NS Jaarverslag 2024

Zie ns.nl/jaarverslag voor de online versie

2024 in het kort

Medewerkers in Nederland
21.115

Machinisten
+544

Hoofdconducteurs
+531

Medewerkers Veiligheid & Service
+177

Retailmedewerkers
+1.592

t.o.v. 2023

Wekelijks meer treinen
+1.500
t.o.v. 2023

Aantal gemaakte treinreizen per werkdag
1.089.000

Meldingen van reizigers bij meldkamer NS
4.308

Drukke treinen per werkweek in de spits
88
2023: 94

Ritten met OV-fiets
5,9 miljoen

Tevreden over werken bij NS
64% geeft werken bij NS een 8 of hoger

Internationaal treinreizen blijft populair
10% meer treintickets verkocht
t.o.v. 2023

Sneller van Amsterdam naar Brussel
45 minuten tijdwinst

Zitplaatskans in de spits op HRN
94,6%

Punctualiteit HSL 5 minuten
69,0%

Punctualiteit HRN 5 minuten
89,4%

Meer incidenten met agressie
+5%
t.o.v. 2023

Opbrengsten
€ 3.702 miljoen

Investeringen
€ 487 miljoen

Onderliggend resultaat
- € 141 miljoen

Inhoudsopgave

3 Voorwoord van de president-directeur

Over NS
8 Profiel van NS
12 Dilemma's
14 Hoe NS waarde toevoegt aan de samenleving

Trends, ontwikkelingen en strategie
17 Trends en ontwikkelingen
21 Onze strategie
25 Terugblik en vooruitblik op de HRN-concessieperiode

Activiteiten en prestaties in Nederland
32 Overzicht van de concessie-indicatoren
34 Klanttevredenheid
36 Operationele prestaties
46 Deur-tot-deurreis
50 Stations en omgeving
56 Veilig reizen en werken
64 Aantrekkelijke & inclusieve werkgever
75 Onze duurzame prestaties

Activiteiten en prestaties in het buitenland
93 Abellio

Financiële prestaties
95 Financiën in het kort
104 Belastingen

NS Groep
106 Verslag van de raad van commissarissen
114 Remuneratierapport raad van bestuur
120 Corporate governance
127 Beheersing van risico's
132 Dialoog met onze stakeholders in Nederland
140 Verklaring raad van bestuur
141 Over de scope van dit verslag
142 Reikwijdte en verslaggevingscriteria
144 Geconsolideerde jaarrekening
212 Enkelvoudige jaarrekening

Overige gegevens
217 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
230 Tien jaren NS

Voorwoord van de president-directeur

NS heeft in 2024 na een minder goede periode de route omhoog weer gevonden. We hebben ondanks problemen op de HSL vrijwel alle bodemwaarden op het hoofdrailnet gehaald. We zijn er nog niet, maar we zijn goed op weg.

In de eerste helft van het jaar waren we vooral bezig met hoe we het operationeel beter konden doen. Eind 2023 waren onze prestaties beneden de maat en daar moesten we een oplossing voor vinden.

Achteraf denk ik dat we in coronatijd de scherpte en vanzelfsprekendheid in de operatie wat zijn verloren. De bezettingsgraad in de trein was toen maar circa 10%, de punctualiteit speelde een minder nadrukkelijke rol en we reden minder treinen. Toen er veel reizigers ongeveer tegelijkertijd terugkeerden, zijn we daar toch wat door overvallen. En zo liepen we achter de feiten aan. Daarnaast hadden we de afgelopen tijd veel te kampen met enorme uitdagingen in de infrastructuur, zowel door tijdelijke snelheidsbeperkingen als door een groot aantal werkzaamheden.

Verbeterprogramma

We startten begin 2024 samen met ProRail met een verbeterprogramma, waarbij ieder z'n eigen aandachtspunten had. Het behelsde drie grote lijnen: inzet van treinen en personeel op orde krijgen, zoveel mogelijk oorzaken van tijdelijke snelheidsbeperkingen (TSB's) wegnemen en de manier waarop we omgaan met werkzaamheden verbeteren.

Er is binnen NS veel energie gestoken om zaken waar we op vastliepen te verbeteren. Bijvoorbeeld bij de materieelinzet. Door veel extra preventief onderhoud in de zomer, hoefden we in het najaar minder treinen aan de dienstregeling te onttrekken en konden we zoveel mogelijk treinen 'de baan op laten gaan'. Dat leverde meer zitplaatsen op. Bij onze nieuwe Intercity's zijn een groot aantal technische verbeterpunten inmiddels opgelost, waardoor we deze treinen ook vaker konden inzetten. We hebben ook weer veel mensen geworven en opgeleid.

> *'De dienstregeling maken we betrouwbaarder door hierin tijdelijke snelheidsbeperkingen op te nemen'*

ProRail deed van alles om het aantal tijdelijke snelheidsbeperkingen (TSB's), die veel invloed hebben op de dienstregeling, te beperken. Maar vooral op de HSL hebben we helaas nog steeds te maken met tegenslagen door externe factoren. Op sommige stukken mochten we maar 80 km/h rijden vanwege infrastructurele beperkingen. TSB's nemen we nu zoveel mogelijk op in onze dienstregeling, die we daardoor robuuster en betrouwbaarder maken.

Werkzaamheden blijven. We moeten hiermee leren omgaan. Het waren er al een heel aantal, maar in 2025 komt daar nog 40% bij. Daarbij is er een verschuiving van de nacht naar de dag en zal er vaak buiten de vakantieperiodes aan het spoor worden gewerkt. Met extra communicatie rondom werkzaamheden probeerden we reizigers beter voor te bereiden op hun reis, waarvan een alternatieve reisroute geregeld deel uitmaakte. We nemen voortaan de geplande werkzaamheden op in onze dienstregeling op een meer realistische manier. Daarbij zetten we soms op een traject minder treinen per uur in dan we vroeger zouden doen. Hierdoor kunnen we meer buffertijd creëren voor als er iets misgaat. Zo kunnen we een meer betrouwbare dienstregeling bieden.

Bodemwaarden op het hoofdrailnet

NS heeft in 2024 de bodemwaarden voor vrijwel alle KPI's van het hoofdrailnet behaald. En dat ondanks alle lastige factoren waar we mee te maken hadden. John Voppen, ceo van ProRail, en ik hebben in augustus Nederland nog laten weten dat het najaar op het spoor best heftig kon worden, met de altijd drukke maanden september en oktober en de vele werkzaamheden. Ik ben blij met de bodemwaarden die we hebben behaald. Het is een forse prestatie als je bekijkt waar we vandaan kwamen. Dat neemt niet weg dat op sommige trajecten de pijn voor reizigers groot was. Ik denk bijvoorbeeld aan Schiphol, waar veel werkzaamheden waren.

Drukte in de trein

We zijn heel blij met alle reizigers die voor ons kiezen, maar in de spits is het vaak te druk om ze allemaal een zitplaats te kunnen bieden. En staan is soms ook al een probleem. Met name op dinsdag en donderdag in de spits. Dat is de werkelijkheid en zolang iedereen op hetzelfde moment wil reizen, blijft dit ook zo. We kunnen daar nauwelijks meer iets aan verbeteren. We zetten de treinen zo mogelijk op maximale lengte in en voor meer treinen per uur is vaak geen ruimte op het spoor. Maar als je moet staan, is dat vervelend. Ook mijn thuisfront morde daarover. Dan kreeg ik bijvoorbeeld op een donderdag van mijn partner een appje met een foto van een overvolle trein en dan zette ze erbij: 'Moet staan in de eersteklas'. Ik stuurde een appje terug met: '8.15 uur, 855 kilometer file'. Maar de volgende keer stapte ze toch weer op datzelfde tijdstip in, dit laat zien hoe moeilijk het is om reizigers te verleiden buiten de spits te reizen. Soms kan een kwartiertje later weggaan al het verschil maken tussen een comfortabele en minder comfortabele treinreis. Dus als je die mogelijkheid hebt, doe dat vooral.

Financiën

Financieel staat NS er niet goed voor. We maken verlies op onze treindienst. Dat is zorgelijk en op termijn geen houdbare situatie. Na corona zijn veel reizigers teruggekomen, maar niet iedereen. Thuiswerken heeft wortel geschoten. Daarnaast zijn onze kosten sterker gestegen dan onze inkomsten. De kosten voor materieel gingen omhoog, net als de prijs van elektriciteit en de lonen. We bieden een aantrekkelijk product en we willen ook blijven investeren, bijvoorbeeld in nieuwe treinen, en NS moet ook op deze krappe arbeidsmarkt een aantrekkelijke werkgever blijven. Ook de verbeteringen in de treindienst kosten geld. En de werkelijke inflatie over de laatste jaren bleek veel hoger te zijn dan de verwachte inflatie. Dat verschil kan NS niet alleen dragen. Ik heb hiervan wakker gelegen; we kunnen én willen de prijzen niet ongeremd verhogen, want we willen er voor iedereen zijn. NS maakte met de staatssecretaris een afspraak voor 2025, waarbij NS een derde van de inflatie van de afgelopen jaren voor z'n rekening neemt. Het ministerie neemt een derde en het laatste deel

wordt opgebracht door de reizigers. De prijsverhoging voor 2025 komt hiermee uit op een gemiddelde van 6,18%. De staatssecretaris heeft aangekondigd de mogelijkheden te onderzoeken om ook met een structureel plan te komen, omdat ook hij wil dat het treinkaartje betaalbaar blijft. NS heeft een financieel gat, dat moeten we uiteraard zelf zien te dichten.

Binnen de raad van bestuur voelen we allemaal de plicht en verantwoordelijkheid om goed te blijven nadenken over de betaalbaarheid van de treinreizen. We stelden in 2023 voor om tariefdifferentiatie in te stellen. Hierbij wilden we met prijsverhogingen het aantal reizigers dat in de spits reist meer over de dag spreiden en die extra inkomsten gebruiken om lagere tarieven in de daluren te kunnen bieden. Daar zouden ook veel mensen van kunnen profiteren. Er was veel weerstand hiertegen, dus wij denken na over een alternatief.

Sociale veiligheid

Elke keer dat ik hoor dat een collega agressie op het station of in de trein heeft meegemaakt, raakt het me weer. In april liep de emmer over toen een collega in de trein nabij station Den Haag HS met agressie te maken kreeg. NS heeft een actie gedaan, waarbij we landelijk aandacht vroegen voor dit probleem. We hebben de treinen drie minuten stilgezet en de stationswinkels gesloten. Andere vervoerders sloten zich bij ons aan. Ook reizigers vielen ons bij, ze gaven in gesprekken aan het goed te vinden dat we aandacht voor dit probleem vroegen. Op Utrecht Centraal stonden collega's in de stationshal schouder aan schouder. Die beelden en de verdrietige en schokkende verhalen die collega's die actieweek deelden, raakten ook veel anderen. NS investeert veel in sociale veiligheid, maar we kunnen dit probleem niet in ons eentje oplossen. Het is een maatschappelijk probleem, waar vrijwel iedereen met een publieke taak mee te maken krijgt. Het kabinet heeft in elk geval voornemens gemaakt om iets aan de sociale veiligheid te doen. Ook vonden er op stations weer demonstraties plaats. En daarvoor hebben we het bevoegd gezag nodig, want dat gaat erover of een demonstratie ergens wel of niet mag plaatsvinden. Vooropgesteld; het demonstratierecht vind ik een groot goed. Maar het station vind ik geen goede plek voor demonstraties. Waarvoor of waartegen gedemonstreerd wordt, maakt daarbij niet uit.

'We rijden al sinds 2017 op windstroom en nu ook op zonne-energie'

Duurzaam alternatief

Wat mooi is, is dat wij ook afgelopen jaar voor veel reizigers het duurzame alternatief waren. We rijden tenslotte al sinds 2017 op windstroom en vanaf 1 januari 2025 ook op zonne-energie. Dus bij NS heb je altijd de wind in de rug en de zon aan de hemel. We brengen onze reizigers van A naar B, iedereen kan met ons mee, daarmee faciliteren we ontmoetingen en ondersteunen we sociale cohesie. We brengen reizigers naar een verjaardag, naar een voetbalwedstrijd, naar een concert. Onze stations hebben impact op de leefbaarheid en structuur van een stad of dorp. Ze zijn van economische betekenis, voor werkgevers is het gunstig om bij een station in de buurt te zitten. Op steeds meer kleine stations bieden we bijvoorbeeld met onze retailformule StationsHuiskamer een fijne plek en daarmee een groter gevoel van sociale veiligheid.

