NS Jaarverslag 2023

Zie ns.nl/jaarverslag
voor de online versie

2023 in het kort

Aantal treinreizen per werkdag: 1.085.000
2022: 960.000

Ruim 300.000 klant-contacten door klanten-service per maand
Grotendeels telefonisch

20.559
medewerkers in Nederland

5.434 vacatures ingevuld

Energieverbuik per reizigerskilometer gedaald naar 72 Wh
Door hogere bezetting van de treinen

(2022 83,3 Wh)

Sneller naar Berlijn

Door een nieuwe locomotief, minder stops en verbeterde infrastructuur

Stationsverbouwingen afgerond

Nieuwe fietsen-stallingen geopend Amsterdam Centraal

7.000 plekken in de Stationspleinstalling,
4.000 in de IJboulevardstalling

Punctualiteit gedaald

1

2022 91,6% **2023 89,7%**

5,9 miljoen

ritten met de OV-fiets

2022: 5,4 miljoen

Opbrengsten

2023: € 3.823 miljoen

2022: € 3.341 miljoen

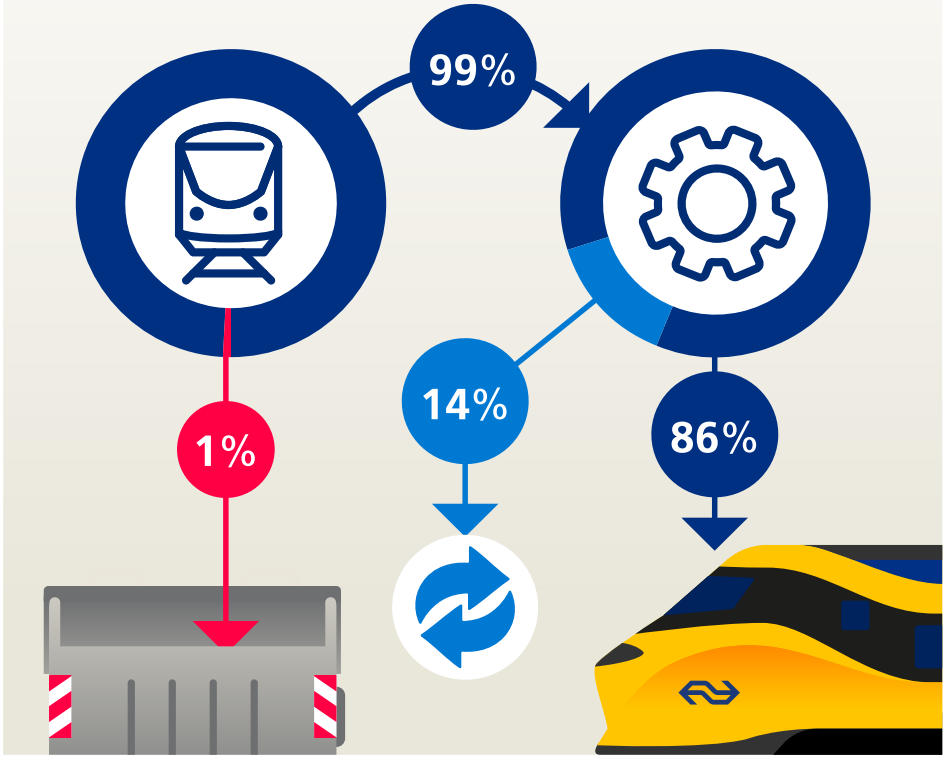
Onderliggend resultaat

2023: - € 191 miljoen

2022: - € 421 miljoen

Oude treinen krijgen een tweede leven

86% van oude treinonderdelen krijgt plek in nieuwe treinen



Eerste ICNG in dienstregeling

Nieuwe trein rijdt op de HSL tussen Amsterdam en Breda

Vaker drukke treinen

Aantal drukke treinen per werkweek in de spits kwam uit op 94

Stijging incidenten met agressie: +8%

4.449 meldingen van reizigers bereiken meldkamer van NS

Inhoudsopgave

Over NS

5 Voorwoord van de president-directeur
8 Profiel van NS
13 Dilemma's
15 Hoe NS waarde toevoegt aan de samenleving

Trends, ontwikkelingen en strategie

20 Trends en ontwikkelingen
23 Onze strategie
26 Hoofdrailnetconcessie 2025-2033

Activiteiten en prestaties in Nederland

31 Overzicht van de concessie-indicatoren
33 Klanttevredenheid
35 Operationele prestaties
43 Deur-tot-deurreis
47 Stations en omgeving
53 Veilig reizen en werken
60 NS als werkgever
70 Onze duurzame prestaties

Activiteiten en prestaties in het buitenland

85 Abellio
88 Abellio in Duitsland

Financiële prestaties

95 Financiën in het kort

NS Groep

106 Verslag van de raad van commissarissen
120 Corporate governance
127 Beheersing van risico's
130 Concernrisico's
133 Dialoog met onze stakeholders in Nederland
145 Verklaring raad van bestuur
146 Over de scope van dit verslag
147 Reikwijdte en verslaggevingscriteria

Jaarrekening

149 Geconsolideerde jaarrekening
228 Enkelvoudige jaarrekening

Overige gegevens

233 Controleverklaring en assurance rapport van de onafhankelijke accountant
249 Tien jaren NS

Over NS

Voorwoord van de president-directeur

2023 had voor NS twee gezichten. We startten het jaar veelbelovend, maar over de operationele prestaties in de tweede helft van het jaar zijn we allerminst tevreden. Voor reizigers is het immers belangrijk dat ze elke dag opnieuw van de trein op aan kunnen. Met de gunning van de Hoofdrailnetconcessie 2025-2033 kijken we positief naar de toekomst.

Als we terugkijken op 2023 dan kunnen we niet om enkele ingrijpende gebeurtenissen heen. Allereerst kwam in maart een van onze machinisten bij Maarn om het leven door een aanrijding met een andere NS-trein. Zo'n afschuwelijk bericht raakt de hele organisatie diep. Begin april vond er een vreselijk spoorongeval plaats bij Voorschoten, waarbij een Intercity deels ontspoorde door een aanrijding met een kraan die aan het spoor werkte en even daarvoor was aangereden door een goederentrein. Bij dit ongeval overleed de kraanmachinist en raakten ongeveer dertig inzittenden gewond, onder wie ook NS-collega's. Verder had ook de urenlange IT-storing in de Amsterdamse verkeersleidingspost van ProRail veel impact op reizigers en collega's in de wijde regio.

Teleurstellende operationele prestaties

Tot de zomer ging het met de operationele prestaties van NS stapsgewijs de goede kant op. Er gingen 1.200 nieuwe hoofdconducteurs en machinisten aan de slag. We reden weer vaker op tijd, met langere treinen en de zitplaatskans ging omhoog. De kwaliteit van onze dienstverlening zat in de lift.

Vanaf augustus zorgde een samenloop van omstandigheden voor zand in onze raderen, zoals werkzaamheden, verstoringen en het warme weer. Ook ontstond er groeiend ongemak voor reizigers en collega's doordat door hoge onttrekking van materieel minder treinen beschikbaar waren, terwijl de drukte zeker in de hyperspits aanzienlijk toenam. De introductie van de Intercity Nieuwe Generatie verliep niet zoals gepland en dat had veel effect op de prestaties op de HSL, net als de snelheidsbeperking op een deel van de HSL bij Rijpwetering en de aangepaste dienstregeling bij werkzaamheden.

Het onder controle krijgen van alle problemen kostte ons veel tijd en leidde tot teleurstellende operationele prestaties, met name tijdens verstoringen of werkzaamheden, zoals bij Rotterdam Centraal in november en december. Als we de jaarcijfers vergelijken met andere jaren, lijken deze resultaten misschien mee te vallen. Maar achter de cijfers gaan negatieve individuele reiservaringen schuil die niet in gemiddelden te vatten zijn. We werken er hard aan om de prestaties weer op het niveau te brengen dat reizigers van ons verwachten.

Langdurig werken aan een betere treinreis

De gunning van de Hoofdrailnetconcessie 2025-2033 is voor ons een grote aansporing om de komende jaren beter voor de dag te komen. Het besluit biedt zekerheid aan onze organisatie. Het is ook goed nieuws voor Nederland, want dankzij de gunning kunnen we langdurig blijven werken aan een mooiere, betere en duurzamere treinreis en een sterk en samenhangend spoornetwerk. Daarmee kunnen we een belangrijke rol blijven spelen in het oplossen van grote maatschappelijke vraagstukken. Denk aan de mobiliteitsagenda, de klimaatopgave en de bereikbaarheid van een miljoen nieuwe woningen. Als mede-eigenaar van stations zijn we onder meer betrokken bij gebiedsontwikkelingen voor wonen, werken en recreëren in Amsterdam, Utrecht en Den Bosch. En wie met NS reist in plaats van met de auto, draagt bij aan het oplossen van het klimaatprobleem. We hebben met het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat afgesproken om in de nieuwe concessie te meten hoeveel CO_2 er met treinreizen wordt vermeden. We zien kansen om dit nog nadrukkelijker onder de aandacht te brengen bij werkgevers als onderdeel van hun mobiliteitsbeleid .

Ook belangrijk: met de zekerheid van de hoofdrailnetconcessie blijven we een aantrekkelijke werkgever om voor te werken. Afgelopen jaar zijn we erin geslaagd om in korte tijd veel nieuwe conducteurs en machinisten te werven, waardoor we stap voor stap weer een betere dienstregeling konden rijden. Desondanks hebben we nog steeds een tekort aan technici en monteurs. Om dat tegen te gaan, hebben we in 2023 specifieke maatregelen genomen, zoals meer werving, een extra TechniekFabriek, nieuwe opleidingen en technische oplossingen om onderhoud beter te organiseren.

Financiële uitdaging blijft

Financieel worstelen we nog steeds met de naweeën van corona. Over 2023 leden we opnieuw verlies. Reizigersaantallen stijgen, maar hoge inflatie en daardoor sterk stijgende kosten voor bijvoorbeeld lonen, IT, energie en materiaal helpen niet. Toch berekenen we dat niet geheel door in het treinkaartje, om zoveel mogelijk mensen met de trein te kunnen laten reizen. Tegelijkertijd willen we blijven investeren voor de Nederlandse reiziger, onder meer in aanschaf en modernisering van treinen.

Met plezier aan het werk blijven

We blijven ook investeren in onze medewerkers. Er is nog een hoop werk te doen om ervoor te zorgen dat iedereen gezond en met plezier bij NS werkt. Het ziekteverzuim is hoog en op het gebied van sociale veiligheid kan en moet het beter: het aantal incidenten met agressie is sinds 2019 zorgwekkend gestegen . Onze medewerkers op de trein en op de stations zijn hiervan vaak het slachtoffer. Dat is onacceptabel. Daarom troffen we vorig jaar weer veel extra maatregelen: 100% ingangscontroles op diverse stations, personeel met bodycams, meer toezicht en betere samenwerking met lokaal gezag. Maar het is heel frustrerend als medewerkers te weinig bevoegdheden hebben of als politie niet snel genoeg beschikbaar is. Er zitten grenzen aan wat we als NS zelf kunnen doen en er is hulp nodig van de rijksoverheid en instanties om beter te kunnen ingrijpen en handhaven. Afgelopen jaar zijn gesprekken gestart met de vakbonden om te komen tot een nieuwe cao.

Rijden in en naar het buitenland

De buitenlandactiviteiten van NS moeten bijdragen aan het belang van de Nederlandse reiziger. Abellio UK is eind februari 2023 overgedragen aan het management van Abellio UK. Abellio blijft in Duitsland een beperkt aantal concessies rijden in Nedersaksen en Midden-Duitsland. Het zogeheten Deutschlandticket – een kaart van 49 euro waarmee reizigers een maand lang onbeperkt met regionaal openbaar vervoer kunnen reizen – heeft bij Abellio geleid tot reizigersgroei en laat zien dat er mogelijkheden zijn om reizen met de trein te stimuleren. Echter, er is veel overlast op het Duitse spoor door verstoringen in de

infrastructuur en werkzaamheden die nodig zijn om het spoor te moderniseren. Dit leidt tot veel vertraging en uitval van treinen en overlast voor reizigers. De komende jaren voorzien we dat onze Duitse collega's en reizigers veel last van hinder blijven houden.
We houden vast aan onze ambitie om grensoverschrijdend te opereren. Voor bestemmingen als Parijs, Berlijn en Londen is de trein al een volwaardig alternatief voor het vliegtuig. Opnieuw verkochten we meer internationale tickets. Vanaf komende zomer rijden er nieuwe ICE's naar Frankfurt en rijden we met onze gloednieuwe ICNG België naar Brussel. Dat is veelbelovend!

Vooruitblik

De trein heeft een rooskleurige toekomst. Om daar klaar voor te zijn, gaan we in 2024 samen met ProRail en onze andere partners door met de verbeteringen aan en op het spoor. Er gaan opnieuw werkzaamheden en verbouwingen plaatsvinden. Door drukte op het spoor in combinatie met beperkingen aan de infrastructuur en de verwachte toename van reizigers blijft het noodzakelijk om na te denken over oplossingen om reizigers beter te spreiden en nieuwe collega's te blijven werven. We draaien er niet omheen dat dit de komende jaren bij momenten nog tot hinder zal leiden. Maar het is echt nodig om nu de basis op orde te brengen, zodat we Nederland duurzaam bereikbaar kunnen houden.

Dankwoord voor de medewerkers

In mijn eerste volledige jaar als president-directeur ben ik onder de indruk geraakt van de veerkracht en expertise van al onze ruim 20.000 collega's. Dankzij hen doet de trein ertoe en is NS van groot belang voor de bereikbaarheid en duurzame toekomst van Nederland.
Namens de RvB wil ik hen heel hartelijk danken voor hun inzet. Ik dank ook de voltallige medezeggenschap, de samenwerkingspartners, de raad van commissarissen en de aandeelhouder voor hun betrokkenheid en het in ons gestelde vertrouwen. Aan ons de taak om dat vertrouwen ook volgend jaar weer waar te maken.

Namens de raad van bestuur,

Wouter Koolmees
President-directeur

Profiel van NS

NS bracht tijdens het F1- weekend eind augustus ruim 134.000 enthousiaste racefans met de trein naar Zandvoort. Een record!

NS is een brede dienstverlener die verder kijkt dan de trein. Onze reizigers staan in al onze activiteiten voorop. Daarvoor zetten onze ruim 22.000 collega's in binnen- en buitenland zich dagelijks in. Met onze OV-partners werken we continu aan verbetering van onze dienstverlening en prestaties.

Onze organisatie

NS bestaat onder andere uit de bedrijfsonderdelen NS Operatie (gemiddeld over 2023 circa 13.400 medewerkers), Commercie & Ontwikkeling (circa 700 medewerkers), NS Stations (circa 3.600, inclusief retail), en staf- en centrale diensten als HR, Finance en IT (circa 2.500). In het buitenland opereert NS met Abellio Duitsland (circa 1.700 medewerkers).

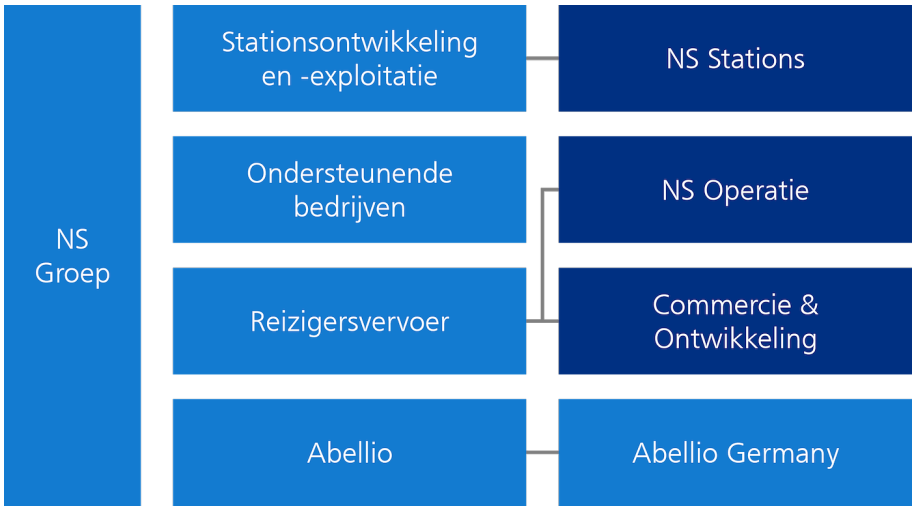
NS Operatie is verantwoordelijk voor het treinvervoer op het Nederlandse hoofdrailnet, inclusief de HSL. Hier werken alle collega's die eraan bijdragen dat onze treinen van A naar B rijden in Nederland en over onze landsgrenzen heen gaan: machinisten, conducteurs, monteurs en servicemedewerkers. Maar binnen NS Operatie werken ook de collega's die achter de schermen aan de uitvoering van de dienstregeling en de bijsturing bij onvoorziene omstandigheden werken.

Bij **Commercie & Ontwikkeling** werken collega's die nieuwe dienstregelingen ontwikkelen, treinformules bedenken, de klantenservice runnen, relaties met stakeholders onderhouden, marketingactiviteiten op touw zetten, uitvoering geven aan strategische en innovatieve projecten en het bedrijf verduurzamen. Ook de verkoop van treinkaartjes en abonnementen en NS International vallen onder dit bedrijfsonderdeel. Commercie & Ontwikkeling onderzoekt ook hoe reizigers ons waarderen en waar we kunnen verbeteren.

NS Stations werkt aan een goed netwerk van 400 grote en kleinere stations en aan gebiedsontwikkeling rondom stations. Samen met ProRail, overheden en vervoerders wil NS Stations de reis en het verblijf op en nabij stations zo makkelijk en aangenaam mogelijk maken. In samenwerking met gemeentes, inwoners en sociale ondernemers zoeken we aansluiting bij de omgeving van het station. Alle activiteiten dragen bij aan een betere stations- en reisbeleving van de reiziger.

Abellio verwerft en verzorgt uitsluitend railconcessies in de regionale spoormarkt. Eind 2023 reed Abellio Duitsland 3 concessies in 8 regio's. Abellio UK is eind februari via een management buy out overgedragen aan het lokale management.

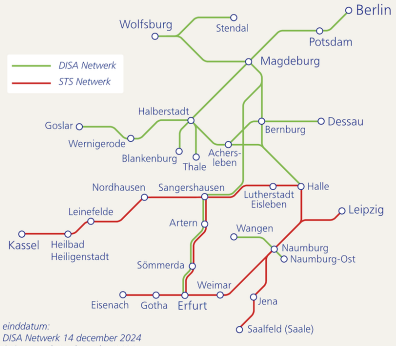
Organigram



Spoorconcessies in Europa

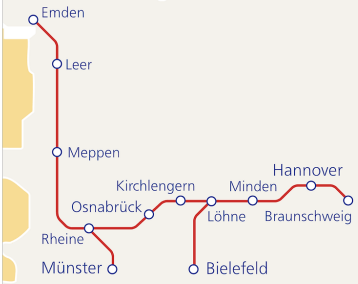
Nederland

Mitteldeutschland



einddatum:
DISA Netwerk 14 december 2024
STS Netwerk 14 december 2030

WestfalenBahn



einddatum:
14 december 2030

Onze treinen

NS investeert in aanschaf, revisie en modernisering van treinen. Bewezen technologie, duurzaamheid en comfort voor de reiziger staan daarbij voorop.

Nieuwe generatie dubbeldekkers

In december 2022 tekenden NS en de Spaanse treinfabrikant CAF een contract voor de levering van 60 nieuwe treinen. Het gaat om treinen die bestaan uit een combinatie van zowel enkeldeks- als dubbeldeksrijtuigen. De treinen combineren een grote capaciteit met goede toegankelijkheid en kunnen tot 160 km/uur rijden. Na de ontwerpfase in 2023 start in 2024 de productie. De eerste nieuwe treinen komen naar verwachting in 2028 op het spoor.

Intercity Nieuwe Generatie

In april van afgelopen jaar startten de testritten van de Intercity Nieuwe Generatie (ICNG) met reizigers op het traject Amsterdam-Rotterdam/Breda. Door met reizigers in de dienstregeling te rijden, testten we hoe de trein in de praktijk presteert. In juli hebben we de testen uitgebreid met het traject Den Haag-Eindhoven. Het belang van het testen bewees zich toen in deze periode nieuwe kinderziektes naar boven kwamen, met hinder voor reizigers en personeel. Treinfabrikant Alstom gebruikt deze ervaringen in software-updates. Begin oktober 2023 werd de ICNG ook in België toegelaten en startte hier eveneens een testprogramma. Dat was in deze fase nog zonder reizigers, van en naar Brussel.

Na afloop van de testperiodes in Nederland heeft NS in december het proefbedrijf afgerond. In de dienstregeling 2024 zijn de ritten met de ICNG op de hogesnelheidslijn tussen Amsterdam en Breda ingepland. In 2024 stroomt de ICNG verder in op Den Haag-Eindhoven en Amsterdam-Rotterdam en starten we met het testrijden naar Leeuwarden/Groningen en Brussel.

ICNG-Duitsland

Het ICNG-contract met Alstom biedt de mogelijkheid om Intercitytreinen te bestellen die geschikt zijn om door te rijden naar het buitenland. Zo heeft NS eerder de ICNG België-variant besteld. NS heeft Alstom in 2021 opdracht gegeven om twee treinen uit de oorspronkelijke binnenlandse order te ontwikkelen naar een variant die geschikt is voor inzet in zowel Nederland als Duitsland. Aanvullend heeft NS in 2023 tien treinen met deze optie besteld.

Nieuwe aanbesteding Sprinter

NS is in 2022 een Europese aanbesteding gestart voor de aanschaf van nieuwe Sprinters. In december 2023 is de offerte-uitvraag bij leveranciers gepubliceerd. NS wil een comfortabele en toegankelijke trein die inzetbaar is als Sprinter: snel optrekken en afremmen en geschikt voor snelheden tot 160 km/uur. Deze nieuwe Sprinter kan op een beperkt aantal trajecten ook als Intercity ingezet worden. Zo creëren we flexibiliteit en efficiëntere inzet van ons materieel, wat tot een optimale investering leidt. Op basis van studies naar de toekomstige materieelbehoefte hebben we besloten de instroom van de eerste treinen te verplaatsen naar eind 2029/2030 in plaats van 2027.

Modernisering van Intercity's

Na de voltooiing van de modernisering van de VIRM1 zijn we in 2021 gestart met de modernisering van dubbeldekkers van het type VIRM2/3. Eind 2023 hadden we 40 van de 45 treinstellen met 212 rijtuigen gemoderniseerd.
Vanaf 2026 start de modernisering van de VIRM4-dubbeldekstreinstellen. In 2023 hebben we voorbereidende ontwerpwerkzaamheden verricht en zijn we gestart met een zogeheten pre-tryout. In een pre-tryout moderniseren we één trein uit de serie om te onderzoeken of het ontwerp dat op papier is vastgelegd, in de praktijk uitvoerbaar is.

	Aantal treinstellen per 31-12-2023	Aantal bakken / rijtuigen	Zitplaatsen
Sprinters			
SLT	131	648	34.412
SNG	205	703	36.878
FLIRT	58	199	11.990
Intercity's:			
ICRmh (Traxx)	29	206	16.676
VIRM	175	856	89.161
ICMm	115	452	29.590
DDZ	49	238	23.085
ICNG (Nationaal)	15	93	4.824
ICNG (Internationaal)	0	0	0
Dubbeldekker (CAF) (instroom in 2028)	0	0	0
Totaal	777	3.395	246.616

In totaal heeft NS 109 ICNG's besteld bij treinfabrikant Alstom. Daarvan zijn 77 treinen bestemd voor het Nederlandse spoor, hiervan rijden er inmiddels 15 rond. De 32 overige treinen zijn naast inzet in Nederland ook geschikt om door te rijden naar België of Duitsland.
NS bestelde verder 60 nieuwe dubbeldekkers, die worden ontwikkeld door treinfabrikant CAF. Naar verwachting komt de eerste trein uit die bestelling in 2028 op het spoor.

Dilemma’s

Zowel bij de uitvoering van de dagelijkse operatie als bij het maken van toekomstplannen staat NS regelmatig voor dilemma’s. We vinden het belangrijk om een aantal daarvan met de buitenwereld te delen. Op deze manier geven we Nederland een inkijkje in de afwegingen die we in 2023 hebben gemaakt. Hieronder lichten we daarom drie belangrijke dilemma's waar NS afgelopen jaar voor stond uit.

Werkzaamheden: meer treinen of minder kwetsbare dienstregeling?

In de tweede helft van 2023 voerde ProRail veel werkzaamheden aan het spoor uit, onder meer bij Gouda, Schiphol en Rotterdam. Reizigers ondervinden vaak hinder van werkzaamheden: treinen rijden anders, minder of helemaal niet. Een reis kan langer duren dan normaal of moet deels per bus. Werkzaamheden maken de dienstregeling ook kwetsbaar en kunnen snel leiden tot mindere prestaties, zoals een lagere punctualiteit.
Bij grote werkzaamheden staat NS voor een dilemma: gaan we zoveel mogelijk treinen rijden om zoveel mogelijk reizigers te vervoeren? Of rijden we juist minder treinen, met minder kans op vertraging maar wel een lagere zitplaatskans voor reizigers? Meer treinen rijden vergroot namelijk bij een al kwetsbare dienstregeling het risico op een grotere impact van een verstoring. We kozen bij de werkzaamheden rond Rotterdam voor zoveel mogelijk treinen en een grotere impact als er een storing zou komen. Dat bleek te optimistisch: toen er naast de werkzaamheden ook nog verstoringen kwamen op het spoor, kwam er alleen maar meer ellende voor reizigers. Een goede les. Ook in 2024 zijn er nog veel werkzaamheden waarbij we meer de nadruk gaan leggen op robuustheid. NS kijkt met ProRail per situatie wat voor reizigers de beste manier is om de overlast te beperken.

Spreiden via tariefdifferentiatie: kleine groep mensen betaalt flink meer of iedereen een beetje

Sinds corona is het reizigersgedrag blijvend veranderd. Reizigers werken vaker thuis, zeker op woensdag en vrijdag, en vooral op dinsdag en donderdag reizen ze veel vaker in de hyperspits. Al ons materieel en personeel is ingesteld op die piekmomenten, terwijl we de rest van de dag vooral lege treinen rijden: gemiddeld over de hele dag is maar 1 van de 3 stoelen bezet. Hierdoor zijn onze vaste kosten hoog en als we niets doen aan de hyperspits blijven ze stijgen. NS wil reizigers daarom meer spreiden over de dag. Dat is ook duurzamer.
Ons tariefsysteem houdt geen rekening met de verschillen in drukte. Het maakt niet uit of je op dinsdagochtend om acht uur naar de Zuidas reist of op zondagmiddag naar Groningen. Terwijl de trein op dinsdag gemiddeld veel drukker is dan die op zondag. Dat stelt ons voor een dilemma: verhogen we de prijs van het treinkaartje voor iedereen of alleen voor reizigers die kiezen voor een drukke trein? NS deed een voorstel voor het tweede. Daarmee zou de trein op drukke tijden duurder worden en op de overige tijdstippen goedkoper. In dit voorstel ging zo'n 80 procent van de reizigers er op vooruit en zo'n 10 procent er op achteruit.
Met een nieuw tariefstelsel wil NS reizigers verleiden drukte te mijden. In zo’n nieuw stelsel

wordt de prijs niet uitsluitend bepaald op basis van afstand maar ook op basis van drukte. NS heeft de weerstand tegen de spitsheffing onderschat; mensen vonden het onrechtvaardig. De politiek zette er een streep door. Maar daarmee blijft het probleem van drukte en betaalbaarheid bestaan. NS heeft van de politiek de opdracht gekregen om na te denken over alternatieven.

Een langlopend, duurder energiecontract versus een kort, betaalbaarder contract

Op 1 januari 2025 loopt het huidige energiecontract van NS en de spoorsector met Eneco af. NS wilde weer graag een betaalbaar, duurzaam contract met lange zekerheid en voorspelbare tarieven. Bij de start van de aanbesteding zaten we midden in de energiecrisis, onder andere door de oorlog in de Oekraïne. Door de turbulente omstandigheden was het onduidelijk wat potentiële aanbieders konden leveren tegen welke prijs. Wel werd duidelijk dat aanbieders minder bereid waren om risico's te nemen, gezien de hoge en volatiele energieprijzen. Een andere risicoverdeling zou meer financiële risico's voor NS en de sector als afnemers betekenen. Ook het afsluiten van langdurige contracten bleek in deze turbulente markt nauwelijks mogelijk, zonder zelf veel risico te lopen.
Dat stelde ons voor een keuze: zetten we in op een langlopend contract met meer risico op hogere tarieven of zelfs een niet-geslaagde aanbesteding, of kiezen we voor een kortlopend contract, met minder risico maar ook minder zekerheid voor de lange termijn? Samen met de spoorsector koos NS voor een kortlopend contract.

Hoe NS waarde toevoegt aan de samenleving

De Zeeuwse Lijn bestond op 8 september precies 150 jaar. Sinds 1873 verbindt de lijn met haar elf stations Zeeuwse en Noord-Brabantse steden en dorpen met elkaar en de rest van Nederland.

Als aanbieder van duurzame mobiliteit zet NS zich elke dag in om bij te dragen aan een duurzamere Nederlandse samenleving. Als grote vervoerder en werkgever heeft NS impact op de maatschappij waarmee we onlosmakelijk verbonden zijn. Die invloed bestrijkt tal van terreinen en is meestal positief maar soms negatief.

In het verleden beschreven we onze maatschappelijke impact aan de hand van een maatschappelijk impactmodel. In dat model vertaalden we onze positieve en negatieve impact in euro's. Het model maakte dat we onze impact op Nederland maar beperkt konden beschrijven. Daarom kiezen we er in dit verslag voor om het model in die vorm niet meer te gebruiken en de impact van onze bedrijfsactiviteiten meer holistisch te beschrijven. De kernvraag is: welke waarde voegen we met onze activiteiten toe aan Nederland?

Reizen mogelijk maken, voor iedereen

Met een uitgebreide dienstregeling, aanvullend vervoer en aantrekkelijke stations maakt NS reizen mogelijk. Ruim een miljoen reizigers gaan dagelijks met NS naar hun werk, opleiding of een dagje uit. We bieden de vrijheid om te reizen wanneer en waar naartoe je maar wilt en verbinden familie en vrienden, in Nederland of het buitenland. De tijd in de trein kun je vrij besteden. Met verschillende abonnementen en doelgroeptickets willen we treinreizen betaalbaar houden. Reizigers met een beperking kunnen gebruikmaken van reisassistentie en onze treinen worden steeds toegankelijker.

Maar reizen met NS is niet altijd alleen maar positief. Vertraging of treinuitval leidt tot verloren tijd en onvrede. Soms zijn er beperkingen om deel te nemen aan het maatschappelijk verkeer als gevolg van haperende OV-voorzieningen: kapotte liften en roltrappen en verschillende mentale drempels maken de trein niet voor iedereen altijd toegankelijk. Ook aan de betaalbaarheid van een treinkaartje zit een grens. Onze kosten stijgen door de hoge inflatie. Het grootste deel van die kosten namen we bij de nieuwe tarieven voor 2021, 2022 en 2023 voor eigen rekening. Op die manier kunnen we de trein aantrekkelijk houden voor iedereen maar het zorgt wel voor een enorm gat in het huishoudboekje van NS.

Bijdragen aan een duurzame samenleving

De wereld staat voor de grote uitdaging om de klimaatverandering tegen te gaan. Openbaar vervoer is een belangrijke bijdrage aan het oplossen daarvan. Wie de auto laat staan of niet het vliegtuig pakt, bespaart veel CO_2-uitstoot, zeker omdat een NS-trein op jaarbasis voor 100 procent op groene stroom rijdt. Daarnaast verbruiken onze nieuwe en gemoderniseerde treinen minder energie en rijden onze machinisten steeds energiezuiniger. Ook met ons afvalbeleid en hergebruik van materialen dragen we bij aan een schonere wereld. Tot slot maakt de trein als vervoermiddel efficiënt gebruik van ruimte. We willen met ons duurzame beleid ook graag een voorbeeld zijn voor onze leveranciers en stellen ook aan hen eisen.

Tegelijkertijd lijkt de trein verantwoordelijk voor relatief veel uitstoot van fijnstof. We onderzoeken hoe we die kunnen verlagen. Ook verbruikt NS veel grondstoffen en materialen, die we wel zoveel mogelijk hergebruiken, produceren we afval en verwarmen en koelen we kantoorgebouwen.

Zorgen voor nieuwe, bereikbare woningen en leefbare steden

Voor 2030 moeten jaarlijks 100.000 nieuwe woningen worden gebouwd die klimaatneutraal én goed bereikbaar zijn, terwijl ruimte schaars is. Om in nieuwe woongebieden mensen de trein te laten gebruiken is het belangrijk om te bouwen in hoge dichtheden om zo nabijheid te creëren. Dat sluit aan bij de huidige verstedelijkingsplannen én de wensen van mensen. NS denkt mee over de ontsluiting van nieuwe woongebieden en wijken, onder meer op eigen grond. Voorbeelden zijn de Cartesiusdriehoek in Utrecht en Zwolle Spoorzone, waar opgeteld ruim 4.000 woningen worden gebouwd.

Nieuwe wijken zijn pas duurzaam bereikbaar als er verschillende vormen van vervoer beschikbaar zijn voor bewoners. Naast de trein biedt NS daarom eigen deelvervoer en deelvervoer van mobiliteitspartners aan. Negatieve impact is er ook: het bouwen van stations bij nieuwe wijken en dorpen kan geluidsoverlast opleveren voor omwonenden. Het is aan ons om die overlast te minimaliseren. Daarnaast kan de ruimte van woningen niet voor andere doeleinden gebruikt worden.

Tot 2037 groeit de bevolking met 1 miljoen inwoners. Dat zet de leefbaarheid onder druk, terwijl er nu al uitdagingen liggen rondom vervuiling, (verkeers)veiligheid en congestie. Dankzij openbaar vervoer worden steden leefbaarder. Door goede treinverbindingen van en naar de steden verminderen congestie en vervuiling en verbetert de verkeersveiligheid. Daar blijven we op inzetten. Daarnaast maken we met de trein en de OV-fiets steden voor iedereen toegankelijk. Ook voor wie geen auto heeft.

Onze stations dragen eveneens bij aan een leefbare én sociaal-veilige omgeving: het zijn levendige plekken waar gewerkt, gewoond en gereisd wordt, met voorzieningen en bijvoorbeeld StationsHuiskamers als ontmoetingsplek voor de buurt. Als toegangspoort naar de rest van de wereld fungeren ze als centraal punt van stad en dorp.

Bijdragen aan de economie

Als een van de grootste bedrijven van Nederland zijn we belangrijk voor de Nederlandse economie. Zo stellen we mensen in staat om naar hun werk te gaan. Het aandeel van de trein in mobiliteit bedraagt ruim 12% (Mobiliteitsbeeld KiM 2023). In coronatijd bleek maar weer eens hoe onmisbaar de trein is voor het in beweging houden van Nederland: we zorgden ervoor dat bijvoorbeeld politieagenten, verpleegkundigen en leraren toch naar hun werk konden.

Zelf zijn we ook werkgever. We bieden ruim 20.000 mensen een baan en investeren in opleidingen en ontwikkelkansen. We zijn ook een sociale werkgever: we bieden werkplekken aan statushouders en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Met de vakbonden overleggen we veelvuldig over aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden.

Met onze eigen bestedingen – denk aan het geld dat we uitgeven bij inkoop van diensten en goederen, investeringen die we doen en salarissen die we uitbetalen – hebben we een sociaaleconomische impact op de maatschappij. Daardoor dragen we onder meer bij aan werkgelegenheid bij leveranciers. De economische baten bedroegen ruim € 1,4 miljard aan toegevoegde waarde bij leveranciers, ofwel ongeveer 21.700 banen (cijfers 2022).

Waardecreatiemodel

Het waardecreatiemodel, dat gebaseerd is op de richtlijnen van het Integrated Reporting Framework van de IFRS Foundation, vormt de leidraad voor de indeling van dit verslag. In het waardecreatiemodel beschrijven we onze belangrijkste bronnen, zoals mensen treinen en technologie. We geven aan hoe we waarde toevoegen aan die bronnen, via onze bedrijfsactiviteiten. En we beschrijven welke resultaten uit die bedrijfsactiviteiten voortkomen en wat de positieve en negatieve impact van die activiteiten zijn.

NS levert duurzame mobiliteit aan miljoenen reizigers per jaar in Nederland. Daarmee dragen we bij aan de economische ontwikkeling en de bereikbaarheid van steden en regio’s en aan de klimaatdoelstellingen. In ons jaarverslag rapporteren we over de onderwerpen die onze interne en externe stakeholders relevant vinden en waarmee we waarde creëren voor de Nederlandse samenleving. Hiervoor gebruiken we onze materialiteitsanalyse.

Input

Om ons bedrijfsmodel optimaal te laten functioneren hebben we belangrijke bronnen nodig, zoals mensen, treinen en technologie. Als vervoerder zouden we bijvoorbeeld niet kunnen werken zonder onze mensen en hun kennis. Maar ook andere bronnen zijn belangrijk, zoals (wind)energie om onze treinen te laten rijden.

Bedrijfsmodel

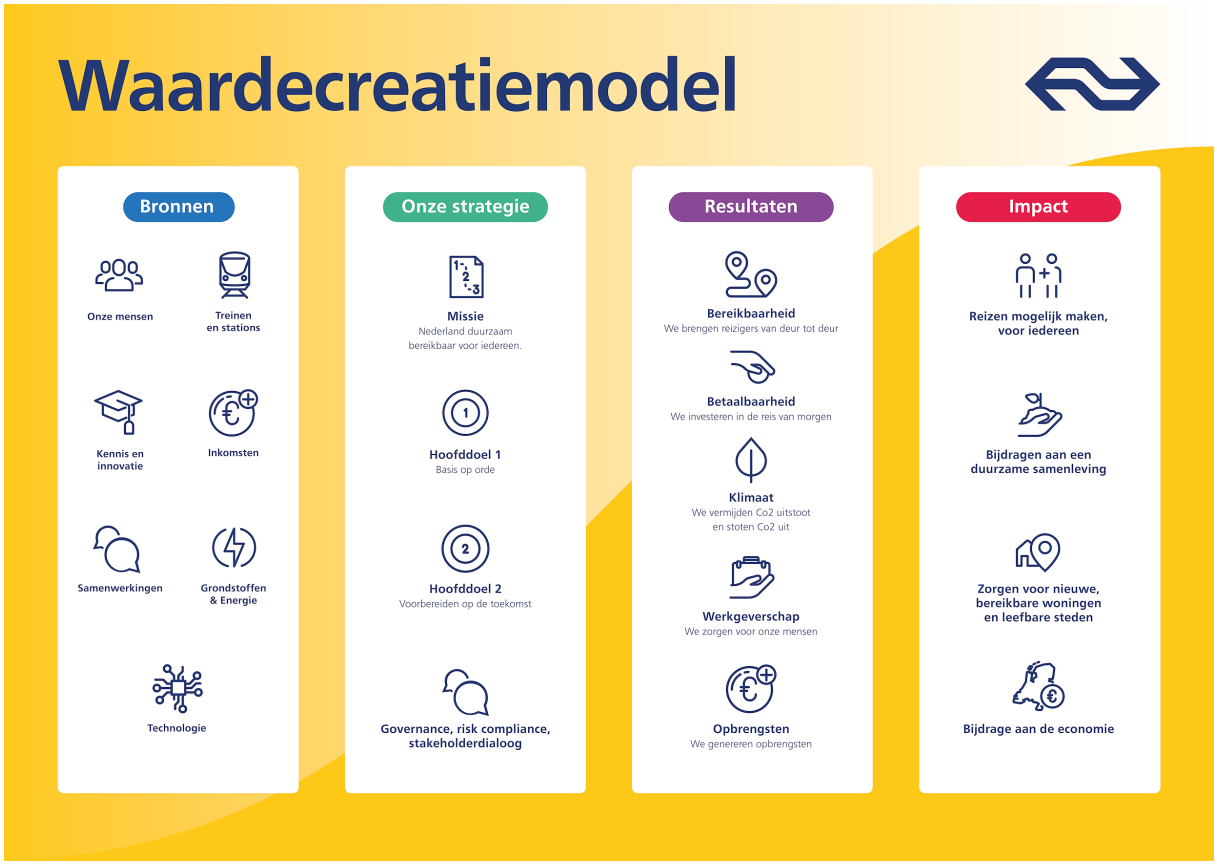
Centraal in het waardecreatiemodel staat ons bedrijfsmodel. Via onze missie, ambitie en onderliggende kernactiviteiten, geven we invulling aan onze strategie.

Output

De activiteiten in ons bedrijfsmodel hebben verschillende interne en externe uitkomsten. Onze financiële resultaten zijn daar een voorbeeld van. In Nederland verzorgen we gemiddeld 1.085.000 treinreizen per werkdag, zijn medewerkers tevreden en rijden onze treinen in veruit de meeste gevallen op tijd.

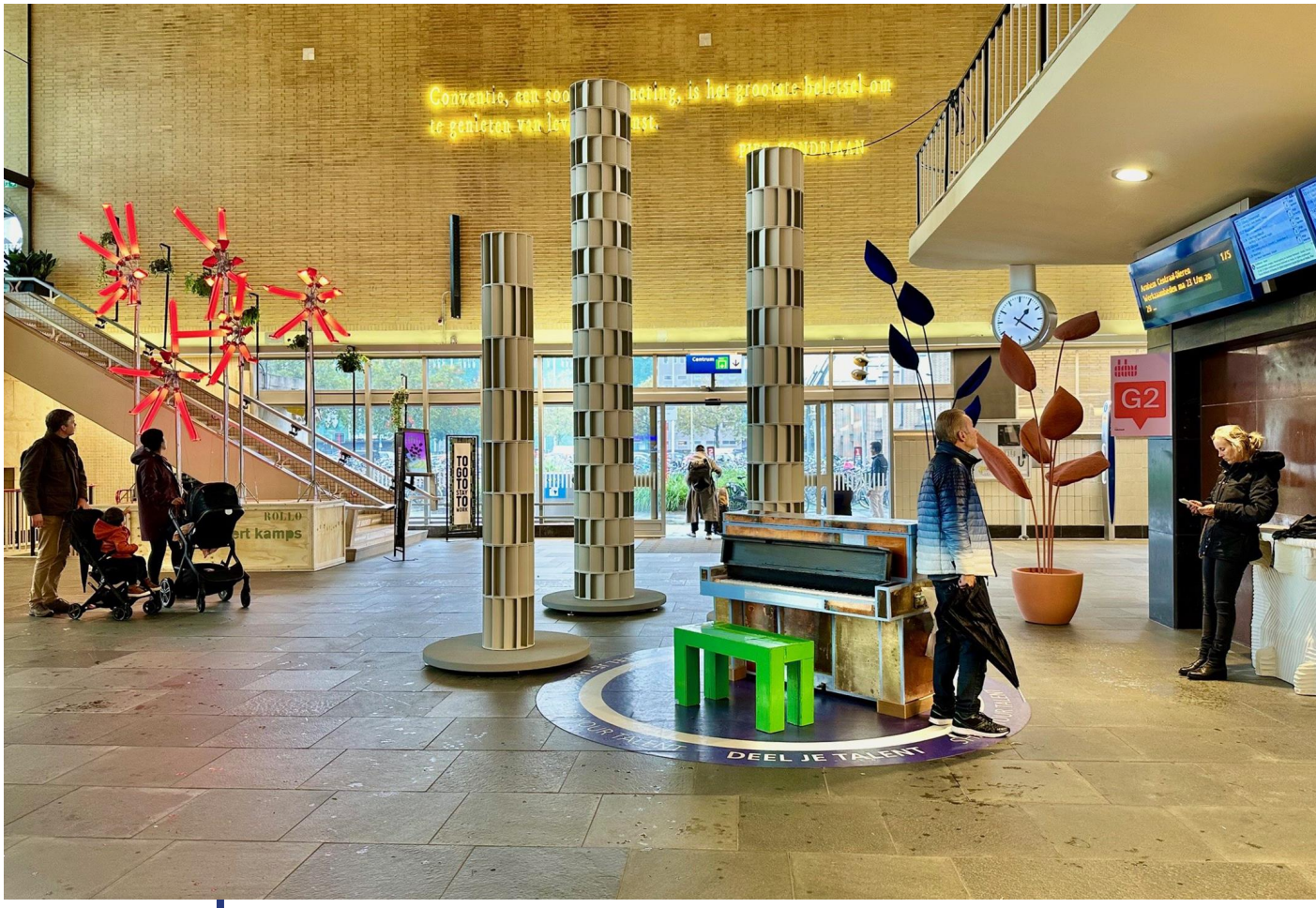
Onze impact

We willen een grote positieve impact op onze omgeving hebben, aangezien duurzame mobiliteit Nederland veel kan opleveren, zowel economisch als sociaal. Maar we oefenen wel druk uit op het milieu door gebruik van ruimte en grondstoffen en reizigers verliezen tijd door te reizen. Om in de toekomst te kunnen blijven reizen en Nederland in beweging te houden, is het belangrijk dat we inzicht hebben in de maatschappelijke effecten van ons bedrijfsmodel en dat we hierop blijven sturen. Zo weten we dat de maatschappelijke kosten van een treinreis gunstiger zijn dan van een auto- of vliegreis. We kunnen ons maatschappelijk rendement verder verhogen als we mensen die anders met de auto of het vliegtuig reizen de trein kunnen laten nemen.



Trends, ontwikkelingen en strategie

Trends en ontwikkelingen



Reizigers op station Eindhoven konden tijdens de Dutch Design Week in oktober genieten van nieuwe ontwerpen en kunstwerken.

In dit hoofdstuk beschrijven we de demografische, economische, sociaal-culturele, technologische, ecologische en politieke ontwikkelingen die van invloed zijn op NS. In het hoofdstuk Onze strategie vertellen we hoe we hierop inspelen.

Economie koelt af maar koopkracht onder druk

In de tweede helft van 2023 groeide de Nederlandse economie licht, na een krimp in de eerste kwartalen. Hoewel de inflatie daalde naar 4,1% was deze nog steeds aanhoudend hoog. De economie koelt nu af, maar huishoudens merken daar nog weinig van: mede door de inflatie is de koopkracht de afgelopen twee jaar met 1,6% gedaald. Aanhoudende inflatie kan een negatieve impact hebben op reizigersaantallen. Tegelijkertijd stegen de cao-lonen in 2023 met 6,1%. Dat is de grootste stijging in 40 jaar, en twee keer zo hoog als een jaar eerder (2,7%).

Blijvende arbeidsmarktkrapte

Wereldwijde grondstoftekorten hebben, in combinatie met inflatie en hoge energieprijzen, tot hogere kosten en vertraging in allerlei bouwplannen geleid. De enorme krapte op de Nederlandse arbeidsmarkt versterkt deze vertraging. Sinds 2022 zijn er structureel meer dan 120 vacatures op 100 werklozen. Deze arbeidsmarktkrapte heeft ook voor de dienstverlening van NS grote gevolgen. Het tekort aan machinisten en hoofdconducteurs hebben we in 2023 grotendeels kunnen opvangen door een fors aantal nieuwe collega’s te verwelkomen en met tijdelijke oplossingen als de inzet van kantoorpersoneel op de trein. Door de krappe arbeidsmarkt hebben we nog tekorten bij onder andere monteurs, V&S'ers en in de logistieke dienstverlening zoals onder bijstuurders.

Aanhoudende impact corona op reispatronen

De laatste coronalockdown ligt inmiddels al bijna twee jaar achter ons. Toch zien we dat veel effecten van de pandemie blijvend zijn, waaronder veranderd reisgedrag. We zien reizigers terugkomen maar in mindere mate en in andere patronen. In het weekeinde zien we bijna evenveel reizigers als vóór de coronapandemie maar doordeweeks blijven de aantallen achter ten opzichte van 2019. NS ziet dat forensen vaak op dinsdag en donderdag naar kantoor gaan en op die dagen kiezen voor reizen in de hyperspits. Het spreiden van reizigers is nog steeds een grote uitdaging.

Bijdrage duurzaam vervoer aan klimaatdoelen

Er is sprake van een groeiend besef en bereidheid om klimaatverandering tegen te gaan. Bewust en betekenisvol consumeren wint aan populariteit, waarbij consumenten streven naar een optimale balans tussen gemak en waarde. Het streven naar een duurzame samenleving wordt verder ondersteund door druk vanuit Europese regelgeving. Het belang van de trein als duurzame oplossing in mobiliteit is evident. Reizen met de trein is onderdeel van de oplossing voor klimaatverandering.
Tegelijkertijd is extremer klimaat door de wereldwijde temperatuurstijging steeds vaker een probleem. Lange periodes van hitte en extreme regenval komen steeds vaker voor en vormen een bedreiging voor de spoorinfrastructuur. Dergelijke ontwikkelingen vragen om verdere investeringen in klimaatadaptatie en klimaatmitigatie.

Bevolkingsgroei en bevolkingssamenstelling

Nederland telt in 2037 naar verwachting 19 miljoen inwoners. Dat zijn er ruim 1 miljoen meer dan begin 2022. De bevolkingsgroei leidt tot een woningbouwopgave: tot en met 2030 moeten er 100.000 woningen per jaar worden bijgebouwd om aan de vraag te voldoen. Deze bevolkingsgroei en bijbehorende woningbouw concentreren zich in stedelijk gebied. Dit vergroot de druk op de Randstad en regionale kerngebieden. De woningbouwopgave gaat hand in hand met een mobiliteitsopgave: nieuwe woningen moeten goed bereikbaar zijn.

Naast de groei van de bevolking verandert de bevolkingssamenstelling doordat de gemiddelde levensverwachting blijft toenemen. Tegen 2040 is naar schatting 25 procent van de inwoners van Nederland ouder dan 65 jaar. Deze ontwikkelingen hebben impact op de omvang en samenstelling van de mobiliteitsvraag: in stedelijke gebieden neemt de vraag toe en de vergrijzing kan onder andere leiden tot een toename van sociaal-recreatieve reizen.

Ontwikkelingen in de mobiliteitsmarkt

Vanuit de overheid en nieuwe spelers op de mobiliteitsmarkt is veel aandacht voor Mobility as a Service (MaaS), de opkomst van deelvervoer (zoals e-bikes, fietsen, scooters en auto's) en de ontwikkeling van innovatieve concepten zoals autonoom collectief personenvervoer. De ontwikkeling kent meerdere kanten: de populariteit én het aanbod groeien lokaal en steeds meer apps maken gebruik eenvoudiger. Tegelijkertijd ervaren gemeenten ook hinder van verkeerd geparkeerde vervoermiddelen, neemt het particuliere autobezit nog maar weinig af en neemt het gebruik van deelvervoer nog geen hoge vlucht.
Internationaal is er groeiende belangstelling voor duurzame alternatieven en is er een toenemende interesse voor treinreizen. Dat zien we ook met de introductie van klimaattickets in Duitsland, Oostenrijk en komend jaar in Frankrijk. Door de groeiende wens om duurzamer te reizen, reizen steeds meer mensen met de internationale trein. Het groeiende aanbod in internationale verbindingen gaat gepaard met een toename aan concurrentie op en rond het spoor.
Voor het spoor in Nederland wordt de komende jaren een toenemend aantal werkzaamheden aan de infra en stations verwacht. Steeds vaker zijn de werkzaamheden overdag. Dit komt doordat aanpassingen nodig zijn voor bijvoorbeeld klimaatadaptatie of het nieuwe treinbeveiligingssysteem ERTMS. Het komt ook doordat het geplande onderhoud niet altijd kon doorgaan wegens gebrek aan personeel, treinen of stikstofruimte. Deze toename gaat helaas hinder opleveren voor reizigers; we gaan samen met ProRail deze hinder zoveel mogelijk beperken.

Technologische ontwikkelingen in en om de trein

Technologische innovaties in en om de trein zijn van invloed op NS en onze partners in de spoorsector. NS bekijkt welke kansen zes relevante (technologische) ontwikkelingen bieden: kunstmatige intelligentie, 3D-printen, 5G, sensoriek, extended reality en process-mining. Deze ontwikkelingen kunnen besluitvormingsprocessen verbeteren en het onderhoud en rijden van de treinen versnellen. Als belangrijkste technologische ontwikkeling is afgelopen jaar volop geëxperimenteerd met (generatieve) AI en zijn verschillende gebruikstoepassingen geïmplementeerd. Deze toename in digitale mogelijkheden gaat gepaard met een toename in regelgeving met betrekking tot privacy en databeveiliging. Tot slot moeten ERTMS en Automatic Train Operation (ATO) er aan bijdragen om meer treinen te rijden op het toch al drukke Nederlandse spoor, dat de reistijd wordt verkort en de veiligheid wordt verbeterd.

Onze strategie

Op 11 september 1883 stapt Vincent van Gogh uit op station Hoogeveen om te werken in Drenthe. Precies 140 jaar later deelde NS op station Assen en Hoogeveen zonnebloemen uit.

‘Samen maken we Nederland duurzaam bereikbaar. Voor iedereen.’ Dat is de missie van NS. Deze missie vormt het kompas van onze strategie 2020-2025 en de jaren daarna.

In onze huidige strategie staat de transitie van NS naar een breed mobiliteitsbedrijf centraal. Met de trein en de stations als ruggengraat willen we al onze reizigers een soepele en comfortabele reis van deur tot deur bieden. Daardoor kunnen ze op een duurzame manier deelnemen aan de samenleving. Onze stations fungeren als leefbare knooppunten van mobiliteit. Met onze NS-app willen we onze reizigers op een makkelijke, aantrekkelijke en gepersonaliseerde manier helpen met het plannen, boeken en betalen van hun reis. Om een breed mobiliteitsbedrijf te worden, werken we samen met aanbieders van (deel)mobiliteit, zoals de fietsen van TIER of scooters van Check. We maken gebruik van innovaties om wendbaarder en meer datagedreven te worden. Door data te delen kunnen we reizigers meerdere modaliteiten aanbieden die naadloos op elkaar aansluiten.

Grote uitdagingen

We hebben de afgelopen jaren te maken gehad met ontwikkelingen die wendbaarheid en continue bijsturing van onze organisatie vragen. De coronacrisis zorgde voor een ongekende daling van reizigersaantallen en reispatronen zijn sinds de pandemie structureel anders: op maandag, woensdag en vrijdag verwelkomen we minder reizigers, terwijl de spits op dinsdag en donderdag relatief veel drukker is ten opzichte van andere weekdagen dan voorheen. Ook het weekeinde is drukker. Daardoor heeft NS een nog grotere uitdaging om reizigers te spreiden.

De hoge inflatie heeft – in combinatie met grondstofschaarste en volatiele energieprijzen – onze kosten doen stijgen. Daarnaast is de budgettaire druk hoger door toename van onderhoud en investeringen voor de modernisering van het spoor. Deze financiële ontwikkelingen maken het voor ons moeilijker om het treinkaartje betaalbaar te houden. Het blijft een uitdaging om nieuw personeel aan te trekken in een aanhoudend krappe arbeidsmarkt. Met name de vraag naar technisch geschoold personeel is groot, waardoor we bijvoorbeeld lastig monteurs kunnen vinden. Verder verslechtert de sociale veiligheid op de trein en het station, onder andere door normvervaging.

Andere uitdagingen zijn het groot aantal geplande werkzaamheden komende jaren en onze financiële positie: we behalen al jaren een negatief resultaat op onze operatie en hebben te maken een stijgende inflatie, terwijl we die maar gedeeltelijk hebben doorberekend in de prijs van het treinkaartje.

Basis op orde

NS anticipeert op deze ontwikkelingen en zet zich volop in om de gevolgen van de uitdagingen op te lossen. Zo willen we de reiziger een zo goed mogelijke, robuuste dienstverlening bieden, ervoor zorgen dat huidige en toekomstige collega's graag bij NS werken, meer reizigers aantrekken en hen stimuleren om gespreid te reizen. Als bedrijf willen we financieel gezond zijn en het treinkaartje betaalbaar houden.

Robuuste dienstverlening

We zetten ons in om – naast een betrouwbare en voorspelbare treindienst – onze reizigers goede dienstverlening te bieden die aansluit op hun behoeften. Op de momenten dat de treindienst verstoord raakt, reageren we snel en adequaat en met de juiste reisinformatie en willen we iedereen op zijn bestemming brengen.

Trotse en vitale NS'ers

We willen dat alle NS'ers trots kunnen zijn op hun werk en op NS, met plezier hun werk doen en dat we ieders mogelijkheden benutten. We willen vakkundige collega's aan NS verbinden en met voldoende medewerkers het beste product aan onze reizigers leveren.

Slim aantrekken van reizigers in trein en station

Met onze abonnementsvormen en andere proposities willen we naadloos aansluiten op de nieuwe behoeften en manieren van reizen van onze reizigers. Met een ruim aanbod van abonnementsvormen en deelmobiliteiten in de app en dynamische korting met NS Voordeel willen we meer reizigers aantrekken en stimuleren om gespreid te reizen. Spreiden van reizigers is ook goed voor het klimaat, omdat het kansen biedt om met aanpassingen in de dienstregeling minder energie te verbruiken.

Voorbereiden op de toekomst

Naast het aangaan van de uitdagingen van vandaag en morgen richten we ons op ambities voor de lange(re) termijn. De stip op de horizon – samen Nederland duurzaam bereikbaar maken, voor iedereen – blijft het uitgangspunt. We blijven het publieke belang dienen: juist door de woningbouwopgave en de toenemende drukte in steden wil NS een belangrijke rol spelen in het duurzaam ontsluiten van woon- en werklocaties. Daarnaast verliezen we het belang van bereikbaarheid van voorzieningen in gebieden buiten de Randstad niet uit het oog.

Maatschappelijke impact vergroten

We willen onze maatschappelijke impact verder vergroten. Allereerst door Nederland duurzaam bereikbaar te houden via een landelijk dekkend netwerk. Zelfs als alle auto's elektrisch zijn, is de trein het duurzaamste vervoersmiddel voor de middellange afstand (tot 700 km). Vanaf komend jaar meten we explicieter onze bijdrage aan een duurzame toekomst door te monitoren hoeveel CO_2-uitstoot wordt vermeden doordat reizigers de trein nemen in plaats van de auto.
Ook is ons streven om fossielvrij, circulair en groen te ondernemen. NS heeft als doel om in 2030 alles circulair in te kopen, materialen maximaal te (her)gebruiken en geen afval meer te creëren op kantoren, werkplaatsen en van treinen. Met ProRail, IenW en Rijkswaterstaat werken we aan de gezamenlijke ambitie Afvalvrij station 2040. In de operatie besparen we zoveel mogelijk energie en zetten we onze gronden en gebouwen maximaal in voor duurzame opwek van energie.

Maar onze impact reikt verder dan het klimaat. Zo willen we een bedrijf zijn voor en door iedereen: een afspiegeling van de maatschappij, een plek waar iedereen zich thuisvoelt en waar we niemand buitensluiten. Zo dragen we bij aan het Parijs-akkoord, Verdrag inzake de rechten van personen met een handicap en het behalen van 9 Sustainable Development Goals.

Internationale ambities

We hebben stevige ambities om ons internationale aanbod te vergroten: we willen makkelijker en sneller Europese hoofdsteden verbinden met aanvullende frequenties en nieuwe bestemmingen. De trein moet de logische keuze worden voor afstanden tot 700 kilometer. Dat kan door het netwerk te verbeteren, het boeken simpeler te maken en met hogere frequenties richting relevante Europese bestemmingen te rijden.

Stations als duurzame knooppunten en levendige verblijfplekken

We investeren samen met ProRail in onze stations om ze te ontwikkelen tot duurzame mobiliteitsknooppunten die bijdragen aan prettige leefomgevingen. We willen dat stations voor alle reizigers toegankelijke plekken zijn waar ze drempelloos overstappen en graag samenkomen vanwege de goede voorzieningen, zoals onze retailformules en de StationsHuiskamers die aansluiten op de behoeften van onze reizigers.

Ontwikkelen breed mobiliteitsaanbod

We blijven ons eigen mobiliteitsaanbod ontwikkelen. We investeren in de beschikbaarheid van de OV-fiets en de OV-e-bike op bestaande en nieuwe locaties. We blijven de NS-app ontwikkelen zodat je als reiziger kan plannen, boeken en betalen voor verschillende vervoersmodaliteiten in één app. Zo kunnen we de reiziger via de NS-app een volledig reisaanbod bieden van vertrekpunt naar bestemming. Dat is inclusief de vervoersopties van onze partners, zoals de dit jaar toegevoegde diensten van deelvervoeraanbieders TIER en Check. We werken er hard aan om meer deelmobiliteiten via de NS-app aan te bieden aan reizigers.

Beter voorspellen

We willen stations, treinen en service- en onderhoudsplaatsen optimaal inzetten en gebruiken. We willen sneller kunnen reageren op verstoringen en andere impactvolle gebeurtenissen. Digitalisering en technologieën als Artificial Intelligence (AI) en Augmented Reality (AR) spelen daarbij een belangrijke rol. In het onderdeel Innovatie beschrijven we hoe NS daarvan gebruikmaakt.

Hoofdrailnetconcessie 2025-2033

NS heeft eind 2023 de concessie voor het hoofdrailnet officieel gegund gekregen van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. Dit besluit betekent dat we treinreizigers tot en met 2033 een duurzame treinreis kunnen blijven bieden en Nederland een sterk en samenhangend spoornetwerk behoudt. De concessie gaat in op 1 januari 2025. NS is dankbaar voor het vertrouwen en ziet dit als een aansporing voor de ruim 20.000 NS'ers om nog beter voor de dag te komen. De dagelijks meer dan 1 miljoen reizigers willen we een comfortabele en duurzame reis bieden en zij moeten elke dag opnieuw van de trein op aan kunnen.

Bij de totstandkoming van de overeenkomst tussen NS en het ministerie van IenW heeft NS de Centrale Ondernemingsraad (COR) nauw betrokken. We doorliepen een intensief traject met een speciale COR-commissie en hebben daarbij periodiek de hele COR aangesloten. In dit proces heeft de COR de capaciteit, het denkvermogen en de flexibiliteit geleverd die zo'n proces vereisen. Mede daardoor heeft NS een constructief proces kunnen doorlopen om te komen tot een ondernemersbesluit.

Ook de raad van commissarissen had een speciale, tijdelijke commissie gedurende de totstandkoming van de nieuwe concessie. De commissie werd regelmatig bijgepraat door de RvB over de voortgang en knelpunten en stond het bestuur terzijde als adviseur, toetssteen en uitdager.

Bijzonderheden uit de nieuwe concessie

Dienstregeling

De dienstregeling van 2024 vormt het fundament voor de dienstregelingen die NS tijdens de nieuwe concessieperiode gaat rijden. Stap voor stap bouwen we dienstregeling 2024 uit, waarbij we rekening houden met de ontwikkeling van de reizigersvraag. De concessie bevat meer nachttreinen, een hoger bedieningsniveau van veel stations en we rijden met de Belgische spoorvervoerder NMBS een dubbele hoeveelheid treinen naar Brussel: van 16 naar 32. Vanaf 2025 rijden reizigers ook 45 minuten sneller tussen Amsterdam en Brussel.

Vanaf 2025 gaat de AirportSprinter acht keer per uur rijden tussen Amsterdam Centraal en Schiphol/Hoofddorp. Andere voorbeelden van afgesproken verbeteringen: meer treinen in de daluren tussen Apeldoorn en Deventer, Intercity's met 180 km/u over de Hanzelijn, 3e en 4e Intercity Breda-Eindhoven en 5e en 6e Sprinter in de spits tussen Hilversum en Utrecht. Als de infrastructuur gereed is, gaat een Intercitydienst Eindhoven-Aken van start.

Internationale verbindingen naar onder meer Berlijn, Frankfurt, Londen, Parijs en Wenen maken geen onderdeel meer uit van de nieuwe hoofdrailnetconcessie. NS heeft deze lijnen in open toegang aangemeld bij de ACM en wil deze blijven aanbieden in partnership met DB, Eurostar Group, NMBS, ÖBB en SBB. We zijn in afwachting van wat we mogen rijden.

Resultaatafspraken

In de nieuwe concessie komt een aantal van de huidige prestatie-indicatoren (pi) terug en voor een deel is het ambitieniveau verhoogd. Zo is de pi Punctualiteit aangescherpt en maakt de pi Zitplaatskans onderscheid tussen spits en dal. Bij de pi's Punctualiteit en Zitplaatskans rapporteert NS ook over de vijf best en vijf slechtst presterende aankomststations.

Een nieuwe prestatie-indicator is Vermeden CO_2-uitstoot, die aangeeft hoeveel kiloton CO_2-uitstoot is vermeden doordat reizigers de trein nemen en de auto laten staan. Onze eigen uitstoot wordt hiervan afgetrokken. De pi is een graadmeter in hoeverre de trein bijdraagt aan de klimaatdoelen van de overheid. De afspraak is minimaal 534 kiloton vermeden CO_2-uitstoot per jaar. Voor het algemeen klantoordeel hebben we afgesproken dat reizigers vanaf 2025 jaarlijks gemiddeld ten minste het cijfer 7,5 moeten geven voor de dienstverlening van NS.

Tarieven

NS wilde graag in de concessie de mogelijkheid opnemen om de prijs van een treinkaartje te bepalen op basis van tijdstip, afstand, (verwachte) drukte, reisklasse en de snelheid van de trein. We zien dat als een goede manier om drukte te spreiden. Volgens ons voorstel is de gemiddelde reiziger goedkoper uit is: betaalbaarheid staat voorop. Voor 80 procent van de reizigers zou het treinkaartje goedkoper worden. Tegenover ritten die duurder worden, staan ook ritten die goedkoper worden. Meer winst maken was geen doelstelling van ons voorstel. Hiervoor bleek geen politiek draagvlak. Drukte in de spits is echter nog steeds aan de orde van de dag en NS blijft in gesprek met stakeholders over mogelijkheden om te spreiden.

Samenwerken

Een belangrijke manier om de nieuwe hoofdrailnetconcessie een succes te maken, is samenwerken met partners. NS stelt een samenwerkingsstrategie op met haar belangrijkste partners over onder andere de deur-tot-deurreis, dienstregeling, investeringen in infrastructuur, reisinformatie en regionale mobiliteitsvraagstukken. In het Vervoerplan beschrijft NS de resultaten van deze strategie.

Subsidie in plaats van vergoeding

De concessie-afspraken zijn tot stand gekomen in een financieel uitdagende tijd. Zo kampt NS sinds corona met lagere reizigersaantallen. In plaats van een door NS betaalde vergoeding gaat IenW over de looptijd van de nieuwe concessie een subsidie betalen van € 13 miljoen per jaar. Onze aandeelhouder, het ministerie van Financiën, heeft van NS een lager verwacht rendement geaccepteerd. NS, IenW en Financiën hebben er alle drie samen voor gezorgd dat de nieuwe concessie tot stand kon komen. Wel zal de nieuwe concessie operationeel en financieel veel van NS vragen.

Innovaties

Om relevant te zijn én te blijven voor Nederland werken we hard aan het verbeteren van onze prestaties. Tegelijkertijd richten we ons op de toekomst. Door te innoveren maken we reizen met de trein aantrekkelijker en het werk van collega's effectiever en leuker. Ook staan we voor grote uitdagingen waarbij innovaties kunnen helpen. Zo is reisgedrag sinds corona ingrijpend veranderd, kampen we ook komende jaren nog met personeelskrapte, ligt er een enorme duurzaamheidsopgave en staat onze financiële situatie onder druk.

Innoveren met heel NS

We blijven innoveren in alle bedrijfsonderdelen. Op die manier willen we de reis van onze reizigers beter maken en het werk van collega's makkelijker en leuker. Hieronder een greep uit de belangrijkste innovaties.

- Sinds 2023 verdubbelen we de stationscapaciteit van Amsterdam Bijlmer ArenA naar 25.000 trein- en metroreizigers per uur bij grootschalige evenementen. Dat doen we met datagedreven crowdmanagement. Hierdoor reizen bezoekers voor en na evenementen nog veiliger met het openbaar vervoer en zijn ze 30 tot 60 minuten sneller thuis. Het crowdmanagement op stations passen we ook succesvol toe bij andere grote evenementen, zoals de Dutch Grand Prix Formule 1 in Zandvoort, de Nijmeegse Vierdaagse, Koningsdag en Bevrijdingsdag.
- We hebben een model ontwikkeld waarmee we reizigers tot twee dagen voor hun reis inzicht kunnen geven in het aantal beschikbare OV-fietsen op het moment dat ze hun reis maken.
- We werken doorlopend aan de digitalisering van bepaalde inspecties. Op twee vaste locaties in de infrastructuur fotograferen we voorbijrijdende treinen. De foto's gebruiken we voor inspecties van pantografen en wielstellen. De hoge beeldkwaliteit en de mogelijkheid om op onderdelen in te zoomen maakt inspecties kwalitatief beter dan het beeld dat een monteur in de nacht heeft. Bovendien bekijken we daarbij hoe we werk uit de nacht naar de dag kunnen halen. Door deze manier van innoveren kunnen we het werk van collega's makkelijker en leuker maken.
- We krijgen steeds vaker te maken met illegale kopieën van elektronische (jongeren)dagkaarten. In 2023 zijn we gestart met een nieuwe werkwijze: op sociale media aangeboden e-tickets worden preventief geblokkeerd. Doordat we e-tickets eerder blokkeren voorkomen we fraude, verhogen we de sociale veiligheid voor medewerkers en reizigers en verhogen we onze opbrengsten.
- Het gebruik van kunstmatige intelligentie heeft NS het afgelopen jaar onder andere geholpen om reizigersprognoses te verbeteren en marketingactiviteiten te personaliseren. In de toekomst zetten we kunstmatige intelligentie ook in om de materieelplanning te verbeteren.
- 3D-printen krijgt steeds meer zichtbare toepassingen. Met treinfabrikant CAF passen we 3D-printen toe in de productie van de nieuwe generatie dubbeldekkers. In 2023 hebben we samengewerkt met diverse partners en geïnvesteerd in het gebruik van verschillende materialen, zoals metaal, voor 3D-printen. Deze stappen dragen bij aan een duurzamere wereld door voorraadreductie en minder afhankelijkheid van externe productieketens.

- NS richt zich op extended reality, waaronder virtual, augmented en mixed reality. We onderzoeken het gebruik van augmented reality-brillen voor technische ondersteuning op afstand aan monteurs. Virtual reality is onderdeel van de training van medewerkers, door middel van een interactief 3D-model. Voor de studenten van de TechniekFabriek is er een app ontwikkeld die belangrijke, maar onzichtbare delen van het trein klimaatsysteem toont. Bij verbouwingen van stations zetten we virtual reality in om projecten te beoordelen en efficiënter te maken.
- In het programma Automatic Train Operation (ATO) onderzoeken we wat geautomatiseerd rijden kan betekenen voor de capaciteit op het spoor, operationele processen, veiligheid en duurzaamheid. Dat doen we samen met de spoorsector en met machinisten. Zo hebben we afgelopen jaar in Zwolle een controlecentrum ingericht van waaruit machinisten het geautomatiseerd rijden in rangeerprocessen kunnen testen. De trein wordt vanuit Zwolle bestuurd om te rangeren op rangeerterrein De Vork bij Groningen. Zo krijgen we inzicht in het samenspel tussen mens (de machinist) en machine (ATO).
- NS onderzoekt de kansen van 5G, onder andere met ProRail en IenW. Gezamenlijk zijn we gestart met het Rail FieldLab 5G in Amersfoort, dat in 2024 wordt geopend. Hier creëren we een fysieke 5G-omgeving waar de spoorsector kan experimenteren.

Innoveren met anderen

Nederland duurzaam bereikbaar maken voor iedereen kan NS niet alleen. Daarom werken we samen met bijvoorbeeld universiteiten, hogescholen en spoorpartijen als ProRail en DB. Om (meer) impact te maken, samen verder te komen en van elkaar te leren, nemen we bovendien deel aan diverse en meerjarige programma's om innovaties te versnellen:

- NS is samen met ProRail kernlid van het Europees onderzoeks- en innovatieprogramma Europe's Rail Joint Undertaking. Dit programma van de Europese Commissie en de Europese spoorwegsector subsidieert spoorinnovaties. Het moet helpen om verschillende Europese spoorsystemen beter op elkaar te laten aansluiten, capaciteitsgroei op het spoor na 2030 te faciliteren en om vervoer via het spoor goedkoper en aantrekkelijker te maken.
- Stichting Kickstart AI wil de adoptie van Artificial Intelligence (AI) in Nederland versnellen. De partners AholdDelhaize, KLM, ING en NS zijn ervan overtuigd dat AI een grote impact zal hebben en een positieve bijdrage kan leveren aan de samenleving.
- Het investeringsfonds SHIFT Invest is een belangrijk hulpinstrument voor het versnellen van innovaties binnen NS. Sinds de oprichting hebben we in 14 startups geïnvesteerd en zijn er 11 startups geïntroduceerd bij verschillende bedrijfsonderdelen.

Activiteiten en prestaties in Nederland

Overzicht van de concessie-indicatoren

In december konden reizigers vanaf verschillende stations in Nederland een kerstkaartje sturen.

NS meet de kwaliteit van de dienstverlening op het hoofdrailnet en de HSL aan de hand van verschillende indicatoren. Het verantwoord, veilig en comfortabel vervoeren van reizigers en het veilig laten werken van onze medewerkers staat voorop in onze dienstverlening.

Prestatie-indicatoren

Prestatie	Realisatie 2023	Realisatie 2022	Streefwaarde 2023	Bodemwaarde 2023
Algemeen klantoordeel HRN*	-	7,7	7,5	7,3
Algemeen klantoordeel HSL-diensten*	-	7,6	7,4	7,2
Klantoordeel sociale veiligheid*	-	8,1	7,9	7,7
Reizigerspunctualiteit 5 minuten HRN	89,7%	91,6%	91,5%	88,9%
Reizigerspunctualiteit 15 minuten HRN	97,0%	97,3%	97,4%	96,7%
Reizigerspunctualiteit 5 minuten HSL	73,6%	82,0%	84,2%	82,1%
Kwaliteit aansluitingen andere vervoerders	93,8%	95,5%	95,6%	94,0%
Zitplaatskans in de spits HRN	94,7%	96,6%	95,5%	94,3%
Zitplaatskans in de spits HSL	94,3%	98,0%	94,9%	91,2%
Aantal drukke treinen per werkweek in de spits	94	51	100	110
Gebruiksvriendelijke reisinformatie	81,2%	81,7%	68,5%	65,0%

* *Het algemeen klantoordeel wordt gemeten door de OV Klantenbarometer en eind februari 2024 gepubliceerd.*

In een deel van 2022 waren coronamaatregelen van kracht die van invloed waren op het openbaar vervoer.

De Reizigerspunctualiteit 5 minuten HSL is in 2023 niet boven de bodemwaarde uitgekomen. Belangrijke oorzaken zijn de tijdelijke snelheidsbeperking (TSB) bij Rijpwetering en treinuitval als gevolg van problemen met de materieelbeschikbaarheid. NS en ProRail doen er alles aan om de prestaties op de HSL te verbeteren. Ook de Kwaliteit van aansluitingen van NS op andere vervoerders voldoet voor 2023 niet aan de bodemwaarde. Dat komt onder meer door de dispunctualiteit van internationale treinen uit Duitsland, die Nederland vertraagd binnenkwamen. Daarnaast zorgden omgeleide goederentreinen door werkzaamheden in Duitsland voor hinder voor reizigerstreinen. NS is in gesprek met het ministerie van I&W over de prestaties.

Concessie hoofdrailnet 2015-2024

In december 2014 verleende de staatssecretaris van Infrastructuur en Waterstaat de vervoerconcessie aan NS per 1 januari 2015. De concessie heeft een looptijd van tien jaar. NS stelt jaarlijks een vervoerplan op voor het komende jaar. In het vervoerplan koppelen we onze ambities en doelstellingen aan concrete acties en prestatie-indicatoren voor het komende jaar. De definities van de KPI's en de omschrijving van de gehanteerde meet- en berekeningsmethodes is te vinden in de Definities Vervoersconcessie 2023.

Klanttevredenheid

De reisbeleving van reizigers kent drie kernbehoeften: zelf controle hebben op de reis, de vrijheid om eigen keuzes te maken en waardering voor hem of haar als reiziger. Die kernbehoeften vullen we in met waardevolle service en persoonlijke dienstverlening.

Klanttevredenheid op het hoofdrailnet en de HSL

Het algemeen klantoordeel wordt sinds 2021 gemeten door de OV Klantenbarometer (OVKB). Het cijfer over 2023 wordt eind februari 2024 gepubliceerd op de website van CROW.

IT-storing bij ProRail in juni

Op 4 juni had ProRail een storing in de ict-systemen van de verkeersleiding in Amsterdam. Vanaf 17.00 tot maandag 5 juni 9.00 uur reden er daardoor van en naar Amsterdam niet of nauwelijks treinen. Ondanks de inspanningen van medewerkers van NS, ProRail en ketenpartners om de problemen te verhelpen en reizigers bij te staan, had deze storing een zeer grote impact. Veel reizigers konden niet reizen of kwamen niet op hun bestemming aan. Circa 4.000 reizigers strandden in de nacht van 4 op 5 juni in Amsterdam, Utrecht, Rotterdam, Den Haag of op Schiphol. Dat was ondermaats en niet de dienstverlening die reizigers van ons mogen verwachten. Daarom hebben NS en ProRail de gebeurtenissen geëvalueerd en nemen maatregelen.
ProRail en NS gaan verbeteringen doorvoeren om de kans op herhaling te verkleinen, prognoses te verbeteren, IT-storingen sneller op te lossen en reizigers beter te informeren en op te vangen.

Schone treinen

Reizigers verwachten te kunnen reizen in een schone trein en zijn ontevreden als dat niet het geval is. In 2023 was zowel het interieur als het exterieur van de treinen helaas niet altijd schoon. Dat kwam onder meer door de beperkte beschikbaarheid van schoonmaakpersoneel en van personeel dat de treinen op de juiste plek brengt, werk aan een trein voorbereidt of logistiek bestuurt. Daarbij kampen we met volle emplacementen en zijn meerdere treinwasinstallaties aan vernieuwing toe. De komende jaren blijft de krapte op de arbeidsmarkt in de schoonmaakbranche een uitdaging. Samen met onze schoonmaakpartners zetten we in op het binnenhalen en behouden van schoonmakers. Dat resulteerde vanaf september in een stijging van beschikbare capaciteit en sindsdien maken we meer en gerichter schoon tijdens de dienstregeling.

Klantenservice en webcare

In 2023 gaf 74% van de klanten een 7 of hoger voor de dienstverlening van Klantenservice (2022: 77%). Door grote verstoringen in de treindienst en hogere reizigersaantallen ten opzichte van 2022 is de capaciteit bij Klantenservice extra onder druk komen te staan. Omdat we onze reizigers toch zo goed mogelijk willen ondersteunen, hebben we geïnvesteerd in selfservice-oplossingen. Voorbeelden hiervan zijn de implementatie van een chatbot en de automatische afhandeling van geld terug bij vertraging.

Gemiddeld aantal contacten per maand	Social media	E-mail	Chat	Telefoon
	42.618	23.130	49.331	184.286

Geld terug bij vertraging

In 2023 gaf NS reizigers geld terug bij vertraging en compenseerden we vervangend vervoer, taxi en hotel. Momenten in 2023 waarvoor NS reizigers compenseerden was bijvoorbeeld de storing in de verkeersleidingpost van ProRail. In totaal kende NS in 2023 288.345 keer een claim toe voor geld terug bij vertraging (totaal € 3,1 miljoen). Compensatie voor vervangend vervoer, taxi en hotel kwam 142.175 keer voor (totaal € 3,6 miljoen)

Toegankelijkheid

NS wil dat reizen in Nederland voor iedereen altijd mogelijk, betaalbaar en duurzaam is. Ook voor reizigers met een beperking. Een toegankelijke treinreis is een basisbehoefte van reizigers. Daarom vormt toegankelijkheid inmiddels een vast onderdeel van onze ontwerpprocessen van nieuwe treinen en werken we samen met belangenorganisaties aan de verdere ontwikkeling van toegankelijkheidsproducten en -diensten. Sinds 2023 bieden we reisassistentie op alle stations die door ProRail toegankelijk zijn gemaakt met een lift of hellingbaan, waar NS stopt en waar de perronsituatie dat toelaat. Het gaat hierbij om 98% van de stations waar we stoppen. Die reisassistentie is beschikbaar voor reizigers die hulp nodig hebben bij de in-, over- of uitstap of bij het navigeren door het station. Daarnaast hebben we in 2023 de reisinformatie begrijpelijker gemaakt: reizigers die het lastig vinden om informatie te verwerken vinden op ns.nl een speciale knop voor informatie in begrijpelijkere taal.

Net als in 2022 zorgden kapotte liften er afgelopen jaar soms voor dat de toegankelijkheid voor reizigers met een beperking onder druk kwam te staan. ProRail probeert de storingen zo snel mogelijk te verhelpen. NS Klantenservice bekijkt per situatie hoe reizigers met alternatieven toch van de trein gebruik kunnen maken.

Verder beschikken alle nieuwe ICNG-treinstellen over een schuiftrede voor een toegankelijke instap, rolstoelplekken in het reizigerscompartiment en een rolstoeltoegankelijk toilet. Eind 2023 waren 40 van de 45 VIRM 2/3-treinstellen gemoderniseerd en voorzien van een rolstoeltoegankelijk toilet. Eind december hadden alle treinen een toilet, waarvan 74% een rolstoeltoegankelijk toilet is dat voldoet aan EU-eisen.

Operationele prestaties

Tijdens de Week van de Verloren Knuffel in december wil NS alle gevonden knuffels met hun baasje herenigen.

De operationele prestaties waren over heel 2023 gezien onder de maat. Door verstoringen, treinuitval, hogere materieelonttrekking en minder kans op een zitplaats kregen reizigers met name in de tweede helft van het jaar vaak niet de dienstverlening die ze van ons mogen verwachten.

De tegenvallende prestaties werden met name beïnvloed door drie verschillende oorzaken. Allereerst de Tijdelijke Snelheidsbeperkingen (TSB) op de HSL bij Rijpwetering (Zuid-Holland) vanwege constructiefouten in het viaduct. Vrijwel heel 2023 was de maximale snelheid op dit stuk 80 in plaats van 300 km/u. Dat had een grote impact op de dienstregeling van de HSL, die ook doorwerkte op het hoofdrailnet.

Een andere oorzaak van de mindere operationele prestaties is dat er minder treinen beschikbaar waren. Onderhoudsbedrijven kampten met beperkte infracapaciteit en krapte aan monteurs en rangeermachinisten, waardoor treinen minder snel weer het spoor op konden.
Vanaf het voorjaar waren er tekorten aan treinen op de HSL. Dit kwam met name door de vertraagde instroom van de nieuwe ICNG in combinatie met de geplande teruglevering van Traxx-locomotieven in verband met aflopende leasecontracten. Verder kende de ICNG – zoals verwacht bij een introductie van nieuw materieel – kinderziektes. Vanaf september verbeterde de beschikbaarheid van treinen maar kampten we nog regelmatig met stremmingen en verstoringen.