Steeds beter

Tijdens de concessieperiode, die afliep op 31 december 2024, waren we ons altijd bewust van onze maatschappelijke rol. We wilden het steeds een beetje beter maken voor de reiziger. En daar willen we tijdens de nieuwe concessieperiode mee doorgaan. Voor Nederland. Onze stip op de horizon is 200 jaar vervoer door NS.

De trein heeft de toekomst. We bieden oplossingen voor problemen waar de maatschappij mee worstelt. De trein biedt een antwoord op de verstopping van de snelwegen, nieuwe woningen hebben geen extra parkeerplaats nodig, maar een station in de buurt. Ook bij het klimaatvraagstuk en het verduurzamen van de maatschappij is een rol voor ons weggelegd.

De komende concessiejaren staan vooral in het teken van het leveren van een betrouwbare treindienst op het hoofdrailnet, ondanks dat er veel meer werkzaamheden aan de infrastructuur zullen zijn. We zijn daar bij de start van de nieuwe dienstregeling al mee begonnen. We rijden sinds die tijd ruim 1.500 treinen extra per week en het aantal ritten van en naar België hebben we verdubbeld.

Medewerkers

Maar liefst 64% van de NS'ers geeft een 8 of hoger als waardering voor het werken bij NS, blijkt uit het medewerkersbelevingsonderzoek van afgelopen najaar. Daar ben ik natuurlijk hartstikke blij mee en trots op. Ik vind het een bemoedigend signaal. En ik deel het enthousiasme over het werken bij NS. Het is een mooi bedrijf, we bieden een prachtig product, de collega's zijn leuk en er heerst een open sfeer. Ook van nieuwe collega's die uit allerlei sectoren komen, hoor ik positieve geluiden. Ze zijn altijd blij dat ze de overstap naar ons hebben gemaakt. Ik waardeer het hoe de mensen die langer in dienst zijn, de afgelopen jaren zoveel nieuwe collega's hartelijk hebben opgenomen, hebben ingewerkt en zich thuis hebben laten voelen.

Toch is er ook een personeelsvraagstuk; de opbouw van ons personeelsbestand. Ongeveer een derde van onze medewerkers is nu ouder dan 55. Een deel van hen zal in de looptijd van deze concessie met pensioen gaan. Hun opvolging houdt mij bezig. Niet alleen vanwege de krappe arbeidsmarkt, maar ook wat betreft hun kennis die ik graag voor het bedrijf wil behouden. Dat moeten we borgen.

Dank

Als de treinen op tijd rijden, is dat zoals het hoort en dan is niemand blij. En dat begrijp ik. Maar ík vind het wel belangrijk om mijn waardering uit te spreken. Ik ben trots op al die NS'ers die zich met zoveel betrokkenheid en liefde voor de reizigers inzetten. Ze deden hun uiterste best om, soms onder moeilijke omstandigheden, de reizigers toch de best mogelijke reis te bieden. Ik heb er vertrouwen in dat ze hun kwaliteiten ook in de nieuwe concessieperiode tot hun recht laten komen en dat alle reizigers daarvan de vruchten plukken. Ik heet heel Nederland graag welkom bij ons in de trein.

Namens de raad van bestuur,

Wouter Koolmees
President-directeur

Over NS

Profiel van NS

Auteurs Rob van Essen en Sacha Bronwasser signeren in de trein hun voor de NS Publieksprijs genomineerde boeken.

NS is een brede dienstverlener die verder kijkt dan de trein. Onze reizigers staan in al onze activiteiten voorop. Daarvoor zetten onze ruim 21.000 collega's zich dagelijks in. Met onze OV-partners werken we continu aan verbetering van onze dienstverlening en prestaties.

Onze organisatie

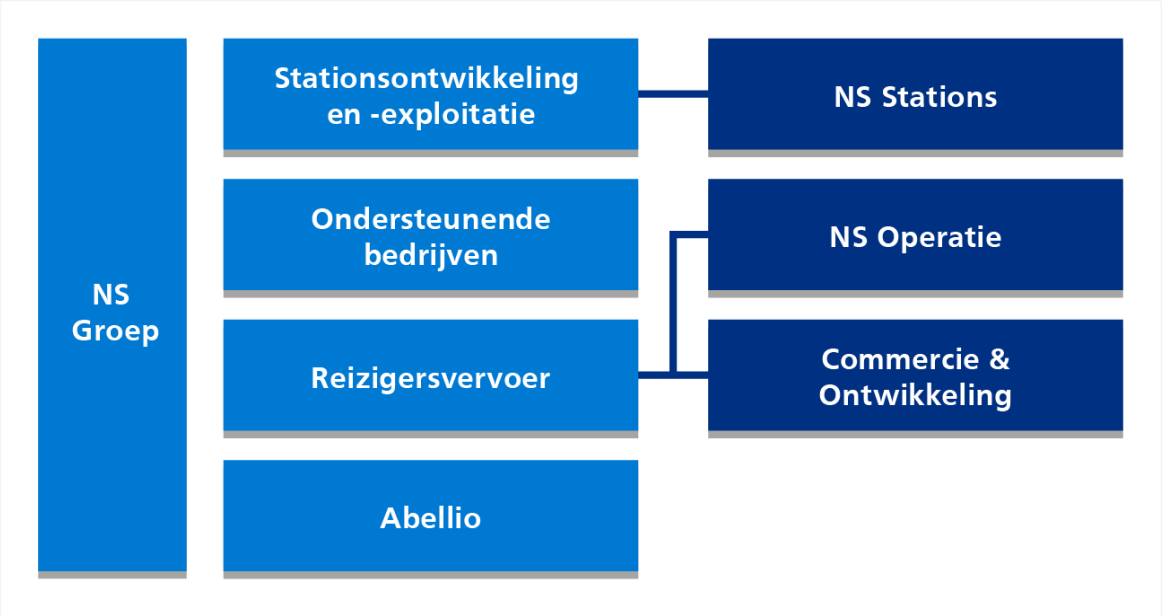
NS bestaat onder andere uit de onderdelen NS Operatie (gemiddeld over 2024 circa 13.900 medewerkers), Commercie & Ontwikkeling (circa 800), NS Stations (circa 3.600, inclusief retail en fiets), en staf- en centrale diensten als HR, Finance en IT (circa 2.500).

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.

Organigram



Onze treinen

NS investeert in de 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. Deze treinen bestaan uit zowel enkel- als dubbeldeksrijtuigen en combineren zo een gelijkvloerse instap met een grote capaciteit. In 2024 is de ontwerpfase van de treinen afgerond. De productie start later dan gepland omdat CAF in de zomer van 2024 is geconfronteerd met overstromingen bij een onderleverancier van aluminium profielen. De start van de productie is nu gepland tweede helft van 2025. De eerste nieuwe treinen komen naar verwachting rond 2029 op het spoor.

Intercity Nieuwe Generatie

Sinds 2016 heeft NS 109 ICNG treinen besteld bij treinfabrikant Alstom. Hiervan zijn 77 treinen bestemd voor inzet in Nederland en 32 ook geschikt om door te rijden naar België of Duitsland. In Nederland rijden op de hogesnelheidslijn Amsterdam-Rotterdam/Breda en Den Haag – Eindhoven inmiddels 31 ICNG's. Er zijn nu tien treinen beschikbaar voor de Eurocity Direct verbinding tussen Amsterdam Zuid en Brussel Zuid-Midi. De kinderziektes van ICNG zijn grotendeels opgelost en de prestaties van ICNG worden steeds beter.

Aanbesteding Sprinter

NS is in 2022 een Europese aanbesteding gestart voor de aanschaf van nieuwe Sprinters. 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 onze treinen, wat tot een optimale investering leidt. De contractondertekening met een leverancier staat gepland voor 2025, de eerste treinen komen naar verwachting eind 2029/2030 op het spoor.

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. In april 2024 hebben we deze modernisering van in totaal 45 treinstellen, met in totaal 242 rijtuigen, afgerond.

Vanaf eind 2025 start de modernisering van de VIRM4-dubbeldekstreinstellen. In 2024 zijn we verdergegaan met het ontwerpproces en de zogenoemde pre-tryout. In een pre-tryout moderniseren we één trein uit de materieelserie om te onderzoeken of het ontwerp dat op papier is vastgelegd, in de praktijk uitvoerbaar is.

Sprinter	Aantal treinstellen	Aantal bakken/ rijtuigen	Aantal zitplaatsen
SLT	131	648	34.412
SNG	205	703	36.878
FLIRT	58	199	11.990
Intercity			
ICRmh (Traxx)	19	133	10.556
VIRM	175	856	89.456
ICMm	88	307	22.984
DDZ	46	238	21.978
ICNG Nationaal	31	179	10.155
ICNG Internationaal	10	8	417
	763	3.271	238.826

Dilemma’s

Op initiatief van enkele medewerkers reed op 1 juli een speciale Keti Koti-trein.

Sociale veiligheid: eigen mensen versus NS als werkgeversmerk?

NS bracht in 2024 het maatschappelijke probleem van agressie in het openbaar vervoer landelijk onder de aandacht. Dit deden we naar aanleiding van een geweldsincident op 13 april. De maat was vol. Onder de noemer #wijstaanstil stonden de NS-treinen op zaterdag 20 april om 22.30 uur in heel Nederland drie minuten stil en sloten de stationswinkels van NS op dat moment hun deuren. Andere OV-bedrijven waren solidair en zetten ook hun treinen, bussen, trams en metro’s stil. Een week lang brachten we talloze verhalen van collega’s naar buiten over de schaduwkanten van het werken in het OV. We wilden Nederland een reëel beeld geven van de agressie waarmee onze medewerkers op de stations en in de trein te maken krijgen. Dit indringende signaal gaven we in een tijd waarin we ook een gigantische arbeidsmarktopgave hebben. We zochten op alle fronten nieuwe medewerkers en konden ons niet permitteren goede kandidaten te laten lopen. De #wijstaanstil actie vergde dat we van tevoren dit mogelijke ‘afhaakmoment’ voor sollicitanten goed zouden afwegen. We vonden uiteindelijk dat we moesten doorzetten. De aandacht voor het leed dat we etaleerden, resulteerde in een aantoonbare daling van het aantal sollicitanten.

Samenreiskorting: aanpassen of afschaffen?

Met de samenreiskorting kunnen abonnementhouders 40% korting cadeau doen aan iemand anders. Daarbij moeten ze wel samen reizen in de daluren of in het weekend. Als medereiziger hoefde je daar voor begin 2024 alleen samenreiskorting op je OV kaart te zetten. Helaas kwam het regelmatig voor dat reizigers met deze korting reisden, terwijl het onduidelijk was met wie ze meereisden. De samenreiskorting leidde daarom voor collega's op de trein vaak tot discussie bij de controle van het vervoersbewijs, met regelmatig vervelende situaties tot gevolg. Dat stelde NS voor een dilemma: behouden we de samenreiskorting, schaffen we het product af of passen we het aan? We kozen voor het laatste. Voortaan genereert de abonnementhouder een code die gedeeld kan worden met de medereiziger. Die heeft die code nodig om een e-ticket te kopen of om de samenreiskorting te activeren op zijn eigen NS-abonnement. De conducteur kan vervolgens bij controle op zijn scanner zien met welke abonnementhouder wordt meegereisd. De nieuwe methode maakt het gebruik van de korting iets minder eenvoudig, maar draagt bij aan de veiligheid van onze collega's en medereizigers.

Dienstregeling Hogesnelheidslijn (HSL): vaker reizen of een meer betrouwbare dienstregeling?