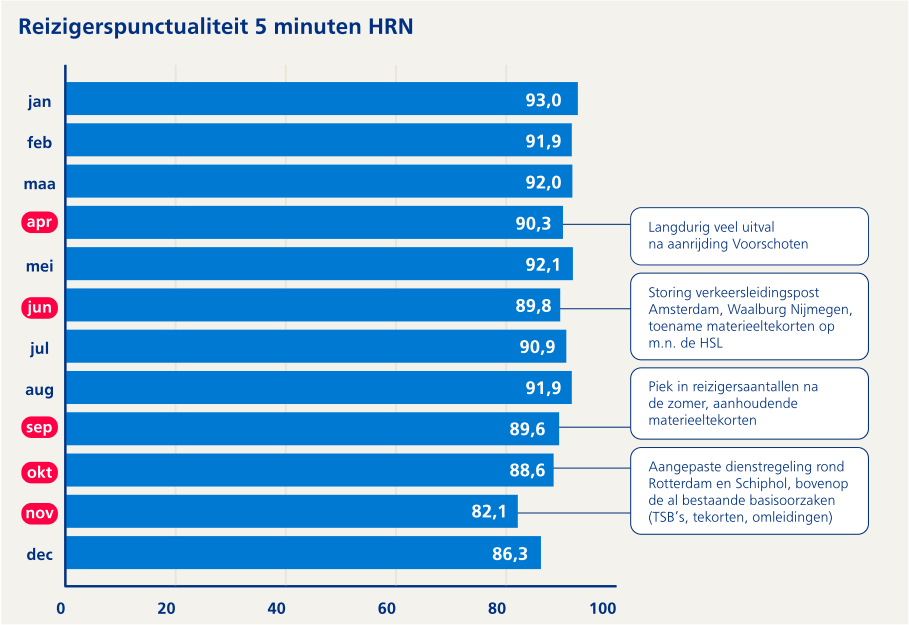
Ook vonden er afgelopen jaar veel werkzaamheden plaats met grote impact op de prestaties. Door de vele werkzaamheden, onder meer in Gouda, Rotterdam en bij Schiphol, was er fors minder infrastructuur beschikbaar. Daarnaast reden veel goederentreinen om via trajecten in Noord-Brabant vanwege werkzaamheden aan het spoor in Duitsland. Deze omleidingen veroorzaakten vertragingen, vooral voor de Intercity Den Haag Centraal-Eindhoven en de IC Brussel.

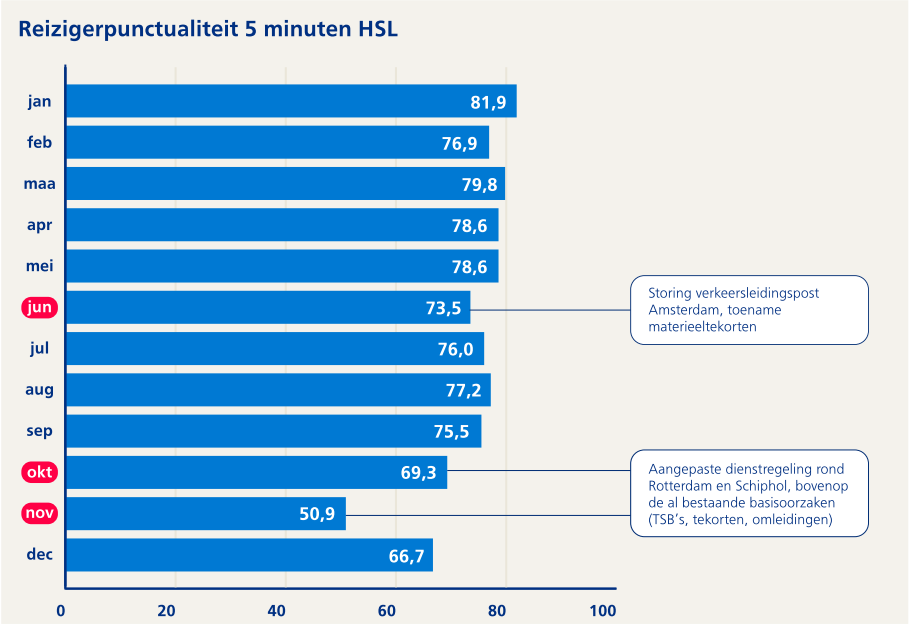
Andere impactvolle gebeurtenissen waren stremmingen als gevolg van dassenburchten en de IT-storing bij de verkeersleiding van ProRail in Amsterdam.

Punctualiteit

Reizigers hechten waarde aan een betrouwbare dienstverlening. Deze betrouwbaarheid blijkt uit het op tijd rijden van treinen. Bij reizigerspunctualiteit meten we het verschil tussen de geplande en de uiteindelijk gerealiseerde aankomsttijd van de reis. De reizigerspunctualiteit wordt met name beïnvloed door aankomstpunctualiteit, uitval en gemiste overstappen. In 2023 was de reizigerspunctualiteit lager dan in 2022. Een van de oorzaken van de daling was de toenemende drukte in de trein. Om ongeplande treinuitval te voorkomen en beschikbaar personeel zo goed mogelijk af te stemmen op de veranderde reizigersaantallen na corona, reed NS een dienstregeling met minder treinen. Bovendien heeft de vertraagde instroom van de ICNG en de te verwachten kinderziektes bij ingebruikname van die trein, in combinatie met de noodzakelijke teruglevering van TRAXX-materieel, gezorgd voor een lagere beschikbaarheid van treinen. Ook de snelheidsbeperking bij Rijpwetering en werkzaamheden hadden grote impact op de punctualiteit. De optelsom van deze factoren zorgde ervoor dat we vertragingen steeds minder goed konden opvangen. Klassieke oorzaken van tijdelijk lagere punctualiteit, zoals drukte in treinen na schoolvakanties en seizoenseffecten in het najaar, hadden veel meer impact dan gebruikelijk.

Prestatie-indicator	Realisatie 2023	Realisatie 2022	Streefwaarde 2023	Bodemwaarde 2023
Reizigerspunctualiteit 5 minuten HRN	89,7%	91,6%	91,5%	88,9%
Reizigerspunctualiteit 15 minuten HRN	97,0%	97,3%	97,4%	96,7%
Reizigerspunctualiteit 5 minuten HSL	73,6%	82,0%	84,2%	82,1%





Bovenstaande grafieken laten zien dat de punctualiteitscijfers in de tweede helft van 2023 veel lager waren dan in de eerste helft van het jaar.

Zitplaatskans

Prestatie-indicator	Realisatie 2023	Realisatie 2022	Streefwaarde 2023	Bodemwaarde 2023
Zitplaatskans in de spits HRN	94,7%	96,6%	95,5%	94,3%
Zitplaatskans in de spits HSL	94,3%	98,0%	94,9%	91,2%
Aantal drukke treinen per werkweek in de spits	94	51	100	110

Deze indicator geeft de kans weer dat een reiziger die tijdens de spits in de trein stapt de volledige reis kan zitten. In het begin van het jaar hebben we de dienstregeling en de treinlengtes goed kunnen aanpassen op de reizigersvraag, ondanks de lagere beschikbaarheid van hoofdconducteurs. Vanaf april hebben we met inzet van kantoorpersoneel als 'treinassistenten' het tekort aan hoofdconducteurs in lange treinen kunnen opvangen. Eind 2023 hadden we het tekort aan hoofdconducteurs grotendeels opgelost.

Verder was er vooral op dagen met drukke evenementen, zoals carnaval, een lage zitplaatskans in de spits. Dat gold ook voor grote buitendienststellingen met beperkingen in de spits-vervoercapaciteit, zoals tussen Gouda en Rotterdam en Rotterdam/Den Haag in het najaar, en voor grote verstoringen in de treindienst. Voorbeeld hiervan was de stremming van het traject Den Bosch–Eindhoven door een dassenburcht in de spoordijk en het ongeval bij station Voorschoten. In beide gevallen was het niet mogelijk om op de omleidingsroute voldoende extra capaciteit te bieden.

Met name in juni en begin september heeft de onttrekking van treinen aan de dienstregeling veel effect gehad op de zitplaatskans. Via speciaal ontwikkelde rekenmodellen hebben we in die periodes de beschikbare treinen zo verdeeld dat het aantal sta-minuten voor reizigers zo beperkt mogelijk bleef.

Zitplaatskans op de HSL

De HSL kende in 2023 relatief slechte prestaties met veel vertragingen en uitval van treinen (zie ook Reizigerspunctualiteit). Hierdoor werd de geplande spitscapaciteit niet altijd gerealiseerd en moesten er relatief veel reizigers staan gedurende de spits.

Tijdens de langdurige stremming van het treinverkeer tussen Den Haag en Leiden en bij de grote werkzaamheden rond Gouda (juli) en Rotterdam (oktober/november), fungeerde de HSL vaak als een logische en snelle omleidingsroute voor veel reizigers. De HSL had hiervoor echter nauwelijks extra capaciteit, omdat de treinen al zo vaak reden als ze konden. Dit leidde vaak tot een verminderde beschikbaarheid van zitplaatsen.

Vanaf 2023 startte de instroom van de nieuwe ICNG-treinen ter vervanging van de oude Traxx-treinen. Die overgang liep niet zoals gepland: de instroom van het aantal ICNG-treinstellen liep achter op schema terwijl van een deel van de oude ICR-treinen het einde van de levensduur bereikte. Hierdoor reed er in het najaar regelmatig een enkel stel ICNG met 5 of 8 rijtuigen als vervanging van de oude Traxx, terwijl eigenlijk een dubbel treinstel ICNG van 10 of 13 rijtuigen nodig was om de reizigers te vervoeren.

Aantal drukke treinen per werkweek in de spits

Deze indicator meet het aantal treinen met een drukte boven de norm 'vol'. Deze norm houdt in dat alle vaste zitplaatsen bezet zijn en dat er op de balkons 4 reizigers per vierkante meter staan. Als de reizigersvraag en de treinen in planning en uitvoering goed op elkaar zijn afgestemd, zijn er niet of nauwelijks 'drukke treinen'. Het aantal drukke treinen per werkweek in de spits was in 2023 gemiddeld 94.

Gebruiksvriendelijke reisinformatie

Prestatie-indicator	Realisatie 2023	Realisatie 2022	Streefwaarde 2023	Bodemwaarde 2023
Gebruiksvriendelijke reisinformatie	81,2%	81,7%	68,5%	65,0%

NS wil reizigers in hun reis van deur tot deur meer controle en keuzevrijheid geven, ongeacht het vervoermiddel of de vervoerder. Reisinformatie speelt hierin een sleutelrol. Met de prestatie-indicator Gebruiksvriendelijke reisinformatie geven we weer in hoeverre spoorwijzigingen, vertragingen en opgeheven treinen juist en tijdig aan de reizigers zijn gecommuniceerd en of er tijdig omreisadviezen zijn gegeven bij ernstige verstoringen.

Zeker als een reis anders verloopt door bijvoorbeeld verstoringen of buitendienststellingen, is goede reisinformatie cruciaal. Deze informatie moet correct en actueel zijn, zodat reizigers betere keuzes kunnen maken voorafgaand en tijdens de reis. Jaarlijks geeft NS miljoenen reisadviezen over het reizen met de trein, werkzaamheden en verstoringen.

Sinds 2023 laten we op de reisinformatieborden zien hoe lang een trein is, welke kant hij op rijdt en welk treindeel eventueel op het station achterblijft of extra wordt toegevoegd. Zo kunnen reizigers zich beter op het perron opstellen en sneller instappen. Uit onze evaluatie blijken die toevoegingen succesvol. Bij internationale treinen is nu op alle perronborden zichtbaar bij welke letterbordjes de trein stopt, inclusief rijtuignummers.
Verder hebben we OV-fiets, GreenWheels en elektrische deelfietsen van TIER afgelopen jaar toegevoegd aan 'In de Buurt', de kaartfunctionaliteit in de NS-app en op de NS-website. In de NS-reisplanner is OV-fiets en – voor zakelijke gebruikers – de elektrische deelfiets van TIER toegevoegd.
De functionaliteit 'Zet meldingen aan' in de NS-app geeft sinds 2023 overstapadvies en een melding als de kans groot is dat de reiziger vanwege drukte moet staan. Daarnaast loopt een proef op zes stations om gebruikers te begeleiden naar de plek in de trein waar de grootste kans is op een zitplaats.

Onttrekking van treinen aan de dienstregeling

In 2023 onttrok NS dagelijks gemiddeld 17,7% van de treinen voor onderhoud, reparatie en revisie. De logistieke onttrekking van treinen is toegenomen door onder meer tekort aan monteurs voor onderhoud en reparatie, rangeermachinisten en bijstuurders. Om het aantal zitplaatsen voor reizigers te verhogen, willen we de onttrekking van treinen verminderen. Dat doen we onder meer met maatregelen die onderhoud en herstel bespoedigen, zoals de introductie van camera-inspecties, 'first time right'-herstel en netwerkteams die reparaties lokaal afhandelen zodat treinen niet eerst naar een onderhoudslocatie hoeven. Door werving en opleiding van monteurs zorgen we ervoor dat er meer nieuwe monteurs beschikbaar komen en we de huidige monteurs flexibeler kunnen inzetten.

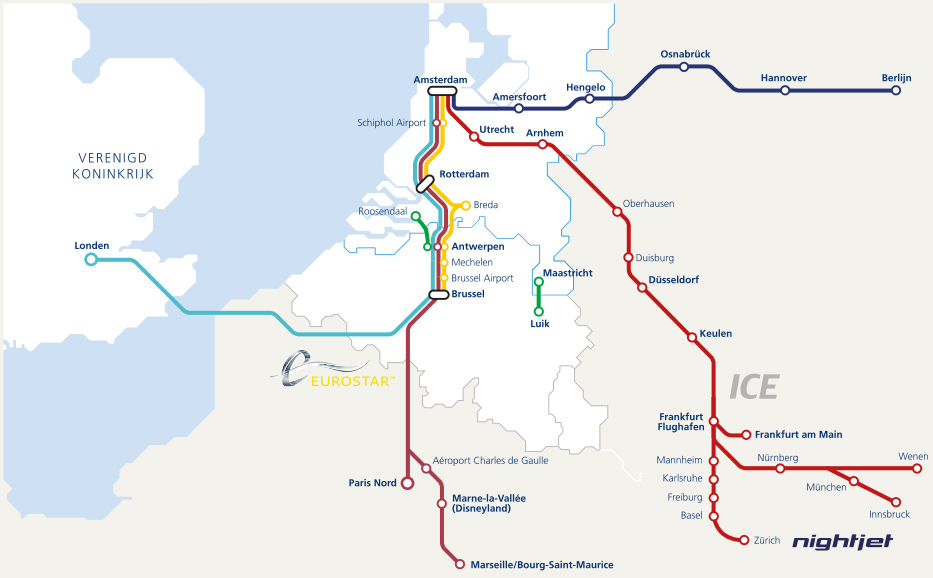
Samenwerking bij (on)geplande buitendienststellingen

Voor onderhoud en aanpassing van de spoorwegen zijn buitendienststellingen nodig. ProRail en NS werken nauw samen om hinder en uitvoeringskosten zoveel mogelijk te beperken. Dit is een enorme uitdaging, gezien de samenloop van toename van het benodigde onderhoud, ambities binnen de sector die meer infrastructuur vergen, toenemende drukte op het spoor, capaciteitstekort van aannemerij en hoge druk op de kosten. Ook de beschikbaarheid van alternatief vervoer en de capaciteit op omreisroutes komen steeds meer onder druk te staan. Onder regie van ProRail heeft NS afgelopen jaar meegewerkt om buitendienststellingen mogelijk te maken. Bijvoorbeeld rondom de werkzaamheden bij Rotterdam en de werkzaamheden bij Amersfoort in 2024.

Internationale verbindingen

Het blijft onze ambitie dat internationale treinen, ongeacht de vervoerder, voor afstanden tot circa 700 kilometer de logische eerste keuze is en dat voor reizen langer dan 700 kilometer de nachttrein de duurzame reisoptie is. In 2023 werkten we aan deze ambitie door reisinformatie vooraf en tijdens de internationale treinreis te verbeteren. Ook heeft de reiziger meer mogelijkheden online tickets te wijzigen of te annuleren. Daarnaast bereidden we ons voor op de komst van nieuwe treinen tussen Nederland, België en Duitsland.
NS International werkt bij het grensoverschrijdend treinverkeer samen met NMBS, Deutsche Bahn, ÖBB, SBB en Eurostar en verbindt Nederland met grote steden en regio's in België, Duitsland, Frankrijk, Oostenrijk, het Verenigd Koninkrijk en Zwitserland.

Internationale treinverbindingen



Samen met partners biedt NS de volgende internationale treinverbindingen:

- **Londen** met Eurostar
- **Paris Nord** met Eurostar
  Marne-la-Vallée (Disneyland) en
  CDG Airport met Eurostar
  Brussel & Antwerpen met Eurostar
- **Brussel & Antwerpen** met IC Brussel
- **Antwerpen** met internationale stoptrein
  Luik met internationale stoptrein
- **Düsseldorf, Keulen, Frankfurt** met ICE
  Wenen & Innsbruck met Nightjet
  Zürich met Nightjet
- **Berlijn** met IC Berlijn

Toename internationale reizen

Internationaal treinreizen wordt al jaren steeds populairder. In 2023 zijn er 15% meer treintickets verkocht dan in 2022. Doordat meer reizigers duurzaam willen reizen, neemt de drukte in treinen toe. Daarom hebben we afgelopen jaar extra ingezet op het borgen van het reiscomfort en ondersteunen van de veiligheid van reizigers en medewerkers. We hebben ons hierbij gericht op het verbeteren van selfservice en reisondersteuning van de internationale treinen. Als gevolg daarvan hebben we in 2023 geen nieuwe treinverbindingen gestart of bestemmingen aan boekingssysteem toegevoegd. Daarnaast hebben we stoelreservering op de ICE International verplicht gesteld voor de periode 17 juni tot en met 18 augustus 2023. Ook anticipeerden we op de drukte in de IC Brussel door reizigers met een goedkoop Early Bird-ticket voor een specifieke trein te laten kiezen. Dat is geen zitplaatsreservering maar zorgt er wel voor dat reizigers alleen die treinen kunnen nemen waarvoor een kaartje is gekocht.

Eurostar

Na de in 2019 aangekondigde fusie van Thalys en Eurostar werd begin 2023 bekend dat beide treinproducten vanaf 1 oktober 2023 verdergaan onder de naam Eurostar. Na 27 jaar rijdt het merk Thalys onder die nieuwe naam naar Londen, Brussel én Parijs. De websites thalys.com en eurostar.com komen samen in de nieuwe eurostar.com-website en -app. De onderliggende verkoopsystemen zijn geïntegreerd.

In juni 2023 bleek dat door de verbouwing van Amsterdam Centraal ten behoeve van het Programma Hoog Frequent Spoor (PHS) het beveiligd vertrek van Eurostar van Amsterdam naar Londen langere tijd niet mogelijk zou zijn. Dit is voor de reiziger en de ontwikkeling van internationaal treinreizen onwenselijk. Alle betrokken partijen (Eurostar, NS, ProRail en IenW) hebben maandenlang gezocht naar een mogelijkheid om beveiligd vertrek van Eurostar, zonder onderbreking, alsnog mogelijk te maken. Dat is niet gelukt. Vanaf juni 2024 gaat de terminal ongeveer zes maanden dicht. Dat is wel korter dan oorspronkelijk gepland. Het blijft wel mogelijk om vanuit Nederland naar het Verenigd Koninkrijk te reizen, met overstap en check-in en grenscontroles op station Brussel-Zuid. Voor reizigers vanuit Londen naar Amsterdam blijven er drie rechtstreekse verbindingen.

Reistijdversnelling, capaciteitsuitbreiding en verhoging van het reiscomfort van Eurostar van Amsterdam Centraal naar Londen en vice versa is onderdeel van de EU-pilot ‘Services to boost cross-border rail’, geïnitieerd door DG Move.
De kwaliteit van de dienstverlening door Eurostar wordt beïnvloed door de kwaliteit van de HSL bij Rijpwetering. Als gevolg van de bodemgesteldheid golden hier het hele jaar snelheidsbeperkingen die Eurostar maar ook de IC Brussel raken. Het is nog niet duidelijk hoe lang dit gaat duren. Sinds eind januari 2024 gelden op meerdere plekken op de HSL snelheidsbeperkingen als gevolg van scheurvorming aan bruggen en viaducten.

IC Brussel

Afgelopen jaar hebben we de introductie van de IC Brussel met nieuwe treinen van Alstom (ICNG-B) voorbereid. Vanaf het najaar vonden er diverse treintesten plaats op het Nederlandse en Belgische deel van de hogesnelheidslijn. De ICNG-B is toegelaten in Nederland en België. In augustus hebben we bekend gemaakt dat we samen met NMBS sneller (200 km/u in plaats van 160 km/u) en vaker (van 16x per dag naar 32x per dag) willen reizen tussen Nederland en Brussel. We rijden dan 16 keer per dag van Amsterdam naar Brussel met 45 minuten minder reistijd en 16 keer per dag van Rotterdam naar Brussel. Voor de frequentieverdubbeling van de IC Brussel werven we nieuwe collega’s. Hierbij zetten we in op een mix van interne doorstroom en nieuwe medewerkers.

IC Berlijn

De reistijd van de IC Berlijn tussen Amsterdam Centraal en Berlijn is per 10 december 2023 met 30 minuten versneld. Die reistijdwinst is mogelijk door de inzet van een nieuwe locomotief, aanpassing van de dienstregeling, waaronder het terugbrengen van het aantal halteringen en door verbetering van de infrastructuur bij Oldenzaal. Het afgelopen jaar hebben we Vectron-locomotieven verworven die de locomotiefwissel in Bad Bentheim overbodig maken. Sinds 10 december heeft de IC Berlijn een extra eersteklasrijtuig in plaats van het verouderde barrijtuig. In 2023 hebben NS, DB en Talgo het toelatingsproces voor nieuwe rijtuigen, aangeschaft door DB, in Nederland onderzocht en afgestemd.

ICE

NS en DB zetten alles op alles om de vervanging van de huidige ICE-treinstellen te versnellen. De nieuwe ICE BR 408 van DB is sinds 2023 operationeel in Duitsland en de eerste testen voor toelating in Nederland hebben plaatsgevonden. Introductie van nieuwe ICE's betekent een belangrijke stap voorwaarts in comfort voor de reizigers, verbetert operationele prestaties en zorgt uiteindelijk voor een betrouwbaardere dienstregeling.

Nachttreinen

Samen met partner ÖBB rijdt NS twee nachttreinen: via Duitsland naar Innsbruck/Wenen en via Duitsland naar Zürich. De operationele prestaties van de nachttreinen stonden in 2023 onder druk door de grootschalige werkzaamheden aan het spoor in Duitsland. De interesse om te reizen met de nachttrein was afgelopen jaar weer hoog.

Regionaal grensoverschrijdend vervoer

NS heeft zich afgelopen jaar met partners Arriva en NMBS ingezet voor de drielandentrein Luik-Maastricht-Aken per december 2023. Door vertraging in de toelating van de Arriva-treinen is dat niet gehaald. De verwachte start is nu in de eerste helft van 2024.

Dienstregeling 2024: 1.800 extra treinen

Met ingang van dienstregeling 2024 rijdt NS 1.800 extra treinen per week. De nieuwe dienstregeling past beter bij het nieuwe reisgedrag na corona. Zo zien we op vrijdag minder mensen in de trein, terwijl de reizigersaantallen in de daluren en het weekend alweer op het niveau van voor corona liggen. Dinsdagen en donderdagen zijn typische forensendagen geworden. Daarnaast verwacht NS met deze dienstregeling meer reizigers te kunnen bedienen.

Tussen de grote steden rijden nu weer vier Intercity's per uur, ook in de weekenden en in de daluren. Daarnaast is het aantal verbindingen op populaire trajecten omhooggegaan. Zo is de rechtstreekse Intercity direct over de hogesnelheidslijn tussen Breda en Amsterdam terug. Op rustige momenten rijdt NS op een aantal trajecten minder Sprinters.

Deur-tot-deurreis

Meer dan 75 wensen van spoor- en treinliefhebbers lieten NS en ProRail in mei in vervulling gaan. Tijdens de Spoorwensdagen worden zij als echte Vips behandeld.

Een reis begint meestal fietsend, soms lopend, met de auto of ander OV. De eindbestemming is zelden het station zelf. We willen reizigers faciliteren bij hun behoefte aan een drempelloze en robuuste deur-tot-deurreis, samen met partners.

Kwaliteit van aansluitingen NS op andere vervoerders

Prestatie-indicator	Realisatie 2023	Realisatie 2022	Streefwaarde 2023	Bodemwaarde 2023
Kwaliteit aansluitingen andere vervoerders	93,8%	95,5%	95,6%	94,0%

Deze prestatie-indicator hangt sterk samen met de aankomstpunctualiteit van NS-treinen en kent grotendeels dezelfde ontwikkelingen en oorzaken als de kpi Reizigerspunctualiteit. Het slechte resultaat komt mede door internationale treinen uit Duitsland die Nederland vertraagd binnenkomen. Daarnaast zorgden langdurige werkzaamheden in Duitsland voor omleiding van veel goederenvervoer van de Betuweroute over de Brabantroute. Door veel voorkomende vertraging zorgden ze voor hinder van reizigerstreinen.

Drempelloos reizen

Om het reizen met de trein makkelijker te maken en aantrekkelijk te houden, investeren we in een drempelloze deur-tot-deurreis.

Fietsparkeren

Een groot deel van de treinreizigers komt met de fiets naar het station. Zij kunnen gebruikmaken van circa 198.000 bewaakte stallingsplaatsen (2022: 199.800), ruim 328.000 onbewaakte stallingsplaatsen (2022: 305.000) en 10.400 fietskluizen bij de stations (2022: 11.400). Die laatste afname komt doordat we de fietskluizen en andere uitgiftepunten vervangen door zogeheten abri's en carrousels. ProRail en NS Stations ontwikkelen samen met gemeenten en IenW fietsenstallingen waar treinreizigers hun fiets makkelijk en prettig kunnen stallen. Zo kunnen reizigers hun fiets onder meer iedere eerste 24 uur gratis stallen in 88 fietsenstallingen (2022: 81), verwijzen we met digitale borden naar vrije plekken in de stalling, kunnen ze de OV-chipkaart gebruiken voor in- en uitchecken en hanteren we een uniforme uitstraling. In 2023 hebben we vernieuwde fietsenstallingen geopend op station Amsterdam Centraal: 7.000 plekken in de Stationspleinstalling en 4.000 in de IJboulevardstalling.

Nieuwe in- en uitcheckzone

In 2023 hebben we de nieuwe in- en uitcheckzones in bemenste fietsenstallingen verder uitgerold. Met een speciale fietstag of de OV-chipkaart kunnen reizigers automatisch in- en uitchecken en sneller en makkelijker hun fiets stallen. Medewerkers in de stalling houden zo meer tijd over voor service. Reizigers in de stallingen Amsterdam Zuid Zuidplein en de Mahlerpleinstalling, Amsterdam RAI, Breda Centrumzijde en Belcrumzijde en de vier stallingen op Amsterdam Centraal (Stationspleinstalling, Stationspleinstalling Oost, IJboulevard en IJ-zijde-West) checken sinds 2023 in en uit bij de nieuwe zone. Eind december 2022 was al een nieuwe zone op station Zwolle geopend. De introductie op station Arnhem Centraal volgt in 2024 door vertraging van de verbouwing van de fietsenstalling dit jaar. De in- en uitcheckzone voor Gouda Noordzijde is klaar, maar nog niet in gebruik. In 2024 maken we ook afspraken met andere gemeenten over de uitrol in nieuwe stallingen. De fietstags voor Amsterdam Centraal zijn ontwikkeld met de gemeente Amsterdam en kunnen door reizigers ook worden gebruikt in twee gemeentelijke fietsenstallingen.

Nieuwe collega's in de stallingen

Op 1 oktober 2023 startten ruim 500 nieuwe NS-collega's in 51 fietsenstallingen bij stations en 5 reparatielocaties (hubs) verspreid over het land. Voorheen werkten zij in opdracht van NS in dienst van Stichting RataPlan of CPA. De collega's in de fietsenstallingen hebben zowel het eerste als het laatste contact met onze reizigers. Dit contact is waardevol voor NS en we zijn blij met de nieuwe collega's.

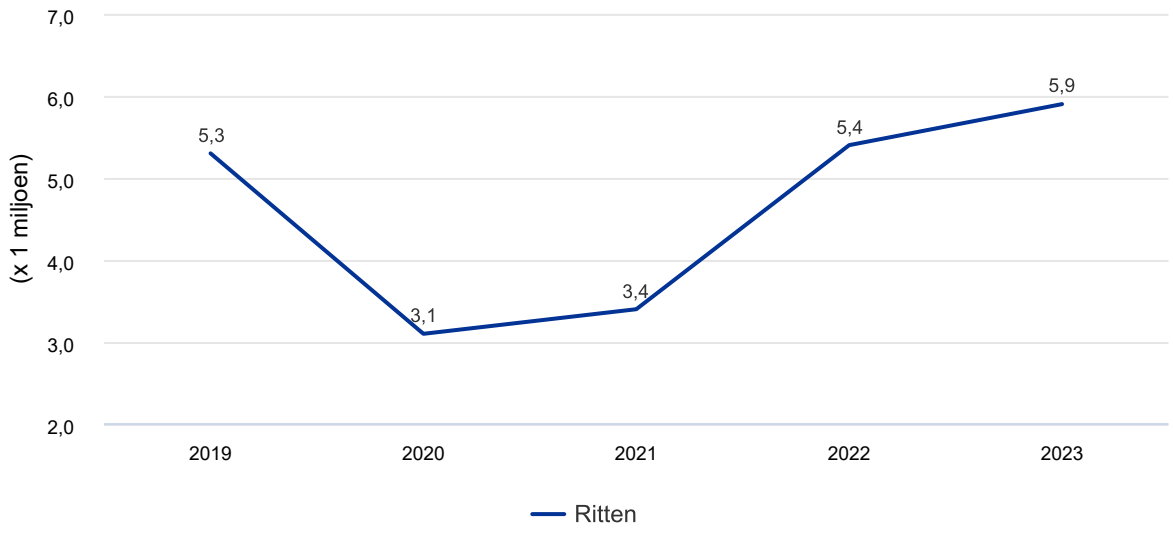
Fiets & Service

Fiets & Service is een formule voor fietsreparatie, fietsonderdelen en fietsaccessoires. Er zijn in totaal 34 reparatiepunten Fiets & Service (2022: 33) op 30 stations. We hebben in 2023 één nieuw punt geopend, op station Gouda.

OV Fiets

Reizigers maakten in 2023 5,9 miljoen ritten (2022: 5,4 miljoen) op de OV-fiets. Dat is het hoogste aantal ooit voor de OV-fiets. In totaal zijn er 22.500 OV-fietsen beschikbaar op 288 locaties. Het klantoordeel over de OV-fiets lag in 2023 op 7,9 (2022: 8,0).

De aanbesteding van de vierde generatie OV-fiets hebben we in 2023 afgerond maar er is geen contract tot stand gekomen met de geselecteerde partij. NS onderzoekt nu de mogelijkheden om alsnog OV-fietsen af te nemen. We verwachten daar in de eerste helft van 2024 duidelijkheid over.



Tweede leven voor OV-fietsen

Onze OV-fietsen repareren we in eigen beheer, zodat deze snel weer meegegeven kunnen worden aan de reiziger. Als een OV-fiets niet meer gerepareerd kan worden, zorgt de circulaire fietsenbouwer Roetz dat de fiets gedemonteerd en weer volledig opgebouwd wordt. In 2023 werden 550 oude OV-fietsen gedemonteerd en opgeknapt tot nieuwe OV-fietsen. Hierbij werd ruim 70% van de onderdelen hergebruikt voor de nieuwe fiets.

Nieuw slot

De afgelopen jaren hebben we een nieuw OV-fietsslot ontwikkeld waarbij met de persoonlijke OV-chipkaart de fiets van het slot gaat en de verhuur start zonder tussenkomst van een medewerker. In 2023 hebben we het nieuwe OV-fietsslot op 74 locaties in gebruik genomen en heeft 60% van de fietsen dit nieuwe slot. Het is de bedoeling dat eind 2024 alle fietsen over het nieuwe slot beschikken.

Nieuw onbemenst uitgiftepunt

48 locaties hebben we in 2023 voorzien van de nieuwe OV-fietsuitgiftepunten zonder personeel. De uitrol hiervan duurt naar verwachting tot in 2025.

OV-ebike

Op Driebergen-Zeist, Arnhem en Groningen zijn we in 2022 een proef met de elektrische OV-fiets (OV-ebike) gestart, Maastricht volgde in januari 2023. Gedurende een jaar stelden we op elk van deze stations 30 OV-ebikes beschikbaar. NS testte hiermee of dit voor langere afstanden een waardevolle en haalbare toevoeging is op OV-fiets. Met de OV-ebike werden in 2023 ruim 30.000 ritten gemaakt. De gereden afstanden zijn gemiddeld langer dan met de gewone OV-fiets. Daarmee is de OV-ebike een toevoeging aan het bestaande aanbod van onze deelmobiliteit. Reizigers waardeerden de OV-ebike positief: gemiddeld een 8,5 over drie metingen. We hebben eind 2023 besloten de OV-ebike stapsgewijs uit te rollen.

Autoparkeren

In 2023 hebben meer dan 2,1 miljoen reizigers gebruikgemaakt van een gereguleerde P+R (+33% ten opzichte van 2022). P+R-terreinen bij treinstations vervullen een belangrijke schakel in de deur-tot-deurreis. Gereguleerde (met slagboom) en ongereguleerde P+R (gratis) kregen in 2023 gemiddeld een 7,6 van gebruikers. Sinds april 2023 staat P+R als ketendienst automatisch op het NS flex-abonnement, waardoor reizigers makkelijk op rekening kunnen betalen.

Betaalgemak in het openbaar vervoer

NS werkt samen met Translink en alle OV-bedrijven in Nederland in het programma OV-betalen aan de ontwikkeling van nieuwe betaalvormen. Deze nieuwe betaalvormen komen onder de merknaam OVpay op de markt en bieden reizigers meer keuze en gemak voor het betalen van hun reis.

Reizen met de betaalpas

Sinds 31 januari 2023 kunnen reizigers op het hele netwerk van NS in- en uitchecken met hun betaalpas, creditcard of smartphone. De reis wordt dan afgerekend op basis van een tweedeklasreis, zonder korting. Dit is vooral voor incidentele reizigers interessant. Inmiddels zijn er bij NS meer dan 11 miljoen ritten met deze manier van betalen gemaakt. Van alle gemaakte NS-ritten checkt gemiddeld 3% van de reizigers in met een bankpas of creditcard. Vooral bezoekers van evenementen en weekendreizigers maken van deze betaalmogelijkheid gebruik.

OV-pas

De technische ontwikkeling van de OV-pas, de opvolger van de huidige OV-chipkaart, is in volle gang. De OV-pas wordt beschikbaar als fysieke maar ook als mobiele pas. Reizigers hoeven dan geen pas meer op zak te hebben. Ook kunnen ze met de OV-pas makkelijk alles rondom hun reis online regelen. Aanleiding voor de ontwikkeling van de OV-pas is dat de techniek van de OV-chipkaart over enkele jaren verouderd raakt en vervangen moet worden. De OV-pas wordt door NS vanaf 2024 stapsgewijs getest met reizigers en is met name bedoeld voor reizigers met een abonnement. Dat is later dan gepland omdat we door afhankelijkheid van derden nog niet over alle gewenste functionaliteiten beschikken. Als we na de pilots voldoende vertrouwen hebben in de werking van de OV-pas gaan we over tot introductie en benaderen we alle klanten met een NS-abonnement om over te stappen. Uiteindelijk neemt de hele OV-sector afscheid van de huidige OV-chipkaart.

Stations en omgeving

Tijdens de Week Zonder Afval in mei konden reizigers op de vier grote stations een herbruikbare beker winnen als ze beloofden geen wegwerpbekers meer te gebruiken.

Stations zijn belangrijke knooppunten in duurzame mobiliteit en de stedelijke ontwikkelingsopgave van Nederland en daarmee een pijler in de strategie van NS.

We willen dat stations en stationsgebieden veilige en betekenisvolle plekken zijn in de samenleving. Kwalitatief hoogwaardige stations, hun omgeving en voorzieningen zijn een belangrijk onderdeel van het OV-systeem van Nederland en helpen reizigers om voor de trein te kiezen.
Samen met ProRail hebben we ook in 2023 de verbouw en nieuwbouw van diverse stations ontwikkeld en gerealiseerd en werkten we met partners aan gebiedsontwikkeling. Samen zorgen we ervoor dat het niveau van (basis)voorzieningen en diensten op stations in Nederland steeds hoger wordt. Hiervoor hebben we samen met het ministerie van IenW en ProRail een Stationsagenda opgesteld. De staatssecretaris van IenW heeft die in februari 2023 aangeboden aan de Tweede Kamer.

NS Stations werkt voor alle reizigersvervoerders in Nederland. NS verzorgt op alle stations in Nederland de dagelijkse operatie: stations schoon, heel en veilig houden. Dat doen we samen met ProRail. Daarnaast richten we ons op het aanbieden van services als fiets- en autoparkeren, OV-fiets, toiletten, bagagekluizen en exploitatie: verhuur van winkelruimten en eigen retail. Daarbij richten we ons op de voorzieningen die het reizen per trein en het verblijf op het station aangenamer maken, passend bij de grootte van het station en het aantal reizigers.
De behoefte van reizigers voor hun reis van en naar het station verandert. Met de opkomst van deelmobiliteit en dichtere bebouwing in de stationsomgeving wordt het station steeds meer hét knooppunt van vervoer. NS werkt nauw samen met partners omdat voor het bieden van een zo makkelijk mogelijke deur-tot-deurreis goede afstemming tussen alle betrokken partijen nodig is.

Duurzaam vastgoed

Energielabel gebouwen

NS wil dat vastgoed duurzaam is en we hebben de ambitie om in 2050 te voldoen aan de afspraken uit het klimaatakkoord van Parijs. Daarom hebben we ons de afgelopen jaren ingespannen om alle verhuurde kantoren in eigendom te verduurzamen naar minimaal energielabel C. Na inventarisatie van onze vastgoedportefeuille in 2022 op energiebesparende maatregelen hebben we dat in 2023 vertaald naar plannen voor de uitvoering van verduurzaming van ons vastgoed in de komende vier jaar. In de zogenoemde portefeuilleaanpak hebben we met het ministerie van Binnenlandse Zaken en Klimaat een bovenwettelijk ambitieniveau afgesproken voor de verduurzaming van gebouwen, in ruil voor meer flexibiliteit in uitvoering en handhaving van energiebesparing. NS is een van de 27 bedrijven in Nederland die deelnemen aan deze aanpak. Ook hebben we de strategie voor de lange termijn gemaakt. In dit kader hebben we in 2023 het ‘Paris Proof’-commitment getekend van de Dutch Green Building Council.

Verhuur voormalig KPN-gebouw Eindhoven

NS heeft in 2022 een nieuwe huurder voor het voormalige KPN-gebouw naast Eindhoven Centraal gevonden: Microstad. Zo geven we een nieuwe bestemming aan het pand met een oppervlakte van circa 23.000 m^2. Microstad heeft afgelopen jaar het gebouw gerenoveerd en in september hebben de eerste huurders hun intrek genomen. Het gebouw, met onder andere werkplekken, creatieve bedrijven, ateliers en horeca, wordt een cultureel-maatschappelijke ontmoetingsplek in de zogeheten gebiedsontwikkeling ‘knoop XL’. De gemeente wil het hele stationsgebied transformeren tot een plek om te wonen, werken, ontmoeten en verblijven.

Stations in verbouwing

In 2023 hebben we met ProRail en gemeenten diverse verbouwde stations in gebruik genomen. Enkele voorbeelden:

- Naarden-Bussum is een monumentaal station waar jarenlang in fasen gewerkt is aan verbeteringen en renovatie. Begin 2023 waren alle werkzaamheden afgerond: van aangepaste sporen en perrons tot een compleet nieuwe entree en van fietsenstallingen en P+R-terrein tot een gerenoveerd monumentaal stationsgebouw.
- Op station Almere Centrum is de stationskap volledig gerenoveerd en de perrons zijn heringericht met nieuw meubilair en meer ruimte voor de reiziger. De liften in de stationshal zijn vernieuwd en transparant gemaakt voor overzicht en sociale veiligheid. De stationshal is nu modern en groter en heeft een mozaïekvloer die naadloos doorloopt naar de vernieuwde openbare ruimte buiten het station. Het winkelaanbod op het station is uitgebreid en naast de stationshal en perrons zijn twee bewaakte inpandige, onder de sporen gelegen fietsenstallingen gerealiseerd.
- Station Roermond heeft een flinke opwaardering gekregen. De ingang vanuit het busstation is verbreed, waardoor reizigers nu meer ruimte hebben. Verder zijn veel historische elementen in oude glorie hersteld en is er een StationsHuiskamer gerealiseerd in de voormalige restauratie.
- In oktober 2023 is het verbouwde station Tiel opgeleverd. De binnenzijde is grondig gerenoveerd en verduurzaamd. De buitengevel is gedeeltelijk hersteld en aan de spoorzijde zijn nieuwe kozijnen geplaatst in de oorspronkelijke staat. Omdat Station Tiel een gemeentelijk monument is, zijn er specifieke richtlijnen gevolgd om zo veel mogelijk historische elementen te behouden.
- Station Holten is afgelopen jaar verbouwd en opgeleverd.

De stations Amsterdam Centraal (inclusief verplaatsing van de terminal Eurostar en de renovatie van de monumentale gevels), Amsterdam Zuid, Schiphol, Groningen, Den Haag HS, Ede-Wageningen en Maastricht waren eind 2023 nog in verbouwing. Helaas gaat dit soms gepaard met overlast voor reizigers, zoals in Middelburg. Voor de verbouwing van station Kampen is eind 2023 een investeringsvoorstel vastgesteld.

Ontwikkeling stationsgebieden

Door stationsgebieden te ontwikkelen, stimuleren we het gebruik van openbaar vervoer en verlichten we de druk op andere infrastructuur. Dat doen we bijvoorbeeld met stedelijke functies als wonen, werken, recreëren en onderwijs. Als mede-eigenaar van het station zijn we onder meer betrokken bij gebiedsontwikkelingen op de Amsterdamse Zuidas en bij stations langs de Oude lijn tussen Dordrecht en Leiden Centraal. Ook met het inzetten van eigen gronden draagt NS bij aan de grote duurzaamheids- en woningbouwopgave waar Nederland voor staat. In de periode 2020-2023 is gestart met de volgende projecten:

- Cartesiusdriehoek in Utrecht wordt een stadswijk met 2.850 woningen. Het monumentale CAB-gebouw is de huiskamer van de wijk en de omgeving (ca. 25.000 m^2 aan voorzieningen).
- In de wijk Tweede Daalsedijk in Utrecht worden onder andere 1.000 woningen gerealiseerd.

Naar verwachting in 2024 wordt gestart met de bouw van het zogeheten EKP-terrein Noord in de spoorzone van Den Bosch. Hier wordt een levendig en creatief woon-, werk- en leergebied gecreëerd, met onder andere de Kunstacademie en meer dan 800 woningen. Het is een samenwerking tussen gemeente, PostNL, NS Stations en ontwikkelaar SDK.

Projecten vanaf 2025

- De Wagenwerkplaats in Amersfoort is een stadsdeel waar wonen, werken, cultuur en evenementen samenkomen. Het is een langgerekt gebied tussen het spoor en het Soesterkwartier. Er worden circa 1.100 woningen gerealiseerd en 8.000 m^2 en 38.000 m^2 aan gemengde functies (bestaand vastgoed en nieuwbouw).
- NS en gemeente ontwikkelen Zwolle Spoorzone tot een nieuw stationsgebied met 1.000-1.500 woningen en circa 80.000 m² kantoren, onderwijs, cultuur en horeca.
- De Nieuwe Kern tussen station Duivendrecht, de Johan Cruijff Arena, de A2 en het Amstel Business park wordt een gebied met 5.000 woningen, 200.000 m² werken, 40.000 m^2 hotel, 38.000 m^2 retail, leisure en een groot stadpark.
- Aan de Oostzijde van Laan van NOI in Den Haag ontwikkelen NS en gemeenten Den Haag en Voorburg 500-750 woningen en 70.000 m² werken en voorzieningen.
- In de Spoorzone Beverwijk ontwikkelen NS en de gemeente circa 100 woningen.
- Voor de Fuutlaan Eindhoven hebben we met de gemeente de eerste plannen gemaakt voor 50.000 m^2 wonen, werken en voorzieningen.

Spooroverbouwingen

Bouwen boven en direct langs de treinsporen in de buurt van het station biedt kansen om steden te helpen groeien en duurzaam bereikbaar te houden. Zo hebben we samen met de provincie Noord-Holland, gemeente Amsterdam, Vervoerregio Amsterdam en ProRail een ontwikkelstrategie vastgesteld voor grootschalige verstedelijking boven de sporen, in combinatie met verbetering van station Amsterdam Sloterdijk. Op 19 januari 2023 hebben we een vervolgovereenkomst ondertekend met IenW om samen met partners de haalbaarheid verder te onderzoeken.

Stationsbeleving

Het station is een belangrijke schakel in de reis van deur tot deur. NS vindt het daarom belangrijk dat reizigers het station als een prettige plek ervaren. Reizigers gaven de stations in 2023 een 7,2. Dat is lager dan tijdens de coronajaren (2020-2022: 7,3). Toegenomen drukte en de terugkeer van de forens – die de stations over het algemeen lager beoordeelt dan andere reizigers – zijn belangrijke oorzaken. Voor de 54 grote stations (meer dan 10.000 in- en uitstappers per werkdag) is de gezamenlijke score in 2023 7,3 (2022: 7,4), voor de kleinere stations 7,0 (2022: 7,1).

Voorzieningen en services op de stations

We blijven investeren in voorzieningen als toiletten en plekken voor deelauto-vervoer: zo hebben we in 2023 nieuwe signing voor deelauto's op P+R-terreinen geïntroduceerd. We merkten afgelopen jaar dat toeristen na de coronacrisis weer terugkeren: de bagagekluizen worden goed gebruikt.

Aanbesteding mediaschermen

Sinds 2023 exploiteert voor het eerst sinds 2019 weer een marktpartij de mediaschermen op de stations.

Huurders op het station

Door de groei van de reizigersaantallen zijn de retailomzetten op het station in 2023 aanzienlijk toegenomen ten opzichte van 2022. Vanaf de zomermaanden steeg de omzet in lijn met de toenemende reizigersaantallen. Ondanks uitdagingen voor ondernemers als arbeidsmarktkrapte en gestegen energieprijzen waardeert 88% van de huurders het ondernemen op het station met een 7 of hoger (Huurders Tevredenheids Onderzoek 2023, 2022: 82%). Afgelopen jaar hebben we voor 65 winkels op het station nieuwe contracten afgesloten met huurders. Diverse formules investeren in de toekomst op het station, zoals verlenging en verbouwing van de HEMA-winkels, de ombouw van AKO-winkels naar Bruna en de opening van de eerste Coco & Sebas-winkels op het station.

Maatschappelijke en lokale betrokkenheid

NS Stations en ProRail willen meer maatschappelijke initiatieven op stations. Momenteel lopen er tientallen maatschappelijke initiatieven. Zo startte de Eritrese Nardos Aron in 2023 op station Alkmaar haar onderneming 'NAS'. Hier kunnen mensen vergaderen en ontmoeten, koffiedrinken, cadeaus kopen en eenvoudige gerechten kopen en meenemen. Een selectie van maatschappelijke initiatieven op diverse stations in Nederland staat op www.oponsstation.nl.

Retail op het station

Een stationsbezoeker drinkt graag een kop koffie of koopt iets lekkers. Grote stations bieden een overzichtelijke en snelle keuze met genoeg variatie, regionale stations voorzien in de basisbehoefte. NS let erop dat het retailaanbod voldoende variatie biedt en garandeert een basisaanbod door zelf enkele formules te exploiteren: Kiosk, AH to go, de StationsHuiskamer en Julia's. De rest laten we over aan de markt.

Ontwikkelingen in 2023

- In 2023 zijn vier winkels van AH to go verbouwd: Zwolle, Amsterdam Oosttunnel, Duivendrecht en Apeldoorn.
- Acht Kiosk-winkels zijn in 2023 verbouwd en kregen een nieuwe inrichting en uitstraling: Amsterdam RAI, Groningen Busstation, Nijmegen spoor 3/4a, Eindhoven spoor 3/4, Leeuwarden, Delft, Gouda en Weert. In 87 Kiosk-winkels zijn borden en posters vervangen door digitale schermen voor productinformatie en acties.
- We hebben afgelopen jaar twee nieuwe StationsHuiskamers geopend: op station Woerden in juni en in december op station Deventer. Voorheen waren dit Kiosk-winkels. De StationsHuiskamer in Assen hebben we gemoderniseerd.
- De twee Julia's-vestigingen op Utrecht Centraal en Den Haag Centraal zijn eind 2023 verbouwd en kregen een nieuwe, moderne uitstraling, bestelzuilen en digitale schermen. Naast voor de gebruikelijke pasta's kunnen reizigers bij deze vestigingen nu ook terecht voor pizza.

Assortiment en gemak

NS Stations wil in haar retailformules het assortiment aanpassen aan de wensen van de reizigers. Zo introduceren we steeds meer producten om reizigers elk moment van de dag een gezond alternatief te bieden, zoals (maaltijd)salades en poké bowls, en verrassen we de reizigers met een seizoensassortiment, zoals in de winter de Tartufo Pasta's bij Julia's en bij Kiosk een Winterthee en Wintercookie.

Samenwerking met partners

In 2020 heeft het kabinet besloten dat rollen, verantwoordelijkheden en eigendomssituaties rondom stations ongewijzigd blijven. ProRail en NS Stations hebben in 2022 een hernieuwde samenwerking bekrachtigd met een publiek-publieke samenwerkingsovereenkomst en gaan samen door met het ontwikkelen, realiseren en beheren van stations van wereldklasse.
In 2023 hebben we met partners doorgewerkt aan het Programma Toekomstbeeld OV en de Actie-agenda OV-knooppunten vastgesteld en gepubliceerd. Deze actie-agenda geeft richting aan onze samenwerking om de ontwikkelopgaven op en rond OV-knooppunten, waaronder stations, in goede banen te leiden.

Veilig reizen en werken

In april begon NS met testritten met de ICNG in de dienstregeling op het binnenlandse spoor en vanaf oktober ook naar België.

Sociale veiligheid

Prestatie-indicator	Realisatie 2023	Realisatie 2022	Streefwaarde 2023	Bodemwaarde 2023
Klantoordeel sociale veiligheid*	-	8,1	7,9	7,7

* *Het klantoordeel wordt gemeten door de OV Klantenbarometer en eind februari 2024 gepubliceerd.*

NS wil een veilige reis- en werkomgeving bieden, waar reizigers zich prettig voelen en medewerkers optimaal hun werk kunnen doen. Helaas steeg in 2023 opnieuw het aantal agressie-incidenten tegen NS-collega's. Uit de Personeelsmonitor die afgelopen jaar in de hele OV-sector werd afgenomen, bleek ook dat het veiligheidsgevoel van OV-medewerkers fors is afgenomen.
Dat komt onder meer door de toegenomen problematiek in de samenleving, zoals de stijging van het aantal verwarde personen, asielzoekersproblematiek en een algehele verharding. Ook NS wordt daarmee geconfronteerd. De trend van meer agressie en intolerantie sinds corona zien we terug in onze sociale-veiligheidscijfers.

Maatregelen

NS zet allerlei stappen om de sociale veiligheid te verbeteren. Onze maatregelen richten zich vooral op stations en trajecten met relatief veel meldingen en incidenten. We zetten op die plekken onder andere extra V&S-collega's in, houden acties en zetten beveiliging – soms met honden – in op stations en in treinen. Daarnaast hebben we drastischere maatregelen genomen, zoals het sluiten van ingangen bij station Lelystad Centrum, 100% ingangscontrole op station Maarheeze en nachtelijke toegangscontroles op Amsterdam Centraal. We hebben ook oog voor 'zachtere' maatregelen. Samen met het COA zetten we hosts met een vluchtelingenachtergrond in om asielzoekers vanuit hun eigen taal en cultuur te helpen op station Zwolle. We leggen op COA-locaties uit hoe het OV werkt in Nederland en op station Zwolle hebben we een geldwisselautomaat: asielzoekers kunnen zo makkelijk geld wisselen om een vervoerbewijs te kopen. Ondanks dat we waar mogelijk onze verantwoordelijkheid nemen, lopen we tegen grenzen aan van wat we kunnen en wettelijk mogen als vervoerder. We hebben onze (overheids)partners hier hard bij nodig. Naar aanleiding van de verslechterde sociale-veiligheidssituatie heeft NS met de ministeries van Infrastructuur en Waterstaat en Justitie en Veiligheid, politie en vervoerders een actiecomité gevormd om gewenste maatregelen sneller in te voeren en beter onderling en met andere partijen samen te werken. Maar we zijn nog steeds niet veel verder gekomen. NS wil onder meer toegang tot het rijbewijzenregister voor onze boa's (V&S'ers) en toegang tot de Basisregistratie Personen (BRP) voor hoofdconducteurs.

Veilig vervoer tijdens evenementen

Sinds het einde van de coronapandemie zijn er meer en steeds grotere evenementen, zoals concerten, festivals, sportwedstrijden en protestmarsen. Meer ook dan vóór corona. Vaak vinden die evenementen ook nog eens tegelijkertijd plaats. Hierdoor ontstaan steeds grotere reizigerspieken in het openbaar vervoer. Samen met andere vervoerders en publieke dienstverleners, zoals politie, speelt NS een cruciale rol in het faciliteren van een veilige heen- en terugreis van evenementbezoekers. Ons uitgangspunt is dat veilig personenvervoer alleen mogelijk is als de risico's voldoende beheersbaar zijn. Veiligheid van reizigers en medewerkers staat altijd voorop. Door tijdig op diverse niveaus te spreken met betrokken partijen en organisatoren willen we sneller en beter in kaart hebben wat wel of niet mogelijk is op drukke dagen op evenementenlocaties.

NS blijft daarom aandacht vragen bij gemeenten en veiligheidsregio's om NS vroegtijdig te (laten) betrekken bij de vergunningverlening aan en organisatie van evenementen. Zo willen we last-minute interventies voorkomen, zoals het gedwongen sluiten van een station of het tijdelijk stilleggen van het treinverkeer. NS is hierover ook in gesprek met de evenementenbranche en de KNVB.

Demonstraties in stations

Diverse stations zoals Utrecht Centraal, Rotterdam Centraal, Den Haag Centraal en Amsterdam Centraal waren eind 2023 het toneel van demonstraties. NS vindt stations geen geschikte locatie voor demonstraties. Het maakt ons daarbij niet uit voor welk doel een demonstratie is. Demonstranten zorgen voor hinder voor reizigers en brengen de doorstroom van reizigers op het station of de stationshal mogelijk in gevaar. Demonstraties kunnen leiden tot onveilige situaties en een onveilig gevoel bij reizigers en collega's.
We geven geen toestemming voor demonstraties, maar kunnen ze ook niet voorkomen. Het beperken van demonstraties of eventueel verbieden is de taak van gemeenten, politie en het openbare ministerie, het zogenoemde 'lokaal bevoegd gezag'. NS staat in nauw contact met hen over passende kaders en maatregelen voor de veiligheid van collega's, reizigers en eigendommen.

Incidenten met agressie

Elk incident met agressie heeft grote impact op onze mensen. Daarom stimuleert NS medewerkers om agressie-incidenten altijd te melden. Het afgelopen jaar zijn er 1.042 incidenten gemeld van fysieke en verbale agressie tegen medewerkers in de A-categorie (ernstigste incidenten). Dat is een stijging van 8% ten opzichte van het jaar ervoor (2022: 965). De meest voorkomende aanleiding voor een incident in de trein was controle op het vervoerbewijs. Dat steeg van 188 in 2022 naar 284 in 2023. Controle van vervoersbewijs op het station was hiervoor afgelopen jaar 111 keer de aanleiding (122 in 2022).
De incidenten betroffen vormen van bedreiging (385), daarnaast was er in 331 gevallen sprake van lichamelijk geweld. Verder was er sprake van bespugen (188), wederspannigheid (100), dreigen met een wapen (22), seksueel fysiek geweld (13) en discriminatie van de medewerker (3).
In de trein is het aantal agressie-incidenten in de A-categorie gestegen: 458 in 2023 tegenover 355 in 2022, een stijging van 29%. Op het station is dit aantal incidenten afgenomen met 4% (581 in 2023 tegenover 605 in 2022). Van het geüniformeerde personeel waren 1.007 medewerkers betrokken bij enige vorm van fysieke agressie (2022: 936).
Het aantal letselgevallen steeg met 14,5%: in 2023 waren er 252 letselgevallen als gevolg van agressie tegen medewerkers (2022: 220). Dit betreft voor het grootste deel licht letsel (88%). In 223 gevallen ging het om geüniformeerde medewerkers van NS (2022: 198), waarvan 141 Veiligheid & Service-medewerkers (2022: 131).

Overlast of onveilig gevoel melden via WhatsApp of sms

Via de media en stickers in de treinen wijzen we reizigers extra op de laagdrempelige en discrete mogelijkheid om bij een onveilig gevoel of overlast in de trein via Whatsapp contact op te nemen met de Meldkamer NS. Reizigers maakten hier 4.449 keer gebruik van (2022: 4.693). Dat is 5% van het totale aantal meldingen dat de meldkamer van NS bereikte en 5% minder dan in 2022. Onder andere door een actueel meldingenoverzicht en actief cameratoezicht zetten we personeel daar in waar hun aanwezigheid er het meest toe doet. Zo willen we incidenten voorkomen en het gevoel van veiligheid vergroten.

Arbeidsveiligheid

NS rapporteert over alle voorkomende arbeidsongevallen met letsel. We drukken dat aantal uit in de Total Recordable Rate (TRR): het aantal verzuimongevallen per miljoen gewerkte uren. De TRR kwam voor 2023 uit op 4,9 (2022: 4,0).

In 2023 heeft NS een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) uitgevoerd naar psychosociale arbeidsbelasting. Dit is een belangrijke achterliggende oorzaak van arbeidsongevallen, net als struikelen en vallen. We hebben de analyse van struikelongevallen verbeterd om verbetermaatregelen kansrijker te maken. De sturing op prioritaire risico's is door ICT-uitdagingen uitgesteld naar 2024.

Spoorwegveiligheid

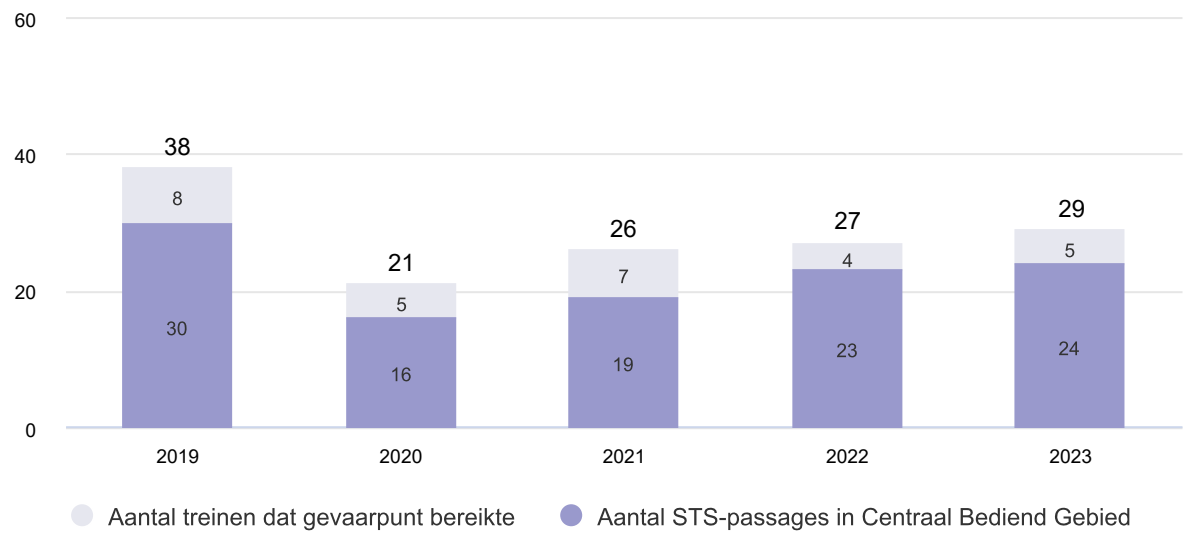
In 2023 hebben zich 109 spoorwegveiligheidsincidenten voorgedaan en 16 ongevallen. De 16 ongevallen betroffen vier aanrijdingen met een persoon (waarbij twee personen zijn overleden; suïcides worden niet meegerekend), vier ongevallen op een overweg (waarbij twee personen zijn overleden), drie botsingen met een object (waarvan één de botsing bij Voorschoten in april 2023), vier keer een val van een reiziger tijdens het in- of uitstappen en één keer brand in de trein. We verbeteren de spoorwegveiligheid met onder meer onderstaande maatregelen.

Ongeval Voorschoten

In de nacht van 3 op 4 april heeft op het traject Leiden-Voorschoten een afschuwelijk treinongeval plaatsgevonden waarbij een medewerker van een aannemer om het leven is gekomen. Op het baanvak vonden die nacht op verschillende plekken spoorwerkzaamheden plaats. Hierbij werd gebruik gemaakt van een 'krol', een kraan op lorries. Tijdens het vervangen van een spoorstaaf is de krol om onduidelijke reden op het actieve spoor beland vóórdat de aangevraagde buitendienststelling van kracht was. Hierop volgde een botsing met een goederentrein, waarbij de machinist van de krol helaas is overleden. Enkele minuten later kwam een reizigerstrein van NS ook in botsing met de krol, wat leidde tot ontsporing en verwondingen bij de machinist, de hoofdconducteur en 28 reizigers. ProRail, DB Cargo, BAM en NS doen gezamenlijk onderzoek naar het ongeval. Daarnaast lopen er zelfstandige onderzoeken van de Onderzoeksraad voor de Veiligheid, het Openbaar Ministerie en de Nederlandse Arbeidsinspectie.

Passages stoptonend sein

In 2023 bedroeg het aantal passages van stoptonende seinen (STS) op Centraal-Bediend Gebied (CBG) 29. In vijf gevallen werd het zogeheten gevaarpunt bereikt: een punt waar na een STS-passage daadwerkelijk een botsing, aanrijding of ontsporing zou hebben kunnen plaatsvinden. Dit is in geen enkel geval daadwerkelijk gebeurd. Het aantal keer dat het gevaarpunt werd bereikt is sinds 2020 stabiel. NS streeft naar 0 STS-passages waarbij het gevaarpunt is bereikt.



NS monitort alle STS-passages om zo te leren hoe deze konden gebeuren en met welke nieuwe maatregelen we het aantal mogelijk kunnen verminderen.

Risicomanagement

NS wil risicomanagement meer sturen op basis van voorspellende indicatoren door te werken aan duidelijke kaders en een effectieve toepassing daarvan. Daarbij maken we gebruik van IT voor de beheersing van processen, risico's en maatregelen. Naast het continu monitoren van de bestaande risico's hebben we in 2023 onder andere gewerkt aan:

- Organisatiebrede verbetering van de aanpak van risicomanagement. Ter ondersteuning van de ontwikkeling van het zogeheten Spoorsysteem van de Toekomst zorgen we bijvoorbeeld voor eenduidige richtlijnen en methodes voor het sturen op veiligheidsdoelstellingen en continue verbetering. Hiermee maken we aantoonbaar veilige groei van het spoor mede mogelijk.
- Ondersteunen van nieuwe en lopende projecten bij het inrichten en uitvoeren van risicomanagement. Dit betreft de hele cyclus van het opstellen van plannen tot het laten goedkeuren van dossiers door externe instanties. Uiteraard gaat er veel aandacht naar grote programma's als ERTMS, ATO en de introductie van de ICNG maar ook naar risicobeheersing bij grote evenementen als de Dutch Grand Prix in Zandvoort.

Ervaring opdoen met ERTMS

ERTMS is door de EU aangemerkt als de nieuwe standaard voor treinbeveiliging. In tegenstelling tot NS'54 en ATB maakt ERTMS actieve remcurvebewaking van de trein mogelijk. Het verouderde NS'54 en ATB wordt de komende jaren vervangen door ERTMS. De Hanzelijn en baanvak Amsterdam-Utrecht worden met een nieuwe versie van ERTMS uitgerust, naast het bestaande beveiligingssysteem ATB. In juli 2023 is gestart met het rijden van ervaringsritten op het baanvak Amsterdam-Utrecht. Op de Hanzelijn is vertraging opgetreden bij het ombouwen van de infrastructuur. NS wil daar in 2024 ook starten met ervaringsritten. Onder andere machinisten, treindienstleiders en monteurs leren tijdens ervaringsritten om met ERTMS te werken. Opgeleide machinisten krijgen daarna diensten aangeboden op lijnen met ERTMS om de nieuwe regels en procedures toe te passen.

Human and Organisational Factors

Het vakgebied Human en Organisational Factors (HOF) maakt integraal deel uit van het ontwikkelproces van veranderingen. Zo specificeren we HOF-eisen, bijvoorbeeld bij de ontwikkeling van nieuw materieel of opleidingen voor machinisten en dragen we vanuit HOF-perspectief bij aan risicomanagement.
In 2023 is een hernieuwde NS-visie op HOF opgesteld. HOF verifieert specificaties voor nieuw materieel op Human Factors aspecten, zoals bij de specificaties van de DDNG en de ombouw van de VIRM. Voorbeelden hiervan zijn specificaties voor de stuurtafel van de machinist en zichtlijnen voor seinwaarneming. Zo kan de machinist zijn werk veilig uitvoeren. Het resultaat is dat we vanuit HOF vroeg invloed nemen en vanuit veiligheid bijdragen aan een optimale prestatie. Voor het programma ERTMS voert HOF verschillende onderzoeken uit. In 2023 is het onderzoek afgerond naar het onthouden van ERTMS-kennis door machinisten wanneer ze niet met ERTMS rijden.
Dit 'ERTMS-vergeetcurve-onderzoek' toont het belang aan om zo snel mogelijk na de opleiding praktijkervaring op te doen. Ook is Human Factors integraal opgenomen in de ERTMS-opleiding voor machinisten. Doel is dat machinisten situatiebewust beslissen en handelen tijdens het rijden. Verder is HOF betrokken bij verschillende veiligheidsvraagstukken, zoals de herijking van de visie op zelfredzaamheid bij tunnelevacuatie.

Veiligheidscultuur

NS wil een proactieve veiligheidscultuur waarin collega's samen werken aan een veilige werkomgeving. Dat doen we door naar elkaar te luisteren, open te zijn naar elkaar over veiligheid en ons bewust te zijn van de risico's van ons werk en onze werkomgeving. In 2023 hadden we de volgende speerpunten om de veiligheidscultuur te versterken:

- Organisatiebrede communicatie over veiligheid, met onder andere een week van de veiligheid en workshops over het naleven van veiligheidsregels. Daarnaast is het digitale veiligheidsportaal verbeterd zodat iedere medewerker laagdrempelig actuele veiligheidsinformatie kan vinden.
- Gesprekken met medewerkers over incidenten en oorzaken daarvan. Deze gesprekken creëren bewustzijn en geven medewerkers inzicht in de veiligheidsprestaties van NS.
- Gesprekken tussen management en medewerkers tijdens veiligheidsrondes op de werkvloer. Hierbij zoeken we met medewerkers naar oorzaken van situaties waar veiligheidsregels niet nageleefd worden, om vervolgens eventuele belemmeringen weg te nemen.

STM-ATB

In 2023 hebben NS en ProRail een haalbaarheidsonderzoek uitgevoerd naar de toegevoegde functionaliteit in de zogeheten STM ATB (Specifieke Transmissie Module Automatische Treinbeïnvloeding). Deze oplossing maakt gebruik van zenders tussen de rails die gegevens over treinen verzamelen en doorsturen en verbetert de veiligheid op het spoor substantieel tegen relatief lage kosten. Met STM ATB is het niet meer mogelijk om een stoptonend sein met hoge snelheid te passeren. Om veiligheidsrisico's zoveel mogelijk te beperken, is de toevoeging van deze functionaliteit voor NS van groot belang, onder meer omdat tijdens de uitrol van ERTMS het ATB-systeem ook nog jarenlang in gebruik blijft. In overleg met ProRail hebben we besloten dat we STM ATB met toegevoegde functionaliteit willen inbouwen in de treinen die worden voorzien van ERTMS. NS verstrekt vervolgens aan ProRail de opdracht om de transponders in de baan te plaatsen. Voorwaarde daarbij is dat dit geen negatieve effecten heeft op de treinen die nog niet beschikken over deze toegevoegde functionaliteit. Andere vervoerders die hiervan willen gebruikmaken, kunnen ook kiezen voor STM ATB met toegevoegde functionaliteit.

Corporate Security

Beschermen van eigendommen en middelen

NS beschermt eigendommen en creëert een veilige werkomgeving voor medewerkers. Vanuit twee Security Control Centers (SCC's) in Amsterdam en Utrecht beveiligen we NS-kantoren, werkplaatsen, magazijnen, onderhoudsbedrijven en afgesloten delen van stations. Dit gebeurt op afstand met camera's, intercom, alarmsystemen, sensoren en toegangsverlening. We sluiten steeds meer locaties op de SCC's aan. In 2023 hebben we negen nieuwe locaties toegevoegd. Ook hebben we in 2023 extra geïnvesteerd in de bestrijding van graffiti door betere in- en externe samenwerking, inzet van hondengeleiders en sensoren, verbeterde camerasystemen en gebruik van meer en verbeterde data. Daarnaast stemmen we voortaan regulier af met ProRail om samen de veiligheid van privéterreinen te verbeteren. Tenslotte is in 2023 ook gewerkt aan de beoogde invoering van de nieuwe Europese richtlijn 'Critical Entities Resilience' (CER) in oktober 2024. Deze richtlijn heeft als doel om kritieke entiteiten zoals NS, die van cruciaal belang zijn voor vitale maatschappelijke functies en economische activiteiten, te beschermen en hun weerbaarheid te vergroten.

Terrorisme en extreem geweld

NS is altijd alert op terrorisme en andere vormen van grof en extreem geweld. Incidenten met vermoedelijke vuurwapens of verdachte gedragingen hadden ook in 2023 impact op de dienstverlening, soms vanwege grootschalige inzet van de politie. We hebben met onze externe veiligheidspartners geoefend op vormen van extreem geweld, onder meer op en rond station Utrecht Centraal.
Samen met IenW, de Nationaal Coördinator Terrorisme en Veiligheid (NCTV) en de politie

hebben we in 2023 afspraken gemaakt om onze weerbaarheid tegen extreem geweld (waaronder terrorisme) in zowel het programma Vitaal Spoor als in de CER-wetgeving te borgen.
Door screenings en interne onderzoeken hebben we in 2023 bijgedragen aan de interne veiligheid van NS.

Beveiliging Eurostar

Om met de Eurostar te kunnen rijden, moeten we voldoen aan de security-eisen van de Kanaaltunnelautoriteit. Op Amsterdam Centraal en Rotterdam Centraal zorgen we voor een veiligheidscheck voor alle reizigers, hun bagage en medewerkers. Door de aanstaande ombouw van de Amstelpassage in Amsterdam tot Eurostar-terminal en de verwachte groei in reizigers voeren we de veiligheidsmaatregelen de komende periode verder op.

Cybersecurity

Om weerstand te kunnen bieden aan de toenemende cyberdreigingen blijft NS de beveiliging van IT- (informatietechnologie) en OT-systemen (operationele technologie) verbeteren. We voeren bedrijfsbrede risicoanalyses uit van IT- en OT-processen en van incidenten met een hoog risicoprofiel. Aan de hand van onze cybersecurity-roadmap troffen we in 2023 verdere technologische maatregelen. Ook investeerden we in bedrijfsbrede bewustwording rondom cybersecurity via phishing-simulaties en campagnes. Daarnaast ontwikkelden we een langetermijnstrategie. De raad van bestuur benoemde de Chief Information Security Officer (CISO) tot directeur Cybersecurity om cybersecurity nadrukkelijker te borgen in de organisatie. Hij kreeg de opdracht de organisatiebrede cyberweerbaarheid naar een volgend niveau te brengen.

Voldoen aan Wbni

NS is ‘aanbieder van essentiële diensten’, zoals bepaald in de Wet beveiliging netwerk- en informatiesystemen (Wbni). Mede op basis van het cybersecuritymanagementsysteem (CSMS) geeft NS nu invulling aan de zorg- en meldplicht die de Wbni voorschrijft. Hetzelfde CSMS hanteren we om zakelijke klanten zekerheid te bieden over de maatregelen die we genomen hebben. De verkennende inspectie door de Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT) heeft dit in 2023 positief beoordeeld.

ISO27001-certificering

NS heeft in 2023 de ISO27001-cybercertificering bestendigd voor de dienstverleningsprocessen rondom de NS-Business Card. Verder hebben we in 2023 de implementatie van twee nieuwe richtlijnen voorbereid: de NIS2 (Network and Information Security Directive 2) en de CER-wetgeving (Critical Entities Resilience Directive), die in 2024 van kracht worden.

Sectorbreed informatie delen

NS neemt deel aan nationale en internationale initiatieven om cybersecurity in de spoorsector en in de vitale infrastructuur in het algemeen te verbeteren. In 2023 is daarnaast het Europese Rail CISO-forum opgericht met NS als initiatiefnemer. Ook deed NS mee aan verschillende simulaties en oefeningen, waaronder de landelijke ISIDOOR-cyberoefening in november.

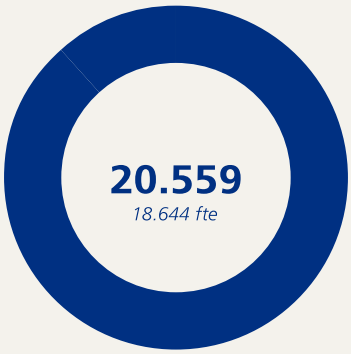
NS als werkgever

Met de campagne Topteam op de trein werft NS nieuwe medewerkers.

Trotse en vitale medewerkers zijn voor NS cruciaal in het waarmaken van onze strategie. In zowel 2022 als 2023 kampte NS met een personeelstekort en een hoog ziekteverzuim. Dat had veel effect op onze medewerkers en onze dienstverlening. Afgelopen jaar hebben we veel nieuwe collega's geworven en bleven we werken aan het vakmanschap van onze collega's en de ontwikkeling en doorstroom van talent.

Onze medewerkers

Medewerkers in Nederland



2022: 19.040 (17.089 fte)

Het aandeel vrouwen: 30%

2022: 31%

Gemiddelde leeftijd: 44 jaar

2022: 44

5,1% is uitzendkracht of inhuurprofessional vooral in IT, techniek- en kantoorfuncties

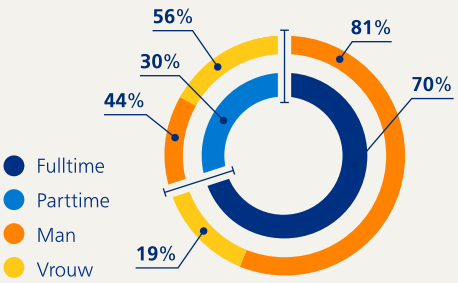
2022: 6,4%

Vervulde vacatures in 2023: 5.434

Open vacatures op 31/12/23: 1.434

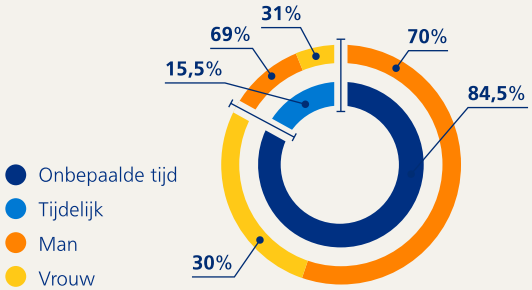
(2022: 5.162 vervuld)

Fulltime en parttime medewerkers



2022: fulltime 70% en parttime 30%

Contracten



2022: onbepaald 88,5% en tijdelijk 11,5%

Instroom, uitstroom en doorstroom

Instroom

Uitstroom

Interne doorstroom

NS als werkgever

Voor NS is het belangrijk om een goede en aantrekkelijke werkgever te zijn. Dat geldt voor iedereen die bij ons werkt, of wil werken, vast of flexibel. We staan voor afwisselend werk met impact op de maatschappij, voor vrijheid en ontwikkelmogelijkheden. We bieden interessante arbeidsvoorwaarden en streven naar gelijkwaardigheid in alle opzichten. Dat blijkt bijvoorbeeld uit gelijke beloning voor mannen en vrouwen, een actief diversiteitsbeleid, een groot aantal duurzame (participatie)banen en kansen en ondersteuning voor statushouders. NS is een van de grootste en populairste werkgevers van Nederland. We werken er hard aan om dat te blijven. Intelligence Group meet jaarlijks de meest favoriete werkgevers in Nederland. NS stond in 2023 op plaats 12 (2022: 8).

Werving

In 2023 had NS veel vacatures: 5.837 op mbo-niveau en 1.031 op hbo-/wo-niveau. We hadden 58.256 sollicitaties en vulden 5.434 vacatures in: 733 hoofdconducteurs, 479 machinisten, 273 medewerkers Veiligheid & Service en 1.665 retailmedewerkers. In 81% van de vervulde vacatures ging het om nieuwe collega's, in overige gevallen om interne doorstroming. Er gingen 30 trainees aan de slag en de inhuurdesk wierf 575 professionals voor inhuuropdrachten.
Door grootschalige wervingsacties zijn de tekorten aan conducteurs, machinisten en retailmedewerkers het afgelopen jaar aangevuld en is het aantal benodigde collega's op peil. De werving van monteurs, IT'ers en medewerkers Veiligheid & Service blijft een grote uitdaging. Om alle vacatures in te vullen, zetten we massamediale en regionaal gerichte wervingscampagnes in en zorgen we voor een snel en prettig sollicitatieproces. Daarin staan bij veel functies talenten en vaardigheden centraal in plaats van alleen diploma's.

Diversiteit en inclusie

NS vindt het essentieel om te werken met een diversiteit aan mensen en gezichtspunten, qua leeftijd, ervaring, achtergrond, gender, seksuele voorkeur en karakter. Voor iedereen is ruimte binnen ons bedrijf. We bieden iedere medewerker gelijke kansen om talenten te ontplooien en streven naar een open, veilige en inclusieve werkomgeving. We willen op alle niveaus een afspiegeling zijn van de maatschappij. Daarom stimuleren we het aantrekken en behouden van vrouwen, mensen met een migratieachtergrond en mensen met een arbeidsbeperking. Dat verwachten we ook van onze leveranciers. Zij kunnen dit terugvinden in de Gedragscode voor leveranciers.

Vrouwen in de top

Eind 2023 bestond 35% van het seniormanagement van NS uit vrouwen (2022: 37%). Dat is gelijk aan onze doelstelling. Op dat moment was het percentage vrouwelijke leden van de raad van commissarissen 50%. De raad van bestuur telde geen vrouwelijk bestuurslid (0%), na het vroegtijdig vertrek en uitvallen van een vrouwelijk RvB-lid. Hiermee voldoet NS niet aan art. 5.2.3 van de Nota Deelnemingenbeleid Rijksoverheid 2022 en de Wet ingroeiquotum en streefcijfers. Volgens dat beleid zou de RvB voor ten minste een derde uit vrouwen moeten bestaan. NS is zich hiervan bewust en zal op termijn weer aan de gestelde eisen voldoen middels de selectieprocedure voor nieuwe RvB-leden. Inmiddels is een vrouwelijke directeur financiën aangesteld per 1 maart 2024.

Gelijke beloning

NS voert elke twee jaar een 'man/vrouw'-loonkloofanalyse uit. De meest actuele berekening uit 2022 toont aan er bij NS wederom geen loonkloof bestaat tussen mannen en vrouwen. Vanaf 2025 wordt de nieuwe verantwoordingsrichtlijn CSRD van kracht en voeren we de analyse jaarlijks uit.

Medewerkers met een arbeidsbeperking

In 2023 werkten er bij NS 159 mensen met een arbeidsbeperking in zogeheten participatiebanen (2022: 170). 141 mensen waren eind december nog in dienst. Door de krappe arbeidsmarkt zijn ook collega's met een arbeidsbeperking lastig te werven. Eind 2023 stonden nog 4 vacatures voor deze doelgroep open. Voor de begeleiding van collega's met een arbeidsbeperking leiden we directe collega's en managers op. Ook bieden we loopbaanbegeleiding, workshops en opleidingen om hun carrière binnen of buiten NS verder vorm te geven.

Medewerkers met een migratieachtergrond

NS blijft werken aan in- en doorstroom van medewerkers met een migratieachtergrond. Hiervoor werken we onder meer samen met UAF, Agora Network en de ECHO Foundation (organisaties op het gebied van culturele diversiteit). Daarnaast hebben we afgelopen jaar in de management development-trajecten extra aandacht besteed aan in- en doorstroom. Naast bewustzijnsworkshops hebben we anoniem solliciteren breder geïntroduceerd en onbevooroordeeld selecteren en gestructureerd interviewen ingezet.

Naast het technisch mbo-leerwerktraject voor statushouders in Haarlem zijn we samen met Randstad Techniek bij het onderhoudsbedrijf in Berkel-Enschot ook zo'n traject gestart. Hierdoor volgen inmiddels in totaal 17 statushouders een opleidingstraject tot treinmonteur. We bieden medewerkers bij hun werkzaamheden een opleiding, vaktaalondersteuning, werkplekbegeleiding en ontwikkelmogelijkheden. Via RefugeeWork, gemeenten en Vluchtelingenwerk brengen we dit leerwerktraject bij mensen met een vluchtelingachtergrond onder de aandacht. Dat doen we ook met onze eigen mbo-opleiding Techniekfabriek en voor vacatures in de retailformules. Om hun kansen op de arbeidsmarkt te verhogen, hebben we in oktober 2023 in Utrecht een meet & greet voor 150 statushouders georganiseerd.
In 2023 zijn 10 statushouders gestart in een functie op hbo-/wo-niveau in een zogeheten Kickstartbaan UAF. Daarnaast hebben we het Kickstartbaantraject verbeterd met diverse vormen van begeleiding en training en de duur verlengd tot maximaal 3 jaarcontracten. Hierdoor zijn er zeven mensen doorgestroomd naar een reguliere functie in ons bedrijf. Verder stimuleren we de instroom in reguliere vacatures en traineeships door intensieve samenwerking met UAF.
Sinds 2020 heeft NS de commissie Diversiteit in seniorposities. Sinds het ontstaan van de commissie zien we een toename van medewerkers met een migratieachtergrond in het seniormanagement van 7,8% op 31 december 2023. Vóór het bestaan van de commissie was dat percentage lager en stroomden er niet of nauwelijks mensen met een migratieachtergrond in en door. Doel is minimaal 10% medewerkers met een migratieachtergrond in senior-posities in 2025. Dat doel is sinds 2022 naar boven bijgesteld omdat NS de vertegenwoordiging meer in lijn wil met maatschappelijke verhoudingen.

Leren bij NS

NS stimuleert medewerkers om zich te blijven ontwikkelen en te blijven leren. We geloven dat dit goed is voor onze mensen en nodig is voor NS. De wereld om ons heen verandert, biedt kansen en mogelijkheden waar we gebruik van willen maken en leren en ontwikkelen zorgt ervoor dat medewerkers bijblijven. In 2023 investeerde NS meer dan € 11,5 miljoen in opleidingen en andere leerinterventies (2022: € 8,5 miljoen). Leren en ontwikkelen kan

zowel binnen de eigen functie als richting een nieuwe functie. We leiden nieuwe medewerkers op in ons eigen Leercentrum en we faciliteren dat via onze partner-ROC's en opleider STC in Rotterdam. Ook onderhouden we de vakkennis van collega's en brengen we hun nieuwe kennis en vaardigheden bij. In 2023 zijn we gestart met een inwerkprogramma voor managers.

Vakmanschap centraal

We ontwikkelden in 2023 een nieuwe leerweg voor beginnende medewerkers Veiligheid & Service. In 2023 is ook een herontwerp van de Basis Leerweg Machinisten gemaakt voor medewerkers die in ons bedrijf opgeleid worden tot machinist. Daarnaast hebben we kantoorpersoneel en uitzendkrachten opgeleid tot treinassistent. Ook startten we op het Koning Willem I College in Den Bosch een nieuwe mbo-opleiding tot machinist en gingen we in Den Bosch en met het NOVA College in Haarlem een samenwerking aan voor de mbo-opleiding tot conducteur. In 2023 startten 29 nieuwe studenten met de mbo-opleiding Handhaver Toezicht en Veiligheid-Conducteur bij MBO Amersfoort, NOVA College te Haarlem of Koning Willem I College te Den Bosch. NS heeft in 2023 6 uitgestroomde studenten van MBO Amersfoort aangenomen. Via ROC Amsterdam, ROC Twente en STC stroomden in 2023 54 machinisten in. Verder liepen 122 nieuwe eerstejaars en 158 tweedejaars mbo-studenten stage bij NS voor hun opleiding tot machinist. Intern rondden 531 hoofdconducteurs, 351 machinisten en 116 medewerkers Veiligheid & Service hun basisopleiding succesvol af. Er zijn ook 120 collega's opgeleid als servicemedewerker op het station. Voor NS Klantenservice leidden we 611 nieuwe collega's op.

Materieeltechniek en de TechniekFabriek

De TechniekFabriek is onze eigen technische mbo-opleiding voor huidige en toekomstige treinmonteurs. In 2023 hebben we in samenwerking met het ROC Tilburg een nieuwe TechniekFabriek geopend in het Componentenbedrijf Berkel-Enschot. We hadden al een TechniekFabriek in Zwolle en in Amsterdam. Met de nieuwe locatie biedt NS ook studenten in het zuiden van het land de kans om te leren en werken bij NS en is onze opleidingscapaciteit toegenomen. In september 2023 startten 53 studenten met hun opleiding aan de TechniekFabriek. In 2023 stroomden 14 studenten van TechniekFabriek met een diploma door naar een baan bij NS Treinmodernisering en NS Onderhoud en Service.
Het zij-instroomtraject van NS biedt mogelijkheden voor technici met een achtergrond buiten NS om bij NS te komen werken. Met hulp van ROC's door het hele land worden de technici in dit traject omgeschoold tot NS-monteur.

Opleiding voor retail

NS biedt een eigen mbo-opleiding Stations Retail. Dit is een op maat gemaakte opleiding: omdat een reiziger kort op het station is, vraagt dat om goede en snelle service van medewerkers. In 2023 volgden 13 medewerkers een opleiding tot Retail Specialist of Retail Manager.

Loopbaan

NS-medewerkers hebben allerlei opties om aan hun loopbaan te werken. In totaal stroomden 2.493 collega's door naar een andere functie in het bedrijf. Zo stroomden in 2023 42 hoofdconducteurs intern door naar de functie van machinist en 40 collega's naar de functie van hoofdconducteur. In 2023 hebben 432 collega's een loopbaanoriëntatietraject gevolgd (2022: 403). Retailmedewerkers kunnen hier sinds 2023 ook gebruik van maken.
We bieden collega's via het online Loopbaanplatform naast loopbaancoaching onder meer een zelfscan van hun vaardigheden, arbeidsmarktspreekuur en een cv-check. Afgelopen jaar is het loopbaancentrum ook gestart met het ontwikkelloket: een proef om ontwikkeling buiten de functie breder toegankelijk te maken.

Boventalligheid voorkomen

Als organisatieontwikkelingen gevolgen hebben voor medewerkers, wil NS hen in een vroeg stadium begeleiden naar ander werk binnen of buiten NS. Dat doen we om boventalligheid van medewerkers te voorkomen. Deze medewerkers worden 'premobiel' en maken aanspraak op het sociaal plan. In 2023 werden er geen medewerkers premobiel. 50% van de medewerkers die al vóór 2023 boventallig werden en vallen onder de werkgarantie, heeft binnen de begeleidingstermijn intern of extern ander werk gevonden.

Arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden

NS overlegt doorlopend met de medezeggenschap en de vakbonden. In 2023 stonden enkele specifieke thema's centraal, waaronder de hoofdrailnetconcessie, vitaliteit, druk op de sociale veiligheid, capaciteitsmaatregelen en cao-arbeidsvoorwaarden. Op drie onderwerpen een korte nadere toelichting:

Concessie

NS heeft periodiek met de COR gesproken en het adviestraject doorlopen over de nieuwe hoofdrailnetconcessie vanaf 2025 en de marktordening op het spoor.

Capaciteit

Na overleg tussen medezeggenschap, vakbonden en NS zijn tijdelijke capaciteitsmaatregelen ingevoerd. Doel was de capaciteitstekorten onder conducteurs aan te pakken, werkdruk te verminderen en verdere aanpassing van de dienstregeling te voorkomen. Zo hebben we tijdelijk beveiligings- en treinassistenten ingezet. De inzet van kantoorcollega's als treinassistenten ervoeren alle betrokkenen als positief.

Een nieuwe cao

NS heeft het cao-akkoord 2022/2023 afgelopen jaar geïmplementeerd. De cao is volledig geactualiseerd: NS'ers hebben een actueel inzicht in hun arbeidsvoorwaarden. In het derde kwartaal van 2023 zijn de onderhandelingen over de cao voor 2024 van start gegaan.

Bericht van de Centrale Ondernemingsraad

Voor de Centrale ondernemingsraad van NS was 2023 een turbulent jaar. Hoogtepunten, dieptepunten én belangrijke uitdagingen die niet nog zijn afgerond en in 2024 en daarna nog veel aandacht zullen vragen. Belangrijkste resultaat van afgelopen jaar is de gunning van de hoofdrailnetconcessie aan NS. De intensieve samenwerking met de zeggenschap op dit onderwerp willen we in 2024 graag voortzetten om NS verder te brengen. Andere belangrijke onderwerpen: vitaliteit, herstel en re-integratie, het aantrekken van voldoende personeel, krapte op arbeidsmarkt, de omslag naar mensgericht sturen en onverminderde aandacht voor operationele prestaties. Dit blijven belangrijke uitdagingen en onderwerpen van gesprek tussen de COR en directie. De terugkeer en groei van het aantal reizigers is ingezet maar nog lang niet op het gewenste niveau. De financiën en daarmee de druk op NS blijft onverminderd groot. Tariefdifferentiatie heeft de eindstreep niet gehaald en stelt de directie en de COR voor nieuwe uitdagingen. Het is een mooie uitdaging in het zoeken naar oplossingen zonder grote consequenties voor onze collega's. We zien de samenwerking voor de komende jaren met vertrouwen tegemoet.

Namens de Centrale ondernemingsraad,
Bas Kuperus, voorzitter

Werkbeleving

MBO

Elke twee jaar houdt NS het medewerker belevingsonderzoek (MBO). De laatste keer was in 2022. Managers van elke afdeling gaan in gesprek met de medewerkers over de resultaten. Gezamenlijk bepalen we wat we blijven doen én wat we anders gaan doen. We streven naar maatwerk, waarbij het team zelf het initiatief neemt. Zo stellen we per team vast wat nodig is en wat bijdraagt aan het verbeteren van de werkbeleving.

Vitale organisatie en ziekteverzuim

Het verzuimcijfer voor NS was in 2023 8,1% (2022: 8,5%). NS heeft de stijgende trend van het verzuim weten te keren maar is nog niet terug op het niveau van voor corona. Het verzuim is nog te hoog. Met een focusverschuiving naar meer sturing op 'voorkomen van verzuim' en het 'versterken van mensen' verwacht NS als bijvangst een lager verzuim. NS kijkt op vier manieren naar vitaliteit: fysiek welzijn, mentaal welzijn, sociaal welzijn en betekenisvol zijn. Bij trotse en vitale NS'ers zijn deze 4 elementen in balans, daarnaast speelt ook de werkomgeving een belangrijke rol in de vitaliteit van onze medewerkers. De gezamenlijke aanpak van medezeggenschap en zeggenschap 'Zo blijven we samen vitaal bij NS' heeft veel aandacht voor vitaliteit opgeleverd, maar laat ook zien dat meer nodig is en het thema complex is. Na een jaar leren met veel initiatieven en pilots per bedrijfsonderdeel richt NS zich per bedrijfsonderdeel meer op de aanpak van de grondoorzaken van verzuim. Thema's hierin zijn werkdruk, beperkte ontwikkelmogelijkheden, ongewenst gedrag en rol leidinggevende.

Leiderschap bij NS

NS staat voor enorme uitdagingen op korte en lange termijn. Onze leiders spelen een grote rol in de transitie naar een duurzaam mobiliteitsbedrijf en in het trots en vitaal houden van medewerkers. NS heeft de visie op leidinggeven in 2023 geactualiseerd en deze wordt via verschillende kanalen, instrumenten en doelgroepen verder uitgewerkt. Verder zijn we gestart met een nieuw inwerkprogramma voor nieuwe instromende en doorstromende leidinggevenden. Hierin besteden we aandacht aan thema's als organisatiedoelstellingen voor de korte en lange termijn, diversiteit en inclusie en wat NS verwacht van leidinggevenden.
Daarnaast worden de raad van bestuur en leidinggevenden in meerdere bijeenkomsten per jaar uitgedaagd en geïnspireerd op actuele en strategische thema's en op wat er vervolgens van hen verwacht wordt als leidinggevende.

Leiderschapsontwikkeling en talentontwikkeling

NS biedt interne programma's om de doorstroom naar de verschillende managementlagen soepel te laten verlopen. Zo zorgen we via het traineeprogramma voor de instroom van talenten in vakgebieden die cruciaal zijn voor het bedrijf: IT, techniek, inkoop en operationeel management. Daarnaast heeft NS een aantal specifieke programma's opgezet voor talentontwikkeling. Deze programma's zijn een eerste aanzet tot een andere kijk op het ontwikkelen van talent: niet alleen het ondersteunen van talenten om de sleutelposities in te vullen maar ook om tot meer diverse leiderschapsstijlen te komen, met als doel diversiteit aan de top.

Organisatiecultuur, integriteit en compliance

Cultuur

NS wil een organisatie zijn met een open en veilige cultuur, waar integer werken vanzelfsprekend is. We vinden het belangrijk om resultaatgericht en binnen de afgesproken normen en waarden te werken. We beschikken hiervoor over een beheerste aanpak van risico's, issues en vraagstukken op het gebied van integriteit en compliance.
De integriteit van NS staat of valt met het gedrag van medewerkers en de keuzes die zij in hun werk maken. We stimuleren een cultuur van openheid en aanspreekbaarheid. Onze gedragscode vormt voor alle NS'ers de basis voor professioneel handelen en helpt hen om in uiteenlopende, soms lastige situaties de juiste afwegingen en bewuste keuzes te maken. De gedragscode is beschikbaar voor medewerkers via intranet. Sinds september 2023 is er een onlinetraining over de NS Gedragscode, die medewerkers eens in de drie jaar volgen.
De gedragscode is ook basis voor de behandeling van integriteitsmeldingen en de uitvoering van integriteitsonderzoek. De gedragscode is in lijn met de OECD-richtlijnen en de Nederlandse Corporate Governance Code. Daarmee is de bescherming van mensenrechten binnen NS geborgd. Op basis van de gedragscode hebben we beleid gemaakt voor specifieke thema's, zoals belangenverstrengeling, mededinging, informatiebescherming, anti-corruptie en fraude. Verder hanteren we een landelijk programma om omgangsvormen op de werkvloer te verbeteren en onder andere intimidatie en racisme tegen te gaan. De NS Gedragscode vormt daarin de leidraad. Bovendien heeft NS een planning- en controlcyclus ingericht voor de risico's en issues op het gebied van integriteit en compliance, om deze risico's en issues beheersbaar te maken en te houden.

Governance en integriteit

De operationele afdelingen van NS hebben de verantwoordelijkheid voor een integere bedrijfsvoering. De afdeling Integriteit ondersteunt de bevordering van gewenst gedrag en naleving van wet- en regelgeving en de NS Gedragscode. De afdeling ontwikkelt beleid, informeert daarover, behandelt integriteitsmeldingen, onderzoekt trends, geeft gevraagd en ongevraagd advies en stimuleert het integriteitsbesef. Verder vindt afstemming plaats met de NS-vertrouwenspersonen, binnen de grenzen van vertrouwelijkheid, en heeft de afdeling een directe (escalatie)lijn voor integriteit met de voorzitter van de raad van bestuur en de raad van commissarissen.
NS heeft een commissie Integriteit, met daarin de directeuren HR, Legal, Security en Risk. De commissie toetst nieuw integriteitsbeleid en geeft advies over vraagstukken en meldingen op het gebied van integriteit.

Advies en voorlichting

Het Integriteitsportaal op het intranet biedt medewerkers informatie over integriteit en het NS-beleid. Daarnaast kunnen medewerkers concrete vraagstukken en dilemma's voorleggen aan de afdeling Integriteit. Vragen stellen kan per mail of telefonisch. De afdeling adviseert medewerkers over mogelijke oplossingen en acties. In 2023 heeft de afdeling NS Integriteit 218 vragen beantwoord (2022: 297).

Meldpunt Integriteit en Regeling Integriteitsmeldingen

De Regeling Integriteitsmeldingen (inclusief klokkenluidersmeldingen) borgt dat NS-medewerkers melding kunnen doen van (vermoedens van) onregelmatigheden, dat NS daar zorgvuldig en vertrouwelijk mee omgaat en dat medewerkers geen nadeel ondervinden van het feit dat zij melding hebben gedaan. Medewerkers kunnen op verschillende manieren – anoniem – vermeende integriteitskwesties of misstanden melden: via het Meldpunt Integriteit op het interne netwerk, via een speciale app, per e-mail of in een persoonlijk gesprek. Een integriteitsmelding kan leiden tot een advies aan de melder en het betrokken management over de verdere aanpak en maatregelen. Ook kan er een (onafhankelijk) intern

feitenonderzoek door NS Security plaatsvinden, op basis waarvan NS maatregelen bepaalt. In 2023 zijn in totaal 99 integriteitsmeldingen ontvangen (2022: 82). Van de meldingen die in 2023 zijn afgerond, bleek 24% (geheel of gedeeltelijk) gegrond.
Medewerkers kunnen zich (zowel bij een integriteitsmelding als daarbuiten) laten ondersteunen door een vertrouwenspersoon van NS. In 2023 is hiervan 151 keer gebruikgemaakt (2022: 163). Ook voor externe stakeholders heeft NS een meldpunt. Daar is in 2023 twee keer gebruik van gemaakt.
In najaar 2023 heeft NS haar meldregeling vernieuwd om compliant te zijn aan Wet Bescherming Klokkenluiders. De nieuwe regeling bij NS heet nu Meldregeling Integriteit.

Compliance

Als staatsdeelneming heeft NS een voorbeeldfunctie, moeten we transparant zijn over naleving van wet- en regelgeving en moeten we te allen tijde integer handelen. Daarom zien we er nauw op toe dat we voldoen aan wet- en regelgeving en aansluiten bij de geldende normen en waarden. Oftewel: dat we 'compliant' zijn. Het geheel aan regels en verplichtingen, zowel intern als extern, is omvangrijk en ingewikkeld: zo moeten we ons houden aan externe wet- en regelgeving, zoals de Spoorwegwet, de Mededingingswet en de Arbeidstijden- en Arbeidsomstandighedenwet. Daarnaast gelden er interne beleidskaders zoals de NS Gedragscode, het inkoopreglement en het machinistenhandboek.

Beheersstructuur

Om te borgen dat NS grip houdt op deze verscheidenheid aan regels en normen en maatschappelijke verantwoordelijkheid neemt, hebben we hiervoor een beheersstructuur opgezet. De bedrijfsonderdelen van NS zijn er primair verantwoordelijk voor dat ze 'compliant' werken. Ze kunnen daarbij gebruikmaken van het advies van diverse compliance kennishouders, zoals NS Legal en QHSE. De afdeling Risk & Compliance houdt hier toezicht op en rapporteert aan de raad van bestuur en raad van commissarissen.

Visie op compliancy

NS hanteert een integrale compliance-visie, waarin de belangrijkste uitdagingen en prioriteiten voor compliant werken tot en met 2025 staan. In de operationele uitvoering zijn wettelijke eisen vertaald naar prestatie-indicatoren en normen voor onder andere mededinging, aanbesteding, privacy en veiligheid. Daarnaast is er een NS-brede rapportage met daarin de toprisico's en issues ten aanzien van compliance en een overzicht van de relevante kpi's. Ook worden NS-breed trainingen verzorgd om de kennis van wet- en regelgeving bij medewerkers op peil te houden.

Privacy

NS vindt het vanzelfsprekend dat we zorgvuldig omgaan met de persoonsgegevens van reizigers en medewerkers. Om te blijven voldoen aan de privacywetgeving heeft NS een privacystructuur en governance ingericht. Ook besteden we continu aandacht aan opleiding en bewustzijn rondom privacy, onder meer in e-learnings, trainingen en nieuwsbrieven. We hebben afgelopen jaar opnieuw 'privacy-champions' aangesteld die naast hun reguliere werkzaamheden vragen beantwoorden en de ogen en oren van het privacy-office zijn binnen hun specifieke bedrijfsonderdeel. Zij vormen samen met de functionaris voor gegevensbescherming en de privacy-officers de privacy-organisatie binnen NS. Eind 2023 waren er 96 privacy-champions actief (2022: 92).

Datalekken verwerkers

Ondanks zorgvuldige omgang met data van klanten en medewerkers hebben zich in 2023 twee grote datalekken voorgedaan. In maart 2023 is het softwaresysteem gehackt van marktonderzoeksbureau Blauw, waarmee NS samenwerkt. Eind april 2023 vond daarnaast een datalek bij een andere verwerker van NS plaats. Dit datalek kwam eind augustus 2023 aan het licht bij NS. In beide gevallen heeft NS het datalek gemeld aan de Autoriteit Persoonsgegevens en aan de betrokkenen.

Privacy by design

Goede en zorgvuldige gegevensverwerking begint met privacy by design. Dit betekent dat we al bij het ontwerp van een product of dienst rekening houden met de bescherming van de privacy van betrokkenen. We voeren daarnaast veel assessments uit waarin we de impact van databescherming controleren. Zo kunnen we vroegtijdig risico's voor betrokkenen identificeren en maatregelen nemen om die risico's te beheersen.

Vervolgonderzoek Tweede Wereldoorlog

NS heeft het NIOD eind 2022 gevraagd een vervolg te geven aan het vooronderzoek dat het instituut heeft afgerond naar de rol van het bedrijf tijdens de Tweede Wereldoorlog. NS doet dit verzoek met het oog op het verdiepen van historisch inzicht en reflectie op het eigen handelen in de oorlogsjaren.

Onze duurzame prestaties

Op 20 juni reisden Koning Willem-Alexander en Koningin Máxima vanaf station Den Haag Holland Spoor per Koninklijke trein naar België voor hun staatsbezoek. Dat was voor de laatste keer. De Koninklijke trein is aan het einde van haar levensduur en is aangeboden aan het Spoorwegmuseum.

Wie met een NS-trein reist, reist CO_2-neutraal: sinds 2017 rijden al onze treinen op 100% groene stroom uit Nederlandse en Zweedse windparken die grotendeels voor NS draaien.

Sinds vorig jaar krijgen we ook elektriciteit van Nederlandse zonneparken. Onderzoeksbureau CE Delft concludeerde vorig jaar dat onze treinen een CO_2-uitstoot hebben van 0 g CO_2-eq/reizigerskilometer, exclusief de infrastructuur voor het opwekken van elektriciteit. Sinds 2019 bieden we bij calamiteiten of storingen bovendien CO_2-neutraal treinvervangend vervoer met bussen die direct en indirect gebruikmaken van hernieuwbare brandstoffen. NS levert de grootste klimaatimpact door mensen te verleiden om in de trein te stappen in plaats van in de auto. Ondanks dat onze treinen niet direct CO_2 uitstoten, kan

het nog beter. Het bouwen van treinen gaat namelijk wél gepaard met CO_2-emissies, bijvoorbeeld door het gebruik van staal en energie. Ook met het verwarmen van onze panden stoten we bijvoorbeeld CO_2 uit. Daarom nemen we stappen om niet alleen CO_2-neutraal vervoer te bieden, maar ook als bedrijf CO_2-neutraal te worden, inclusief onze keten. We werken aan fossielvrij, circulair en groen ondernemen voor onszelf en in de keten.

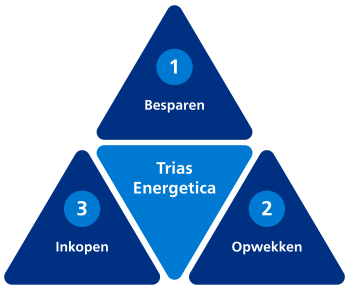
Nieuwe rekenmethode CO_2-uitstoot

Bij NS berekenen we sinds 2023 met een nieuwe rekenmethode hoeveel CO_2 reizigers vermijden als ze met de trein reizen in plaats van met de auto. Daarnaast berekenen we hoeveel CO_2 NS uitstoot in de bedrijfsprocessen. Dit geeft inzicht in hoe we presteren ten opzichte van onze doelen. Ook kunnen we met de methode beter sturen op het terugdringen van de CO_2-uitstoot. Zo kunnen we de rol als koploper blijven vervullen in het aanbieden van duurzame mobiliteit.

Vermeden CO_2 als prestatie-indicator in de nieuwe concessie

In de nieuwe hoofdrailnetconcessie is de nieuwe prestatie-indicator 'vermeden CO_2-uitstoot' opgenomen. Hiermee komt er meer focus op het verbeteren van de bezettingsgraad waar en wanneer dat kan en op het verlagen van onze eigen CO_2-uitstoot. Voor deze pi gebruiken we de richtlijnen uit het Greenhouse Gas Protocol: de wereldwijde standaard voor het bepalen van broeikasgasemissies op bedrijfsniveau.

Fossielvrij ondernemen



NS wil in 2040 volledig fossielvrij zijn. Dat betekent dat we op elk moment van de dag en elke dag van de week groene elektriciteit gebruiken voor zowel het rijden van treinen als voor onze gebouwen en kantoren. Om dat te bereiken, richten we ons op de zogeheten trias energetica:

- Energiebesparing
- Duurzame opwek op eigen terreinen en gebouwen
- Aanschaf van fossielvrije energie

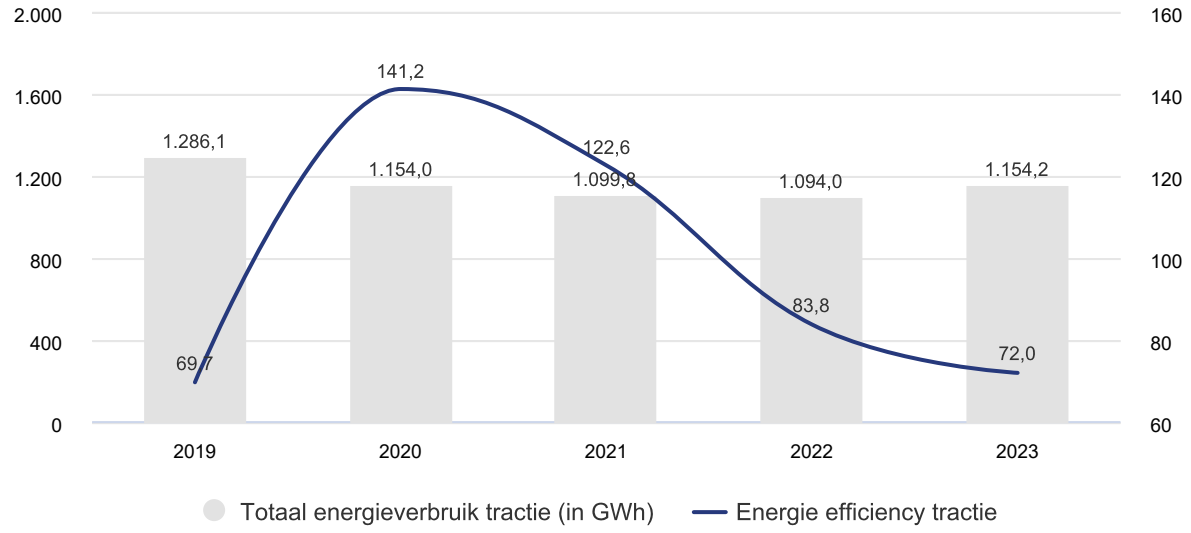
NS lid van Nederlandse vereniging voor duurzame energie (NVDE)

Samenwerking met partners is nodig om vooruitgang op al deze thema's mogelijk te maken. In de NVDE agenderen we met andere leden de overstap van auto naar trein als een onmisbare oplossing voor het bereiken van de klimaatdoelen. Daarnaast benutten we de kennis van de NVDE en de leden bij de ontwikkeling van de langetermijn-energiestrategie, waarin we onze koplopersrol in duurzame mobiliteit willen waarmaken.

Energieverbruik door NS

NS verbruikte in 2023 1.212 GWh aan elektriciteit, 21 TJ warmte en 5,6 miljoen m^3 gas voor treinen, stations, werkplaatsen en kantoren. Onze busleveranciers gebruikten 2 miljoen liter diesel. Omgerekend naar GWh was dit in totaal 1.293 GWh aan energie (2022: 1.230 GWh). Deze stijging wordt verklaard door een hoger energieverbruik door treinen. Met onze Warmte Koude Opslag op 6 stations wekten we het equivalent van 21 GWh aan warmte en koude op.

Het energieverbruik van treinen per gereden reizigerskilometer noemt NS energie-efficiëntietractie. In de grafiek staat de energie-efficiëntietractie samen met het totale energieverbruik van onze treinen en treinvervangend busvervoer. De reizigerskilometers bedragen over 2023 15,5 miljard, dat is 17% meer dan 2022. Door de betere bezetting van de treinen gebruikten we veel minder energie per reizigerskilometer. In 2023 was het energieverbruik per reizigerskilometer 72,0 Wh, wat een verbetering is ten opzichte van 2022 (83,3 Wh/rkm).



Totale CO_2-uitstoot van NS

Bij het meten van CO_2 maken we conform het GHG Protocol onderscheid tussen scope 1, 2 en 3. In dit jaarverslag rapporteren we over scope 1, scope 2 en deels scope 3.

- Scope 1: emissies die we zelf veroorzaken, zoals bij gasverwarming in gebouwen.
- Scope 2: emissies die ontstaan bij de productie van energie die NS gebruikt. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om elektriciteit die we inkopen voor onze treinen en gebouwen.
- Scope 3: emissies die ontstaan door activiteiten van andere ketenpartijen als gevolg van de activiteiten van NS, zoals bij het produceren van treinen of bouwmaterialen voor de verbouwingen op stations. Ook het treinvervangend busvervoer (dat geen eigendom is van NS) valt hieronder.

Berekenen van scope 2-uitstoot

Scope 2-uitstoot wordt op twee manieren berekend: locatie-gebaseerd en markt-gebaseerd. Daarbij hanteren we zelf nog een methode waarin we rekening houden met het matchen van opwek en verbruik:

- Locatie-gebaseerd: de CO_2-uitstoot van de energie die NS per jaar gebruikt, als we helemaal geen duurzame energie zouden inkopen. Met deze meetmethode zou onze totale uitstoot in 2023 ongeveer 410 kiloton CO_2 bedragen: 372 kiloton door het rijden van treinen en 38 kiloton voor de gebouwen. De daling in uitstoot ten opzichte van het jaar 2022 is een gevolg van een nieuwe emissiefactor. Voor berekeningen over 2023 gebruiken we nieuwere, actuelere cijfers die in januari 2024 zijn vrijgegeven voor de CO_2-uitstoot van elektriciteit per energie-eenheid. Deze cijfers zijn lager omdat het aandeel van duurzame energie in de Nederlandse energiemix is toegenomen. Het absolute energieverbruik is in 2023 hoger dan 2022 maar per reizigerskilometers veel lager.
- Markt-gebaseerd: deze methode houdt rekening met de contractuele instrumenten die NS heeft gebruikt voor de aankoop van elektriciteit, waaronder eventuele garanties van oorsprong die aantonen dat de elektriciteit is opgewekt uit hernieuwbare bronnen. In 2023 was de hoeveelheid elektriciteit die NS verbruikte op jaarbasis gelijk aan de hoeveelheid hernieuwbare elektriciteit die door onze energieleverancier werd geproduceerd en aan ons werd toegewezen. Dit resulteert in een netto-uitstoot van nagenoeg 0 kiloton CO_2 voor treinoperaties.
- Matching: de CO_2-uitstoot van de uren dat we meer energie verbruikten dan er werd opgewekt aan duurzame energie en we dus afhankelijk waren van fossiele bronnen. In 2023 was de tractie uur-matching circa 60%. Dit betekent dat we afgelopen jaar ongeveer 40% van de tijd op uurniveau afhankelijk waren van fossiele elektriciteitsbronnen. Hiermee was onze uur-matching uitstoot ongeveer 172 kiloton CO_2.

Scope 3

Het afgelopen jaar hebben we voor het eerst de volledige scope 3-uitstoot in kaart gebracht als onderdeel van onze verbintenis met het zogeheten Science Based Targets initiative (SBTi) uit 2021. Dat is nodig om te zorgen dat onze bedrijfsbrede emissiereducties zowel op korte als lange termijn in lijn zijn met de laatste klimaatwetenschap van het IPCC, met als doel de mondiale temperatuurstijging te beperken tot 1,5°C. Halverwege 2023 hebben we de documentatie ingediend bij SBTi ter validatie. De uitkomst is nog niet ontvangen. Daarnaast bereiden we ons voor om volgend jaar onze klimaatmitigatie- en klimaatadaptatieplannen waar mogelijk volgens de CSRD-richtlijnen te rapporteren. In de tabel hieronder nemen we alleen voor scope 3 de uitstoot van het treinvervangend busvervoer op omdat we deze waarden al inzichtelijk hebben.

Sinds 2019 bieden we CO_2-neutraal treinvervangend vervoer met bussen die direct en indirect gebruikmaken van hernieuwbare brandstoffen. Na de aanpassing van de emissiefactor voor hernieuwbare brandstoffen in 2021, compenseren we ook de resterende emissies van CO_2-equivalanten via Verified Emission Reductions van Gold Standard, specifiek met 700 ton CO_2 aan kredieten uit het Kayseri Molu Landfill Gas to Energy Project in Turkije uit 2016

Totale CO_2-uitstoot NS, per methode (in kiloton CO_2)

Broeikasemissies NS (scope 1, scope 2 en deel scope 3**)* in kiloton CO_2-uitstoot	2021	2022	2023
Emissies door het rijden van treinen			
Scope 1 (diesel treinen)	0	0	0
Scope 2 (electrische treinen)			
Location-based	515,0	458,6	371,9
Matching	206,0	183,5	148,8
Market-based	0,0	0,0	0,0
Scope 3 (treinvervangendbusvervoer zonder compensatie resterende CO2eq-emissies)	0,06	0,08	0,07
Scope 3 (treinvervangendbusvervoer met compensatie)	0,0	0,0	0,0
Emissies stations en gebouwen			
Scope 1	2,8	2,4	12,0
Scope 2			
Location-based	28,5	33,9	26,0
Matching	11,7	14,0	10,7
Market-based	0,5	0,6	0,5

* *Er wordt uitgegaan van CO_2-equivalenten, dus ook andere broeikasgassen met Global Warming Potential worden waar mogelijk meegenomen.*

** *Scope 3 in bovenstaande tabel betreft alleen Treinvervangendbusvervoer.*

In de volgende tabel staat de CO_2-uitstoot per reizigerskilometer op basis van market-base. Hiermee kunnen we de uitstoot van treinreizen vergelijken met andere vervoersmiddelen.

Uitstoot per rkm emissies door het rijden van treinen (scope 1, scope 2 en scope 3) op basis van market based*	2021	2022	2023
CO_2-uitstoot scope 1, 2 en 3 per reizigerskilometer	0	0	0
Reizigerskilometers Nederland (in miljoenen)	8.630	13.310	15.536

* *Er wordt uitgegaan van CO_2-equivalenten, dus ook andere broeikasgassen met Global Warming Potential worden waar mogelijk meegenomen.*

Duurzame opwekking van eigen terreinen en gebouwen

NS zet gebouwen en gronden in voor de opwek van duurzame energie. Op daken van een aantal NS-onderhoudslocaties liggen circa 3.000 zonnepanelen. Op daken van een aantal NS-onderhoudslocaties liggen circa 3.000 zonnepanelen. In 2023 hebben wij een opwek van duurzame energie van meer dan 590.000 KWh gemeten, wat gelijk is aan het jaarlijks energieverbruik van 190.000 huishoudens. In de buurt van station Amsterdam Sloterdijk ligt sinds 2021 het windmolenpark Nieuwe Hemweg. De zes windturbines wekken op jaarbasis voor circa 10.000 huishoudens aan energie op. We willen het aandeel duurzame energie via opwek door eigen opwekinstallaties blijven vergroten.

Aanschaf van fossielvrije energie

NS koopt energie in via energieleveranciers. We hebben verschillende contracten voor het leveren van stroom voor treinen, stroom voor ons vastgoed en aardgas voor het verwarmen van onze gebouwen. Ons huidige elektriciteitscontract voor het leveren van stroom aan onze treinen loopt eind 2024 af. Daarom hebben we in 2023 namens de spoorsector (onder de naam coöperatie VIVENS) een aanbesteding gedaan voor stroom en garanties van oorsprong (GvO's) voor het laten rijden van treinen. PZEM en Shell gaan NS vanaf 1 januari 2025 voor drie jaar voorzien van de levering van duurzame elektriciteit respectievelijk GvO's.

Het was de voorkeur van NS alle duurzame energie in Nederland op te (laten) wekken. Dat konden we helaas niet uitvragen. Gezien de grootte van het contract zijn we verplicht Europees aan te besteden en daaruit vloeit voort dat de energie ook uit heel Europa kan komen. NS wilde ook het liefst zelfstandig een nieuw contract afsluiten in plaats van met de sector: 85% van de totale omvang van het contract betreft namelijk energie voor NS. Helaas bleek een zelfstandig contract per 2025 niet haalbaar: het is technisch nog niet mogelijk te bepalen hoeveel elke vervoerder exact gebruikt.

We zijn wel blij dat het in deze moeilijke energiemarkt gelukt is om nieuwe partners te vinden. We verwachten dat de technologische mogelijkheden voor energieopwekking en -opslag de komende jaren fors toenemen. NS bereidt zich voor om na dit contract minder afhankelijk te zijn van fossiele back-up, voor de momenten dat de zon niet schijnt en het niet waait. Bijvoorbeeld door opslagcapaciteit en zogeheten uur-matching. Daarbij liggen het moment van opwekken en gebruik dichter bij elkaar. Bovendien hebben we afgelopen jaar een aantal windparken in het contract van stroom voor treinen vervangen door twee zonneparken in Nederland met als doel de uur-matching te verhogen.

Sinds 2023 kopen we voor aardgas geen GvO's meer. Die certificaten zijn schaars en duur geworden. In de huidige markt geeft het kopen van groen-gas-GvO's een beperkte impuls aan de markt om meer groengasinstallaties te plaatsen. De impact van geen GVO's meer inkopen voor aardgas op de toegestane te rapporteren emissies, is af te lezen uit de tabel hierboven. De emissies van stations en gebouwen scope 1 bedroegen 12 kiloton $C0_2$ in 2023 tegenover slechts 2,5 kiloton in 2022.

Circulair ondernemen

Circulair ondernemen betekent voor NS zo min mogelijk nieuwe grondstoffen gebruiken, optimaal gebruikmaken van onze eigen materialen en geen afval veroorzaken. NS heeft de ambitie om volledig circulair in te kopen, materialen maximaal te (her)gebruiken en geen afval meer te creëren op kantoren, werkplaatsen en in treinen. Zo dragen we bij aan het klimaatakkoord en de European Green deal en aan SDG 12 en SDG 13. Daarnaast werkt NS met ProRail en IenW aan de ambitie Afvalvrije stations 2040.

Inflow vs. outflow

Onder inflow verstaan we alle fysieke middelen die ons bedrijf binnenkomen. Zoals nieuwe treinen en reserveonderdelen, onderhoudsmiddelen, bedrijfskleding, IT-hardware enzovoort. Inflow is circulair als het niet bijdraagt aan de uitputting van grondstoffen. Dat kan doordat het al eerder is ingezet (hergebruikt of gerecycled) of doordat het weer aangroeit (uit een duurzaam beheerde biologische bron).

Onder outflow verstaan we onze fysieke middelen die ons bedrijf verlaten en het afval dat reizigers in de treinen of op stations weggooien. Outflow is lineair als de materialen worden gestort of verbrand en circulair als de materialen niet verloren gaan maar opnieuw gebruikt worden. Daarvoor moet het technisch mogelijk zijn om te hergebruiken, reviseren, recyclen of composteren én een partij moet dit ook doen.

Voor de definities van zowel inflow als outflow sluiten we aan bij het 'Circular Transition Indicators' (CTI) framework van de World Business Council for Sustainable Development.

Beperk (nieuw) grondstofgebruik

Door circulair ontwerpen en inkopen willen we slimmer omgaan met materialen en minder (nieuwe) grondstoffen gebruiken. We hebben circulair inkopen geborgd via ons MVOI-beleid (Maatschappelijk Verantwoord Inkopen en Opdrachtgeven). In aanbestedingen met grote impact nemen we circulariteit mee in de selectie- en gunningsfase. In 2023 gebeurde dat onder meer in aanbestedingen voor wielen, magneetremmen en bekabeling. Bij de aanschaf van de DDNG is er specifiek aandacht geweest voor het beperken van het treingewicht, zodat er minder materiaal nodig is om de trein te bouwen en minder energie om ermee te rijden. Daarnaast deelt de fabrikant een materialenpaspoort van het voorgenomen ontwerp. Daarmee selecteren we samen circulaire materialen die niet bijdragen aan de uitputting van grondstoffen en na de levensduur van de trein weer demontabel en recyclebaar zijn. Met dit materialenpaspoort en de hoge recyclebaarheid loopt NS voorop in de railsector in Europa.

Inflow-meten

Om goed te kunnen sturen op circulair materiaalgebruik werkt NS structureel aan 'inflow-meten'. Hiermee analyseren we de samenstelling van de materialen die de organisatie inkoopt en leggen we dit vast. In 2023 deden we dat voor 8.420 ton (2022: 7.381 ton), dit is 46% (2022: 43%) van de ingekochte materialen. Deze stijging is het gevolg van de uitbreiding van het aantal materialen dat we meten. Van het inflow-meten was 34% circulair (2022: 78%). Deze daling komt grotendeels door het afronden van een groot bouwproject van een nieuw treinstelhal in Haarlem. In dit project waren veel gebruikte materialen ingezet, wat in 2022 leidde tot een hoger percentage.

Het inflow-meten hebben we geborgd in onze inkoopprocessen en -templates die beschikbaar zijn voor alle leveranciers. In 2023 zijn we verdergegaan met het automatiseren van het inflow-meten. Met de hulp van onze leveranciers verrijken we de materiaalinformatie van gecodeerde treingebonden artikelen, zoals reserveonderdelen. Daarnaast gebruiken we kunstmatige intelligentie om technische tekeningen te digitaliseren. Het opleiden en trainen van NS-medewerkers die betrokken zijn bij inkoopprocessen blijft ook belangrijk, net als de samenwerking met onze leveranciers. Hierdoor kunnen we kansen identificeren en de markt uitdagen om (meer) circulair te worden.

Circulair reizigersaanbod

Vanwege het verminderen van (nieuw) grondstoffengebruik werken we in onze stations aan een circulair aanbod aan reizigers. We kijken kritisch naar de noodzaak van wegwerpverpakkingen en geven bijvoorbeeld alleen een koffiebekerdeksel mee als de reiziger daar om vraagt. We verduurzamen verpakkingen met hernieuwbare en gerecyclede materialen. In 2023 vervingen we broodvellen met plastic coating door papier en startten we de overgang van zakken met een plastic venster naar papieren zakken. We komen echter aan de grenzen van wat mogelijk is: veel plastic is al uitgefaseerd of niet te vervangen. Voor papierlaminaten is in de markt bijvoorbeeld vaak nog geen goed alternatief dat hittebestendig én voedselveilig is. We stimuleren onze leveranciers om te blijven innoveren en houden de markt nauwlettend in de gaten. Daarnaast zet NS in op ander gebruik, bijvoorbeeld door Bring Your Own (BYO).

Herbruikbare bekers

In 2023 hebben we het gebruik van herbruikbare bekers gestimuleerd. In het voorjaar herhaalden we hiervoor de campagne 'The Way To Go' van 2022 in samenwerking met vrijwel alle huurders op de grote stations. Deze campagne won in 2023 de Groene Giraf voor het meest impactvolle marketingevenement. Per 1 juli heeft NS Retail bij de invoering van de wettelijke SUP (Single-Use-Plastics)-meerprijs op wegwerpverpakkingen ruim € 500.000 aan meerprijs voor plastic verpakkingen berekend. Dit omvat 10 cent voor een beker, 35 cent voor maaltijdverpakkingen en 5 cent voor voorverpakte verpakkingen.

Dit heeft in 2023 geleid tot een vermindering van 442.884 wegwerpbekers bij onze eigen formules Kiosk, Julia's en StationsHuiskamer. Het verrekende bedrag komt ten goede aan duurzaamheidsinitiatieven voor NS Retail. Een voorbeeld hiervan is een leensysteem om wegwerpbekers voor warme dranken te vervangen voor bekers met statiegeld. Hier wordt begin 2024 een pilot voor gehouden in Rotterdam. Daarnaast is NS eind 2023 overgegaan van een plastic deksel naar een duurzamere variant. Deze deksel bevat veel minder plastic en draagt daarom bij een een forse reductie van plastic in de keten.

Optimaal materiaalgebruik

We zijn zuinig op onze materialen en zetten in op goed onderhoud, reparatie en levensduurverlenging. Zo moderniseren we onze twintig jaar oude dubbeldekstreinen om weer twintig jaar reizigers te kunnen vervoeren: in 2023 hebben we 16 dubbeldekkers met 96 rijtuigen van het type VIRM2/3 gemoderniseerd. Hierbij krijgt 99% van deze treinen een tweede leven. We renoveren 86% van de twintig jaar oude treinonderdelen binnen ons eigen bedrijf en plaatsen deze weer als nieuw terug in de trein. 13% van de materialen krijgt elders een tweede leven.
Bij reparatie en onderhoud streven we naar levensduurverlenging van de treinonderdelen. Zo is 11% van de treinonderdelen gekwalificeerd als 'wisseldeel'. Dit betekent dat ze bij defect gerepareerd of gereviseerd worden, in plaats van weggegooid. Zo voorkomen we nieuwkoop en afval.

Uitstroom van treinen

Wanneer een treinserie het einde van de levensduur bereikt, onderzoeken we welke onderdelen (her)gebruikt kunnen worden voor andere treinseries. In 2023 zijn geen treinen uitgestroomd. De uitstroom van het treintype ICM in 2024 hebben we wel voorbereid door een 'oogstboek' te delen met onze partners. In dit boek kunnen zij zien welke treinonderdelen NS aanbiedt voor hergebruik. Geïnteresseerden konden op een schouwdag in de trein de onderdelen in het echt zien.

Afval bestaat niet

Als we producten niet meer kunnen (her)gebruiken, willen we deze hoogwaardig in de kringloop houden. We proberen eerst het volledige product een nieuw leven te geven. Als dat niet kan, herbestemmen we de onderdelen. Als hergebruiken niet kan, scheiden we materialen zo goed mogelijk voor recycling. In 2023 hebben we 3.322.000 kilo kunnen herbestemmen binnen en buiten onze organisatie. Voorbeelden van nieuwe bestemmingen zijn: schoenen gemaakt van oude treinstoffen, reistassen van binnenbanden van OV-fietsen en vogelhuisjes van vertrektijdborden. In 2023 is voor de zevende keer een NS Upcycle Shop geopend op Utrecht Centraal, waar we collector-items uit treinen en NS Upcycle-producten verkochten.

Via vier veilingen hebben we in 2023 oude of overtollige NS-materialen een nieuwe bestemming gegeven. In totaal hebben we hiermee honderden artikelen met een gezamenlijk gewicht van 50,9 ton materiaal herbestemd. In 2023 heeft Stichting kaNScentraal 3,6 ton aan collector-items uit treinen verkocht om geld in te zamelen voor kansarme kinderen.

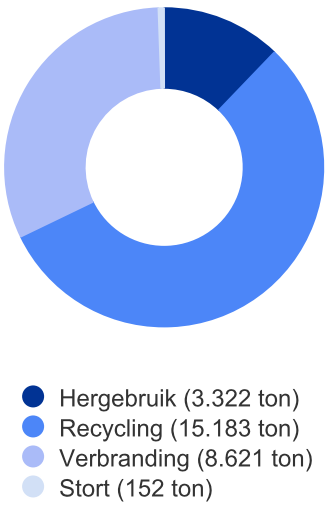
Inzameling flesjes en blik

In 2023 hebben we het aantal statiegeldmachines op de 5 grootste station uitgebreid naar 13. Sinds april kunnen hier ook statiegeldblikjes worden ingeleverd. Het aantal ingeleverde statiegeldflesjes en -blikjes bedroeg 782.540 in 2023. Onze ambitie was om voor eind 2023 het aantal stations met een inleverautomaat uit te breiden van 5 naar in totaal 22. Omdat de automaten zo weinig gebruikt worden, is deze uitbreiding uitgesteld. We vinden het belangrijk eerst goed te onderzoeken waarom de inzameling op stations niet goed loopt. Op basis daarvan bepalen we welke maatregelen nodig zijn.

Voedselverspilling

Alle AH to Go's werken samen met Too Good To Go om voedselverspilling te voorkomen. Too Good To Go is een dienst die via een app klanten verbindt met restaurants en winkels die overtollig onverkocht voedsel hebben. Per september 2023 zijn ook Kiosk en StationsHuiskamer hierbij aangesloten.

Outflow-resultaten



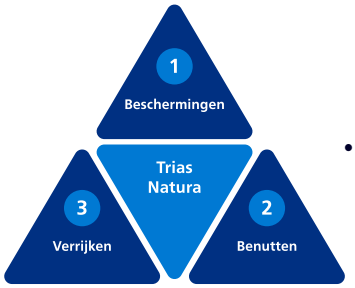
In 2023 hebben we 27.278 ton materialen afgevoerd (2022: 24.540 ton). 67,3% daarvan wordt gerecycled of hergebruikt. 32% van de outflow bestaat uit gevaarlijk afval. Dat heeft te maken met de afvoer van verontreinigde grond door de ontmanteling van een gebouw in Haarlem.
Om het percentage circulaire outflow te verhogen, hebben we de inzamelplekken slimmer ingericht om meer stromen te kunnen scheiden. We volgen het scheidingspercentage per locatie met behulp van dashboards.

Op stations hebben we meerdere acties om circulaire outflow te vergroten. Zo faciliteren en stimuleren we het scheiden aan de bron in winkels op de grootste stations. In 2023 hebben we 35% van het stationsafval gescheiden. Daarmee zijn we op weg naar onze ambitie om in 2040 afvalvrije stations te hebben. Onderdeel daarvan is het inzetten op het nascheiden van reststromen, en daarmee behaalden we 12,3% in 2023. We zetten in op samenwerking met onze afvalverwerker om het outflowpercentage van nascheiden te verhogen.
Om het gevaarlijk afval te reduceren, zijn we in 2023 een onderzoek gestart waarin we voor de grootste stromen bekijken wat de impact is en of we deze kunnen voorkomen. De resultaten hiervan verwachten we in 2024.

Kennisdelen en wereldwijd opschalen

De lessen die we leren uit het circulair moderniseren en ontmantelen van treinen, hebben we vertaald in specificaties voor de aanschaf van nieuwe treinen. Deze hebben we toegepast bij de uitvraag voor de DDNG. Om echte verandering in de markt te realiseren, is het belangrijk dat ook andere treinmaatschappijen deze lessen kennen en toepassen. Daarom schalen we deze specificaties in Europa op via Eurospec. Dit is een samenwerking tussen zes Europese spoorwegmaatschappijen (NS, DB, SNCF, ÖBB, SBB en RDG) om de behoeften en specificaties in lijn te brengen om zo de kosten gedurende de hele levenscyclus van de trein te verlagen, de levertijd te verkorten en innovatie te versnellen. Begin 2023 zijn voor het eerst deze circulaire specificaties gepubliceerd, inclusief een gestandaardiseerde template voor een ‘materialenpaspoort’.

Groen ondernemen



Natuur beschermen en verrijken

Op en rond de stations onderhouden en verbeteren we samen met ProRail 65 hectare groen:

- We hebben op een aantal stations nieuwe prairiebeplanting, vaste planten, bloemenmengsels, nestkastjes en insectenhotels geplaatst. Op de stations Driebergen-Zeist, Castricum en Rotterdam Alexander hebben we met de Vogelbescherming afgelopen jaar een pilot gehouden met onder meer insectenhotels, nestkastjes en een huismussentil. De insectenhotels worden goed gebruikt door solitaire bijen en ruim 70% van de nestkastjes was afgelopen jaar bezet.
- De Vlinderstichting heeft afgelopen jaar in opdracht van NS 45 NS-terreinen geïnventariseerd om mogelijke verbetering van de biodiversiteit in kaart te brengen. Hier zijn verschillende concrete maatregelen uitgekomen die vanaf 2024 worden uitgevoerd.
- We hebben in 2023 de EcoCheck ontwikkeld: een meetinstrument dat we zelf kunnen gebruiken voor het meten van de biodiversiteitswaarde op NS-terreinen. In het voorjaar van 2024 start een 0-meting van de EcoCheck op de stations. Door de biodiversiteitswaarde van NS-terreinen te meten en in kaart te brengen, kunnen we die makkelijker verbeteren.

Natuur benutten

Door klimaatverandering hebben we te maken met extremer weer, met bijvoorbeeld water- en hitteoverlast tot gevolg. Extra groen kan hiervoor een oplossing zijn, zoals het planten van bomen om hittestress te voorkomen en het gebruik van natuurlijke waterafvoer door wadi's en groene daken. In 2023 hebben we bijvoorbeeld in Dalen op NS-grond veteranenbomen geplant. Voor het klimaatadaptief ontwerpen van stations is in opdracht van ProRail, NS Stations en Bureau Spoorbouwmeester een inspiratiedocument gemaakt. Daarin staat groen als oplossing voor het beperken van de gevolgen van klimaatverandering in onze bouwontwerpen.

Duurzaam imago NS

NS zakte in 2023 van de 8e naar de 12e positie in de perceptie van merken die een positieve bijdrage leveren aan de oplossing van maatschappelijke problemen (bron: Monitor Merk & Maatschappij, 2023, B-open, Marketresponse).
Het belang van duurzaamheid bij de keuze voor (openbaar) vervoer blijft groot. Ook afgelopen jaar vond ruim twee derde van de consumenten duurzaamheid (zeer) belangrijk. Een op de 6 Nederlanders geeft aan vaker het OV te gebruiken vanwege het duurzame karakter.
Ruim de helft van de consumenten vindt dat er urgentie is om in Nederland actie te ondernemen tegen klimaatverandering en wil bijvoorbeeld informatie over de CO_2-uitstoot van producten en diensten. Consumenten vinden dat ze zelf ook verantwoordelijkheid dragen in de keuze voor een duurzaam product of dienst (70%). Ze willen dan ook dat bedrijven communiceren over hun duurzame inspanningen. Eerlijke communicatie en het onderbouwen van claims is hierbij van groot belang.

Duurzaam inkopen

NS koopt jaarlijks voor gemiddeld € 1,2 miljard aan goederen en diensten in. In 2023 werkten we met ruim 2.800 leveranciers in 24 landen. 80% van de inkoop komt van 100 leveranciers. Inkoop bij NS betreft vooral personele, financiële en facilitaire diensten, IT, bouw, communicatie, energie, treinen, treinonderdelen en vervoer.

Maatschappelijk verantwoord opdrachtgeven en inkopen (MVOI)

We hebben beleid voor maatschappelijk verantwoord opdrachtgeven en inkopen, in alle onderdelen van ons inkoopproces. Daarmee verduurzamen we de keten en onze dienstverlening. De kern van dit beleid draait erom dat we duurzame keuzes concreet laten meewegen in de besluitvorming. Afhankelijk van de impact op de duurzame doelen van NS wegen deze ook zwaarder mee. Onze MVOI-eisen staan in de inkoopgovernance en zijn verankerd in de Algemene Inkoopvoorwaarden (www.nsprocurement.nl). Enkele succesvolle voorbeelden van duurzame keuzes in onze inkoopprocessen in 2023:

Fossielvrij: voor de aanbesteding van de wielen van SNG-treinen hebben we gebruikgemaakt van een model voor CO_2-voetafdruk als gunningscriterium. Aan de hand van dat model hebben we gelet op de CO_2-uitstoot van materiaalgebruik, energiegebruik en transport. Dit CO_2-model hebben we als werkwijze verankerd voor de toekomst.

Circulair: in magneten van het remsysteem van dubbeldekstreinen wordt het schaarse aardmetaal Neodymium gebruikt. In totaal hebben we hiervan 3.000 kilo ingekocht. In de aanbesteding hebben we naast op prijs gelet op circulariteit: nieuwe magneten bestaan daardoor vanaf juni 2024 100% uit gerecycled materiaal.
Daarnaast hebben we in 2023 elektrische laadpalen ingekocht die grotendeels bestaan uit gerecycled aluminium. Ze zijn modulair te bouwen en wat het eenvoudiger maakt om ze te onderhouden en materiaalgebruik over de hele levensduur minimaliseert.

Social return: in 2023 heeft onze leverancier voor binnenlandse treinschoonmaak ruim twintig mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt geworven voor het schoonmaken van treinen. Zij krijgen hierbij begeleiding van een buddy.

Ketenverantwoordelijkheid: bedrijfskleding is een risicovolle inkoopcategorie door de kans op milieuvervuiling en arbeidsrisico's bij de productie ervan. We hebben met de leverancier van de kleding afspraken gemaakt over extra voorzorgsmaatregelen en due diligence in de toeleveringsketen. Zo laat de leverancier alle fabrieken door het onafhankelijke Fairwear auditeren.

Monitoren van duurzaamheid

Bij de inkoop van goederen en diensten pasten we in 2023 diverse duurzaamheidsstandaarden, instrumenten en controlesystemen toe:

Climate Pledge-Railsponsible

NS is lid van Railsponsible, het duurzaamheidsinitiatief voor de spoorwegsector. Samen met andere internationale vervoerders willen we voorop lopen bij het CO_2-neutraal maken van de hele toeleveringsketen van het spoor, onder meer via het internationale Science Based Targets Initative.

Ecovadis

We nemen Corporate Social Responsibility (CSR)-assessments af bij onze grootste leveranciers. Alle leden van Railsponsible hebben afgesproken hiervoor de Ecovadis-standaard te gebruiken. Leveranciers worden beoordeeld op onderwerpen als milieu, arbeid en mensenrechten, ethiek en duurzaam inkopen. In 2023 was de minimaal vereiste score 50 van 100 punten. Leveranciers die de score niet halen, vragen we om een verbeterplan en herbeoordeling.

Code of Conduct

Via onze Code of Conduct maken we leveranciers duidelijk op basis van welke mvo-normen en -waarden we zaken willen doen. In 2023 zijn geen gevallen gerapporteerd van leveranciers die de code niet naleven of overtreden.

Wizzr

We gebruiken het monitoringssysteem Wizzr om afspraken met leveranciers over Social Return te volgen. Zowel leveranciers als NS hebben toegang tot dit systeem.

Kpi MVOI-implementatie

Via de in 2023 geïntroduceerde kpi MVOI-implementatie controleren we of aanbestedingen conform MVOI-beleid worden uitgerold. Sinds de implementatie was dit bij alle aanbestedingen het geval.

SDG's

De SDG's (Sustainable Development Goals of Duurzame Ontwikkelingsdoelen) zijn zeventien doelen van de Verenigde Naties voor een betere wereld in 2030. NS draagt bij aan de doelen en heeft deze opgenomen in haar duurzaamheidsstrategie. Onze focus ligt op onze bijdrage aan de klimaatoplossing (met name door CO_2-uitstoot te vermijden en te verminderen) en op hoe we onze positieve maatschappelijke impact kunnen vergroten. Klimaatverandering is een van de grootste uitdagingen van onze tijd en een onderwerp waar NS het verschil kan maken voor toekomstige generaties. Dit doen we aan de hand van de speerpunten fossielvrij, circulair en groen ondernemen, en voor en door iedereen. NS draagt bij aan de oplossing van de andere grote opgaven in Nederland. We hebben keuzes te maken die naast CO_2 ook stikstofuitstoot verminderen, woningbouw faciliteren, sociale ongelijkheid aanpakken en leefbaarheid van steden vergroten.

Met onze stakeholders hebben we in 2022 besproken welke SDG's voor hen belangrijk zijn en aan welke NS in de toekomst nog meer kan bijdragen. Mede op basis daarvan hebben we 9 SDG's vastgesteld die relevant zijn voor onze organisatie. In 2023 zijn die niet gewijzigd. In 2024 toetsen we de SDG's opnieuw bij onze stakeholders, ook in het kader van de CSRD-dialoog.

Strategie NS	Draagt bij aan deze subdoelen van de SDGs	Impact op subdoel SDG wordt gemeten door deze indicator	Hoe gaat de NS haar impact meten?	Zo weet NS haar impact op SDG:
Fossielvrij Ondernemen	7.2 By 2030, increase substantially the share of renewable energy in the global energy mix	7.2.1. Renewable energy share in the total final energy consumption	→ % Matching stroomverbruik met groene opwek → Aantal MWh opwek op NS gronden/ gebouwen → Het aantal m3 gasverbruik	7, 9 en 13**
	7.3 By 2030, double the global rate of improvement in energy efficiency.	7.3.1. Energy intensity measured in terms of primary energy and GDP	→ Het energieverbruik per reizigerskilometer	7, 9 en 13**
	9.4 By 2030 upgrade infrastructure and retrofit industries to make them sustainable.	9.4.1. CO2 emission per unit of value added	→ De CO_2-uitstoot per reizigerskilometer	7, 9 en 13**
Circulair Ondernemen	12.2 By 2030, achieve the sustainable management and efficient use of natural resources	12.2.1. Material footprint, material footprint per capita, and material footprint per GDP	→ % circulaire inflow	12
		12.2.2. Domestic material consumption, domestic material consumption per capita/GDP.	→ % circulaire inflow	12
	12.4. By 2020, achieve the environmentally sound management of chemicals and all wastes throughout their life cycle.	12.4.2. Hazardous waste generated per capita and proportion of hazardous waste treated	→ Kg geproduceerd gevaarlijk afval	12
	12.5. By 2030, substantially reduce waste generation through prevention, reduction, recycling and reuse	12.5.1. National recycling rate, tons of material recycled	→ % circulaire outflow	12, 13**

Groen Ondernemen	12.2 By 2030, achieve the sustainable management and efficient use of natural resources	12.1.1. Sustainable consumption and production	→ % plantaardige aanbod	12
		12.2.1. Material footprint, material footprint per capita, and material footprint per GDP	→ Indicator in ontwikkeling*	12
	12.3 By 2030, halve per capita global food waste at the retail and consumer levels and reduce food losses along production and supply chains, including post-harvest losses	12.3.1. Global food loss index	→ Indicator in ontwikkeling*	12, 13**
	15.5 Significant action to reduce the loss of biodiversity	15.5.1. Red List Index	→ Indicator in ontwikkeling*	15
Voor & door Iedereen	11.2 Provide access to safe, affordable, accessible and sustainable transport systems for all by 2030.	11.2.1. Proportion of population that has convenient access to public transport, by sex, age and persons with disabilities	→ % HRN stations met reisassistentie → Zelfstandig toegankelijk materieel: % van sprintervloot	11
	11.7 By 2030, provide universal access to safe, inclusive and accessible, green and public spaces, in particular for women and children, older persons and persons with disabilities	11.7.2. Proportion of persons victim of physical or sexual harassment, by sex, age, disability status and place of occurrence.	→ % HRN stations met reisassistentie	11
	5.1 End all forms of discrimination against all women and girls everywhere	5.1.1. Non-discrimination framework/ code	→ % aandeel vrouwen in seniormanagement	5
		5.1.2. Women by level of responsibility	→ loonkloof monitoring	
	5.4 Recognize and value unpaid care and domestic work through the provision of public services, infrastructure and social protection policies and the promotion of shared responsibility within the household and the family as nationally appropriate	5.4.1. Parental leave options for all employees	→ ouderschapsverlof	
	5.5 Ensure women's full and effective participation and equal opportunities for leadership at all levels of decisionmaking in political, economic and public life	5.5.1. Women by level of responsibility	→ % aandeel vrouwen in seniormanagement	
		5.5.2. Non-discrimination framework/ code	→ loonkloof monitoring	
	8.5 By 2030, achieve full and productive employment and decent work for all women and men, including for young people and persons with disabilities, and equal pay for work of equal value		→ # duurzame banen	8
	8.6 By 2020, substantially reduce the proportion of youth not in employment, education or training			
	8.8 Protect labour rights and promote safe and secure working environments for all workers, including migrant workers, in particular women migrants, and those in precarious employment			
	10.2 By 2030, empower and promote the social, economic and political inclusion of all, irrespective of age, sex, disability, race, ethnicity, origin, religion or economic or other status	10.2.1. Joboppurtinities for high-educated refugees	→ # werkervaringsplaatsen UAF	10
		10.2.2. Women by level of responsibility	→ % aandeel vrouwen in seniormanagement	
	10.2 By 2030, empower and promote the social, economic and political inclusion of all, irrespective of age, sex, disability, race, ethnicity, origin, religion or economic or other status	10.2.3. Proportion of employees with multicultural background	→ interventies NWA	
	10.3 Ensure equal opportunity and reduce inequalities of outcome, including by eliminating discriminatory laws, policies and practices and promoting appropriate legislation, policies and action in this regard	10.3.1. Non-discrimination framework/ code		
Duurzame Mobiliteit	9.1. Develop quality, reliable, sustainable and resilient infrastructure, including regional and trans-border infrastructure, to support economic development and human well-being, with a focus on affordable and equitable access for all	9.1.2. Passenger and freight volumes, by mode of transport	→ We meten jaarlijks de impact van NS op de maatschappij door middel van het True Value Model	7,9,11,12 en 13**.

CSRD

In 2023 zijn we begonnen met de implementatie van de nieuwe CSRD-richtlijn. NS moet in 2026 over het verslagjaar 2025 volledig in lijn met de verplichtingen vanuit de CSRD rapporteren.

Activiteiten en prestaties in het buitenland

Abellio

Reizigers bij Abellio in Duitsland.

Abellio Transport Holding BV en ATH Rail Transport Beteiligungsgesellschaft GmbH (samen: Abellio) zijn volle dochters van NS en actief in de markt voor reizigersvervoer in het Verenigd Koninkrijk (tot 28 februari 2023) en Duitsland.

De nieuw opgerichte entiteit Transport Holding Germany BV heeft in de loop van 2022 de zeggenschap herkregen over de geherstructureerde Duitse activiteiten (WestfalenBahn, Abellio Rail Mitteldeutschland en dienstverlener PTS), na afronding van de insolventieprocedure. Op 28 februari 2023 heeft Abellio Transport Holding BV haar investering in Abellio UK (Abellio Transport Group Ltd en haar groepsondernemingen) via een management buy-out verkocht aan het zittend management.

Management Buy-Out Abellio UK

Abellio UK heeft cumulatief winst gegenereerd en positief bijgedragen aan het resultaat van NS. Wel waren de marktomstandigheden op het Britse spoor bij tijd en wijle uitdagend te noemen, vooral gezien de relatief instabiele politieke context en de ongunstige economische situatie van de afgelopen jaren. NS heeft een cumulatief dividend van circa € 230 miljoen ontvangen. De herziening van de strategie voor buitenlandse activiteiten in 2018 betekende dat Abellio UK niet langer van strategisch belang was voor NS. Sindsdien heeft NS toegewerkt naar een vertrek uit de Britse markt. Dat nam enige tijd in beslag, vanwege de onzekere Britse openbaarvervoermarkt, de gevolgen van de coronacrisis en de uitstaande garanties van NS voor de Britse spoorcontracten (oorspronkelijk voor zo'n € 0,5 miljard).

Sinds 31 mei 2022 worden Abellio Transport Group Ltd en haar groepsmaatschappijen aangemerkt als 'activa en passiva aangehouden voor verkoop' en zijn zij niet langer geconsolideerd. Het nettoresultaat van Abellio UK wordt sindsdien in het jaarverslag verantwoord als 'resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten'. De transactie werd op 28 februari 2023 voltooid met de overdracht van de aandelen aan Transport UK Group Limited, een Britse entiteit die eigendom is van het lokale management.

Na afronding van de overdracht ziet het Britse management toe op afwikkeling van de beëindigde concessieovereenkomsten, met inbegrip van de resterende uitstaande garanties van NS voor deze concessies van circa € 0,3 miljard per datum van de overdracht en resterende claims namens NS. NS heeft een aandeel met speciale rechten ('special share') behouden in Transport UK Group Ltd om een ordentelijke afwikkeling van openstaande posten te waarborgen. Verwacht wordt dat de volledige afwikkeling van (latente) vorderingen en verplichtingen nog tot zeker 2025 zal duren. In 2023 ontving NS een bedrag van € 54 miljoen als terugbetaling van leningen en vorderingen die met succes zijn afgewikkeld. Per 31 december 2023 had NS een vordering op uitstaande leningen van € 119 miljoen en uitstaande garanties van circa € 0,2 miljard rond de drie beëindigde concessies in het Verenigd Koninkrijk: Greater Anglia, East Midlands en West Midlands. Het merendeel van die uitstaande garanties zal naar verwachting in 2024 door het Britse ministerie van Vervoer (Department for Transport) worden vrijgegeven, na definitieve afwikkeling van de oude concessieovereenkomsten.

Herstructurering van Abellio Duitsland

De Duitse markt voor regionaal vervoer is een lastige markt gebleken. Dit komt niet alleen door de nasleep van de coronapandemie, maar ook door andere externe factoren waar vervoerders zelf geen invloed op hebben, zoals toenemende werkzaamheden aan het spoor. Die leiden tot kosten voor vervangend vervoer en boetes voor het niet behalen van prestatiedoelen voor punctualiteit of uitval van diensten. Verder resulteren cao-afspraken voor treinpersoneel en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt in steeds hogere personeels- en opleidingskosten. Deze kostenstijgingen worden niet afdoende gedekt door het indexatiemechanisme in de vervoersovereenkomsten en worden ook niet anderszins gecompenseerd. Abellio Duitsland zou daarom op de langere termijn, tot het eind van de concessieovereenkomsten in 2032, met verliezen worden geconfronteerd. Deze situatie was zonder aanzienlijke financiële steun of aanpassing van de vervoersovereenkomsten niet

houdbaar. De aandeelhouder van Abellio Duitsland heeft de verliezen gefinancierd vanuit de veronderstelling dat er voor de lange termijn een oplossing zou worden gevonden voor deze structureel verlieslatende concessie-contracten. Nadat de onderhandelingen met belangrijke OV-autoriteiten waren mislukt, werd Abellio Duitsland in juli 2021 onder een zogeheten Schutzschirmverfahren (een speciale insolventieprocedure naar Duits recht) geplaatst om zo, als reële oplossing voor de lange termijn, de activiteiten en verliesgevende contracten van alle entiteiten van Abellio Duitsland te herstructureren. Deze insolventieprocedure bood de mogelijkheid om per entiteit samen met de belangrijkste OV-autoriteiten aan een oplossing te werken, in plaats van een oplossing voor heel Abellio Duitsland.

In de loop van 2022 werd de herstructurering van een deel van de operationele entiteiten voltooid en werden de aandelen van de betreffende entiteiten terug verworven door de nieuwe Duitse holding binnen de NS Groep (ATH Rail Transport Beteiligungsgesellschaft Deutschland GmbH) met het hoofdkantoor in Berlijn. Met het voltooien van de insolventieprocedure werd weer financiële zeggenschap verkregen over PTS GmbH (per 1 februari 2022), WestfalenBahn GmbH (per 1 maart 2022) en Abellio Rail Mitteldeutschland GmbH (per 1 juli 2022). WestfalenBahn blijft tot de reguliere einddatum in december 2030 het Emsland- en Mittellandcontract exploiteren en Abellio Rail Mitteldeutschland zal de vervoersdiensten binnen het STS-netwerk voortzetten tot de reguliere einddatum (december 2030). Het verliesgevende DISA-contract zal voortijdig worden beëindigd (in december 2024 in plaats van 2032) als gevolg van de herstructureringsovereenkomst met de OV-autoriteiten. In de zomer van 2023 maakten de OV-autoriteiten in Midden-Duitsland bekend dat spoorwegbedrijf Regionalverkehre Start Deutschland GmbH het vervoer op het dieselnetwerk Saksen-Anhalt (DISA) in december 2024 zal overnemen van Abellio. Dit werd voorafgegaan door een door de OV-autoriteiten uitgeschreven aanbesteding waaraan Abellio, zoals overeengekomen, niet kon deelnemen.

De activiteiten in Noordrijn-Westfalen werden beëindigd en in februari 2022 werden de vijf contracten overgedragen aan diverse vervoerders die daartoe door de OV-autoriteiten waren aangewezen, aangezien er geen overeenstemming werd bereikt over aanvullende compensatie voor deze contracten. De entiteit in Noordrijn-Westfalen (Abellio Rail NRW) zal door de curator worden geliquideerd. De entiteit in Baden-Württemberg werd in 2022 overgenomen door het staatsbedrijf SWEG na het uitblijven van overeenstemming met de OV-autoriteiten over aanvullende compensatie voor het Stuttgarter Netz-contract.

In juli 2023 kwam het tot een schikking met de curator van de voormalige Duitse holding, Abellio GmbH, die door de schuldeisers werd goedgekeurd. De insolventie-/ herstructureringsprocedure van Abellio GmbH wordt naar verwachting in 2024 afgerond, na goedkeuring van het insolventieplan. NS gaat haar strategie voor de resterende activiteiten in Duitsland opnieuw bekijken.

Tot op heden heeft NS € 460 miljoen in Abellio Duitsland geïnvesteerd (met inbegrip van de financiële bijdrage aan de herstructurering). Per 31 december 2023 heeft NS/Abellio uitstaande garanties voor een bedrag van € 118 miljoen ten aanzien van Abellio Duitsland.

Abellio in Duitsland

Een reiziger krijgt hulp van een Abellio-medewerker bij het kopen van een treinkaartje.

De context van de markt

De Duitse economie is in 2023 met 0,3% gekrompen. De hoge inflatie tast zowel het netto-inkomen van particuliere huishoudens als hun spaartegoeden en koopkracht aan.
In een poging om de gevolgen van de hogere prijzen – met name van energie, voedingsmiddelen en mobiliteit – te verzachten heeft de Duitse regering diverse steun- en stimuleringspakketten beschikbaar gesteld. Een van de maatregelen was de invoering van een ticket van € 9 voor regionaal vervoer. Dat was tijdens de zomer van 2022 in het hele land geldig – een initiatief dat vanaf mei 2023 werd voortgezet in de vorm van een maandabonnement voor € 49 (het 'Deutschlandticket').
Ondanks de economische zwakte is de arbeidsmarkt in 2023 robuust gebleven. De vraag naar arbeid blijft hoog, als gevolg van een gebrek aan gekwalificeerde werknemers en de algemene tekorten op de arbeidsmarkt.

'Deutschlandticket': 25% meer reizigers in Duitsland

Sinds 1 mei 2023 kunnen reizigers met het Deutschlandticket voor € 49 per maand gebruikmaken van alle vormen van regionaal openbaar vervoer (tweede klasse) in heel Duitsland. Dit initiatief is het vervolg van het succesvolle ticket van € 9 dat in de zomer van 2022 drie maanden lang beschikbaar was. Sinds de invoering van het Deutschlandticket melden alle regionale spoorwegbedrijven in Duitsland een aanzienlijke stijging van het aantal reizigers. Zowel bij WestfalenBahn als bij Abellio Rail Mitteldeutschland is het aantal reizigers gemiddeld met zo'n 25% toegenomen. Op bepaalde trajecten is het reizigersaantal zelfs verdubbeld.

Vooral op trajecten met veel vraag (bijvoorbeeld tussen Hannover en Braunschweig en tussen Halle en Erfurt) is het reizigersvolume sterk toegenomen. er is ook een aanzienlijke stijging van het aantal reizigers in het weekeinde op trajecten die populair zijn onder toeristen, zoals de Emslandlijn naar de Noordzee en verbindingen naar het Harzgebergte of in de vallei van de Saale. Op de toeristische trajecten was de capaciteit niet altijd toereikend, waardoor niet alle fietsen mee konden aan boord van de trein. De sterke toename van het reizigersvolume heeft tot extra belasting geleid onder met name medewerkers van de klantenservice en conducteurs.

Uit de eerste evaluaties blijkt dat ook veel forensen in Midden-Duitsland en de WestfalenBahnregio dankzij het Deutschlandticket op de trein zijn overgestapt. Met het oog op de toegenomen reizigersaantallen in Midden-Duitsland kreeg Abellio de opdracht van de OV-autoriteiten om de capaciteit binnen het STS-netwerk te vergroten. In december 2023 zijn er drie extra treinen in gebruik genomen (model Talent 3 van Alstom). Op de Emslandlijn (WestfalenBahn) worden sinds december 2023 extra diensten met dubbeltractie uitgevoerd om meer capaciteit te creëren voor reizigers met een fiets. De aanvullende kosten worden vergoed door de OV-autoriteiten.

De Duitse spoorwegmarkt in een notendop

De Duitse regionale markt is sinds 2003 geliberaliseerd en de verantwoordelijkheid voor de organisatie ligt bij de 16 Duitse deelstaten. Elke deelstaat heeft een eigen aanpak voor het beheer van zijn regionale markt voor openbaar-spoorvervoer. Dit heeft geleid tot de oprichting van 27 regionale OV-autoriteiten, die allemaal een eigen aanbestedingsregime voeren, met een aanzienlijk aantal potentiële concessies. Er is een constant aanbod van openbare aanbestedingen op de markt.

Het regionale openbaar-spoorvervoer in Duitsland wordt gesubsidieerd door de bonds- en deelstaatregeringen. Dit in tegenstelling tot openbaar vervoer over lange afstand (Fernverkehr), dat niet wordt gesubsidieerd. Abellio heeft bruto-contracten met de OV-autoriteiten, wat betekent dat Abellio Duitsland per treinkilometer voor haar dienstverlening betaald krijgt.

Abellio heeft momenteel een aandeel van 3,4% van de regionale markt voor openbaar-spoorvervoer in Duitsland en is de nummer 4 onder de spoorwegbedrijven in Duitsland die in particuliere handen zijn.

De Duitse markt voor reizigersvervoer per spoor wordt gedomineerd door Deutsche Bahn en diens dochter voor regionaal vervoer, DB Regio AG met inbegrip van Regionalverkehre Start Deutschland GmbH ('Start'). Start is erop gericht regionale contracten terug te winnen voor DB. DB Bahn is ook verantwoordelijk voor het spoornetwerk en stations, met infrastructuurdivisies DB Netz en DB Station en Service, beide onderdeel van de DB Groep. In 2023 werd besloten deze twee infrastructuurdivisies van de DB Groep samen te voegen. Dit heeft geresulteerd in een nieuw infrastructuurbedrijf genaamd DB InfraGO AG, dat sinds

1 januari 2024 actief is. DB InfraGO AG voert de komende jaren een omvangrijk moderniseringsprogramma uit voor zowel het spoornetwerk als de stations. Onderdeel daarvan is de renovatie en upgrading van de high-performance corridors tot 2030, een project waarvoor de Duitse regering inmiddels zo'n €40 miljard aan extra financiering beschikbaar heeft gesteld voor de periode tot 2027.

De spoorconcessies van Abellio in Duitsland

Abellio exploiteert momenteel 28 lijnen als uitbater van 3 spoorconcessies in 8 deelstaten. Het hoofdkantoor van Abellio Duitsland is gevestigd in Berlijn, met regionale kantoren in Halle (ABRM), Bielefeld (WfB) en Neuss (PTS).
In Midden-Duitsland exploiteert Abellio het netwerk Saale-Thuringen-Südharz (STS) en het Dieselnetz Saksen-Anhalt (DISA) via Abellio Rail Mitteldeutschland GmbH. WestfalenBahn GmbH exploiteert het netwerk Emsland en Mittelland in Noordrijn-Westfalen en Nedersaksen. Daarnaast is Abellio in Duitsland eigenaar van reinigings- en beveiligingsbedrijf PTS, gevestigd in Neuss, dat diensten verleent aan verschillende concessies die door Abellio en andere vervoerders in Duitsland worden geëxploiteerd.

Concessie	Bedrijf	Start	Einde	Treinkilometers per jaar, x 1 miljoen	Punctualiteit (5 minuten)	Treinen
Saale-Thüringen-Südharz-Netz (STS)	ABRM	2015	2030	9,2	85,4%	38
Dieselnetz-Sachsen-Anhalt (DISA)	ABRM	2018	2024	9,0	86,5%	54
Emsland-/Mittelland-Netz (EMIL)	WfB	2015	2030	5,4	86,0%	28

Abellio Rail Mitteldeutschland GmbH

Abellio speelt een belangrijke rol in Midden-Duitsland. De treinen van Abellio rijden sinds 2015 op het elektrische STS-netwerk en sinds 2018 op het DISA-netwerk. Duizenden reizigers kunnen met Abellio in de regio's Harz en Börde reizen en tussen de grote steden Erfurt en Maagdenburg.

WestfalenBahn GmbH

Het bedrijf is gevestigd in Bielefeld en verbindt de steden Braunschweig en Hannover in Nedersaksen met Bielefeld en Rheine in Noordrijn-Westfalen. Vanuit Münster is er een directe verbinding via Meppen en Leer naar Emden aan de Noordzee.

Operationele prestaties

In Midden-Duitsland is de STS-concessie in december 2023 het negende operationele jaar ingegaan. WestfalenBahn is inmiddels ook al negen jaar de uitbater van het Emsland- en Mittelland-netwerk. Beide bedrijven hebben dankzij hun goede operationele prestaties de afgelopen jaren een sterke en goede reputatie opgebouwd, zowel onder reizigers als onder de OV-autoriteiten.

In algemene zin was de operatie in 2023 echter buitengewoon uitdagend. De aanzienlijke intensivering van onderhouds- en bouwwerkzaamheden aan het spoor en de personeelstekorten (ook bij DB Netz) hebben in 2023 geleid tot een sterke terugval van de punctualiteit ten opzichte van voorgaande jaren. Die terugval, maar ook de toenemende uitval van treinen, kunnen daarnaast worden toegeschreven aan de beperkte beschikbaarheid van infrastructuur: onbemenste seinposten of kortdurende sluiting van baanvakken door DB Netz.

Daar komt bij dat er in 2023 cao-onderhandelingen plaatsvonden tussen DB en twee spoorwegvakbonden, Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft (EVG) en Gewerkschaft Deutscher Lokführer (GDL). Die leidden tot meerdere stakingen, die ook gevolgen hadden voor Abellio in Duitsland. Abellio voerde ook cao-onderhandelingen met EVG en GDL. De gesprekken met EVG werden door Abellio in juni 2023 afgerond en die met GDL in januari 2024, zonder dat het tot een staking is gekomen.

Personeelstekort en behoefte aan geschoolde medewerkers

De Duitse arbeidsmarkt is nog altijd erg krap. De vraag naar conducteurs, machinisten en monteurs blijft onverminderd hoog. Ervaren machinisten zijn schaars en het is niet eenvoudig om geschikte specialisten te werven als zij-instromers in de sector. Alle spelers in de sector staan voor de uitdaging om oplossingen te vinden voor het toenemende tekort aan vakkundige medewerkers. De hele spoorsector concurreert met andere sectoren om deze mensen, waardoor het steeds moeilijker wordt om ze voor het spoor te winnen. De nieuwe, met GDL overeengekomen, cao omvat een geleidelijke verkorting van de werkweek van 38 uur naar 35 uur vanaf januari 2028. Dat betekent dat er nog meer conducteurs en machinisten geworven en opgeleid moeten worden, op de krappe arbeidsmarkt. Dit zal leiden tot hogere kosten en mogelijk ook tot meer treinuitval.

Ook infrastructuurexploitant DB InfraGO AG heeft steeds meer moeite om ploegendiensten te vullen. Dat heeft er al toe geleid dat Abellio in Midden-Duitsland talloze treindiensten heeft moeten annuleren, vooral 's nachts en in het weekeinde.

In 2022 lanceerde Abellio een grootschalige merk- en wervingscampagne voor alle operationele bedrijven, die in 2023 verder werd opgevoerd. Het doel van die campagne is Abellio als aantrekkelijke werkgever te positioneren in de regio's waar het bedrijf actief is.

Daarnaast richt Abellio zich nadrukkelijk op het behoud van bestaande medewerkers. Het personeelsverloop bij Abellio was dan ook lager dan het sectorgemiddelde in 2023. Toch zijn er veel vacatures, als gevolg van een onvrijwillige onderbreking van de werving tijdens de insolventieprocedure. Het algehele tekort aan vakkundig personeel treft ons overigens in dezelfde mate als andere bedrijven.

Onderhoudswerkzaamheden

Het Duitse spoornet is overbelast. Er rijden op bepaalde hoofdverbindingen te veel treinen. Op veel plekken is bovendien sprake van verouderde en slecht onderhouden infrastructuur die dringend vernieuwd, uitgebreid en gedigitaliseerd moet worden. We zien daardoor een toename van onderhoudswerkzaamheden om het netwerk weer in goede staat te krijgen. De knelpunten die daardoor ontstaan in het spoornet leiden tot grootschalige vertragingen. Naast de geplande bouwwerkzaamheden voor modernisering van de infrastructuur leidde ook de sluiting van een aantal trajecten tot extra druk op het netwerk.