NS'ers willen treinen rijden en reizigers vervoeren. Het liefst zo vaak, zo goed en zo punctueel mogelijk. Als er dan situaties ontstaan waarin dat niet kan, is dat vooral vervelend voor de reizigers. Maar NS'ers worden er ook niet blij van. Op de HSL liepen we tegen meerdere zaken aan die ons parten speelden. NS kon met minder nieuwe Intercity's rijden dan verwacht, omdat de leverancier minder treinen leverde dan was voorzien. Hierdoor bleven op de HSL meer oudere treinen rijden die veel onderhoud nodig hebben. Daarnaast zijn er op de HSL meerdere tijdelijke snelheidsbeperkingen opgelegd. Op hogere snelheid doorrijden zoals het op de HSL bedoeld is, kon niet meer. Regelmatig zaten treinen elkaar in de weg. Ook waren er omvangrijke werkzaamheden bij Schiphol. Al deze zaken samen zorgden voor vertragingen en een vergrote kans op ongeplande treinuitval. Die mate van onvoorspelbaarheid vonden en vinden we onwenselijk voor onze reizigers. Maar onze dienstregeling versoberen en daarmee het aanbod voor de reiziger, is ook niet iets wat we graag doen. We besloten toch één trein per uur tussen Breda en Amsterdam uit de dienstregeling te halen. En we pasten de vertrektijden van de andere treinen op de HSL aan, waardoor er iets meer tijd tussen de treinen kwam. Hierdoor werd ons aanbod per uur kleiner, maar werd de dienstregeling op de HSL wel meer betrouwbaar.

Hoe NS waarde toevoegt aan de samenleving

Reizen met de trein moet voor iedereen toegankelijk zijn. NS biedt graag een helpende hand om reizigers ermee vertrouwd te maken. Een groep slechtziende en blinde kinderen van expertisecentrum Koninklijke Visio maakte op 15 februari onder de hoede van een stationsmanager een ervaringsreis van Eindhoven naar Weert.

Waardecreatiemodel

In het waardecreatiemodel beschrijven we onze belangrijkste bronnen, zoals mensen, treinen en technologie. We geven aan hoe we waarde creëren met 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 wij over de onderwerpen die onze interne en externe stakeholders relevant vinden en waarmee wij waarde creëren voor de Nederlandse samenleving. Hiervoor gebruiken wij 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 meetbare interne en externe resultaten, bijvoorbeeld het aantal treinritten per dag of onze eigen CO_2-uitstoot.

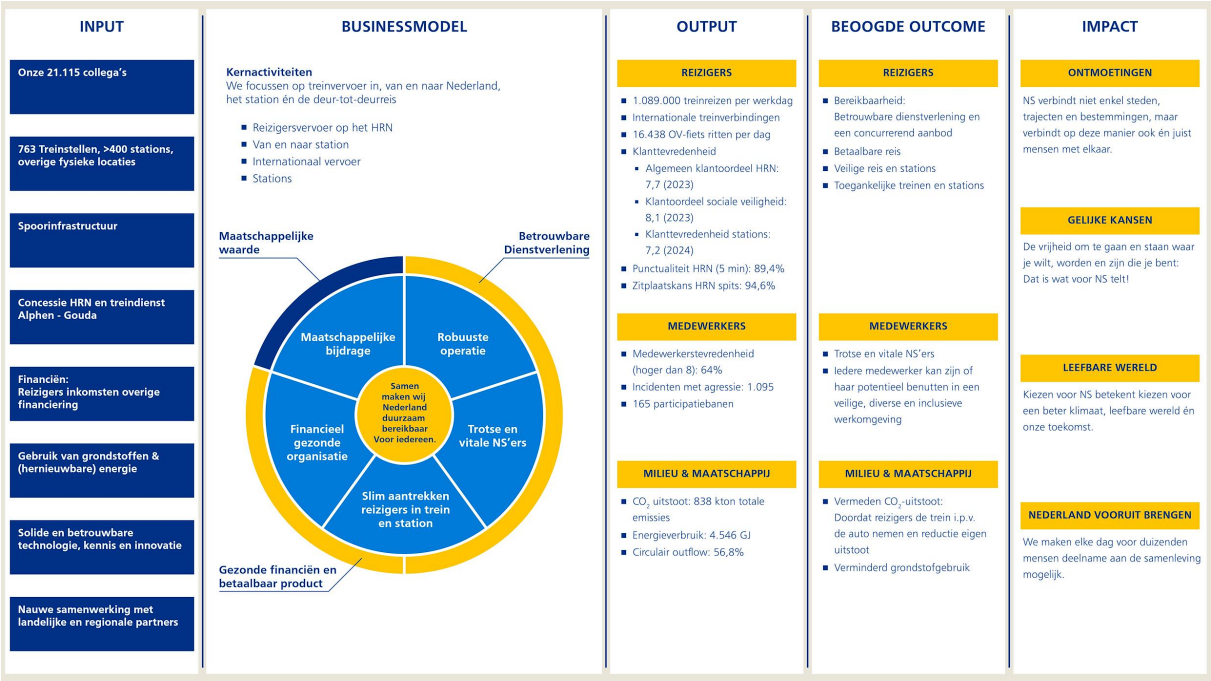
Beoogde outcomes

Met die resultaten beogen we bepaalde uitkomsten voor groepen of de samenleving. Denk aan het vergroten van bereikbaarheid of het verbeteren van toegankelijkheid.

Maatschappelijke impact

Met die uitkomsten hebben we impact op Nederland, zo faciliteren we bijvoorbeeld ontmoetingen en betekent kiezen voor NS, kiezen voor een beter klimaat.

Waardecreatiemodel



Trends, ontwikkelingen en strategie

Trends en ontwikkelingen

Kinderen voor wie reizen met de trein en Sinterklaas vieren niet zo vanzelfsprekend is omdat er thuis niet veel te besteden is, werden door NS uitgenodigd voor de speciale pakjestrein. Ze reden samen met veel vrolijke Pieten van Barendrecht via Rotterdam Centraal naar Utrecht. Op het NS kantoor aan de Laan van Puntenburg werden ze opgewacht voor een feestelijk programma met Sinterklaas en kregen ze een cadeautje.

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.

Blijvende arbeidsmarktkrapte en veranderende bevolkingssamenstelling

De blijvende arbeidsmarktkrapte, 110 vacatures per 100 werklozen, blijft een punt van zorg, ook voor NS. Een rapport van McKinsey voorspelt dat Nederland tegen 2030 geconfronteerd zal worden met een groot tekort aan werknemers (1,4 miljoen vacatures). Een transitie is nodig naar een skills-gedreven arbeidsmarkt, waarin werknemers zich continu blijven ontwikkelen om relevant en inzetbaar te blijven. Vooral in kritische beroepsgroepen, zoals de zorg en techniek, zal er een mismatch tussen vraag en aanbod blijven bestaan. Aandacht voor ontwikkeling van medewerkers én inzetten op technologie is nodig om dit het hoofd te kunnen bieden.

In 2024 zien we een toenemende verstedelijking en gentrificatie en een andere bevolkingssamenstelling. De leeftijdsgroep van 60-plussers groeit, wat impact heeft op reisgedrag en de inrichting van stationsgebieden. De bevolkingsgroei in 2024 kwam met name door migratie. Door tekorten in vele sectoren kiezen steeds meer bedrijven, ook in de vervoerssector, ervoor om personeel uit andere landen aan te trekken. Het grote woningtekort maakt het echter moeilijk om iedereen ook adequaat te huisvesten.

Iets meer dan de helft van de Nederlanders (52%) werkt geregeld vanuit huis. Nergens in de Europese Unie is dat percentage zó hoog. Ook zie je steeds vaker dat mensen thuis opstarten en pas later op de dag naar het werk gaan. Dit gebeurt vooral om de toenemende files, als gevolg van veel groot onderhoud, te ontwijken. In de trein blijven dinsdag en donderdag verreweg de drukste dagen.

Beperkte budgetten maken scherpe keuzes noodzakelijk

In 2024 vormen beperkte budgetten een aanzienlijke uitdaging voor veel organisaties, waaronder NS. De economische krimp en aanhoudende inflatie drukken op overheidsfinanciën, waardoor er steeds minder ruimte is voor investeringen, dit geldt ook voor investeringen in infrastructuur en openbaar vervoer. Als gevolg hiervan is er een verhoogde druk om kritische keuzes te maken over welke projecten voorrang moeten krijgen. De kwaliteit van het openbaar vervoer kan achteruitgaan als er niet in het OV en de infrastructuur wordt geïnvesteerd. Het blijft een uitdaging om te voldoen aan de verwachtingen van reizigers, terwijl de budgetten onder druk staan. En dit vraagt om creativiteit en efficiëntie. Het is cruciaal dat ingezet wordt op innovatieve en duurzame keuzes die ook economisch haalbaar zijn, om zo de mobiliteit toegankelijk te houden voor alle reizigers.

Armoede

In 2024 blijven de gevolgen van armoede in Nederland zichtbaar, ondanks een daling van het armoederisico naar het laagste niveau in 45 jaar. De hoge kosten van levensonderhoud, in combinatie met inflatie, vergroten de financiële druk op gezinnen, vooral voor modale inkomens. Het bieden van betaalbare reismogelijkheden is een belangrijke stap om de negatieve effecten van armoede te verminderen en de algehele toegankelijkheid van openbaar vervoer te verbeteren.

Woningbouw

De druk op de woningmarkt is toegenomen. In de eerste helft van 2024 werden slechts circa 32.000 nieuwbouwwoningen gerealiseerd, het laagste aantal sinds 2018, wat het vooraf gestelde doel van 100.000 woningen per jaar onhaalbaar maakt. Er worden nieuwe gebieden buiten de Randstad aangewezen voor grootschalige woningbouw, waarbij de voorkeur is uitgesproken door het kabinet om deze nabij bestaande infrastructuur te bouwen. Tegelijkertijd zien we verschraling van het regionale OV-aanbod en daling van het aantal bereikbare voorzieningen, hierdoor worden mensen steeds afhankelijker van de auto.

Buiten de grote steden is dan ook een toename van het autobezit te zien, terwijl in de steden het autobezit afneemt en de fiets een prominentere positie inneemt. Goed op elkaar aansluiten van verschillende vervoersopties is noodzakelijk om heel Nederland duurzaam bereikbaar te houden. Daarnaast biedt het meerdere voordelen om nieuwe woon- en werklocaties nabij OV-knooppunten te ontwikkelen.

Uitdagingen in sociale veiligheid

Veel mensen hebben het gevoel dat de samenleving steeds harder wordt, dat heeft impact op het werkgeluk en de mentale gezondheid van veel van onze medewerkers. Polarisatie en normvervaging creëren een gespannen sfeer en versterken het gevoel van onveiligheid. Dit komt tot uiting in frequenter geweld in het openbaar vervoer en meer bedreigingen in het publieke domein. Stress en psychische overbelasting leiden steeds vaker tot verzuim, vooral bij medewerkers in publieke functies zoals conducteurs, maar ook bij winkelpersoneel. De behoefte aan effectieve maatregelen tegen geweld en onveiligheid in het openbaar vervoer is urgent.

Bijdrage duurzaam vervoer aan klimaatdoelen

Er is een groeiend besef van de noodzaak om klimaatverandering tegen te gaan. Bewust en betekenisvol consumeren wint aan populariteit, waarbij consumenten streven naar een optimale balans tussen gemak en waarde. Streven naar een duurzame samenleving wordt verder ondersteund door 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 zorgen extremen in het klimaat, zoals langdurige hitte en hevige regenval, voor extra druk op de spoorinfrastructuur. Dit vraagt om investering in zowel klimaatadaptatie als mitigatie. Om de overgang naar duurzame mobiliteit mogelijk te maken, is robuuste infrastructuur essentieel, zodat we niet alleen voldoen aan de huidige vraag, maar ook voorbereid zijn op toekomstige behoeften. De komende jaren wordt er veel aan de infrastructuur gewerkt en leiden de werkzaamheden vaker tot verstoringen.

Netcongestie beperkt groei economie

Netcongestie blijft een belangrijk probleem, aangezien de vraag naar elektriciteit stijgt, terwijl de energie-infrastructuur niet in staat is om aan de vraag te voldoen. Door netcongestie loopt Nederland jaarlijks tientallen miljarden mis. Bedrijven worden niet aangesloten, de woningbouw ligt stil en de verduurzaming gaat langzamer. Netbeheerders mogen door middel van een prioriteitenkader voorrang geven in de toewijzing van capaciteit aan sectoren met een maatschappelijk belang zoals zorg en onderwijs of aan bedrijven die bijdragen aan het oplossen van netcongestie. Netcongestie vormt mogelijk een belemmering om het spoor in Nederland in de toekomst intensiever te gebruiken.