Financieel resultaat

Abellio Duitsland	Opbrengsten in 2023 (in € miljoen)	Aantal medewerkers (eind december 2023)
Abellio Rail Mitteldeutschland	271,4	977
WestfalenBahn	122,9	342
PTS	13,4	278
Hoofdkantoor	6,5	23
Totaal voor eliminatie interne leveringen	414,1	1.620
Eliminatie interne leveringen	-10,8	
Totaal	**403,3**	**1.620**

In 2023 rapporteerde Abellio Duitsland een opbrengst uit bedrijfsactiviteiten van € 403 miljoen (2022: € 253 miljoen, geen volledig geconsolideerd jaar). Het geconsolideerde onderliggende bedrijfsresultaat van Abellio Duitsland in 2023 bedroeg € 5 miljoen negatief exclusief een bijzondere waardevermindering en overige incidentele posten (2022: € 2 miljoen negatief, geen volledig geconsolideerd jaar). Het onderliggende verlies in 2023 is hoofdzakelijk toe te schrijven aan het hoge bedrag aan boetes van € 42 miljoen (2022: € 21 miljoen) en aan de algemene kostenstijging. Die boetes zijn vooral het gevolg van de voornoemde onderhoudswerkzaamheden en personeelstekorten, die tot verminderde punctualiteit en verhoogde treinuitval hebben geleid. De boetes vallen voor het grootste deel buiten de invloedssfeer van Abellio, maar Abellio wordt hiervoor maar beperkt gecompenseerd. Naast de negatieve impact van boetes resulteren de hogere toekomstige personeelskosten vanwege de nieuwe cao-afspraken (die leiden tot hogere lonen en een toenemende behoefte aan personeel, gezien de gefaseerde overgang naar een 35-urige werkweek), de volatiele energiemarkt en de algemene kostenstijgingen in een negatief vooruitzicht gedurende de resterende contractperiode. De ongunstige ontwikkelingen worden onder de contracten met de OV-autoriteiten niet volledig gecompenseerd. De verwachte negatieve financiële impact komt dan ook tot uiting in een bijzondere waardevermindering van activa ten bedrage van € 121 miljoen in 2023 (2022: € 10 miljoen).

In 2022 werden de geherstructureerde Duitse entiteiten na het verkrijgen van zeggenschap weer geconsolideerd. PTS wordt sinds 1 februari 2022 geconsolideerd, WestfalenBahn (WfB) sinds 1 maart 2022 en Abellio Rail Mitteldeutschland (ABRM) sinds 1 juli 2022. Dit betekent dat het jaar 2023 (het eerste volledige jaar van de consolidatie) niet vergelijkbaar is met 2022. Abellio GmbH (de voormalige holding) wordt nog niet geconsolideerd, omdat de insolventieprocedure nog loopt.
De verkrijging van de zeggenschap in 2022 resulteerde in een positief boekhoudkundig resultaat van €108 miljoen vanwege verslaggevingsregels voor overnames, waarbij activa en passiva opnieuw werden beoordeeld. Voormalige aandeelhoudersleningen en een deel van de crediteurenverplichtingen zijn vrijgevallen in overeenstemming met gemaakte afspraken in het insolventieplan. Het in 2022 behaalde boekhoudkundig resultaat is verantwoord als 'financieel resultaat'. In 2023 is na afronding van het proces hierop een correctie verwerkt met een negatieve impact van € 5 miljoen op het financiële resultaat van 2023.

Vooruitzichten voor 2024

Beschikbaarheid van personeel, sterk stijgende kosten van arbeid en energie en onderhoudswerkzaamheden aan de infrastructuur gaan ook in 2024 en de daarop volgende jaren grote gevolgen hebben voor de operationele en financiële prestaties. In 2023 is hiervoor al een impairment op activa van € 121 miljoen verwerkt. Abellio zet de wervingscampagne voort om in 2024 over voldoende personeel te kunnen beschikken. Daarnaast richt Abellio zich op een soepele overdracht van het DISA-netwerk aan de nieuwe vervoerder, Start, in december 2024. Alle DISA-medewerkers kunnen bij Start terecht zonder wijziging van hun arbeidsovereenkomst. Desondanks kan de aanstaande overdracht negatief uitwerken op het personeelsverloop en prestaties in het laatste operationele jaar.

Gezien de aanzienlijke investeringen in uitbreidings- en vernieuwingsprojecten en in de digitalisering van de spoorweginfrastructuur moet rekening worden gehouden met tal van beperkingen. In de periode tot 2030 worden er 40 trajecten gefaseerd uitgebreid, om zo een high-performance netwerk te creëren met in totaal 9000 kilometer aan spoor. Onderdeel daarvan is de vervanging van verouderde wissels, spoordelen en viaducten. Dit zal in bijna alle Duitse regio's leiden tot maandenlange afsluiting van baanvakken, waar miljoenen forensen last van gaan ondervinden. Volgens de Duitse regering is de algehele modernisering een voorwaarde voor het beoogde 'Deutschlandtakt', een plan dat in de periode tot 2030 moet leiden tot beter gecoördineerde verbindingen tussen de belangrijkste steden. Het reizigersvervoer moet in die periode verdubbelen.

De Duitse regering en de deelstaten zijn overeengekomen om het Deutschlandticket ook in 2024 te blijven aanbieden. Naast het Deutschlandticket en de verwachte toename van het aantal reizigers is de financiering van regionale openbaar vervoer (het 'regionaliseringsfonds') verhoogd met € 1 miljard per jaar.

Wat betreft de bedrijfsactiviteiten van Abellio is de strategie momenteel om de bestaande gecontracteerde diensten te optimaliseren en daarnaast kansen te benutten die goed aansluiten op de bestaande bedrijfsactiviteiten en synergievoordelen kunnen bieden. De herstructurering van de Duitse activiteiten (met inbegrip van voormalige Duitse holding Abellio GmbH) is naar verwachting eind 2024 geheel afgerond. Op dat moment zal ook het DISA-contract zijn beëindigd en in het kader van het herstructureringsplan zijn overgedragen aan Start.

Financiële prestaties

Financiën in het kort

Treinreizigers zijn sinds december sneller in Berlijn. De nieuwe reistijd tussen Amsterdam en Berlijn is 5 uur en 52 minuten. Door aanpassingen in de Nederlandse spoorinfrastructuur, een nieuwe dienstregeling en het inzetten van andere treinen is het mogelijk om de reistijd van de IC Berlijn met een half uur te verkorten.

Verbetering in financiële prestaties zichtbaar, maar nog onvoldoende

In 2023 had NS een onderliggend resultaat uit bedrijfsactiviteiten[1] van € -191 miljoen (2022: € -421[2] miljoen, 2021: € -952 miljoen, 2020: € -890 miljoen). Dat is een verbetering ten opzichte van vorige jaren sinds de coronapandemie, maar nog fors onvoldoende voor een financieel gezond NS. De resultaten zijn onvoldoende door onder meer structurele lagere reizigersaantallen dan voor de coronapandemie, met name voor forensen nu het thuiswerken is ingeburgerd. Ook heeft NS de tarieven voor de meeste treinkaartjes en abonnementen de afgelopen jaren minder verhoogd dan de inflatie waarmee NS wordt geconfronteerd. Het zogenoemde 'indexatiegat', opgelopen sinds 2021, bedraagt 8,9%. NS heeft in 2023 een Transitievergoeding Openbaar Vervoer (TVOV) van € 45 miljoen verantwoord, evenals € 14 miljoen correctie van de Beschikbaarheidsvergoeding Openbaar Vervoer (BVOV) 2022. In 2022 was de verantwoorde BVOV € 274 miljoen. Omdat de nieuwe concessie voor het hoofdrailnet (HRN) voor de periode 2025-2033 een beperkte verdiencapaciteit laat zien met een lager dan marktconform rendement, is een bijzondere waardevermindering op de vaste activa verantwoord van € 402 miljoen. Samen met de lagere afschrijvingen als gevolg van de in 2020 verantwoorde bijzondere waardevermindering HRN, vanwege de coronapandemie, bedraagt het netto effect van de bijzondere waardeverminderingen HRN op het resultaat uit bedrijfsactiviteiten € -318 miljoen. Ook in Duitsland is een bijzondere waardevermindering verantwoord ter hoogte van € 121 miljoen, als gevolg van neerwaarts bijgestelde vooruitzichten voor de huidige concessies tot en met 2030. De bijzondere waardeverminderingen veroorzaken geen kasstromen maar zijn een weergave van een verminderde verdiencapacteit in de toekomst. Tezamen met andere incidentele en bijzondere boekhoudkundige posten is het resultaat uit bedrijfsactiviteiten € -540 miljoen (2022: € 391 miljoen). Onderaan de streep resteert voor NS in 2023 een nettoverlies van € -380 miljoen (2022: € 574 miljoen nettowinst).

NS heeft in 2023 € 548 miljoen (2022: € 431[3] miljoen) geïnvesteerd[4] in met name de aankoop van nieuwe treinen en het moderniseren van bestaande treinen. De operationele kasstroom uit bedrijfsactiviteiten[5] is uitgekomen op € 229 miljoen (2022: € 366 miljoen) en is daarmee, net als afgelopen jaren, onvoldoende om de investeringsuitgaven te dekken. De netto schuld[6] is de afgelopen jaren, ondanks de steunmaatregelen van de overheid als gevolg van de coronapandemie, opgelopen tot € 973 miljoen (2022: € 755 miljoen). Om te kunnen blijven investeren in de mobiliteit voor de toekomst is het van belang dat de resultaten en de operationele kasstromen uit bedrijfsactiviteiten verbeteren.

We verwachten dat de komende jaren financieel uitdagend blijven. NS moet ook de komende jaren blijven lenen om de investeringen volledig te financieren en om bestaande leningen die aflopen, te herfinancieren. We blijven ons inspannen om het kostenniveau aan te passen aan de neerwaarts bijgestelde reizigersopbrengsten en daarmee de resultaten en kasstromen te verbeteren. Om het maatschappelijk belang te kunnen blijven dienen en onze ambities voor de mobiliteit in Nederland waar te maken, is een financieel gezond NS randvoorwaardelijk.

Het kabinet heeft op verzoek van de Tweede Kamer een bedrag van € 120 miljoen vrijgemaakt waardoor NS een voorgenomen tariefsverhoging van de treinkaartjes en abonnementen van 8,7% in 2024 kon uitstellen. Vooralsnog betreft het een eenmalig bedrag en geen structurele oplossing. NS is derhalve genoodzaakt om vanwege stijgende kosten en het reeds opgelopen 'indexatiegat' over de afgelopen jaren de uitgestelde tariefsverhoging in 2025 alsnog door te voeren, bovenop de reguliere inflatie. Dat kan een verhoging van meer dan 10% betekenen voor 2025.

1 Het resultaat uit bedrijfsactiviteiten gecorrigeerd voor het effect van incidentele en bijzondere boekhoudkundige posten.

2 In NS jaarverslag 2022: € -304 miljoen. De tijdelijk extra kosten als gevolg van een herziening vanaf 2022 van de werkwijze van activeringen en afschrijvingen van IT-uitgaven (ontwikkelstraten) werden in 2022 eenmalig als bijzondere post aangemerkt (€ -117 miljoen) voor de vergelijkbaarheid met 2021.

3 In NS jaarverslag 2022: € 450 miljoen. Waarde betreft nu de enkel de investeringen in voortgezette bedrijfsactiviteiten.

4 Investeringsuitgaven betreffen uitsluitend de verwerving van (im)materiële vaste activa en vastgoedobjecten.

5 De operationele kasstroom uit bedrijfsactiviteiten dient als een jaar-op-jaar vergelijkbare indicator van het kas genererend vermogen van de operationele activiteiten. Deze indicator is afgeleid van het geconsolideerde kasstroomoverzicht in de jaarrekening en betreft het resultaat na aanpassingen na aftrek van betaalde/ontvangen winstbelasting en na aflossing van leaseverplichtingen.

6 Nettoschuld betreft uitsluitend de onderhandse leningen zoals genoemd in de jaarrekening, na aftrek van geldmiddelen en kasequivalenten (exclusief zekerheidsgelden energiecontracten), geldmarktfondsen en kortlopende deposito's.

Financiële resultaten

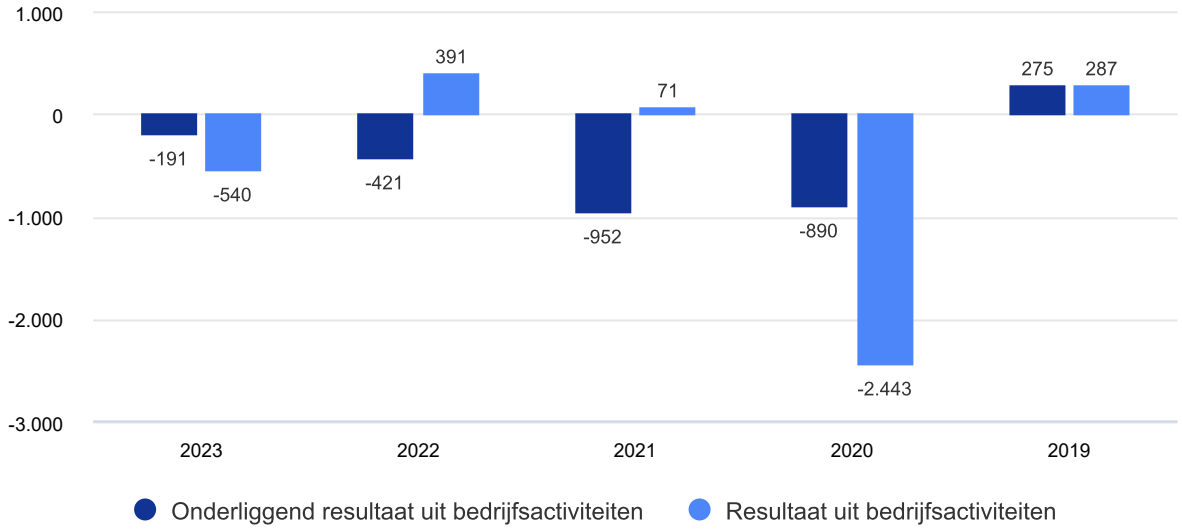
Opnieuw negatief onderliggend resultaat uit bedrijfsactiviteiten

Hieronder is de winst- en verliesrekening weergegeven en toegelicht tot aan het resultaat uit bedrijfsactiviteiten, met daarin een onderscheid tussen onze activiteiten in Nederland en Duitsland. In de winst- en verliesrekening zijn opbrengsten en kosten geschoond voor overheidsvergoedingen die zijn verstrekt om de dienstregeling te continueren terwijl er aanzienlijk minder reizigers waren en andere incidentele en bijzondere boekhoudkundige posten, zoals de bijzondere waardeverminderingen HRN, en er wordt vervolgens aansluiting gemaakt met het resultaat uit bedrijfsactiviteiten zoals gerapporteerd in de jaarrekening.

Winst- en verliesrekening deel 1/2	**NS**		**Nederland**		**Duitsland**	
(in miljoenen euro's)	**2023**	**2022**	**2023**	**2022**	**2023**	**2022**
Treingerelateerd vervoer	3.268	2.618	2.877	2.362	391	256
Stationsontwikkeling en -exploitatie	483	437	483	437	-	-
Opbrengsten (exclusief TVOV, BVOV en NOW)	**3.751**	**3.055**	**3.360**	**2.799**	**391**	**256**
Kosten personeel	1.672	1.461	1.587	1.412	85	49
Afschrijvingskosten	553	578	496	514	57	64
Verbruik grond- en hulpstoffen en voorraden	341	293	303	270	38	23
Geactiveerde productie eigen bedrijf	-72	-68	-72	-68	-	-
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	500	431	463	414	37	17
Infraheffing	432	343	271	249	161	94
Concessievergoeding	192	172	192	172	-	-
Overige bedrijfslasten	322	265	304	254	18	11
Bedrijfslasten (exclusief incidentele en bijzondere boekhoudkundige posten)	**3.940**	**3.475**	**3.545**	**3.217**	**396**	**258**
Aandeel in resultaat investeringen (verwerkt middels equity-methode)	-1	1	-1	1	-	-
Onderliggend resultaat uit bedrijfsactiviteiten	**-191**	**-421**	**-185**	**-419**	**-5**	**-2**
Transitievergoeding (TVOV)/ Beschikbaarheidsvergoeding OV (BVOV)	59	274	59	274	-	-
Noodmaatregel overbrugging werkgelegenheid (NOW)	1	12	1	12	-	-
Resultaatsimpact bijzondere waardeverminderingen	-439	535	-318	535	-121	-
Saldo diversen	31	-10	18	-14	13	4
Effect incidentele en bijzondere boekhoudkundige posten	**-348**	**811**	**-240**	**807**	**-108**	**4**
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	**-540**	**391**	**-425**	**389**	**-114**	**2**

Het resultaat uit bedrijfsactiviteiten bedraagt € -540 miljoen (2022: € 391 miljoen). Dit resultaat wordt echter sterk beïnvloed door incidentele en bijzondere boekhoudkundige posten. De ontwikkeling van het onderliggend resultaat uit bedrijfsactiviteiten is zodoende een betere graadmeter van onze financiële prestaties. Het onderliggend resultaat uit bedrijfsactiviteiten toont het resultaat uit bedrijfsactiviteiten, geschoond voor incidentele en bijzondere boekhoudkundige posten, en bedraagt in 2023 € -191 miljoen (2022: € -421 miljoen). Hoewel minder negatief dan eerdere jaren sinds de uitbraak van corona, is dit resultaat nog steeds ruim onvoldoende.

De volgende grafiek geeft de ontwikkeling weer van het (onderliggend) resultaat uit bedrijfsactiviteiten in de periode 2019-2023, in miljoenen euro's.



Belangrijke kanttekening bij het (onderliggend) resultaat uit bedrijfsactiviteiten is dat NS, om beter aan te sluiten bij de huidige IT-ontwikkelingen, de werkwijze binnen het IT-domein heeft aangepast. Als gevolg hiervan kunnen sinds 2022 minder IT-uitgaven worden geactiveerd. Dit leidt tijdelijk tot hogere kosten (schatting 2023: € 120 miljoen, 2022: € 117 miljoen) in vergelijking met eerdere jaren, maar door lagere afschrijvingen neemt het cumulatieve resultaatseffect van deze wijziging de komende jaren af naar nul.

Reizigersaantallen na corona

NS heeft over de periode 2021-2023 van de Nederlandse overheid een vergoeding toegekend gekregen om de dienstregeling zo volledig mogelijk te continueren terwijl de reizigersaantallen significant lager waren dan voor de start van de coronapandemie. Over 2023 bedroeg de verantwoording van deze vergoeding (TVOV) € 45 miljoen. Ook is een correctie op de BVOV 2022 van € 14 miljoen verantwoord. De staatssecretaris van I&W heeft NS een financiële maatregel opgelegd voor de afschaling van de dienstregeling in de tweede helft van 2022 in de vorm van een boete ter hoogte van € 1,5 miljoen, die ultimo 2023 is voorzien. Het bedrag dient door NS ingezet te worden ten behoeve van de reiziger. NS heeft hiervoor een plan opgesteld en zal na afloop hierover verantwoording afleggen.

De reguliere opbrengsten in Nederland uit reizigersvervoer zijn met 22% gestegen tot € 2.887 miljoen (2022: € 2.362 miljoen) en de opbrengsten vanuit Stations tot € 483 miljoen (2022: € 437 miljoen). De stijging komt met name doordat 2023 het eerste volledige jaar is zonder coronamaatregelen, waar deze in 2022 tot en met februari nog van kracht waren. Het aantal reizigerskilometers in 2023 ten opzichte van 2019, het laatste jaar vóór corona, was 89% (2022: 76%). Dit niveau blijkt het 'nieuwe normaal' qua reizigersaantallen na corona. Nu thuiswerken is ingeburgerd blijven de reizigersaantallen van vooral forensen achter bij het niveau van 2019.

Inflatie

De inflatie in Nederland bedroeg in 2023 3,8%. We hebben in dezelfde periode de tarieven van de meeste treinkaartjes en abonnementen met gemiddeld 4,3% verhoogd. Daarmee is het 'indexatiegat' opgelopen over de periode 2021-2022 van 9,4% iets verminderd tot 8,9%. Het 'indexatiegat' liep in de periode 2021-2022 juist fors op doordat de inflatie significant hoger was dan de stijging van de treinkaartjes en abonnementen.

Zonder de incidentele posten zijn de bedrijfslasten in Nederland met circa 10% toegenomen tot € 3.545 miljoen (2022: € 3.217 miljoen). De personeelskosten, die bijna de helft van de bedrijfslasten beslaan, zijn gestegen tot € 1.587 miljoen (2022: €1.412 miljoen) door de invulling van de vele vacatures onder vooral het rijdend personeel die eind 2022 nog openstonden (de gemiddelde personeelsbezetting is gestegen met 930 fte), naast de cao-stijging van de lonen (5% per 1 juli 2022 en 3,45% per 1 januari 2023). Daarnaast zijn ook de verantwoorde concessievergoeding en de HSL-heffing, verschuldigd aan het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat gestegen naar € 192 miljoen (2022: € 172 miljoen) en de infravergoeding, verschuldigd aan ProRail, naar € 271 miljoen (2022: € 249 miljoen). Ten slotte is in 2023 sprake van sterk stijgende tarieven voor energie in relatie tot stations, werkplaatsen en kantoren en stijgen de kosten voor energie naar € 25 miljoen (2022: € 9 miljoen). Voor de tractie energie van het materieelpark € 108 miljoen (2022: € 102 miljoen) heeft NS beperkt blootgestaan aan de forse stijging van de marktprijzen. Deze beperkte stijging ondanks de fors hogere energieprijzen is het gevolg van een hedging-strategie waarbij de benodigde tractie-elektriciteit grotendeels was ingekocht voor de periode tot en met 2024. Vanaf 2025 zullen de kosten voor de tractie-elektriciteit fors hoger liggen.

Bijzondere waardevermindering HRN

NS heeft de concessie voor het HRN voor de periode 2025-2033 in december 2023 gegund gekregen van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. De gunning van de concessie, maar ook de aangepaste vooruitzichten ten aanzien van de reizigersontwikkeling en de gestegen rente, maakt een herbeoordeling van de bijzondere waardevermindering HRN noodzakelijk. Deze herbeoordeling van de concessieovereenkomst voor het HRN tot en met 2033 resulteert in een bijzondere waardevermindering HRN op de vaste activa van € 402 miljoen. Met name de beperkte verdiencapaciteit van de nieuwe HRN-concessie voor de periode 2025-2033 vergeleken met het marktconforme rendement veroorzaakt deze bijzondere waardevermindering. Samen met de lagere afschrijvingen als gevolg van de in 2020 verantwoorde bijzondere waardevermindering HRN, die NS moest verantwoorden als gevolg van de impact van de coronapandemie op NS, bedraagt het netto-effect van de bijzondere waardeverminderingen HRN tezamen € -318 miljoen. De bijzondere waardeverminderingen HRN veroorzaakt geen kasstromen.

Beperkt negatief operationeel resultaat Duitsland

De situatie in Duitsland is uitdagend. Veel boetes worden opgelegd voor uitgevallen treinen en een lage punctualiteit. Voor een belangrijk deel worden de slechte operationele prestaties veroorzaakt door de uitval van de infrastructuur en de vele onderhoudswerkzaamheden aan het spoor. De boetes worden slechts deels gecompenseerd. Ook de personeelstekorten en een hoog ziekteverzuim veroorzaakten uitval van treinen en zorgden er dan ook voor dat de dienstregeling niet volledig kon worden gereden.

Het resultaat uit bedrijfsactiviteiten vóór incidentele en bijzondere boekhoudkundige posten in Duitsland bedraagt € -5 miljoen (2022: € -2 miljoen). Vanwege de herstructurering in Duitsland zijn de resultaten van 2023 en 2022 niet vergelijkbaar omdat over de diverse vennootschappen in de loop van 2022 weer de controle is verkregen en voor 2022 dus geen volledig jaar is verantwoord. De verwachte toekomstige resultaten zijn neerwaarts bijgesteld. Dit komt onder meer door hogere boetes voor uitval van treinen en lage punctualiteit, die het gevolg zijn van grootschalige werkzaamheden aan de infrastructuur. Ook de sterk gestegen kosten als gevolg van de inflatie en opgelopen energieprijzen, die maar deels worden gecompenseerd, beïnvloeden de toekomstige resultaten negatief. En ten slotte door een verdere verkorting van de werkweek van 38 naar 35 uur als resultaat van de nieuwe cao voor rijdend personeel, die niet wordt gecompenseerd. Vanwege de forse neerwaartse

bijstelling van de verwachte resultaten voor de huidige concessies tot en met 2030 is een bijzondere waardevermindering van de activa verantwoord van € 121 miljoen. Inclusief deze bijzondere waardevermindering, en diverse andere bijzondere posten met qua saldo een positief effect van € 13 miljoen, bedraagt het resultaat uit bedrijfsactiviteiten € -114 miljoen (2022: € 2 miljoen).

De voorzieningen die in 2021 zijn getroffen voor de herstructurering en afwaardering zijn gedeeltelijk vrijgevallen. Hiermee is een bedrag gemoeid van € 74 miljoen (2022: € 77 miljoen), dat is grotendeels verantwoord onder de financieringsbaten. Dit volgt op een akkoord met de crediteuren en de curator in relatie tot de insolventieprocedure van de holding Abellio GmbH. Het definitieve insolventieplan moet nog worden vastgesteld en goedgekeurd door de crediteuren en rechtbank.

Nettoverlies

Hieronder is het tweede deel van de winst- en verliesrekening weergeven.

Winst- en verliesrekening (deel 2/2)

(in miljoenen euro's)	2023	2022
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	**-540**	**391**
Financieringsbaten	101	206
Financieringslasten	-58	-33
Netto financieringsresultaat	**43**	**173**
Resultaat voor winstbelasting	**-497**	**564**
Winstbelasting	107	-37
Resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	**-390**	**527**
Resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten, na belastingen	10	54
Resultaat over de verslagperiode	**-380**	**581**
Minderheidsbelang	0	7
Toe te rekenen aan de aandeelhouder van de vennootschap	-380	574

Het resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten betreft Abellio in het Verenigd Koninkrijk. In 2018 wijzigde NS de buitenlandstrategie, waarbij besloten werd dat buitenlandse activiteiten moeten bijdragen aan het belang van de Nederlandse reiziger. Door de grote onzekerheden op de Britse spoormarkt en de impact van corona op de reizigersontwikkeling heeft het vertrek uit de Britse markt lang geduurd. In augustus 2022 kwam NS overeen dat Abellio UK verkocht zou worden aan het Britse management. Na de goedkeuring door de Britse opdrachtgevers, waaronder het Department for Transport, en diverse instanties is op 28 februari 2023 het verkoopproces afgerond. Hiermee ligt voor NS de focus vooral op Nederlandse reiziger, zowel binnenlands als internationaal. Het resultaatseffect van de beëindigde bedrijfsactiviteiten over de eerste twee maanden bedraagt per saldo € 10 miljoen.

Door het resultaat uit bedrijfsactiviteiten en de bijzondere posten daarin, gecombineerd met bovenstaande, rapporteert NS een nettoverlies van € -380 miljoen (2022: € 574 miljoen winst).

Kasstromen en financiële positie

Lenen om te investeren

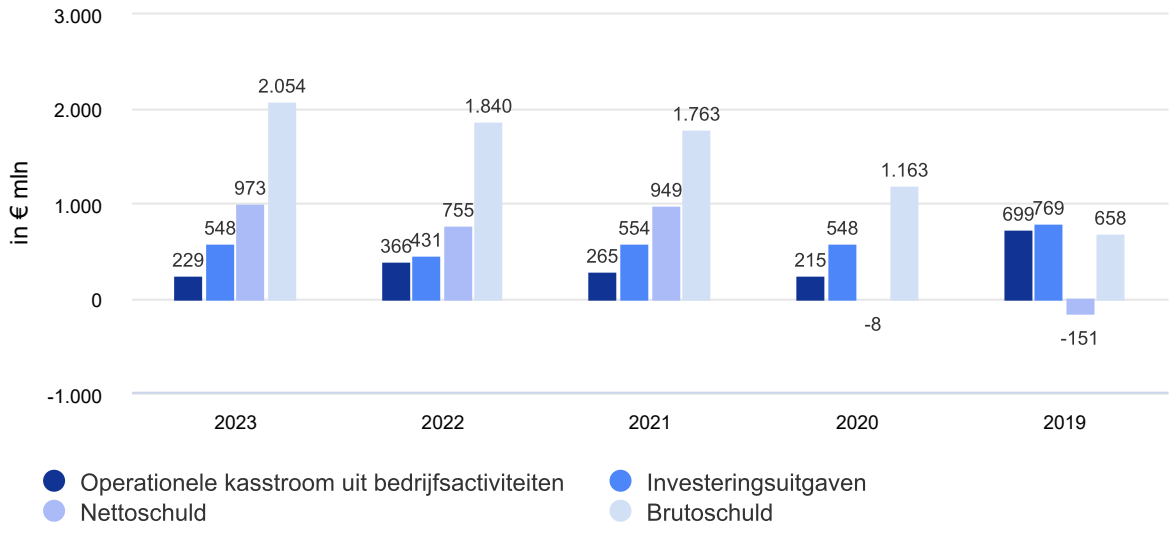
Hieronder is een aangepast en verkort kasstroomoverzicht weergegeven.

Inkomsten- en uitgaven (in miljoenen euro's)	**2023**	**2022**
Operationele kasstroom uit bedrijfsactiviteiten[5]	229	366
Investeringsuitgaven[3,4]	-548	-431
Tussen saldo	**-319**	**-65**
Werkkapitaalmutaties	-75	461
Saldo financieringslasten en financieringsbaten	-20	-3
Saldo verwerving en vervreemding financiële vaste activa	163	-307
Saldo aflossing en opname leningen	256	78
Overig	-242	-122
Tussen saldo	**82**	**107**
Totale kasstroom	**-237**	**42**

NS heeft in 2023 € 548 miljoen (2022: € 431 miljoen) geïnvesteerd in de aankoop van nieuwe treinen en het moderniseren van bestaande treinen, onderhoud en verduurzaming van werkplaatsen, kantoren en vastgoed op de stations, verbeteringen in de retailformules op de stations en in IT ter ondersteuning en uitvoering van de treindienst, de operatie en van klantcontacten.

Het saldo verwerving en vervreemding financiële vaste activa betreft met name de verkoop van beleggingen van tijdelijk overtollige geldmiddelen in geldmarktfondsen. Het negatieve saldo 'overig' houdt met name verband met de verkoop van Abellio UK.

De operationele kasstroom uit bedrijfsactiviteiten is € 229 miljoen (2022: € 366 miljoen) en, net als afgelopen jaren, onvoldoende om de investeringsuitgaven te dekken. Hieronder zijn de operationele kasstromen uit bedrijfsactiviteiten, de investeringsuitgaven en de ontwikkeling van de schuldpositie in de periode 2019-2023 weergegeven, in miljoenen euro's. Evenals daaronder de opbouw van de netto schuld.



Netto schuld (in miljoenen euro's)	2023	2022
Onderhandse leningen[6] (brutoschuld)	2.054	1.840
(-/-) Geldmiddelen[6]	1.081	1.085
Netto schuld	**973**	**755**

NS is de afgelopen jaren blijven investeren, ondanks een terugval in inkomsten. In de periode 2019-2023 waren de investeringsuitgaven cumulatief ruim € 1 miljard hoger dan de operationele kasstroom uit bedrijfsactiviteiten. Met name dat heeft geleid tot een forse toename van de netto schuld met ruim € 1,1 miljard tot € 973 miljoen (2022: € 755 miljoen) alsmede een forse toename van de bruto schuld met € 1,4 miljard tot ruim € 2 miljard (2022: ruim € 1,8 miljard). Om te kunnen blijven investeren is het van belang dat de operationele resultaten en de daaruit voortkomende operationele kasstromen uit bedrijfsactiviteiten stijgen.

Stabiele kredietwaardigheid

Standard & Poor's (S&P) is een onafhankelijk kredietbeoordelingsbureau en beoordeelt al langere tijd de kredietwaardigheid van NS. Een belangrijke indicator is de verhouding tussen de kasstromen uit bedrijfsactiviteiten en de schuldpositie. Het aandeelhouderschap van de Nederlandse Staat bevordert de beoordeling van de kredietwaardigheid door S&P. In de meest recente beoordeling van juli 2023 staat de rating op A met een stabiel vooruitzicht, onveranderd ten opzichte van de beoordeling per juni 2022.

Verkoop Abellio UK leidt tot balansverkorting

Hieronder is een aangepaste en verkorte balans van NS weergegeven.

Balans (in miljoenen euro's)	2023	2022		2023	2022
Vaste activa	4.507	4.851	Eigen vermogen	1.914	2.304
Vlottende activa (excl. geldmiddelen)	1.408	1.641	Langlopende verplichtingen	2.263	2.384
Geldmiddelen	460	396	Kortlopende verplichtingen	2.198	2.329
Activa aangehouden voor verkoop	-	1.476	Passiva aangehouden voor verkoop	-	1.347
Totaal activa	**6.375**	**8.364**	**Totaal eigen vermogen en verplichtingen**	**6.375**	**8.364**

NS heeft als bezittingen onder meer treinen, voorraad, software en bedrijfsgebouwen en terreinen voor onderhoud aan de treinen en huisvesting van personeel. Daarnaast hebben we vastgoedobjecten die we verhuren aan derden voor bijvoorbeeld het retailaanbod op stations. Als verplichtingen heeft NS onder meer onderhandse leningen aan banken, leaseverplichtingen en crediteuren.

Het balanstotaal is in 2023 fors afgenomen, met name door het afronden van de verkoop van de activiteiten van Abellio in het Verenigd Koninkrijk.

De omvang van de bijzondere waardevermindering HRN is ultimo 2023 € 1.197 miljoen (ultimo 2022 € 879 miljoen). Gecombineerd met de gerelateerde latente belastingvordering is de impact op het balanstotaal € -888 miljoen (ultimo 2022: € -652 miljoen).

Vooruitblik

We verwachten dat de komende jaren financieel uitdagend blijven. Dat komt door de hoge inflatie, structureel lagere reizigersaantallen en het aflopen van de steunmaatregelen als gevolg van de coronapandemie. NS moet ook de komende jaren blijven lenen om investeringen volledig te financieren, terwijl de schuld de afgelopen jaren al fors is opgelopen. We blijven ons inspannen om het kostenniveau te verlagen en in balans te brengen met de neerwaarts bijgestelde reizigersprognose, om daarmee de financiële prestaties te verbeteren. Ook om het treinkaartje betaalbaar te houden.

Belastingen

Belastingen vormen de primaire bron van inkomsten voor de overheid. Hiermee worden algemene voorzieningen bekostigd zoals de railinfrastructuur, die van NS van groot belang is. NS wil als staatsdeelneming transparant zijn over de geldstromen die gepaard gaan met belastingen. In onderstaande tabel staan de bedragen die zijn betaald (positief), dan wel ontvangen (negatief) voor vennootschapsbelasting, omzetbelasting en loonbelasting.

Betaalde belastingen (in miljoenen euro's)	**Vennootschapsbelasting**		**Omzetbelasting**		**Loonbelasting**	
	2023	**2022**	**2023**	**2022**	**2023**	**2022**
Nederland	-	-	49	66	472	416
Verenigd Koninkrijk	1	1	-51	-333	39	221
Duitsland	-	-	-37	-14	7	4
Totaal	**1**	**1**	**-39**	**-281**	**518**	**641**

Op fiscale grondslagen heeft NS in Nederland de afgelopen jaren verlies geleden. Dit wordt met name veroorzaakt doordat de bijzondere waardeverminderingen HRN fiscaal niet worden gevolgd. Zodoende is in Nederland in 2023 geen winstbelasting (vennootschapsbelasting) afgedragen. Het fiscale resultaat 2023 in Nederland is ook negatief. Ook in Duitsland worden fiscale verliezen geleden en geen winstbelasting afgedragen.

In het Verenigd Koninkrijk is het tarief voor de omzetbelasting op vervoer 0%. In Duitsland zijn de subsidies vrij van omzetbelasting en is het tarief op ticketverkopen 7%. Zodoende wordt zowel in het Verenigd Koninkrijk als in Duitsland meer omzetbelasting terugontvangen op inkopen.

NS Groep

Verslag van de raad van commissarissen

Sinds oktober versterken 537 nieuwe collega's NS. Voorheen werkten zij in dienst van stichting RataPlan of CPA Services. In 51 fietsenstallingen werken collega's met en zonder afstand tot de arbeidsmarkt nauw met elkaar samen.

Met operationele uitdagingen, personeelstekorten en onderhandelingen over een nieuwe hoofdrailnetconcessie stonden in 2023 belangrijke thema's op de agenda van de raad van commissarissen.

Concessie 2025-2033

In 2023 heeft NS intensief onderhandeld met het ministerie van IenW over de hoofdrailconcessie 2025-2033. Het was voor de raad van commissarissen een van de belangrijkste onderwerpen van het afgelopen jaar. De RvC had hiervoor een speciale commissie ingesteld. De commissie werd regelmatig door de raad van bestuur bijgepraat over de voortgang en knelpunten. De RvC fungeerde voor het bestuur als adviseur, toetssteen en uitdager. Belangrijke thema's van de concessie-onderhandelingen waren mogelijke tariefdifferentiatie, internationale verbindingen, prestatie-indicatoren en de concessiesubsidie. De levensvatbaarheid en het langetermijnperspectief van de onderneming stonden voor de RvC voorop bij advisering over en de beoordeling van de contractbesprekingen tussen NS en IenW.

De RvC is tevreden met de definitieve gunning van de hoofdrailnetconcessie aan NS. Desondanks ziet de RvC ook forse uitdagingen om NS deze concessieperiode zowel operationeel als financieel goed te laten doorkomen, ook met het oog om NS ná de volgende concessieperiode dé vervoerder op het hoofdrailnet te laten blijven. Dat is goed voor Nederland en de Nederlandse reizigers en daar moet de organisatie vanaf 2024 aan blijven werken. Zo is de betaalbaarheid van deze concessie uitdagend, zeker nu de politiek een streep heeft gezet door de tariefdifferentiatie, wat de RvC betreurt. Omdat dit de druk op het systeem in de spits deels weg zou kunnen nemen met de mogelijkheid de tarieven op de rustiger trajecten in de spits en buiten de spits te kunnen verlagen en extra reizigers aan te trekken voor de trein. Dat betekent dat NS zijn investeringsomvang moet blijven afstemmen op de drukste momenten in de ochtendspits, wat niet tot een optimale benutting van de inzet van materieel leidt, terwijl de kosten die hiermee zijn gemoeid significant zijn. De organisatie moet meer gaan besparen, terwijl er de noodzaak is om te blijven investeren om goede prestaties te leveren. NS moet goed presteren en laten zien dat een ongedeeld hoofdrailnet de meeste voordelen oplevert voor de reiziger, ook na 2033.

De RvC heeft afgelopen jaar regelmatig contact gehad met de aandeelhouder over de financiële kant van de onderhandelingen. Vanwege de beperkte verdiencapacitet van het nieuwe contract is overeengekomen dat de rendementseisen van de aandeelhouder naar beneden zijn bijgesteld. Dat is in het belang van het OV, de reiziger en het NS-personeel.

Personele aangelegenheden

De RvC wordt elke vergadering op de hoogte gehouden over personele zaken van de organisatie. Belangrijke onderwerpen afgelopen jaar waren het personeelstekort en de werkdruk in een aantal functies. De RvC maakt zich zorgen over de hoge werkdruk, die deels voortkomt uit de intrinsieke motivatie van de NS-collega's om onze reizigers zo goed mogelijk van dienst te zijn: door het personeelstekort liepen veel collega's gaten dicht. Dat is begrijpelijk maar voor de lange termijn onhoudbaar. Dat blijkt onder meer ook uit het structureel te hoge ziekteverzuim. Het personeelstekort heeft ook bij de raad van commissarissen gezorgd voor introspectie. We hebben geconcludeerd dat we als organisatie te laat geanticipeerd hebben op de dreigende tekorten.

NS heeft afgelopen jaar gelukkig een flinke inhaalslag gemaakt door duizenden vacatures te vervullen, zowel met externe sollicitanten als door interne doorstroming. Toch blijven er op korte en lange termijn uitdagingen om het personeelsbestand op orde te houden, met name bij V&S en technisch personeel. Het is des te belangrijker dat NS een meer mensgerichte organisatie wordt, met banen bij een organisatie die ertoe doet voor de maatschappij en collega's bindt en boeit. NS moet volgens de RvC blijven investeren in haar mensen, met aantrekkelijk werk, roosters die rekening houden met de medewerkers, een effectief inzetmodel en voldoende doorgroeimogelijkheden.

Operationele prestaties

Hoewel de grenswaarden gehaald zijn, waren de operationele prestaties in 2023 vaak niet goed en reizigers hebben vaak te maken gehad met vertraging en uitval van hun trein. Dit was voor de RvC een belangrijk punt van aandacht. Personeels- en materieeltekorten en werk aan het spoor waren hier de grootste oorzaken van. Ook kinderziektes bij de nieuwe ICNG en de snelheidsbeperking op een deel van de HSL hadden een negatieve invloed. Met een aangepaste dienstregeling en intensieve personeelswerving heeft NS geprobeerd een zo goed en voorspelbaar product te leveren. Dat is maar deels gelukt. Tegelijkertijd weten we dat ook de komende jaren uitdagend blijven. Met name de nodige werkzaamheden van ProRail, die steeds vaker overdag worden uitgevoerd, leggen een grote druk op de dienstregeling. Het gaat hierbij veelal om achterstallig onderhoud dat voor de aantrekkelijkheid van de trein op lange termijn noodzakelijk is om uit te voeren.

Ook de internationale verbinding van Eurostar tussen Amsterdam en Londen staat komend jaar onder druk. De RvC heeft in 2023 veel met de raad van bestuur gesproken over de tijdelijke sluiting van de terminal op Amsterdam Centraal en meegedacht over alternatieven. Helaas is het niet gelukt dit probleem op te lossen, rekening houdend met de eisen van alle stakeholders. Vanaf juni 2024 gaat de terminal ongeveer zes maanden dicht. Het blijft wel mogelijk om vanuit Nederland naar het Verenigd Koninkrijk te reizen, met overstap, check-in en grenscontroles op station Brussel-Zuid. Voor reizigers vanuit Londen naar Amsterdam blijven er drie rechtstreekse verbindingen.

Stations en brede mobiliteit

NS ziet investeren in brede mobiliteit als een belangrijke voorwaarde voor het aantrekkelijk houden van de trein en is daarom een essentieel onderdeel van de strategie. De RvC wordt regelmatig op de hoogte gehouden van de voortgang op dit thema. Zo is NS succesvol bezig met de OV-fiets die meer en meer in het straatbeeld te zien is. Het opschalen van de OV-e-bike na een succesvolle pilot is een logische vervolgstap. Nadat we eerst achterliepen met bijvoorbeeld Mobility as a Service maakt NS nu een inhaalslag. Met name op de zakelijke markt zijn met NS Go goede klant-acquisities gedaan. Voor de lange termijn is het goed hierin te blijven investeren.

In brede mobiliteit vervullen de NS-stations een spilfunctie, voor de reizigers maar ook voor andere vervoerders. Dat kan voor dilemma's zorgen: als een vervoerder bijvoorbeeld een nachttrein wil laten stoppen op een NS-station vraagt dat personele capaciteit van NS. De dialoog hierover moet met vragende partijen op een goede en zakelijke wijze worden gevoerd.

De vastgoedportefeuille van NS Stations staat onder druk. Hoewel NS participeert in tal van projecten en er in Nederland grote behoefte is aan de bouw van nieuwe woningen, zorgen onder meer de hoge rente en het lage rendement op veel locaties voor vertraging van de realisatie van nieuwbouw van woningen.

Abellio

NS heeft de concessies in het Verenigd Koninkrijk eind februari 2023 overgedragen aan het management van Abellio UK door middel van een management buy out. Dat is het gevolg van de buitenlandstrategie waar NS enkele jaren geleden voor heeft gekozen: de buitenlandse activiteiten moeten bijdragen aan het belang van Nederland en de Nederlandse reiziger. Omdat dit bij de spoorconcessies in het Verenigd Koninkrijk moeilijk was aan te tonen en ook de inhoudelijke of financiële meerwaarde beperkt was, besloot NS haar dochter Abellio UK te verkopen.

Abellio Duitsland

Het spoor in Duitsland blijft voor hoofdbrekens zorgen. Door de vele werkzaamheden aan het spoor en uitval van seinen en infrastructuur, moeten treindiensten worden opgeheven en busvervangend vervoer worden geregeld. Als gevolg hiervan worden boetes opgelegd omdat punctualiteit te laag is en uitval van treinen te hoog, terwijl de oorzaak hiervan grotendeels buiten de invloedssfeer van Abellio ligt. De kosten die samenhangen met de boetes maar ook met het busvervangend vervoer, worden maar deels gecompenseerd. Daarnaast wordt Abellio in Duitsland geconfronteerd met personeelstekorten als gevolg van krapte op de arbeidsmarkt en hoog verzuim.
Belangrijk is dat we een punt hebben kunnen zetten achter de faillissementsprocedure nadat in de zomer een akkoord is gesloten met de curator na akkoord van de crediteuren. Het definitieve insolventieplan moet nog worden goedgekeurd door de rechtbank. Maar de onzekerheid rondom de uitkomst van de faillissementsprocedure in Duitsland is daarmee weggenomen en stelt het management in staat zich volledig op de bedrijfsvoering te richten. Een herbezinning op onze activiteiten in Duitsland vanuit de daadwerkelijke toegevoegde waarde voor de reiziger in Nederland wordt op korte termijn gemaakt, uiteraard met in achtneming van de belangen van de medewerkers van Abellio Duitsland.

Veilig reizen

Zowel medewerkers als reizigers willen een veilige reis- en werkomgeving. Veiligheid staat bij NS in alle gevallen op de eerste plaats en daaraan worden nooit concessies gedaan. De RvC-leden participeren ook in zogeheten safety-walks. Daarnaast is er veel aandacht voor het onderwerp veiligheid tijdens de vergaderingen.

Ondanks dat NS veel aan veiligheid doet, vinden er jaarlijks helaas toch incidenten plaats. In 2023 vond er een afschuwelijke botsing met dodelijke afloop plaats bij Voorschoten. De RvC heeft zich direct op de hoogte laten stellen over de omstandigheden en is nauw betrokken door de RvB. Ook betreurden we zeer een dodelijke aanrijding met een machinist bij Maarn.

De sociale veiligheid op het station en in de trein staat onder druk. Reizigers en collega's worden meer geconfronteerd met zogeheten korte lontjes. Dit is een maatschappelijk probleem en er zijn grenzen aan de mogelijkheden van NS om hiertegen op te treden. De RvC steunt de RvB dan ook in pogingen om hiervoor bij de overheid meer steun te krijgen.

Van een ander veiligheidsniveau was de hardware-storing in de verkeersleidingspost van ProRail op 4 juni. Veel reizigers ondervonden die dag hinder van de storing, konden hun reis niet vervolgen of hebben de nacht doorgebracht op het station of een opvanglocatie. Hierin heeft NS forse steken laten vallen. ProRail en NS hebben de gebeurtenissen geëvalueerd en er worden maatregelen genomen. De RvC waardeert deze lerende cultuur.

Investeringen en financiële positie

NS staat voor forse majeure investeringen in onder meer IT en nieuwe treinen. Beide zijn nodig om op lange termijn een betrouwbare dienstverlening aan de reizigers te kunnen blijven bieden. In 2023 heeft de RvC zich onder meer gebogen over investeringen in de IT-infrastructuur, de modernisering van de VIRM4 en de aanbesteding van de nieuwe dubbeldekker DDNG en Sprinter S5G.

NS realiseerde over 2023 een nettoverlies van € -380 miljoen. Het resultaat uit bedrijfsactiviteiten bedroeg € -540 miljoen. NS blijft de komende jaren voor grote uitdagingen staan door met name een nieuwe hoofdrailnetconcessie met een beperkte verdiencapaciteit.

Corporate governance

Wisselingen in de raad van bestuur en raad van commissarissen

RvC

Voorzitter Gerard van de Aast heeft afgelopen jaar afscheid genomen van NS. Wij bedanken Gerard voor zijn grote inzet en betrokkenheid bij NS en de RvC. Hij heeft de RvC geleid in moeilijke en hectische jaren, hield iedereen scherp en had altijd oog voor het thema veiligheid. We bedanken ook Marike van Lier Lels en Nebahat Albayrak voor hun inzet voor NS de afgelopen jaren. De raad van commissarissen verwelkomde in 2023 Ron Teerlink en Pamela Boumeester als nieuwe commissarissen.

RvB

Na bijna 8 jaar als financieel directeur en een korte interim-periode als president-directeur draagt Bert Groenewegen per 1 maart 2024 zijn rol als RvB-lid en financieel directeur over. De RvC is Bert zeer erkentelijk voor de wijze waarop hij zijn functie heeft ingevuld, zijn enorme betrokkenheid en bijdrage aan het bedrijf. We verwelkomen Angelique Magielse als opvolger van Bert en zijn blij dat er interne doorstroming plaatsvindt. Angelique werkt tot 1 maart 2024 als managing director van Abellio. De RvC bedankt ook Anneke de Vries die in 2023 afscheid nam van NS. De invulling van het vijfde lid van de RvB loopt op dit moment.

Functioneren raad van commissarissen

Eens per drie jaar laat de RvC zijn functioneren via een extern bureau onderzoeken. In 2023 vond een zelfevaluatie plaats. Een van de uitkomsten daarvan is dat de RvC minimaal twee keer per jaar op een andere NS-locatie dan Utrecht wil vergaderen om de verbondenheid met heel NS te vergroten. Verder gaat de RvC de huidige zware Risk en Auditcommissie (RAC) splitsen in een operationele en een financiële commissie. Zo vergroot de RvC de aandacht voor operationele uitdagingen. Dit is een van de focuspunten van de toezichtstrategie van de RvC.

Functioneren RvB en samenwerking met raad van commissarissen

De RvB heeft adequaat gefunctioneerd. De RvB voert haar taken goed uit onder moeilijke omstandigheden. De relatie tussen de RvC en de RvB is professioneel en goed. De RvC wordt tijdig en op adequate wijze bij complexe en ingrijpende besluiten betrokken. Ook komen concrete dilemma's aan de orde. De RvC heeft vertrouwen in de RvB en de onderlinge professionele verstandhouding is goed. Zowel de RvC als de RvB zijn rolvast in het uitoefenen van hun taken.

Bijeenkomsten raad van commissarissen

In totaal heeft de RvC afgelopen jaar 10 keer vergaderd. Alle commissarissen zijn bij nagenoeg alle vergaderingen aanwezig geweest. De gemiddelde deelname aan deze vergaderingen lag op 86%. De RvC heeft twee vaste commissies, te weten de Risk- en Auditcommissie en de (gecombineerde) Remuneratie- en Nominatiecommissie.

Risk- en Auditcommissie

De Risk- en Auditcommissie (RAC) bestaat uit alle leden van de RvC en staat onder voorzitterschap van Ron Teerlink (sinds 1 juli, daarvoor Herman Dijkhuizen). De commissie heeft vijf keer vergaderd. Voor deze vergaderingen zijn ook de president-directeur, de directeur financiën, de directeur Risk & Compliance, de directeur Audit, de directeur Group Control & Expertise en de externe accountant uitgenodigd. De externe accountant is bij alle vergaderingen aanwezig geweest.
Afhankelijk van de agenda worden anderen, zoals de directeuren Legal en Duurzaam Ondernemen, uitgenodigd. In de commissie is in 2023 gesproken over de jaarrekening, het jaarverslag, de jaarrapportage voor IenW, de halfjaarcijfers, het budget, risicomanagement en risk appetite, het concernplan 2023-2027, de periodieke rapportages van de afdeling Risk

& Compliance, plannen en rapportages van de afdeling Internal Audit, rapportages van de externe accountant, opvolging externe accountant, Abellio en cybersecurity.
Verder besprak de RAC de materieelrapportages en het functioneren van de externe auditfunctie. Mede aan de hand van de rapportages van HR waren de voortgang in de aanpak van gewenste omgangsvormen en het voorkomen van hinder een belangrijk thema.
Belangrijke punten uit de management letter van de externe accountant zijn onder meer interne beheersing, de vervreemding van Abellio UK, de afhandeling van de insolventieprocedure in Duitsland, IT en cybersecurity en de CSRD.
De belangrijkste topics van het accountantsverslag per jaareinde die zijn besproken hebben betrekking op de resultaten, solvabiliteit, financiering en continuïteit van NS, de waardering van activa in Duitsland en de impairment van het hoofdrailnet naar aanleiding van de nieuwe concessie die is overeengekomen.
Gedurende het jaar heeft de voorzitter van de RvC samen met de voorzitter van de RAC op diverse momenten separaat gesproken met de externe accountant en de aandeelhouder.

Remuneratie- en Nominatiecommissie (gecombineerd)

De gecombineerde remuneratie- en nominatiecommissie staat onder voorzitterschap van Janet Stuijt en heeft Pamela Boumeester, Herman Dijkhuizen, Marieke Lier Lels en Pim van der Feltz als leden. De commissie heeft drie keer vergaderd in 2023. Besproken zijn onder meer talent- en leiderschapsontwikkeling, opvolgingsplanning en de bezoldiging van de bestuurders. Verder kwamen aan bod het remuneratierapport, targetletters, het beoordelingsproces, ziekteverzuim en de opvolgingsprocessen. De Raad van Commissarissen als geheel is onafhankelijk in de zin van de Nederlandse Corporate Governance Code. De raad onderschrijft in algemene zin de best practice bepalingen 2.1.7 tot en met 2.1.9 van de Code 2016.

Aandeelhouder

De RvC heeft een goede verstandhouding met de aandeelhouder en heeft regelmatig contact. Zo spraken we in 2023 onder meer over de nieuwe concessie, Abellio en de personele wisselingen in RvB en RvC.

Medezeggenschap

De RvC heeft in 2023 veelvuldig contact gehad met de Centrale Ondernemingsraad, onder meer via de vaste RvC-COR-commissie die vier keer per jaar bijeenkomt. Thema's die we met elkaar bespraken waren onder meer de nieuwe concessie, operationele prestaties, veiligheid en de opvolging van Bert Groenewegen en Anneke de Vries. Ook de benoemingen van de nieuwe RvC-leden Ron Teerlink en Pamela Boumeester zijn besproken. De RvC heeft verder twee keer met de COR en de RvB vergaderd in een zogenaamde art. 24 'Wet op de ondernemingsraden'-bijeenkomst. De raad van commissarissen waardeert de constructieve samenwerking en de vertrouwelijkheid waarin deze plaatsvindt.

Relatie met externe accountant

De externe accountant neemt standaard deel aan alle vergaderingen van de Risk- en Auditcommissie. Daarnaast is de externe accountant aanwezig in de vergaderingen van de voltallige RvC bij de bespreking van de jaarrekening en de halfjaarcijfers. De Risk- en Auditcommissie spreekt ook met de externe accountant buiten aanwezigheid van de raad van bestuur. Het functioneren van de externe accountant wordt jaarlijks beoordeeld in de RAC met terugrapportage aan de RvC.

2023 was het laatste jaar met EY als externe accountant. De RvC bedankt EY voor de professionele samenwerking. Met ingang van het jaar 2024 verzorgt KPMG de controle van de jaarrekening van NS.

Over dit verslag

De jaarrekening over 2023, zoals opgesteld door de raad van bestuur, is in de RvC besproken. Hierbij was de externe accountant aanwezig. De jaarrekening gaat vergezeld van het verslag van de raad van bestuur. We stellen de algemene vergadering voor om de jaarrekening 2023 vast te stellen. Tevens verzoeken we onze aandeelhouder om de raad van bestuur en de RVC decharge te verlenen.

Een speciaal woord van dank van de RvC gaat uit naar alle medewerkers, de medezeggenschap en de raad van bestuur van NS. Ondanks alle operationele en personele uitdagingen hebben alle collega's zich weer voor de volle honderd procent ingezet. 2024 vraagt opnieuw om veerkracht maar reizigers kunnen altijd op NS blijven rekenen.

Utrecht, 20 februari 2024

Personalia RvC

Herman Dijkhuizen (1960), Nederlandse nationaliteit (m), voorzitter

- Benoemd per 1 januari 2020, herbenoemd tot 2028
- Achtergrond: voorheen CFO en vicevoorzitter van de raad van bestuur van NIBC Holding N.V. en NIBC Bank N.V.
- Overige functies: lid RvT Wereld Natuur Fonds, voorzitter en lid RvT Kröller-Müller, lid RvC KPN.

Marike van Lier Lels (1959), Nederlandse nationaliteit (v), vice-voorzitter

- Benoemd per 3 februari 2016, herbenoemd tot 2024
- Achtergrond: tot 2005 COO Schiphol Group, daarna beroepscommissaris
- Overige functies: lid RvC PostNL, lid RvC Dura Vermeer, non-executive director bij RELX PLC

Janet Stuijt (1969), Nederlandse nationaliteit (v)

- Benoemd per 15 augustus 2016, herbenoemd tot 2024
- Achtergrond: General Counsel, Corporate Secretary NN Group NV, lid Management Board NN Group NV
- Overige functies: lid van de Advisory Board Master in Finance & Law Universiteit van Amsterdam

Pim van der Feltz (1964), Nederlandse nationaliteit (m)

- Benoemd per 1 mei 2017 tot 2021, herbenoemd tot 2025
- Achtergrond: algemeen directeur Natuurmonumenten
- Overige functies: lid Raad van Advies NWO

Ron Teerlink (1961), Nederlandse nationaliteit (m)

- Benoemd per 1 april 2023 tot 2027
- Achtergrond: voorheen o.a. lid Raad van Bestuur ABN AMRO N.V.
- Nevenfuncties: voorzitter Raad van Toezicht Stichting VU, lid RvC JustEatTakeaway.com N.V.

Pamela Boumeester (1958), Nederlandse nationaliteit (v)

- Benoemd per 1 september 2023 tot 2027
- Achtergrond: beroepscommissaris, voormalig directeur NS Stations
- Nevenfuncties: voorzitter RvC WPG Uitgevers, lid K.F. Hein Stichting, lid Stak Merweoord, voorzitter Boumeester Stichting, Partner bij de Bestuurskamer, lid Raad van de Ondernemingskamer,

De beloningen van de RvC vindt u hier.

Naam	Eerste benoeming	Herbenoeming	Uiterlijk aftredend/ herbenoemen op
De heer H.H.J. Dijkhuizen	1 januari 2020	1 januari 2024	AvA 2028
Mevrouw M. van Lier Lels	3 februari 2016	3 februari 2020	3 februari 2024
Mevrouw J.L. Stuijt	15 augustus 2016	15 augustus 2020	15 augustus 2024
De heer W.J. van der Feltz	1 mei 2017	1 mei 2021	1 mei 2025
De heer R. Teerlink	1 april 2023	-	1 april 2027
Mevrouw P. Boumeester	1 september 2023	-	1 september 2027

Afgetreden in 2023

Gerard van der Aast

Heeft per 2 maart 2023, na 9 jaar zitting te hebben gehad in de RvC, van NS afscheid genomen als voorzitter en lid van de RvC van NS.

Nebahat Albayrak

Heeft op 1 juni 2023 afscheid genomen als lid van de RvC na het aflopen van haar termijn.

Remuneratierapport raad van bestuur

Samenstelling raad van bestuur

De aandeelhouder, het ministerie van Financiën, benoemt de leden van de raad van bestuur van NS voor een periode van maximaal vier jaar. Dit gebeurt op voordracht van de raad van commissarissen. Herbenoeming kan plaatsvinden telkens voor een periode van vier jaar. Anneke de Vries heeft per 15 oktober 2023 NS verlaten. Haar statutaire taken zijn waargenomen door de overige bestuurders. In 2023 bestond de raad van bestuur uit de volgende leden:

	Functie	Eerste benoeming	Einde benoeming
Wouter Koolmees	President-directeur	1 november 2022	31 oktober 2026
Bert Groenewegen	Directeur financiën	15 september 2016	1 maart 2024
Tjalling Smit	Directeur commercie & ontwikkeling	1 april 2017	31 maart 2025
Anneke de Vries	Directeur stations	15 oktober 2019	14 oktober 2023
Eelco van Asch	Directeur operatie	1 maart 2021	28 februari 2025

Beloningsbeleid

Per 1 januari 2020 heeft de minister van Financiën namens de Nederlandse staat het beloningsbeleid voor de raad van bestuur van NS vastgesteld. Dit beleid helpt de raad van commissarissen goed gekwalificeerde bestuurders aan te trekken (zowel intern als extern) en te behouden. Het beloningsbeleid moet de doelstellingen en de strategie van NS ondersteunen en bevorderen en het publieke karakter van NS reflecteren. Het beleid is gebaseerd op toepassing van de beginselen voor het beloningsbeleid voor staatsdeelnemingen en voldoet aan de best practice-bepalingen over bezoldiging in de Nederlandse Corporate Governance Code.

Beloningsniveaus

De beloningsverhouding binnen de raad van bestuur is gebaseerd op wat gebruikelijk is in de externe markt. De functiezwaarte speelt ook een rol bij het vaststellen van de beloningsniveaus van het bestuur en wordt vastgesteld aan de hand van de Hay-methode. De beloningsniveaus worden vastgesteld op basis van een marktvergelijking met de (semi-)publieke ondernemingen, bestaande uit staatsdeelnemingen en vervoersbedrijven (BNG Bank, Covra, FMO, Gasunie, Havenbedrijf Rotterdam, NWB Bank, Schiphol, TenneT, ProRail, RET, GVB en HTM) en private ondernemingen KLM en Thales in de Nederlandse markt met een vergelijkbaar functiezwaarteniveau als het bestuur van NS. Uitgangspunt voor de beloning (vast en variabel) van de raad van bestuur is de mediaan in de verhouding 60% (semi-)publiek en 40% privaat. Er is gekozen voor de mediaan van beide markten omdat deze stabieler verloopt over de functiezwaartes dan hogere of lagere marktniveaus. Bovendien wordt vanwege het publieke karakter van NS met de weging 60% (semi-)publiek versus 40% privaat rekening gehouden met een lager marktniveau dan de mediaan ten opzichte van de gehele Nederlandse markt.

Invloed van waardecreatie op beloningsbeleid

Bij het vaststellen van de vaste remuneratie van de raad van bestuur wordt 100/120ste van de beloning gehanteerd en is rekening gehouden met de invloed van het beloningsbeleid op de langetermijnwaardecreatie. Voor NS betekent dit concreet de maatschappelijke positie die NS inneemt, de verplichtingen die NS uit hoofde van de concessie heeft en de langetermijnuitdagingen voor de mobiliteit van Nederland.

Beëindiging van arbeidsovereenkomsten

Bij beëindiging van de arbeidsovereenkomst op initiatief van NS vóór afloop van de benoemingstermijn bedraagt de beëindigingsvergoeding maximaal eenmaal het vaste jaarsalaris. De raad van commissarissen bepaalt of de beëindigingsvergoeding wordt uitgekeerd en hoe hoog deze is. Bij niet-herbenoemen ontvangt de bestuurder geen vertrekvergoeding, behalve voor zover de wet anders bepaalt.

Resultaatafspraken raad van bestuur

De raad van bestuur heeft resultaatafspraken gemaakt, die bestaan uit gezamenlijke en individuele doelen die zijn vastgelegd in targetletters. Aan de resultaten is geen beloning gekoppeld maar ze zijn wel onderdeel van het beoordelingsproces. De individuele doelen zijn gerelateerd aan de portefeuille waarvoor een directielid verantwoordelijk is. De gezamenlijke doelen voor 2023 waren:

Doelstellingen	KPI	Target	Realisatie
People	Algemeen klantoordeel HRN (o.b.v. En Hoe Is Je Reis)	7,5	7,3
	Tevredenheid over werken bij NS (% > 8, pulse)	60%	57%
	Medewerker voelt zich gewaardeerd door de leidinggevende	75%	75%
	Ziekteverzuim Nederland (% in Q4 2023)	<8%	8,1%
	Gemiddeld aantal FTE HC in Q4 2023 dat inzetbaar is (februari 2023: 2446)	2.730	?
Planet	Vermeden CO_2-uitstoot door reizigers (kiloton p/j):	785	799
	CO_2-uitstoot operatie NS en in de keten excl. NS Stations en voor-/natransport (kiloton p/j):	196,7	197
Profit	Onderliggend resultaat uit bedrijfsactiviteiten NS Nederland (€ mln, incl. management aanp., excl. imp. HRN,)	-50	-94
Overig	Stationsbelevingsmonitor (1-10)	7,2	7,2
	Aantal drukke treinen per werkweek in de spits HRN (aantal):	100	94
	Zitplaatskans in de spits HSL (%):	97%	94,3%
	Reizigerspunctualiteit 5 minuten HRN (%)	91,5%	89,7%
	Reizigerspunctualiteit 5 minuten HSL (%)	82,5%	73,6%
	Reizigers terug in de trein, toename aantal reizigerskilometers ten opzichte van 2022 = 100% (%)	114,76%	116,9%
	Reptrack-score (1-100)	62	62,5

De door NS gestelde targets voor de verschillende doelstellingen zijn ambitieus. Als gevolg van de werkzaamheden overdag en snelheidsbeperkende maatregelen op de HSL is de reizigerspunctualiteit niet behaald. Daarentegen is het aantal reizigers toegenomen maar de zitplaatskans afgenomen en mede daardoor is het klantoordeel lager dan gewenst. De financiële doelstelling is niet behaald, maar NS heeft beter gepresteerd om de CO_2-uitstoot door reizigers te beperken.

Samenstelling beloningspakket

De raad van commissarissen heeft in juni 2020, na voorstel van de remuneratie- en nominatiecommissie op vrijwillig verzoek van de raad van bestuur, besloten dat de vaste beloning van de raad van bestuur tijdelijk met 10% werd gekort voor de periode 1 juli 2020 tot en met 31 december 2021. Deze korting is als gevolg van de financiële omstandigheden in 2022 en 2023 voortgezet. De cao-verhogingen zijn conform beloningsbeleid toegepast. In de jaarrekening is bij het onderdeel Beloning van bestuurders een tabel opgenomen waarin de totale beloning over 2023 wordt gespecificeerd.

Vaste beloning

Het vast overeengekomen brutojaarsalaris inclusief vakantiegeld van de leden van de raad van bestuur in 2023 was als volgt:

	Functie	Vaste jaarbeloning op 31 december 2023 (€)	Genoten vaste beloning 2023 (€)
Wouter Koolmees	President-directeur	509.758	458.782
Bert Groenewegen	Directeur financiën	419.803	377.823
Tjalling Smit	Directeur commercie & ontwikkeling	419.803	377.823
Anneke de Vries*	Directeur stations	419.803	282.710
Eelco van Asch	Directeur operatie	419.803	377.823

* Per 15 oktober 2023 is Anneke de Vries uit dienst getreden

Het verschil tussen de vaste jaarbeloning en de genoten vaste beloning over 2023 wordt verklaard door de loonmatiging van 10%.

Variabele beloning

Alle leden van de raad van bestuur hebben in hun arbeidsovereenkomst afgezien van variabele beloning. Zij zijn hiervoor niet gecompenseerd in vast inkomen. De raad van commissarissen kan op grond van het beloningsbeleid overwegen de variabele beloning weer toe te kennen. Deze is gemaximeerd op 20% van het vaste jaarsalaris.

Pensioen

De raad van bestuur neemt deel aan de NS-pensioenregeling. Het werkgeversdeel bedraagt twee/derde van de totale pensioenlasten. Sinds 1 januari 2015 is de fiscaal gefaciliteerde opbouw van pensioenaanspraken gemaximeerd. Voor 2023 bedraagt de aftoppingsgrens € 128.310 bruto. Alle huidige en nieuwe medewerkers met een hogere beloning, inclusief de raad van bestuur, ontvangen een bruto toelage van 12% over het deel van de vaste beloning boven de aftoppingsgrens.

Overige secundaire arbeidsvoorwaarden

De overige secundaire arbeidsvoorwaarden zijn gelijk aan de voorwaarden voor alle medewerkers van NS. Daarnaast ontvangt het bestuur een passende kostenvergoeding, een leaseauto of uitbetaling van het mobiliteitsbudget en worden communicatiemiddelen ter beschikking gesteld. Voor zakelijk verkeer kunnen alle bestuurders gedeeld gebruikmaken van twee directieauto’s met chauffeur. Onder zakelijk verkeer verstaat NS ook het verkeer dat niet rechtstreeks samenhangt met de dienstbetrekking, maar waarvan het privégebruik onvermijdelijk is in combinatie met de verplichtingen die samenhangen met het dienstverband met NS. Voor alle bestuurders vindt een fiscale bijtelling plaats voor het gebruik van de directieauto’s. Omdat privégebruik onvermijdelijk is en voortvloeit uit het dienstverband met NS, ontvangen de bestuurders een nettovergoeding ter hoogte van de over de fiscale bijtelling verschuldigde loonbelasting. NS verstrekt aan de raad van bestuur geen leningen, voorschotten of garanties.

Beloningsverhoudingen

De beloningsverhouding wordt vanaf 2021 vanuit de Corporate Governance Code berekend op basis van de beloning van de president-directeur en de gemiddelde jaarlijkse beloning[1]. De beloningsverhouding over 2023 is vastgesteld op 7,3. De interne beloningsverhouding 2022 was 7,4.
De interne beloningsverhouding over de voorgaande jaren was:

	Beloningsverhouding
2022	7,4
2021	7,7

1 De gemiddelde jaarlijkse beloning van de medewerkers NS en Abellio Nederland over het kalenderjaar 2023 worden vastgesteld door de totale loonkosten in het boekjaar te delen door het gemiddeld aantal FTE gedurende het boekjaar. Daarbij wordt vanaf 2021 rekening gehouden met inhuur van externe medewerkers, voor zover deze worden ingehuurd voor ten minste drie maanden gedurende het boekjaar. De beloningsverhouding is berekend aan de hand van de Nederlandse medewerkers. In lijn met de strategie die vereist dat buitenlandactiviteiten bijdragen aan het belang van de Nederlandse reiziger, zijn de buitenlandse medewerkers niet meegenomen zoals dat in de Corporate Governance Code 3.4.1 passend geacht wordt. Daarom richten we ons enkel op de beloningsverhouding van de Nederlandse medewerkers en niet op de medewerkers van de buitenlandse ondernemingen. Over de jaren 2018-2020 kan NS geen beloningsverhouding presenteren zoals in de Corporate Governance Code 3.4.1 wordt aangegeven omdat over deze jaren de mediaan werd gepresenteerd en de benodigde data om de beloningsverhouding opnieuw te berekenen niet voorhanden is.

Personalia raad van bestuur

Wouter Koolmees (1977), president-directeur, Nederlandse nationaliteit

- Aandachtsgebied: communicatie en corporate affairs, audit, legal en bestuurssecretariaat, risk & compliance, HR, NS Stations
- Overige functies: voorzitter tijdelijk Noodfonds Energie, lid Dagelijks Bestuur en Algemeen Bestuur VNO-NCW, voorzitter Raad van Toezicht Anne Frank Stichting
- Achtergrond, o.a.: economie (Universiteit van Utrecht)
- Loopbaan: o.a. ministerie van Financiën, Tweede Kamerlid, minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en (tweede) viceminister-president.

Bert Groenewegen (1964), directeur financiën, Nederlandse nationaliteit

- Aandachtsgebied: finance, Abellio, IT en data, procurement, huisvesting, nieuwe treinen. Security, data innovatie & analyse
- Overige functies: commissaris Coolblue, commissaris Teslin Participaties, lid raad van toezicht Spoorwegmuseum
- Achtergrond: bedrijfseconomie (Universiteit van Tilburg)
- Loopbaan: o.a. Exact Software, General Atlantic Partners, PCM Uitgevers, Ziggo

Tjalling Smit (1977), directeur commercie & ontwikkeling, Nederlandse nationaliteit

- Aandachtsgebied: strategie en innovatie, netwerkontwikkeling, duurzaamheid, commercie
- Overige functies: lid Dagelijks Bestuur Coöperatie OV Bedrijven
- Achtergrond: bedrijfskunde (Nyenrode), Hogere Hotelschool
- Loopbaan: o.a. Transavia, Air France/KLM

Eelco van Asch (1972), directeur Operatie, Nederlandse nationaliteit

- Aandachtsgebied: besturing operatie, service en operatie, onderhoud, treinmodernisering, techniek, QHSE operatie, sociale veiligheid, International
- Overige functies: -
- Achtergrond, o.a.: VU Amsterdam, IMD Lausanne, Stanford University
- Loopbaan: o.a. KLM, Air France/KLM, Delta Lloyd

Afgetreden in 2023

Anneke de Vries (1964), Nederlandse nationaliteit, heeft NS per 15 oktober 2023 verlaten na het aflopen van haar statutaire benoemingstermijn.

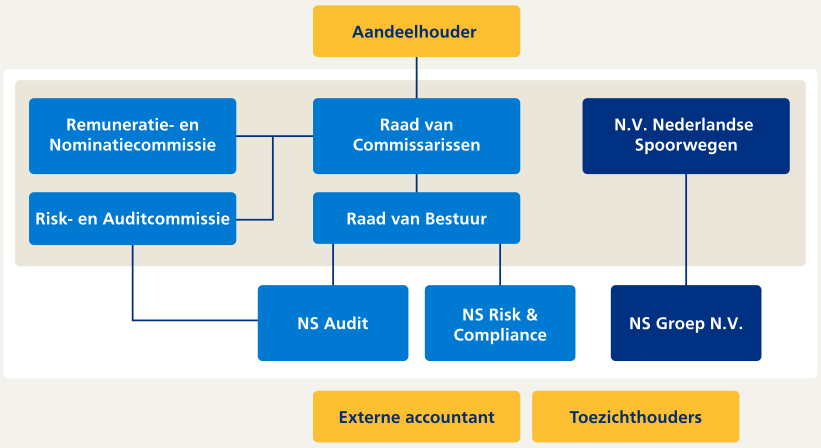
Corporate governance

Reizigers, cadeautjeszoekers en treinfanaten konden in de NS Upcycle Shop hun hart ophalen met allerlei duurzame cadeautjes en collector items van hergebruikt NS-materiaal.

NV Nederlandse Spoorwegen is een naamloze vennootschap naar Nederlands recht, gevestigd in Utrecht. NV Nederlandse Spoorwegen is de houdstermaatschappij van NS Groep N.V. NS is een staatsdeelneming.

De governance van NS is gebaseerd op het gemitigeerde structuurregime. NS wordt bestuurd door de raad van bestuur, die bij NS Groep N.V. en NV Nederlandse spoorwegen uit dezelfde personen bestaat (een personele unie). De raad van commissarissen houdt toezicht op de raad van bestuur.

Overzicht van de governance



Governance-kader

Wet- en regelgeving

De governancestructuur van NS is gebaseerd op Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en de Corporate Governance Code. De structuur is uitgewerkt in de statuten van NS en diverse interne reglementen. Ook de Spoorwegwet, de Mededingingswet en de Nota Deelnemingenbeleid bevatten bepalingen die van invloed zijn op de governance van NS. Op de website van NS staan de statuten en diverse reglementen.

Corporate Governance Code

Als grote onderneming met een belangrijke maatschappelijke rol in de Nederlandse samenleving hecht NS aan een goede governancestructuur. Hoewel NS geen beursgenoteerde onderneming is, past zij, mede gelet op de Nota Deelnemingenbeleid daarom toch de Nederlandse Corporate Governance Code 2022 (‘de Code’) toe. Omdat NS geen beursnotering en geen one-tier bestuursstructuur heeft, is de Code op enkele onderdelen niet van toepassing. Op de website van NS staat een overzicht van hoe NS de bepalingen van de Code naleeft.

Aandeelhouder

De enige aandeelhouder van NV Nederlandse Spoorwegen is de Nederlandse Staat. De aandeelhoudersrol wordt vervuld door de minister van Financiën. De jaarvergadering vindt binnen zes maanden na afloop van het boekjaar plaats. In deze vergadering wordt onder meer het jaarverslag besproken, worden de jaarrekening en eventuele winstbestemming vastgesteld, wordt besloten over het verlenen van decharge aan de leden van de raad van bestuur voor het gevoerde beleid en aan de leden van de raad van commissarissen voor het gehouden toezicht. Tussentijds kunnen de raad van bestuur, de raad van commissarissen en de aandeelhouder zo vaak als gewenst algemene vergaderingen bijeenroepen. Besluiten kunnen ook buiten vergadering worden genomen.

Belangrijke bevoegdheden van de aandeelhouder op grond van het Burgerlijk Wetboek zijn het benoemen en ontslaan van de raad van commissarissen, en onder het verlicht structuurregime ook het op voordracht van de raad van commissarissen benoemen en ontslaan van bestuurders, het vaststellen van het beloningsbeleid, het goedkeuren van grote investeringen en het vaststellen van de jaarrekening, en het goedkeuren van de voorgestelde winstuitkering/reservering. Aanvullend is in de statuten van NS de consultatie van de aandeelhouder bij de totstandkoming van de strategie vastgelegd.

Raad van bestuur

Taken en verantwoordelijkheden

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor de continuïteit en duurzame langetermijnwaardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Hiertoe ontwikkelt de raad van bestuur de visie en de daaruit voortkomende missie, strategie en doelstellingen van NS. De raad van commissarissen wordt hier tijdig bij betrokken en stelt de strategie na raadpleging van de aandeelhouder vast. De raad van bestuur is ook belast met en verantwoordelijk voor het bestuur van de onderneming en de uitvoering van de strategie. Daarnaast is de raad van bestuur verantwoordelijk voor de naleving van alle relevante wet- en regelgeving, beheersing van de risico's en financiering van de onderneming. Jaarlijks evalueert de raad van bestuur de risicobereidheid, die vastgesteld wordt door de raad van commissarissen.

De raad van bestuur houdt bij de uitvoering van zijn taken rekening met duurzaamheidsaspecten van het ondernemen en de impact van duurzaamheidsvraagstukken op NS. NS spreekt hierover met stakeholders en weegt hun belangen zorgvuldig af. Dat betekent dat de raad van bestuur bij de strategieontwikkeling en het nemen van besluiten naast financiën ook aspecten meeweegt als veiligheid, impact op mens en milieu en de rol van NS bij het aanbieden van duurzame mobiliteit. De raad van bestuur legt verantwoording af aan de raad van commissarissen en de algemene vergadering.

Reglement raad van bestuur

Naast wettelijke voorschriften en statuten is de raad van bestuur gehouden aan het Reglement van de raad van bestuur. Dit reglement bevat onder andere bepalingen over de samenstelling, taken en bevoegdheden en over vergaderingen en besluitvorming. Daarnaast bevat het reglement bepalingen over gedrag en cultuur, over de omgang met de raad van commissarissen en de wijze van informatievoorziening, en over hoe er met (potentieel) tegenstrijdige belangen wordt omgegaan.

Op grond van de statuten van NV Nederlandse Spoorwegen, het reglement van de raad van bestuur en het reglement van de raad van commissarissen moeten bepaalde besluiten van de raad van bestuur ter goedkeuring aan de raad van commissarissen en/of de algemene vergadering voorgelegd worden.

Benoeming en ontslag

De leden van de raad van bestuur worden benoemd door de algemene vergadering op voordracht van de raad van commissarissen. De raad van commissarissen stelt het aantal leden van de raad van bestuur en de portefeuilleverdeling vast. Leden van de raad van bestuur kunnen door de algemene vergadering worden geschorst of ontslagen. Leden van de raad van bestuur worden (telkens) voor maximaal vier jaar benoemd. De raad van bestuur en de raad van commissarissen streven naar een voor NS passende mate van diversiteit, op het gebied van deskundigheid, ervaring, competenties, overige persoonlijke kwaliteiten, geslacht of genderidentiteit, leeftijd, nationaliteit en (culturele) achtergrond. Zowel de raad van bestuur als ieder lid van de raad van bestuur afzonderlijk is bevoegd om NS te

vertegenwoordigen. Per 15 oktober 2023 is Anneke de Vries teruggetreden als bestuurder van NS vanwege het aflopen van haar termijn. De raad van commissarissen verwacht spoedig in haar vervanging te kunnen voorzien. Angelique Magielse wordt per 1 maart 2024 benoemd in de raad van bestuur als directeur financiën. Zij volgt Bert Groenewegen op die per die datum terugtreedt als directeur financiën.

Belangen

In de statuten en reglement van de raad van bestuur staan afspraken over hoe om te gaan met tegenstrijdig belang. Bij besluiten van de raad van bestuur tot onder meer het aangaan van transacties waarbij sprake is van tegenstrijdige belangen die van materiële betekenis zijn voor NS en/of een lid van de raad van bestuur, moet de raad van commissarissen vooraf goedkeuring verlenen. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het bestuursverslag met vermelding van het tegenstrijdig belang. In 2023 was geen sprake van dergelijke transacties.

Beloning

De bezoldiging en arbeidsvoorwaarden van de leden van de raad van bestuur worden vastgesteld door de raad van commissarissen met inachtneming van het beloningsbeleid dat door de algemene vergadering is vastgesteld.

Raad van commissarissen

Taken en verantwoordelijkheden

De raad van commissarissen heeft onder meer tot taak toezicht te houden op het beleid van de raad van bestuur en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming, en staat de raad van bestuur terzijde met raad. De raad van commissarissen richt zich bij de vervulling van zijn taak op de duurzame langetermijnwaardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van bij de vennootschap betrokkenen af. De raad van bestuur verschaft tijdig alle informatie en middelen aan de raad van commissarissen die nodig zijn voor een goede taakuitoefening. Indien de raad van commissarissen of een lid van de raad dit nodig acht, kan de raad van commissarissen of het lid informatie inwinnen bij de raad van bestuur, NS Audit, de externe accountant, NS Risk & Compliance de centrale ondernemingsraad of (andere) functionarissen en externe adviseurs van NS. De raad van commissarissen evalueert jaarlijks het functioneren van de raad van bestuur als collectief en dat van de individuele bestuurders. De raad van commissarissen legt verantwoording af aan de algemene vergadering.

Reglement raad van commissarissen

De taakverdeling binnen en werkwijze van de raad van commissarissen zijn vastgelegd in het Reglement raad van commissarissen. In dit reglement wordt tevens aandacht besteed aan de omgang met de raad van bestuur, de algemene vergadering en de medezeggenschap, de relatie met NS Audit en de externe accountant en het omgaan met (mogelijk) tegenstrijdige belangen. De raad van commissarissen is gehouden aan dit reglement evenals aan wettelijke voorschriften en de statuten van NS.

De verantwoordelijkheid voor de juiste uitvoering van zijn taken berust bij de raad als geheel. De raad van commissarissen houdt jaarlijks een zelf-evaluatie, periodiek onder begeleiding van een externe deskundige.

Benoeming en ontslag

De leden van de raad van commissarissen worden benoemd door de algemene vergadering, op voordracht van de raad van commissarissen, met inachtneming van de profielschets en na overleg met de centrale ondernemingsraad. De centrale ondernemingsraad heeft een versterkt recht van voordracht voor een derde van het aantal commissarissen. De raad van commissarissen bestaat uit minimaal vijf en maximaal negen leden. Per 31 december 2023 bestond de raad van commissarissen uit zes leden.

De raad van commissarissen heeft een profiel van zijn omvang en samenstelling opgesteld, daarbij rekening houdend met de aard en de activiteiten van de onderneming en de gewenste deskundigheid en achtergrond van zijn leden. De raad van commissarissen streeft naar een gemengde samenstelling, onder meer met betrekking tot deskundigheid, ervaring, competenties, overige persoonlijke kwaliteiten, geslacht of genderidentiteit, leeftijd, nationaliteit en (culturele) achtergrond. Leden van de raad van commissarissen kunnen voor twee termijnen van elk telkens vier jaar worden benoemd. Daarna is herbenoeming voor maximaal twee termijnen van elk telkens twee jaar mogelijk. Herbenoeming na een periode van acht jaar wordt door de raad in zijn verslag gemotiveerd. In 2023 zijn de voorzitter van de raad van commissarissen, Gerard van de Aast, en lid van de raad van commissarissen, Nebahat Albayrak, teruggetreden vanwege het aflopen van hun termijn. Herman Dijkhuizen is in 2023 aangewezen als voorzitter van de raad van commissarissen. Ron Teerlink en Pamela Boumeester zijn afgelopen jaar benoemd in de raad van commissarissen, waarvan Pamela Boumeester met versterkt recht van aanbeveling van de centrale ondernemingsraad. Pamela Boumeester werkte in het verleden als directeur bij NS Stations. Het rooster van aftreden van de raad van commissarissen wordt gepubliceerd op de website van NS.

Belangen

Een lid van de raad van commissarissen neemt niet deel aan de beraadslaging en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij hij een (potentieel) tegenstrijdig belang heeft met NS. In 2023 heeft deze situatie zich één keer voorgedaan.

Commissies van de raad van commissarissen

Vanwege de omvang van de raad en de diversiteit en complexiteit van de te behandelen onderwerpen heeft de raad van commissarissen een Risk- en Auditcommissie en een Remuneratie- en Nominatiecommissie ingesteld. De raad kan daarnaast tijdelijke commissies instellen. In 2023 werkte de raad met een dergelijke commissie voor de nieuwe concessie. De samenstelling van de commissies wordt bepaald door de raad van commissarissen. De commissies adviseren de raad van commissarissen en bereiden de besluitvorming voor. De raad van commissarissen blijft als collectief verantwoordelijk voor de besluiten die zijn voorbereid door een commissie.

Voor elk van de twee permanente commissies heeft de raad van commissarissen een reglement vastgesteld, waarin verantwoordelijkheden, taak, werkwijze en samenstelling zijn opgenomen.

Risk- en Auditcommissie

De Risk- en Auditcommissie (RAC) adviseert de raad van commissarissen en bereidt de besluitvorming van de raad van commissarissen voor over het toezicht op de integriteit en kwaliteit van de financiële en duurzaamheidsverslaggeving van NS en op de (beoordeling van de) effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van NS. Op grond van het reglement van de RAC moet de RAC uit minimaal drie leden van de raad van commissarissen bestaan. Op 31 december 2023 bestond de RAC uit zes leden.

Remuneratie- en Nominatiecommissie

De Remuneratie- en Nominatiecommissie (Renomco) bereidt besluitvorming van de raad van commissarissen voor, onder meer op het gebied van het benoemen van de leden van de raad van bestuur en de raad van commissarissen, het functioneren van de raad van bestuur en de raad van commissarissen, en het formuleren en monitoren van het beloningsbeleid voor de raad van bestuur en het implementeren daarvan. Op grond van het reglement van de Renomco moet de Renomco uit minimaal drie leden van de raad van commissarissen bestaan. De leden van de raad van commissarissen die op aanbeveling van de COR zijn benoemd, als bedoeld in artikel 2:158 lid 6 BW, maken automatisch deel uit van de remuneratiecommissie en dus van de Renomco. Op 31 december 2023 bestond de commissie uit vijf leden vanuit de raad van commissarissen.

Externe accountant

De algemene vergadering benoemt op voordracht van de raad van commissarissen de externe accountant. De externe accountant rapporteert met betrekking tot het door hem gedane onderzoek aan de raad van commissarissen en de raad van bestuur. De externe accountant verstrekt na onderzoek en controle een verklaring omtrent de getrouwheid van het jaarverslag en de jaarrekening van NS.

De RAC rapporteert jaarlijks aan de raad van commissarissen over het functioneren van en de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant. De externe accountant woont de vergaderingen van de raad van commissarissen bij waarin het verslag van de externe accountant over de controle van de jaarrekening wordt besproken en is beschikbaar voor de algemene vergadering waarin de vaststelling van de jaarrekening wordt behandeld. Tevens woont de accountant de vergadering van de raad van commissarissen over de halfjaarcijfers bij. De externe accountant is in beginsel aanwezig bij de vergaderingen van de RAC, tenzij de RAC anders bepaalt. EY is vanaf het boekjaar 2014 de externe accountant van NS. De benoeming van EY is in 2020 met 2 jaar verlengd tot en met boekjaar 2023 in lijn met de maximale benoemingstermijn van een externe accountant. Per 1 januari 2024 is KPMG de nieuwe externe accountant van NS.

Three lines of defense

NS is ingericht naar het ‘three lines of defense’-model. Uitgangspunt van het model is dat de eerste lijn (het lijnmanagement) verantwoordelijk is voor de beheersing van de risico’s door dit goed te borgen in processen met duidelijke verantwoordelijkheden. De tweede lijn, waaronder Risk & Compliance, ondersteunt, adviseert en bewaakt of het lijnmanagement de verantwoordelijkheden daadwerkelijk neemt. Verder worden mede door advisering vanuit de tweede lijn risico’s expliciet en aantoonbaar afgewogen bij besluitvorming. De derde lijn met NS Audit controleert onafhankelijk of het systeem van risicobeheersing en interne controle functioneert. Tenslotte is ingericht dat NS leert van incidenten en daarmee de risicobeheersing continu blijft verbeteren.

NS Audit

NS Audit levert onafhankelijke en objectieve assurance en adviezen over de toereikendheid van governance, risicomanagement en interne beheersing om het realiseren van doelstellingen van NS te ondersteunen en continue verbetering te bevorderen. Jaarlijks stelt NS Audit een auditjaarplan op dat wordt vastgesteld door de raad van bestuur en de raad van commissarissen. NS Audit functioneert hiërarchisch direct onder de raad van bestuur. De

directeur NS Audit rapporteert aan de president-directeur. Tevens rapporteert de directeur NS Audit aan de voorzitter van de RAC. De directeur NS Audit heeft direct toegang tot de president-directeur van NS, de voorzitter van de RAC, de leden van de raad van bestuur, de leden van de raad van commissarissen en de externe accountant. De directeur NS Audit is aanwezig bij de vergaderingen van de RAC.

NS Risk en compliance

NS Risk & Compliance (R&C) ondersteunt de raad van bestuur en het management bij het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen door inzicht te geven in risico's en compliancevraagstukken in relatie tot de strategie en activiteiten van NS en te adviseren over te nemen (beheers)maatregelen.

R&C functioneert hiërarchisch direct onder de raad van bestuur. De directeur R&C rapporteert aan de president-directeur. Daarnaast heeft de directeur R&C periodiek overleg met de voorzitter van de RAC. R&C verzorgt per kwartaal een adequate risicorapportage aan de raad van bestuur en de RAC. De directeur R&C is aanwezig bij de vergaderingen van de RAC.

Toezichthouders

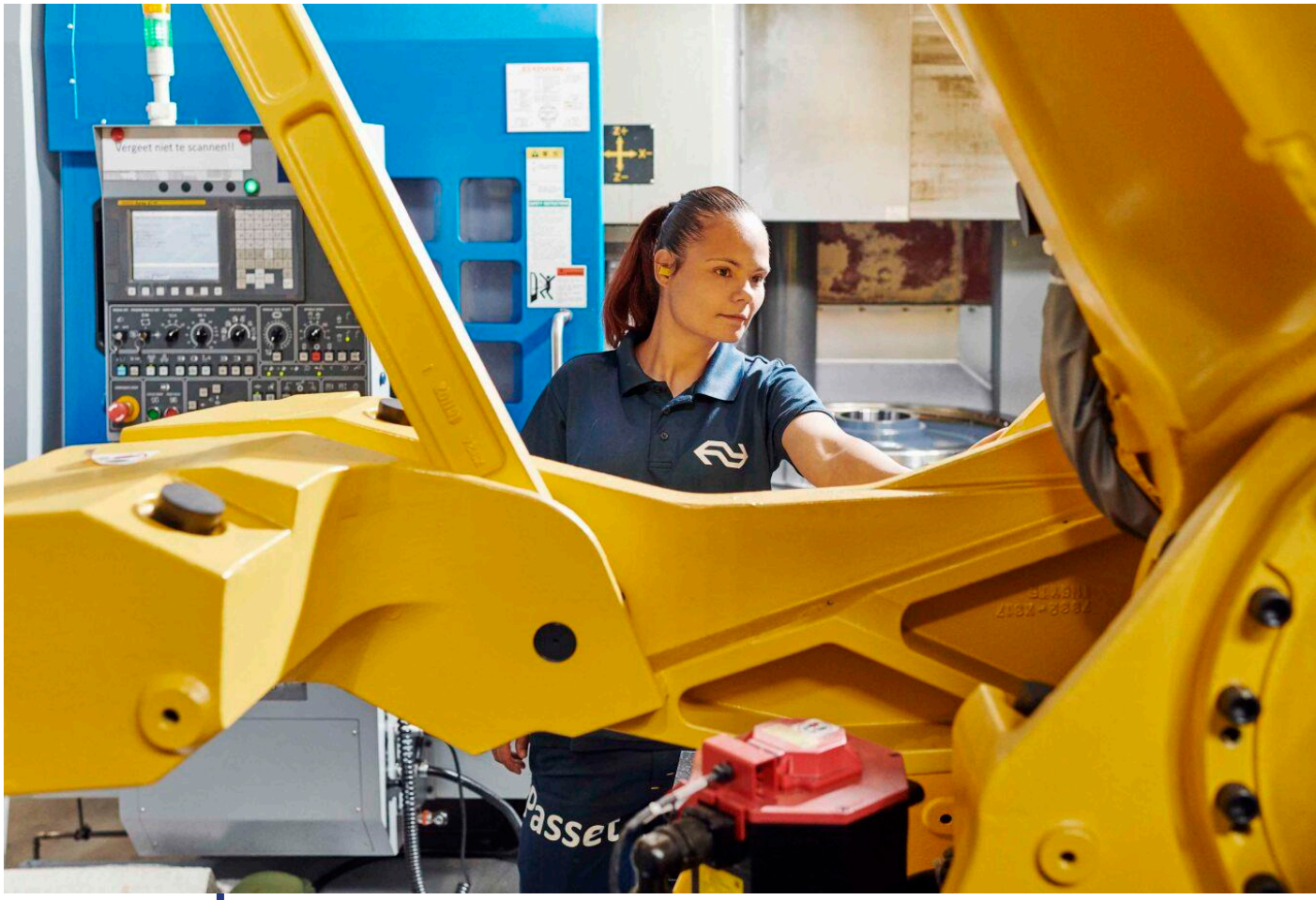
NS heeft te maken met externe toezichthouders die onder meer bewaken dat NS specifieke wet- en regelgeving naleeft. De toezichthouders waarmee NS het meest te maken heeft:

- De Autoriteit Consument & Markt (ACM) ziet toe op naleving van de Mededingingswet en specifiek in relatie tot NS op de naleving van de Spoorwegwet en de Wet Personenvervoer 2000.
- De Autoriteit Persoonsgegevens (AP) houdt toezicht op de naleving van wettelijke regels voor bescherming van persoonsgegevens.
- De Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT) ziet op de veiligheid van het reizigersvervoer en het onderhoudsbedrijf.
- De Nederlandse Arbeidsinspectie houdt toezicht op de naleving van wet- en regelgeving van het ministerie van SZW, waaronder de arbeidsomstandigheden.
- De Autoriteit Financiële Markten (AFM) houdt toezicht op verzekeraars en andere financieel dienstverleners. NS valt met haar interne verzekeringsbedrijf onder de Wet Financieel toezicht en het toezicht van de AFM.
- De Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA) houdt toezicht op de naleving van wet- en regelgeving van het ministerie van LNV, waaronder de Warenwet.

Duurzaam ondernemen

De MVO (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen) Council is het beleidsvoorbereidend orgaan van NS voor maatschappelijk ondernemen. De Council bestaat uit directeuren van bedrijfsonderdelen en staven en komt bijeen onder voorzitterschap van directeur commercie & ontwikkeling. Voorgenomen besluiten en beleid worden indien nodig ter goedkeuring aan de raad van bestuur voorgelegd. De voortgang en ontwikkeling van de resultaten op het gebied van duurzaamheid worden via de reguliere planning-, control- en rapportagecyclus gevolgd en bestuurd. De MVO Council bespreekt iedere twee maanden de kpi-rapportages over de resultaten op het gebied van duurzaamheid. Conform de Code is de raad van bestuur verantwoordelijk voor de voor NS relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen. De raad van bestuur legt hierover verantwoording af aan de raad van commissarissen en de algemene vergadering.

Beheersing van risico’s



De TechniekFabriek is onze eigen technische mbo-opleiding voor treinmonteurs. Met de nieuwe locatie in Berkel-Enschot biedt NS ook studenten in het zuiden van het land de kans om te leren en werken bij NS en is onze opleidingscapaciteit toegenomen.

Onze bedrijfsvoering gaat gepaard met onzekerheden. Risicomanagement is het bewust omgaan met onzekerheden die een negatieve invloed kunnen hebben op het realiseren van de strategische doelstellingen.

Inrichting van de risicobeheersing

Om risico's blijvend integraal te beheersen, passen we het risicomanagementsysteem aan op interne en externe ontwikkelingen. Met planningen en analyses maken we de toekomstige impact van onzekerheden en risico's expliciet en krijgen we een beter beeld van de betrouwbaarheid van plannen, beleidskeuzes en het risicobudget bij projecten. Dit ondersteunt onze besluitvorming.

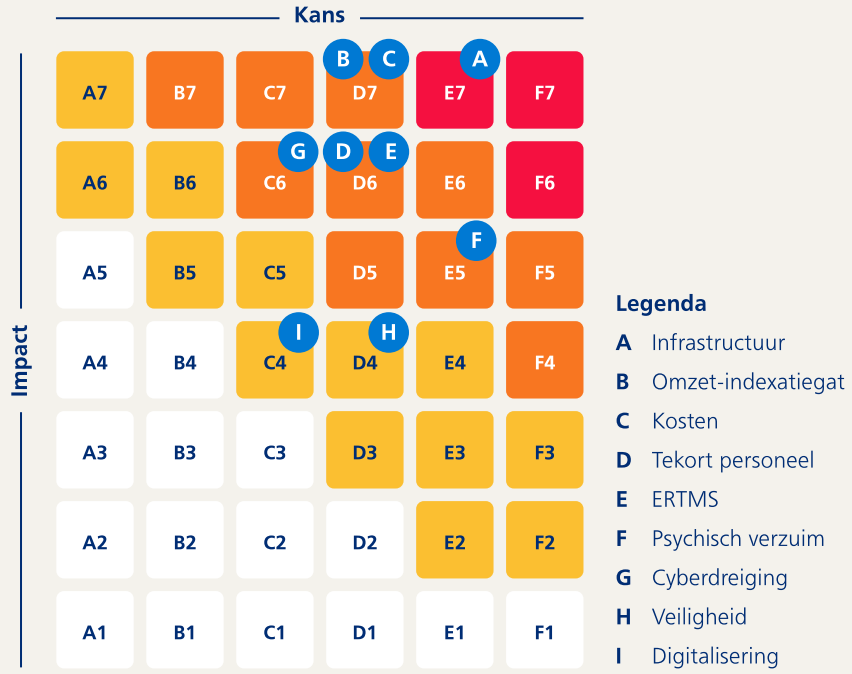
Vastlegging en rapportage

Geïdentificeerde risico's hebben we met de risico-eigenaar in risicoregisters vastgelegd en scoren we met behulp van één uniforme risicomatrix. Per kwartaal rapporteren we over de voornaamste risico's per bedrijfsonderdeel aan de raad van bestuur. Die bespreekt de risico's als onderdeel van de planning- en controlcyclus. Risico's buiten de risicobereidheid worden direct gerapporteerd en indien nodig geëscaleerd. De raad van bestuur rapporteert en legt op zijn beurt verantwoording af over het systeem van risicobeheersing en interne controle aan de raad van commissarissen na bespreking daarvan in de Risk- en Auditcommissie.

Risicobereidheid en toleranties

De risicobereidheid en nagestreefde risicobeheersing over zes risicothema's van NS (veiligheid, compliance, operatie, financiën, reputatie en MVO) staan in zogeheten 'risk appetite statements'. Aan alle risicothema's hebben we concrete prestatie-indicatoren gekoppeld met kwantitatieve bandbreedtes. De risicobereidheid wordt jaarlijks per thema door de raad van bestuur geëvalueerd en indien nodig aangepast. De risicobereidheid van NS is in 2023 ongewijzigd ten opzichte van 2022. Periodiek evalueren we aan de hand van een risicomatrix fraudescenario's (zowel intern als extern) en wordt dit afgezet in de onderstaand NS brede risicomatrix en worden daar waar nodig maatregelen getroffen om risico's te beperken. In lijn met voorgaande jaren hebben we geen fraude risico's onderkend binnen onze top-9 concernrisico's zoals hieronder opgenomen.

Risicomatrix



De individuele risico's staan in de risicomatrix. Hoe verder naar rechts een risico staat (van A tot F), des te groter de kans van optreden. Hoe verder naar boven (van 1 tot 7), des te groter de impact op de doelstellingen van NS als het risico optreedt. De kleuren geven aan hoe het risico zich verhoudt tot de risicobereidheid en op welk niveau binnen NS het eventuele restrisico moet worden geaccepteerd indien niet meer mitigerende maatregelen (kunnen) worden genomen.

Belangrijkste ontwikkelingen in risicoprofiel ten opzichte van 2022

Het risicoprofiel in de thema's operatie, veiligheid en financiën blijft hoog. De thema's compliance, reputatie en MVO bevatten geen risico's die vallen in de top 10 maar classificeren lager.

- Operatie: de grootste risico's liggen op het gebied van infrastructuur, wat leidt tot toenemende hinder en impact op productstappen en materieel, met name door een vertraagde introductie van de ICNG en onverwachte uitval. Het personeelstekort-risico daalde in 2023 licht voor NS, omdat we onze bedrijfsvoering er beter op hebben ingericht. De combinatie van risico's in dit thema maakt de operatie buiten kwetsbaar.
- Financiën: de omzet ontwikkelde zich in 2023 beter dan verwacht. Het aantal reizigerskilometers ligt echter nog steeds lager dan vóór corona. Daarnaast zijn de kosten voor salarissen, materieel, materialen, onderdelen en financiering in 2023 gestegen als gevolg van de inflatie en stijgende rente. Het zogenoemde 'indexatiegat', opgelopen sinds 2021, bedraagt 8,9%.
- Veiligheid: het reizen per spoor blijft een van de veiligste vormen van mobiliteit. Echter merken we de effecten van de toenemende verruwing van de samenleving en interne personeelstekorten op de sociale veiligheid. Daarnaast nemen de risico's rondom cybersecurity toe.

Concernrisico's

Concernrisico	Ontwikkeling 2023	Beheersmaatregelen
A. Infra: Het risico dat het uitvoeren van de dienstregeling en het realiseren van onze ambities negatief worden beïnvloed door infraknelpunten. 2023: E7 (donkerrood) 2022: E6 (rood) 2021: E6 (rood)	De (aantoonbare) kwaliteit van de infra staat onder druk en infraprojecten kunnen niet of niet tijdig worden gerealiseerd, mede door krapte bij aannemers. We zien steeds meer dat de huidige infrastructuur onder druk staat. Bijvoorbeeld in de tijdelijke snelheidsbeperking HSL bij Rijpwetering, issues met baanstabiliteit, aantoonbare veilige berijdbaarheid en de vele (langdurige) buitendienststellingen. Daarnaast worden te veel ambities 'gestapeld' die niet op elkaar passen door stikstof, krapte in aannemers, budgetissues, ERTMS, et cetera.	• Binnen het Middellange Termijn Proces met ProRail en IenW worden maatregelen afgestemd voor het wegnemen van toekomstige infraknelpunten. • NS is op alle niveaus en voor alle termijnen in gesprek met ProRail (inclusief gezamenlijke RvB's). • We oefenen invloed uit de planning van buitendienststellingen om reizigershinder te beperken.
B. Omzet-indexatiegat: Het risico dat het indexatiegat vanaf 2025 oploopt, doordat NS de verkooptarieven niet in lijn met inflatie mag/kan verhogen en daar niet of ten dele voor wordt gecompenseerd. 2023: D7 (rood) 2022: D7 (rood) 2021: D7 (rood)	De omzet ontwikkelde zich in 2023 beter dan verwacht, onder meer door meer reizen. De reizigerskilometers liggen echter nog steeds lager dan voor corona. Een belangrijke oorzaak is dat het voor veel mensen normaal is geworden om één of meer dagen thuis te werken. Daarnaast is de koopkracht van veel mensen verminderd, waardoor ze minder reizen. Om als bedrijf financieel gezond te blijven en langetermijninvesteringen te kunnen blijven doen, is het noodzakelijk om de verkooptarieven in lijn te houden met de kostenstijgingen en door te besparen waar het kan (zie ook risico 3 ten aanzien van kosten). De politieke druk om de prijsstijging te beperken begrijpen we vanuit maatschappelijk oogpunt goed. Het OV willen we immers betaalbaar houden voor iedereen. Bedrijfseconomisch is het echter een risico. Daarom is het noodzakelijk dat de overheid een financiële bijdrage levert als verkoopprijzen de inflatie maar beperkt mogen volgen. Voor 2024 levert de overheid deze bijdrage. Voor de jaren daarna is dit nog onzeker.	• We doen continu onderzoek om inzicht te krijgen in het reisgedrag (klantgedrag), reizigersprognoses (klantvraag) en het klantoordeel (klantwaarde). Deze inzichten helpen ons om de toegevoegde waarde voor onze klant te verbeteren. • Met de introductie van NS Voordeel verbeteren we de betaalbaarheid van ons product en proberen we ook extra reizigers in de daluren aan te trekken. • NS overlegt met het ministerie van IenW over het dilemma van enerzijds het betaalbaar houden van de treinreis en anderzijds financieel gezond blijven om ook in de toekomst onze reizigers goed van dienst te kunnen zijn en noodzakelijke investeringen te kunnen doen om Nederland mobiel te houden
C. Kosten: Het risico dat het treinproduct niet meer betaalbaar blijft door sterke toename van kosten. 2023: D7 (rood) 2022: E6 (rood) 2021: E6 (rood)	De kosten voor salarissen, materieel, materialen, onderdelen en financiering zijn ook in 2023 gestegen als gevolg van inflatie en de stijgende rente.	• Strakke monitoring van de besparingeninitiatieven. • Extra besparingsdoelstellingen, als onderdeel van afspraken voor de nieuwe hoofdrailnetconcessie. • Energiekosten zijn afgedekt tot en met 31 december 2024. • Met het afsluiten van het nieuwe energiecontract is het afdekken van de energiekosten voor 2025 en daarna opgestart. • Afspraken om eventuele sterke stijgingen van bepaalde kosten te mitigeren .

D. Tekort personeel: Het risico dat we niet voldoende vakkundige en vitale medewerkers hebben. 2023: D6 (rood) 2022: F6 (donkerrood) 2021: C5 (geel)	De tekorten op de arbeidsmarkt nemen licht af en we zien iets hogere uit- en doorstroom van medewerkers in specifieke doelgroepen. Het verzuim blijft hoog mede door verhoogde werkdruk. Dit risico laat in 2023 een lichte daling zien voor NS, omdat we onze bedrijfsvoering er beter op hebben ingericht.	• Uitstroom beperken door beter behoud (onder andere later met pensioen, flexibiliteit in roosters) en inzetten op medewerkersbeleving en vergroting vitaliteit. • Instroom vergroten door employer branding, proactief recruitment en verder opschalen van opleidingscapaciteit. • Robuustere dienstregeling, waarmee we tekorten beter en voorspelbaarder opvangen. • In overleg met sociale partners om inzetmodel aan te passen, met maatregelen op lange termijn. • Derde Techniekfrabriek geopend in Zuid-Nederland.
E. ERTMS: Het risico dat de invoering van ERTMS conform de programmabeslissing niet uitvoerbaar is vanwege het niet tijdig kunnen realiseren van de noodzakelijke wijzigingen, in combinatie met te veel hinder voor de reizigers. D6	In 2023 bleek dat de invoering van ERTMS complexer is dan voorzien, onder meer door de vele afhankelijkheden tussen de technische en operationele aanpassingen voor de invoering van ERTMS bij NS, andere vervoerders en de infrabeheerder.	• De ERTMS-programmadirectie, NS, ProRail en de andere vervoerders werken aan een alternatief proefbaanvak (in plaats van de Hanzelijn) om te komen tot een proefbaanvak dat voor NS maakbaar is met minder hinder voor de reizigers.
F. Psychisch verzuim: Het risico op psychosociale klachten. 2023: E5 (rood) 2022: E5 (rood) 2021: E4 (geel)	Het verzuim laat een positieve ontwikkeling zien: er is een dalende trend. Lang verzuim blijft de grootste uitdaging voor NS, mede veroorzaakt door rol leidinggevende, persoonlijke ontwikkeling en ongewenst gedrag. Daarnaast zien we ook een maatschappelijke oorzaak met een landelijk stijgende trend van psychosociale klachten.	• Monitoring van de opvolging van resultaten en acties naar aanleiding van MBO 2022 en NS-brede verdiepende risicoanalyses (RI&E's PSA). • Ontwikkeling van leidinggevenden in het tijdig herkennen van en de omgang met psychosociale klachten. • Rapportage omtrent psychisch verzuim met Arbo Unie om gerichte (collectieve) acties mogelijk te maken.
G. Cyberdreiging: Het risico op een cyberaanval door een toenemende dreiging en doordat NS niet aan de compliance of veiligheidseisen voldoet bij IT of OT (= IT op en om de trein). 2023: C6 (rood) 2022: C6 (rood) 2021: C6 (rood)	NS heeft verdere beheersmaatregelen getroffen, maar intussen wordt het dreigingsniveau groter door verdergaande (keten)digitalisering en nemen de cyberdreigingen toe, mede door de hybride oorlog vanuit Rusland die zich ook richt op vitale infrastructuren.	• Implementatie van het NS Cyber Security Management Systeem (CSMS) en ISO27001-certificering op NS-Business Card-processen. • Verhoogde aandacht voor cyber-safe-cultuur, onder meer op basis van phishing-campagnes, NS-brede kennissessies en een eigen Cybersecurity Academy. • Cyberroadmap met maatregelen om kwetsbaarheid van NS intrinsiek te verkleinen, op basis van secure-by-designopzet en -architectuur. • Verdere opbouw van personele en technologische capaciteit voor vroegtijdige detectie en opvolging van cyberincidenten. • Sturing geven door een nieuw ontwikkelde cybersecuritystrategie 2027 • Oefenen van de incidentafhandeling, onder andere door deelname aan landelijke ISIDOOR-oefening. • Versterken van integrale IT-architectuur en processen.
H. Veiligheid: Het risico dat NS niet afdoende maatregelen treft om veiligheidsincidenten te voorkomen of haar zorgplicht onvoldoende vervult. 2023: D4 (geel) 2022: D4 (geel) 2021: B6 (geel)	NS heeft 10 veiligheidsdomeinen en stuurt proactief op de risico's hierbinnen. In 2023 lag de focus voor beheersing van de risico's op sociale veiligheid en cybersecurity. Bij sociale veiligheid zorgt de combinatie van toenemende agressie in de samenleving en interne personeelstekorten voor een hoger risicoprofiel binnen dit domein.	• Op het gebied van sociale veiligheid werkt NS samen met partners als ProRail, overheden, lokaal bestuur, politie en andere vervoerders aan specifieke maatregelen. NS is bij het oplossen van maatschappelijke problemen afhankelijk van andere partijen. NS werkt samen met de betrokken ministeries en lokale overheden.

		• Personele en fysieke maatregelen. Het doelgericht inzetten van Veiligheid & Servicemedewerkers en externe beveiligers. Maatregelen in afstemming met NS Stations, ProRail en (lokale)partners. Bijvoorbeeld volledige ingangscontroles, nachtsluiting van stations en aanpassing van de inrichting van stations worden extra ingezet op risicovolle stations. Daardoor is het eenvoudiger om gerichte acties uit te voeren.
I. Digitalisering: Het risico dat de klantrelatie verslechtert of de wendbaarheid in de operatie niet verbetert doordat we digitaliseringsprojecten niet realiseren. 2023: C4 (geel) 2022: C4 (geel) 2021: niet in top-10	Onvoldoende beschikbaarheid van IT-personeel en hoge mate van complexiteit van IT-systemen hebben een negatieve invloed op de digitaliseringsversnelling.	• De belangrijkste kritieke systemen in de logistieke treinbesturing zijn vervangen. De grote operationele legacy-systemen, waaronder het reisinformatiesysteem en Datawarehousesystemen, zijn in transitie ten behoeve van vervanging. De (historische) data is ontsloten en gearchiveerd. • Strategisch plan werving IT-personeel en strategische personeelsplanning. • Interne opleidingstrajecten datatalent en IT-medewerkers zijn geïmplementeerd. • Ontwikkeling van effectieve doelarchitectuur en de governance is ingericht. • Plan voor digitale commerciële strategie over onder meer uniformeren van digitale distributiekanalen. • Onderzoeken en implementeren van nieuwe technologieën. • Verder optimaliseren van geïmplementeerde gezamenlijke sturing (business, IT en Data) op realisatie roadmaps en benefits

Dialoog met onze stakeholders in Nederland

Mensen met een licht-verstandelijke beperking kunnen het spannend vinden om met de trein te reizen. Om die mensen extra te helpen, is NS gestart met het ‘TreinTrainPakket’.

Naast dagelijks contact met reizigers onderhoudt NS intensieve relaties met veel verschillende partners en stakeholders. Deze op vertrouwen gebaseerde dialoog stelt ons in staat om samen kansen te benutten en potentiële risico’s vroegtijdig te identificeren en waar mogelijk te beheersen.

De gesprekken met onze stakeholders leiden tot waardevolle kennis en ideeën voor onze organisatie en dragen bij aan een verbeterde en duurzame dienstverlening aan reizigers. Deze voortdurende dialoog verrijkt onze afwegingen om Nederland duurzaam bereikbaar te houden voor iedereen.

Onze stakeholders

De stakeholders van NS zijn alle mensen en groepen die beïnvloed worden door onze acties en die op hun beurt invloed hebben op onze organisatie en dienstverlening. NS monitort voortdurend wie deze stakeholders zijn. De aard van een aantal van onze contacten met stakeholders is ingegeven door wetgeving (zoals ministeries en toezichthouders), samenwerking in de keten (met vervoerders en ProRail) en het publieke karakter van onze dienstverlening (waaronder reizigers, de politiek, de media en belangengroepen). Ook stakeholders die zich tijdelijk manifesteren rondom bepaalde onderwerpen kunnen een relevante inbreng hebben en nemen we serieus. We organiseren sessies met stakeholders over specifieke thema's en voeren een brede dialoog met stakeholders over de koers van NS en het openbaar vervoer als geheel. Het afgelopen jaar ging de dialoog over onder meer de nieuwe concessie, tariefdifferentiatie en de invloed van de inflatie op de prijzen van treinkaartjes. De dialogen met onze stakeholders vinden op verschillende niveaus in de organisatie plaats, waarbij ook de raad van bestuur actief betrokken is.

Samenwerking in de vervoersketen

Voor een optimale reis van deur tot deur werken we samen met partners in de vervoersketen. Deze samenwerking heeft een prominente rol in alle lagen van onze organisatie. Niet alleen operationeel, maar ook strategisch: we hebben oog voor de langetermijnvisie die vanuit de Mobiliteitsalliantie is opgesteld om mobiliteit binnen Nederland te verbeteren en optimaliseren.

Toekomstbeeld OV 2040

Nationale en regionale partijen werken samen om bij te dragen aan de maatschappelijke opgaven van een bereikbaar en leefbaar Nederland. NS heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan het herijken van het programma Toekomstbeeld OV (TBOV2040): door structurele corona-gedragseffecten en stijgende prijzen heeft het OV te maken met achterblijvende vraag en toenemende kosten. De OV-sector heeft daarom gesproken over aanvullende beleidsopties die aan de ontwikkelagenda van het Toekomstbeeld OV kunnen worden toegevoegd.
Daarnaast is NS nauw betrokken bij het oprichten van de nieuwe werkstroom Circulair OV en bij het tot stand komen van de actieagenda Bus Rapid Transit (BRT), een bussysteem waarbij met hoge frequentie en snelheid gereden wordt, dat betrouwbare reistijden combineert met hoge vervoerscapaciteit, dat comfort biedt, en goed herkenbaar is als hoogwaardig vervoerproduct. Met de actieagenda maken overheden en vervoerders gezamenlijk afspraken om barrières voor BRT te slechten en BRT-verbindingen en corridors te versnellen.
Ook hebben we deelgenomen aan en input geleverd voor kennissessies met partners over OV-knooppunten en hebben we bijgedragen aan een digitale tool voor het maken van een handelingsperspectief voor OV-knooppunten.

Regionaal maatwerk

NS vindt de bereikbaarheid van verschillende regio's belangrijk. Jaarlijks overleggen regionale bestuurders en de raad van bestuur van NS over gezamenlijke ambities en opgaven en over de samenwerking tussen regio's en NS.
Afgelopen jaar hebben we met regionale overheden verder gesproken over de ontwikkeling van de dienstregeling en de spoor- en OV-infrastructuur en over de rol van de trein in de bereikbaarheid. Ook hebben regionale overheden veel aandacht voor en interesse in

knooppuntontwikkeling, mede vanuit de woningbouwbehoefte, internationale treinverbindingen en betaalbaarheid.
Daarnaast blijven we ons richten op verdere ontwikkeling van de spoor- en OV-infrastructuur en op de rol van de trein in de bereikbaarheidsprogramma's. Regionale bestuurders staan voor grote opgaven en complexe uitdagingen, zoals woningbouw en daarmee samenhangende bereikbaarheids- en mobiliteitsvraagstukken. NS kan bijdragen aan het oplossen van deze opgaven. De samenwerking met de provincies en regio's wil NS intensiveren door gezamenlijk plannen uit te blijven werken en maatregelen te realiseren.

Dilemma's in overleggen

Door vroegtijdig dilemma's te delen met stakeholders proberen we inzicht te geven in onze afwegingen en gezamenlijk tot oplossingen te komen. We geven stakeholders feedback over hun ideeën en adviezen en laten zien wat de effecten van de dialoog zijn op het beleid van NS, zowel in reguliere overleggen en themasessies als in verslagen. Het doel is dat reizigers hiervan profiteren, maar vaak is het onvermijdelijk dat er reizigers zijn voor wie een keuze nadelig uitpakt, of voor de financiën van NS, rekening houdend met de concessieverplichtingen. Over deze dilemma's spreken we met consumentenorganisaties. Het afgelopen jaar spraken we met stakeholders onder andere over de dienstregeling, tarieven en toegankelijkheid.

Overleg met vakbonden

NS hecht veel waarde aan een goede relatie met de vakbonden. In september 2022 heeft NS met de vakbonden een nieuwe cao afgesproken met een looptijd van 1 juli 2022 tot 1 januari 2024. NS sprak het afgelopen jaar met de vakbonden over de implementatie van de cao, verschillende organisatieveranderingen, (tijdelijke) maatregelen voor het capaciteitsprobleem en de pensioenregeling. Op 10 oktober 2023 is NS in overleg gegaan met vakbonden over een nieuwe cao voor 2024 en verder.

Casus: sociale veiligheid

Sinds corona is de sociale veiligheid in het openbaar vervoer verslechterd. NS ziet dit terug in een stijging van het aantal meldingen van agressie en geweld tegen onze collega's. Dit beeld wordt bevestigd door het cijfer dat onze medewerkers sociale veiligheid geven: de subjectieve veiligheid daalde van 6,3 in 2020 naar een 5,5 in 2022 (tweejaarlijkse meting).
NS neemt veel maatregelen om het tij te keren. Bijvoorbeeld volledige ingangscontroles, nachtsluiting van stations en aanpassing van de inrichting van stations. Dit doen we in nauw overleg en afstemming met onder andere gemeenten, politie, ProRail en het COA. Er zitten echter grenzen aan wat NS kan en mag doen. NS overlegt daarom met ministeries en politiek over wat de overheid zou moeten regelen ter verbetering van de sociale veiligheid. Hierin trekken we samen op met vakbonden en andere vervoerders. Ook ziet NS dat er ten opzichte van vóór corona meer en grotere evenementen worden georganiseerd. Op treinen en stations kan dit crowd control-problemen met zich meebrengen. Om dit risico te verkleinen, treedt NS veelvuldig in overleg met evenementenorganisaties en -locaties, maar bijvoorbeeld ook met de KNVB.

Casus: toegankelijkheid

Mensen met een licht-verstandelijke beperking vinden het soms spannend om met de trein te reizen. Ze hebben vragen als: hoe koop ik een kaartje? Waar kan ik terecht als ik hulp nodig heb? Speciaal voor en met mensen uit deze doelgroep heeft NS het TreinTrainPakket bedacht en ontwikkeld. Het pakket bestaat uit een online uitleg- en oefenmodule, een Steffie-meeneemboekje met veel beeld en weinig tekst en een Virtual Reality-game: via een aantal levels kan geoefend worden met het reizen met het OV. Bij een ervaringsreis geeft een NS-collega de deelnemers een rondleiding op een station en reist daarna virtueel een stukje met hen mee.

In januari 2023 reikte Wouter Koolmees de eerste TreinTrainPakketten uit. De belangstelling voor de bijeenkomst vanuit de doelgroep en stakeholders was groot. Naast een groot aantal mensen met een licht-verstandelijke beperking en hun begeleiders bestond het gezelschap uit zo'n veertig stakeholders van onder meer de ministeries IenW, Financiën, VWS en BZK, provincies, vervoerregio's en belangenorganisaties voor mensen met een beperking. Daarnaast waren verschillende grote bedrijven vertegenwoordigd. Inmiddels zijn de TreinTrainPakketten meerdere keren doorgegeven en hebben 21 VSO-scholen en zorginstellingen met de pakketten gewerkt. Ook voor 2024 zijn er aanmeldingen.

Schema stakeholderdialoog

Europees	Aard dialoog	Inhoud dialoog	-	Effecten dialoog op beleid NS
EU-instituten, CER, UIC, ERA	Informerend, creërend en positiebepalend	4, 5, 6, 7, 10	-	Versterken positie (internationale) reiziger
			-	Optimaliseren van de samenwerking tussen Europese spoorwegbedrijven en -instellingen
		Bevorderen duurzame mobiliteit in Europa en een eerlijk speelveld ten opzichte van andere modaliteiten zoals vliegtuig en auto, stimuleren van internationaal treinverkeer (voor afstanden tot 700 km), investeringen en cofinanciering, stimuleren van innovatie, faciliteren internationale deur-tot-deurreis, verbeteren van internationale ticketing en customer services	-	Duurzame investeringen in spoorwegsector die bijdragen aan klimaatdoelstellingen door het stimuleren van de modal shift van air naar rail
			-	Herkenbaarheid NS als duurzame partner
Nationaal (NL)	**Aard dialoog**	**Inhoud dialoog**	**-**	**Effecten dialoog op beleid NS**
Klanten (consumenten en zakelijk)	Informerend, creërend, monitorend	1, 2, 4, 6, 11, 12	-	Pilot NS Voordeel is voortgezet op meerdere trajecten. De korting per treinrit wordt bepaald door onze druktedata en kan oplopen tot 60%.
N.B. Sommige klantgroepen worden vertegenwoordigd door belangenorganisaties. Zie ook Locov.		Dienstregeling, OV-chipkaart, klanttevredenheid, afhandeling klachten en vragen, consumentenportfolio, zakelijk portfolio, samenwerking bus-, tram en metrobedrijven, toegankelijkheid, sociale veiligheid	-	Op de reisinformatieborden wordt gevisualiseerd hoe lang een trein is, welke kant hij oprijdt en welk treindeel eventueel op het station achterblijft of extra wordt toegevoegd.
			-	Innovatie in Mobility-as-a-Service: met TIER de eerste deelmodaliteit die via RiVier volledig geïntegreerd wordt aangeboden via de NS App. Verder is Hely gestart met een nieuw deelfietsprogramma.
			-	In- en uitchecken met de (contactloze) betaalpas, creditcard of mobiel.
			-	In de aankoopflow van partners treinkaartjes kopen. Reizigers kunnen sinds dit jaar een groepsticket in de app aanschaffen, reizigers kunnen e-tickets 90 dagen vooruit kopen in de NS-app.
			-	De dienstverlening naar internationale reizigers is verbeterd door het makkelijker te maken om tickets online te kunnen annuleren of wijzigen.
			-	Verbeteren van aanbod mobiliteitsdiensten richting zakelijke markt gericht op administratieve ontzorging (NS Go)
			-	Uitbreiding van het aantal stations met reisassistentie (+27 stations).
			-	Introductie van een Trein Train Pakket met als doel klanten met een licht verstandelijke beperking te leren reizen met de trein.
			-	Verificatie toegankelijkheidsspecificaties Dubbeldekker Nieuwe Generatie (DDNG) met belangenorganisaties en toegankelijkheidsexperts.
			-	Verkennen toegankelijkheidsspecificaties nieuwe kaartverkoopautomaat.
			-	Het verder professionaliseren van de Meldkamer NS.
			-	Integrale aanpak ‘overlastgevende asielzoekers in het openbaar vervoer’.
Aandeelhouder ministerie van Financiën	Intensieve betrokkenheid	3, 5, 6, 8	-	Concretisering financieel beleid i.h.k.v. Nota Deelnemingen 2022

		Bedrijfsvoering NS, remuneratie, strategie, benoemingen, grote investeringen, HRN-concessie 2025-2033, financiële sturing, MVO, buitenlandse activiteiten	- Benoeming nieuwe commissarissen en bestuursleden - Beloning directie - Transparante verslaglegging volgens GRI - Voortgang GRC-maatregelen en besparing efficiencymaatregelen - Investeringsbesluit S5G - Herijking strategie - Herstructurering en afbouw van buitenlandse activiteiten - Aandeelhoudersbesluit HRN-concessie 2025 - 2033 - Opvolging MVO-beleid i.h.k.v. Nota Deelnemingen 2022 (o.a. CSRD)
Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat	Intensieve betrokkenheid	1, 4, 6, 7, 8, 11, 12 Concessie voor het HRN 2025-2033, prestaties NS, deur-tot-deurreis, veilig reizen en werken, internationale verbindingen, HSL-Zuid-treindiensten, sociale- en spoorwegveiligheid, OVpay, toegankelijkheid, dienstregeling, transparantie, duurzaamheid, bereikbaarheid	- Vervoerplan 2024, halfjaar- en jaarverantwoording 2023 - Dienstregeling 2024, 2025 en verder - Personeelstekort NS, integrale aanpak personeelstekort, gevolgen dienstregeling - Voorbereiding nieuwe concessie, Programma van Eisen - Kpi's/nakomen concessieverplichtingen - Internationale treindiensten - Reizigersspreiding - Internationale benchmark - Beschikbaarheidsvergoeding en Transitieplan 2023 - Flankerende toegankelijkheidsmaatregelen 2023-2024
Nationale politiek	Informerend, intensieve betrokkenheid	1, 2, 3, 4, 5, 6, 8 10, 11, 12 Ontwerpconcessie HRN, operationele prestaties, betaalbaarheid van het ov, ERTMS, toegankelijkheid, sociale veiligheid, bereikbaarheid van de regio, personeelstekort, ruimte en mobiliteit	- Afronden traject nieuwe HRN-concessie van 2025 tot en met 2033 - Opvolgen aanbevelingen evaluatie verstoring 4 juni met ProRail - Meer aandacht voor sociale veiligheid, zowel voor personeel als voor reizigers in de trein en op het station - Inzet om verbindingen van en naar regio's te verbeteren - Diverse maatregelen om personeelstekort terug te dringen en dienstregeling te optimaliseren - Vervolgonderzoek naar versnelling en uitbreiding van internationaal, grensoverschrijdende verbindingen, o.a. naar Aken en via de corridor Utrecht-Arnhem-Duitse grens - Vervolgonderzoek Lelylijn - Toegankelijkheid materieel vergroot, Bestuursakkoord Toegankelijkheid gesloten en uitvoeren diverse onderzoeken om dienstverlening voor reizigers met een beperking te verbeteren
Toezichthouders ACM, IL&T, Autoriteit Persoonsgegevens (AP)	Betrokkenheid, consulteren ('guidance') en informeren	4, 7, 11, 12 Beantwoorden van standaard- en ad hoc informatieverzoeken, bespreken van actuele onderwerpen zoals het professionaliseren veiligheidscultuur, (markt)issues, toelating van materieel, veiligheidsincidenten, incidentonderzoeken, verduidelijking over de toepassing van (nieuwe) wet- en regelgeving, en het leveren van input voor marktstudies en consultaties	- Verbetering uitvoering en dienstverlening - Blijven bevorderen compliance - Transparantie - Positieduiding - Veiligheid op het spoor vergroten, zowel voor NS als branchebreed

ProRail	Intensieve betrokkenheid	1, 4, 5, 7, 9, 10, 11, 12 Lange Termijn Spoor Agenda, ontwikkeling dienstregeling, prestaties spoorsysteem, beschikbaarheid infrastructuur, planning toekomstig onderhoud en verbetering spoor, veiligheid, toegankelijkheid, stationsontwikkeling, ERTMS, duurzaamheid, gezamenlijke prestatie-indicatoren (in de nieuwe concessie)	- Samenwerking t.a.v. seizoenmaatregelen, bijvoorbeeld de implementatie van winterweerscenario's - Samenwerking op het gebied van veiligheid(sbeleid) - Samenwerking op het gebied van duurzaam ondernemen en toegankelijkheid - Samenwerking op het gebied van stations (beheer, onderhoud, ontwikkeling en nieuwbouw) - Een betere afstemming tussen infrastructuur en de dienstregeling - Samenwerking op het gebied van planning van grote infrastructurele (ver)bouwplannen - Samenwerking op gebied van opstart na grote verstoringen en communicatie naar reizigers - Samenwerking ten aanzien van duurzame ontwikkeling en agendering op politieke agenda - Samenwerking ten aanzien van de gezamenlijke prestatie-indicatoren in de nieuwe concessie
Locov **(Landelijk Overleg Consumentenbelangen Openbaar Vervoer)**	Intensieve betrokkenheid	1, 2, 4, 6, 7, 12 Dienstregeling NS, tarieven, reisinformatie, service aan de reiziger, vervoerplan, nieuw materieel, klantoordelen, punctualiteit, materieel, toegankelijkheid, internationale verbindingen, HSL-diensten	- Beter treinproduct door het verwerken van suggesties van consumentenorganisaties in themasessies en advisering (dienstregeling, prijsbeleid, toegankelijkheid, communicatie etc.) - Overnemen van enkele adviezen m.b.t. Dienstregeling 2024 (zoals tussen Amsterdam en Deventer en tussen Utrecht en Driebergen-Zeist) - Overnemen van enkele adviezen m.b.t. de algemene voorwaarden van NS - Overnemen voorstel Rover t.a.v. besteding korting op BVOV
Belangenorganisaties, NGO's, groene partners zoals de NVDE	Betrokkenheid, consulteren, informeren	1, 2, 4, 5, 6, 7, 9, 12 Bevorderen duurzame mobiliteit, bevorderen toegankelijke treinreis voor mensen met een beperking	- Signaleren van aanwezige barrières voor mensen met een beperking en gezamenlijk verbeteren van producten en services door het oplossen van gesignaleerde barrières - Gesprekken met NGO's en partners over de inkoop van tractie-energie en de bereikbaarheid van Nederland met als resultaat: bruikbare feedback en waar mogelijk waardering voor de duurzame koers van NS en versteviging van de onderlinge relatie
Vakbonden	Intensieve betrokkenheid	3, 7 Onderhandelingen nieuwe cao 2024, pensioenregeling, medewerkersbelangen, arbeidsmarktproblematiek, personele en sociale consequenties bij organisatieveranderingen	- Implementatie cao - Verschillende organisatieveranderingen - (tijdelijke) Maatregelen voor capaciteitsproblemen
Leveranciers, onderaannemers	Consulteren, onderhandelen	1, 5, 7, 8, 9, 10, Operationele prestaties, duurzaam ondernemen, innovatie, financiële prestaties, integriteit en compliance, risicomanagement, kwaliteitsborging	- Focus op kostenreductie voor NS als gevolg van financiële situatie - Focus op betrouwbaarheid, beschikbaarheid en kosten van producten en diensten voor bedrijfskritieke processen - Bevorderen samenwerking, innovatie en verduurzaming supply chain met leveranciers
Media	Informerend, intensieve betrokkenheid	Alle NS-gerelateerde onderwerpen	- Positieduiding - Verbeteren beeldvorming NS in lijn met operationele prestaties
Bestuurders en ambtelijke vertegenwoordigers provincies, metropoolregio's en gemeenten, andere vervoerders en consumentenorganisaties	Informerend, onderhandelen, samenwerken	1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12	- Nieuwe, modernere stations en herontwikkeling stationsomgeving inclusief ketenvoorzieningen

	Kwaliteit treindienst, drukke treinen, mobiliteitsgedrag/ spreiden, punctualiteit, netwerkontwikkeling, (her)ontwikkeling bestaande stations, OV- en Spoortafels, BO MIRT NWNL, OV Toekomstbeeld en OV Ontwikkelagenda, (Nationale) Omgevingsvisie, dienstregeling, grensoverschrijdend vervoer, (sociale) veiligheid, ketenafspraken, regionale concessies, geluidoverlast langs het spoor, knooppunt-/hub-ontwikkeling	- Kwaliteit treindienst, drukke treinen, punctualiteit, netwerkontwikkeling, (her)ontwikkeling bestaande stations, OV- en Spoortafels, OV Toekomstbeeld en OV Ontwikkelagenda, (Nationale) Omgevingsvisie, dienstregeling, grensoverschrijdend vervoer, (sociale) veiligheid, ketenafspraken, regionale concessies, trillingen- en geluidoverlast langs het spoor, knooppuntontwikkeling - Regionaal maatwerk voor treinvervangend busvervoer bij buitendienststellingen - Gezamenlijke OV Ontwikkelagenda's voor aantrekkelijke stations en betere bereikbaarheid van deur-tot-deur - Maatwerk in HRN-dienstregeling en betere aansluitingen op regionaal OV - Diverse fietsenstallingen naar 1e 24 uur gratis, uitbreiding P+R-locaties - Samenwerken op regionale opgaven en ambities t.b.v. Toekomstbeeld OV - Deur-tot-deurreis (incl. MaaS-projecten) - Meedenken/-werken met gemeenten voor grootschalige woningbouw rond stations als onderdeel van rijk-regio programma's zoals Uned (Utrecht), Samen Bouwen aan Bereikbaarheid (SBaB), MoVe (Zuid-Holland), SmartwayZ, Spoorzone Zwolle - Maatregelen rondom Meppel voor betrouwbaarder en versnelling reistijd Noord-Nederland – Randstad. - IC Randstad-Aken en versnelling Berlijntrein - Intensivering van de samenwerking met stakeholders vanuit onze inzet voor brede mobiliteit, inzet van extra mobiliteitsontwikkelaars - Samenwerking in de regio aan o.a. beschikbaarheidsvergoeding, spreiding (onderwijs en werkgevers) en duurzaam herstel
Intern: centrale ondernemingsraad, decentrale ondernemingsraden, mbo	Zie: NS als werkgever	

Schema strategie en materiële thema's

Strategische prioriteiten		Indicatoren met een kwantitatieve streefwaarde	Doelstellingen		Resultaten	Risicofactoren	Resultaat/ vooruitzichten	Bijdrage mondiale doelstellingen
Thema's	**Materiële onderwerpen**	**KPI**	**2024**	**Doelstelling 2023**	**Bereikt in 2023**	**Risico's**	**Maatschappelijke impact**	**SDG**
Verantwoorde en comfortabele reis	Operationele prestaties	Reizigerspunctualiteit 5 minuten HRN	91,5%	88,9%	89,7%	Infra / Digitalisering / Tekort personeel	Mobiliteit / Reistijd	SDG 9 / SDG 11
		Reizigerspunctualiteit 15 minuten HRN	97,4%	96,7%	97,0%			
		Reizigerspunctualiteit 5 minuten HSL-Zuid	84,2%	82,1%	73,6%			
		Zitplaatskans in de spits HRN	95,5%	94,3%	94,7%			
		Zitplaatskans in de spits HSL	94,9%	91,2%	94,3%			
		Aantal drukke treinen per werkweek in spits	100	110	94			
		Gebruiksvriendelijke reisinformatie	68,5%	65,0%	81,2%			
	Klanttevredenheid	Algemeen klantoordeel binnenland HRN	7,5	7,3	nnb	Infra / Tekort personeel / Digitalisering	--	--
		Algemeen klantoordeel HSL-Zuid diensten	7,4	7,2	nnb			
		Reputatie (RepTrak)	--	64	62,5			
	Veilig reizen en werken	Klantoordeel sociale veiligheid	7,9	7,7	nnb	Veiligheid	Veiligheid en gezondheid	SDG 8
		STS-passages waarbij gevaarpunt is bereikt	--	0	5			
		TRR	--	--	4,9			
	Toegankelijkheid	Stations met reisassistentie	--	88,0%	89,0%	Infra	Mobiliteit	SDG 10
Verder kijken dan de trein	Deur-tot-deur reis / Samenwerken met stakeholders	Kwaliteit aansluitingen andere vervoerders	95,6%	94,0%	93,8%	Infra	Mobiliteit / Reistijd	SDG 9 / SDG 11
	Stations van wereldklasse	Klanttevredenheid stations	--	7,2	7,3	Veiligheid / Infra / Digitalisering	Bestedingen	SDG 11
Duurzame bereikbaarheid, ook internationaal	Internationaal reizen	Stijging verkoop internationale tickets	--	--	15,0%	Infra	Mobiliteit / Reistijd / Milieu	SDG 11
	Duurzaam ondernemen	Energie-efficiëntie tractie	--	--	72 Wh	Non Compliance	Milieu	SDG 7 / SDG 12 / SDG 13 / SDG 15
Wendbare organisatie	Aantrekkelijk en inclusief werkgeverschap	% vrouwen in senior management	--	--	35%			
		% werken bij NS hoger dan een 7		80%	niet gemeten			
	Innovatie	Perceptie NS als innovatief bedrijf (RepTrak)	--	60	55,6	Infra / Digitalisering / Cybersecurity	Bestedingen	
	Financieel gezonde organisatie	Opbrengsten (in miljoenen €)	--	--	3.763	Omzet / Kosten /	Bestedingen	SDG 8
		Investeringen (in miljoenen €)	--	--	548			

Prestaties in een bredere context

Reputatie

NS laat haar reputatie onderzoeken door de RepTrak Company (www.reptrak.com). Het Reptrak-model maakt aan de hand van een survey onder stakeholders inzichtelijk welke factoren de reputatie van een organisatie of merk beïnvloeden en in welke mate. Het gemiddelde van NS wordt opgemaakt door de vier kwartaalcijfers. De RepTrak-score over 2023 (62,5) bleef stabiel ten opzichte van 2022 (62,9) en lag onder de streefwaarde van 64,0. De operationele prestaties zijn het meest bepalend voor de reputatie van NS en lieten een lichte daling zien. Afgelopen jaar kreeg NS te maken met zorgen en klachten over te volle treinen, tegenvallende punctualiteit en een groot aantal verstoringen in combinatie met de toen nog eventuele tariefverhoging.

Benchmark andere vervoerders

Volgens afspraak met IenW in de hoofdrailnetconcessie vergelijken we de dienstverlening van NS met die van andere Europese spoorvervoerders. We monitoren onze prestaties en verzamelen input voor verbetering van onze dienstverlening. In 2023 hebben we het benchmarkonderzoek over 2017-2021 afgerond. De resultaten van deze benchmark zijn sterk beïnvloed door de coronapandemie. Bij NS liep het aantal reizigers sterker terug dan bij andere vervoerders, onder meer door relatief strenge lockdowns en de verschuiving naar meer thuiswerken. Door treinen in te korten vanwege lagere reizigersaantallen hebben we meer kosten bespaard dan andere vervoerders.
In vergelijking met andere landen is Nederland het land waar reizigers de grootste financiële bijdrage leveren. In andere landen betaalt de overheid meer aan het spoorsysteem.
Mede door het vervoersaanbod tijdens de pandemie en hoge punctualiteit hadden NS en andere vervoerders een hoge en stijgende klanttevredenheid. Uit de benchmark blijkt verder dat andere vervoerders op een andere manier bijsturen bij verstoringen. Dat verschil onderzoeken we.
In vergelijking met andere vervoerders zijn we een van de koplopers op het gebied van duurzaamheid. De gedaalde reizigersaantallen bij NS hebben wel geleid tot meer energieverbruik en CO_2-uitstoot per reizigerskilometer. Alle vervoerders en spoorbeheerders hebben te maken met risico's van klimaatverandering, zoals een grotere kans op overstromingen, oververhit spoor en oververhitte treinen.

Transparantie

NS is transparant over haar prestaties en rapporteert maandelijks via www.ns.nl de recente scores op de in de HRN-concessie vastgestelde kpi's met een uitgebreide verantwoording.

Toelichting op de materiële thema's

Sinds 2022 bereidt NS zich voor op de Corporate Sustainability Directive (CSRD). NS moet in 2026 over het verslagjaar 2025 volledig in lijn met de verplichtingen vanuit de CSRD rapporteren. De materialiteitsanalyse richt zich op de onderwerpen waarmee NS een impact heeft op de maatschappij of die een impact kunnen hebben op NS.

De materiële onderwerpen geven inzicht in de impact van NS op maatschappelijke kwesties (impact materialiteit) en in hoe maatschappelijke kwesties de ontwikkeling, prestaties en positie van NS beïnvloeden (financiële materialiteit). De materialiteitsanalyse richt zich uitsluitend op de onderwerpen waarmee NS een impact heeft op de maatschappij of die een impact kunnen hebben op NS. Daarbij hebben we zowel de positieve als negatieve impacts meegenomen. Voorbeelden van positieve impacts zijn het verbeteren van de bereikbaarheid

en het bijdragen aan de klimaatdoelen door het bieden van duurzame, veilige en toegankelijke (inter)nationale reizen. Mogelijke negatieve impact zijn bijvoorbeeld beperkingen om deel te nemen aan het maatschappelijk verkeer als gevolg van haperende OV-voorzieningen. Ook hebben we gekeken naar mogelijke kansen en risico's die zich voordoen rondom de verschillende impacts.

In 2023 hebben we de materiële thema's met verschillende interne stakeholders herijkt. Voor alle materiële onderwerpen die zijn opgenomen rapporteren we doelstellingen en resultaten.

#	Thema	Definitie
1	Operationele prestaties	De mate waarin NS zich inzet om de operationele prestatieafspraken op het hoofdrailnet en de HSL te realiseren, zoals punctualiteit en zitplaatskans.
2	Klanttevredenheid	De mate waarin NS invulling geeft aan de kernbehoeften van de reizigers met betrekking tot hun reisbeleving.
3	Aantrekkelijk en inclusief werkgeverschap	De mate waarin NS haar huidige en toekomstige medewerkers een aantrekkelijke (arbeidsvoorwaarden en ontwikkeling) en inclusieve (open en veilig, diversiteit, gelijkheid) werkomgeving kan bieden waar iedereen zichzelf kan zijn, en goed werkgeverschap aanmoedigt in de keten.
4	Deur-tot-deurreis	De mate waarin NS een deur-tot-deurreis op maat voor alle OV-reizigers in alle regio's van Nederland mogelijk maakt. Waar het kan met onze eigen fysieke en digitale dienstverlening, maar ook via andere aanbieders.
5	Duurzaam ondernemen	De mate waarin NS bijdraagt aan het klimaat(akkoord) door duurzame mobiliteit aan te bieden én verduurzaamt door fossielvrij, circulair en groen te ondernemen en haar verantwoordelijkheid neemt om de keten te verduurzamen.
6	Internationaal reizen	De mate waarin NS samen met partners werkt en uitvoering geeft aan verbetering van internationaal reizen, onder andere om een aantrekkelijk alternatief te bieden voor korte-afstandsvluchten en de auto.
7	Samenwerken met stakeholders	De mate waarin NS de regierol pakt in de mobiliteitssector door betrouwbare, open en toegankelijke samenwerking en kennisdeling met (inter)nationale en regionale stakeholders om zo duurzame mobiliteit in Nederland vorm te geven.
8	Financieel gezonde organisatie	De mate waarin NS nu en in de toekomst in staat is om financieel rendement te behalen zodat ze blijvend kan investeren in het verbeteren van haar dienstverlening.
9	Veilig reizen en werken	De mate waarop NS inzet op veiligheid voor reizigers, collega's en medewerkers van samenwerkingspartners.
10	Stations van wereldklasse	De mate waarin NS zich met onze partners in de regio inzet om stations van wereldklasse te bieden, door functionele en gewaardeerde knooppunten van mobiliteit en leefbaarheid te creëren.
11	Innoveren, digitaliseren en data gedreven werken	De mate waarin NS blijft innoveren, digitaliseren en data gedreven werken om onze dienstverlening, de kwaliteit van onze producten en efficiënte bedrijfsvoering te optimaliseren en daarmee de tevredenheid van reizigers te verhogen over hun reis, nu en in de toekomst.
12	Toegankelijkheid	De wijze waarop NS zich inzet voor een reis zonder drempels om zo haar producten en diensten beschikbaar en bereikbaar te maken voor iedereen.

Verschuivingen in thema's

De materiële onderwerpen en de bijbehorende definities zijn ongewijzigd ten opzichte van 2022. In vergelijking met 2022 is het thema Veilig reizen en werken (9) gestegen als gevolg van de aandacht voor sociale veiligheid. Qua impact van NS op mens en milieu zijn de thema's Samenwerken met stakeholders (7), Financieel gezonde organisatie (8) en Toegankelijkheid (12) in belang toegenomen. Dat heeft, in samenhang met andere thema's, niet geleid tot een andere positie van deze thema's. De stijging van het thema Samenwerken met stakeholders volgt op de ontwikkeling dat de omgeving complexer wordt. De stijging

van het thema Financieel gezonde organisatie komt voort uit het toegenomen belang van betaalbaarheid en de toegenomen inflatie en vervoersarmoede. De stijging van Toegankelijkheid (12) is een gevolg van de groei van de maatschappelijke en politieke verwachting op toegankelijkheid: toegankelijk OV en participatie worden steeds meer de norm.

Evaluatie van management aanpak

Aan de hand van onze doelstellingen en resultaten evalueren we jaarlijks onze managementaanpak van de verschillende materiële onderwerpen. Hierbij bespreken we ook de effectiviteit van onze acties en denken we na over eventuele lessen die we kunnen trekken uit de behaalde resultaten. Voor bijvoorbeeld Operationele prestaties (1), Klanttevredenheid (2) en Deur-tot-deur reis (4) doen we dat aan de hand van de prestatie-indicatoren uit de Definities Vervoerconcessie 2023. Voor de overige materiële onderwerpen doen we dat aan de hand van onze eigen prestatie-indicatoren. Daarnaast proberen we ook onze positieve en mogelijk negatieve impacts voor de verschillende onderwerpen te managen. Doel is om onze positieve impact op mens en milieu waar mogelijk te vergroten en onze negatieve impacts te mitigeren en reduceren. We rapporteren over de aanpassingen in onze managementaanpak als dat volgt uit de evaluatie en geven per materieel onderwerp inzicht in de manier waarop we onze impacts managen en waar nodig mitigeren.

Verklaring raad van bestuur

De raad van bestuur vindt dat de systemen van risicobeheersing en interne controle ten aanzien van financiële verslaggevingsrisico's in het verslagjaar naar behoren hebben gewerkt en een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat. Het verslag geeft daarmee in een voldoende mate inzicht in de werking van voornoemde systemen. De raad van bestuur verklaart dat, voor zover bekend,

- de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de activa, de passiva, de financiële positie en de winst van NS, en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen;
- het jaarverslag een getrouw beeld geeft van de toestand op balansdatum en de gang van zaken gedurende het boekjaar;
- het naar de huidige stand van zaken gerechtvaardigd is dat de financiële verslaggeving is opgesteld op going concern basis; en
- in het jaarverslag de materiële risico's en onzekerheden zijn vermeld die relevant zijn ter zake van de verwachting van de continuïteit van de vennootschap voor een periode van twaalf maanden na opstelling van het verslag.

Opgemerkt moet worden dat het bovenstaande niet betekent dat deze systemen en procedures absolute zekerheid bieden over de realisatie van operationele en strategische zakelijke doelstellingen, of dat deze alle onjuistheden, fouten, fraude en niet-naleving van wetgeving, regels en voorschriften kan voorkomen. Ze kunnen evenmin zekerheid bieden dat we onze doelstellingen zullen bereiken.

Gelet op het bovenstaande is de raad van bestuur van mening dat deze voldoet aan de vereisten van bestpractice-bepaling 1.2 van de Nederlandse Corporate Governance Code.

Over de scope van dit verslag

NS is een bedrijf met de basis in Nederland en met een Nederlandse aandeelhouder: de Staat der Nederlanden. In dit jaarverslag, gepubliceerd op 27 februari 2024, leggen we primair verantwoording af aan onze Nederlandse stakeholders vanwege de impact die we in Nederland kunnen hebben. Dat neemt niet weg dat we ook over onze buitenlandse activiteiten rapporteren in een apart hoofdstuk. De focus van NS ligt op de reiziger en zijn comfortabele reis van deur tot deur. NS richt zich primair op de verbetering van de operationele prestaties op het spoor, ondersteund door activiteiten op het gebied van onder meer fietsvoorzieningen en stations en verbetering van de deur-tot-deurreis door OV-fiets en samenwerking met andere (OV-)partners. Daarnaast streven we ernaar een financieel gezonde organisatie te blijven zodat we kunnen blijven investeren in de groeiende mobiliteitsbehoefte van Nederland en in betaalbaarheid van het treinkaartje. Onze stakeholders verwachten dat ook van ons. Verder willen zij verantwoording over duurzaamheidsprestaties in Nederland.

NS is met Abellio Duitsland actief in het buitenland. We beoordelen of onze resultaten in Duitsland van toegevoegde waarde zijn voor de Nederlandse reiziger, bijvoorbeeld voor grensoverschrijdend vervoer. Buitenlandse activiteiten moeten bijdragen aan het belang in Nederland. In het jaarverslag worden de gegevens van Abellio Duitsland niet meegenomen in de berekeningen van onze duurzaamheids-prestatie indicatoren, deze worden afzonderlijk gerapporteerd in ons hoofdstuk ‘Abellio'.

Naast de jaarrekening, de controleverklaring en het assurance-rapport omvat het NS Jaarverslag 2023 andere informatie:

- Het NS Bestuursverslag met de hoofdstukken: Voorwoord van de president-directeur, Profiel van NS, Dilemma's, Hoe NS waarde toevoegt aan de samenleving, Trends en ontwikkelingen, Onze strategie, Hoofdrailnetconcessie 2025-2033, Activiteiten en prestaties in Nederland, Activiteiten en prestaties in het buitenland, Financiën in het kort en de volgende onderdelen opgenomen onder het hoofdstuk NS Groep: Corporate governance, Beheersing van risico’s, Concernrisico's, Dialoog met onze stakeholders in Nederland, Verklaring raad van bestuur, Over de scope van dit verslag en Reikwijdte en verslaggevingscriteria;
- het verslag van de raad van commissarissen;
- de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De opzet van dit jaarverslag is drieledig:

- Een kernverslag met Voorwoord van de president-directeur, Profiel van NS, Dilemma's, Hoe NS waarde toevoegt aan de samenleving, Trends en ontwikkelingen, Onze strategie, Hoofdrailnetconcessie 2025-2033, Onze activiteiten en prestaties in Nederland, Onze activiteiten en prestaties in het buitenland en Financiën in het kort. Bij de operationele resultaten vormen de resultaten die we behaald hebben binnen de concessieverplichtingen met het ministerie van IenW voor het Nederlandse hoofdrailnet de kern van het verslag.
- Een onderdeel met overige informatie waaronder Corporate governance, Beheersing van risico’s, Concernrisico's, Dialoog met onze stakeholders in Nederland, Verklaring raad van bestuur.
- Jaarrekening.

Reikwijdte en verslaggevingscriteria

In het jaarverslag geeft NS de operationele en financiële prestaties en de maatschappelijke aspecten van deze prestaties zoveel mogelijk geïntegreerd weer. De wijze van rapporteren is in overeenstemming met de 'in accordance with'-optie van GRI Standards 2021.

Om zekerheid te bieden over de betrouwbaarheid van de opgenomen informatie heeft EY op verzoek van NS een assurance-opdracht met beperkte mate van zekerheid uitgevoerd op de duurzaamheidsinformatie in de volgende hoofdstukken: In het kort, Voorwoord van de president-directeur, Profiel van NS, Dilemma's, Hoe NS waarde toevoegt aan de samenleving, Onze strategie, Overzicht van de concessie-indicatoren, Klanttevredenheid, Operationele prestaties, Deur-tot-deurreis, Stations en omgeving, Veilig reizen en werken, Onze duurzame prestaties, NS als werkgever, Dialoog met onze stakeholders in Nederland, Over de scope van dit verslag en Reikwijdte en verslaggevingscriteria.

GRI-indicatoren

De selectie van GRI-indicatoren is gebaseerd op leidraden van de GRI Standards 2021, het Vervoerplan 2023, gesprekken met onze stakeholders en de materialiteitsmatrix die daaruit volgt. Gerapporteerde gegevens komen voort uit metingen, berekeningen, opgaven door derden of interne systemen. In geval van wijzigingen in definities of inherente beperkingen in de data ten opzichte van vorig jaar, geven we dit weer in het verslag. De GRI-index staat op de website van het jaarverslag.
Definitiekaarten met betrekking tot prestatie-indicatoren uit het Vervoerplan of de rapportagecriteria zijn in te zien via de mvo-berekeningen en de definitiekaarten PI Vervoerplan 2023.

Reikwijdte

- NS doet verslag over onderwerpen uit de materialiteitsanalyse. Ook keuzes ten aanzien van diepgang en afbakening van die rapportage zijn gebaseerd op deze analyse. In de stakeholderdialoog heeft Abellio regelmatig input geleverd. In de rapportage omtrent de duurzaamheidsinformatie over NS wordt uitsluitend data meegenomen die betrekking heeft op onze Nederlandse entiteiten. Voor geen van onze materiële onderwerpen valt Abellio binnen de rapportagescope. Abellio is daarom ook geen onderdeel van onze duurzaamheidsinformatie en indicatoren.
- Dit verslag gaat hoofdzakelijk over de activiteiten van NS in Nederland. De activiteiten Duitsland worden toegelicht wanneer het NS-aandeel in het verslagjaar meer dan 50% bedraagt.
- Tenzij anders aangegeven in de methodiek zijn alle gegevens gemeten. Eventuele schattingen worden uitgevoerd conform procedures in ons rapportagehandboek.
- Onzekerheden in de data met betrekking tot de kwantificering van onze impact lichten we toe op www.ns.nl.
- We rapporteren over keteninformatie met betrekking tot inkoop of als ons proces van waardecreatie hier aanleiding toe geeft. Keuzes die we hierin hebben gemaakt staan vermeld, indien relevant.
- Acquisities worden in zowel de financiële als duurzaamheidsgegevens meegenomen vanaf acquisitiedatum en desinvesteringen worden meegenomen tot op datum van desinvestering tenzij anders vermeld.
- De definities van de kpi's en de omschrijving van de gehanteerde meetmethodes vindt u in Definities Vervoerconcessies 2023.

Jaarrekening

Geconsolideerde jaarrekening

Geconsolideerde winst- en verliesrekening 2023

	(in miljoenen euro's)	2023	2022*
2	Opbrengsten	3.763	3.055
2	Additionele bijdragen overheden in verband met corona	60	286
	Totaal opbrengsten	**3.823**	**3.341**
3	Kosten personeel	1.673	1.466
4	Afschrijvingskosten en (terugneming van) bijzondere waardeverminderingen	995	43
5	Verbruik grond- en hulpstoffen en voorraden	341	292
6	Geactiveerde productie eigen bedrijf	-72	-68
7	Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	500	431
8	Infraheffing en concessievergoeding	634	515
9	Overige bedrijfslasten	291	271
	Bedrijfslasten	**4.362**	**2.950**
16	Aandeel in resultaat investeringen verwerkt volgens de equity-methode	-1	-
	Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	**-540**	**391**
	Financieringsbaten	101	201
	Financieringslasten	-58	-28
27	Nettofinancieringsresultaat	43	173
	Resultaat voor winstbelastingen	**-497**	**564**
10	Winstbelasting	107	-37
	Resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	**-390**	**527**
	Beëindigde bedrijfsactiviteiten		
1	Resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten, na belastingen**	10	54
	Resultaat over de verslagperiode	**-380**	**581**
	Toe te rekenen aan:		
	De aandeelhouder van de vennootschap	-380	574
	Minderheidsbelang	-	7
	Resultaat over de verslagperiode	**-380**	**581**

* *Als gevolg van aanpassing van de waarde van de negatieve goodwill binnen 1 jaar na acquisitie zijn de financiële baten retrospectief aangepast met € 5 miljoen negatief. De vergelijkende cijfers 2022 zijn hiervoor aangepast. Zie noot 32.*

** *De winst uit beëindigde bedrijfsactiviteiten van € 10 miljoen (2022: winst van € 54 miljoen) is voor een bedrag van € 10 miljoen toe te rekenen aan aandeelhouder van de vennootschap (2022: € 47 miljoen).*

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat 2023

	(in miljoenen euro's)	2023	2022*
	Resultaat over de verslagperiode	**-380**	**581**
	Totaalresultaat te reclassificeren naar winst-en-verliesrekening in volgende perioden		
	Valuta omrekeningsverschillen op buitenlandse activiteiten	-	1
	Veranderingen in waardering tegen reële waarde verwerkt via totaalresultaat	1	1
	Effectief deel van veranderingen in de reële waarde van kasstroomafdekkingen	-38	36
	Totaalresultaat gereclassificeerd naar winst- en verliesrekening in huidige periode		
1	Valuta omrekeningsverschillen op buitenlandse activiteiten	31	-
1	Effectief deel van veranderingen in de reële waarde van kasstroomafdekkingen	-3	-
10	Belastingen	-	-
		-9	**38**
	Totaalresultaat niet te reclassificeren naar winst-en-verliesrekening in volgende perioden		
29	Actuarieel resultaat toegezegd-pensioenregelingen	-2	-6
	Belastingen	1	2
		-1	**-4**
	Totaalresultaat over de verslagperiode	**-390**	**615**
	Toe te rekenen aan:		
	De aandeelhouder van de vennootschap	-390	608
	Minderheidsbelang	-	7
	Totaalresultaat over de verslagperiode	**-390**	**615**

In bovenstaande tabel zijn de resultaten uit beëindigde bedrijfsactiviteiten, zoals nader toegelicht onder de winst- en verliesrekening op voorgaande pagina en in noot 1, begrepen.

* *Als gevolg van aanpassing van de waarde van de negatieve goodwill binnen 1 jaar na acquisitie zijn de financiële baten retrospectief aangepast met € 5 miljoen negatief. De vergelijkende cijfers 2022 zijn hiervoor aangepast. Zie noot 32.*

Geconsolideerde balans per 31 december 2023

vóór resultaatbestemming

	(in miljoenen euro's)	31 december 2023	31 december 2022*
	Activa		
12	Materiële vaste activa	3.317	3.442
13	Vastgoedobjecten	122	119
14	Immateriële vaste activa	203	319
31	Gebruiksrechten vaste activa	268	446
16	Investeringen verwerkt volgens de equity-methode	12	12
23	Overige financiële vaste activa, inclusief beleggingen	157	197
11	Latente belastingvorderingen	428	316
	Totaal vaste activa	**4.507**	**4.851**
17	Voorraden	177	220
18	Debiteuren en overige vorderingen	516	676
	Te vorderen winstbelasting	-	-
23	Overige financiële vlottende activa, inclusief beleggingen	715	745
19	Geldmiddelen en kasequivalenten	460	396
	Totaal vlottende activa	**1.868**	**2.037**
1	Activa aangehouden voor verkoop	-	1.476
	Totaal activa	**6.375**	**8.364**
	Eigen vermogen en verplichtingen		
24	Eigen vermogen		
	Geplaatst aandelenkapitaal	1.012	1.012
	Overige reserves	44	70
	Ingehouden winsten	1.238	647
	Onverdeeld resultaat	-380	574
	Kapitaal en reserves toekomend aan aandeelhouder	**1.914**	**2.303**
	Minderheidsbelang derden	-	1
	Eigen vermogen	**1.914**	**2.304**
28	Aan komende jaren toe te rekenen baten	123	128
25	Leningen en overige financiële verplichtingen inclusief derivaten	1.672	1.505
31	Leaseverplichtingen	315	377
29	Personeelsbeloningen	58	55
30	Voorzieningen	87	310
20	Overlopende posten	8	9
11	Latente belastingverplichtingen	-	-
	Totaal langlopende verplichtingen	**2.263**	**2.384**
25	Leningen en overige financiële verplichtingen inclusief derivaten	387	296
31	Leaseverplichtingen	89	87
	Verschuldigde winstbelasting	13	11
21	Crediteuren en overige schulden	1.004	1.306
22	Vooruitontvangen baten	590	565
30	Voorzieningen	115	64
	Totaal kortlopende verplichtingen	**2.198**	**2.329**
1	Passiva aangehouden voor verkoop	-	1.347
	Totaal verplichtingen	**4.461**	**6.060**
	Totaal eigen vermogen en verplichtingen	**6.375**	**8.364**

* *Als gevolg van aanpassing van de waarde van de negatieve goodwill binnen 1 jaar na acquisitie zijn de financiële baten retrospectief aangepast met € 5 miljoen negatief. De vergelijkende cijfers 2022 zijn hiervoor aangepast. Zie noot 32.*

Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2023

(in miljoenen euro's)		2023	2022*
	Resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	**-390**	**527**
	Aanpassingen voor:		
	Winstbelasting	-107	37
	Resultaat uit investeringen verwerkt volgens de equity-methode	1	-
12,13,14,31	Afschrijvingen	472	428
12,13,14,31	Bijzondere waardeverminderingen en terugneming ervan	523	-385
	Nettofinancieringsresultaat	23	-104
	Mutatie voorzieningen	-172	20
	Mutatie langlopende verplichtingen niet resulterend in kasstromen	14	-52
	Mutatie aan komende jaren toe te rekenen baten	-37	-33
		717	-89
	Resultaat na aanpassingen	**327**	**438**
	Mutatie voorraden	43	-50
	Mutatie debiteuren en overige vorderingen	159	303
	Mutatie kortlopende verplichtingen	-277	208
	Mutaties werkkapitaal	**-75**	**461**
	Betaalde rente	-35	-14
	Ontvangen /betaalde winstbelastingen	-	-
	Netto kasstroom uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	37	181
		2	167
	Netto kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	**254**	**1.066**
	Ontvangen financieringsbaten	15	11
	Vervreemding/verwerving van dochterondernemingen (na aftrek van afgestoten/ verworven geldmiddelen)	-	9
12,14	Verwerving van (im)materiële vaste activa	-539	-429
13	Verwerving van vastgoedobjecten	-9	-2
	Ontvangsten (betalingen) overige beleggingen	-	-
	Verwerving financiële vaste activa, incl. beleggingen**	-778	-1.687
16,23	Vervreemding financiële vaste activa, incl. beleggingen**	941	1.380
12,13,14	Vervreemding (im)materiële vaste activa en vastgoedobjecten	2	-7
	Netto investeringskasstroom uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	-244	-15
	Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten	**-612**	**-740**
	Netto kasstroom uit bedrijfs- en investeringsactiviteiten	**-358**	**326**
	Aflossing van opgenomen leningen	-644	-50
	Aflossing van leaseverplichtingen	-99	-72
	Opname leningen	901	129
	Netto financieringskasstroom uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	-37	-291
	Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten	**121**	**-284**
	Netto afname/toename geldmiddelen en kasequivalenten	-237	42
	Geldmiddelen en kasequivalenten per 1 januari***	700	680
	Valutakoers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen	-3	-22
	Geldmiddelen en kasequivalenten geclassificeerd als aangehouden voor verkoop per 31 december	-	-304
	Geldmiddelen en kasequivalenten per 31 december	**460**	**396**

* *Als gevolg van aanpassing van de waarde van de negatieve goodwill binnen 1 jaar na acquisitie zijn de financiële baten retrospectief aangepast met € 5 miljoen negatief. De vergelijkende cijfers 2022 zijn hiervoor aangepast. Zie noot 32. Tevens zijn vergelijkende cijfers 2022 aangepast voor vergelijkingsdoeleinden.*

** *Dit betreft met name de verwerving en vervreemding van geldmarktfondsen gedurende 2023.*

*** *Inclusief € 304 miljoen geldmiddelen en kasequivalenten geclassificeerd als aangehouden voor verkoop (zie noot 1).*

Geconsolideerd mutatie overzicht van het eigen vermogen

(in miljoenen euro's)	Geplaatst kapitaal	Overige reserves	Ingehouden winsten*	Onverdeeld resultaat	Totaal	Minderheids-belang	Totaal eigen vermogen
Stand per 1 januari 2022	**1.012**	**36**	**308**	**339**	**1.695**	**-6**	**1.689**
Resultaat	-	-	-	574	574	7	581
Niet-gerealiseerde resultaten	-	34	-	-	34	-	34
Totaalresultaat over de verslagperiode	**-**	**34**	**-**	**574**	**608**	**7**	**615**
Dividend aan aandeelhouders	-	-	-	-	-	-	-
Beëindigde bedrijfsactiviteiten	-	-	-	-	-	-	-
Overige mutaties	-	-	339	-339	-	-	-
Stand per 31 december 2022*	**1.012**	**70**	**647**	**574**	**2.303**	**1**	**2.304**
Resultaat	-	-	-	-380	-380	-	-380
Niet-gerealiseerde resultaten	-	-10	-	-	-10	-	-10
Totaalresultaat over de verslagperiode	**-**	**-10**	**-**	**-380**	**-390**	**-**	**-390**
Dividend aan aandeelhouders	-	-	-	-	-	-	-
Beëindigde bedrijfsactiviteiten	-	-	-	-	-	-	-
Overige mutaties	-	-16	591	-574	1	-1	-
Stand per 31 december 2023	**1.012**	**44**	**1.238**	**-380**	**1.914**	**-**	**1.914**

Onder de overige reserves is ultimo 2022 de reserve beëindigde bedrijfsactiviteiten aangehouden voor verkoop opgenomen. Deze bevat de actuariële reserve, afdekkingsreserve en reserve omrekeningsverschillen die aangemerkt zijn als beëindigde bedrijfsactiviteiten (zie noot 24).

* *Als gevolg van aanpassing van de waarde van de negatieve goodwill binnen 1 jaar na acquisitie zijn de financiële baten retrospectief aangepast met € 5 miljoen negatief. De vergelijkende cijfers 2022 zijn hiervoor aangepast. Zie noot 32.*

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2023

De toelichting is verdeeld in zes onderdelen. De toelichting bevat zowel de relevante informatie als een beschrijving van de specifieke waarderingsgrondslagen die toegepast zijn op het onderwerp van de individuele toelichting.

Sectie 1 Algemene informatie en materiële grondslagen voor financiële verslaggeving

Algemene informatie

NV Nederlandse Spoorwegen is gevestigd aan Laan van Puntenburg te Utrecht in Nederland (KvK nummer 30012558). De geconsolideerde jaarrekening van de vennootschap over het boekjaar 2023 omvat de vennootschap en haar dochterondernemingen (hierna te noemen Groep) en het belang van de Groep in deelnemingen en vennootschappen waarover gezamenlijk met derden zeggenschap wordt uitgeoefend. NV Nederlandse Spoorwegen is de houdstermaatschappij van NS Groep NV die op haar beurt de houdstermaatschappij is van de werkmaatschappijen die de verschillende bedrijfsactiviteiten van het concern uitvoeren. De cijfers van de geconsolideerde jaarrekening van NS Groep NV zijn in materiële zin gelijk aan de geconsolideerde cijfers van NV Nederlandse Spoorwegen. De werkmaatschappijen van NS Groep NV zijn opgenomen in noot 34. De activiteiten van de Groep betreffen voornamelijk vervoer van reizigers, beheer en ontwikkeling van vastgoed en exploitatie van stationslocaties.