Ontwikkelingen in de mobiliteitsmarkt

Autobezit in steden daalt door gemeentelijk ontmoedigingsbeleid, zoals hogere parkeerkosten en lagere parkeernormen. Buiten de steden blijft het autobezit echter onveranderd hoog, ook wanneer er goede ov-faciliteiten zijn. De populariteit van fietsen neemt toe, mede door investeringen in fietsinfrastructuur en de opkomst van e-bikes. Deze ontwikkelingen bevorderen de overstap naar fiets-OV combinaties als alternatief voor de auto. Hierdoor speelt de fiets een steeds belangrijkere rol in stedelijke gebieden. Vanuit de overheid en verschillende spelers op de mobiliteitsmarkt wordt ingezet op Mobility as a Service (MaaS) en een beter aanbod van deelvervoer zoals e-bikes, fietsen, scooters en auto’s. Zo ook in de nieuwe HRN-concessie. De markt blijft continu in beweging, aanbieders

treden toe, gaan samen of verlaten de Nederlandse markt. Er wordt door verschillende partijen geïnvesteerd in de ontwikkeling van apps en het vergroten van het aanbod. Toch blijkt de markt onstuimig en hebben aanbieders last van operationele uitdagingen waardoor aanbod van deelvervoer ook weer uit steden verdwijnt. Buiten Amsterdam winnen vooral deelauto's en deel- (bak)fietsen aan terrein.

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. Een van de belangrijkste trends is de adoptie van kunstmatige intelligentie. AI biedt niet alleen innovatieve oplossingen voor operationele processen maar draagt ook bij aan de verbetering van de klantervaring. Hiertoe is een toegankelijke maar veilige datahuishouding van cruciaal belang. Organisaties worden kwetsbaarder voor cyberdreigingen, zowel van statelijke als niet-statelijke actoren. Extra nadruk op het beveiligen van systemen en gegevens binnen NS en bij toeleveranciers is essentieel in tijden van toegenomen geopolitieke spanning.

Autonoom rijden en geautomatiseerd openbaar vervoer, zoals automatische bussen, krijgen steeds meer aandacht en ondersteuning in beleidsvorming. Dit biedt mogelijkheden voor efficiënt voor-en natransport, hoewel de volledige impact op het treinverkeer nog beperkt is. Verder speelt de introductie van 5G een grote rol in het verbeteren van connectiviteit en operationele efficiëntie. Dit, in combinatie met ontwikkelingen in sensortechnologie, kan leiden tot betere monitoring en voorspelbaarheid van onderhoudsbehoefte en reizigersstromen en daarmee een efficiëntere inzet van materieel en personeel.

Onze strategie

De spoorwensen van kleine en grote mensen werden op 4 juni vervuld. Tientallen vrijwilligers van ProRail en NS trokken gezamenlijk op om hun speciale gasten een onvergetelijke dag te bezorgen.

Samen maken we Nederland duurzaam bereikbaar. Voor iedereen. Dat is de missie van NS. Deze missie is de komende jaren het kompas voor onze strategie.

Met de treinen en de stations als ruggengraat van het OV willen we onze reizigers een soepele en comfortabele reis van deur tot deur bieden. Daarmee dragen we bij aan hun mogelijkheden om duurzaam te bewegen in en deel te nemen aan de samenleving.

Volop kansen

De komende jaren zien we volop kansen om onze missie te realiseren. Duurzaam reizen is, onder meer door de noodzaak om klimaatverandering tegen te gaan, voor veel reizigers, werkgevers en de samenleving een absolute noodzaak geworden. Met de trein kun je overal komen zonder veel schadelijke stoffen uit te stoten en schaarse ruimte in toch al zo drukke steden in te nemen. Zelfs als alle auto’s elektrisch rijden, is de trein nog altijd een van de duurzaamste en meest ruimte-efficiënte vervoersmiddelen voor zowel de korte als middellange afstand (zowel nationaal als internationaal tot 700 kilometer).

We zien ook dat het aanbod van verschillende duurzame, gedeelde vervoersmiddelen groeit. De trein in combinatie met deelmobiliteit biedt veel mogelijkheden om de reiziger duurzaam van deur tot deur te brengen. Zeker wanneer er nabij bestaande infrastructuur gebouwd wordt om het woningtekort het hoofd te bieden. Tot slot zijn er meerdere technologische ontwikkelingen die ons kunnen helpen operationele processen en de klantervaring te verbeteren, zoals de adoptie van AI of sensortechnologie.

Grote uitdagingen

We hebben echter ook te maken met uitdagingen die het moeilijker maken onze missie te realiseren.

Veranderende reizigerspatronen

De ongekende daling van reizigersaantallen tijdens de coronacrisis werkt nog steeds door: reispatronen zijn sinds de pandemie structureel anders. Op maandag, woensdag en vrijdag verwelkomen we bijvoorbeeld minder reizigers dan voorheen, terwijl de spits op dinsdag en donderdag relatief veel drukker is. Dit maakt de uitdaging om de capaciteit van het spoor optimaal te benutten groter. Deze wordt ook groter doordat er veel geplande werkzaamheden nodig zijn om het spoor te onderhouden of te moderniseren. Dit wordt de komende jaren alleen maar meer. Daarnaast zagen we een toename van het aantal storingen in de infrastructuur en snelheidsbeperkingen. Hierdoor kunnen we soms niet op bepaalde trajecten rijden, en soms niet zo snel of zoveel als we voor reizigers willen. Dit geldt ook zeker voor de HSL waar constructiefouten zijn geconstateerd waar nog geen oplossing voor is gevonden. Tegelijkertijd is de budgettaire druk bij de overheid hoog, terwijl de moderniseringsopgave en instandhouding van het spoor juist grotere investeringen vraagt.

Krappe arbeidsmarkt

Het blijft een uitdaging om nieuw personeel aan te trekken in een aanhoudend krappe arbeidsmarkt. Dat geldt voor machinisten en hoofdconducteurs, maar vooral ook voor medewerkers Veiligheid & Service en monteurs. De vraag naar technisch geschoold personeel is in verschillende sectoren groot.

Een andere grote en ernstige zorg is dat onze medewerkers en reizigers vaker te maken krijgen met sociaal onveilige situaties op de trein en in het station, zoals incidenten en agressie. Tot slot staat onze financiële positie onder druk: we maken de laatste jaren verlies op het hoofdrailnet. Onze kosten zijn de afgelopen jaren gestegen (onder meer door hoge inflatie en stijgende lonen). Door de achterblijvende reizigersaantallen zijn de opbrengsten minder hoog dan oorspronkelijk begroot. Deze ontwikkelingen maken het voor ons moeilijker om een kwalitatief goed product te leveren voor een betaalbare prijs.

Optelsom

Deze optelsom aan uitdagingen maakt dat onze prestaties onder druk staan: we konden in 2024 niet altijd een goede zitplaatskans garanderen of de punctualiteit bieden waar we naar streven. We gaan deze uitdagingen ten volle aan door te sturen op wendbaarheid en continue bijsturing van onze organisatie. En het maken van de juiste strategische keuzes voor de lange termijn.

Een relevant en sterk NS

In 2024 hebben we gewerkt aan de herijking van onze strategie. We werken toe naar een structureel relevant en sterk NS en bieden het hoofd aan de uitdagingen waar we voor staan. Dat doen we met een betrouwbare dienstverlening en een aantrekkelijk en betaalbaar aanbod. Zo willen we met een hogere bezettingsgraad en tegen gemiddeld lagere kosten een topproduct bieden, waarbij de samenleving NS een warm hart toedraagt. We geloven dat NS daarmee de beste uitgangspositie heeft om in elk toekomstig scenario succesvol te zijn en bij te dragen aan Nederland.

Onze dienstverlening

We zetten ons in om onze reizigers een betrouwbare dienstverlening te bieden die aansluit bij hun verschillende behoeften. Dat betekent voor ons: zorgen voor een prettige en voorspelbare deur-tot-deurreis in heel Nederland. Een trein die op tijd rijdt is essentieel; daarom is onze primaire focus een robuuste operatie. Reizigers krijgen goede service, ervaren een sociaal veilige,schone en toegankelijke omgeving en ontvangen duidelijke reisinformatie. Wanneer de treindienst verstoord raakt, reageren we snel en adequaat met de juiste reisinformatie, heldere communicatie en een duidelijk handelingsperspectief.

De reiziger kan in de trein en op het station op ons rekenen, doordat wij met trotse en vitale collega's onze kerntaak betrouwbaar uitvoeren, kostenbewust en elke dag beter. Met onder meer de inzet van technologie willen we onze collega's ondersteunen en aantrekkelijk werk met een realistische belastbaarheid borgen.

Aanbod aan de reiziger

Met een aantrekkelijk en relatief betaalbaar aanbod van producten willen we een concurrerend alternatief zijn voor de auto. We werken aan passende abonnementsvormen en een groot aanbod van deelvervoer in de app en op stations. Voorbeelden zijn de OV-fiets en OV-e-bike, en een dynamische korting met PrijsTijd Deals waarmee we meer reizigers willen aantrekken en stimuleren om over de dag en de week gespreid te reizen. Spreiden van reizigers helpt om de capaciteit van het spoor beter te benutten en (uiteindelijk) minder kosten te maken. Een aantrekkelijk concurrerend aanbod en nieuwe reizigers aantrekken op trajecten en momenten van de dag waar er ruimte is, draagt bij aan een financieel gezonde organisatie.

Maatschappelijke bijdrage

We willen zichtbaar bijdragen aan een leefbare wereld, gelijke kansen en het stimuleren van ontmoetingen. Daar zetten we ons actief voor in. Zo leveren we maatschappelijk waarde aan Nederland. Allereerst door Nederland duurzaam bereikbaar te houden via een landelijk dekkend netwerk. Vanaf 2025 meten we met een nieuwe KPI nog explicieter onze bijdrage aan een duurzame toekomst. Dat doen we 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 circulair in te kopen, materialen maximaal te (her)gebruiken en geen afval meer te creëren op kantoren, werkplaatsen en van treinen. Met onder meer ProRail en het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat werken we aan de gezamenlijke ambitie Afvalvrij station 2040. In de operationele processen besparen we zoveel mogelijk energie en zetten we onze gronden en gebouwen in voor duurzame opwek van energie. Als grootverbruiker van elektriciteit en vanwege de druk op het elektriciteitsnet vinden wij het belangrijk om hier aandacht aan te besteden.

Onze impact reikt verder dan het klimaat. Zo willen we een betrokken bedrijf zijn, voor en door iedereen: een afspiegeling van de maatschappij, een plek waar iedereen zich thuis voelt en waar we niemand buitensluiten.

Stip op de horizon

Met deze strategie geloven we dat we, nu en in de toekomst, onze missie kunnen waarmaken: Samen maken we Nederland duurzaam bereikbaar, voor iedereen. Met deze missie en focus blijven we 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, zowel in de Randstad als in de regio.

Terugblik en vooruitblik op de HRN-concessieperiode

NS kreeg eind 2023 de concessie voor het hoofdrailnet 2025-2033 gegund van het ministerie van IenW. Dat is een blijk van vertrouwen. We zetten ons ook tijdens de nieuwe concessieperiode volledig in om onze reizigers een comfortabele en duurzame reis te bieden met een betrouwbare dienstregeling en een prettig verblijf op onze stations.

Tien jaar

Het begin van deze nieuwe concessieperiode markeerde ook de afsluiting van onze vorige concessie die liep van 2015 tot en met 2024. Tien jaar lijkt niets, bezien vanuit de lange traditie waarin we geworteld zijn: al meer dan 185 jaar brengen we reizigers van A naar B. Maar als je elke dag met ons reist, en veel hoogte- en dieptepunten meekrijgt, is tien jaar juist weer een flinke periode.

We hebben een rol van betekenis in het leven van onze reizigers, dat is een voorrecht om behoedzaam mee om te gaan. We brengen forensen naar hun werkplek, grootouders naar hun kleinkinderen, vriendengroepen naar de stad. Al deze mensen hebben hun eigen – soms veranderende – reisbehoeften en daar proberen we op in te spelen.