De raad van bestuur heeft op 20 februari 2024 de jaarrekening opgemaakt. De raad van commissarissen heeft in het preadvies aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders geadviseerd de jaarrekening ongewijzigd vast te stellen. Raad van bestuur en raad van commissarissen hebben op 20 februari 2024 toestemming gegeven voor publicatie van de jaarrekening. In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 6 maart 2024 zal de vaststelling van deze jaarrekening aan de orde zijn.

Onder toepassing van artikel 2:402 lid 1 BW is in de enkelvoudige jaarrekening van NV Nederlandse Spoorwegen volstaan met een beknopte winst- en verliesrekening.

Acquisitie en verkopen van bedrijven

Op 28 februari 2023 heeft de Groep haar aandelen in Abellio Transport Group Ltd overgedragen aan de Britse entiteit Transport UK Group Ltd, die eigendom is van het lokale management. Per de datum van overdracht zijn Abellio Transport Group Ltd en haar groepsmaatschappijen niet meer opgenomen in de consolidatie. Zie voor verdere toelichting noot 1.

De toelichtingen in de jaarrekening zijn opgesteld exclusief beëindigde bedrijfsactiviteiten, tenzij anders is aangegeven.

Materiële grondslagen voor financiële verslaggeving

Hierna volgt een uiteenzetting van de materiële grondslagen voor consolidatie, de waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat van de Groep. Deze grondslagen zijn in overeenstemming met IFRS, voor zover aanvaard door de EU, en worden consistent toegepast op alle informatie die wordt gepresenteerd. Voorts wordt, voor zover van toepassing, voldaan aan de wettelijke bepalingen betreffende de jaarrekening zoals opgenomen in Titel 9 Boek 2 BW. Als waarderingsgrondslag hanteert de Groep het historische kostprijsstelsel, tenzij anders is vermeld.

Waardering voorziening bodemsanering

Voor de voorziening bodemsanering past NS, op basis van ervaringscijfers, een schattingswijziging toe om beter aan te sluiten bij de werkelijke termijn waarop vervuilingsgevallen worden gesaneerd. De praktijk wijst uit dat het moment van sanering van gevallen van bodemverontreiniging verder in de toekomst ligt dan initieel ingeschat. De bodemsaneringslast is in het verleden berekend door het contant maken van de saneringslast over een periode tot en met 2030. Op basis van ervaringscijfers is gebleken dat deze aanname niet meer realistisch is. Verontreinigingsgevallen waarvan de planning onbekend is worden vanaf 2023 over 15 jaar contant gemaakt, totdat zicht is op de einddatum van deze gevallen. Vanaf dat moment wordt de einddatum gehanteerd.

De schattingswijziging heeft geleid tot een vrijval van de voorziening van € 2 miljoen in 2023. De vrijval bestaat uit twee tegengestelde effecten: door de schattingswijziging vallen de kosten voor indexatie in toekomstige jaren enerzijds € 10 miljoen hoger uit, door het contant maken van de voorziening over een langere periode daalt de voorzieningswaarde per 31 december 2023 anderzijds met € 12 miljoen. Het contante waarde effect leidt in de toekomst, tot en met 2038, tot hogere rentelasten van eveneens € 12 miljoen.

Belangrijke (resultaat) ontwikkelingen

Het structureel gewijzigde reizigersgedrag na de coronapandemie en de hoge inflatie hebben invloed gehad op het resultaat in 2023. De activiteiten in het Verenigd Koninkrijk zijn per 28 februari 2023 verkocht. De resultaten over 2022 en 2023 zijn gepresenteerd onder de beëindigde bedrijfsactiviteiten (zie noot 1).

Het resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten van de Groep is € 390 miljoen negatief mede als gevolg van de bijzondere waardeverminderingen in Nederland voor een netto bedrag van € 318 miljoen (bestaande uit een bijzondere waardevermindering van € 402 miljoen en een lagere afschrijvingslast van € 84 miljoen) en Duitsland voor een bedrag van € 121 miljoen (noot 15). Het resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten is hiernaast positief beïnvloed door de vrijval van voorzieningen ter hoogte van € 136 miljoen (noot 30) en additionele bijdragen van de Nederlandse overheid voor een bedrag van € 60 miljoen (noot 2).

Het netto financieringsresultaat bedraagt € 43 miljoen positief (2022: € 173 miljoen positief). Het positieve financieringsresultaat wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt door een vrijval van voorziene verplichtingen en garanties in relatie tot de insolventieprocedure in Duitsland ad € 66 miljoen (2022: € 77 miljoen).

Er is een belastingbate geboekt van € 107 miljoen (2022: € 37 miljoen belastinglast). De effectieve belastingdruk wijkt licht af van de reguliere belastingdruk. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door de hierboven genoemde financieringsresultaten (Duitsland) die niet belast zijn (zie noot 10) en het niet waarderen van de latentie verliescompensatie van de Duitse activiteiten.

De volgende gebeurtenissen hebben substantiële impact gehad op de financiële cijfers van de Groep:

- Naar aanleiding van de gewijzigde economische omstandigheden in Nederland en naar aanleiding van de ondertekening van de HRN concessie voor de periode 2025-2033 heeft in 2023 een herbeoordeling plaatsgevonden op de in 2020 verantwoorde bijzondere waardeverminderingen (zie noot 15). Deze herbeoordeling heeft geleid tot bijzondere waardevermindering voor een bedrag van € 402 miljoen.
- Sinds 31 mei 2022 zijn Abellio Transport Group Ltd en haar groepsmaatschappijen (hierna Abellio UK) gepresenteerd als activa en passiva aangehouden voor verkoop. De transactie is op 28 februari 2023 voltooid door overdracht van de aandelen in Abellio Transport Group Ltd aan de Britse entiteit Transport UK Group Ltd, die eigendom is van het lokale management. Per de datum van overdracht is Abellio UK niet meer opgenomen in de consolidatie. De netto resultaten van de beëindigde activiteiten in het Verenigd Koninkrijk zijn opgenomen onder het "Resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten" (zie noot 1). De activa die zijn ontstaan na de beëindiging van bedrijfsactiviteiten in het Verenigd Koninkrijk zijn toegelicht in noot 23.
- Om voortzetting van verliesgevende contracten te voorkomen werd in Duitsland met ingang van 30 juni 2021 een herstructurering noodzakelijk geacht door middel van insolventie in eigen beheer. Dit betrof een voorlopige insolventieprocedure, waarbij de voormalige aandeelhouders zeggenschap verliezen. In 2022 heeft Abellio Duitsland voor verschillende entiteiten haar herstructurering afgerond en heeft NS met de terugkoop van de aandelen opnieuw zeggenschap gekregen over PTS GmbH (per 1 februari 2022), WestfalenBahn GmbH (per 1 maart 2022) en Abellio Rail Mitteldeutschland GmbH (per 1 juli 2022). Vanaf dat moment zijn deze entiteiten weer opgenomen in de consolidatie. Het verlieslatende DISA-contract wordt door Abellio Rail Mitteldeutschland, op kosten van NS, voortgezet tot december 2024. De activiteiten in Noordrijn-Westfalen en Baden-Württemberg zijn in januari 2022 stopgezet en overgedragen aan door de Passenger Transport Authorities (PTA's) aangewezen exploitanten, omdat met de PTA's geen overeenstemming kon worden bereikt over een aanvullende vergoeding voor de exploitatie van de concessies. De allocatie van de aankoopprijs van PTS GmbH, WestfalenBahn GmbH en Abellio Rail Mitteldeutschland GmbH is in 2023 afgerond. Dit heeft geleid tot een negatief effect van € 5 miljoen, dat retrospectief is verwerkt in het nettofinancieringsresultaat 2022. Zie noot 32 voor nadere toelichting.
- De druk op de bedrijfsresultaten in Duitsland door de slechte operationele prestaties, in combinatie met de negatieve invloed van hogere personeels- en energiekosten op de bedrijfsresultaten na 2023, zijn aanleiding geweest voor het uitvoeren van een bijzondere waardeverminderingstoets. Dit heeft geresulteerd in een bijzondere waardevermindering voor een bedrag van € 121 miljoen (zie noot 15).
- In de insolventieprocedure betreffende de voormalige Duitse holding Abellio GmbH heeft de curator overeenstemming bereikt met de crediteuren en NS. Met dit akkoord kan het faillissement afgehandeld worden, wat nog enige tijd in beslag kan nemen. De voorziening per 31 december 2023 is in lijn gebracht met de uitkomst van de procedure, zie noot 30 voor verdere toelichting.

Een nadere analyse van het resultaat is opgenomen in de paragraaf “Financiën in het kort” van het NS Jaarverslag.

Continuïteitsveronderstelling

De Groep heeft de jaarrekening voor het boekjaar 2023 opgesteld op basis van het continuïteitsbeginsel, dat uitgaat van de continuïteit van de lopende bedrijfsactiviteiten en de realisatie van activa en de afwikkeling van de verplichtingen in het kader van de normale bedrijfsuitoefening.

De Groep heeft financiële prognoses opgesteld, onder andere voor de twaalf maanden vanaf de datum van goedkeuring van deze jaarrekening. De Groep heeft geconcludeerd dat het gepast is om de jaarrekening op te stellen op basis van het continuïteitsbeginsel en dat er geen sprake is van een materiële onzekerheid. Om tot deze conclusie te komen heeft de Groep verschillende scenario's doorgerekend en is er in elk van de scenario's ruimte voor eventuele tegenvallende opbrengsten en/of uitgaven.

De belangrijkste uitgangspunten en onzekerheden in de liquiditeitsprognose met betrekking tot de Groep hebben betrekking op:

- lager niveau reizigersopbrengsten ten opzichte van 2019 als gevolg van een veranderde reizigersvraag. Voor 2023 is een eenmalig transitievangnet door het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (I&W) toegezegd voor een bedrag van € 150 miljoen voor de gehele sector. Het aandeel van NS bedraagt naar verwachting € 45 miljoen. Voor de periode daarna zijn geen toezeggingen gedaan. Voor het transitievangnet OV is een voorschot van 80% ontvangen in 2023, de Groep verwacht de resterende 20% te ontvangen in 2024;
- compensatie voor gederfde tariefsverhoging 2024 ter hoogte van € 120 miljoen in 2024;
- onzekerheden over kostenniveaus als gevolg van tekorten op de arbeidsmarkt, grondstofprijzen en inflatie;
- positieve kasstromen uit de afwikkeling van de oude concessies en claims in het Verenigd Koninkrijk ter hoogte van ca. € 90 miljoen;
- OV studentenkaart contract, uitgangspunt is dat deze in zijn reguliere vorm wordt voortgezet en deze opbrengsten voor 2025 volledig worden vooruit ontvangen in de periode van de financiële prognose;
- timing en omvang van investeringen in nieuw materieel.

De voor de Groep beschikbare liquiditeiten bedragen per 31 december 2023 € 1.074 miljoen. Dit bedrag is inclusief beleggingen in twee geldmarktfondsen ter hoogte van € 614 miljoen. De Groep heeft in 2023 twee leningen van in totaal € 170 miljoen op 'forward' basis voor storting in 2024 gearrangeerd, waarvan € 50 miljoen wordt gestort per 30 april 2024 en € 120 miljoen per 2 juli 2024.

Tevens kan de Groep gebruik maken van kredietfaciliteiten van in totaal € 830 miljoen. Van deze kredietfaciliteiten heeft:

- € 500 miljoen betrekking op een zogenaamde 'revolving credit' faciliteit (beschikbaar tot 20 december 2027);
- € 200 miljoen betrekking op een kredietfaciliteit (beschikbaar tot 12 mei 2024), deze faciliteit wordt gebruikt voor het aantrekken van een in delen af te lossen langlopende lening met een looptijd van 4 jaar;
- € 130 miljoen betrekking op een financieringsfaciliteit (beschikbaar tot 17 december 2024), waaronder één of meerdere lineair aflossende langlopende lening(en) aangetrokken kunnen worden met een maximale looptijd van 15 jaar.

De Groep verwacht gebruik te kunnen maken van alternatieve financieringsmogelijkheden als de situatie dat vereist.

Op basis van voorgenoemde komt de Groep tot de conclusie dat het gepast is om de jaarrekening op te stellen op basis van het continuïteitsbeginsel en er geen sprake is van een materiële onzekerheid.

Nieuwe standaarden en wijzigingen in standaarden die verplicht zijn met ingang van 2023
De Groep heeft met ingang van 1 januari 2023 de volgende nieuwe standaarden en wijzigingen op standaarden aangehouden, met inbegrip van alle daaruit voortvloeiende wijzigingen in overige standaarden. Deze nieuwe of aangepaste standaarden hebben geen significante impact op de geconsolideerde jaarrekening van de Groep gehad:

- wijzigingen in IAS 1 Presentatie van de jaarrekening en IFRS Practice Statement 2: Informatieverschaffing over de grondslagen voor financiële verslaggeving (per 1 januari 2023);
- wijzigingen in IAS 8 Grondslagen voor financiële verslaggeving, schattingswijzigingen en Schattingen en Fouten: Definitie van boekhoudkundige schattingen (per 1 januari 2023);
- wijzigingen in IAS 12 Winstbelastingen: Uitgestelde belastingen met betrekking tot activa en verplichtingen die voortvloeien uit één enkele transactie (per 1 januari 2023);
- IFRS 17 Verzekeringscontracten; inclusief wijzigingen aan IFRS 17 (per 1 januari 2023);
- wijzigingen in IFRS 17 Verzekeringscontracten: Initiële toepassing van IFRS 17 en IFRS 9 – Vergelijkende cijfers (per 1 januari 2023);
- internationale belastinghervorming - Modelregels van de tweede pijler - Wijzigingen in IAS 12. De wijzigingen in IAS 12 zijn ingevoerd als reactie op de BEPS-regels van de tweede pijler van de OESO en omvatten:
    - een verplichte tijdelijke uitzondering op de opname en vermelding van uitgestelde belastingen die voortvloeit uit de implementatie van de tweede pijler modelregels door rechtsgebieden; en
    - toelichtingsvereisten voor betrokken entiteiten om gebruikers van de jaarrekening een beter inzicht te geven in de blootstelling van een entiteit aan inkomstenbelastingen van de tweede pijler die voortvloeien uit die wetgeving, met name vóór de ingangsdatum ervan. De verplichte tijdelijke uitzondering - waarvan het gebruik openbaar moet worden gemaakt - is onmiddellijk van toepassing. De overige toelichtingsvereisten zijn van toepassing op jaarlijkse verslagperioden die op of na 1 januari 2023 aanvangen.

- in de rechtsgebieden waarin de Groep actief is, is wetgeving van de tweede pijler van kracht. De wetgeving zal van kracht zijn voor het boekjaar van de Groep dat begint op 1 januari 2024. De Groep heeft een inschatting gemaakt van de potentiële blootstelling van de Groep aan belastingen van de tweede pijler. Deze beoordeling is gebaseerd op de meest recente beschikbare informatie over de financiële prestaties van de samenstellende entiteiten in de Groep. Op basis van de uitgevoerde beoordeling zal NS in de landen waar zij actief is, gebruik maken van de tijdelijke safe harbourregeling.

Nieuwe standaarden en wijzigingen in standaarden die verplicht zijn met ingang van 2024 of later
De Groep heeft geen nieuwe standaarden, wijzigingen van bestaande standaarden of interpretaties vervroegd vrijwillig toegepast die pas met ingang van de jaarrekening over 2024 of later verplicht zijn.

De volgende nieuwe of aangepaste standaarden hebben geen significante impact op de geconsolideerde jaarrekening van de Groep:

- wijzigingen in IAS 1 Presentatie van de jaarrekening classificatie van verplichtingen als kortlopend of langlopend (per 1 januari 2024);
- wijzigingen in IFRS 16: leaseverplichting in een sale en lease back (per 1 januari 2024);
- wijzigingen in IAS 7 Het kasstroomoverzicht en IFRS 7 Financiële instrumenten: Informatieverschaffing: Leveranciersfinancieringsovereenkomsten (uitgegeven op 25 mei 2023);
- wijzigingen in IAS 21 De gevolgen van wisselkoerswijzigingen: Gebrek aan inwisselbaarheid (uitgegeven op 15 augustus 2023).

Schattingen en beoordelingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat de raad van bestuur oordelen vormt en schattingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen en van baten en lasten. De schattingen en hiermee verbonden veronderstellingen zijn gebaseerd op ervaringen uit het verleden en verschillende andere factoren die, gegeven de omstandigheden, als redelijk worden beschouwd. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden periodiek beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden verwerkt in de periode waarin de schatting wordt herzien, of in toekomstige perioden indien de herziening daar betrekking op heeft.

De belangrijkste schattingen en beoordelingen betreffen:

- continuïteitsveronderstelling (zoals hiervoor is opgenomen in de paragraaf "Continuïteitsveronderstelling");
- verwachte kasstromen als gevolg van beëindiging van bedrijfsactiviteiten in het Verenigd Koninkrijk (noot 1);
- bijzondere waardeverminderingen (noot 15);
- latente belastingvorderingen (noot 11);
- debiteuren en overige vorderingen (noot 18);
- overige voorzieningen en niet in de balans opgenomen regelingen (noot 30 en noot 33).

De hierna uiteengezette grondslagen voor financiële verslaggeving zijn consistent toegepast voor de gepresenteerde perioden in deze geconsolideerde jaarrekening.

Grondslagen voor consolidatie

Dochterondernemingen

De Groep heeft zeggenschap over een entiteit indien zij op basis van haar betrokkenheid bij de entiteit is blootgesteld aan, dan wel recht heeft op, variabele rendementen en het vermogen heeft die rendementen te beïnvloeden aan de hand van haar zeggenschap over de entiteit. De jaarrekeningen van dochterondernemingen zijn in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen vanaf de datum waarop voor het eerst sprake is van zeggenschap tot aan het moment waarop deze eindigt.

Bij verlies van zeggenschap over de dochteronderneming worden de activa en verplichtingen van die dochteronderneming, eventuele minderheidsbelangen en overige met de dochteronderneming samenhangende vermogenscomponenten niet langer in de balans verantwoord. Het eventuele overschot of tekort wordt opgenomen in de winst- en verliesrekening. Indien de Groep een belang behoudt in de voormalige dochteronderneming dan wordt dat belang tegen de reële waarde verantwoord per de datum waarop niet langer sprake is van zeggenschap.

Verwerving van dochterondernemingen

Bedrijfscombinaties worden verwerkt op basis van de overnamemethode per de datum waarop de zeggenschap overgaat naar de Groep. De voor de overname overgedragen vergoeding wordt gewaardeerd tegen reële waarde, evenals de netto identificeerbare verworven activa. Eventuele goodwill die hieruit voortvloeit wordt jaarlijks getoetst op bijzondere waardeverminderingen. Eventuele boekwinst uit een voordelige koop wordt direct in de winst- en verliesrekening opgenomen. Transactiekosten worden opgenomen wanneer zij worden gemaakt.

Eliminatie van transacties bij consolidatie
Intragroepssaldi en -transacties, alsmede eventuele niet-gerealiseerde winsten en verliezen op transacties binnen de Groep of baten en lasten uit dergelijke transacties, worden geëlimineerd. Niet-gerealiseerde winsten uit hoofde van transacties met investeringen verwerkt volgens de equity-methode worden geëlimineerd naar rato van het belang dat de Groep in de investering heeft. Niet-gerealiseerde verliezen worden op dezelfde wijze geëlimineerd als niet-gerealiseerde winsten, maar alleen voor zover er geen aanwijzing is voor een bijzondere waardevermindering.

Vaste activa aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten
De Groep classificeert vaste activa en groepen activa die worden afgestoten als aangehouden voor verkoop indien hun boekwaarde hoofdzakelijk zal worden gerealiseerd door een verkooptransactie en niet door het voortgezette gebruik ervan. Vaste activa die worden geclassificeerd als aangehouden voor verkoop worden gewaardeerd tegen de laagste van de boekwaarde en de reële waarde verminderd met verkoopkosten. Aan de criteria voor classificatie als aangehouden voor verkoop wordt alleen geacht te zijn voldaan wanneer de verkoop zeer waarschijnlijk is, en het actief dat of de groep activa die wordt afgestoten in zijn huidige staat onmiddellijk beschikbaar is voor verkoop. Acties die nodig zijn om de verkoop te voltooien moeten aangeven dat het onwaarschijnlijk is dat belangrijke wijzigingen in de verkoop zullen worden aangebracht of dat de beslissing tot verkoop zal worden ingetrokken. Het management moet zich verbinden tot het plan om het actief te verkopen en de verkoop zal naar verwachting binnen één jaar na de datum van de classificatie worden afgerond.

Een activiteit wordt toegelicht als een beëindigde bedrijfsactiviteit als het een onderdeel is van de Groep dat ofwel is afgestoten, ofwel is geclassificeerd als aangehouden voor verkoop, een afzonderlijke belangrijke bedrijfsactiviteit of geografisch bedrijfsgebied vertegenwoordigt en deel uitmaakt van één gecoördineerd plan om een afzonderlijke belangrijke bedrijfsactiviteit of geografisch bedrijfsgebied af te stoten.

Materiële, immateriële en gebruiksrecht vaste activa worden niet afgeschreven zodra zij zijn geclassificeerd als aangehouden voor verkoop. Activa en verplichtingen geclassificeerd als aangehouden voor verkoop worden afzonderlijk gepresenteerd als vlottende activa of kortlopende verplichtingen.

Beëindigde bedrijfsactiviteiten worden uitgesloten van de resultaten van voortgezette bedrijfsactiviteiten en worden als één bedrag gepresenteerd als winst of verlies na belasting uit beëindigde bedrijfsactiviteiten in de winst- en verliesrekening.

Aanvullende informatie wordt verstrekt in noot 1. Alle andere toelichtingen bij de jaarrekening bevatten bedragen voor voortgezette activiteiten, tenzij anders aangegeven.

Vreemde valuta

Transacties in vreemde valuta
Transacties luidend in vreemde valuta worden in de betreffende functionele valuta van de groepsentiteiten omgerekend tegen de geldende wisselkoers per transactiedatum. In vreemde valuta luidende monetaire activa en verplichtingen worden per balansdatum in de functionele valuta omgerekend tegen de op die datum geldende wisselkoers. In vreemde valuta luidende niet-monetaire activa en verplichtingen die tegen reële waarde worden gewaardeerd worden naar de functionele valuta omgerekend tegen de wisselkoersen die golden op de data waarop de reële waarden werden bepaald. In vreemde valuta luidende niet-monetaire activa en verplichtingen die op basis van historische kosten worden gewaardeerd worden niet opnieuw omgerekend.

De bij omrekening optredende valutakoersverschillen van de volgende posten worden verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten:

- financiële verplichtingen die worden aangemerkt als afdekking van de netto-investering in een buitenlandse activiteit;
- in aanmerking komende kasstroomafdekkingen voor zover de afdekking effectief is.

Buitenlandse activiteiten
De activa en verplichtingen van buitenlandse activiteiten, met inbegrip van goodwill en bij consolidatie ontstane reële-waarde correcties, worden in euro's omgerekend tegen de geldende koers per verslagdatum. De opbrengsten en kosten van buitenlandse activiteiten worden in euro's omgerekend tegen de gemiddelde wisselkoers, die de wisselkoers op transactiedatum benadert.

Valuta-omrekeningsverschillen worden opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten en verwerkt in de reserve omrekeningsverschillen. Indien de Groep bij de verkoop van een buitenlandse activiteit de zeggenschap, de invloed van betekenis of een gezamenlijke zeggenschap verliest, dan wordt het cumulatieve bedrag in de reserve omrekeningsverschillen overgeboekt naar de winst of het verlies wanneer de winst of het verlies op de verkoop wordt verantwoord. Indien de Groep slechts een deel van haar belang in een dochter verkoopt, terwijl de Groep wel de zeggenschap houdt, dan wordt het desbetreffende evenredige deel van het cumulatieve bedrag opnieuw toegerekend aan het minderheidsbelang. Indien de Groep slechts een deel van haar belang in een geassocieerde deelneming of joint venture verkoopt, terwijl de Groep wel invloed van betekenis of gezamenlijke zeggenschap houdt, dan wordt het desbetreffende evenredige deel van het cumulatieve bedrag overgeboekt naar de winst- en verliesrekening.

Bepaling reële waarde
Een aantal grondslagen en de informatieverschaffing van de Groep vereisen de bepaling van de reële waarde van zowel financiële als niet-financiële activa en verplichtingen. Voor waarderings- en informatieverschaffingsdoeleinden is de reële waarde op basis van de volgende methoden bepaald:

Vastgoedobjecten
Gezien de aard, diversiteit en locaties (stationsomgevingen) wordt de reële waarde van de vastgoedportefeuille niet periodiek bepaald, tenzij sprake is van indicaties op een bijzondere waardevermindering. Naar verwachting ligt de reële waarde hoger dan de boekwaarde van de vastgoedobjecten. Vastgoedobjecten worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingsverliezen.

Beleggingen in financiële vaste activa
De reële waarde van schuldinvesteringen wordt bepaald op basis van de prijs per verslagdatum. De reële waarde aandeleninvestering (Eurofima) wordt bepaald op basis van de laatst beschikbare jaarrekening.

Derivaten
De reële waarde van derivaten wordt gevormd op basis van afgeleide marktnoteringen, waarbij rekening wordt gehouden met de actuele rente en de ingeschatte kredietwaardigheid van de tegenpartijen van het contract.

Activa aangehouden voor verkoop
De activa aangehouden voor verkoop worden gewaardeerd tegen reële waarde, waarbij de reële waarde is gebaseerd op de directe opbrengst waarde onder aftrek van verwachte verkoopkosten.

Niet-afgeleide financiële verplichtingen
De reële waarde van niet-afgeleide financiële verplichtingen wordt bepaald ten behoeve van de informatieverschaffing en berekend op basis van de contante waarde van toekomstige aflossingen en rentebetalingen, gedisconteerd tegen de marktrente per verslagdatum.

Gesegmenteerde informatie
De Groep is niet verplicht te voldoen aan de vereisten van IFRS 8, omdat geen sprake is van een beursnotering. Om te voldoen aan de eisen van de Nederlandse wet- en regelgeving is segmentinformatie naar geografisch gebied opgenomen ten aanzien van omzet en fte's.

Grondslagen geconsolideerd kasstroomoverzicht
Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld via de indirecte methode en is opgesteld aan de hand van de vergelijking tussen begin- en eindbalans van het betreffende boekjaar. Hierbij wordt het resultaat aangepast voor mutaties die niet hebben geleid tot ontvangsten of uitgaven gedurende het boekjaar. De kasstromen uit beëindigde bedrijfsactiviteiten zijn afzonderlijk in het kasstroomoverzicht opgenomen teneinde aansluiting te houden met de diverse posten in de jaarrekening.

Sectie 2 Resultaat over het jaar

1. Activa en passiva aangehouden voor verkoop/ Beëindigde bedrijfsactiviteiten

In overeenstemming met haar strategie, die vereist dat buitenlandactiviteiten bijdragen aan het belang van de Nederlandse reiziger, heeft NS met toestemming van haar aandeelhouder toegewerkt naar een vertrek uit de Britse markt. Per 31 mei 2022 zijn Abellio Transport Group Ltd en haar groepsmaatschappijen gepresenteerd als aangehouden voor verkoop.

Op 28 februari 2023 heeft de Groep haar aandelen in Abellio Transport Group Ltd overgedragen aan het lokale management voor een initiële verkoopprijs van £ 16,5 miljoen (€ 19 miljoen). Er zijn aanvullende afspraken gemaakt over de volgende onderwerpen:

- Afwikkeling van (potentiële) voordelen voortvloeiend uit openstaande claims uit het verleden door het lokale management. Na afwikkeling komen deze voordelen, na aftrek van een percentuele management fee, toe aan NS.
- Afwikkeling en overdracht van activa van de beëindigde concessies én afwikkeling van de bijbehorende garanties voor een garantiewaarde van € 0,3 miljard. Potentiële voordelen uit de afwikkeling komen toe aan NS.
- Earn-out regeling. NS heeft op grond van een earn-out regeling over de periode 2022-2025 recht op een deel van de gezamenlijke winst behaald op de concessie Merseyrail en London Bus business tot een maximum van £ 10 miljoen.
- Special share. De Groep heeft 1 aandeel, met specifieke rechten ('special share'), in Abellio UK behouden. Door middel van de special share houdt de Groep recht op potentiële voordelen uit de afwikkeling van claims en beëindigde concessies.

NS heeft recht op de waarde van de oude concessies en claims die door het lokale management voor NS worden afgewikkeld. Daarnaast zal het lokale management namens NS zorgdragen voor de afwikkeling van de beëindigde concessies. Een succesvolle afwikkeling resulteert in de vrijgave van door NS afgegeven garanties (zie noot 33 voor toelichting). De activa die zijn ontstaan na de beëindiging van bedrijfsactiviteiten in het Verenigd Koninkrijk zijn toegelicht in noot 23.

Per de datum van aandelenoverdracht is Abellio UK niet meer opgenomen in de consolidatie. De activa en passiva van de entiteiten die aangehouden zijn voor verkoop zijn als volgt opgebouwd per 28 februari 2023:

(in miljoenen euro's)	28 februari 2023	31 december 2022
Activa aangehouden voor verkoop		
Materiële vaste activa	23	24
Immateriële vaste activa	-	-
Gebruiksrecht vaste activa	672	681
Investeringen verwerkt volgens de equity-methode	13	12
Overige financiële vaste activa, inclusief beleggingen	8	15
Uitgestelde belastingvorderingen	20	19
Totaal vaste activa	**736**	**751**
Voorraden	12	13
Debiteuren en overige vorderingen	417	388
Te vorderen winstbelasting	19	18
Overige financiële vaste activa, inclusief beleggingen	5	2
Geldmiddelen en kasequivalenten	304	304
Totaal vlottende activa	**757**	**725**
Totaal activa	**1.493**	**1.476**
Passiva aangehouden voor verkoop		
Leningen en overige financiële verplichtingen inclusief derivaten	89	41
Leaseverplichtingen	481	497
Personeelsbeloningen	-	-
Voorzieningen	11	10
Uitgestelde belastingverplichtingen	2	1
Totaal langlopende verplichtingen	**583**	**549**
Leningen en overige financiële verplichtingen inclusief derivaten	-	1
Leaseverplichtingen	176	219
Verschuldigde winstbelasting	3	3
Crediteuren en overige schulden	556	538
Vooruitontvangen baten	27	28
Voorzieningen	18	9
Totaal kortlopende verplichtingen	**780**	**798**
Totaal verplichtingen	**1.363**	**1.347**

De Groep is per 31 mei 2022 gestopt met afschrijven van alle vaste activa van Abellio UK. Het effect van het stoppen met afschrijven in 2023 resulteert, tot 28 februari 2023, in € 42 miljoen lagere kosten. De activa en passiva zijn gewaardeerd tegen de boekwaarde.

De Groep had intercompany leningen uitstaan op Abellio UK van € 173 miljoen die niet in bovenstaande opstelling zijn gepresenteerd, aangezien deze tot het moment van verkoop in de consolidatie zijn geëlimineerd. Op moment van overdracht van de aandelen van Abellio Transport Group Ltd zijn deze leningen, onder toepassing van de afwaardering ad € 85 miljoen zoals verantwoord in 2022, overgegaan naar Transport UK Group Ltd. Vanaf dat moment betreft dit leningen aan derden die zijn gepresenteerd als financiële vaste activa, zie noot 23. In de loop van 2023 zijn de leningen daadwerkelijk voor een bedrag van € 85 miljoen kwijtgescholden.

De opbouw van het resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten is als volgt:

(in miljoenen euro's)	2023	2022
Opbrengsten	368	2.460
Bedrijfslasten	-331	2.251
Aandeel in resultaat investeringen verwerkt volgens de equity-methode	1	10
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	**38**	**219**
Bijzondere waardevermindering opgenomen bij de herwaardering op reële waarde minus verkoopkosten*	-	-157
Resultaat uit verkoop deelneming	-38	-
Nettofinancieringsresultaat	10	-7
Resultaat voor winstbelastingen	**10**	**55**
Winstbelasting	-	-1
Netto resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	**10**	**54**

* *Over deze bijzondere waardevermindering is geen winstbelasting verantwoord.*

In het nettofinancieringsresultaat van beëindigde bedrijfsactiviteiten is tot 28 februari 2023 een intercompany rentelast van € 1 miljoen opgenomen (2022: € 10 miljoen). Deze rentelast is in bovenstaand overzicht niet meegenomen aangezien deze in de consolidatie is geëlimineerd. De recycling van herwaarderingsreserves op verkoopdatum en de waardemutaties van financiële vaste activa zijn onderdeel van het nettofinancieringsresultaat.

Het resultaat uit de verkoop van Abellio UK bedraagt € 38 miljoen negatief op 28 februari 2023. Doordat de netto boekwaarde van activa en passiva van Abellio Transport Group Ltd en haar groepsmaatschappijen op moment van verkoop hoger is dan de opbrengstwaarde (minus verwachte verkoopkosten) is sprake van een negatief resultaat. Dit negatieve resultaat wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door het stoppen met afschrijven.

Samengevat is het resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten als volgt weer te geven:

(in miljoenen euro's)	2023	2022
Resultaat Abellio UK vóór stoppen met afschrijven	-5	55
Effect stoppen met afschrijvingen	42	146
Bijzondere waardevermindering naar reële waarde	-	-157
Intercompany rente	1	10
Resultaat uit verkoop deelneming	-38	-
Recycling herwaarderingsreserves op verkoopdatum	-28	-
Resultaat tot en met verkoopdatum	**-28**	**54**
Waardemutaties financiële vaste activa Transport UK Group Ltd (inclusief rente)	39	-
Resultaat na verkoopdatum	**39**	**-**
Winstbelasting	-1	-
	10	**54**

2. Opbrengsten

In de volgende tabel worden de opbrengsten uitgesplitst naar een combinatie van vervoersoort en geografisch gebied.

(in miljoenen euro's)	Externe opbrengsten	Additionele bijdragen overheden	2023
Treingerelateerd vervoer in Nederland	2.877	59	2.936
Stationsontwikkeling en -exploitatie in Nederland	483	1	484
Treingerelateerd vervoer in Duitsland	403	-	403
Totaal opbrengsten	**3.763**	**60**	**3.823**

(in miljoenen euro's)	Externe opbrengsten	Additionele bijdragen overheden	2022
Treingerelateerd vervoer in Nederland	2.362	274	2.636
Stationsontwikkeling en -exploitatie in Nederland	437	12	449
Treingerelateerd vervoer in Duitsland	256	-	256
Totaal opbrengsten	**3.055**	**286**	**3.341**

Additionele bijdragen overheid (treingerelateerd vervoer in Nederland)

Op grond van de regeling beschikbaarheidsvergoeding OV 2022 (hierna: BVOV), zoals uitgevaardigd door het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, had NS over het gehele jaar 2022 recht op een tegemoetkoming voor de omzetderving die NS heeft geleden als gevolg van corona. De tegemoetkoming bedraagt 93% van het geïndexeerde kostenniveau 2019 voor de beschikbaarheidsvergoeding 2022, verminderd met 100% van de gerealiseerde opbrengsten. NS heeft in 2022 tegemoetkoming verantwoord voor een bedrag van € 274 miljoen. Om aanspraak te maken op de BVOV zijn voorwaarden van toepassing, zoals het rijden van een passende dienstregeling (minimaal vergelijkbaar met 2021), naleving van de aanbestedingswetgeving, een dividendverbod, een verbod op ontslagvergoedingen aan Nederlandse bestuurders en een bonusverbod voor bestuurders en directie binnen de Nederlandse entiteiten. NS is tot de conclusie gekomen dat de beschikbaarheidsvergoeding 2022 verantwoord kon worden door deze te toetsen aan de voorwaarden. Door de afschaling van materieel in 2022 was de dienstregeling op sommige momenten minder dan in 2021. Hiervoor heeft NS een proportionele correctie toegepast in de jaarrekening 2022.

In juni 2023 is de BVOV-bijdrage 2022 definitief bepaald op een bedrag van € 301 miljoen. De staatssecretaris van I&W kent NS de volledige BVOV-bijdrage toe, maar heeft NS een financiële maatregel opgelegd voor de afschaling van de dienstregeling in de tweede helft van 2022 in de vorm van een boete ter hoogte van € 1,5 miljoen, die ultimo 2023 is voorzien. Het bedrag dient door NS ingezet te worden ten behoeve van de reiziger. NS heeft hiervoor een plan opgesteld, waarover na afloop verantwoording wordt afgelegd.

Door correcties, waaronder het vervallen van de in 2022 toegepaste proportionele correctie, is in 2023 een bedrag van € 14 miljoen aan BVOV verantwoord in de opbrengsten.

Het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat heeft voor 2023 een zogenoemd transitievangnet OV (TVOV) ter beschikking gesteld voor de gehele sector. Aan het TVOV zijn vergelijkbare voorwaarden verbonden als aan de BVOV. Tevens is een aanvullend transitieplan vereist, dat NS reeds heeft ingediend bij haar aanvraag. In 2023 is € 45 miljoen aan tegemoetkoming verantwoord.

Noodmaatregel voor overbrugging van werkgelegenheid (NOW)
Voor de activiteiten ten aanzien van stationsontwikkeling en -exploitatie in Nederland is in 2022 zogenoemde NOW-vergoeding (werkmaatschappijregeling) aangevraagd en voor een bedrag van € 12 miljoen verantwoord als opbrengst. Om aanspraak te maken op de NOW-vergoedingen zijn voorwaarden van toepassing, zoals het verbod op managementbonussen, dividenduitkeringen en een akkoord van de werknemersvertegenwoordiging. De van toepassing zijnde voorwaarden zijn door NS beoordeeld en NS is op basis hiervan tot de conclusie gekomen dat de NOW-vergoeding in 2022 verantwoord kon worden. NOW 1.0 en 2.0 zijn inmiddels definitief vastgesteld. Het bedrag in 2023 betreft een correctie van een NOW aanvraag uit 2022.

Overig
Onder stationsontwikkeling en -exploitatie in Nederland is een bedrag begrepen van € 17 miljoen (2022: € 42 miljoen) met betrekking tot ontwikkelactiviteiten.

Waarderingsgrondslag

Opbrengsten

Opbrengsten worden verantwoord op basis van de vergoeding die is vastgelegd in een contract met een klant. De Groep boekt opbrengsten wanneer zij de controle over een goed of een dienst aan een klant overdraagt. Onder de omzet worden begrepen de vervoersopbrengsten, inclusief additionele bijdragen vanuit overheden in het kader van corona, en opbrengsten van de overige bedrijfsactiviteiten onder aftrek van kortingen en omzetbelasting.

Verlening van diensten en verkoop van goederen

Opbrengsten uit verkopen van reisrechten worden verantwoord op het moment dat het reisrecht ontstaat. Opbrengsten uit hoofde van abonnementen worden in de winst- en verliesrekening verantwoord in de tijd en verdeeld over de geldigheid van de abonnementsperiode.

Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden in de winst- en verliesrekening verwerkt wanneer de controle over de goederen aan de koper is overgedragen, de inning van de verschuldigde vergoeding waarschijnlijk is en de hiermee verband houdende kosten of eventuele retouren van goederen betrouwbaar kunnen worden ingeschat.

Vergoedingen van de overheid of vergelijkbare instanties voortvloeiend uit vervoersovereenkomsten of vervoersconcessies worden in de winst- en verliesrekening verantwoord in de tijd over de periode waarop de vergoeding betrekking heeft.

Additionele bijdrage overheden

Bijdragen van overheden in het kader van corona worden vastgesteld op basis van de individuele regelingen met diverse overheidsinstellingen en zijn bedoeld ter dekking van gemaakte kosten dan wel als tegemoetkoming als gevolg van omzetderving in (een deel van) het boekjaar. De definitieve omvang van deze bijdragen voor 2023 zal in 2024 worden vastgesteld, maar de bijdragen zijn voldoende zeker voor verantwoording in de jaarrekening op basis van IAS 20. De bijdragen zijn toegerekend aan de periode waarop deze van toepassing zijn. De transitievergoeding in Nederland is vastgesteld op basis van de technische notitie.

Huuropbrengsten

Huuropbrengsten uit vastgoedobjecten worden verwerkt in de winst- en verliesrekening in de loop van de tijd waarbij deze worden opgenomen op basis van de duur van de huurperiode. Kosten van toezeggingen die worden gedaan als stimulering voor het sluiten van huurovereenkomsten worden als integraal deel van de totale huuropbrengsten verwerkt en lineair verdeeld over de contractperiode. Huurkortingen die als gevolg van lagere reizigersaantallen zijn verstrekt gedurende lopende overeenkomsten voor nog te leveren diensten worden lineair verdeeld over de contractperiode. Huurkortingen die met terugwerkende kracht zijn verstrekt voor reeds geleverde diensten worden niet in mindering gebracht op de opbrengsten, maar gaan mee in de beoordeling van verwachte kredietverliezen volgens IFRS 9.

Ontwikkelopbrengsten

Ontwikkelopbrengsten worden verantwoord naar rato van de prestaties die contractueel zijn afgesproken met de klant.

3. Kosten personeel

(in miljoenen euro's)	2023	2022*
Salarissen	1.138	1.016
Premies sociale verzekeringen	178	155
Pensioenlasten toegezegde-bijdrageregelingen	131	112
Pensioenlasten toegezegd-pensioenregelingen	8	3
Overige personeelskosten	66	51
Inhuur personeel	152	129
Totaal	**1.673**	**1.466**

* *Vergelijkende cijfers 2022 zijn aangepast voor vergelijkingsdoeleinden. Dit betreft een verschuiving tussen categorieën.*

De gemiddelde personeelsbezetting was als volgt, waarbij de personeelskosten van de personeelsleden in het Verenigd Koninkrijk zijn opgenomen onder resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten:

(in fte)	2023	2022
Nederland	17.903	16.973
Duitsland*	1.483	921
Verenigd Koninkrijk	-	11.908
Totaal	**19.386**	**29.802**

* *De gemiddelde personeelsbezetting van Duitsland is voor 2022 gebaseerd op de gemiddelde bezetting, geëxtrapoleerd naar het hele jaar.*

De personeelsbezetting ultimo boekjaar was als volgt, waarbij de personeelskosten van de personeelsleden in het Verenigd Koninkrijk zijn opgenomen onder resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten:

(in fte)	2023	2022
Nederland	18.657	17.074
Duitsland	1.550	1.457
Verenigd Koninkrijk	-	10.563
Totaal	**20.207**	**29.094**

Beloningen bestuurders

(in euro's)	Basissalaris	Alternatief voor aftopping pensioenopbouw *****	Uitbetaling leasebedrag	Vergoeding fiscale bijtelling directieauto	Diverse vergoedingen	Pensioenlasten	Totaal 2023
De heer W. Koolmees	458.782	45.714	7.262	3.654	4.368	19.123	538.903
De heer H.L.L. Groenewegen	377.823	34.919	16.920	3.654	4.368	19.123	456.807
De heer T.B. Smit	377.823	34.919	-	3.654	4.368	19.123	439.887
Mevrouw A.M.E. de Vries*	282.710	25.718	2.443	2.860	126.549	15.062	455.342
De heer E.F.W. van Asch	377.823	34.919	-	3.654	4.368	19.123	439.887
Totaal	**1.874.961**	**176.189**	**26.625**	**17.476**	**144.021**	**91.554**	**2.330.826**

(in euro's)	Basissalaris	Alternatief voor aftopping pensioenopbouw *****	Uitbetaling leasebedrag	Vergoeding fiscale bijtelling directieauto	Diverse vergoedingen	Pensioenlasten	Totaal 2022
De heer W. Koolmees**	73.913	7.558	2.820	609	728	2.668	88.296
Mevrouw M.E.F. Rintel***	221.741	24.563	-	1.827	2.184	8.005	258.320
De heer H.L.L. Groenewegen****	356.526	33.753	16.920	3.958	4.368	16.010	431.535
De heer T.B. Smit	356.526	33.753	-	3.958	4.368	16.010	414.615
Mevrouw A.M.E. de Vries	356.526	33.753	3.102	3.958	4.368	16.010	417.717
De heer E.F.W. van Asch	356.526	33.753	-	3.958	4.368	16.010	414.615
Totaal	**1.721.758**	**167.133**	**22.842**	**18.268**	**20.384**	**74.713**	**2.025.098**

* *Mevrouw de Vries heeft per 15 oktober 2023 NS verlaten na afloop van haar benoemingstermijn en heeft bij vertrek een aanvulling tot aan haar tweede ziektejaar ontvangen ter hoogte van € 122.181.*

** *De heer Koolmees is per 1 november 2022 aangetreden als President-directeur.*

*** *Mevrouw Rintel is per 19 mei 2022 afgetreden als President-directeur en heeft per 1 juli 2022 NS verlaten.*

**** *Over de periode van waarneming als President-directeur in 2022 heeft de heer Groenewegen op eigen verzoek geen extra beloning ontvangen.*

***** *Berekend over het vaste salaris.*

Vanaf 1 juli 2020 tot en met 31 december 2021 is het vaste inkomen op vrijwillig verzoek van de raad van bestuur tijdelijk met 10% gekort. Deze korting is voortgezet in 2022 en 2023. De cao-verhogingen zijn conform beloningsbeleid toegepast.

De bestuurders maken gezamenlijk gebruik van twee directieauto's. De heer Groenewegen heeft geen leaseauto en aan hem is het mobiliteitsbudget, dat ook van toepassing is op de overige directieleden, volledig uitgekeerd. De overige bestuurders beschikken over een leaseauto. Aan de heer Koolmees en mevrouw De Vries is het restant van het mobiliteitsbudget, dat niet is aangewend voor de leaseauto, bruto uitgekeerd.

Voor een nadere toelichting op het beloningenbeleid van de raad van bestuur wordt verwezen naar hoofdstuk "Beloning van de raad van bestuur" in het bestuursverslag.

Beloningen managers op sleutelposities (exclusief raad van bestuur)

(in euro's)	Vaste en variabele beloning	Pensioenlasten	Totaal
2023	1.595.522	92.428	1.687.950
2022	2.218.778	108.753	2.327.531

Dit betreft managers met een statutaire bevoegdheid en managers met een specifieke portefeuille. Vanaf maart 2023 is de directeur Stations toegevoegd. De beloningen aan managers van ATH Rail Beteiligungsgesellschaft Deutschland zijn in de loop van 2022 in de beloning opgenomen. De beloning aan de manager Abellio UK is verantwoord als resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten tot de verkoop van de activiteiten.

Beloningen commissarissen

De ten laste van de vennootschap komende beloning van commissarissen over 2023 bedraagt in totaal € 232.052 (2022: € 232.370). De beloning bestaat uit een vast honorarium en een vergoeding voor deelname aan één of meer commissies. De specificatie van de bedragen per commissaris is als volgt:

(in euro's)	2023	2022
G.J.A. van de Aast	8.008	45.226
Voorzitter RvC , lid risk- en auditcommissie en lid remuneratie- en nominatiecommissie. Einde benoeming met ingang van 3 maart 2023.		
H.H.J. Dijkhuizen	44.496	37.372
Per 1 juli 2023 voorzitter RvC, vanaf 1 april lid remuneratie- en nominatiecommissie. Tot 1 juli 2023 voorzitter risk- en auditcommissie, vanaf 1 juli 2023 lid van de risk- en auditcommissie.		
N. Albayrak	15.210	34.702
Lid risk- en auditcommissie en lid remuneratie- en nominatiecommissie. Einde benoeming met ingang van 1 juni 2023.		
M.E. van Lier Lels	44.434	40.327
Vice voorzitter RvC en tussen 3 maart en 1 juli 2023 voorzitter RvC a.i. Lid risk- en auditcommissie en lid remuneratie- en nominatiecommissie.		
J.L. Stuijt	42.425	40.041
Voorzitter remuneratie- en nominatiecommissie en lid risk- en auditcommissie		
W.J. van der Feltz	36.768	34.702
Lid risk- en auditcommissie en lid remuneratie- en nominatiecommissie		
R. Teerlink	28.422	-
Benoemd per 1 april 2023 als lid risk- en auditcommissie. Vanaf 1 juli 2023 voorzitter van de risk- en auditcommissie.		
P. Boumeester	12.289	-
Benoemd per 1 september 2023 als lid risk- en auditcommissie en lid remuneratie- en nominatiecommissie		
Totaal	**232.052**	**232.370**

De gemiddelde vergoedingen voor de verschillende functies (exclusief onkostenvergoeding) zijn als volgt:

(in euro's)	2023	2022
Voorzitter RvC	39.602	37.377
Vice voorzitter RvC	35.075	33.105
Lid RvC	29.418	27.766
Voorzitter risk- en auditcommissie	8.486	8.009
Lid risk- en auditcommittee	2.829	2.670
Voorzitter remuneratie- en nominatiecommissie	8.486	8.009
Lid remuneratie- en nominatiecommissie	2.829	2.670

Vanaf 1 juli 2020 tot en met 31 december 2021 is de bezoldiging van de raad van commissarissen op eigen verzoek tijdelijk met 10% gekort. Deze korting is voortgezet in 2022 en 2023. De cao-verhogingen zijn conform beloningsbeleid toegepast.

Er zijn geen leningen, voorschotten of garantstellingen ten behoeve van leden van de raad van bestuur of commissarissen verstrekt door de vennootschap.

Alle aandelen van NV Nederlandse Spoorwegen zijn in handen van de Staat der Nederlanden. Er zijn geen rechten toegekend aan leden van de raad van bestuur, commissarissen of personeelsleden om aandelen in de vennootschap te nemen of te verkrijgen.

4. Afschrijvingskosten en (terugneming van) bijzondere waardeverminderingen

(in miljoenen euro's)	Toelichting	2023	2022
Afschrijvingskosten Materiële vaste activa	12	249	231
Afschrijvingskosten Vastgoedobjecten	13	7	7
Afschrijvingskosten Immateriële vaste activa	14	125	131
Afschrijvingskosten Gebruiksrechten vaste activa	31	91	59
Totaal afschrijvingskosten		**472**	**428**
(Terugneming) bijzondere waardeverminderingen Materiële vaste activa	12	379	-340
(Terugneming) bijzondere waardeverminderingen Immateriële vaste activa	14	23	-33
(Terugneming) bijzondere waardeverminderingen Gebruiksrechten vaste activa	31	121	-12
Totaal (terugneming) bijzondere waardeverminderingen	15	**523**	**-385**
Totaal		**995**	**43**

Voor de toelichting op de (terugneming van) bijzondere waardeverminderingen van vaste activa wordt verwezen naar noot 15.

5. Verbruik grond- en hulpstoffen en voorraden

(in miljoenen euro's)	2023	2022
Materiaalverbruik	201	179
Energieverbruik	140	113
Totaal	**341**	**292**

6. Geactiveerde productie eigen bedrijf

De geactiveerde productie eigen bedrijf 2023 ad € 72 miljoen (2022: € 68 miljoen) heeft vooral betrekking op de revisie van treinen.

Waarderingsgrondslag

De geactiveerde productie eigen gebruik bevat de direct toerekenbare personeelskosten, kosten voor materialen en toerekenbare indirecte kosten die gebruikt zijn bij de constructie van activa voor eigen gebruik.

7. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

(in miljoenen euro's)	2023	2022
Kosten van uitbesteed werk	72	42
Schoonmaakkosten	102	93
Onderhoudswerkzaamheden	95	86
Automatiseringskosten	231	210
Totaal	**500**	**431**

De kosten van uitbesteed werk zijn kosten die betrekking hebben op de uitvoering van opdrachten aan derden die niet vallen onder de overige rubrieken binnen deze categorie.

8. Infraheffing en concessievergoeding

(in miljoenen euro's)	2023	2022
Nederlandse treinconcessies	473	421
Duitse treinconcessies	161	94
Totaal	**634**	**515**

Waarderingsgrondslag

Correctiemechanismes HRN concessie

In de uitvoeringsovereenkomst met het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat is een aantal correctiemechanismes opgenomen ter vaststelling van de concessieprijs. De correctie die betrekking heeft op de gemiddelde rentabiliteit gedurende de concessie wordt als vordering verantwoord op het moment dat conform de berekeningssystematiek, zoals vastgelegd in de uitvoeringsovereenkomst, het recht ontstaat. De correctie wordt lineair verantwoord over de concessieduur. Overige (éénmalige) betalingen uit hoofde van de overeenkomst worden lineair verantwoord over de concessieduur.

9. Overige bedrijfslasten

Tot de overige bedrijfslasten behoren onder meer verzekeringen, kosten van huisvesting en inventaris, honoraria controlerend accountant, publiciteitskosten, onderhoudskosten bedrijfsmiddelen en dotaties aan voorzieningen.

Honoraria controlerend accountant

(in miljoenen euro's)	2023	2022
Wettelijke controles	2,5	4,4
Andere assuranceopdrachten	0,7	0,5
Belastingadviesdiensten	-	-
Overige dienstverlening	-	-
Totaal	**3,2**	**4,9**

De honoraria controlerend accountant bevatten de honoraria van zowel de diensten in Nederland als die van het buitenlandse netwerk (in 2022 inclusief het Verenigd Koninkrijk dat is gepresenteerd als resultaten uit beëindigde bedrijfsactiviteiten). Het aandeel van het buitenlandse netwerk in de wettelijke controles bedraagt voor 2023 € 0,1 miljoen (2022: € 2,0 miljoen).

10. Winstbelasting

(in miljoenen euro's)	2023	2022
Aansluiting met het effectieve belastingtarief		
Resultaat voor belasting uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	**-497**	**564**
Belasting naar de winst volgens Nederlands belastingtarief vennootschapsbelasting (25,8%)	128	-146
Effect tarief verschil buitenlandse entiteiten	7	
Bijtelling gemengde kosten, investeringsaftrek etc.	5	-1
Mutatie waardering latente belastingvorderingen	-9	74
Niet gewaardeerde latente vorderingen verliescompensatie Duitsland	-41	-
Permanent verschil: Onbelaste resultaten herstructurering en afwikkeling Duitsland	17	39
Overige effecten	-	-3
Totaal winstbelasting	**107**	**-37**

De vennootschapsbelasting is berekend op basis van de geldende belastingtarieven in Nederland en Duitsland, rekening houdend met de fiscale bepalingen die permanente verschillen geven tussen de bedrijfseconomische en de fiscale resultaatbepaling. De fiscale bepalingen omvatten onder andere de deelnemingsvrijstelling en de beperking van aftrekbare kosten.

De effectieve belastingdruk over het resultaat voor vennootschapsbelasting bedraagt 22% (2022: 7%).

Voor de Nederlandse fiscale eenheid geldt dat over de fiscale aangiften tot en met 2021 overeenstemming bestaat met de Belastingdienst. Over 2021 is een definitieve aanslag ontvangen; over de daaropvolgende jaren nog niet. In de jaarrekeningen van voorgaande jaren en van dit jaar is de belasting verantwoord op basis van de ingediende aangiften tot en met 2022 en de daarin gehanteerde uitgangspunten en eventuele correcties op voorgaande jaren.

Waarderingsgrondslag

De belasting over de winst of het verlies over de verslagperiode omvat de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare winstbelastingen en latente winstbelastingen. De winstbelasting wordt in de winst- en verliesrekening opgenomen, behoudens voor zover deze betrekking heeft op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen via het totaalresultaat worden opgenomen, in welk geval de belasting in het eigen vermogen via het totaalresultaat wordt verwerkt. Alle belastingposten worden opgenomen tegen de nominale waarde.

De over het boekjaar verschuldigde en verrekenbare belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst over de verslagperiode, berekend aan de hand van belastingtarieven die gelden op balansdatum en correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde belasting.

Nagenoeg alle tot de Groep behorende dochterondernemingen zijn voor de vennootschapsbelasting gevoegd in de fiscale eenheid NS, met uitzondering van buitenlandse concernonderdelen.

11. Latente winstbelasting

Het verloop van de latente belastingvorderingen en -verplichtingen is als volgt:

(in miljoenen euro's)	Netto balans per 1 januari 2023	Verwerkt in winst- en verliesrekening	Verwerkt in overig totaalresultaat	Aangehouden voor verkoop	Netto posities per 31 december 2023	Latente belasting vordering	Latente belasting verplichtingen
Materiële vaste activa	242	53	-	-	295	295	-
Immateriële vaste activa	29	13	-	-	42	42	-
Gebruiksrecht vaste activa	-37	10	-	-	-27	-27	-
Financiële vaste activa	-	-	-	-	-	7	7
Vorderingen	-3	1	-	-	-2	-2	-
Voorzieningen	-	-	-	-	-	-	-
Aan komende jaren toe te rekenen baten	10	-	-	-	10	10	-
Leningen en overige financiële verplichtingen	-	-	-	-	-	-	-
Leaseverplichtingen	23	8	-	-	31	31	-
Overige posten	4	-	1	-	5	5	-
Verliescompensatie	48	26	-	-	74	74	-
Latente belastingvorderingen (schulden)	316	111	1	-	428	435	7
Saldering vorderingen en verplichtingen						-7	-7
Latente belastingvorderingen (schulden) na saldering						**428**	**-**

(in miljoenen euro's)	Netto balans per 1 januari 2022	Verwerkt in winst- en verliesrekening	Verwerkt in overig totaalresultaat	Aangehouden voor verkoop	Netto posities per 31 december 2022	Latente belasting vordering	Latente belasting verplichtingen
Materiële vaste activa	298	-53	-	-3	242	242	-
Immateriële vaste activa	27	2	-	-	29	29	-
Gebruiksrecht vaste activa	-172	1	-	134	-37	-37	-
Financiële vaste activa	-3	3	-	-	-	17	17
Vorderingen	-2	-1	-	-	-3	-3	-
Voorzieningen	2	-3	-	1	-	-	-
Aan komende jaren toe te rekenen baten	-7	17	-	-	10	10	-
Leningen en overige financiële verplichtingen	-	-	-	-	-	-	-
Leaseverplichtingen	180	-23	-	-134	23	23	-
Overige posten	3	-1	2	-	4	4	-
Verliescompensatie	39	26	-	-17	48	48	-
Latente belastingvorderingen (schulden)	365	-32	2	-19	316	333	17
Saldering vorderingen en verplichtingen						-17	-17
Latente belastingvorderingen (schulden) na saldering						**316**	**-**

Er heeft een toets plaatsgevonden van de geprognosticeerde winsten over de jaren tot en met 2033. Dit heeft geleid tot een afwaardering van de belastingvordering tijdelijke verschillen en verliescompensatie voor een bedrag van € 9 miljoen (2022: een opwaardering van € 74 miljoen). Het totaalbedrag aan verantwoorde latente belastingvorderingen in Nederland bedraagt € 428 miljoen. Zie voor toelichting belastingdruk noot 10.

Niet opgenomen latente belastingvorderingen

Latente belastingvorderingen werden niet opgenomen met betrekking tot de volgende posten, omdat het niet waarschijnlijk is dat toekomstige belastbare winsten beschikbaar zullen zijn waarmee de Groep de voordelen kan aanwenden. De niet opgenomen latente belastingvorderingen per land zijn als volgt:

(in miljoenen euro's)	Compensabele verliezen	Tijdelijke verschillen	Totaal
Nederland	-	139	139
Duitsland	4	39	43
Totaal	**4**	**178**	**182**

Waarderingsgrondslag

De latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gevormd voor tijdelijke verschillen tussen de boekwaarde van activa en verplichtingen in de financiële verslaggeving en de fiscale boekwaarde van die posten. De berekening hiervan is gebaseerd op de belastingtarieven die naar verwachting van toepassing zullen zijn bij terugname van de tijdelijke verschillen op basis van de belastingtarieven die per verslagdatum zijn vastgesteld of materieel zijn vastgesteld.

Latente belastingvorderingen, met inbegrip van die voortvloeiend uit voorwaartse verliescompensatie, worden gewaardeerd indien het waarschijnlijk is dat voldoende fiscale winst beschikbaar zal zijn waarmee verliezen kunnen worden gecompenseerd en verrekening mogelijkheden kunnen worden benut.

Latente belastingvorderingen en belastingverplichtingen worden gesaldeerd als de entiteit een in rechte afdwingbaar recht heeft om actuele belastingvorderingen te salderen met actuele belastingverplichtingen; en de uitgestelde belastingvorderingen en de uitgestelde belastingverplichtingen verband houden met winstbelastingen die door dezelfde belastingautoriteit worden geheven op dezelfde belastbare entiteit.

Sectie 3 Vaste activa en investeringen
12. Materiële vaste activa

(in miljoenen euro's)	Terreinen	Bedrijfs-gebouwen	Overige vaste installaties	Rollend materieel	Onderdelen	Apparatuur en bedrijfs-materieel	Werken en materieel in constructie	Totaal
Samenstelling 1 januari 2022								
Aanschaffingsprijs	143	850	281	6.699	59	368	734	9.134
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	52	464	196	5.090	47	312	-	6.161
Boekwaarde per 1 januari 2022	**91**	**386**	**85**	**1.609**	**12**	**56**	**734**	**2.973**
Mutaties in 2022								
Investeringen	-	-	-	-	-	-	389	389
Activeringen	6	15	16	265	-	22	-324	-
Bedrijfsovernames	-	13	-	-	-	10	-	23
Aangehouden voor verkoop	-4	-12	-	-4	-	-4	-3	-27
Afschrijvingen	-2	-24	-12	-180	-2	-15	-	-235
Desinvesteringen	-1	-	-1	-1	-	-	-	-3
Terugneming bijzondere waardeverminderingen	3	12	7	217	2	5	94	340
Overige mutaties	1	-2	4	1	-	-12	-10	-18
Totaal mutaties boekjaar	**3**	**2**	**14**	**298**	**-**	**6**	**146**	**469**
Samenstelling 31 december 2022								
Aanschaffingsprijs	145	881	272	6.836	58	297	880	9.369
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	51	493	173	4.929	46	235	-	5.927
Boekwaarde per 31 december 2022	**94**	**388**	**99**	**1.907**	**12**	**62**	**880**	**3.442**
Mutaties in 2023								
Investeringen	-	-	-	-	-	-	506	506
Activeringen	1	8	11	175	-	34	-228	1
Afschrijvingen	-3	-24	-14	-185	-3	-20	-	-249
Desinvesteringen	-1	-	-	-	-	-1	-	-2
Bijzondere waardeverminderingen	-4	-15	-9	-238	-1	-7	-105	-379
Overige mutaties	-	-	2	-	1	-3	-3	-3
Totaal mutaties boekjaar	**-7**	**-30**	**-10**	**-248**	**-3**	**3**	**170**	**-125**
Samenstelling 31 december 2023								
Aanschaffingsprijs	144	867	293	6.867	60	311	1.050	9.592
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	57	509	204	5.208	51	246	-	6.275
Boekwaarde per 31 december 2023	**87**	**358**	**89**	**1.659**	**9**	**65**	**1.050**	**3.317**

Voor de toelichting op de (terugneming van de) bijzondere waardevermindering wordt verwezen naar noot 15.

Waarderingsgrondslag

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingsverliezen. De kostprijs van zelfvervaardigde activa omvat materiaalkosten, directe arbeidskosten, een redelijk deel van de indirecte productiekosten en geactiveerde financieringskosten. Voor zover relevant worden de geschatte kosten van de ontmantelings- en verwijderingskosten van het actief en de herstelkosten van de locatie waar de activa zich bevinden aan de kostprijs toegevoegd.

Computersoftware die integraal onderdeel vormt van de computerapparatuur wordt geactiveerd als onderdeel van de betreffende apparatuur. Enkel activa waarvan het economisch eigendom bij de Groep berust worden op de balans opgenomen.

Winsten en verliezen op de verkoop van een materieel vast actief worden vastgesteld aan de hand van een vergelijking van de verkoopopbrengsten met de boekwaarde van het materieel vast actief en worden netto verantwoord onder de opbrengsten in de winst- en verliesrekening.

Componenten

Indien materiële vaste activa bestaan uit onderdelen met een ongelijke gebruiksduur, dan worden deze componenten als afzonderlijke posten gespecificeerd onder de materiële vaste activa.

In de boekwaarde van een materieel vast actief wordt de kostprijs opgenomen van de vernieuwing (van een deel) van dat actief wanneer die uitgaven worden gedaan en indien het waarschijnlijk is dat de vernieuwing leidt tot toekomstige economische voordelen. Alle andere kosten voor de instandhouding van de activa worden als last in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer zij worden gemaakt.

Afschrijvingen

Afschrijvingen op materiële vaste activa geschieden lineair, onder aftrek van de restwaarde en op basis van de geschatte gebruiksduur van iedere afzonderlijk materieel vast actief. Afschrijvingen worden ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht.

Op terreinen wordt niet afgeschreven met uitzondering van bestrating. De geschatte economische gebruiksduur luidt voor de materiële vaste activa als volgt:

Type activa	Afschrijvingstermijn
Gebouwen	gedifferentieerd naar componenten (15-100 jaar); gemiddeld 40 jaar
Overige vaste installaties	10-25 jaar
Treinen	20 jaar
Bussen	6-15 jaar
Apparatuur en bedrijfsmaterieel	3-10 jaar

De aangegeven gebruiksduur is een gemiddelde van de daaronder begrepen activa en van de eventuele componenten waaruit de activa bestaan. De afschrijvingsmethode, de resterende gebruiksperiode en de restwaarde worden jaarlijks beoordeeld.

Indien een materieel vast actief door wijziging van het gebruik bestemd wordt als vastgoedobject, of indien een vastgoedobject bestemd wordt voor eigen gebruik, vindt overboeking plaats naar vastgoedobjecten respectievelijk materiële vaste activa. Omdat de waardering van beide categorieën vaste activa gelijk is geschiedt de overboeking tegen de boekwaarde.

13. Vastgoedobjecten

(in miljoenen euro's)	Totaal vastgoed
Samenstelling 1 januari 2022	
Aanschaffingsprijs	263
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	-139
Boekwaarde per 1 januari 2022	**124**
Mutaties in 2022	
Investeringen	2
Afschrijvingen	-7
Desinvesteringen	-1
Bijzondere waardeverminderingen	-
Terugneming bijzondere waardeverminderingen	-
Overige mutaties	1
Totaal mutaties boekjaar	**-5**
Samenstelling 31 december 2022	
Aanschaffingsprijs	263
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	-144
Boekwaarde per 31 december 2022	**119**
Mutaties in 2023	
Investeringen	9
Afschrijvingen	-7
Desinvesteringen	-
Bijzondere waardeverminderingen	-
Terugneming bijzondere waardeverminderingen	-
Overige mutaties	1
Totaal mutaties boekjaar	**3**
Samenstelling 31 december 2023	
Aanschaffingsprijs	273
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	-151
Boekwaarde per 31 december 2023	**122**

De vastgoedobjecten bestaan naast bedrijfspanden ten behoeve van derden uit andere vastgoedobjecten die aan derden zijn verhuurd of als strategisch vastgoed worden aangehouden. Daarnaast heeft de Groep vastgoed dat voor eigen gebruik is en is opgenomen onder materiële vaste activa. De huurovereenkomsten bevatten doorgaans een periode van enkele jaren, waarin opzegging niet mogelijk is. Deze vastgoedobjecten en materiële vaste activa (vastgoed voor eigen gebruik) zijn geen onderdeel van de Hoofdrailnet KGE (zoals beschreven in noot 15).

Gezien de aard, diversiteit en locaties (stationsomgevingen) wordt de reële waarde van de vastgoedportefeuille niet periodiek bepaald, tenzij sprake is van een indicatie tot een bijzondere waardevermindering. Op basis van managementinschattingen, in combinatie met verkregen taxaties in 2023, zijn er geen indicaties tot een bijzondere waardevermindering op deze portefeuille. Verdere analyses in het kader van bijzondere waardeverminderingen zijn derhalve niet uitgevoerd.

Als gevolg van lagere reizigersaantallen zijn over 2023 kortingen verleend voor een bedrag van € 3 miljoen (2022: € 9 miljoen). Deze kortingen worden geamortiseerd over de resterende looptijd van de huurcontracten.

De totale contractuele huursom tot het einde van de huurcontracten bedraagt ultimo 2023 circa € 413 miljoen (2022: € 299 miljoen). Er worden geen voorwaardelijke huurbedragen in rekening gebracht. De looptijd van de contractuele huursom is als volgt:

(in € miljoenen)	< 1 jaar	1-2 jaar	2-3 jaar	3-4 jaar	4-5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Huuropbrengsten	90	75	57	51	46	94	413

De directe verhuuropbrengsten bedragen € 32 miljoen (2022: € 27 miljoen). De directe verhuurkosten betreffen onderhoudskosten, onroerend zaak lasten en directe beheerkosten voor in totaal € 9 miljoen (2022: € 9 miljoen).

Waarderingsgrondslag

Vastgoedobjecten omvatten vastgoed dat wordt aangehouden om huuropbrengsten, een waardestijging, of beide te realiseren. Vastgoedobjecten worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingsverliezen. De kostprijs van zelfvervaardigde activa omvat materiaalkosten, directe arbeidskosten, een redelijk deel van de indirecte productiekosten en financieringskosten. Voor zover relevant worden de geschatte kosten van de ontmantelings- en verwijderingskosten van het actief en de herstelkosten van de locatie waar de activa zich bevinden aan de kostprijs toegevoegd.

Voor vastgoedobjecten gelden de volgende grondslagen:

Componenten

Indien vastgoedobjecten bestaan uit onderdelen met een ongelijke gebruiksduur, dan worden deze componenten als afzonderlijke posten gespecificeerd onder de vastgoedobjecten.

In de boekwaarde van een vastgoedobject wordt de kostprijs opgenomen van de vernieuwing (van een deel) van dat actief wanneer die uitgaven worden gedaan en indien het waarschijnlijk is dat de vernieuwing leidt tot toekomstige economische voordelen. Alle andere kosten voor de instandhouding van de activa worden als last in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer zij worden gemaakt.

Afschrijvingen

Afschrijvingen op vastgoedobjecten geschieden lineair, onder aftrek van de restwaarde en op basis van de geschatte gebruiksduur van iedere afzonderlijk materieel vast actief. Afschrijvingen worden ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht.

De geschatte economische gebruiksduur luidt voor de vastgoedobjecten als volgt:

Type activa	Afschrijvingstermijn
Fundering en onderbouw	100 jaar
Skelet en kern	50 jaar
Gevels en buitenwanden	33 jaar
Dakbedekking	15 jaar
Binnen afwerking	15 jaar
Technische installaties	15 jaar

De aangegeven gebruiksduur is een gemiddelde van de daaronder begrepen activa en van de eventuele componenten waaruit de activa bestaan. De afschrijvingsmethode, de resterende gebruiksperiode en de restwaarde worden jaarlijks beoordeeld.

14. Immateriële vaste activa

(in miljoenen euro's)	Goodwill	Software	Totaal
Samenstelling 1 januari 2022			
Aanschaffingsprijs	11	827	838
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	-	493	493
Boekwaarde per 1 januari 2022	**11**	**334**	**345**
Mutaties in 2022			
Investeringen	-	46	46
Bedrijfsovernames	-	28	28
Aangehouden voor verkoop	-11	-1	-12
Afschrijvingen	-	-133	-133
Desinvesteringen	-	-2	-2
Terugneming bijzondere waardeverminderingen	-	33	33
Overige mutaties	-	14	14
Totaal mutaties boekjaar	**-11**	**-15**	**-26**
Samenstelling 31 december 2022			
Aanschaffingsprijs	-	898	898
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	-	579	579
Boekwaarde per 31 december 2022	**-**	**319**	**319**
Mutaties in 2023			
Investeringen	-	34	34
Bedrijfsovernames	-	-	-
Afschrijvingen	-	-125	-125
Desinvesteringen	-	-	-
Bijzondere waardeverminderingen	-	-23	-23
Overige mutaties	-	-2	-2
Totaal mutaties boekjaar	**-**	**-116**	**-116**
Samenstelling 31 december 2023			
Aanschaffingsprijs	-	912	912
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	-	-709	-709
Boekwaarde per 31 december 2023	**-**	**203**	**203**

Voor de toelichting op de (terugneming van de) bijzondere waardeverminderingen wordt verwezen naar noot 15.

Waarderingsgrondslag

Goodwill

Alle bedrijfscombinaties worden administratief verwerkt via toepassing van de overnamemethode. Goodwill betreft het bedrag dat voortvloeit uit de overname van dochterondernemingen. Goodwill komt overeen met het verschil tussen de kostprijs van de overname en de reële waarde van de overgenomen identificeerbare activa en passiva op het moment van aankoop. Goodwill wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

Negatieve goodwill, die bij een overname ontstaat, wordt direct in de winst- en verliesrekening opgenomen.

Overige immateriële vaste activa

De overige door de Groep verworven of geproduceerde immateriële vaste activa met een eindige gebruiksduur worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve amortisatie en cumulatieve bijzondere waardeverminderingsverliezen.

Uitgaven na eerste opname voor geactiveerde immateriële vaste activa worden uitsluitend geactiveerd wanneer hierdoor de toekomstige economische voordelen toenemen die zijn besloten in het specifieke actief waarop zij betrekking hebben. Alle overige uitgaven, inclusief intern gegenereerde goodwill en handelsmerken, worden als last in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer zij worden gemaakt.

De amortisatie geschiedt lineair ten laste van de winst- en verliesrekening op basis van de geschatte gebruiksduur van de immateriële vaste activa, behoudens goodwill, vanaf de datum dat deze beschikbaar zijn voor gebruik. De geschatte gebruiksduur luidt als volgt:

- Software 3 - 10 jaar

15. (Terugneming van) bijzondere waardeverminderingen van vaste activa/ verlieslatende contracten

De Groep heeft vastgesteld dat er indicatoren zijn voor (terugneming van) bijzondere waardeverminderingen van activa van een aantal kasstroom genererende eenheden (KGE). Allereerst zijn de verschillende KGE vastgesteld door de Groep, waarna de activa van deze KGE zijn beoordeeld op mogelijke bijzondere waardevermindering. Vervolgens is beoordeeld of, naast de mogelijk te verantwoorden bijzondere waardevermindering, de vorming van een voorziening voor verlieslatende contracten noodzakelijk was.

De realiseerbare waarde van de KGE is vervolgens vastgesteld op basis van de hoogste van de bedrijfswaarde of de reële waarde minus verkoopkosten. De bedrijfswaarde is bepaald door discontering van de verwachte kasstromen per balansdatum.

De disconteringsvoet is vastgesteld na belastingen op basis van de rentevoet van overheidsobligaties die zijn uitgegeven door de meest kredietwaardige overheid in de relevante markt, in dezelfde valuta als de kasstromen, gecorrigeerd voor een risicopremie om zowel het verhoogde risico van een belegging in aandelen in het algemeen als het risico van de specifieke KGE weer te geven.

Per land is de volgende disconteringsvoet na belastingen gehanteerd:

	31 december 2023	31 december 2022
Nederland	5,7%	7,0%
Duitsland	5,0%	7,0%

De beoordeling heeft geleid tot de volgende bijzondere waardeverminderingen onderverdeeld naar Nederland en Duitsland:

(in miljoenen euro's)	31 december 2023	31 december 2022
Nederland	402	-385
Duitsland	121	-
Totaal	**523**	**-385**

De bijzondere waardeverminderingen in 2023 zijn onverdeeld over de volgende categorieën (in 2022: terugnemingen van bijzondere waardeverminderingen):

(in miljoenen euro's)	2023	2022
Materiële vaste activa	379	-340
Immateriële vaste activa	23	-33
Gebruiksrechten vaste activa	121	-12
Vorderingen	-	-
Totaal	**523**	**-385**

Nederland

De coronacrisis heeft de Groep in 2020 genoodzaakt de analyse uit te voeren of sprake is van een bijzondere waardevermindering. Dit heeft ultimo 2020 geleid tot een bijzondere waardevermindering van € 1.562 miljoen. Deze bijzondere waardevermindering is naar rato toegerekend aan alle vaste activa. Per 31 december 2022 heeft een herbeoordeling van de verantwoorde bijzondere waardevermindering plaatsgevonden, die heeft geleid tot een terugneming van de bijzondere waardevermindering voor een bedrag van € 385 miljoen. Eind 2022 werd verondersteld dat de gunning van het nieuwe hoofdrailnet contract voor de periode na 2024 plaats zou vinden onder voorwaarden waarbij NS de 'cost of capital' kon verdienen. De terugneming van de bijzondere waardevermindering per 31 december 2022 zag derhalve toe op de jaren 2023 en 2024.

Ultimo 2023 is de Groep in Nederland de concessie voor het hoofdrailnet (HRN) aangegaan voor de periode 2025-2033. Daarnaast zijn voor 2024 gewijzigde uitgangspunten op het gebied van inschattingen van de reizigersprognoses van toepassing. Dit zijn triggers om de bijzondere waardevermindering ultimo 2023 opnieuw te beoordelen, waarbij een waardeverminderingstoets heeft plaatsgevonden op basis van het meest waarschijnlijke scenario. Ultimo 2023 is de waardeverminderingstoets uitgevoerd op basis van de volgende uitgangspunten:

- voor Nederland is het hoofdrailnet (HRN) als één kasstroom genererende eenheid aangemerkt;
- de huidige concessie heeft een looptijd tot eind 2024;
- eind 2023 is de concessie voor de periode 2025 - 2033 aan NS gegund door het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, het financiële rendement over deze periode zal naar verwachting lager zijn dan de 'cost of capital' volgens marktnormen. Belangrijke elementen in de concessie met mogelijke financiële impact zijn:
  - NS ontvangt voor de uitvoering van de Concessie een jaarlijkse subsidie van € 5,5 miljoen. Dit bedrag wordt aangevuld met een bedrag van € 7,5 miljoen per jaar voor de kosten die NS maakt voor het beheer van het landelijke reisinformatiesysteem;
  - in de concessie zijn afspraken gemaakt over de verdeling van risico's op het moment dat het aantal reizigerskilometers afwijkt van onder- en bovengrenzen. Hiermee wordt het risico (zowel naar boven als naar beneden) voor NS beperkt. In de verwachte kasstromen die ten grondslag liggen aan de waardeverminderingstoets wordt verondersteld dat deze onder- en bovengrenzen niet worden geraakt;
  - NS krijgt ruimte om de financiële impact van sterk stijgende energiekosten (die de CPI-ontwikkeling overstijgen) in de tarieven te verwerken;
  - NS krijgt de ruimte om per 1 januari 2025 en per 1 januari 2026 de tarieven extra op te hogen, bovenop de reguliere indexatie die NS mag doorvoeren. De reden hiervoor is onder meer dat in 2021, 2022 en 2023 de kosten van NS, net als van andere vervoerbedrijven, sterk zijn toegenomen, maar de tarieven in die jaren slechts beperkt konden meestijgen. De verwachting is dat de kosten in 2024 ook zullen stijgen. Conform de eis van de Tweede Kamer worden de tarieven in 2024 niet verhoogd. NS ontvangt hiervoor een compensatie ter hoogte van € 120 miljoen.

- de reële waarde van de betreffende activa is niet betrouwbaar vast te stellen gezien de sterke verbondenheid van de activa met het HRN contract, de treinen specifiek zijn geproduceerd voor het Nederlandse spoor en geen actieve markt bestaat voor deze specifieke treinen;
- verwachte inkomsten uit reizigersvervoer over de resterende contractduur. De ontwikkeling van reizigersvervoer is onder andere afhankelijk van macro-economische factoren zoals economische groei, congestie en ontwikkelingen in reisgedrag;
- de inkomsten uit reizigersvervoer zijn mede afhankelijk van de keuzes ten aanzien van de dienstregeling, die worden afgestemd met het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat;
- voortzetting van het huidige OV studentenkaart contract;
- de productiemiddelen kunnen aan het eind van de concessieperiode tegen boekwaarde worden overgedragen aan de opvolgende concessienemer op het moment dat dit niet NS is. Op het moment dat aan het einde van de concessieperiode geheel of gedeeltelijk de concessie anders wordt gestructureerd (bijvoorbeeld door middel van Open Toegang) maken NS en het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (proces)afspraken over hoe wordt omgegaan met de overgang van de bijbehorende productiemiddelen.

De sensitiviteit van de vermogenskostenvoet en de reizigersopbrengsten is als volgt:

- stijging van de vermogenskostenvoet met 0,5 procentpunt heeft een negatief effect van circa € 125 miljoen ten opzichte van de verantwoorde bijzondere waardevermindering;
- lagere reizigerskilometers tot aan de ondergrens van de risicodeling met het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat met gelijkblijvende kostenniveaus in de komende jaren leiden tot een negatief effect van circa € 700 miljoen ten opzichte van de verantwoorde bijzondere waardevermindering.

De Groep merkt hierbij op dat de onderliggende analyses aanzienlijke schattingsonzekerheden bevatten. De realisatie kan afwijken, waardoor de bijzondere waardevermindering in de toekomst wellicht aangepast moet worden met een positief of negatief resultaatseffect.

In 2023 is als gevolg van de bijzondere waardevermindering een bedrag van € 84 miljoen minder (2022: € 150 miljoen minder) afgeschreven in vergelijking met de situatie voor deze bijzondere waardevermindering.

De herbeoordeling per 31 december 2023 heeft geleid tot een additionele bijzondere waardevermindering voor een bedrag van € 402 miljoen. Ultimo 2023 is de boekwaarde van de bijzondere waardevermindering € 1.197 miljoen (2022: € 879 miljoen).

De verantwoorde bijzondere waardeverminderingen zijn naar rato in mindering gebracht op de boekwaardes van de activa van het HRN. De herziene boekwaardes worden over de resterende levensduur van de activa afgeschreven.

Er hebben zich geen bijzondere waardeverminderingen voorgedaan bij de overige activiteiten in Nederland (stationsontwikkeling en -exploitatie).

Duitsland

Ultimo 2022 heeft de groep bij de start van de activiteiten in Duitsland in de overnamebalans een voorziening verlieslatend contract gevormd voor een bedrag van € 10 miljoen. Op basis van een hernieuwd inzicht is de voorziening aangepast en in de vergelijkende cijfers verwerkt als een bijzondere waardevermindering op de gebruiksrecht activa.

In 2023 hebben de slechte operationele prestaties in Duitsland, grotendeels veroorzaakt door de uitval van de infrastructuur en vele onderhoudswerkzaamheden aan het spoor, geleid tot boetes die slechts gedeeltelijk worden gecompenseerd. Ook de personeelstekorten en een hoog ziekteverzuim veroorzaken uitval van treinen en zorgen ervoor dat de dienstregeling niet volledig kan worden gereden. Daarnaast worden de bedrijfsresultaten voor de jaren na 2023 negatief beïnvloed door hogere personeels- en energiekosten. Dit is aanleiding geweest voor het uitvoeren van een bijzondere waardeverminderingstoets.