Een greep uit wat we deden

NS faciliteerde In de afgelopen concessieperiode 3,2 miljard treinreizen. Met de OV-fiets zijn ruim 40.700.000 ritten gemaakt. We introduceerden met ProRail en gemeenten de mogelijkheid om 24 uur achtereen gratis je fiets te stallen. In Utrecht openden we de grootste fietsenstalling van Europa. Ook de andere stations die vallen onder de Nieuwe Sleutelprojecten kregen grote stallingen. Net als Amsterdam Centraal. We voegden tal van nieuwe mogelijkheden in de NS-app toe en ontwikkelden het e-ticket.

We zwaaiden de iconische trein Mat’64 uit en brachten een nieuwe Intercity, de ICNG, in het landschap. De Sprinters Nieuwe Generatie en de Flirts versterkten onze vloot, we moderniseerden onze VIRM-treinen en zeiden na jaren trouwe dienst andere treinen definitief gedag, waaronder de DDM1 en de SGM. We gingen de strijd aan tegen graffiti, maar konden niet voorkomen dat tags van graffiti-artiesten onze reizigers het uitzicht soms benamen.

Het aantal agressiegevallen nam - zeker tijdens en na corona - toe en we troffen allerlei maatregelen om de sociale veiligheid te verbeteren. Variërend van het gebruik van bodycams door onze medewerkers Veiligheid & Service, tot een oproep aan de politiek om onze boa’s meer bevoegdheden te verlenen tot een pilot met inzet van interventiemedewerkers onbegrepen gedrag.

De nieuwbouw van Utrecht Centraal werd voltooid en station Assen, dat twee toonaangevende architectuurprijzen won, vernieuwd. Arnhem Centraal heropende na een complete metamorfose haar deuren. Ook de stations Delft, Eindhoven en Tilburg werden drastisch verbouwd. Station Ede-Wageningen werd met de grond gelijkgemaakt en weer opgebouwd in een nieuwe, betere versie waarbij het voorbereid is op de toekomst. Amsterdam Centraal werd uitgebreid met de IJ-hal en passages. We namen afscheid van stations en openden nieuwe stations. We plaatsten AED's op de stations en breidden de reisassistentie uit naar alle stations op het hoofdrailnet.

De reistijd naar Berlijn werd verkort en het treinaanbod naar België vergroot. We trotseerden stormen en liepen vast in de sneeuw. Er werd gestaakt en we brachten duizenden bezoekers naar de Dutch Grand-Prix en wandelaars naar de Nijmeegse Vierdaagse. We vonden honderden paraplu’s en ontwikkelden een online selfservicetool om het rechtmatige eigenaren gemakkelijk te maken hun verloren spullen terug te krijgen. We introduceerden het gratis Kids Vrij abonnement en de Jongeren Dagkaart Dal. En wie z'n dorst wilde lessen, kon terecht bij een van de ruim 200 watertappunten die we op de stations plaatsten.

We werden geconfronteerd met verschrikkelijke ongelukken, zoals bij Hooghalen en Voorschoten, en maakten ons hard voor de aanpak van de NABO’s (niet actief beveiligde overwegen). We investeerden veel tijd in suïcidepreventie en gaven voorlichting op scholen over de gevaren van spelen in de buurt van het spoor.

We braken ons hoofd over de drukke spits en probeerden reizigers te verleiden meer verspreid over de dag te reizen. We startten samenwerkingsverbanden met ROC’s en zorgden voor stages in ons bedrijf. Beperkingen in de infrastructuur en kapotte treinen speelden ons parten en zorgden voor vertraging. Ondanks veel gepoets en geboen, bleven de treinen te vuil en machinisten sprongen bij om meer treinen te kunnen wassen. We brachten de koninklijke familie naar Koningsdag in Tilburg en faciliteerden de mogelijkheid om te stemmen op stations. We introduceerden het Groepsticket en hadden last van de fraude die ermee werd gepleegd.

Wij hadden in 2019 operationeel een topjaar en dat waardeerden onze reizigers, we zagen ons daarna geconfronteerd met een nieuwe werkelijkheid: de coronatijd. We hielden het land in beweging zodat iedereen met een cruciaal beroep naar zijn werk kon gaan. Maar moesten tegelijkertijd anderen vragen de trein niet te nemen als het niet absoluut noodzakelijk was. In de coronaperiode ontdekte Nederland massaal het thuiswerken en bleef dat omarmen ook al konden we terug naar kantoor. Dit leidde tot minder reizigers. Forensen kozen vooral de dinsdag en donderdag om naar het werk te gaan, waardoor op die dagen de treinen in de spits doorgaans heel vol zijn.

We begonnen met een omvangrijk besparingsprogramma, de inflatie baarde ons grote zorgen en we gingen met de politiek in gesprek over de prijs van het treinkaartje. We begrepen onze reizigers als ze zuchtten onder de last van werkzaamheden, maar snapten ook heel goed dat deze nodig zijn om het voor de toekomst beter te maken. We leerden dat dassen en bevers een dienstregeling kunnen ontregelen en voorzagen onze hoofdconducteurs van Smartwatches om seconden te winnen bij het vertrek van de trein. We gingen in 2017 over op het rijden op groene stroom, zorgden ervoor dat 99% van oude treinonderdelen een nieuw leven krijgt en werkten steeds duurzamer. We gingen de stations op met een treinsimulator om nieuwe machinisten te werven en we zorgden voor werk voor statushouders. We namen duizenden nieuwe collega’s in dienst en waren blij hen aan ons te kunnen binden.

Maatschappelijk bedrijf

Dit was slechts een greep uit onze weerbarstige werkelijkheid tijdens de vorige concessieperiode. En altijd waren daar onze reizigers. Sommigen reisden de hele turbulente concessietijd met ons mee, anderen stapten later in, sommigen haakten af en anderen herontdekten ons. Ze waren blij met ons, zagen ons als 'water uit de kraan' dat er gewoon moet zijn, of waren teleurgesteld omdat de reis niet verliep zoals zij – en wij- verwachtten. We zijn een maatschappelijk bedrijf: we zijn van en voor heel Nederland en reizigers maakten ons deelgenoot van hun leven.

Vooruitblik

Afgelopen jaar zijn de afspraken over de invulling van de concessie verder uitgewerkt. De dienstregeling 2024 was daarbij het uitgangspunt. Deze bouwen we stap voor stap uit, waarbij we rekening houden met de ontwikkeling van de reizigersvraag. Zo willen we ervoor zorgen dat reizen per trein steeds opnieuw een beetje beter wordt. In de dienstregeling van 2025 rijden we nog eens ruim 1.500 treinen per week meer dan we in 2024 deden. Ook zorgen we, samen met de Belgische vervoerder NMBS, voor meer reismogelijkheden naar België. We willen in de loop van deze concessie meer treinen op de HSL laten rijden tussen Schiphol en Rotterdam. We zien ook uit naar de reistijdverkorting tussen Noord-Nederland en Schiphol op termijn en het toevoegen van enkele Intercity's in de spits van Enschede naar Deventer of de extra Sprinters in de daluren tussen Leiden en Woerden. Dat zijn slechts enkele voorbeelden van wat we van plan zijn.

In de nieuwe concessie zijn meer nachttreinen opgenomen en worden veel stations vaker bediend. Er komen ook nieuwe stations: Leeuwarden Werpsterhoeke, Hazerswoude en Rotterdam Stadionpark. Ondertussen verbouwen we met ProRail ook flink door aan Amsterdam Centraal en Amsterdam Zuid.

We laten meer nieuwe Intercity's instromen en met de productie van zestig nieuwe dubbeldekkers wordt binnenkort gestart. Deze kennen ook enkellaags gedeelten waar mensen drempelloos naar binnen kunnen en reizigers in een rolstoel niet afhankelijk zijn van hulp. Voor een nieuw type Sprinter is het aanbestedingsproces inmiddels in gang gezet.

We blijven geïnteresseerd in innovaties in de spoorsector en moedigen deze aan. Zo experimenteren we in het Rail Fieldlab 5G, dat in 2024 door het ministerie van IenW, ProRail en NS werd geopend. We zetten generatieve AI in en doen digitale inspecties van materieel. We delen onze innovatieve kennis in diverse gremia en nemen daarmee onze verantwoordelijkheid als grootste personenvervoerder van Nederland. We stimuleren woningbouw in de buurt van stations en denken hier actief over mee.

Financiële uitdagingen

De concessie-afspraken zijn tot stand gekomen in een financieel en operationeel uitdagende tijd. NS, het ministerie van IenW en het ministerie van Financiën hebben er samen voor gezorgd dat de nieuwe concessie tot stand kon komen. Zo kampt NS sinds corona met lagere reizigersaantallen en hogere kosten. 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 normrendement geaccepteerd.

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. 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.

Met het ministerie van IenW bespreken we regelmatig onze prestaties. In overleg met IenW hebben we een aantal nieuwe en aangepaste KPI's afgesproken, waaronder punctualiteit, zitplaatskans in de tweede klas en de vermeden CO_2-uitstoot. Hiermee maken we inzichtelijk hoe reizen per trein bijdraagt aan het duurzaam bereikbaar houden van Nederland.

Nederland in beweging houden

Voor onze reizigers zijn we zo goed als onze laatst gereden trein. Er is ons veel aan gelegen onze reizigers een goede ervaring te bieden en bij alles wat we doen hun deur-tot-deurreis voor ogen te houden. Voor NS’ers is er niets mooier dan elke dag tevreden reizigers vervoeren en het land in beweging houden. Dat is waar we onze schouders opnieuw onder mogen zetten in de nieuwe concessieperiode. We houden Nederland duurzaam bereikbaar. Voor iedereen.

Innovaties

Om relevant te zijn én te blijven voor Nederland werken we hard aan het verbeteren van onze prestaties. Tegelijkertijd hebben we oog voor 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 op het gebied van onder meer verduurzaming, reisgedrag en arbeidsmarkt waarbij innovaties uitkomst kunnen bieden.

Innoveren met heel NS

We blijven innoveren in alle bedrijfsonderdelen. Een greep uit de belangrijkste innovaties uit 2024:

- De basisversie van dit hoofdstuk maakten we met ChatNS, een speciaal voor NS ontwikkelde chatbot, gebaseerd op generatieve AI. NS zet generatieve AI ook breder in. Dat doen we bijvoorbeeld bij klantenservice. We gebruiken AI om klantgesprekken samen te vatten, zodat we de serviceafhandeling kunnen verbeteren. De klantadviseur houdt dan meer tijd over om klanten te helpen.
- We werken doorlopend aan de digitalisering van inspecties van treinen en gebouwen. Zo zijn we bezig met het plaatsen van twee extra cameraportalen om inspecties van bijvoorbeeld pantografen en wielstellen te verbeteren. We zien dat algoritmes en AI-modellen zich steeds meer gaan bewijzen om beeldkwaliteit en herkenbaarheid van onderdelen te vergroten. Voor stations voeren we onderhoudsinspecties uit met drones, die per regio worden aangestuurd door een drone-piloot.
- Na corona reizen meer mensen op hetzelfde moment. Om grote drukte in de trein te voorkomen, stimuleren we reizigers om ook op andere, rustige(re) (dal)momenten te reizen. Dat doen we onder meer met kortingen op het treinkaartje. Ook kan het tijdstip van aanschaf van een treinkaartje een korting opleveren; hoe eerder voor vertrek er wordt geboekt, hoe meer korting er kan worden gekregen op bepaalde trajecten. Deze vormen van dynamisch prijzen hebben we onder de noemer NS PrijsTijd Deals gefaseerd geïntroduceerd voor specifieke tijdvakken.
- Als een reiziger geen geldig vervoersbewijs heeft, wordt een uitstel van betaling (UVB) uitgeschreven. Dit administratieve proces hebben we afgelopen jaar vergemakkelijkt. Daarnaast testten we oplossingsrichtingen om het UVB-proces verder te versnellen en te vereenvoudigen.
- Dankzij kunstmatige intelligentie konden we onder andere reizigersprognoses verbeteren en marketingactiviteiten personaliseren. Met een nieuw prognosemodel voor beschikbaarheid van treinen kunnen we beter sturen op de beschikbaarheid en planning van treinen. Ook is er een middel ontwikkeld voor het voorspellen van de beschikbaarheid van OV-fietsen, waarmee de reiziger bij aankomst op het station beter inzicht heeft of er een OV-fiets beschikbaar is.
- In 2019 begon NS met het onderzoeken van de potentiële voordelen van ATO (Automatic Train Operation) voor NS op het gebied van capaciteit, operationele processen, veiligheid en duurzaamheid. In 2024 hebben we meerdere testritten gedaan met automatisch rijden op het hoofdrailnet en op afstand rangeren. Deze ritten hebben ons veel inzicht gegeven in de te verbeteren stappen in processen en techniek.

- NS onderzoekt de kansen van 5G, onder andere met ProRail en het ministerie van IenW. Gezamenlijk openden we hiervoor bij het Railcenter in Amersfoort het Rail FieldLab 5G. Dit is een fysieke omgeving waar de spoorsector kan experimenteren met 5G.
- NS richt zich op extended reality, waaronder virtual, augmented en mixed reality. Op twee onderhoudslocaties startten we op kleine schaal met het gebruik van augmented reality-brillen. Virtual reality is in de vorm van een interactief 3D-model onderdeel van de training van medewerkers. Bij verbouwingen van stations zetten we virtual reality in zodat we al door het virtuele station kunnen lopen en vroegtijdig aanpassingen in het ontwerp kunnen doen.

We hebben in 2024 ook andere stappen gezet die belangrijk zijn voor het spoorsysteem van de toekomst, waardoor we uiteindelijk een aantrekkelijker product kunnen neerzetten voor de reiziger:

- Zo hebben we gewerkt aan migratiescenario's ten behoeve van de vervanging van het huidige GSM-R netwerk door het Future Railway Mobile Communication System (FRMCS).
- Voor het nieuwe treinbeveiligingssysteem ERTMS zijn we gestart met het ombouwen van onze vloot naar ERTMS L2. Voor de technisch geharmoniseerde baanvakken geldt dat er op het traject Amsterdam-Utrecht inmiddels onder ERTMS wordt gereden in de reizigersdienst en we op de Hanzelijn in de laatste testfase zitten.
- Een deel van ons sprintermaterieel is voorzien van Driver Controlled Operation (DCO). De treinstellen die DCO-geschikt zijn, zijn vanaf de zomer 2024 ingezet voor commerciële testritten met reizigers tussen Amsterdam en Schiphol. Het doel ervan is een betere en snellere uitvoering van de dienstregeling.

Innoveren met anderen

Om Nederland duurzaam bereikbaar te maken voor iedereen, werken we samen met bijvoorbeeld universiteiten, hogescholen en spoorpartijen als ProRail en DB. Om innovaties te versnellen en zo (meer) impact te maken, nemen we bovendien deel aan diverse meerjarige programma's:

- NS is samen met ProRail kernlid van het Europees onderzoeks- en innovatieprogramma Europe's Rail Joint Undertaking. Deze publiek-private samenwerking tussen de Europese Commissie en de Europese spoorwegsector bevordert spoorinnovaties. Doel is om Europese spoorsystemen beter op elkaar aan te laten sluiten, capaciteitsgroei op het spoor na 2030 te faciliteren en vervoer per spoor goedkoper, duurzamer 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. Een van de middelen die door de partners wordt ingezet, is het organiseren van challenges rond thema's waar AI toegevoegde waarde kan leveren. Vorig jaar organiseerde NS een challenge om met toepassing van AI onbeheerde objecten op stations via camerabeelden – binnen de kaders van de privacywetgeving – te detecteren.
- Het investeringsfonds SHIFT Invest helpt bij het versnellen van innovaties binnen NS. In 2024 heeft dit fonds in zes start-ups geïnvesteerd en zijn er twaalf start-ups geïntroduceerd bij NS bij verschillende bedrijfsonderdelen.
- NS neemt deel aan een omvangrijk en langlopend onderzoeksprogramma op het gebied van AI, met de naam ROBUST: Trustworthy AI-based Systems for Sustainable Growth. Eén van de 17 labs die daaronder vallen, is het RAIL Lab, waarin TU Delft, Universiteit Utrecht, ProRail en NS samenwerken aan de toekomstige planning en besturing van logistiek-dynamische gebieden. Dat zijn bijvoorbeeld knooppunten en opstelterreinen. In 2024 heeft dit geleid tot een belangrijke bijdrage aan de eerste geautomatiseerde knooppuntplanning.

Activiteiten en prestaties in Nederland

Overzicht van de concessie-indicatoren

We verwelkomden duizenden reizigers in Zandvoort tijdens de Dutch Grand Prix. Met de inzet van veel collega's, een gedegen crowdmanagementplan en mobiele in- en uitcheckpalen loodsten we hen snel het station door.

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

Prestatie-indicatoren

Prestatie	Bodemwaarde gehaald	Realisatie 2024	Realisatie 2023	Bodemwaarde 2024	Streefwaarde 2024
Algemeen klantoordeel HRN[1]	✓	nnb	7,7	7,3	7,5
Algemeen klantoordeel HSL[1]	✓	nnb	7,7	7,2	7,4
Kwaliteit van aansluitingen NS op andere vervoerders	✗	93,8%	93,8%	94,0%	95,6%
Zitplaatskans in de spits HRN	✓	94,6%	94,7%	94,1%	95,5%
Zitplaatskans in de spits HSL	✓	95,0%	94,3%	92,7%	95,8%
Aantal drukke treinen per werkweek in de spits HRN	✓	88	94	109	98
Gebruiksvriendelijke reisinformatie	✓	81,4%	81,2%	65,0%	68,5%
Klantoordeel sociale veiligheid[1]	✓	nnb	8,1	7,7	7,9
Reizigerspunctualiteit 5 minuten HRN	✓	89,4%	89,7%	88,9%	91,5%
Reizigerspunctualiteit 15 minuten HRN	✓	97,1%	97,0%	96,7%	97,4%
Reizigerspunctualiteit 5 minuten HSL	✗	69,0%	73,6%	82,1%	84,2%

1 Dit klantoordeel wordt gemeten door de OV Klantenbarometer en naar verwachting eind maart 2025 gepubliceerd. De KPI's voor klanttevredenheid vallen buiten de scope van de assurance van de accountant.

Indicatoren onder de bodemwaarde

De meeste prestatie-indicatoren (PI's) vallen met de scores over heel 2024 binnen de bandbreedte van de afgesproken bodem- en streefwaarden. Deze verbetering is onder meer te danken aan een betere beschikbaarheid van het materieel. In het najaar lijden de prestaties doorgaans onder de herfstdip, maar ze waren relatief goed in vergelijking tot andere jaren. De milde herfst droeg hier ook aan bij. De indicator Reizigerspunctualiteit 5 minuten HSL scoort met 69,0% ver onder de bodemwaarde van 82,1%. Ook valt de indicator Kwaliteit van aansluitingen van NS op andere vervoerders met 93,8% net onder de bodemwaarde van 94,0%. De opgelegde tijdelijke snelheidsbeperkingen, als gevolg van constructiefouten in viaducten zijn daar debet aan. Verder had, met name aan het begin van het jaar, tekort aan HSL-materieel door de vertraagde levering van ICNG invloed op de HSL-prestaties. Daarnaast had een aantal buitendienststellingen en werkzaamheden grote invloed op de punctualiteit van de HSL en de rest van het hoofdrailnet.

Klanttevredenheid

Het algemeen klantoordeel wordt sinds 2022 gemeten door de OV Klantenbarometer (OVBK). Het cijfer over 2024 wordt in het eerste kwartaal van 2025 gepubliceerd.*

Prestatie	Realisatie 2024	Realisatie 2023	Bodemwaarde 2024	Streefwaarde 2024
Algemeen klantoordeel HRN	nnb	7,7	7,3	7,5
Algemeen klantoordeel HSL	nnb	7,7	7,2	7,4

* *De KPI's voor klanttevredenheid vallen buiten de scope van de assurance van de accountant.*

De algemene tevredenheid van klanten wordt bepaald door hoe zij onze prestaties op verschillende indicatoren, zoals punctualiteit, drukte en reinheid van treinen ervaren. Na mindere prestaties in 2023 is in 2024 met het programma 'Betrouwbaar Beter' met ProRail samen de weg naar verbetering ingezet. NS werkte in 2024 samen met ProRail aan maatregelen die de kwaliteit voor onze reizigers verbeteren.

Schone treinen

In 2024 waren de treinen tot onze spijt niet altijd zo schoon als we hadden gewild. 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 logistieke werkzaamheden verricht. De komende jaren blijft de krapte op de arbeidsmarkt in de schoonmaakbranche een uitdaging. Samen met onze schoonmaakpartners hebben we in 2024 ingezet op het werven en behouden van medewerkers. We richten ons op het optimaal inzetten van de beschikbare schoonmaakuren door efficiënter te plannen en vuile treinen voorrang te geven. Daarnaast hebben we de benodigde uren verlaagd door processen slimmer in te richten, zonder concessies te doen aan klanttevredenheid, kwaliteit en werkbaarheid voor schoonmakers.

In 2024 bereidden we de vernieuwing voor van de benodigde treinwasinstallaties met een ontwerp van de installaties en mogelijke locaties. Tot slot kijken we stapsgewijs naar hoe treinen een vuilbestendigere coating kunnen krijgen. Dit doet we in samenwerking met universiteiten en marktpartijen. Voor de coating van Sprinters is in dit kader een aanbesteding gestart.

Klantenservice en webcare

In 2024 gaf 75% van onze klanten een 7 of hoger voor de dienstverlening van Klantenservice (2023: 74%). Ondanks de toegenomen klantcontacten door onder meer stakingen en de uitval van treinen in het buitenland, zijn we erin geslaagd om bereikbaar en behulpzaam te blijven.

In juni zijn we succesvol overgestapt naar een nieuw klantenservice-platform. De mogelijkheden van het platform, het streven om klantenservice te verbeteren en betere benutting van onze capaciteit hebben ertoe geleid dat we op een andere manier zijn gaan werken. Een uitdagend proces, waarvan we desondanks veel verwachten: dankzij de nieuwe werkwijze kunnen we klant en de juiste klantadviseur beter bij elkaar brengen en klanten sneller van de juiste oplossing voorzien.

Gemiddeld aantal contacten per maand	Social media	E-mail	Chat	Telefoon
	28.955	23.410	52.244	195.736

Geld terug bij vertraging

In 2024 gaf NS reizigers geld terug bij vertraging en compenseerden we vervangend vervoer, taxi en hotels. In totaal kende NS in 2024 335.849 keer een claim toe (2023: 288.345) voor geld terug bij vertraging (totaal 2024 € 3,6 miljoen; 2023 € 3,1 miljoen). Compensatie betaald aan reizigers, waaronder voor vervangend vervoer, taxi en hotel, kwam 79.526 keer voor (2023: 142.175), met een totaal van € 1,9 miljoen (2023: € 3,6 miljoen).

Operationele prestaties

Reizigers naar de Olympische Spelen in Parijs werden op station Rotterdam Centraal in stijl begeleid.

Het jaar 2024 stond onder meer in het teken van prestatieverbeteringen. In 2023 hadden treinreizigers veel hinder van vertragingen en drukke treinen, met name in het najaar. Om de hoofdoorzaken voor de mindere prestaties aan te pakken, is op 16 juli 2024 een plan van aanpak van het verbeterprogramma onder de concessiesturing 'Betrouwbaar Beter' naar de Tweede Kamer gestuurd. De maatregelen uit dit plan hadden een positief effect op diverse operationele prestaties. Tegelijkertijd beseffen we dat de prestaties in 2024 verre van optimaal waren. Dit komt door snelheidsbeperkingen, het aantal buitendienststellingen door werkzaamheden en de uitdaging van voldoende technisch personeel. Dankzij onze inspanningen, ook met het verbeterprogramma, zijn vrijwel alle bodemwaarden behaald in 2024.