Hierbij zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- de juridische entiteiten WestfalenBahn GmbH en Abellio Rail Mitteldeutschland GmbH worden elk als zelfstandige kasstroomgenererende eenheden beschouwd (KGE);
- de kasstromen zijn gebaseerd op basis van het huidige businessplan rekening houdend met de meest recente inzichten ten aanzien van personeelskosten (op basis van CAO onderhandelingen) en energiekosten;
- de reële waarde van de betreffende activa is niet betrouwbaar vast te stellen gezien de sterke verbondenheid van de activa met de concessie contracten;
- de WestfalenBahn concessie heeft een looptijd tot en met 2030. De concessies in Mitteldeutschland lopen respectievelijk tot en met 2024 (DISA) en 2030 (STS).

De herbeoordeling per 31 december 2023 heeft geleid tot een additionele bijzondere waardevermindering voor een bedrag van € 121 miljoen.

De sensitiviteit van de vermogenskostenvoet en de verwachte resultaten op de bijzondere waardevermindering is als volgt:

- stijging van de vermogenskostenvoet met 0,5 procentpunt heeft een negatief effect van circa € 3 miljoen ten opzichte van de verantwoorde bijzondere waardevermindering;
- daling van de verwachte kasstromen uit operationele activiteiten met 5% heeft een negatief effect van circa € 3 miljoen ten opzichte van de verantwoorde bijzondere waardevermindering.

De Groep merkt hierbij op dat de onderliggende analyses aanzienlijke schattingsonzekerheden bevatten. De realisatie kan afwijken, waardoor de bijzondere waardevermindering in de toekomst wellicht aangepast moet worden met een positief of negatief resultaatseffect.

Waarderingsgrondslag

De boekwaarde van de vaste activa van de Groep wordt iedere verslagdatum opnieuw bezien om te bepalen of er aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen. Indien dergelijke aanwijzingen bestaan, wordt een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde van het actief. Van goodwill en immateriële vaste activa die nog niet gebruiksklaar zijn wordt op iedere verslagdatum een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde.

Voor een actief of een kasstroom genererende eenheid is de realiseerbare waarde gelijk aan de hoogste van de bedrijfswaarde of de reële waarde minus verkoopkosten. Bij het bepalen van de bedrijfswaarde wordt de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen voor belasting berekend met behulp van een disconteringsvoet voor belasting die een afspiegeling is van zowel de actuele markttaxaties van de tijdswaarde van geld als van de specifieke risico's met betrekking tot het actief. Voor de toetsing op bijzondere waardeverminderingen worden activa samengevoegd in de te onderscheiden groep activa die uit voortgaand gebruik kasstromen genereert die in grote lijnen onafhankelijk zijn van andere activa en groepen (de 'kasstroom genererende eenheid'). De in een bedrijfscombinatie verworven goodwill wordt voor de toetsing op bijzondere waardeverminderingen toegerekend aan kasstroom genererende eenheden die naar verwachting zullen profiteren van de synergievoordelen van de combinatie.

Een bijzonder waardeverminderingsverlies wordt opgenomen indien de boekwaarde van een actief, of de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort, hoger is dan de geschatte realiseerbare waarde. Bijzondere waardeverminderingsverliezen worden in de winst- en verliesrekening opgenomen. Bijzondere waardeverminderingsverliezen opgenomen met betrekking tot kasstroom genererende eenheden worden eerst in mindering gebracht op de boekwaarde van eventueel aan de eenheden toegerekende goodwill, en vervolgens naar rato in mindering gebracht op de boekwaarde van de overige activa van de eenheid (of groep van eenheden).

Na bijzondere waardevermindering wordt de resterende boekwaarde afgeschreven over de verwachte levensduur van het desbetreffende actief.

Met betrekking tot goodwill worden geen bijzondere waardeverminderingsverliezen teruggenomen. Voor andere activa worden in voorgaande perioden opgenomen bijzondere waardeverminderingsverliezen bij elke verslagdatum beoordeeld op indicaties dat het verlies is afgenomen of niet langer bestaat. Een bijzonder waardeverminderingsverlies wordt teruggenomen als de schattingen zijn veranderd aan de hand waarvan de realiseerbare waarde was bepaald. Een bijzonder waardeverminderingsverlies wordt uitsluitend teruggenomen voor zover de boekwaarde van het actief niet hoger is dan de boekwaarde, na aftrek van afschrijvingen of amortisatie, die zou zijn bepaald als geen bijzonder waardeverminderingsverlies was opgenomen.

16. Investeringen verwerkt volgens de equity-methode

De financiële gegevens van de investeringen verwerkt volgens de equity-methode, met een boekwaarde van € 12 miljoen (2022: € 12 miljoen), zijn onderstaand opgenomen.

(in miljoenen euro's)	2023	2022
Vlottende activa	17	14
waarvan Geldmiddelen en kasequivalenten	*7*	*7*
Vaste activa	25	9
Kortlopende verplichtingen	8	3
waarvan kortlopende financiële verplichtingen	-	-
Langlopende verplichtingen	-	-
waarvan langlopende financiële verplichtingen	-	-
Netto vermogen (op basis van 100%)	35	21
Boekwaarde investeringen verwerkt volgens equity-methode per 31 december	**12**	**12**
Opbrengsten	28	19
Afschrijvingskosten en bijzondere waardeverminderingen	3	2
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	-3	-3
Financieringsbaten	-	-
Financieringslasten	-	-
Winstbelasting	-	-
Winst over de verslagperiode	-3	-
Totaalresultaat over de verslagperiode	-3	1
Aandeel in resultaat investeringen verwerkt volgens de equity-methode	**-1**	**-**
Aandeel in overige totaalresultaat	-	-
Aandeel in totaalresultaat investeringen verwerkt volgens de equity-methode	**-1**	**-**
Ontvangen dividend	-	-

Ten aanzien van de investeringen verwerkt volgens de equity-methode zijn er geen materiële voorwaardelijke activa en/of verplichtingen. Ten aanzien van de waardering van de belangen in joint ventures zijn er geen significante schattingen en beoordelingen.

Een volledige lijst van groepsmaatschappijen, geassocieerde deelnemingen en joint ventures in overeenstemming met de volgens de artikelen 2:379 en 2:414 BW vereiste vermeldingen is neergelegd op het kantoor van het Handelsregister te Utrecht.

Waarderingsgrondslag

De belangen van de Groep in investeringen verwerkt volgens de equity-methode bestaan uit belangen in geassocieerde deelnemingen en in joint ventures.

Geassocieerde deelnemingen zijn die entiteiten waarin de Groep invloed van betekenis heeft op het financiële en operationele beleid, maar waarover zij geen zeggenschap heeft. Een joint venture is een overeenkomst waarover de Groep gezamenlijke zeggenschap uitoefent, en waarbij de Groep eerder rechten heeft ten aanzien van de netto-activa van de overeenkomst dan rechten ten aanzien van de activa en verplichtingen ten aanzien van de schulden.

Geassocieerde deelnemingen en joint ventures waarover gezamenlijk de zeggenschap wordt uitgeoefend, worden verantwoord op basis van de equity-methode en worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. In die kostprijs van de investering zijn de transactiekosten inbegrepen. Na de eerste verantwoording bevat de geconsolideerde jaarrekening het aandeel van de Groep in de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten van de investeringen verwerkt volgens de equity-methode, tot aan de datum waarop voor het laatst sprake is van invloed van betekenis.

Sectie 4 Werkkapitaal

17. Voorraden

(in miljoenen euro's)	31 december 2023	31 december 2022
Onderhoudsmaterialen	153	148
Projecten in aanbouw onverkocht	20	18
Handelsgoederen	4	54
Totaal	**177**	**220**

De voorraden onderhoudsmaterialen bestaan uit grondstoffen en materialen ten behoeve van de productie en het onderhoud van halffabricaten en eindproducten van het onderhoudsbedrijf. In 2023 bedraagt de als last opgenomen vermindering van de voorraadwaarde tot netto-opbrengstwaarde € 9 miljoen (2022: € 7 miljoen). De cumulatieve waardevermindering, na onttrekkingen, bedraagt ultimo € 102 miljoen (2022: € 101 miljoen).

Waarderingsgrondslag

De voorraden worden opgenomen tegen kostprijs of netto-opbrengstwaarde, indien deze lager is. De netto-opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs in het kader van de normale bedrijfsvoering, verminderd met de geschatte kosten van voltooiing en de verkoopkosten.

De kostprijs van de voorraden is gebaseerd op de inkoopprijzen respectievelijk kostprijzen en omvat de uitgaven gedaan bij verwerving van de voorraden en daarop betrekking hebbende inkoopkosten. De kostprijs van voorraden gereed product en onderhanden projecten omvat een redelijk deel van de indirecte kosten op basis van de normale productiecapaciteit.

18. Debiteuren en overige vorderingen

(in miljoenen euro's)	31 december 2023	31 december 2022
Debiteuren	162	276
Nog te factureren opbrengsten	147	130
Overige belastingen en sociale lasten	-	36
Overige vorderingen	207	234
Totaal	**516**	**676**

Onder de debiteuren en overige vorderingen is een bedrag opgenomen van € 31 miljoen (2022: € 117 miljoen) met betrekking tot ProRail en Rijksoverheid.

De ouderdomsopbouw van de debiteuren op de verslagdatum was als volgt:

(in miljoenen euro's)	31 december 2023 Bruto	31 december 2023 Voorzien	31 december 2022 Bruto	31 december 2022 Voorzien*
Nog niet opeisbaar	63	-	240	-
Opeisbaar 0-30 dagen	58	1	28	1
Opeisbaar 31-120 dagen	11	2	8	1
Opeisbaar 121-180 dagen	25	1	2	1
Opeisbaar 181-360 dagen	9	2	3	2
Opeisbaar meer dan een jaar	8	6	5	5
Totaal	**174**	**12**	**286**	**10**

* *Vergelijkende cijfers 2022 zijn aangepast voor vergelijkingsdoeleinden. Dit betreft een verschuiving tussen categorieën.*

Bijzondere waardeverminderingsverliezen

Mutaties in de voorziening voor bijzondere waardeverminderingen met betrekking tot debiteuren gedurende het jaar waren als volgt:

(in miljoenen euro's)	2023	2022
Stand per 1 januari	10	87
Toevoegingen	7	10
Verbruik	-3	-11
Vrijval	-2	-64
Aangehouden voor verkoop	-	-8
Koersverschillen	-	-4
Stand per 31 december	**12**	**10**

Waarderingsgrondslag

De debiteuren en overige vorderingen worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde plus eventuele direct toerekenbare transactiekosten. Na eerste opname worden deze gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve-rentemethode.

De Groep vormt een voorziening voor bijzondere waardeverminderingen ter grootte van de verwachte kredietverliezen uit hoofde van handels- en overige vorderingen. De belangrijkste onderdelen van deze voorziening zijn een specifieke verliesvoorziening voor afzonderlijke belangrijke posities en een collectieve verliesvoorziening voor groepen vergelijkbare activa in verband met verliezen die worden verwacht, maar nog niet zijn geïdentificeerd. De collectieve verliesvoorziening wordt bepaald op basis van historische betalingsgegevens voor vergelijkbare financiële activa.

Voorzieningen met betrekking tot debiteuren worden getroffen indien sprake is van een bijzondere waardevermindering, tenzij de Groep er zeker van is dat het onmogelijk is het verschuldigde bedrag terug te krijgen. In dat laatste geval wordt het bedrag aangemerkt als oninbaar en direct afgeboekt ten laste van het betreffende financiële actief.

19. Geldmiddelen en kasequivalenten

De kas- en banksaldi bedragen per 31 december 2023 € 460 miljoen en staan volledig ter vrije beschikking (31 december 2022: € 396 miljoen, volledig ter vrije beschikking).

Het renterisico van de Groep en een gevoeligheidsanalyse voor financiële activa en verplichtingen staan vermeld in noot 26.

Waarderingsgrondslag

Geldmiddelen en kasequivalenten worden gewaardeerd tegen reële waarde, gewoonlijk gelijk aan de nominale waarde.

20. Overlopende posten

De overlopende posten per 31 december 2023 bedragen € 8 miljoen (31 december 2022: € 9 miljoen).

21. Crediteuren en overige schulden

(in miljoenen euro's)	31 december 2023	31 december 2022
Handelscrediteuren	182	219
Kortlopend deel van aan komende jaren toe te rekenen baten	36	35
Overige belastingen en sociale lasten	99	103
Overige schulden	671	839
Overlopende passiva	16	110
Totaal	**1.004**	**1.306**

Onder de crediteuren en overige schulden is een bedrag van € 29 miljoen (2022: € 24 miljoen) opgenomen met betrekking tot ProRail en Rijksoverheid. Ultimo 2023 heeft NS geen zekerheden ontvangen in de vorm van margin gelden van Eneco (ultimo 2022: € 360 miljoen, verantwoord onder overige schulden).

De afname in overlopende passiva is het gevolg van de afwikkeling van posities in de Duitse entiteiten als onderdeel van de vaststelling van de overnamebalans.

Het liquiditeitsrisico van de Groep uit hoofde van handelscrediteuren en overige te betalen posten staat vermeld in noot 26 en de continuïteitsparagraaf.

22. Vooruitontvangen baten

De vooruitontvangen baten van € 590 miljoen (2022: € 565 miljoen) betreffen voornamelijk vooruitontvangen gelden van OV studentenkaart en vooruitontvangen abonnementsgelden in Nederland.

Waarderingsgrondslag

Deze baten hebben betrekking op ineens ontvangen bedragen die voortvloeien uit overeenkomsten waarvan de looptijd zich uitstrekt over toekomstige jaren. De baten worden gedurende de looptijd van de overeenkomsten waarmee ze verband houden ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht. De baten worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

Sectie 5 Financiering, financieel risico management en financiële instrumenten

23. Overige financiële activa, inclusief beleggingen

(in miljoenen euro's)	31 december 2023	31 december 2022	Waarderingsgrondslag
Tot de vaste activa behorende overige financiële activa			
Belang in Eurofima	90	90	Reële waarde verwerkt via totaalresultaat - aandeleninvestering
Belang in obligaties	-	27	Reële waarde verwerkt via totaalresultaat - schuldinvestering
Rentederivaten	-	38	Derivaten - Reële waarde
Belang in Transport UK Group Ltd	5	-	Reële waarde verwerkt via resultaat
Langlopende vorderingen Transport UK Group Ltd	6	-	Reële waarde verwerkt via resultaat
Langlopende leningen Transport UK Group Ltd	7	-	Geamortiseerde kostprijs
Overige financiële vaste activa	49	42	Geamortiseerde kostprijs
Totaal	**157**	**197**	
Tot de vlottende activa behorende overige financiële activa			
Belang in geldmarktfondsen	614	745	Reële waarde verwerkt via resultaat
Belang in Transport UK Group Ltd	49	-	Reële waarde verwerkt via resultaat
Kortlopende vorderingen Transport UK Group Ltd	3	-	Reële waarde verwerkt via resultaat
Kortlopende leningen Transport UK Group Ltd	49	-	Geamortiseerde kostprijs
Totaal	**715**	**745**	

Het belang in Eurofima wordt gewaardeerd tegen de reële waarde. De nettovermogenswaarde op basis van de laatst beschikbare jaarrekening van dit belang is daarbij gehanteerd als beste benadering van de reële waarde.

De in de balans opgenomen boekwaarden van financiële activa en verplichtingen wijken niet materieel af van de reële waarde.

De rentederivaten ultimo 22 zijn forward starting swaps ter afdekking van het renterisico op toekomstige financiering (zie noot 26). De derivaten zijn gewaardeerd tegen reële waarde die gebaseerd is op waarderingstechnieken waarbij alle significante benodigde gegevens zijn ontleend aan zichtbare marktgegevens (Level 2).

De hoogte van het belang in geldmarktfondsen moet in samenhang worden gezien met de omvang van de liquide middelen. De keuze voor het instrument geldmarktfonds, dat zeer liquide is en daarmee dagelijks opvraagbaar, om overtollige middelen aan te houden hangt samen met een gewenste diversificatie van middelen alsmede de verwachtingen van het moment waarop middelen ingezet moeten worden.

Als gevolg van de vervreemding van Abellio UK heeft de Groep per 31 december 2023 financiële vaste activa voor een bedrag van € 119 miljoen opgenomen. Deze bestaan uit:

- Belang in Transport UK Group Ltd (special share; € 54 miljoen, waarvan € 49 miljoen kortlopend). De special share geeft recht op toekomstige kasstromen vanuit de afwikkeling van de oude concessies en claims door het lokale management die niet als aflossing op de leningen kunnen worden verwerkt. Hetzij omdat de bestaande lening al is afgelost, hetzij omdat de entiteit geen lening aan NS Groep heeft uitstaan. De special share is een niet-verhandelbaar equity instrument, dat is gewaardeerd tegen reële waarde met waarde mutaties verwerkt via de winst- en verliesrekening. De reële waarde is bepaald aan de hand van de verwachte toekomstige kasstromen (Level 3). In 2023 heeft een herwaardering plaatsgevonden voor een bedrag van € 45 miljoen, die is verwerkt in het resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten, en is een bedrag ontvangen van € 5 miljoen.
- Vordering earn-out Transport UK Group Ltd (€ 9 miljoen, waarvan € 3 miljoen kortlopend). NS heeft op grond van een earn-out regeling over de periode 2022-2025 recht op een deel van de gezamenlijke winst behaald op de concessie Merseyrail en London Bus business tot een maximum van £ 10 miljoen. De vordering is gewaardeerd op reële waarde, waarbij de reële waarde is bepaald op basis van de verwachte toekomstige kasstromen (Level 3). Gedurende 2023 heeft een herwaardering plaatsgevonden voor een bedrag van € 3 miljoen, die is verwerkt in het resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten, en is een bedrag ontvangen van € 2 miljoen.
- Leningen uitgegeven aan Transport UK Group Ltd (€ 56 miljoen, waarvan € 49 miljoen kortlopend), gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve rentemethode, waaronder:
  - Leningen die in het verleden door de Groep aan de werkmaatschappijen van Abellio UK zijn verstrekt. Door de verkoop van Abellio UK zijn deze leningen overgegaan naar Transport UK Group Ltd. Het gedeelte van de leningen dat naar verwachting niet inbaar is op basis van verwachte kasstromen is afgewaardeerd. De leningen worden afgelost middels toekomstige kasstromen vanuit de afwikkeling van de oude concessies en claims door het lokale management. De leningen hebben een looptijd variërend tot 2024-2028 met een rentepercentage van 4%. Naar verwachting worden deze leningen in 2024 vervroegd afgelost.
  - Lening aan Abellio Transport Holding Group met een looptijd tot 1 juli 2024 en een rentepercentage van 4%. Dit betreft een voormalige aandeelhouderslening die naar verwachting volledig wordt afgelost.
  - Lening die ter financiering van de overname is verstrekt aan de koper (‘vendor loan note’). De lening heeft een initiële looptijd van 4 jaar. Het rentepercentage loopt stapsgewijs op van 6% in het eerste jaar naar 12% in het vierde jaar. Aan deze lening is een vordering ten aanzien van geldmiddelen van Merseyrail verbonden die uiterlijk verschuldigd is aan het einde van de Merseyrail concessie.

Het belang in Transport UK Group Ltd en de vorderingen Transport UK Group Ltd zijn gewaardeerd op reële waarde, waarbij waarderingstechnieken zijn gebruikt waarbij niet-waarneembare marktbronnen zijn gehanteerd (Level 3). Het verloop van het belang in Transport UK Group Ltd en de vorderingen Transport UK Group Ltd gedurende 2023 is als volgt:

(in miljoenen euro's)	Belang in Transport UK Group Ltd	Vorderingen Transport UK Group Ltd
Stand per 1 januari 2023	**-**	**-**
Initiële waardering 28 februari 2023	14	8
Herwaardering na 28 februari 2023	45	3
Aflossing	-5	-2
Stand per 31 december 2023	**54**	**9**
Opgenomen onder:		
Langlopend	5	6
Kortlopend	49	3

Het management van Transport UK Group Ltd heeft bij de afwikkeling van claims en procedures recht op een management fee. Deze management fee is een percentage van het claimbedrag en wordt verwerkt als aflossing op de vendor loan note. De vendor loan note zal, ongeacht de management fee bedragen, worden afgelost. Om die reden kunnen de management fee bedragen niet worden meegenomen in de waardering van de lening en zijn deze separaat als voorziening opgenomen. De voorziening is bepaald op basis van de contante waarde van de verwachte management fee bedragen en bedraagt € 6 miljoen per 31 december 2023. Deze is opgenomen als onderdeel van de overige voorzieningen in noot 30).

Waarderingsgrondslag

Leningen, vorderingen en deposito's worden door de Groep bij eerste opname verwerkt op de datum waarop ze ontstaan. Bij alle overige financiële activa vindt eerste opname plaats op transactiedatum. De Groep neemt een financieel actief niet op in de balans als de contractuele rechten op de kasstromen uit het actief zijn afgelopen. Als de Groep de contractuele rechten op de ontvangst van de kasstromen uit het financieel actief overdraagt door middel van een transactie waarbij nagenoeg alle aan het eigendom van dit actief verbonden risico's en voordelen worden overgedragen noch worden behouden, en zeggenschap over het overgedragen actief evenmin wordt behouden, neemt de Groep het financieel actief niet meer op in de balans. Indien de Groep een belang behoudt of creëert in de overgedragen financiële activa, dan wordt dit belang afzonderlijk als actief of verplichting opgenomen.

De Groep neemt een financiële verplichting niet langer op in de balans als de contractuele verplichtingen worden kwijtgescholden, geannuleerd of verlopen.

Financiële activa en verplichtingen worden gesaldeerd, en het resulterende nettobedrag wordt uitsluitend in de balans gepresenteerd, indien de Groep een wettelijk afdwingbaar recht heeft op deze verrekening en indien zij voornemens is om te verrekenen op netto basis dan wel het actief en de verplichting gelijktijdig te realiseren.

De Groep maakt gebruik van de volgende financiële instrumenten:

Niet-afgeleide financiële instrumenten

Niet-afgeleide financiële instrumenten omvatten investeringen in aandelen, deposito's en obligaties, debiteuren en overige vorderingen, geldmiddelen en kasequivalenten. Niet-afgeleide financiële instrumenten worden bij eerste opname verwerkt tegen reële waarde. Na de eerste opname worden niet-afgeleide financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd.

Financiële activa tegen reële waarde via het resultaat

Deze activa worden vervolgens gewaardeerd tegen reële waarde. Netto winsten en verliezen, inclusief eventuele rente- of dividendinkomsten, worden opgenomen in de winst- en verliesrekening.

Financiële activa tegen geamortiseerde kostprijs

Deze activa worden vervolgens gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve rentemethode. De geamortiseerde kostprijs wordt verminderd met bijzondere waardeverminderingsverliezen. Rente-inkomsten, wisselkoerswinsten en -verliezen en bijzondere waardeverminderingen worden opgenomen in de winst- en verliesrekening. Elke winst of verlies als gevolg van verwijdering van de balans wordt opgenomen in de winst- en verliesrekening.

Reële waarde verwerkt via totaalresultaat - schuldinvestering

Deze activa worden vervolgens gewaardeerd tegen reële waarde. Rentebaten worden berekend op basis van de effectieve rentemethode, wisselkoerswinsten en -verliezen en bijzondere waardeverminderingen worden opgenomen in de winst- en verliesrekening. Andere netto winsten en verliezen worden opgenomen in het totaalresultaat. Bij het niet langer opnemen worden de winsten en verliezen die zijn gecumuleerd in het totaalresultaat geherclassificeerd naar de winst- en verliesrekening.

Reële waarde verwerkt via totaalresultaat - aandeleninvestering (belang in Eurofima)

Deze activa worden vervolgens gewaardeerd tegen reële waarde. Dividenden worden opgenomen als opbrengsten in de winst- en verliesrekening, tenzij het dividend duidelijk neerkomt op een herstel van een deel van de kosten van de investering. Andere netto winsten en verliezen worden opgenomen in het totaalresultaat en worden nooit geherclassificeerd naar de winst- en verliesrekening.

Bijzondere waardeverminderingen financiële activa
Op iedere verslagdatum wordt van een financieel actief beoordeeld of het actief een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan op basis van verwachte kredietverliezen.

De Groep boekt een voorziening voor verwachte kredietverliezen voor alle schuldinstrumenten die niet worden aangehouden tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst- en verliesrekening. De verwachte kredietverliezen zijn gebaseerd op het verschil tussen de contractuele kasstromen volgens het contract en alle kasstromen die de Groep verwacht te ontvangen, verdisconteerd tegen een benadering van de oorspronkelijke effectieve rentevoet.

Belangrijke financiële activa worden individueel op bijzondere waardevermindering getoetst. De overige financiële activa worden ondergebracht in groepen met vergelijkbare kredietrisicokenmerken en collectief beoordeeld.

Reële waarde
Het belang in Transport UK Group Ltd en de vorderingen Transport UK Group Ltd zijn gewaardeerd op reële waarde, waarbij waarderingstechnieken zijn gebruikt waarbij niet-waarneembare marktbronnen zijn gehanteerd (Level 3). De waardering is gebaseerd op de verwachte kasstromen uit de afwikkeling van de concessies en gerelateerde claims contant gemaakt tegen de rentevoet gelijk aan die van de leningen aan Transport UK Group Ltd.

Bij obligaties is de reële waarde berekend aan de hand van beschikbare actuele marktprijzen/slotkoersen (Level 1). Het belang in Eurofima wordt in principe gewaardeerd tegen de reële waarde. De nettovermogenswaarde van dit belang is daarbij gehanteerd als beste benadering van de reële waarde.

Bij het bepalen van de waarde van renteswaps, valutaderivaten en geldmarktfondsen gebruikt de Groep waarderingstechnieken waarbij alle significante benodigde gegevens zijn ontleend aan zichtbare marktgegevens (Level 2).

Het met de overige beleggingen samenhangende krediet-, valuta- en renterisico van de Groep wordt nader toegelicht in noot 26.

24. Eigen vermogen

Voor het verloop van het eigen vermogen wordt verwezen naar het geconsolideerd mutatie overzicht van het eigen vermogen.

Zowel per 31 december 2023 als per 31 december 2022 bestond het maatschappelijk kapitaal uit 4 miljoen gewone aandelen met een nominale waarde van € 453,78 (oorspronkelijk NLG 1.000). Er zijn 2.230.738 geplaatste aandelen die geheel zijn volgestort. Alle geplaatste aandelen zijn in handen van de Staat der Nederlanden. De houders van aandelen zijn gerechtigd tot dividend zoals dit jaarlijks wordt gedeclareerd op basis van het besluit van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders betreffende de resultaatbestemming. De aandeelhouders hebben het recht om per aandeel één stem uit te brengen tijdens vergaderingen van de vennootschap.

De jaarrekening over 2022 en de bestemming van het resultaat zijn vastgesteld in de aandeelhoudersvergadering van 2 maart 2023. Overeenkomstig het voorstel is het resultaat dat toekomt aan de aandeelhouders van de vennootschap ad € 579 miljoen op basis van de jaarrekening 2022 toegevoegd aan de algemene reserve.

Door de retrospectieve aanpassing van de waarde van de negatieve goodwill binnen 1 jaar na acquisitie is het resultaat dat toekomt aan de aandeelhouders van de vennootschap over 2022 aangepast naar € 574 miljoen. De toevoeging aan de algemene reserve is hiermee in lijn gebracht.

Het verloop van de overige reserves is als volgt:

(in miljoenen euro's)	Reserve omrekenings verschillen	Afdekkings reserve	Reële waarde reserve	Actuariële reserve	Herwaarderings reserve deelnemingen	Reserve beëindigde bedrijfsactiviteiten aangehouden voor verkoop	Totaal overige reserves
Stand per 1 januari 2022	**-35**	**6**	**53**	**-1**	**13**	**-**	**36**
Niet-gerealiseerde resultaten	1	36	1	-4	-	-	34
Beëindigde bedrijfsactiviteiten	32	-4	-	-3	-13	-12	-
Overige mutaties	2	-	-	-2	-	-	-
Stand per 31 december 2022	**-**	**38**	**54**	**-10**	**-**	**-12**	**70**
Niet-gerealiseerde resultaten	-	-38	1	-1	-	28	-10
Beëindigde bedrijfsactiviteiten	-	-	-	-	-	-	-
Overige mutaties	-	-	-	-	-	-16	-16
Stand per 31 december 2023	**-**	**-**	**55**	**-11**	**-**	**-**	**44**

Als gevolg van de overdracht van de aandelen in Abellio Transport Group Ltd op 28 februari 2023 zijn de volgende reserves gerecycled via de winst- en verliesrekening:

- Reserve omrekeningsverschillen; last van € 31 miljoen
- Herwaarderingsreserve derivaten; bate van € 3 miljoen

De recycling van de volgende reserves is rechtstreeks verwerkt binnen het eigen vermogen:

- Actuariële reserve pensioenen van € 3 miljoen
- Herwaarderingsreserve joint venture Merseyrail (actuariële reserve pensioenen) van € 13 miljoen

Statutaire resultaatbestemming

Conform artikel 21 lid 2 der Statuten van NV Nederlandse Spoorwegen bepaalt de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de bestemming van een eventueel voordelig saldo van de winst- en verliesrekening.

Voorstel tot resultaatbestemming

Aan de Vergadering zal worden voorgesteld om het resultaat ad € 380 miljoen negatief te onttrekken aan de algemene reserve.

Waarderingsgrondslag

Reserve omrekeningsverschillen

De reserve omrekeningsverschillen omvat alle koersverschillen op vreemde valuta die ontstaan door de omrekening van de jaarrekening van buitenlandse activiteiten, evenals door de omrekening van verplichtingen waarmee de netto-investering van de vennootschap in een buitenlandse groepsmaatschappij is afgedekt.

Afdekkingsreserve

De afdekkingsreserve bestaat uit de cumulatieve mutatie in de reële waarde van afdekkingsinstrumenten (derivaten) wanneer de afgedekte transactie nog niet heeft plaatsgevonden of de afgedekte positie nog niet is afgewikkeld.

Reële-waardereserve

De reële-waardereserve omvat de cumulatieve mutatie in de reële waarde van tegen reële waarde gewaardeerde beleggingen - totaalresultaat en de cumulatieve mutatie in de reële waarde van tegen reële waarde gewaardeerde beleggingen - schuldinvestering, totdat de belegging niet langer in de balans wordt opgenomen.

Actuariële reserve

De actuariële reserve heeft betrekking op de actuariële winsten en verliezen, bestaande uit het verschil tussen de werkelijke en de verwachte mutaties in de pensioenverplichtingen en beleggingsresultaten op pensioenactiva (zie noot 30).

Herwaarderingsreserve deelnemingen

De herwaarderingsreserve deelnemingen omvat de cumulatieve niet gerealiseerde resultaten rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen van de investeringen verwerkt volgens de equity-methode.

Reserve beëindigde bedrijfsactiviteiten aangehouden voor verkoop

De overige reserves die betrekking hebben op de beëindigde bedrijfsactiviteiten worden overgeheveld naar deze reserve. Het karakter van de reserves blijft ongewijzigd.

25. Leningen en overige financiële verplichtingen, inclusief derivaten

Deze toelichting bevat informatie over de contractuele bepalingen van de rentedragende leningen en overige financiële verplichtingen van de Groep, die worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

(in miljoenen euro's)	31 december 2023	31 december 2022
Langlopende verplichtingen		
Onderhandse leningen	1.672	1.504
Valutaderivaten	-	1
Totaal	**1.672**	**1.505**
Kortlopende verplichtingen		
Onderhandse leningen	383	294
Valutaderivaten	4	2
Totaal	**387**	**296**
Totaal verplichtingen	**2.059**	**1.801**

In 2023 heeft de Groep netto een bedrag van € 901 miljoen aan nieuwe onderhandse leningen opgenomen.

Onder de onderhandse leningen is een schuld van de Groep aan het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat opgenomen van € 16 miljoen (2022: € 49 miljoen) die samenhangt met uitgestelde betalingen van concessie vergoedingen. Eind 2024 vindt de laatste aflossing plaats, waardoor de verplichting volledig is opgenomen als kortlopend. De rente is vast en bedraagt 3,027%. De leningsvoorwaarden zijn per 1 januari 2015 nader overeengekomen in de HRN concessie.

De onderhandse leningen hebben een looptijd variërend van 2023-2033 met een rentepercentage variërend tussen 0% en 4,4%. De aansluiting tussen mutaties van verplichtingen voortvloeiend uit financieringsactiviteiten is als volgt weer te geven:

(in miljoenen euro's)	Onderhandse leningen	Rekening courant kredieten banken	Valuta-derivaten	Lease-verplichtingen	Totaal
Balans per 1 januari 2022	**1.763**	**18**	**13**	**930**	**2.724**
Aflossing van opgenomen leningen	-50	-	-	-72	-122
Opname van leningen	129	-	-	-	129
Kasstroom beëindigde bedrijfsactiviteiten	1	-	-	-292	-291
Totaal netto kasstroom uit financieringsactiviteiten	**80**	**-**	**-**	**-364**	**-284**
Nieuwe leases	-	-	-	289	289
Bedrijfsovernames	-	-	-	364	364
Valutaverschillen	-2	-	-	-39	-41
Aangehouden voor verkoop	-42	-	-	-716	-758
Overige mutaties	-1	-18	-10	-	-29
	-45	**-18**	**-10**	**-102**	**-175**
Balans per 31 december 2022	**1.798**	**-**	**3**	**464**	**2.265**
Aflossing van opgenomen leningen	-644	-	-	-99	-743
Opname van leningen	901	-	-	-	901
Totaal netto kasstroom uit financieringsactiviteiten*	**257**	**-**	**-**	**-99**	**158**
Nieuwe leases	-	-	-	39	39
Valutaverschillen	-	-	-	-	-
Overige mutaties	-	-	1	-	1
	-	**-**	**1**	**39**	**40**
Balans per 31 december 2023	**2.055**	**-**	**4**	**404**	**2.463**

* *Dit betreft de netto kasstroom uit financieringsactiviteiten uit voortgezette bedrijfsactiviteiten.*

Waarderingsgrondslag

Niet-afgeleide financiële instrumenten

Deze instrumenten worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde plus eventuele direct toerekenbare transactiekosten. Na eerste opname worden leningen en vorderingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve-rentemethode.

Afgeleide financiële instrumenten (Derivaten)

De Groep maakt gebruik van afgeleide financiële instrumenten om valuta, rente of commodity risico's af te dekken. Afgeleide financiële instrumenten worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde, die overeenkomt met de dan geldende kostprijs. Toerekenbare transactiekosten worden als last in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer zij worden gemaakt. Na de eerste opname worden afgeleide financiële instrumenten tegen reële waarde gewaardeerd en eventuele wijzigingen op de hierna beschreven manier verantwoord.

Hedge accounting

De methode voor verantwoording van het resultaat is afhankelijk van de vraag of hedge accounting wordt toegepast en zo ja, of de hedgerelatie effectief is. Indien de hedgerelatie effectief is, dan wordt voor deze derivaten hedge accounting toegepast. Bij het afsluiten van een afdekkingstransactie wordt de afdekkingsrelatie gedocumenteerd. Periodiek wordt getoetst of de afdekkingstransactie over de afgelopen periode effectief is geweest en of de afdekkingstransactie naar verwachting over de komende periode effectief zal zijn. Indien het afdekkingsinstrument afloopt, wordt verkocht, wordt beëindigd, wordt uitgeoefend, of niet langer voldoet aan de criteria voor het mogen toepassen van hedge accounting, dan wordt de toepassing daarvan per direct gestaakt.

Kasstroomafdekkingen

Wanneer een afgeleid financieel instrument wordt aangewezen als afdekking van de variabiliteit van kasstromen die voortvloeit uit een bepaald risico dat is verbonden aan een opgenomen actief, verplichting, of zeer waarschijnlijke, verwachte transactie de winst of het verlies zou kunnen beïnvloeden, dan wordt het effectieve deel van de veranderingen in de reële waarde van het afgeleide afdekkingsinstrument opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten en gepresenteerd in de afdekkingsreserve in het eigen vermogen. Het eventuele niet-effectieve deel van de veranderingen in de reële waarde van het afgeleide financiële instrument wordt rechtstreeks in de winst- en verliesrekening opgenomen. Het opgebouwde bedrag wordt overgeboekt naar de winst- en verliesrekening in dezelfde periode dat de afgedekte positie van invloed is op de winst- en verliesrekening.

Indien een afdekkingsinstrument niet langer voldoet aan de voorwaarden voor hedge accounting, afloopt of wordt verkocht, wordt de afdekking prospectief beëindigd. De cumulatieve winst of het cumulatieve verlies dat eerder in het eigen vermogen was opgenomen, blijft onderdeel uitmaken van het eigen vermogen totdat de verwachte transactie heeft plaatsgevonden. Het onder het eigen vermogen opgenomen bedrag wordt overgeboekt naar de winst- en verliesrekening (onder netto mutatie reële waarde uit het eigen vermogen overgeboekte kasstroomafdekkingen) in dezelfde periode waarin het afdekkingsinstrument van invloed is op de winst- en verliesrekening.

Reële waarde afdekkingen

Veranderingen in de reële waarde van een afgeleid afdekkingsinstrument dat is aangemerkt als een reële waarde afdekking worden ten laste dan wel ten gunste van het resultaat gebracht, tezamen met de wijzigingen in de reële waarde van de (groep van) activa en verplichtingen voor zover die zijn toe te wijzen aan het afgedekte risico.

Economische afdekkingen
Hedge accounting wordt niet toegepast op afgeleide instrumenten die in economische zin worden gebruikt als afdekking van in vreemde valuta's luidende activa en verplichtingen. Veranderingen in de reële waarde van dergelijke derivaten worden als onderdeel van de valutakoerswinsten en -verliezen in de winst- en verliesrekening opgenomen.

Afdekking energie
De Groep past accrual accounting toe voor haar voor eigen gebruik bestemde commodity-derivaten, onder gebruikmaking van de uitzondering van IFRS 9.2.4, voor zover wordt voldaan aan de bepalingen van IFRS 9.2.4. Dit is van toepassing voor de inkoop van (diesel)olie en energie in Nederland en wordt toegelicht in de risicoparagraaf en niet in de balans opgenomen verplichtingen. De overige commodity derivaten die niet voldoen aan eigen gebruik bepalingen worden gewaardeerd op reële waarde en waar mogelijk wordt hedge accounting toegepast.

26. Financiële instrumenten – Risicobeheer en reële waarde

De Groep is uit hoofde van het gebruik van financiële instrumenten blootgesteld aan de volgende risico's:

- Marktrisico's bestaande uit:
  - Renterisico
  - Valutarisico
  - Prijsrisico energie
- Kredietrisico
- Liquiditeitsrisico
- Verzekeringstechnische risico's

Risicobeheerkader

De raad van bestuur heeft de eindverantwoordelijkheid voor de inrichting van en het toezicht op het risico-beheerkader van de Groep. De Risk- en Auditcommissie en de raad van commissarissen zien toe op de toereikendheid van het risicobeheerkader in samenhang met de risico's waarmee de Groep te maken heeft. De Risk- en Auditcommissie van de Groep wordt in haar toezichthoudende functie bijgestaan door NS Audit, NS Risk en de afdeling Groep Control & Expertise. NS Audit levert door het uitvoeren van regelmatige en incidentele evaluaties aanvullende assurance over de goede beheersing van alle bedrijfsprocessen van NS. De bevindingen van NS Audit worden gerapporteerd aan de Risk- en Auditcommissie.

Het risicobeleid van de Groep heeft als doel de risico's waarmee de Groep zich geconfronteerd ziet, in kaart te brengen en te analyseren, passende risicolimieten en -controles te bepalen en naleving van de limieten te bewaken. Beleid en systemen voor financieel risicobeheer worden regelmatig geëvalueerd en, waar nodig, aangepast aan de veranderingen in de marktomstandigheden en de activiteiten van de Groep. Het financieel risicobeheer maakt onderdeel uit van het NS risk framework.

Ten behoeve van een adequaat risicobeheer is aanvullend beleid vastgesteld voor een aantal bedrijfsonderdelen. Zo kennen NS Insurance en Abellio gezien de aard van de activiteiten specifieke risicobeheersing in vergelijking met de overige bedrijfsonderdelen, waarvoor Corporate Treasury inhoud geeft aan het financiële risicobeheer.

Via Abellio neemt de Groep deel in buitenlandse vervoersconcessies. De activiteiten in het Verenigd Koninkrijk zijn per 28 februari 2023 verkocht. De activiteiten in Duitsland zijn per 30 juni 2021 gedeconsolideerd, omdat de overwegende zeggenschap over deze groepsmaatschappijen is verloren. Hiermee vallen deze activiteiten niet meer onder het financiële risicobeheer van Abellio. De activiteiten van de in 2022 overgenomen entiteiten in Duitsland vallen vanaf overname wel weer onder het financiële risicobeheer van de Groep. Het financiële risicobeheer van Abellio en Transport Holding Germany maken onderdeel uit van risk framework van buitenlandse activiteiten en daarmee van het NS risk framework. Met de aandeelhouder zijn in 2016 afspraken gemaakt over de hoogte van financiële middelen die gemoeid mogen zijn met de buitenlandactiviteiten van de Groep.

Marktrisico's

Marktrisico betreft het risico dat de inkomsten en uitgaven van de Groep of de waarde van de beleggingen in financiële instrumenten nadelig worden beïnvloed door veranderingen in marktprijzen zoals die van grondstofprijzen, valutakoersen en rentetarieven. Het beheer van het marktrisico heeft tot doel de marktrisico-positie binnen aanvaardbare grenzen te houden bij een optimaal rendement. Het marktrisico omvat drie soorten risico's: renterisico, valutarisico en prijsrisico.

Renterisico

Het beleid van de Groep is erop gericht dat minimaal 50% van het renterisico op opgenomen leningen is gebaseerd op een vaste rente. Bij het bepalen van het renterisico op opgenomen leningen kan de Groep rekening houden met beschikbare liquiditeiten die het renterisico van variabel rentende leningen kunnen neutraliseren. De Groep maakt gebruik van derivaten zoals renteswaps om het renterisico te beperken. Renterisico's worden grotendeels centraal beheerd. Het aanhouden van zowel renteposities met betrekking tot buitenlandse concernonderdelen is gereglementeerd en vindt plaats binnen gedefinieerde positielimieten. Speculatieve posities worden niet ingenomen.

Blootstelling aan renterisico

Het renteprofiel van de financiële instrumenten die rentedragend zijn, is als volgt:

(in miljoenen euro's)	31 december 2023	31 december 2022
Verplichtingen met een variabele rente		
Financiële verplichtingen	250	350
Effect van renteswaps	-	-
	250	**350**
Verplichtingen met een vaste rente		
Financiële verplichtingen	1.805	1.448
Leaseverplichtingen	404	464
Effect van renteswaps	-	-
	2.209	**1.912**
Financiële activa		
Financiële activa met een vaste rente	96	67
Financiële activa met een variabele rente (met name liquiditeiten)	1.074	1.141

De stijging/daling van de rente met 100 basispunten leidt tot een hogere/lagere rentelast van € 3 miljoen.

In 2022 heeft de Groep een aantal forward starting renteswaps afgesloten ter afdekking van het renterisico op toekomstige financiering (cashflow hedge accounting). Ultimo 2023 zijn alle forward starting renteswaps ontbonden en gekoppeld aan leningen.

Valutarisico

De Groep loopt valutarisico op inkopen, handelsactiviteiten, liquide middelen, opgenomen leningen, overige balansposities en niet in de balans opgenomen verplichtingen die luiden in een andere valuta dan de euro. Uit hoofde van haar bedrijfsactiviteiten heeft de Groep hoofdzakelijk valutaposities in het Britse pond (GBP) en de Zwitserse frank (CHF).

Het risico van schommelingen in wisselkoersen op aflossingen, rente en dividendstromen binnen de groep wordt afgedekt met behulp van valutatermijncontracten, spot en/of termijn aan- en verkopen en swaps, waardoor één of meer van de risico's waaraan de primaire financiële instrumenten onderhevig zijn, worden afgedekt. Hoofdzakelijk vinden aan- en verkopen, investerings- en financieringsverplichtingen alsmede verrekeningen met buitenlandse spoorwegmaatschappijen plaats in de functionele valuta van de bedrijfsonderdelen van de Groep, de euro (EUR) en het Britse pond (GBP).

Het valutarisico op de kapitaalbelangen in vreemde valuta (Britse ponden en Zwitserse frank) wordt niet afgedekt. De valutaresultaten op de reguliere balansposten van de deelnemingswaarde is tot 28 februari 2023 middels de wettelijke reserve koersverschillen verantwoord in het eigen vermogen. In 2023 is deze reserve gerecycled via de winst- en verliesrekening.

Ultimo 2023 en 2022 worden geen materiële posten aangehouden in andere dan de functionele valuta van het betreffende bedrijfsonderdeel.

Ultimo 2023 heeft de Groep voor afdekking van specifieke valutaposities met betrekking tot leningen op groepsmaatschappijen en verwachte geldstromen vanuit het Verenigd Koninkrijk een aantal forward contracten en valutaswaps afgesloten in GBP. De nominale waarde van de afgedekte posities bedraagt ultimo 2023 € 114 miljoen (ultimo 2022: € 171 miljoen). De reële waarde van deze valutaderivaten ultimo 2023 bedraagt € 4 miljoen negatief (ultimo 2022: € 3 miljoen negatief).

Gevoeligheidsanalyse vreemde valuta

Aangezien ultimo 2023 en ultimo 2022 geen materiële posten in financiële instrumenten worden aangehouden in vreemde valuta, anders dan hierboven genoemd, heeft een verandering van de euro ten opzichte van een vreemde valuta per jaareinde geen materieel effect op het vermogen en de winst over de verslagperiode.

Prijsrisico energie

Nederland

De Groep is gevoelig voor het effect van marktfluctuaties in de energieprijs. In 2014 heeft de Groep met Eneco een tienjarig contract (2014-2024) afgesloten voor de levering van groene tractie-elektriciteit aan het materieelpark in Nederland. Vanaf 2015 rijdt 50% van de treinen in Nederland op groene stroom en sinds 2017 rijdt de Groep in Nederland volledig groen op het spoor. In 2023 heeft de Groep driejarige contracten (2025-2027) afgesloten met PZEM (Programma Verantwoordelijkheid, levering energie en afdekken energieprijzen) en Shell (levering Garanties van Oorsprong certificaten). De contracten dekken de volgende risico's als volgt (gedeeltelijk) af:

- Prijsrisico: de vergoedingen voor Programma Verantwoordelijkheid en Garanties van Oorsprong liggen de gehele contractperiode vast. Het contract biedt de mogelijkheid voor toekomstige jaren de benodigde elektriciteit op basis van een hedge strategie in te kopen waarmee de mate van blootstelling aan de marktprijs wordt beperkt.
- Kredietrisico: het kredietrisico is beperkt tot de credit rating afhankelijke drempels (Eneco contract met drempels en PZEM zonder drempels). Indien de zogeheten Exposure (deze houdt o.a. rekening met het verschil tussen marktwaarden en contractwaarde van ingedekte elektriciteit op basis van hedge strategie) boven een bepaalde credit rating afhankelijke drempel uitkomt, dient de Groep dan wel Eneco/PZEM garanties dan wel cash collateral te stellen aan de andere partij.
- Volumerisico: het volume risico is beperkt, omdat voor elk nieuw jaar het volume van het jaar daarvoor opnieuw wordt opgegeven. Binnen het betreffende jaar geldt in aanvulling op voorgaande nog een bandbreedte t.a.v. het volume waarbinnen meer of minder verbruik geen effect heeft op de prijs.

De contracten voldoen aan de 'own use' criteria en zijn niet geclassificeerd als derivaat.

Kredietrisico

Kredietrisico is het risico van financieel verlies voor de Groep indien een afnemer of tegenpartij van een financieel instrument de aangegane contractuele verplichtingen niet nakomt. Kredietrisico's vloeien met name voort uit vorderingen op klanten en uit beleggingen. Op balansdatum was geen sprake van belangrijke concentraties van kredietrisico's.

De boekwaarde van de financiële activa vertegenwoordigt het maximale kredietrisico. Voor wat betreft het kredietrisico inzake Eurofima wordt verwezen naar noot 33. Het maximale kredietrisico op de verslagdatum was als volgt:

(in miljoenen euro's)	Toelichting	31 december 2023	31 december 2022
Belang in Eurofima	23	90	90
Belang in obligaties	23	-	27
Belang in geldmarktfondsen	23	614	745
Rente derivaten	23	-	38
Belang in Transport UK Group Ltd	23	54	-
Vorderingen Transport UK Group Ltd	23	9	-
Leningen Transport UK Group Ltd	23	56	-
Overige financiële vaste activa	23	49	42
Debiteuren en overige vorderingen	18	369	510
Geldmiddelen en kasequivalenten	19	460	396
Totaal		**1.701**	**1.848**

Beleggingen

De Groep beperkt haar kredietrisico van beleggingen door uitsluitend te beleggen bij wederpartijen die voldoen aan het door het concern opgestelde beleid. Periodiek wordt getoetst of contractpartijen (nog) voldoen aan het beleid en of nadere acties gewenst zijn.

Gezien de kredietwaardigheid van tegenpartijen verwacht de Groep dat de tegenpartijen aan de verplichtingen zullen voldoen. Voor de beleggingen, obligaties en deposito's zijn in 2023 en 2022 geen bijzondere waardeverminderingsverliezen geleden. Beleggingen, behoudens de beleggingen in geldmarktfondsen, worden in principe aangegaan bij tegenpartijen die een kredietwaardigheid hebben van ten minste een lange termijn creditrating van A- van Standard & Poor's en ten minste een lange termijn creditrating van A3 van Moody's of bij een aantal Nederlandse gemeenten. Indien een wederpartij slechts één creditrating heeft dient voldaan te worden aan de hiervoor beschreven ratingeisen van Standard & Poor's of Moody's. De beleggingen die niet meer voldoen aan dit beleid worden of als uitzondering gedoogd en frequent gemonitord of afgebouwd (met name via regulier verloop), hetgeen nog tot enige tijd na balansdatum kan duren. Voor beleggingen in geldmarktfondsen geld geen ratingeis, het fonds is geselecteerd op het beleggingsbeleid van het fonds en NS monitort de ontwikkelingen van het geldmarktfonds periodiek. De buitenlandse ondernemingen van de Groep beschikken niet over langdurige materiële liquiditeitsoverschotten, tenzij dit voortvloeit uit de normale bedrijfsactiviteiten (vooruitontvangen gelden).

Debiteuren en overige vorderingen

Het kredietrisico uit hoofde van handels- en overige vorderingen van de Groep wordt hoofdzakelijk bepaald door de individuele kenmerken van de afzonderlijke afnemers. De demografische aspecten van het klantenbestand, waaronder het risico op wanbetaling in de sector en het land waarin de afnemers actief zijn, hebben minder invloed op het kredietrisico. Circa 15% (2022: 17%) van de opbrengsten van de Groep wordt gerealiseerd uit verkooptransacties met de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO). Als onderdeel van het door de bedrijfsonderdelen gehanteerde kredietbeleid wordt iedere nieuwe klant afzonderlijk op kredietwaardigheid beoordeeld voordat standaard betalings- en leveringsvoorwaarden worden aangeboden. In geval van contractverlenging worden ook eigen ervaringscijfers gebruikt bij de beoordeling van de kredietwaardigheid. Bij de beoordeling van het kredietrisico worden klanten op basis van kredietkenmerken ingedeeld in groepen, onder andere in overheid, bedrijven, particulieren en klanten met eventuele eerdere financiële problemen. Met het grootste gedeelte van de afnemers wordt al enige jaren zaken gedaan, waarbij slechts in incidentele gevallen sprake is geweest van (niet-materiële) verliezen.

Liquiditeitsrisico

Liquiditeitsrisico is het risico dat de Groep problemen krijgt om te voldoen aan haar verplichtingen. De uitgangspunten van het liquiditeitsrisicobeheer zijn dat voor zover mogelijk voldoende liquiditeiten worden aangehouden om te kunnen voldoen aan de huidige en toekomstige financiële verplichtingen op korte termijn, in normale en moeilijke omstandigheden, en zonder dat daarbij onaanvaardbare risico's worden gelopen of de reputatie van de Groep in gevaar komt. De Groep beschikt over voldoende liquide middelen of middelen die snel liquide gemaakt kunnen worden.

Hiernaast kan de Groep gebruik maken van kredietfaciliteiten van in totaal € 830 miljoen. Van deze kredietfaciliteiten heeft:

- € 500 miljoen betrekking op een zogenaamde 'revolving credit' faciliteit (beschikbaar tot 20 december 2027);
- € 200 miljoen betrekking op een kredietfaciliteit (beschikbaar tot 12 mei 2024), deze faciliteit wordt gebruikt voor het aantrekken van een in delen af te lossen langlopende lening met een looptijd van 4 jaar;
- € 130 miljoen betrekking op een financieringsfaciliteit (beschikbaar tot 17 december 2024), waaronder één of meerdere lineair aflossende langlopende lening(en) aangetrokken kunnen worden met een maximale looptijd van 15 jaar.

Bovendien verwacht de Groep gebruik te kunnen maken van alternatieve financieringsmogelijkheden als de situatie dat vereist.

Voor de veronderstellingen ten aanzien van het kunnen beschikken over liquiditeit wordt verwezen naar paragraaf "Belangrijke (resultaat) ontwikkelingen" en de gehanteerde continuïteitsveronderstellingen.

De Groep beheert de liquiditeiten op basis van een periodiek (bottom-up) opgebouwde liquiditeitsprognose. Op basis van die prognose worden aan de bedrijfsonderdelen die klant zijn van de In House Bank van Corporate Treasury financieringslimieten verstrekt. De bank bewaakt deze limieten en overschrijding is niet mogelijk, tenzij goedkeuring is verkregen. Hiermee heeft Corporate Treasury een early-warning-systeem. De liquiditeitsprognose alsmede de hierboven vermelde financieringslimieten stellen Corporate Treasury in staat de liquiditeiten (uitzetten en opnemen van middelen) te managen.

Hieronder volgen de resterende contractuele looptijden van de financiële verplichtingen, inclusief de geschatte rentebetalingen. De bedragen zijn bruto en niet contant gemaakt.

31 december 2023

(in miljoenen euro's)	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	< 6 mnd	6-12 mnd	1-2 jaar	2- 5 jaar	> 5 jaar
Niet-afgeleide financiële verplichtingen							
Onderhandse leningen	2.055	2.288	90	344	301	821	732
Leaseverplichtingen	404	428	52	51	68	142	115
Crediteuren en overige schulden	853	853	853	-	-	-	-
Afgeleide financiële verplichtingen							
Valutaderivaten	4	4	4	-	-	-	-
Totaal	**3.316**	**3.573**	**999**	**395**	**369**	**963**	**847**

31 december 2022

(in miljoenen euro's)	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	< 6 mnd	6-12 mnd	1-2 jaar	2- 5 jaar	> 5 jaar
Niet-afgeleide financiële verplichtingen							
Onderhandse leningen	1.798	1.857	67	239	742	208	601
Leaseverplichtingen	464	483	46	55	88	151	143
Crediteuren en overige schulden	1.058	1.058	1.058	-	-	-	-
Afgeleide financiële verplichtingen							
Valutaderivaten	3	3	3	-	-	-	-
Totaal	**3.323**	**3.401**	**1.174**	**294**	**830**	**359**	**744**

Bij het berekenen van de toekomstige kasstromen is aangenomen dat de toekomstige variabele-rentestanden gelijk zijn aan de laatst bekende variabele-rentestand.

Ten aanzien van de risico's in het kader van kapitaal heeft de Groep een met de aandeelhouder afgestemd dividendbeleid.

Verzekeringstechnische risico's

In het kader van haar bedrijfsactiviteiten loopt de Groep risico's die verzekerd kunnen worden. Risico's boven het eigen risico van de bedrijfsonderdelen worden beheerst via dochteronderneming NS Insurance. Dit betreft het risico van bots-, brand-, bedrijfs- en aansprakelijkheidsschades. De maximale omvang van deze schades wordt eens in de drie jaar, of vaker indien gewijzigde omstandigheden daartoe nopen, berekend door externe deskundigen. Dochteronderneming NS Insurance verzekert de genoemde risico's van de bedrijfsonderdelen. Zij verzekert geen derde partijen. Indien de totale jaarlijkse schadelast het eigen behoud van NS Insurance overschrijdt, wordt deze door herverzekering gedekt. De schades van de Groep worden vergoed uit de premie-inkomsten en beleggingsopbrengsten van NS Insurance. Indien de totale kosten, inclusief schadelast, hoger zijn dan de opbrengsten, worden deze kosten voldaan uit de - toereikende - vrije reserve van NS Insurance.

NS Insurance is herverzekerd door middel van stop-loss-herverzekeringscontracten. Periodiek worden MPL-(Maximum Possible Loss) onderzoeken gedaan om verzekerde limieten vast te stellen. NS Insurance sluit, indien de marktomstandigheden dit mogelijk maken, uitsluitend herverzekeringen af bij partijen met een rating van ten minste A-. Indien de rating daalt beneden A- is zij in de gelegenheid de herverzekeringsovereenkomst op te zeggen. Dit heeft zich tot op heden niet voorgedaan. De herverzekeraars van NS Insurance hebben ultimo 2023 minimaal een rating van A-.

NS Insurance is een verzekeringsmaatschappij, die onder toezicht staat van De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten. Verzekeraars moeten een eigen vermogen aanhouden van minimaal de solvabiliteitseis van Solvency II (SCR of wel Solvency Capital Requirement). Ook worden verzekeraars geacht een eigen normsolvabiliteit te bepalen. NS Insurance heeft haar normsolvabiliteit zodanig bepaald dat bij het optreden van het stressscenario toch voldaan blijft worden aan de SCR. De normsolvabiliteit bedraagt € 41 miljoen. NS Insurance voldoet hier ruimschoots aan. NS Insurance wordt 100% meegeconsolideerd in de Groep.

27. Nettofinancieringsresultaat

(in miljoenen euro's)	2023	2022
Rentebaten uit financiële activa	14	10
Koersverschillen	3	4
Overige financiële baten	84	187
Financieringsbaten	**101**	**201**
Rentelasten uit tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerde financiële verplichtingen	-32	-10
Rentelasten leaseverplichtingen	-6	-4
Koersverschillen	-6	-11
Rentelasten als gevolg van oprenting voorzieningen/overige personeelsbeloningen	-3	-1
Overige financiële lasten	-11	-2
Financieringslasten	**-58**	**-28**
Nettofinancieringsresultaat opgenomen in de winst- en verliesrekening	**43**	**173**

Onder overige financiële baten is in 2023 een bedrag van € 66 miljoen verantwoord als gevolg van de vrijval van voorziene verplichtingen en garanties in relatie tot de insolventieprocedures in Duitsland (zie noot 30).

Onder overige financiële baten 2022 is een boekhoudkundige opwaardering van € 103 miljoen verwerkt als gevolg van 'acquisition accounting', waarbij activa en passiva opnieuw zijn beoordeeld. Aandeelhoudersverplichtingen alsmede een deel van de crediteurenverplichtingen worden vrijgegeven, zoals overeengekomen in het insolventieplan, en zijn afgezet ten opzichte van de koopsom. Daarnaast zijn garanties die in 2021 voorzien waren in verband met de onzekerheden in de overname van de concessies in Mitteldeutschland ad € 77 miljoen in 2022 vrijgevallen en verantwoord als financiële bate.

Waarderingsgrondslag

Financieringsbaten omvatten de rentebaten op geïnvesteerde gelden, leasebaten, winst op de verkoop van voor verkoop beschikbare financiële activa en winsten op afdekkingsinstrumenten die in de winst- en verliesrekening worden opgenomen. Rentebaten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen naarmate deze opbouwen, door middel van de effectieve-rentemethode. Dividendbaten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen op het moment dat het recht op betaling wordt gevestigd.

Financieringslasten omvatten de rentelasten op opgenomen gelden, leasecontracten, de oprenting van voorzieningen en verliezen op afdekkingsinstrumenten die in de winst- en verliesrekening worden opgenomen. Alle financieringskosten die niet rechtstreeks zijn toe te rekenen aan de verwerving, bouw of productie van een in aanmerking komend actief worden met behulp van de effectieve-rentemethode in de winst- en verliesrekening opgenomen. In 2023 en 2022 zijn er geen financieringskosten geactiveerd.

Valutakoerswinsten en -verliezen maken deel uit van de financiële baten of lasten.

Sectie 6 Overige toelichtingen

28. Aan komende jaren toe te rekenen baten

(in miljoenen euro's)	31 december 2023	31 december 2022
Afkoopsommen	108	125
Correctiemechanisme concessievergoeding	18	37
Financieringsvoordeel renteswaps	33	-
Aan komende jaren toe te rekenen baten	**159**	**162**
Af: naar kortlopend	-36	-34
Totaal langlopend per 31 december 2023	**123**	**128**

De afkoopsom loonkostensprong, als gevolg van de verzelfstandiging van het Pensioenfonds Rail en OV in 1994, valt naar verwachting tot 2035 vrij ten gunste van het resultaat. Het correctiemechanisme concessievergoeding is opgenomen in de uitvoeringsovereenkomst van de HRN concessie (zie noot 33) en valt lineair vrij ten gunste van het resultaat gedurende de looptijd van de concessie (tot en met 2024).

Het financieringsvoordeel renteswaps betreft het resultaat op forward starting renteswaps dat lineair vrijvalt over de looptijd van de bijbehorende leningen (maximaal 10 jaar). Ultimo 2023 zijn alle forward starting renteswaps ontbonden en gekoppeld aan leningen.

Waarderingsgrondslag

Deze baten hebben betrekking op ineens ontvangen bedragen die voortvloeien uit overeenkomsten waarvan de looptijd zich uitstrekt over toekomstige jaren. De baten worden gedurende de looptijd van de overeenkomsten waarmee ze verband houden ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht. De baten worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

29. Personeelsbeloningen

De langlopende personeelsbeloningen omvatten:

- verplichtingen in verband met toegezegd-pensioenregelingen;
- verplichtingen als gevolg van regelingen in verband met vervroegd uittreden (RVU-regeling);
- andere werknemersvergoedingen op lange termijn waaronder jubileumuitkeringen en arbeidsongeschiktheidsvergoedingen.

(in miljoenen euro's)	31 december 2023	31 december 2022
Toegezegd-pensioenregelingen	-	-
Verplichting i.v.m. tijdelijke regeling vervroegd uittreden	25	28
Jubileumverplichtingen	28	27
Arbeidsongeschiktheid verplichtingen	5	-
Totaal	**58**	**55**

Pensioenverplichtingen

Voor het personeel van de NS groepsmaatschappijen gelden de pensioenregelingen van de volgende pensioenfondsen, met vermelding van de aantallen aangesloten actieve deelnemers:

(in aantallen)	31 december 2023	31 december 2022
Pensioenfonds Rail en OV	16.920	16.063
Bedrijfstakpensioenfonds Horeca & Catering	1.155	1.231
Bedrijfstakpensioenfonds voor het Levensmiddelenbedrijf	1.018	1.008
Bedrijfstakpensioenfonds Metaal & Techniek	540	-
Aanvullende pensioenregeling Servex	40	44
ScotRail	-	-
East Anglia/ Greater Anglia	-	1.768
Abellio Transport Holdings	-	16
Abellio London & Surrey	-	1.941
Abellio East Midlands	-	2.349
Abellio West Midlands	-	2.832

Pensioenregeling Pensioenfonds Rail en OV (toegezegde-bijdrageregeling)

De pensioenregeling voor de bedrijfstak Spoorwegen is ondergebracht bij het Pensioenfonds Rail en OV. Per 1 april 2020 is het Spoorwegpensioenfonds opgegaan in het Pensioenfonds Rail en OV. Deze regeling wordt voor de financiële verantwoording als een toegezegde-bijdrageregeling gekwalificeerd. Met het Pensioenfonds Rail en OV is een vaste, vooraf vastgestelde, jaarlijkse premie overeengekomen, uitgedrukt in een percentage van de pensioengrondslag. In 2023 heeft NS de nominale pensioenpremie van 25,5% afdragen aan het pensioenfonds. Van de pensioenpremie die aan het Pensioenfonds Rail en OV wordt afgedragen komt twee derde deel voor rekening van de onderneming en één derde deel voor rekening van de medewerkers. De onderneming heeft na betaling van de overeengekomen premie geen verplichting tot het betalen van aanvullende bedragen in geval sprake zou zijn van een tekort bij het pensioenfonds. De actuariële risico's en de beleggingsrisico's liggen bij het pensioenfonds en zijn deelnemers.

Eind 2015 heeft de Groep voor de afwikkeling van het premiepad nieuwe afspraken gemaakt met het pensioenfonds, ingaande per 1 januari 2016. Het werknemersgedeelte van het premiepad (1/3 deel van het bedrag) is ultimo 2022 volledig verrekend met de werknemers. Het werkgeversgedeelte van het premiepad (2/3 deel van het bedrag) is toegevoegd aan de afkoopsom loonkostensprong en zal tot 2035 additioneel ten gunste van de pensioenkosten worden verantwoord (noot 28).

De aanvullende pensioenregeling Servex is een toegezegde-bijdrageregeling. Voor Abellio London & Surrey (beëindigde bedrijfsactiviteiten) golden eveneens toegezegde-bijdrageregelingen.

Bedrijfstakpensioenfondsen (horeca en catering, levensmiddelen, metaal en techniek)

Het basispensioen voor iedere werknemer is gedekt door fondsen van meerdere werkgevers, waarin ook andere ondernemingen deelnemen op basis van wettelijke verplichtingen. Deze fondsen kennen een geïndexeerde middelloonregeling en zijn derhalve toegezegd-pensioenregelingen. Aangezien deze fondsen niet uitgerust zijn om de vereiste informatie te verstrekken over het evenredige deel van de pensioenverplichtingen en fondsbeleggingen van de Groep worden de toegezegd-pensioenregelingen verwerkt als toegezegde-bijdrageregelingen. De Groep is verplicht de vooraf bepaalde premie voor deze regelingen te betalen. De Groep mag geen surplus terugvorderen. De Groep kan het teveel betaalde niet terugvorderen en is niet verplicht tekorten aan te zuiveren, behalve door middel van aanpassing van toekomstige premies.

De deelnemers aangesloten bij het bedrijfstakpensioenfonds Metaal & Techniek betreft werknemers in fietsenstallingen en reparatielocaties van NS Stations, die per 1 oktober 2023 bij NS in dienst zijn getreden.

Toegezegd-pensioenregelingen Verenigd Koninkrijk

Abellio Greater Anglia, Abellio ScotRail, Abellio West Midlands, Abellio East Midlands en Abellio Transport Holdings hebben het beheer van de pensioenregeling voor hun personeel ondergebracht bij het Railways Pension Scheme. Het betreffende fonds is te beschouwen als ondernemingspensioenfonds en de pensioenregeling als een toegezegd-pensioenregeling. Als gevolg van de beëindiging van de ScotRail concessie per 1 april 2022 zijn de pensioenverplichtingen overgedragen aan de nieuwe concessienemer.

Elk bedrijf is een aangewezen werkgever voor één of meer kostendelingsovereenkomsten binnen het Railways Pension Scheme. Dergelijke kostendelingsovereenkomsten zijn gericht op een pensioen dat gedurende het hele leven uitgekeerd wordt. Het pensioenbedrag is afhankelijk van hoe lang een werknemer een actieve deelnemer is van de pensioenregeling en van zijn salaris bij uittreding uit de regeling (‘eindloonregeling’).

Wegens het karakter van de kostendelingsovereenkomsten worden de verschuldigde bijdragen, ter dekking van zowel de kosten van de opgebouwde uitkeringen als een eventueel tekort tussen de waarde van de activa en de waarde van de pensioenverplichtingen, gezamenlijk gedragen door de werkgever en de bijdragende deelnemers, in een verhouding van respectievelijk 60%/40%. Als gevolg daarvan neemt de werkgever 60% van de totale pensioenlasten en pensioenverplichtingen op de balans op. Het Railways Pension Scheme wordt beheerd door de Trustee, Railways Pension Trustee Company Limited. De activa van de regelingen worden belegd via beleggingsfondsen, elk met een verschillend risico- en rendementsprofiel.

Om het karakter van de concessie te weerspiegelen wordt voor Abellio Greater Anglia, Abellio ScotRail, Abellio East Midlands en Abellio West Midlands het nadelige verschil tussen pensioenverplichtingen en pensioenvermogen opgenomen onder 'langlopende verplichtingen' voor zover dit betrekking heeft op de concessieperiode. Het resterende bedrag aan het einde van de concessieperiode wordt niet in de balans opgenomen, omdat het deel uitmaakt van de schulden van de volgende concessiehouder. De netto verplichtingen bedroegen ultimo 2022 nihil. De gemiddelde looptijd van beide pensioenverplichtingen ultimo 2022 was ongeveer 20 jaar.

Bij het bepalen van de pensioenlasten worden alleen die lasten verwerkt in de winst- en verliesrekening die gedurende de concessieperiode ten laste komen van de concessienemer (de Groep). Deze netto pensioenkosten worden daarom berekend, rekening houdend met het deel van de kosten dat gedragen zal worden door de werknemers (40%) en door andere partijen na afloop van de huidige concessieperiode. Deze netto berekening houdt wel rekening met een eventuele toerekening binnen de concessieperiode, die (mogelijk) kan optreden bij de driejaarlijkse beoordelingen tijdens de concessieperiode of aanpassingen in de jaarlijkse bijdragen over de concessieperiode. De pensioenlasten zijn verantwoord onder het Resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten.

Sinds 31 mei 2022 is Abellio UK gepresenteerd als activa en passiva aangehouden voor verkoop. De verkooptransactie is op 28 februari 2023 voltooid, waarna Abellio UK niet meer is opgenomen in de consolidatie. De toelichting op de toegezegd-pensioenregelingen van het Verenigd Koninkrijk betreft daarom Resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten/Passiva aangehouden voor verkoop.

De pensioenverplichtingen en het pensioenvermogen zijn gebaseerd op actuariële berekeningen die per 31 december 2022 zijn uitgevoerd. Ultimo 2022 bedroeg de netto verplichting van Abellio Transport Holdings Limited nihil, gepresenteerd als Passiva aangehouden voor verkoop. Op 28 februari 2023 heeft geen actuariële berekening plaatsgevonden. Gezien de verwerking van de regeling is de impact op resultaat en vermogen in deze periode beperkt.

Uitgangspunten toegezegd-pensioenregelingen

Bij de bepaling van de pensioenverplichtingen en het pensioenvermogen zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd (gebaseerd op gewogen gemiddelde):

	31 december 2023	31 december 2022
Disconteringsvoet	n.v.t.	4,9%
Loonsomstijging	n.v.t.	2,9%
Pensioenstijging	n.v.t.	2,9%
Inflatie	n.v.t.	3,3%

Tabel voor de levensverwachtingen per 31 december 2022: S3NA tables met CMI 2019 projecties plus lange termijnverwachting van 1,25 % per jaar.

Samenstelling

De samenstelling van de pensioenverplichtingen is als volgt:

(in miljoenen euro's)	31 december 2023	31 december 2022
Reële waarde van de fondsbeleggingen	-	1.958
Contante waarde van de toegezegd-pensioenrechten	-	1.872
Verschil	**-**	**-86**
Aandeel van de werknemers	-	35
Verschil aan het einde van de concessieperiode	-	51
Netto verplichtingen van de Groep (over de concessieperiode)	**-**	**-**

Verloop

Het verloop van het pensioenvermogen en van de pensioenverplichtingen is als volgt:

(in miljoenen euro's)	2023	2022
Fondsbeleggingen per 1 januari	**1.958**	**3.519**
Vervreemding Verenigd Koninkrijk	-1.958	-
Rentebaten	-	41
Pensioenpremies (inclusief werknemersdeel)	-	52
Uitbetaalde pensioenen	-	-70
Administratiekosten	-	-7
Rendement op fondsbeleggingen, exclusief rentebaten	-	-227
Koersresultaat	-	-178
Concessiebeëindiging	-	-1.172
Fondsbeleggingen per 31 december	**-**	**1.958**
Verplichtingen uit hoofde van toegezegde pensioenrechten per 1 januari	**1.872**	**5.746**
Vervreemding Verenigd Koninkrijk	-1.872	-
Pensioenlasten	-	167
Interestkosten	-	67
Uitbetaalde pensioenen	-	-70
Netto-actuariële winst of verlies	-	-2.122
Koersresultaat	-	-291
Concessiebeëindiging	-	-1.625
Verplichtingen uit hoofde van toegezegde pensioenrechten per 31 december	**-**	**1.872**

Samenstelling pensioenvermogen

De samenstelling van het pensioenvermogen is als volgt:

(in miljoenen euro's)	31 december 2023	31 december 2022
Aandelen	-	1.531
Vastrentende waarden	-	133
Vastgoed	-	162
Geldmiddelen	-	-
Overig	-	132
Totaal	**-**	**1.958**

Pensioenkosten verwerkt in de winst- en verliesrekening

(in miljoenen euro's)	2023	2022
Pensioenlasten (werkgeversdeel)	5	100
Renteresultaat	-	-
Administratiekosten	-	4
Aanpassing als gevolg van beperking concessieperiode	-	-72
Totaal pensioenlasten beëindigde bedrijfsactiviteiten	**5**	**32**

Niet gerealiseerde actuariële resultaten

(in miljoenen euro's)	2023	2022
Actuariële winst of verlies als gevolg van:		
- demografische veronderstellingen	-	-2
- financiële veronderstellingen	-	-2.190
- aanpassing op grond van ervaringen	-	-383
Rendement op fondsbeleggingen, exclusief rentebaten	-	227
Aanpassing als gevolg van beperking concessieperiode	-	1.402
Veranderingen in deelnemersaandeel	-	939
Totaal	**-**	**-7**

Overige verplichtingen

Regeling Vervoegd Uittreden

In 2021 is de tijdelijke Regeling Vervroegd Uittreden (RVU) ingevoerd. Hierbij mogen werknemers die in dienst zijn en vóór 1 januari 2028 de AOW-datum bereiken maximaal 3 jaar eerder met pensioen, waarbij dan een bedrag van € 22.164 bruto wordt uitgekeerd in ofwel maandelijkse termijnen ofwel ineens. In 2022 is deze regeling met één jaar verlengd (vóór 1 januari 2029) en opgehoogd naar € 24.444 voor ingang van de regeling vanaf 1 januari 2023.

Deze regeling wordt beschouwd als een zogenoemde 'post-employment' regeling, waarbij de servicekosten via de winst-en-verliesrekening worden verwerkt en de ongerealiseerde actuariële resultaten via het overzicht totaalresultaat.

Verloop overige verplichtingen

Het verloop van de voorzieningen is als volgt:

(in miljoenen euro's)	Verplichting Regeling Vervroegd Uittreden	Jubileum verplichtingen	Arbeids-ongeschiktheid verplichtingen	Totaal
Verplichtingen per 1 januari 2022	**16**	**31**	**-**	**47**
Servicekosten via winst- en verliesrekening	-	2	-	2
Servicekosten als gevolg van planaanpassing via winst- en verliesrekening	3	-	-	3
Uitkeringen	-4	-2	-	-6
Ongerealiseerde actuarieel resultaten via het overzicht totaalresultaat	13	-	-	13
Actuarieel resultaten via winst- en verliesrekening	-	-4	-	-4
Verplichtingen per 31 december 2022	**28**	**27**	**-**	**55**
Opgenomen onder:				
Langlopend	22	24	-	46
Kortlopend	6	3	-	9
Verplichtingen per 1 januari 2023	**28**	**27**	**-**	**55**
Servicekosten via winst- en verliesrekening	1	2	5	8
Servicekosten als gevolg van planaanpassing via winst- en verliesrekening	-	-	-	-
Interestkosten via winst- en verliesrekening	-	1	-	1
Uitkeringen	-7	-2	-	-9
Ongerealiseerde actuarieel resultaten via het overzicht totaalresultaat	3	-	-	3
Actuarieel resultaten via winst- en verliesrekening	-	-	-	-
Verplichtingen per 31 december 2023	**25**	**28**	**5**	**58**
Opgenomen onder:				
Langlopend	17	26	5	48
Kortlopend	8	2	-	10

Regeling Vervroegd Uittreden

Voor de berekening van de RVU verplichting wordt de prognosetafel AG2022 gebruikt.

De servicekosten als gevolg van planaanpassing in 2022 hangen samen met de verhoging van het uitkeringsbedrag en de verlenging van de regeling met 1 jaar, die voortvloeien uit de CAO afspraken.

Het actuarieel resultaat dat via het overzicht totaalresultaat is verwerkt wordt in 2023 veroorzaakt door een wijziging van de inschattingen ten aanzien van de deelnamekans aan de RVU-regeling. In 2022 werd dit resultaat veroorzaakt door een wijziging in marktrente, een aanpassing van de sterftetabel en een wijziging van de inschattingen ten aanzien van de deelnamekans aan de RVU-regeling.

De gevoeligheden zijn als volgt:

	2023	2022
Discontering (-0,5%)	0,8%	1,0%
Deelnamekans (+10%)	8,4%	8,8%

Jubileumverplichtingen
Voor de berekening van de jubileumverplichtingen wordt de prognosetafel AG2022 gebruikt.

De gevoeligheden zijn als volgt:

	2023	2022
Discontering (-0,5%)	3,5%	3,6%
Loonsomstijging (0,5%)	3,7%	3,3%
Carrièrekansen (+25%)	2,1%	2,0%
Ontslagkansen (+25%)	-5,1%	-5,2%

Arbeidsongeschiktheid verplichtingen
Dit betreft een verplichting voor:

- een CAO aanvulling voor arbeidsongeschikten in dienst van NS, die tot en met 2023 door de Stichting ter Bevordering van Arbeidsparticipatie bij Arbeidsongeschiktheid is uitgekeerd. Vanaf 2024 keert NS deze CAO aanvulling uit. De betreffende regeling is gesloten voor nieuwe deelnemers;
- een reïntegratietoeslag die NS betaalt aan een groep arbeidsongeschikten.

Voor de berekening van de arbeidsongeschiktheid verplichtingen wordt de prognosetafel AG2022 gebruikt.

De gevoeligheden zijn als volgt:

	2023	2022
Discontering (-0,5%)	3,1%	n.v.t.
Loonsomstijging (0,5%)	3,4%	n.v.t.

30. Voorzieningen

(in miljoenen euro's)	Reorganisatie-voorzieningen	Voorziening bodemsanering	Voorziening doorbetaling onregelmatigheid bij vakantie	Voorziening insolventie Abellio Duitsland	Overige voorzieningen	Totaal
Stand per 1 januari 2023	**8**	**76**	**71**	**124**	**95**	**374**
Dotatie	1	1	11	-	54	67
Oprenting	-	-	-	-	-	-
Onttrekking	-3	-	-24	-32	-44	-103
Koersverschillen	-	-	-	-	-	-
Vrijval	-1	-2	-42	-74	-17	-136
Stand per 31 december 2023	**5**	**75**	**16**	**18**	**88**	**202**
Opgenomen onder:						
Langlopend	3	71	-	-	13	87
Kortlopend	2	4	16	18	75	115

Reorganisatievoorzieningen

De voorziening voor reorganisatiekosten heeft tot doel het dekken van de kosten die in het kader van reorganisatiemaatregelen worden gemaakt. Het grootste deel van de voorziening is nodig voor afvloeiingsregelingen, overbruggingsbetalingen en herplaatsing van personeelsleden van wie de functie is opgeheven bij reorganisaties. Belangrijke uitgangspunten bij de bepaling van de reorganisatievoorzieningen ultimo 2023 en 2022 in Nederland zijn:

- de cao afspraken over de periode 1 juli 2022 tot 1 januari 2024;
- inschattingen ten aanzien van doorstroom en uitstroom gedurende de reorganisatie.

Voorziening bodemsanering

De voorziening voor bodemsanering dient voor beheersing en opheffing van milieuschade. De voorziening is berekend met behulp van een disconteringsvoet van gemiddeld 2,5% (2022: 2,5%). In 2023 is een schattingswijziging toegepast, voor toelichting zie algemene toelichting.

Voorziening doorbetaling onregelmatigheid bij vakantie

De Groep heeft een voorziening getroffen voor de geclaimde onregelmatigheidstoeslagen tijdens vakantie, over de bovenwettelijke vakantiedagen. De juridische procedure omtrent dit onderwerp is in 2023 afgerond. De vrijval en onttrekking hangen samen met de (verwachte) uitkeringen ten aanzien van de onregelmatigheidstoeslagen tijdens vakantie. De voorziening is als kortlopend gerubriceerd.

Voorzieningen Abellio Duitsland

In de insolventieprocedure betreffende de voormalige Duitse holding Abellio GmbH heeft de curator overeenstemming bereikt met de crediteuren en NS. Met dit akkoord kan het faillissement afgehandeld worden, wat nog enige tijd in beslag kan nemen. De voorziening per 31 december 2023 is in lijn gebracht met de uitkomst van de procedure en bestaat uit een voorziening voor garanties en een voorziening voor het insolventieplan. De voorziening voor garanties betreft een deel van het totaal aan afgegeven garanties zoals opgenomen in noot 33 van de jaarrekening.

Overige voorzieningen

Chroom 6

Op 31 januari 2019 heeft het RIVM de resultaten gepresenteerd van het onderzoek Chroom-6 bij het re-integratieproject tROM in Tilburg. In het Tilburgse project tROM werkten tussen 2004 en 2011 uitkeringsgerechtigden aan onder andere NS-treinen en museumtreinen in de toenmalige aan derden ter beschikking gestelde werkplaats van NedTrain Tilburg. Het RIVM heeft onderzoek uitgevoerd, waaraan NS haar medewerking heeft verleend. Een onafhankelijke commissie heeft aan de hand van de onderzoeksresultaten conclusies getrokken en adviezen geformuleerd. Begin februari 2019 hebben partijen (gemeente Tilburg, NS en het Spoorwegmuseum) bekend gemaakt dat zij gezamenlijk en elk vanuit de eigen verantwoordelijkheid tot een regeling komen. NS heeft haar aandeel in de verwachte kosten reeds voorzien per 31 december 2019 en geüpdatet naar de inzichten per 30 december 2023. De mutatie van de voorziening is opgenomen onder de overige bedrijfslasten. Verder heeft de Politie in opdracht van het Openbaar Ministerie (OM) strafrechtelijk onderzoek gedaan, waarbij NedTrain als één van de verdachten werd aangemerkt. NedTrain en gemeente Tilburg zijn strafrechtelijk vervolgd voor overtreding van de Arbeidsomstandighedenwet en de Wet milieubeheer. Op 1 februari 2023 heeft de rechter uitspraak gedaan. Ten aanzien van de overtreding van de

Arbeidsomstandigheden wet heeft de Rechtbank geoordeeld dat het OM niet-ontvankelijk is, omdat de ten laste gelegde overtreding is verjaard. NedTrain is wel wegens medeplegen van overtreding van de Wet milieubeheer veroordeeld tot een geldboete € 250.000, die is opgenomen in de resultaten van 2022. NS heeft besloten geen hoger beroep aan te tekenen.

Overige voorzieningen betreffen onder andere voorzieningen voor schade ten gevolge van ongevallen en brand, voorzieningen in verband met onderhoud van leasecontracten in Duitsland, voorziening management fee voor de afwikkeling van claims en procedures door het management van Transport UK Group Ltd en voorzieningen voor personeel gerelateerde onderwerpen.

Waarderingsgrondslag

Een voorziening wordt in de balans opgenomen wanneer de Groep een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft als gevolg van een gebeurtenis in het verleden en het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen nodig is.

Voorzieningen worden bepaald door de verwachte toekomstige kasstromen contant te maken op basis van een disconteringsvoet voor belasting die een afspiegeling is van de actuele markttaxaties van de tijdswaarde van geld en, waar nodig, van de specifieke risico's met betrekking tot de verplichting.