Punctualiteit HRN en HSL

Prestatie-indicator	Realisatie 2024	Realisatie 2023	Bodemwaarde 2024	Streefwaarde 2024
Reizigerspunctualiteit HRN 5 minuten	89,4%	89,7%	88,9%	91,5%
Reizigerspunctualiteit HRN 15 minuten	97,1%	97,0%	96,7%	97,4%
Reizigerspunctualiteit HSL	69,0%	73,6%	82,1%	84,2%

Hoofdrailnet

Het jaar startte met lage punctualiteitsscores als gevolg van impactvolle werkzaamheden, een spoorverzakking in Zeeland en een lage beschikbaarheid van treinen. Ook kregen we door constructiefouten aan viaducten en bruggen te maken met aangescherpte snelheidsbeperkingen op de HSL. Vervolgens hebben we alles op alles gezet om meer treinen beschikbaar te hebben en zijn we gestart met de concessiesturing 'Betrouwbaar Beter'. Hierin rijden we bijvoorbeeld een robuuste dienstregeling, met voldoende opvolgtijden om vertragingen te voorkomen. Met resultaat: sinds april hadden werkzaamheden minder impact op de reiziger dan in 2023. Diverse buitendienststellingen in de zomer, zoals werkzaamheden bij Utrecht, Amersfoort en Rotterdam-Den Haag zijn zonder al te grote nadelige effecten voor reizigerspunctualiteit en voor reizigers uitgevoerd.

Gedurende het jaar kregen we te maken met uitloop van werkzaamheden, meerdere grote infrastructurele verstoringen, zoals uitval van de verkeersleiding in Utrecht in juni, en regelmatig nieuwe tijdelijke snelheidsbeperkingen (TSB’s). Helaas hebben TSB’s zoals bij Culemborg nog tot eind 2024 grote negatieve impact gehad. Daar komt bij dat door werkzaamheden in het Duitse Emmerich goederentreinen via Venlo rijden. Hierdoor nam de drukte op het spoor toe en werden de prestaties van binnenlandse treinen nadelig beïnvloed: goederentreinen hebben voorrang op passagierstreinen. Ook beïnvloedden vertragingen van internationale reizigerstreinen de punctualiteit van de binnenlandse reizigerstreinen.

In het najaar voegden we op enkele trajecten een minuut toe in de dienstregeling om eventuele gevolgen van de herfstdip, zoals bladeren op het spoor, op te kunnen vangen. Een robuuste dienstregeling bij de werkzaamheden, relatief weinig grote infraverstoringen en zachte weersomstandigheden hebben bijgedragen aan de relatief goede prestaties in het najaar.

HSL

De hogesnelheidslijn (HSL) zorgt voor veel hoofdbrekens. De tegenvallende reizigerspunctualiteit op deze lijn had diverse oorzaken. In de loop van het jaar kregen we te maken met aangescherpte snelheidsverlagingen om de veiligheid van het treinvervoer te kunnen garanderen. Met de aanscherpingen kwam het totale rijtijdverlies (voor elke trein) op gemiddeld 6 tot 7 minuten. In de zomer hebben we voor een beter voorspelbare reis voor de reiziger de extra tijd zo veel mogelijk in de dienstregeling verwerkt. Ondanks de extra reistijd bleef de verbinding ruim sneller dan via traditioneel spoor. Waar mogelijk hebben we de ICNG ingezet, om verloren rijdtijd enigszins te kunnen compenseren op het deel waar 200 km/h gereden kan worden. Ondanks de extra reistijd in de dienstregeling, blijven de beperkingen een negatief effect houden op de punctualiteit, omdat er geen buffers meer zijn om andere vertragingen op te vangen.

Met het gedeeltelijk verwerken van de TSB's in de dienstregeling, geeft de reisplanner een reistijd aan die beter aansluit bij de werkelijkheid. Hiermee biedt NS een realistischer beeld van de treinreis en is NS daarmee voorspelbaarder voor de reiziger. Met ingang van dienstregeling 2025 is de dienstregeling gepland met een TSB van 120 km/h. Dit betekent dat de reiziger zijn reis kan maken zoals deze gepland is.

Verder had met name in het eerste deel van het jaar het tekort aan treinen een negatieve invloed op de reizigerspunctualiteit. De tekorten ontstonden door vertraagde instroom van ICNG, door teruglevering van geleaste Traxx-locomotieven en door defecten aan verouderde Intercity-rijtuigen. We hebben dit onder meer opgelost door het verlengen van leasecontracten, aangepast onderhoud aan de rijtuigen en een software-update in de ICNG om kinderziektes op te lossen.

Overige oorzaken voor mindere prestaties waren grootschalige werkzaamheden, onder meer bij Schiphol en Emmerich, en een stakingsdag voor de regeling Zware beroepen.

Zitplaatskans

Prestatie-indicator	Realisatie 2024	Realisatie 2023	Bodemwaarde 2024	Streefwaarde 2024
Zitplaatskans in de spits HRN	94,6%	94,7%	94,1%	95,5%
Aantal drukke treinen per werkweek	88	94	109	98
Zitplaatskans in de spits HSL	95,0%	94,3%	92,7%	95,8%

Deze indicator geeft de kans weer dat een reiziger die tijdens de spits in de trein stapt de volledige reis een zitplaats heeft. In 2024 zetten we stappen in het verbeteren van onze voorspellingen op weekbasis van treininzet en reizigersvraag. We houden bijvoorbeeld rekening met specifieke weken, waarin bijvoorbeeld vakanties, evenementen en werkzaamheden goed meegenomen kunnen worden. Met name op dit punt hebben we in 2024 grote stappen gezet om de inzet van het treinen te matchen met de reizigersvraag.

Ook de focus op een robuust plan, passend bij de inzetbare treinen en personeel, heeft bijgedragen aan een betere score. In de zomer en het najaar hebben we dit versterkt door meer zitplaatsen te plannen dan gebruikelijk. De toename van doordeweekse werkzaamheden, zorgde het hele jaar voor grote beperkingen in de vervoercapaciteit. NS raakt steeds meer bedreven in het robuust plannen rond die werkzaamheden en communicatie aan de reiziger over de verwachte drukte in de trein.

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 vier 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’. In de eerste helft van 2024 was er verbetering te zien ten opzichte van eind 2023 dankzij betere inzet van treinen en personeel. Dit kwam de voorspelbaarheid van de treindienst ten goede en zorgde voor minder uitval van treinen. Verder hielp hierbij de communicatie bij te weinig zitplaatsen rond werkzaamheden. In de tweede helft 2024 is het vooral dankzij het ruimere materieelplan gelukt om ook bij verstoringen het aantal treinen boven de vol-norm te beperken.

Zitplaatskans op de HSL

In de loop van 2024 werd voor het opvangen van snelheidsbeperkingen de frequentie van treinen tussen Amsterdam en Breda verlaagd van vijf naar vier treinen. Dit leverde een betrouwbaardere dienstverlening op en per saldo bleef de zitplaatskans gelijk. De eerder beschreven werkzaamheden rond Schiphol, Rotterdam en Den Haag hebben de zitplaatskans op de HSL echter negatief beïnvloed. De instroom van ICNG-treinen heeft het capaciteitsniveau van de oude ICR-rijtuigen steeds beter kunnen evenaren. Ook droeg het oplossen van kinderziektes van de ICNG (onder andere door softwareupdates) positief bij aan een betrouwbaardere reis en aan de zitplaatskans.

Onttrekking van treinen aan de dienstregeling

In 2024 onttrok NS dagelijks gemiddeld 15% van de treinen voor onderhoud, reparatie en revisie. Daarmee was de gemiddelde onttrekking 2,7% lager dan in 2023.

Om het aantal zitplaatsen voor reizigers te verhogen, willen we de onttrekking van onze treinen verminderen. Dat hebben we gerealiseerd door vanaf 2024 collega's die zich met dit proces bezighouden op dagelijkse basis beter inzicht te geven, ondersteund door visualisaties van informatie en betere feedbackmomenten in het proces. Daarnaast hebben we diverse gerichte proces- en IT-verbeteringen doorgevoerd ter ondersteuning van de besturing, de samenwerking en de beschikbare capaciteit.

Gebruiksvriendelijke reisinformatie

Prestatie-indicator	Realisatie 2024	Realisatie 2023	Bodemwaarde 2024	Streefwaarde 2024
Gebruiksvriendelijke reisinformatie	81,4%	81,2%	65,0%	68,5%

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.

Informatieborden en omroep

Internationale reizigers zien sinds vorig jaar op de stationsborden bij welk letterbord op het perron hun rijtuig zich bevindt. Ook tonen borden bij binnenlandse treinen waar het bord zich ten opzichte van de trein bevindt die nog moet binnenkomen. Dat zorgt ervoor dat reizigers zich eerder op de juiste plek kunnen opstellen. Informatie bij verstoringen wordt sinds begin 2024 ook in het Engels omgeroepen op Schiphol Airport. Er volgden meer talen en stations in de loop van 2024. Daarbij is ook aan het tonen van meertalige verstoringsinformatie op de stationsborden gewerkt. Zodoende zijn ook anderstalige reizigers beter voorzien van handelingsperspectief.

Reisplanner

We hebben een deel van de NS-reisplanner herontworpen om andere vervoersmodaliteiten, zoals OV-fiets, bus en tram, beter te integreren en deur-tot-deurreizen eenvoudiger te maken. De techniek is voor een groot deel voorbereid op de uitrol van nieuwe functionaliteiten. Er zijn al enkele kleine veranderingen doorgevoerd. Zoals de toevoeging van favoriete locaties en het tonen van alternatieve bushalte-locaties van treinvervangende bussen als een trein niet rijdt door werkzaamheden.

Proactief informeren bij verstoring

Veel van onze gebruikers slaan geplande reizen op in de NS-app. Een deel van hen informeren we met notificaties over veranderingen in hun reis. Wanneer we in de NS-app met behulp van de functie ‘Treindetectie’ detecteren dat iemand in een andere trein zit dan van tevoren opgeslagen, passen we de opgeslagen reis automatisch aan naar de trein waar de reiziger op dat moment in zit. Dit doen we om de relevantie van de notificaties te verhogen. Daarnaast sturen we bij een oplopende vertraging van meer dan 15 minuten een alternatief reisadvies. We hebben ons verder gericht op het verbeteren van 'herhalende

reizen', zodat we reizigers proactief kunnen informeren als er wijzigingen zijn op hun vaste traject. Dit omvat onder andere persoonlijke meldingen over aankomende werkzaamheden aan het spoor. Verder hebben we de schermen in de NS-app met storings- en werkzaamhedeninformatie vereenvoudigd, zodat reizigers gemakkelijker kunnen zien wat de impact van een verstoring is op hun reis.

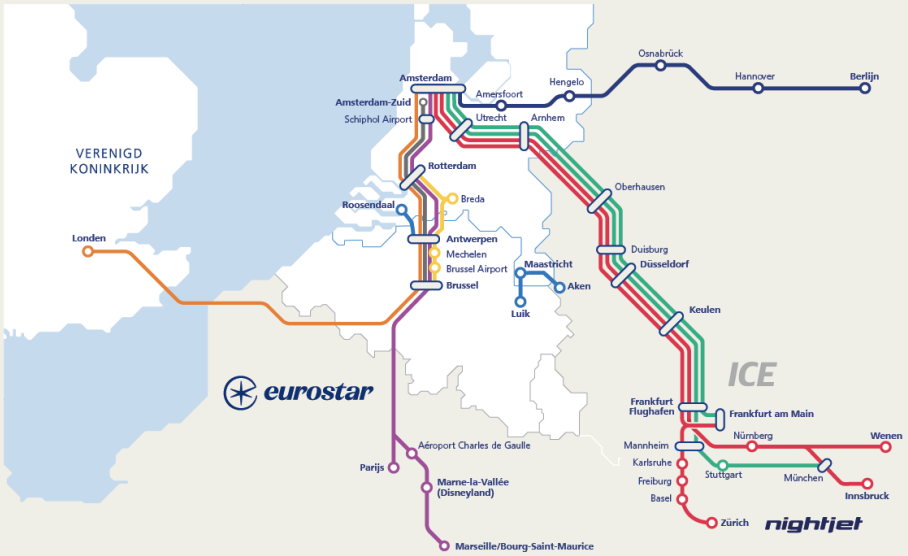
Samenwerking bij (on)geplande buitendienststellingen

Voor onderhoud en aanpassing van de spoorinfrastructuur zijn buitendienststellingen nodig. NS en ProRail hebben samen intensief overleg over het plannen en uitvoeren van werkzaamheden met als doel de hinder voor reizigers zoveel mogelijk te beperken. Dit gaat van het inzetten van alternatieven voor treinvervoer tot het oplossen van tijdelijke snelheidsbeperkende maatregelen waardoor we beter volgens dienstregeling kunnen rijden. De vraag naar treinvervangend vervoer is in het afgelopen jaar zo groot geweest dat we in een enkel geval hebben moeten kiezen voor een negatief reisadvies. Bij onverwacht uitlopen van werkzaamheden was het in een aantal gevallen ook niet mogelijk om tijdig alternatieven te bieden. NS en ProRail evalueren de maatregelen om waar mogelijk verbeteringen door te voeren. In 2025 staan nog meer werkzaamheden gepland, met name overdag.