Reorganisatiekosten en non-activiteitsregelingen

In verband met reorganisatie worden voorzieningen getroffen wanneer een gedetailleerd plan voor de reorganisatie is geformaliseerd en een aanvang is gemaakt met de reorganisatie of deze publiekelijk bekend is gemaakt. Er wordt geen voorziening getroffen voor toekomstige bedrijfslasten. De reorganisatievoorziening heeft voornamelijk betrekking op afvloeiingsregelingen, overbruggingsbetalingen en herplaatsingen van personeelsleden van wie de functie is opgeheven.

Voorziening voor bodemsanering

De voorziening voor bodemsanering dient ter dekking van lasten om bedrijfsmiddelen in bruikbare staat te houden of te brengen. In overeenstemming met het gepubliceerde milieubeleid van de Groep en de van toepassing zijnde wettelijke verplichtingen, worden voorzieningen voor beheersing en opheffing van milieuverontreiniging getroffen wanneer de vervuiling optreedt of blijkt te zijn opgetreden.

Overige voorzieningen

Er worden voorzieningen opgenomen voor schade in verband met brand, ongevallen, verstrekte garanties, claims, voorziening onderhoudskosten leaseovereenkomsten en overige zaken zoals uitstroom van middelen ten aanzien van garanties en afwikkeling van mogelijke andere aansprakelijkheden verband houdend met insolventieprocedures, juridische en proces kosten.

31. Leases

Groep als lessee

De Groep heeft leasecontracten voor materieel, vastgoed en overige bedrijfsmiddelen die gebruikt worden in haar activiteiten. De verplichtingen van de Groep uit hoofde van de leaseovereenkomsten zijn gewaarborgd door het eigendomsrecht van de lessor op de geleasede activa. Over het algemeen is de Groep beperkt in de mogelijkheid om de geleasede activa te subleasen. Er zijn verschillende leasecontracten die verlengings- en beëindigingsopties bevatten. Deze worden hieronder verder besproken.

De Groep heeft ook bepaalde leaseovereenkomsten voor machines met een leaseperiode van 12 maanden of minder en leaseovereenkomsten voor kantoorapparatuur met een lage waarde. De Groep past de opnamecriteria voor 'korte termijn-lease' en 'lease van laagwaardige activa' -vrijstellingen voor deze leasecontracten toe.

Hieronder worden de boekwaarden van de opgenomen gebruiksrechten vaste activa en de mutaties gedurende de periode weergegeven.

(in miljoenen euro's)	Materieel*	Vastgoed	Overig	Totaal
Samenstelling 1 januari 2022				
Aanschaffingsprijs	2.006	195	26	2.227
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	1.309	82	9	1.400
Boekwaarde per 31 december 2021	**697**	**113**	**17**	**827**
Mutaties in 2022				
Toevoegingen	121	35	2	158
Desinvesteringen	-	-30	-2	-32
Bedrijfsovernames	345	14	-	359
Aangehouden voor verkoop	-615	-32	-14	-661
Afschrijvingen	-169	-13	-1	-183
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-
Terugneming bijzondere waardevermindering	5	7	-	12
Koersverschillen vreemde valuta	-34	-2	-1	-37
Overige mutaties	-1	2	2	3
Totaal mutaties boekjaar	**-348**	**-19**	**-14**	**-381**
Samenstelling 31 december 2022				
Aanschaffingsprijs	473	160	3	636
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	124	66	-	190
Boekwaarde per 31 december 2022	**349**	**94**	**3**	**446**
Mutaties in 2023				
Toevoegingen	15	18	-	33
Desinvesteringen	-	-	-	-
Bedrijfsovernames	-	-	-	-
Aangehouden voor verkoop	-	-	-	-
Afschrijvingen	-74	-17	-	-91
Bijzondere waardeverminderingen	-116	-5	-	-121
Terugneming bijzondere waardevermindering	-	-	-	-
Koersverschillen vreemde valuta	-	-	-	-
Overige mutaties	5	-4	-	1
Totaal mutaties boekjaar	**-170**	**-8**	**-**	**-178**
Samenstelling 31 december 2023				
Aanschaffingsprijs	506	172	3	681
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	327	86	-	413
Boekwaarde per 31 december 2023	**179**	**86**	**3**	**268**

* *De vergelijkende cijfers per 31 december 2022 zijn aangepast door herclassificatie van voorziening verlieslatend contract naar bijzondere waardevermindering voor een bedrag van € 10 miljoen.*

Hieronder worden de boekwaarden van de leaseverplichtingen en de mutaties gedurende de periode weergegeven:

(in miljoenen euro's)	2023	2022
Leaseverplichtingen per 1 januari	**464**	**930**
Toevoegingen	39	132
Bedrijfsovernames	-	364
Deconsolidatie	-	-
Toegerekende rente	6	4
Betalingen	-105	-220
Aangehouden voor verkoop	-	-707
Overige mutaties	-	-
Valutaverschillen	-	-39
Lease verplichtingen per 31 december	**404**	**464**
Opgenomen onder:		
Langlopend	315	377
Kortlopend	89	87

De leaseverplichting kan worden opgesplitst naar de volgende landen:

(in miljoenen euro's)	31 december 2023	31 december 2022
Duitsland	282	331
Nederland	122	133
Totaal	**404**	**464**

De analyse van de looptijd van de leaseverplichtingen wordt toegelicht in noot 26.

De volgende bedragen zijn opgenomen in de winst- en verliesrekening:

(in miljoenen euro's)	2023	2022
Afschrijvingskosten gebruiksrecht vaste activa	91	59
(Terugneming) bijzondere waardeverminderingen	121	-12
Rentelasten leasecontracten	6	4
Totaal opgenomen in de winst- en verliesrekening	**218**	**51**

De Groep heeft geen leaseovereenkomsten met materiële variabele leasebetalingen.

Waarderingsgrondslag

De Groep neemt een gebruiksrecht en een leaseverplichting op de aanvangsdatum van de leaseovereenkomst op. Het gebruiksrecht wordt in eerste instantie gewaardeerd tegen kostprijs, die bestaat uit het initiële bedrag van de leaseverplichting, aangepast voor eventuele leasebetalingen die op of voor de aanvangsdatum van de leaseovereenkomst zijn gedaan, plus eventuele initiële directe kosten die zijn gemaakt en een schatting van de kosten voor de ontmanteling en verwijdering van het onderliggende actief of voor het herstel van het onderliggende actief of de locatie waar het actief zich bevindt, verminderd met eventuele ontvangen leasebonussen.

Het gebruiksrecht wordt vervolgens lineair afgeschreven vanaf de aanvangsdatum tot het einde van de leaseperiode. De gemiddelde afschrijvingstermijnen zijn:

- Materieel 6 jaar
- Vastgoed 11 jaar
- Overig 9 jaar

Daarnaast wordt het gebruiksrecht van het actief periodiek verminderd met eventuele bijzondere waardeverminderingsverliezen en aangepast voor bepaalde herwaarderingen van de leaseverplichting.

De leaseverplichting wordt in eerste instantie gewaardeerd tegen de contante waarde van de leasebetalingen die niet zijn betaald op de aanvangsdatum, gedisconteerd met behulp van de marginale rentevoet van de Groep. De marginale rentevoet bestaat uit risicovrije rentevoet, verhoogd met een opslag voor het landenrisico en rekening houdend met het object. De leaseverplichting wordt gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve-rentemethode. Ze wordt geherwaardeerd wanneer er een wijziging is in de toekomstige leasebetalingen als gevolg van een wijziging in een index of tarief, als er een wijziging is in de schatting van de Groep van het bedrag dat naar verwachting verschuldigd zal zijn onder een restwaardegarantie, als de Groep zijn beoordeling wijzigt van het feit of hij een aankoop-, verlengings- of beëindigingsoptie zal uitoefenen.

32. Afronding bedrijfsovername Duitsland

Op 1 februari 2022, respectievelijk 1 maart 2022, zijn alle aandelen in PTS en WestfalenBahn na beëindiging van de insolventieprocedures opnieuw verworven door de nieuwe Duitse houdstermaatschappij (ATH Rail Transport Beteiligungsgesellschaft Deutschland GmbH) binnen de Groep. Op 1 juli 2022 zijn de aandelen in Abellio Rail Mitteldeutschland opnieuw verworven door dezelfde Duitse houdermaatschappij, nadat de insolventieprocedures waren afgesloten.

De eerste verwerking van activa en passiva van de Duitse entiteiten in de consolidatie in 2022 resulteerde in een boekhoudkundige opwaardering van € 108 miljoen als gevolg van 'acquisition accounting'. Deze baten zijn in 2022 verantwoord als nettofinancieringsresultaat.

De allocatie van de aankoopprijs van PTS GmbH, WestfalenBahn GmbH en Abellio Rail Mitteldeutschland GmbH is in 2023 afgerond. Dit heeft geleid tot een negatief effect van € 5 miljoen, dat grotendeels betrekking heeft op een correctie van de waardering van de vaste activa. Het effect is retrospectief verwerkt in het nettofinancieringsresultaat en de vergelijkende cijfers 2022 zijn hiervoor aangepast.

33. Niet in de balans opgenomen regelingen

Tegen NS en/of groepsmaatschappijen loopt een aantal onderzoeken en zijn diverse claims ingediend die door NS worden betwist. Voor zover noodzakelijk geacht zijn hiervoor voorzieningen getroffen. Een aantal belangrijke onderwerpen wordt hieronder toegelicht.

Langlopende contracten

Ultimo 2023 bestaat een aantal meerjarige financiële verplichtingen jegens derden. In de eerste plaats hebben deze betrekking op leaseovereenkomsten voor treinen, bedrijfsauto's en reproductieapparatuur. In de tweede plaats gelden meerjarige contracten voor dienstverlening door derden op het gebied van automatisering, onderhoud en schoonmaak.

Energiecontracten

Ultimo 2023 bedraagt de afnameverplichting van de energiecontracten in Nederland van de reeds afgedekte volumes, de vergoeding voor Programma Verantwoordelijkheid en de opslag voor groene stroom:

- € 87 miljoen voor de periode 2024 (restant van het 10-jarige contract, stand ultimo 2022: € 141 miljoen) en
- € 288 miljoen voor de periode 2025-2028 (stand ultimo 2022: nihil). Dit betreffen inkopen onder de nieuwe contracten met PZEM en Shell voor de levering van energie en Garanties van Oorsprong in de periode 2025 tot en met 2027 en mogelijkheid tot inkopen energie bij PZEM voor de periode na 2027, die dan te zijner tijd is in te brengen in ofwel een nieuw leveringscontract ofwel in het bestaande contract indien te zijner tijd een van de verlengingsopties met PZEM wordt uitgeoefend en door PZEM geaccepteerd wordt.

Het verwachte te gebruiken energie volume voor tractie energie voor het jaar 2024 is volledig afgedekt en de verwachte volumes voor 2025-2028 zijn gedeeltelijk afgedekt (80% voor het jaar 2025, 60% voor het jaar 2026, 40% voor het jaar 2027 en 20% voor het jaar 2028). De transportkosten en energiebelasting maken geen deel uit van de weergegeven afnameverplichting. Indien het verschil tussen marktwaarden en contractwaarde boven een bepaalde drempel uitkomt, dient de i) Groep dan wel Eneco (voor het contract tot en met 2024) en ii) Groep dan wel PZEM cash collateral als zekerheid te stellen aan de andere partij. De storting en verplichting, indien deze er zijn, worden met elkaar gesaldeerd aangezien beide onlosmakelijk met elkaar samenhangen. Ultimo 2023 heeft NS geen margin verplichtingen/zekerheden aan/van Eneco (ultimo 2022: € 360 miljoen ontvangen in de vorm van margin gelden). NS heeft ultimo 2023 voor € 6,8 miljoen (ultimo 2022: nihil) aan zekerheden in de vorm van cash collateral geleverd aan PZEM.

Voor een nadere toelichting op energiecontracten wordt verwezen naar noot 26.

Fiscale eenheid

Alle tot de Groep behorende Nederlandse dochterondernemingen voor de vennootschapsbelasting zijn gevoegd in de fiscale eenheid NV Nederlandse Spoorwegen. Dientengevolge is de Groep hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschulden van de in de fiscale eenheid opgenomen dochterondernemingen.

Investeringsverplichtingen

Ultimo 2023 heeft de Groep investeringsverplichtingen van voortgezette bedrijfsactiviteiten uitstaan voor € 1.304 miljoen (2022: € 1.346 miljoen), voornamelijk voor de aankoop en revisie van treinen en investeringen in stationsomgevingen.

Voorwaardelijke verplichtingen

Van het aandeel van de Groep in het geplaatste aandelenkapitaal (omgerekend € 162 miljoen) van Eurofima AG is omgerekend € 32 miljoen gestort. De Groep heeft een opeisbare volstortingsverplichting en garantieverplichtingen voor omgerekend € 292 miljoen. De verplichting kan worden opgeëist indien de eigen vermogenspositie van Eurofima AG daar aanleiding toe geeft.

Als gevolg van de afspraken over de IC Brussel met de Belgische vervoerder in het kader van het hoofdrailnet houdt de Groep rekening met een voor de Groep negatief saldo in de verrekening van de exploitatielasten van dit traject. De omvang van dit saldo is afhankelijk van het exploitatieresultaat op dat traject. De verwachte uitkomsten maken onderdeel uit van de toets op de bijzondere waardevermindering HRN zoals toegelicht in noot 15.

Voorwaardelijke activa

De Groep heeft diverse uitgaande claims en/of disputen die niet gewaardeerd zijn, omdat de uitkomst van deze zaken onzeker zijn, met uitzondering van de claims en disputen die zijn gewaardeerd in het kader van de reële waardebepaling van Abellio UK (zie noot 1).

Garanties

De Groep heeft voor een bedrag van € 340 miljoen (31 december 2022: € 504 miljoen) garanties verstrekt ter zake uitvoering van (voormalige) concessies in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland. Een deel van de garanties met betrekking tot Abellio Duitsland is voorzien (zie noot 30).

Concessies

Gedurende 2023 heeft de Groep de volgende concessies.

Concessies in 2023	Expiratiedatum
Nederland	
Hoofdrailnet/ HSL-Zuid	31 december 2024
Treindienst Gouda- Alphen aan den Rijn	11 december 2031
Duitsland	
EMIL (WestfalenBahn)	15 december 2030
Saale-Thüringen-Südharz	15 december 2030
Dieselnetz Sachsen-Anhalt	15 december 2024

Huidige concessie hoofdrailnet Nederland (t/m 2024)

De hoofdrailnet-concessie (HRN) is verleend door het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat en betreft het reizigersvervoer per spoor op het hoofdrailnet in Nederland. De oude HRN-concessie en de HSL-concessie (zie volgende paragraaf) eindigden eind 2014 en het ministerie heeft in december 2014 een nieuwe geïntegreerde hoofdrailnet-concessie aan NS verleend voor de periode 1 januari 2015 tot 31 december 2024. De treindiensten over de HSL-Zuid vallen met ingang van 1 januari 2015 ook onder deze concessie. In de concessie is vastgelegd dat de prestaties over de duur van de concessie verbeteren. De evaluatie zal over 2024 plaatsvinden. Indien NS de streefwaarden voor 2024 niet haalt is NS per niet behaalde prestatie-indicator een geldsom verschuldigd van € 1,5 miljoen tot een maximum totaalbedrag van € 19,5 miljoen per evaluatiemoment. Indien NS aan voorwaarden heeft voldaan dan is een maximale bonus te behalen van € 10 miljoen per evaluatie. Daarnaast kan

het ministerie aan NS een boete van maximaal € 6,5 miljoen per jaar opleggen als NS de bodemwaarden uit de concessie voor de prestatie-indicatoren niet haalt. De prestatie-indicatoren worden gemeten op de prestatiegebieden: algemeen (klantoordeel), deur-tot-deur reis, reisgemak (vervoercapaciteit in de spits), reisinformatie (bij ontregelingen), (sociale) veiligheid en betrouwbaarheid (reizigerspunctualiteit).

Met de overheid zijn onder andere afspraken gemaakt ten aanzien van de productiemiddelen (met name rollend materieel) die worden ingezet ten behoeve van de uitvoering van de hoofdrailnet-concessie. Afhankelijk van de eigendomssituatie en de vorm van aanbesteding kunnen de productiemiddelen bij (gedeeltelijk of geheel) verlies van de hoofdrailnet-concessie worden verhuurd aan de opvolgende concessiehouder, worden verkocht tegen boekwaarde en/of zullen de leases één op één worden overgenomen door de opvolgende concessiehouder.

In 2023 bedraagt de totale gebruiks- en concessievergoeding € 213 miljoen voor de geïntegreerde hoofdrailnet/HSL-Zuid concessie. In het onderhandelakkoord van 2011 is een correctiemechanisme opgenomen ter afwending van het faillissement van HSA. Dit correctiemechanisme is overgenomen in de uitvoeringsovereenkomst ten behoeve van de concessie en heeft de volgende strekking. Indien het gemiddelde rendement van de concessiehouder over een vastgestelde periode lager is dan de drempelwaarde (4%) heeft zij recht op een correctie van de concessieprijs (ten hoogte van het verschil tussen het werkelijke rendement en 4%, waarbij de correctie over de totale concessieduur is gemaximeerd op € 144 miljoen prijspeil 2010). Over 2015 bestond geen recht op een dergelijke correctie. Het eventuele recht op een correctie is in 2016 voor het eerst berekend over het gemiddelde rendement van 2015 en 2016, vervolgens steeds over de voorgaande drie jaren. Een op grond van de uitvoeringsovereenkomst ontstaan recht op een correctie van de concessieprijs komt niet te vervallen op het moment dat in latere jaren het rendement hoger is dan de drempelwaarde. De uitbetaling van een ontstaan recht op een correctie van de concessieprijs zal conform de uitvoeringsovereenkomst gespreid plaatsvinden. Het correctiemechanisme met betrekking tot de gemiddelde rentabiliteit wordt gedurende de concessie lineair verantwoord over de gehele concessieduur.

In de concessie is ook een correctiemechanisme opgenomen ten aanzien van een verrekening van eventuele meevallers in de energieprijsontwikkelingen over de periode van de concessie. Deze correctie wordt cumulatief berekend waarbij NS 75% van het verschil tussen de werkelijke energieprijzen en de geprognosticeerde energieprijzen volgens de business case verschuldigd is aan het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, waarbij geen correctie plaatsvindt op het moment dat het cumulatief werkelijk rendement onder het cumulatief normrendement ligt. Los van bovenstaande berekening is NS over 2016 éénmalig een bedrag van € 56 miljoen onvoorwaardelijk verschuldigd aan het ministerie. Deze betaling wordt lineair geamortiseerd over de gehele looptijd van de concessie. De regeling is gemaximeerd op € 290 miljoen (inclusief éénmalige betaling) en zal nooit leiden tot een betaling van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat aan NS. Over 2023 en voorgaande jaren is geen correctie energiekosten verschuldigd.

Naast de concessievergoeding en de HSL-heffing is infraheffing verschuld voor een bedrag van € 271 miljoen (2022: € 249 miljoen) aan ProRail .

Eind december 2023 is de vervoerconcessie voor het hoofdrailnet voor de periode 2025-2033 door het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat opnieuw gegund aan NS. Voor nadere toelichting van de nieuwe concessie zie noot 15.

34. Verbonden partijen

De transacties met verbonden partijen vinden plaats op basis van het arms length-principe.

Alle geplaatste aandelen zijn in handen van de Staat. Een significante transactie met een aan de Staat gelieerde onderneming (Dienst Uitvoering Onderwijs) betreft de ontvangen vergoeding voor de OV studentenkaart (2023: € 574 miljoen, 2022: € 576 miljoen).

Betalingen van de gebruiksvergoeding voor de Nederlandse infrastructuur vinden plaats aan ProRail BV, een aan de Staat gelieerde onderneming. De gebruiksvergoeding is toegelicht in noot 33.

Daarnaast heeft de Groep in 2023 een bedrag van € 120 miljoen (2022: € 324 miljoen) verantwoord voor de diverse regelingen van de Staat (Beschikbaarheidsvergoeding, transitievangnet OV vergoeding, NOW en overige regelingen). Deze zijn voor een bedrag van verantwoord van € 85 miljoen verantwoord onder de opbrengsten (2022: € 308 miljoen) en voor € 35 miljoen (2022: € 16 miljoen) in mindering gebracht op de kosten.

Translink Systems BV is 100% eigendom van Coöperatie Openbaar Vervoerbedrijven, waar NS lid van is. Derhalve is Translink een verbonden partij. Uit hoofde van de uitvoering van de werkzaamheden door Translink heeft de Groep in 2023 vergoedingen aan Translink betaald voor een bedrag van € 0,1 miljoen (2022: € 0,1 miljoen) voor geleverde producten en diensten. Translink houdt zich bezig met de ontwikkeling, implementatie en het gebruik van het elektronische registratie- en betaalsysteem voor het openbaar vervoer in Nederland.

Transacties met raad van bestuur en commissarissen zijn toegelicht in noot 3.

De verkoop van Abellio UK aan Transport UK Group Ltd en de daarmee verbonden toekomstige afwikkelingen zijn transacties met een verbonden partij (management buy out). In 2023 bedroeg het resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten € 10 miljoen. Zie noot 1 en noot 23 voor nadere toelichting.

In 2023 en 2022 hebben geen significante transacties plaatsgevonden met joint ventures en overige deelnemingen.

Groepsmaatschappijen

De belangrijkste vennootschappen die zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening zijn:

	Percentage deelname		
	2023	2022	Statutaire zetel
Dochtermaatschappijen			
NS Groep NV*	100,0	100,0	Utrecht
NS Reizigers BV*	100,0	100,0	Utrecht
Abellio Transport Holding BV	100,0	100,0	Utrecht
NedTrain BV*	100,0	100,0	Utrecht
NS Stations BV*	100,0	100,0	Utrecht
NS Vastgoed BV*	100,0	100,0	Utrecht
NS Insurance NV	100,0	100,0	Utrecht
NS Opleidingen BV*	100,0	100,0	Utrecht
NS Innovatiefonds BV	100,0	100,0	Utrecht
Thalys Nederland NV*	100,0	100,0	Utrecht
NS Internationaal BV*	100,0	100,0	Utrecht
NS Stations Retailbedrijf BV*	100,0	100,0	Utrecht
NS Fiets BV*	100,0	100,0	Utrecht
NS OV-Fiets BV*	100,0	100,0	Utrecht
Stationsfoodstore BV*	100,0	100,0	Utrecht
NS Poort Ontwikkeling BV	100,0	100,0	Utrecht
Abellio Transport Group Ltd**	1,0	100,0	Glasgow
Abellio Transport Holdings Ltd**	-	100,0	London
Abellio Greater Anglia Ltd**	-	100,0	London
Abellio East Anglia Ltd**	-	60,0	London
Abellio West Midlands Ltd**	-	85,1	Birmingham
Abellio East Midlands Ltd**	-	100,0	London
Abellio ScotRail Ltd**	-	100,0	Glasgow
Abellio West London Ltd**	-	100,0	London
Abellio London Ltd**	-	100,0	London
Transport Holding Germany BV	100,0	100,0	Utrecht
ATH Rail Beteiligungsgesellschaft Deutschland GmbH	100,0	100,0	Berlijn
WestfalenBahn GmbH	100,0	100,0	Bielefeld
Abellio Rail Mitteldeutschland GmbH	100,0	100,0	Halle
PTS GmbH	100,0	100,0	Essen
Joint ventures			
Merseyrail Services Holding Company Ltd	-	50,0	Hampshire
Overige belangen			
Reisinformatiegroep BV	41,7	41,7	Utrecht
Eurofima AG	5,8	5,8	Basel
NS Mobiliteitsdiensten BV	90,0	90,0	Utrecht
Rivier BV	46,7	46,7	Rotterdam
Hely Holding BV	40,0	40,0	Amersfoort

* *NV Nederlandse Spoorwegen heeft zich in overeenstemming met het bepaalde in art. 403 Boek 2 BW aansprakelijk gesteld voor de uit rechtshandelingen voortvloeiende schulden.*

** *De Britse entiteiten zijn per 31 mei 2022 geclassificeerd als aangehouden voor verkoop en zijn per 28 februari 2023 verkocht. De resultaten over 2023 en 2022 zijn gepresenteerd als resultaten uit beëindigde bedrijfsactiviteiten (zie noot 1). Abellio Transport Group Ltd is per 28 februari 2023 geen dochtermaatschappij meer.*

Een volledige lijst van groepsmaatschappijen, geassocieerde deelnemingen en joint ventures, in overeenstemming met de volgens artikelen 2:379 en 2:414 BW vereiste vermeldingen, is neergelegd op het kantoor van het Handelsregister te Utrecht.

35. Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum geweest die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum dan wel gebeurtenissen die van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van deze jaarrekening.

Enkelvoudige jaarrekening

Enkelvoudige balans per 31 december 2023

(vóór resultaatbestemming)

(in miljoenen euro's)	31 december 2023	31 december 2022
Financiële vaste activa	1.914	2.303
Totaal activa	**1.914**	**2.303**
Eigen vermogen		
Geplaatst aandelenkapitaal	1.012	1.012
Wettelijke afdekkingsreserve	-	42
Wettelijke reële waarde reserve	90	54
Actuariële reserve	-11	-7
Wettelijke reserve ontwikkelingskosten	174	287
Wettelijke herwaarderingsreserve deelnemingen	50	61
Wettelijke reserve omrekeningsverschillen	-	-32
Algemene reserve	979	312
Onverdeeld resultaat	-380	574
	1.914	**2.303**
Totaal passiva	**1.914**	**2.303**

Enkelvoudige winst- en verliesrekening 2023

(in miljoenen euro's)	2023	2022
Overig resultaat	-	-
Resultaat groepsmaatschappijen na belastingen	-380	574
Netto resultaat	**-380**	**574**

Grondslagen voor de jaarrekening

Algemeen

NV Nederlandse Spoorwegen maakt voor de bepaling van de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaatbepaling van haar enkelvoudige jaarrekening gebruik van de optie die wordt geboden in artikel 2:362 lid 8 BW. Dit houdt in dat de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaatbepaling (hierna 'waarderingsgrondslagen') van de enkelvoudige jaarrekening van NV Nederlandse Spoorwegen gelijk zijn aan die welke voor de geconsolideerde jaarrekening zijn toegepast. Hierbij worden deelnemingen, waarop invloed van betekenis wordt uitgeoefend, op basis van de equity-methode gewaardeerd.

Onder toepassing van artikel 2:402 lid 1 BW is in de enkelvoudige jaarrekening van NV Nederlandse Spoorwegen volstaan met een beknopte winst- en verliesrekening.

Deelnemingen in groepsmaatschappijen

De deelnemingen in groepsmaatschappijen worden gewaardeerd volgens de equity-methode, waarbij op het moment dat de deelneming is afgewaardeerd, verliezen slechts in aanmerking worden genomen voor zover de aandeelhouder gehouden is deze aan te zuiveren.

Resultaat groepsmaatschappijen

Het resultaat groepsmaatschappijen bestaat uit het resultaat na winstbelasting.

Toelichting op de enkelvoudige balans en winst- en verliesrekening 2023

De in de toelichting opgenomen bedragen zijn in miljoenen euro's, tenzij anders is aangegeven.

Financiële vaste activa

Deelnemingen in groepsmaatschappijen

(in miljoenen euro's)	2023	2022
Stand per 1 januari	**2.303**	**1.695**
Resultaataandeel	-380	574
Uitgekeerd dividend over voorgaande verslagperiode	-	-
Overige mutaties	-9	34
Stand per 31 december	**1.914**	**2.303**

De overige mutaties betreffen rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen van de deelnemingen in groepsmaatschappijen.

Eigen vermogen

(in miljoenen euro's)	Aandelen-kapitaal	Wettelijke afdekkings-reserve	Wettelijke reële waarde reserve	Actuariële reserve	Wettelijke reserve ontwikkelings-kosten	Wettelijke herwaarderings-reserve deelnemingen	Wettelijke reserve omrekenings-verschillen	Algemene reserve	Onverdeeld resultaat	Totaal eigen vermogen
Stand per 1 januari 2022	**1.012**	**6**	**53**	**-1**	**302**	**64**	**-35**	**-45**	**339**	**1.695**
Mutaties herwaarderingsreserves	-	36	1	-4	-15	-3	1	18	-	34
Dividend aan aandeelhouder	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultaat boekjaar	-	-	-	-	-	-	-	-	574	574
Overige mutaties	-	-	-	-2		-	2	339	-339	-
	-	**36**	**1**	**-6**	**-15**	**-3**	**3**	**357**	**235**	**608**
Stand per 31 december 2022	**1.012**	**42**	**54**	**-7**	**287**	**61**	**-32**	**312**	**574**	**2.303**
Mutaties herwaarderingsreserves	-	-42	36	-1	-113	2	32	76	-	-10
Dividend aan aandeelhouder	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultaat boekjaar	-	-	-	-	-	-	-	-	-380	-380
Overige mutaties	-	-		-3		-13	-	591	-574	1
	-	**-42**	**36**	**-4**	**-113**	**-11**	**32**	**667**	**-954**	**-389**
Stand per 31 december 2023	**1.012**	**-**	**90**	**-11**	**174**	**50**	**-**	**979**	**-380**	**1.914**

De wettelijke reserve is gevormd voor ontwikkelingskosten van software. De wettelijke herwaarderingsreserve is gevormd voor rechtstreekse vermogensmutaties in joint ventures en voor het niet uitkeerbare gedeelte van het eigen vermogen van NS Insurance. De wettelijke reserve omrekeningsverschillen omvat alle koersverschillen op vreemde valuta die ontstaan door de omrekening van de jaarrekening van buitenlandse activiteiten, evenals door de omrekening van verplichtingen waarmee de netto-investering van de vennootschap in een buitenlandse groepsmaatschappij is afgedekt.

De wettelijke afdekkingsreserve bestaat uit de cumulatieve mutatie in de reële waarde van afdekkingsinstrumenten (derivaten) wanneer de afgedekte transactie nog niet heeft plaatsgevonden of de afgedekte positie nog niet is afgewikkeld.

De wettelijke reële-waardereserve omvat de cumulatieve mutatie in de reële waarde van tegen reële waarde gewaardeerde beleggingen - totaalresultaat, de cumulatieve mutatie in de reële waarde van tegen reële waarde gewaardeerde beleggingen - schuldinvestering en de cumulatieve mutatie in de reële waarde van tegen reële waarde gewaardeerde financiële activa via het resultaat, totdat deze beleggingen en financiële activa niet langer in de balans worden opgenomen.

Niet in de balans opgenomen verplichtingen

De NV Nederlandse Spoorwegen en geconsolideerde deelnemingen hebben, anders dan vermeld in noot 33, geen claims ontvangen die niet op een adequate manier in de balans zijn verwerkt.

Zowel NV Nederlandse Spoorwegen als de Nederlandse dochterondernemingen zijn voor de vennootschapsbelasting gevoegd in de fiscale eenheid NV Nederlandse Spoorwegen. Dientengevolge is NV Nederlandse Spoorwegen hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschulden van de in de fiscale eenheid opgenomen dochterondernemingen.

Belangrijkste deelnemingen

NV Nederlandse Spoorwegen is de houdstermaatschappij van NS Groep NV. NS Groep NV is de enige dochteronderneming van NV Nederlandse Spoorwegen. Voor een overzicht van de deelnemingen wordt verwezen naar noot 34.

Utrecht, 20 februari 2024

Raad van commissarissen	Raad van bestuur
De heer H.H.J. Dijkhuizen *Voorzitter*	De heer W. Koolmees President-directeur
Mevrouw J.L. Stuijt	De heer H.L.L. Groenewegen *Directeur Financiën*
De heer W.J. van der Feltz	De heer E.F.W. van Asch *Directeur Operatie*
De heer R. Teerlink	De heer T.B. Smit *Directeur Commercie & Ontwikkeling*
Mevrouw P. Boumeester	

Overige gegevens

Overige gegevens

Statutaire resultaatbestemming

Conform artikel 21 lid 2 der Statuten van NV Nederlandse Spoorwegen bepaalt de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de bestemming van een eventueel voordelig saldo van de winst- en verliesrekening.

Controleverklaring en assurance rapport van de onafhankelijke accountant

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de aandeelhouder en raad van commissarissen van N.V. Nederlandse Spoorwegen.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2023

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening voor het jaar geëindigd op 31 december 2023 van N.V. Nederlandse Spoorwegen (NS) te Utrecht gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van N.V. Nederlandse Spoorwegen per 31 december 2023 en van het resultaat en de kasstromen over 2023 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals goedgekeurd binnen de Europese Unie (EU-IFRSs) en met Titel 9 Boek 2 BW;
- geeft de in dit jaarverslag opgenomen enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van N.V. Nederlandse Spoorwegen per 31 december 2023 en van het resultaat over 2023 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde balans per 31 december 2023;
- de volgende overzichten over 2023: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerd mutatie overzicht van het eigen vermogen en het geconsolideerd kasstroomoverzicht;
- de toelichting met informatie van materieel belang over de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

- de enkelvoudige balans per 31 december 2023;
- de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2023;
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

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

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

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

Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. Onderstaande informatie ter ondersteuning van ons oordeel en onze bevindingen moeten in dat kader worden bezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

Ons inzicht in het bedrijf

De activiteiten van N.V. Nederlandse Spoorwegen betreffen voornamelijk vervoer van reizigers, beheer en ontwikkeling van vastgoed en exploitatie van stationslocaties in Nederland, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk.

De activiteiten in Duitsland zijn vanwege een insolventieproces gedeconsolideerd vanaf 30 juni 2021. Sinds 2022 zijn een aantal concessies uit het insolventieproces teruggekocht en in de consolidatie van N.V. Nederlandse Spoorwegen opgenomen vanaf het moment dat weer sprake was van zeggenschap.

De activiteiten in het Verenigd Koninkrijk werden vanaf 31 mei 2022 gepresenteerd als activa en passiva aangehouden voor verkoop. De verkooptransactie aan het lokale management middels een "Management Buy Out" (MBO) is op 28 februari 2023 voltooid

De groepsstructuur bestaat uit verschillende groepsonderdelen en wij hebben onze controle daarop ingericht. Wij hebben bijzondere aandacht in onze controle besteed aan een aantal onderwerpen op basis van de activiteiten van de groep en onze risicoanalyse welke onder andere nader uiteen zijn gezet in de paragraaf "de kernpunten van onze controle".

Wij hebben de materialiteit bepaald en de risico's geïdentificeerd en ingeschat dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten, om in reactie op deze risico's de controlewerkzaamheden te bepalen ter verkrijging van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Materialiteit

Materialiteit	€32 miljoen (2022: € 45 miljoen).
Toegepaste benchmark	0,8% van de bedrijfslasten (€ 3,9 miljard) exclusief de bijzondere waardeverminderingen Nederland en Duitsland (€ 0,5 miljard).
Nadere toelichting	Gegeven de aard van de activiteiten van NS, haar doelstellingen, en het belang van haar operationele prestaties in binnen- en buitenland, worden de bedrijfslasten als de meest relevante activiteitenbasis voor materialiteit geacht, rekening houdend met de bijzondere posten genoemd in "toegepaste benchmark". De wijze waarop wij de materialiteit hebben bepaald, is consistent met voorgaand boekjaar.

Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de raad van commissarissen overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven € 1,6 miljoen rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

N.V. Nederlandse Spoorwegen staat aan het hoofd van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

De groepscontrole heeft zich met name gericht op de significante onderdelen van het hoofdrailnet (HRN) bedrijf en NS Stations (exploitatie van onroerend goed) in Nederland, de operationele activiteiten in Duitsland en de verantwoorde posities en resultaten gerelateerd aan de verkochte activiteiten in het Verenigd Koninkrijk en de insolventieprocedure in Duitsland. Met uitzondering van de controle van de operationele activiteiten in Duitsland, waar wij gebruik hebben gemaakt van de Duitse accountants uit ons EY Global netwerk, hebben wij zelf alle controlewerkzaamheden uitgevoerd. In totaal vertegenwoordigen bovengenoemde werkzaamheden 97% van de totale activa en 90% van de bedrijfslasten van de groep.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps)onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening.

Opdrachtteam en gebruikmaken van het werk van specialisten

Wij hebben zorggedragen dat het opdrachtteam over de juiste kennis en vaardigheden beschikt die nodig zijn voor de controle van de N.V. Nederlandse Spoorwegen. Wij hebben in het opdrachtteam specialisten opgenomen c.q. eigen deskundigen ingeschakeld op het gebied van IT audit en data, cybersecurity, forensische controle, belastingen, pensioenen en waarderingsspecialisten.

Onze focus op fraude en het niet-naleven van wet- en regelgeving

Onze verantwoordelijkheid

Hoewel wij niet verantwoordelijk zijn voor het voorkomen van fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving en van ons niet verwacht kan worden dat wij het niet-naleven van alle wet- en regelgeving ontdekken, is het onze verantwoordelijkheid om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening als geheel geen afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.

Onze controleaanpak met betrekking tot frauderisico's

Wij hebben de risico's geïdentificeerd en ingeschat op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg is van fraude. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in N.V. Nederlandse Spoorwegen en haar omgeving, de componenten van het interne beheersingssysteem, waaronder het risico-inschattingsproces en de wijze waarop de raad van bestuur inspeelt op frauderisico's en het interne beheersingssysteem monitort en de wijze waarop de raad van commissarissen toezicht uitoefent, alsmede de uitkomsten daarvan. Wij verwijzen naar hoofdstuk ''beheersing van risico's'' van het jaarverslag, waarin de raad van bestuur zijn (fraude)risicoanalyse heeft opgenomen.

Wij hebben de opzet en de relevante aspecten van het interne beheersingssysteem en in het bijzonder de frauderisicoanalyse geëvalueerd alsook bijvoorbeeld de NS gedragscode, klokkenluidersregeling en de incidentenregistratie. Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd, en voor zover wij noodzakelijk achten, de werking getoetst van interne beheersmaatregelen gericht op het mitigeren van frauderisico's.

Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van frauderisico's, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa, omkoping en corruptie in samenhang met naleving van relevante (aanbestedings)wet- en regelgeving in nauwe samenwerking met onze forensische specialisten. Wij hebben geëvalueerd of deze factoren een indicatie vormden voor de aanwezigheid van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude.

In onze controle bouwen wij een element in van onvoorspelbaarheid. Ook hebben wij de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen zijn die aanwijzing geven voor fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving.

Wij houden rekening met het risico dat het management interne beheersmaatregelen kan doorbreken, aangezien dit risico in alle ondernemingen aanwezig is. Vanwege dit risico hebben wij onder meer schattingen beoordeeld op tendenties die mogelijk een risico vormen op een afwijking van materieel belang, met name gericht op belangrijke gebieden die oordeelsvorming vereisen en significante schattingsposten, zoals toegelicht in "Schattingen en beoordelingen" in sectie 1 van de jaarrekening. Ook hebben wij data-analyse gebruikt om journaalposten met een verhoogd risico te signaleren en te toetsen en de zakelijke beweegredenen (of het ontbreken daarvan) beoordeeld van bijzondere transacties, waaronder die met verbonden partijen. Wij hebben geen frauderisico geïdentificeerd ten aanzien van de opbrengstenverantwoording, anders dan het hiervoor genoemde risico dat het management interne beheersmaatregelen kan doorbreken. Verder beschrijven wij in het kernpunt "Omzetverantwoording en complexiteit en effectiviteit IT-omgeving NS in Nederland" onze controlewerkzaamheden die de complexiteit van de IT-omgeving adresseren.

Het volgende frauderisico dat wij hebben geïdentificeerd vereiste significante aandacht in onze controle.

Risico van doorbreking van interne beheersmaatregelen door management bij de waardering activa HRN en inschatting toekomstige resultaten HRN-concessie

Frauderisico	Bij het identificeren en inschatten van frauderisico's gaan wij uit van de veronderstelling dat het management interne beheersmaatregelen kan doorbreken. In onze controleaanpak houden wij er rekening mee dat dit frauderisico op de eerste plaats tot uitdrukking zou komen bij de waardering activa HRN (Hoofdrailnet) en inschattingen ten aanzien van toekomstige resultaten HRN-concessie. Ook hebben wij overwogen of oordeelsvorming en aannames bij de bepaling van deze posten en onderliggende inschattingen wijzen op een tendentie bij de raad van bestuur die mogelijk een risico vormt op een afwijking van materieel belang.
Onze controleaanpak	Wij verwijzen naar het kernpunt "waardering activa HRN en inschattingen ten aanzien van toekomstige resultaten HRN-concessie" waarin wij dit frauderisico behandelen en onze controleaanpak beschrijven.

Wij hebben kennisgenomen van de beschikbare informatie en om inlichtingen gevraagd bij leden van de raad van bestuur, management, de interne accountant, juridische zaken, compliance afdeling, personeelszaken en de raad van commissarissen.

Uit de door ons geïdentificeerde frauderisico's, ontvangen inlichtingen en andere beschikbare informatie volgen geen specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude met een mogelijk materieel belang voor het beeld van de jaarrekening.

Onze controleaanpak met betrekking tot het risico van niet voldoen aan wet- en regelgeving

Wij hebben passende controlewerkzaamheden verricht inzake de naleving van de bepalingen van de relevante wet- en regelgeving die van directe invloed zijn op de verantwoorde bedragen en toelichtingen in de jaarrekening. Daarnaast hebben wij de omstandigheden ingeschat met betrekking tot het risico van niet-naleven van wet- en regelgeving waarvan redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze van materiële invloed kunnen zijn op de jaarrekening, op basis van onze ervaring in de sector, door afstemming met de raad van bestuur en juridische zaken, het lezen van notulen, het kennisnemen van rapporten van de interne accountant en compliance afdeling en het uitvoeren van gegevensgerichte werkzaamheden gericht op transactiestromen, jaarrekeningposten en toelichtingen.

We hebben verder kennisgenomen van advocatenbrievenen correspondentie met toezichthouders en zijn alert gebleven op indicaties voor een (mogelijke) niet-naleving gedurende de controle. Ten slotte hebben we schriftelijk de bevestiging ontvangen dat alle bekende gebeurtenissen van niet-naleving van wet- en regelgeving met ons zijn gedeeld.

Onze controleaanpak met betrekking tot de continuïteitsveronderstelling

Het bestuur heeft een specifieke beoordeling gemaakt van de mogelijkheid van de onderneming om haar continuïteit te handhaven en de activiteiten voort te zetten voor de voorzienbare toekomst. Zoals toegelicht in de paragraaf "continuïteitsveronderstelling" in sectie 1 van de jaarrekening, heeft NS op basis van financiële prognoses en het doorrekenen van verschillende scenario's geconcludeerd dat er geen sprake is van een materiële onzekerheid. De jaarrekening is opgemaakt op basis van de continuïteitsveronderstelling.

Wij hebben de specifieke beoordeling met de raad van bestuur besproken en professioneel-kritisch geëvalueerd. Wij hebben onder andere aandacht gegeven aan het proces van totstandkoming van de financiële prognoses, waaronder de operationele kasstromen, investeringsverplichtingen en beschikbare financieringsfaciliteiten. Wij hebben overwogen of de specifieke beoordeling van de raad van bestuur op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, alle relevante gebeurtenissen en omstandigheden bevat waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen.

Op basis van onze werkzaamheden hebben wij geen materiële onzekerheden ten aanzien van de continuïteit geïdentificeerd. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de raad van commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Het kernpunt "verantwoording van opbrengsten uit hoofde van steunmaatregelen in Nederland" van onze controle in voorgaand boekjaar beschouwen wij niet langer als kernpunt van deze controle, aangezien de schattingsonzekerheden ten aanzien van de steunmaatregelen zijn afgenomen ten opzichte van voorgaand jaar.

Waardering van activa HRN en inschattingen ten aanzien van toekomstige resultaten HRN-concessie

Risico	NS heeft in 2020 een bijzondere waardevermindering met betrekking tot de aan de HRN-concessie gerelateerde activa verantwoord van € 1,6 miljard in de post afschrijvingskosten en bijzondere waardeverminderingen. In de herijking in 2022 is een terugname van deze bijzondere waardevermindering verantwoord van € 385 miljoen. In 2023 is de waarde van de HRN-activa opnieuw beoordeeld wat heeft geresulteerd in een additionele bijzondere waardevermindering van € 402 miljoen. Deze waardevermindering is gebaseerd op voortschrijdende inzichten van met name de definitief overeengekomen nieuwe concessievoorwaarden voor de periode 2025-2033. In het definitieve concessiecontract is door NS en het ministerie van Financiën, in haar rol als aandeelhouder van NS, een lager rendement dan het normrendement op investeringen geaccepteerd. In voorgaand jaar was, op basis van de onzekerheden omtrent het nieuwe concessiecontract, de veronderstelling dat het rendement tenminste voldoende zou zijn om de boekwaarde van de aan het HRN-contract gerelateerde activa terug te verdienen. NS verwacht op basis van de overeengekomen voorwaarden een nettorendement dat lager ligt dan de huidige marktconforme vermogensvoet wat resulteert in een bijzondere waardevermindering van de HRN-activa. De scenario-analyses en kasstroomprognoses bevatten inherent significante onzekerheden en hebben als gevolg daarvan een significante bandbreedte. Wij hebben hiervoor een specifiek frauderisico onderkend en dit als een kernpunt van onze controle bepaald. Onder noot 15 van de jaarrekening heeft NS de uitkomsten en bandbreedte van de analyse van een bijzondere waardevermindering van de aan de HRN concessie gerelateerde activa toegelicht. De belangrijkste veronderstellingen, schattingsonzekerheden en sensitiviteit van de analyses zijn toegelicht.
Onze controleaanpak	Wij hebben geëvalueerd of de door de NS gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving in overeenstemming zijn met IAS 36 “Bijzondere waardevermindering van activa” en of deze grondslagen consistent zijn toegepast. Wij hebben de scenario-analyses, kasstroomprognoses en inschatting van de vermogenskostenvoet van NS professioneel-kritisch geëvalueerd, waarbij wij specifieke aandacht hebben gegeven aan het proces van totstandkoming van de analyses en prognoses, retrospectieve uitkomsten, tendenties die een mogelijk risico vormen, de impact van de huidige gebeurtenissen en omstandigheden op de scenario’s en de verwachte kasstromen. Wij hebben gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd op de scenario-analyses, kasstroomprognoses en de inschatting van de vermogenskostenvoet om de redelijkheid van de gehanteerde veronderstellingen te toetsen. Voor het beoordelen van de veronderstellingen met betrekking tot de verwachte reizigersopbrengsten, het gehanteerde rekenmodel en de redelijkheid van de vermogenskostenvoet van NS hebben wij specialisten aan ons controleteam toegevoegd. Ten slotte hebben wij de relevante toelichting in de jaarrekening geëvalueerd en vastgesteld dat de belangrijkste veronderstellingen en sensitiviteiten toereikend zijn toegelicht.
Belangrijke observaties	Wij kunnen ons verenigen met de verantwoording van de bijzondere waardevermindering van € 402 miljoen op HRN gerelateerde activa in 2023 en met de toelichtingen daarvan in de jaarrekening.

Omzetverantwoording en complexiteit en effectiviteit IT-omgeving NS in Nederland

Risico	In de jaarrekeningpost opbrengsten zijn de Nederlandse opbrengsten uit reizigersvervoer voor een bedrag van € 2,9 miljard opgenomen. Dit bedrag bestaat uit opbrengsten uit de verkoop van diverse kaartsoorten die het recht geven op vervoer (reizigersopbrengsten). De diversiteit in kaartsoorten gecombineerd met het grote aantal transacties dat van toepassing is voor diverse kaartsoorten stelt hoge eisen aan de betrouwbaarheid en continuïteit van transactie-verwerkende systemen teneinde te waarborgen dat individuele transacties leiden tot een volledige opbrengstverantwoording. Vandaar dat wij de complexiteit en effectiviteit van de IT-omgeving NS in samenhang met de opbrengstverantwoording beschouwen als kernpunt van onze controle. In de afgelopen jaren heeft NS investeringen verricht in de simplificatie, standaardisatie en verbetering van de IT-infrastructuur, -systemen en –processen, gericht op het vergroten van de effectiviteit en de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking. Verwezen wordt naar het hoofdstuk “Beheersing van risico’s” in het NS Jaarverslag.
Onze controleaanpak	Onze werkzaamheden omvatten onder andere: • het evalueren van opzet en bestaan van de interne beheersingsmaatregelen die opgezet zijn om het risico van onvolledige opbrengstverantwoording en de continuïteit van de IT omgeving mitigeren; • het uitvoeren van data analyse werkzaamheden, zoals trendanalyses, het analyseren van handmatige boekingen; • het uitvoeren van een deelwaarneming op de volledige verwerking van transacties; • controles op basis van bevestigingen van derden. Wij hebben werkzaamheden verricht ten aanzien van de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking, waarbij wij ook aandacht hebben besteed aan risico’s op het gebied van informatiebeveiliging, uitsluitend voor zover noodzakelijk binnen de reikwijdte van de controle van de jaarrekening. Daarbij hebben wij gespecialiseerde IT-auditors en data-specialisten opgenomen in ons controleteam. Onze werkzaamheden bestonden verder uit de beoordeling van de ontwikkelingen in de IT-infrastructuur en het vaststellen van opzet en bestaan van de voor onze controle relevante interne beheersingsmaatregelen met betrekking tot IT-systemen en processen.
Belangrijke observaties	Onze werkzaamheden hebben geen significante tekortkomingen in de continuïteit en betrouwbaarheid van de geautomatiseerde gegevensverwerking aan het licht gebracht. Wij kunnen ons verenigen in de verwerkingswijze van de opbrengstverantwoording van NS.

Abellio Verenigd Koninkrijk: verwerking van en toelichting op de management buy-out inclusief deferred considerations zoals de legacy assets en claims, alsmede de waardering en presentatie van de special share in de jaarrekening 2023

Risico	Met het management van Abellio UK is in 2022 overeenstemming tot verkoop bereikt en is de management buy-out (hierna: MBO) geëffectueerd op 28 februari 2023. De verwerking van en toelichting op de MBO inclusief deferred considerations zoals de legacy assets en claims, alsmede de waardering en presentatie van de special share in de jaarrekening 2023 hebben wij als significant risico onderkend, aangezien deze gepaard gaan met een hoge mate van complexiteit. Bij de bepaling van de directe opbrengstwaarde van Abellio UK heeft NS per 31 december 2022 een beste inschatting gemaakt van de verwachte opbrengsten uit de verkoop inclusief de deferred considerations voor een bedrag van € 129 miljoen. In de maanden na afronding van de MBO is meer duidelijkheid gekomen over alle legacy assets en claims en wrap-up values. De huidige inschatting is dat NS opbrengsten gerelateerd aan de MBO ontvangt van € 170 miljoen, waarvan per heden €56 miljoen is ontvangen. De verwerking van en toelichting op de MBO inclusief deferred considerations zoals de legacy assets en claims, alsmede de waardering en presentatie van de special share van Abellio UK is opgenomen onder noot 1 van de jaarrekening “Activa en passiva aangehouden voor verkoop / beëindigde bedrijfsactiviteiten” en noot 23 “Overige financiële activa, inclusief beleggingen”.
Onze controleaanpak	Wij hebben geëvalueerd of de verwerking, waardering en de toelichtingen met betrekking tot de verkoop van Abellio UK juist en volledig zijn toegepast. Tevens hebben wij geëvalueerd dat de door de NS gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving met betrekking tot de waardering van de financiële vaste activa resulterende uit de verkoop, waaronder de legacy assets en claims juist en consistent zijn toegepast en adequaat zijn toegelicht. Op basis van inlichtingen bij het management en de directie, retrospectieve uitkomsten, controle van bronbescheiden en juridische uitspraken hebben wij de redelijkheid van de veronderstellingen die ten grondslag liggen aan de schattingen met betrekking tot de waardering van de financiële vaste activa resulterend uit de verkoop van Abellio UK getoetst. Ten slotte hebben wij de relevante toelichting in de jaarrekening geëvalueerd en vastgesteld dat de belangrijkste veronderstellingen toereikend zijn toegelicht.
Belangrijke observaties	Wij kunnen ons verenigen in de verwerking van de MBO inclusief deferred considerations zoals de legacy assets en claims, alsmede de waardering en presentatie van de special share alsmede de toelichtingen hieromtrent zoals opgenomen in noot 1 en 23 van de jaarrekening.

Duitsland: waardering en presentatie van de voorzieningen met betrekking tot het involventieproces en waardering van activa met betrekking tot de terug verkregen concessiecontracten

Risico	In de paragraaf "Belangrijke (resultaat) ontwikkelingen" is toegelicht welke activiteiten in Duitsland door NS zijn voortgezet en wat de status is van de verschillende concessies in Duitsland in relatie tot het insolventieproces. Voor de nog lopende insolventieprocedure heeft NS vanaf 30 juni 2021 een beste inschatting gemaakt van de verwachte uitstroom van middelen. Op basis van de in juli 2023 bereikte overeenkomst met de curator en een meerderheid van de crediteuren in het insolventieproces is de voorziening met betrekking tot het faillissementsproces herijkt, wat heeft geleid tot een vrijval van € 74 miljoen in 2023. Met het opstellen van het nieuwe businessplan voor 2024 heeft NS de verwachtingen negatief bijgesteld voor MittelDeutschland en WestfalenBahn, op basis van aanblijvende werkzaamheden op het spoor en hogere salariskosten naar aanleiding van CAO-overeenkomsten. Op basis van de verwachte kasstromen leidt dit tot een bijzondere waardevermindering van € 121 miljoen van de activa bij Westfahlenbahn en bij Mitteldeutsland. De inschattingen met betrekking tot de voorzieningen en inschatting van de bijzondere waardevermindering bevatten inherent significante onzekerheden en hebben als gevolg daarvan een significante bandbreedte. Wij hebben hiervoor een significant risico onderkend en dit als een kernpunt van onze controle bepaald. In de paragrafen "Acquisitie en verkopen van bedrijven", "Belangrijke (resultaat) ontwikkelingen" van sectie 1 en onder noot 15 en 30 van de jaarrekening heeft NS de ontwikkelingen met betrekking tot Duitsland, de uitkomsten van de waarderingsanalyse en de uitkomsten van de analyse met betrekking tot de voorzieningen toegelicht. De belangrijkste veronderstellingen, schattingsonzekerheden en sensitiviteit van de analyses zijn eveneens opgenomen.
Onze controleaanpak	Wij hebben geëvalueerd of de door de NS gehanteerde grondslagen consistent zijn toegepast. Met betrekking tot de verantwoorde voorzieningen hebben wij onder andere inlichtingen ingewonnen bij de raad van bestuur en management van Abellio, kennisgenomen van de interne en externe juridische opinies en overeenkomsten, externe rapportages van deskundigen en kennis genomen van notulen van directie- en commissarissenvergaderingen. Verder hebben wij een professioneel-kritische beoordeling uitgevoerd op de hiervoor genoemde rapportages alsmede de correspondenties met juristen en de curator, waarbij wij specifieke aandacht hebben gegeven aan de (kans op) claims, voorwaardelijke verplichtingen, afgegeven garanties en de redelijkheid van de ingenomen posities. Wij hebben gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd op de scenario-analyses, kasstroomprognoses en de inschatting van de vermogenskostenvoet om de redelijkheid van de gehanteerde veronderstellingen in de waarderingsanalyse van Duitsland te toetsen. Voor het beoordelen van het gehanteerde rekenmodel en de redelijkheid van de vermogenskostenvoet van NS hebben wij specialisten aan ons controleteam toegevoegd. Ten slotte hebben wij de gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening geëvalueerd op basis van de vereisten op grond van EU-IFRS.
Belangrijke observaties	Wij kunnen ons verenigen in de verwerkingswijze en toelichtingen van NS in de jaarrekening.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

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

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

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat. Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

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

Beschrijving van verantwoordelijkheden voor de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is de raad van bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. De sectie Informatie ter ondersteuning van ons oordeel hierboven, bevat een informatieve samenvatting van onze verantwoordelijkheden en de uitgevoerde werkzaamheden als basis voor ons oordeel.

Onze controle bestond verder onder andere uit:

- het in reactie op de ingeschatte risico's uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderneming;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen;
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Communicatie

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

Wij bevestigen aan de raad van commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de raad van commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

Amsterdam, 20 februari 2024

Ernst & Young Accountants LLP

F.J. Blenderman RA

Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant met beperkte mate van zekerheid over de duurzaamheidsinformatie

Aan: de aandeelhouder en raad van commissarissen van N.V. Nederlandse Spoorwegen

Onze conclusie

Wij hebben een assurance-opdracht met beperkte mate van zekerheid uitgevoerd op de, in het jaarverslag opgenomen, duurzaamheidsinformatie over 2023 van N.V. Nederlandse Spoorwegen te Utrecht.

Op basis van de door ons uitgevoerde werkzaamheden en de verkregen assurance-informatie hebben wij geen reden om te veronderstellen dat de duurzaamheidsinformatie geen, in alle van materieel belang zijnde aspecten, getrouwe weergave geeft van:

- het beleid ten aanzien van duurzaamheidsonderwerpen;
- de bedrijfsvoering, de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied in 2023;

in overeenstemming met de van toepassing zijnde criteria zoals toegelicht in de sectie Criteria.

De duurzaamheidsinformatie is opgenomen in de hoofdstukken ”In het kort”, ”Over NS’’, ”Activiteiten en prestaties in Nederland”, en in de onderdelen ”Onze strategie”, ”Dialoog met onze stakeholders in Nederland”, ”Over de scope van dit verslag” en ”Reikwijdte en verslaggevingscriteria” van het jaarverslag 2023.

De basis voor onze conclusie

Wij hebben onze assurance-opdracht met een beperkte mate van zekerheid met betrekking tot de duurzaamheidsinformatie verricht volgens het Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3810N, ”Assurance-opdrachten inzake duurzaamheidsverslaggeving”. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie Onze verantwoordelijkheden voor de assurance-opdracht over de duurzaamheidsinformatie.

Wij zijn onafhankelijk van N.V. Nederlandse Spoorwegen zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO). Dit houdt onder meer in dat wij geen activiteiten ondernemen die conflicterend kunnen zijn met onze onafhankelijke assurance-opdracht. Daarnaast hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen assurance-informatie voldoende en geschikt is als basis voor onze conclusie.

Criteria

De toegepaste criteria voor het opstellen van de duurzaamheidsinformatie zijn de GRI Sustainability Reporting Standards (GRI Standaarden) en de aanvullend toegepaste criteria zoals toegelicht in het hoofdstuk ”Reikwijdte en verslaggevingscriteria” van het jaarverslag van N.V. Nederlandse Spoorwegen.

De duurzaamheidsinformatie is opgesteld in overeenstemming met (in accordance with) de GRI Standaarden. De toegepaste GRI Standaarden zijn opgenomen in de GRI Content index zoals opgenomen aan het einde van het online jaarverslag dat is gepubliceerd op de website van N.V. Nederlandse Spoorwegen.

De vergelijkbaarheid van de duurzaamheidsinformatie tussen entiteiten onderling en in de tijd kan beïnvloed worden door het ontbreken van geüniformeerde praktijken ter beoordeling en meting van deze informatie. Dit biedt de mogelijkheid verscheidene, acceptabele meettechnieken toe te passen.

Daarom dient de duurzaamheidsinformatie gelezen en begrepen te worden samen met de toegepaste criteria.

Beperkingen in de reikwijdte van onze assurance-opdracht
In de duurzaamheidsinformatie is toekomstgerichte informatie opgenomen in de vorm van ambities, strategie, plannen, verwachtingen, schattingen en risico-inschattingen. Toekomstgerichte informatie heeft betrekking op gebeurtenissen en acties die zich nog niet hebben voorgedaan en zich wellicht ook nooit zullen voordoen. Wij geven geen zekerheid bij de veronderstellingen en de haalbaarheid van deze toekomstgerichte informatie.

De verwijzingen naar externe bronnen of websites in de duurzaamheidsinformatie maken geen onderdeel uit van de duurzaamheidsinformatie binnen de reikwijdte van onze assurance-opdracht. Wij verstrekken daarom geen zekerheid over deze informatie.

Onze conclusie is niet aangepast als gevolg van deze aangelegenheden.

Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van commissarissen voor de duurzaamheidsinformatie
De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen en getrouw weergeven van de duurzaamheidsinformatie in overeenstemming met de criteria zoals toegelicht in de sectie Criteria, inclusief het identificeren van belanghebbenden en het bepalen van materiële onderwerpen.

De raad van bestuur is ook verantwoordelijk voor het selecteren en toepassen van deze criteria en voor het bepalen dat deze criteria toereikend zijn voor de gerechtvaardigde informatiebehoefte van belanghebbenden, rekening houdend met de van toepassing zijnde wet- en regelgeving met betrekking tot verslaggeving. De door de raad van bestuur gemaakte keuzes ten aanzien van de reikwijdte van de duurzaamheidsinformatie en het verslaggevingsbeleid zijn uiteengezet in het hoofdstuk “Reikwijdte en verslaggevingscriteria” van het jaarverslag van N.V. Nederlandse Spoorwegen.

De raad van bestuur is ook verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opstellen van de duurzaamheidsinformatie mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het rapportageproces over de duurzaamheidsinformatie van N.V. Nederlandse Spoorwegen.

Onze verantwoordelijkheden voor de assurance-opdracht over de duurzaamheidsinformatie
Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van de assurance-opdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte assurance-informatie verkrijgen voor de door ons af te geven conclusie.

Onze assurance-opdracht is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid om de plausibiliteit van de duurzaamheidsinformatie vast te stellen. De werkzaamheden variëren in aard en timing van, en zijn ook geringer in omvang, dan die bij een assurance-opdracht gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. De mate van zekerheid die wordt verkregen bij een assurance-opdracht met een beperkte mate van zekerheid is daarom ook aanzienlijk lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij een assurance-opdracht met een redelijke mate van zekerheid.

Wij passen de Nadere voorschriften kwaliteitssystemen (NVKS) toe. Op grond daarvan beschikken wij over een samenhangend stelsel van kwaliteitsmanagement inclusief vastgelegde richtlijnen en procedures inzake de naleving van ethische voorschriften, professionele standaarden en andere relevante wet- en regelgeving.

Onze assurance-opdracht bestond onder andere uit:

- het uitvoeren van een omgevingsanalyse en het verkrijgen van inzicht in de relevante maatschappelijke thema's en kwesties en de kenmerken van N.V. Nederlandse Spoorwegen;
- het evalueren van de geschiktheid van de toegepaste criteria, inclusief de definities inzake de prestatie-indicatoren van de vervoersconcessie uit het Vervoerplan 2023 zoals opgenomen in de sectie Downloads op nsjaarverslag.nl/jaarverslag-2023.
- Het evalueren van de consistente toepassing van de toegepaste criteria en de toelichtingen die daarover in de duurzaamheidsinformatie staan. Dit omvat het evalueren van de materialiteitsanalyse van de entiteit en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur;
- het via het inwinnen van inlichtingen op hoofdlijnen inzicht verwerven van de interne beheersingsomgeving, de rapporteringsprocessen, de informatiesystemen en het risico-inschattingsproces van de entiteit relevant voor het opstellen van duurzaamheidsinformatie, zonder het toetsen van de effectiviteit van de interne beheersingsmaatregelen;
- het identificeren van gebieden in de duurzaamheidsinformatie waar het waarschijnlijk is dat misleidende of onevenwichtige informatie of een afwijking van materieel belang als gevolg van fraude of van fouten zich zal voordoen. Het bepalen en uitvoeren van verdere werkzaamheden is gericht op het beoordelen van de plausibiliteit van de duurzaamheidsinformatie in reactie op onze risico-inschatting. Deze werkzaamheden bestonden onder meer uit:

    - het inwinnen van inlichtingen bij de raad van bestuur verantwoordelijk voor de duurzaamheidsstrategie en -beleid en prestaties;
    - het afnemen van interviews met relevante medewerkers verantwoordelijk voor het aanleveren van informatie voor, het uitvoeren van interne beheersingsmaatregelen op, en de consolidatie van gegevens in de duurzaamheidsinformatie;
    - het verkrijgen van assurance-informatie dat de duurzaamheidsinformatie aansluit op de onderliggende administraties van N.V. Nederlandse Spoorwegen;
    - het op basis van beperkte deelwaarnemingen beoordelen van relevante interne en externe documentatie;
    - het overwegen van data en trends in de informatie aangeleverd voor consolidatie op groepsniveau.

- het lezen van de informatie in het jaarverslag buiten de reikwijdte van onze assurance-opdracht om eventuele van materieel belang zijnde inconsistenties met de duurzaamheidsinformatie te identificeren;
- het overwegen van de algehele presentatie en evenwichtige inhoud van de duurzaamheidsinformatie;
- het overwegen of de duurzaamheidsinformatie als geheel, inclusief de behandelde onderwerpen en de opgenomen toelichtingen, duidelijk en toereikend is toegelicht in overeenstemming met de toegepaste criteria.

Communicatie
Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de assurance-opdracht en over de significante bevindingen die uit onze assurance-opdracht naar voren zijn gekomen.

Amsterdam, 20 februari 2024

Ernst & Young Accountants LLP

F.J. Blenderman RA

Tien jaren NS

Balans*

in miljoenen euro's	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Activa										
Materiële vaste activa	3.317	3.442	2.973	2.919	4.260	3.979	3.845	3.654	3.296	3.157
Vastgoedobjecten	122	119	124	129	135	151	170	197	194	196
Immateriële vaste activa	203	319	345	376	484	416	357	257	225	174
Gebruiksrechten vaste activa	268	461	827	1.865	2.022	-	-	-	-	-
Investeringen verwerkt volgens de equity-methode	12	12	26	19	19	17	26	39	183	185
Overige financiële vaste activa, inclusief beleggingen	157	197	131	160	159	159	158	267	340	226
Uitgestelde belastingvorderingen	428	316	367	133	202	196	260	229	278	295
Totaal vaste activa	**4.506**	**4.866**	**4.793**	**5.601**	**7.281**	**4.918**	**4.816**	**4.643**	**4.516**	**4.233**
Voorraden	177	220	176	194	184	169	161	139	138	119
Overige beleggingen	-	-	-	-	-	-	-	-	270	223
Debiteuren en overige vorderingen	516	676	1.219	1.175	1.144	830	648	724	659	499
Te vorderen winstbelasting	-	-	22	13	13	16	24	4	32	32
Overige financiële vlottende activa, inclusief beleggingen	715	745	478	35	8	-	-	-	-	-
Geldmiddelen en kasequivalenten	460	396	680	1.137	818	906	565	709	671	775
Activa aangehouden voor verkoop	-	1.476	-	-	-	191	-	140	-	-
Totaal vlottende activa	**1.868**	**3.513**	**2.575**	**2.554**	**2.167**	**2.112**	**1.398**	**1.716**	**1.770**	**1.648**
Totaal activa	**6.375**	**8.379**	**7.368**	**8.155**	**9.448**	**7.030**	**6.214**	**6.359**	**6.286**	**5.881**
Eigen vermogen en verplichtingen										
Eigen vermogen	**1.914**	**2.309**	**1.856**	**976**	**3.781**	**3.627**	**3.477**	**3.511**	**3.309**	**3.216**
Aan komende jaren toe te rekenen baten	123	128	161	197	240	275	314	328	263	112
Leningen en overige financiële verplichtingen, inclusief derivaten	1.672	1.505	1.598	1.130	656	740	551	293	440	867
Leaseverplichtingen	315	377	634	1.601	1.676	-	-	-	-	-
Personeelsbeloningen	58	55	54	37	35	30	30	31	30	33
Voorzieningen	87	310	216	179	126	119	114	100	155	140
Overlopende posten	8	9	10	14	32	42	42	36	55	1
Uitgestelde belastingverplichtingen	-	-	2	93	54	48	59	160	168	169
Totaal langlopende verplichtingen	**2.263**	**2.384**	**2.675**	**3.251**	**2.819**	**1.254**	**1.110**	**948**	**1.111**	**1.322**
Leningen en overige financiële verplichtingen	387	296	196	81	99	98	201	77	488	60
Leaseverplichtingen	89	87	296	465	433	-	-	-	-	-
Verschuldigde winstbelasting	13	11	12	14	10	12	26	7	22	8
Crediteuren en overige schulden	1.004	1.306	1.647	2.022	1.497	1.315	1.105	1.023	1.060	868

Vooruitontvangen baten	590	565	645	562	738	694	246	641	260	372
Voorzieningen	115	74	208	581	71	24	49	37	36	35
Passiva aangehouden voor verkoop	-	1.347	-	-	-	6	-	115	-	-
Totaal kortlopende verplichtingen	**2.198**	**3.686**	**3.004**	**3.725**	**2.848**	**2.149**	**1.627**	**1.900**	**1.866**	**1.343**
Totaal eigen vermogen en verplichtingen	**6.374**	**8.379**	**7.535**	**8.155**	**9.448**	**7.030**	**6.214**	**6.359**	**6.286**	**5.881**

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening*

in miljoenen euro's	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Opbrengsten	3.823	3.341	6.486	6.601	6.661	5.926	5.121	5.093	4.973	4.144
Bedrijfslasten	4.362	2.950	6.009	9.046	6.382	5.745	5.084	4.965	4.876	3.863
Aandeel resultaat investeringen verwerkt volgens de equity-methode	-1	-	5	2	8	14	20	142	70	40
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	**-541**	**391**	**482**	**-2.443**	**287**	**195**	**57**	**270**	**167**	**321**
Nettofinancieringsresultaat	43	178	-349	-21	-51	-14	-5	-9	-23	-35
Aandeel resultaat investeringen verwerkt volgens de equity-methode	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultaat voor winstbelastingen	**-498**	**569**	**133**	**-2.464**	**236**	**181**	**52**	**261**	**144**	**286**
Winstbelasting	107	-37	367	-117	-21	-65	-5	-49	-26	-106
Resultaat over de verslagperiode	**-390**	**532**	**500**	**-2.581**	**215**	**116**	**47**	**212**	**118**	**180**
Beëindigde bedrijfsactiviteiten										
Resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten, na belastingen	**10**	**54**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Resultaat over de verslagperiode	**-380**	**586**	**500**	**-2.581**	**215**	**116**	**47**	**212**	**118**	**180**

* *Vergelijkende cijfers worden in dit overzicht niet aangepast en sluiten aan op de gepubliceerde jaarrekening van het betreffende jaar.*

Begrippenlijst

Definities concessie-indicatoren

Raadpleeg voor de definities van prestatie-indicatoren uit de vervoersconcessie het document Definities Vervoersconcessie 2023.

5-minutennorm

Europese punctualiteitsnorm die stelt dat een trein pas is vertraagd als die vijf minuten te laat arriveert.

A2-corridor

Het spoortraject tussen Eindhoven en Amsterdam.

Aandachttrajecten

Trajecten met structurele problemen in punctualiteit, aansluitingen of een soepele reis voor specifieke reizigersgroepen. Op deze trajecten levert NS samen met ProRail extra inspanningen om vertragingen terug te dringen en de klanttevredenheid te vergroten.

Aangepaste dienstregeling

Geregisseerde wijziging in het treinverloop als deze geconfronteerd dreigt te worden met een kwetsbare situatie, bijvoorbeeld vanwege sneeuwval, flinke koude of een groot onweersfront. Een aangepaste dienstregeling zorgt voor meer ruimte op het spoor. Er rijden dan minder treinen, wat de kans verkleint dat het treinverkeer vastloopt.

Aankomstpunctualiteit

De mate waarin aankomsttijden van treinen in de praktijk overeenkomen met de dienstregeling. In het algemeen is punctualiteit is een belangrijke maatstaf voor de kwaliteit van de uitvoering van het in de dienstregeling geplande proces.

ATB-vv

Het Automatisch TreinBeïnvloedingssysteem – Verbeterde Versie is een systeem dat treinen ook automatisch voor het stoptonend sein (STS) stopt bij een snelheid onder de 40 km/u. Het systeem is een aanvulling op ATB Eerste Generatie (ATBEG).

Bodemwaarde

Waarde voor het jaarlijks minimaal te realiseren prestatieniveau op een prestatie-indicator

Buitendienststelling

Een in de dienstregeling geplande treinvrije periode voor onderhouds-, vernieuwings- of herstelwerkzaamheden. De infrastructuur is dan bestemd voor de vernieuwing van het spoor en niet voor treinverkeer. De buitendienststellingen worden geregeld door ProRail in samenspraak met de vervoerders.

Concessie

Een overeenkomst waarmee een overheidsinstantie de gehele (of gedeeltelijke) exploitatie van een economische activiteit aan een derde uitbesteedt en waarvoor deze derde het exploitatierisico draagt. De Nederlandse overheid heeft de exploitatie van het hoofdrailnet aan NS gegund voor de periode 2015-2025 en de periode 2025-2033.

Dienstregeling
De planning naar tijd en plaats van een vervoerdienst.

Dossier Duurzaam
Jaarlijks onderzoek dat NS gebruikt om haar duurzame imago bij consumenten te toetsen.

Energie-efficiënt
Het doel om de hoeveelheid energie die nodig is voor het leveren van producten of diensten te verminderen. NS verbetert haar energie-efficiëntie door de maximale inzet van moderne treinen met lager energieverbruik, zoals de Sprinter Light Train (SLT) en de revisie van oude treinen naar moderne en energiezuinigere treinen. Het energieverbruik vermindert ook door EnergieZuinig Rijden (EZR) en EnergieZuinig Opstellen. Daarvoor houden wij de Energie Efficiency Index bij.

ERTMS
European RailTraffic Management System. Het nieuwe Europese beveiligingssysteem op het spoor dat op termijn het ATB-systeem gaat vervangen.

E-ticket
Een e-ticket of online ticket is een toegangs- of vervoerbewijs dat via internet besteld en geleverd wordt.

Flirt
De NS Flirt is een elektrisch aangedreven type treinstel van de Nederlandse Spoorwegen. De treinstellen zijn gebouwd door de Zwitserse treinbouwer Stadler Rail en gebaseerd op het Flirt 3-platform van dit bedrijf. De treinen zijn in eerste instantie bedoeld om het materieeltekort op te vangen en de groei van het reizigersaantal op het hoofdrailnet. De Flirt (Flinker Leichter Innovativer Regionaltriebzug) wordt gekenmerkt door licht en ruimte in het interieur.

Hoofdrailnet
Het spoornet waarop Nederlandse Spoorwegen (NS) het alleenrecht heeft voor het rijden van reizigerstreinen.

HSL
De 125 km lange, voor hoge snelheden geschikte spoorlijn die loopt van Schiphol tot aan de Belgische grens, met een aftakking naar Breda.

Instapzone
Een met blauwe borden aangegeven afgebakend gebied waar altijd een trein stopt. Het ene bord geeft het begin van deze instapzone aan en het andere bord het einde. Door deze instapzone op elk station anders te plaatsen (aan het begin, in het midden, aan het eind van de trein) moeten reizigers veel slimmer worden verdeeld over de trein.

Intercity
Reizigerstrein die een snelle verbinding vormt tussen locaties en in principe slechts op de grote, belangrijke stations stopt. De IC is daarmee zeer geschikt voor het reizen over langere afstanden.

Impactanalyse

Door onze impact ten aanzien van de materiële thema's te analyseren en inzichtelijk te maken, kunnen wij hierover met stakeholders in dialoog gaan en gericht sturen op het verhogen van onze positieve impact en het verlagen van onze negatieve impact.

Integriteitsportaal

Platform waar medewerkers van NS terecht kunnen als ze vragen hebben over integriteit, compliance en risico's of waar ze melding kunnen doen van

Klimaatneutraal

Dit houdt in dat de netto CO_2-equivalente emissies van een reis per trein of treinvervangend busvervoer uiteindelijk nul zijn. Eventuele emissies worden gecompenseerd via certificatenmechanismen. De emissies door elektriciteitsproductie voor treinen worden gecompenseerd door de aankoop van Garanties van Oorsprong (GvO's) uit Europese wind- en zonneparken. GvO's koppelen financiële stromen aan duurzame energieproductie. Voor treinvervangend busvervoer gebruiken onze leveranciers hernieuwbare brandstoffen voor directe ritten wanneer het kan en compenseren ze dieselritten voor NS met duurzame ritten voor andere opdrachtgevers in hetzelfde kalenderjaar. Tot 2020 werd het door CO_2-emissiefactoren.nl aangenomen dat de CO_2-uitstoot van biodiesel HVO100 (pure gehydrogeneerde plantaardige olie) nul was. Echter, sinds 2021 is de omrekeningsfactor aangepast om ook emissies van andere gassen dan CO_2 mee te nemen. Deze andere broeikasgassen worden omgezet naar hun opwarmingseffect in CO_2-equivalenten. Om deze resterende kleinere emissies te compenseren, maken wij sinds 2021 gebruik van internationaal erkende Gold Standard Verified Emission Reduction (VER) certificaten zodat de totale emissies van treinvervangend busvervoer onder de streep nul blijven.

Knooppunt

Plaats waar veel wegen, spoorlijnen of modaliteiten samenkomen.

Lange Termijn Spooragenda

Een kwaliteitssprong op het spoor blijkt nodig om tegemoet te komen aan al deze wensen en ambities. Het ministerie van IenM heeft hiertoe in 2012 de Lange Termijn Spooragenda opgesteld.

Level playing field

Rechtvaardigheidsprincipe dat zich richt op het scheppen van een omgeving waarin verschillende aanbieders op grond van hun specifieke kenmerken een concurrerend aanbod kunnen doen op basis van dezelfde uitgangspunten

Liberalisering

Opheffing door de overheid van beperkingen om tot de vervoersmarkt toe te treden, wat concurrentie mogelijk maakt.

Locov

In het Landelijk Overleg Consumentenbelangen Openbaar Vervoer (Locov) behartigen consumentenorganisaties de belangen van de treinreiziger. Zij doen dat door het voeren van overleg met en het adviseren van de Nederlandse Spoorwegen (NS), ProRail en met het ministerie van Infrastructuur en Milieu. De consumentenorganisaties geven advies aan NS, ProRail en het ministerie.

Marktordening
Het geheel van wetten en regels dat beschrijft welke bedrijven op de markt actief mogen zijn en onder welke voorwaarden. Goede marktordening is erop gericht markten zo in te richten dat ze maatschappelijk optimaal kunnen werken. Hierbij moet een balans worden gezocht tussen marktwerking en regulering.

Materieelonttrekking
Het uit dienst halen van materieel voor onderhoud of reparatie.

Materialiteit
Mix van het belang van stakeholders en de daadwerkelijke impact die NS kan hebben op het onderwerp.

Milieu-winst- en verliesrekening
Winst- en verliesrekening waarin de 'waarde' van milieu-impact op de samenleving is doorberekend.

NS Flex
Dienst waarbij reizigers in heel het openbaar vervoer kunnen reizen zonder saldo. Betalen gaat achteraf via automatische incasso.

OV-chipkaart
Betaalmiddel voor openbaar vervoer in Nederland. De OV-chipkaart is geldig in trein, bus, tram en metro.

Premobiel
Indien er sprake is van een concrete dreiging van boventalligheid voor een groep werknemers of een individuele werknemer dan treedt op basis van een door werkgever daartoe te nemen besluit de fase van pre-mobiliteit in.

Punctualiteit
De mate waarin vertrek- en/of aankomsttijden van treinen in de praktijk overeenkomen met de dienstregeling. Punctualiteit is een belangrijke maatstaf voor de kwaliteit van de uitvoering van het in de dienstregeling geplande proces.

Reizen op rekening
Betaalwijze voor het OV waarbij reizigers achteraf betalen en zo geen saldo op hun OV-chipkaart hoeven te laden.

Reizigerskilometer
Eenheid voor de afstand die een individuele reiziger met een bepaald vervoermiddel aflegt.

Reizigerspunctualiteit
De reistijd van de klant inclusief alle aansluitingen ten opzichte van diens reisplan (bijvoorbeeld een uitgegeven reisadvies). Dit wordt gemeten op 47 punten.

Risicobereidheid
De risicobereidheid van een organisatie geeft uitdrukking aan de aard en omvang van de risico's die een organisatie bereid is aan te gaan bij het realiseren van haar bedrijfsdoelstellingen.

Serviceforum

Het NS Serviceforum is de plek waar klanten terecht kunnen met vragen of tips over het reizen met NS. Ze kunnen hier in gesprek gaan met andere reizigers. Daarnaast is het NS-webcareteam aanwezig om antwoord te geven op vragen.

Spoorslags Beter

Naam van de nieuwe strategie die op 1 maart 2016 is gepresenteerd. Hiermee richten we ons op onze kernactiviteiten met als doel de prestaties voor de reizigers te verbeteren. Spoorslags Beter richt zich op het realiseren van de afgesproken concessie-kpi's in 2019.

Sprinter Nieuwe Generatie

Werknaam voor de derde generatie Sprinters van NS. Deze nieuwe treinen zullen vanaf 2018 beschikbaar zijn voor reizigersvervoer.

Stakeholders

Mensen of groepen die beïnvloed worden door onze acties en wier acties invloed hebben op onze organisatie en dienstverlening.

Stakeholderdialoog

Een stakeholderdialoog is een essentieel onderdeel van het duurzaamheidsverslag. In een stakeholderdialoog worden alle groepen stakeholders bevraagd op invloed. Een stakeholderdialoog geeft een organisatie goede inzichten in wat belangrijk is voor de stakeholders. Het helpt aan de ene kant bij het bepalen van de focus van de verantwoording over maatschappelijke onderwerpen. Aan de andere kant biedt het inspiratie en input voor het verder ontwikkelen van strategisch duurzaam beleid.

Stationsbelevingsmonitor

Instrument waarmee wordt gemeten hoe reizigers stations beleven. Op alle treinstations in Nederland worden reizigers bevraagd naar hun waardering en beleving van stations(ruimtes).

Streefwaarde

Waarde voor een te realiseren prestatieniveau op een prestatie-indicator in 2019 en 2024

STS-passage

Ongewenste niet-technische passage van een rood sein (stoptonend sein, sts).

TechniekFabriek

Vakschool van NedTrain voor treintechniek waar leerlingen tegelijkertijd werken en leren met een baan als resultaat.

Transparantiebenchmark

Instrument van het ministerie van Economische Zaken ter bevordering van de maatschappelijke verslaggeving in Nederland. De Transparantiebenchmark geeft inzicht in de wijze waarop de grootste Nederlandse ondernemingen verslag doen van hun MVO-activiteiten.

TRR

De TRR geeft het aantal fysieke ongevallen met verzuim weer inclusief de ongevallen waar vervangende werkzaamheden mogelijk waren, uitgedrukt in aantallen per miljoen gewerkte uren.

Vervoerscapaciteit

De capaciteit van een trein om een hoeveelheid reizigers te vervoeren.

WACC

De Weighted average cost of capital is de Engelstalige benaming voor de gewogen gemiddelde kosten van het vermogen van een bedrijf.

Ziekteverzuim

Ziekteverzuim is de tijd dat een vaste medewerker afwezig is als gevolg van ziekte. Het verzuim start op de eerste dag waarop iemand zou moeten werken maar verzuimt. Het verzuim eindigt op de dag dat betrokkene hersteld is, of na 730 dagen. Een beperkt aantal uren werken (niet arbeidstherapeutisch) geldt niet als verzuim maar als lichte dienst.

Zitplaatscapaciteit

De capaciteit aan zitplaatsen in een trein om reizigers te vervoeren.

Zitplaatskans

Norm waarin het reizigersaantal wordt afgezet tegen het aantal beschikbare plaatsen in de trein.

#