NS en ProRail werken samen met OV-partners bij het plannen van werkzaamheden. De sector onderzoekt slimmere manieren om te werken aan het spoor en reizigers te kunnen blijven vervoeren met zo min mogelijk hinder.

Internationale verbindingen

Internationale treinverbindingen



Samen met partners biedt NS de volgende internationale treinverbindingen:

- **Londen** met Eurostar
- **Parijs** met Eurostar
  CDG Airport & Marne-la-Vallée (Disneyland) met Eurostar
  Marseille/Bourg-Saint-Maurice met Eurostar Sun/Snow
  Brussel & Antwerpen met Eurostar
- **Brussel & Antwerpen** met Eurocity Direct
- **Brussel & Antwerpen** met Eurocity
- **Antwerpen** met internationale stoptrein
  Luik met internationale stoptrein
- **Düsseldorf & Keulen & Frankfurt** met ICE
  München met ICE
- **Wenen & Innsbruck** met Nightjet
  Zürich met Nightjet
- **Berlijn** met IC Berlijn

December 2024

In de maatschappij is er toenemende aandacht voor duurzaamheid en de wens om internationaal te reizen met de trein. Het is onze ambitie om de internationale trein voor reizen tot 700 kilometer de logische en duurzame reisoptie te laten zijn. Tot die afstand is een groot aantal Europese steden uitstekend duurzaam per trein te bereiken.

Aanhoudende groei internationale reizen

Internationaal treinreizen blijft populair. In 2024 verkocht NS 10% meer treintickets dan in 2023. Steeds meer mensen reizen duurzaam. Dit leidt tot toenemende drukte in onze treinen. Ook tijdens hun reis informeren we onze reizigers graag zo goed mogelijk; met heldere en actuele reisinformatie. Daarom verbeterden we dit jaar de reisinformatie voor situaties waarin de treinreis anders verloopt dan verwacht. Wanneer een geboekte trein uitvalt of vertraging heeft, ontvangen reizigers die hun tickets via ons hebben gekocht een e-mail met gerichte informatie en handelingsperspectieven. Daarnaast optimaliseerden we onze website voor snellere toegang tot actuele reisinformatie, die nu duidelijker wordt gepresenteerd. Ook voegden we een nieuwe functionaliteit toe aan de NS International app, waarmee reizigers via pushberichten de laatste reisinformatie voor en tijdens hun reis ontvangen.

De afhandeltijd van verzoeken tot geld terug bij vertraging is verkort door invoering van automatisering van de uitbetaling. Tevens is het nu mogelijk om tickets die via www.nsinternational.com zijn geboekt, kosteloos online te wijzigen.

Internationale treinen naar Verenigd Koninkrijk, België en Frankrijk

Met Eurostar verzorgen wij de treinverbinding van en naar Parijs en Londen. In juni 2024 is de terminal van Eurostar naar Londen gesloten. Deze ruimte was nodig voor de verbouwing van Amsterdam Centraal. Beveiligd vertrek van Eurostar van Amsterdam naar Londen was vanaf dat moment niet mogelijk. Het bleef 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 bleven er drie rechtstreekse verbindingen.

In 2024 heeft NS Stations gewerkt aan een nieuwe, grotere terminal voor beveiligd vertrek. Deze komt in de voormalige Amstelpassage en zal uiteindelijk ruimte bieden aan 650 reizigers. In de oude terminal waren dat 250 reizigers. Eind oktober liet Eurostar weten per 10 februari 2025 de directe trein vanuit Amsterdam naar Londen weer te hervatten en de nieuwe terminal dan in gebruik te nemen.

De kwaliteit van de dienstverlening door Eurostar wordt negatief beïnvloed door de staat van de HSL in Nederland. Sinds eind januari 2024 gelden op meerdere plekken op de HSL snelheidsbeperkingen als gevolg van constructiefouten aan bruggen en viaducten. Deze snelheidsbeperkingen raken reizigers in de Eurostar en IC Brussel, omdat de reistijd hierdoor langer is. Het is nog niet duidelijk hoelang dit gaat duren.

Internationale treinen naar Brussel

In oktober maakten we bekend dat IC Brussel vanaf 15 december andere namen, routes, reistijden en tarieven heeft. Samen met NMBS rijden we 32 keer per dag treinen tussen Nederland en België. Eurocity Direct rijdt van Amsterdam – Zuid via Schiphol, Rotterdam en Antwerpen naar Brussel Zuid v.v. in ongeveer twee uur. EuroCity rijdt van Rotterdam via Breda naar Brussel-Zuid en stopt daarbij op alle tussengelegen stations waar ook IC Brussel stopte. De reistijd van Rotterdam naar Brussel-Zuid met EuroCity is 45 minuten korter en bedraagt net iets meer dan twee uur. Tarieven worden bepaald door moment van boeken, moment van reizen, mate van flexibiliteit die je wenst en de keuze van de trein. Vanaf de start tot medio 2025 wordt Eurocity Direct gereden met ICNG-B treinen en Traxx/ICR-treinen.

Voor de frequentieverdubbeling blijven we nieuwe collega’s werven. Hierbij zetten we in op een mix van interne doorstroom en nieuwe medewerkers.

Internationale treinen naar Duitsland

Met ICE International en IC Berlijn verbinden wij Nederland met de grote steden in Noordrijn-Westfalen, Frankfurt, Hannover en Berlijn. In Duitsland is in 2023 gestart met grootschalige werkzaamheden aan het spoor door het hele land. Ook komende jaren wordt uitgebreid aan het spoor gewerkt. Deze werkzaamheden zorgen vaak voor langere reistijden en meerdere overstapmomenten. Begin november is gestart met het aanleggen van het derde spoor tussen Zevenaar en Oberhausen. Hierdoor kunnen op dit traject gedurende 80 weken geen of minder internationale treinen rijden en moeten onze treinen omrijden. Dit leidt tot andere routes waardoor we niet stoppen in grote steden in Noordrijn- Westfalen (Oberhausen, Duisburg en Düsseldorf) en langere reistijden.

Nieuwe ICE-treinen

In juni 2024 is de ICE- verbinding tussen Nederland en Frankfurt voorzien van nieuwe treinen. Deze treinen zijn eigendom van DB en gebouwd door Siemens. De komst van de nieuwe treinen leidde direct tot betere prestaties op dit traject. Het comfort voor reiziger en medewerker is met de komst van deze treinen verhoogd en reizigers kunnen een plaats boeken voor hun fiets.

Om alle reizigers ook in de drukke periodes een comfortabele reis te kunnen bieden, stelden we in de zomerperiode stoelreservering verplicht op de ICE International, IC Berlijn en in het zitgedeelte van de nachttrein naar Zürich.

Vanaf december 2024 is de dagelijkse directe trein naar Basel vervangen door een dagelijkse trein naar München v.v. De reistijd naar München bedraagt zeven uur als er niet omgereden wordt vanwege werkzaamheden in Duitsland. Basel blijft dagelijks rechtstreeks bereikbaar met de nachttrein naar Zürich.

Sportzomer
2024 kende een bijzondere sportzomer met het EK Voetbal in Duitsland en de Olympische- en Paralympische Spelen in Parijs. Met Eurostar brachten wij sporters en fans naar Parijs. Om aan de vraag te kunnen voldoen, zetten we op drukke momenten extra lange treinen in. Op de dagen dat het Nederlands elftal een wedstrijd speelde in Berlijn of in een van de grote steden in Noordrijn-Westfalen, waren de vernieuwde ICE-treinen en IC Berlijn goed bezet.

Nachttreinen

Samen met partner ÖBB rijdt NS twee NightJet-nachttreinen: via Duitsland naar Innsbruck/ Wenen en via Duitsland naar Zürich. De operationele prestaties van de nachttreinen stonden in 2024 onder druk door de grootschalige werkzaamheden aan het spoor in Duitsland en het materieel dat het einde van zijn levensduur nadert.

Regionaal grensoverschrijdend vervoer

NS heeft in 2024, met vervoerders NMBS en Arriva, de Drielandentrein tot stand gebracht. Vanaf medio 2024 rijdt deze doorgaande trein vanaf Luik via Maastricht naar Aachen. Hierdoor ontstaat er een gekoppelde dienst van de HRN-concessie (Maastricht-Luik) aan een regionale concessie (Maastricht – Aachen). Reizigers kunnen nu zonder overstap tussen Duitsland (Aachen), Nederland (Maastricht) en België (Luik) reizen.

Samenwerking

NS International werkt bij het grensoverschrijdend treinverkeer samen met NMBS, Deutsche Bahn (DB), ÖBB, SBB en Eurostar en verbindt Nederland met grote steden en regio’s in België, Duitsland, Frankrijk, Oostenrijk, het Verenigd Koninkrijk en Zwitserland.

Dienstregeling 2025: ruim 1.500 extra treinen per week

Met ingang van de dienstregeling 2024 is NS 1.800 treinen extra per week gaan rijden. Vervolgens verbeterde NS eind 2024 ook de dienstregeling voor 2025 flink. Dienstregeling 2025 is immers de eerste dienstregeling onder de nieuwe hoofdrailnetconcessie, waarin NS met het ministerie van IenW heeft afgesproken om meer en sneller te gaan rijden naar stad en streek. Met de dienstregeling spelen we in op toekomstige reizigerswensen en nieuwe infrastructuur, maar laten we ook meer treinen rijden dan in het topjaar 2019. Enkele grote veranderingen:

- We breiden door het hele land de dienstregeling uit, zowel tijdens de spits als in de avonden en weekenden. Zo rijden we op weer meer trajecten een kwartiersdienst en kunnen reizigers op diverse trajecten nog vroeger of later een trein pakken.
- Tijdens de werkzaamheden op en rond Amsterdam Centraal rijdt zeven dagen per week, het grootste deel van de dag de Airport Sprinter. Dit is een Sprinter waarin de machinist verantwoordelijk wordt voor het sluiten van de deuren en de conducteur zich richt op service aan de reizigers. Dit nieuwe treinconcept rijdt elke 7,5 minuut tussen Hoofddorp, Schiphol Airport en Amsterdam Centraal.
- Verder introduceren we tussen Den Haag Centraal, Rotterdam Centraal en Dordrecht de TienminutenSprinter. Deze sprinter reed al tussen Rotterdam Centraal en Dordrecht, maar kreeg voor 2025 een uitbreiding naar Den Haag Centraal.
- NS en de NMBS hebben het aantal treinen tussen Nederland en Brussel uitgebreid van 16 naar 32 per dag. Er kwam een nieuwe, snelle verbinding bij, de Eurocity Direct, waarmee reizigers zo’n 45 minuten korter onderweg zijn dan voorheen.
- In de nieuwe dienstregeling rijdt de Intercity Direct tussen Breda, Rotterdam en Schiphol Airport door naar Amsterdam Zuid, in plaats van naar Amsterdam Centraal. Daarna rijdt de Intercity Direct door naar Almere en Lelystad, of via Hilversum naar Amersfoort.

Uitdagingen blijven bestaan

De hogesnelheidslijn (HSL) blijft ook in 2025 kwetsbaar door langdurige snelheidsbeperkingen en de vertraagde levering van nieuwe ICNG-treinen. Door meer doorgaande treinen over de hogesnelheidslijn te laten rijden, kan die kwetsbaarheid ook tot overlast leiden in andere delen van Nederland. We blijven hierover in gesprek met ProRail en werken samen aan oplossingen, zodat we op de HSL zo snel mogelijk weer met een hogere snelheid kunnen rijden.

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 en werken we samen met belangenorganisaties aan de verdere ontwikkeling van toegankelijkheidsproducten en -diensten.

Aanpassingen in treinen

In de eerste helft van 2024 zijn de laatste gemoderniseerde dubbeldekkers van het type VIRM2/3 in de dienstregeling ingestroomd. Ze zijn onder meer voorzien van een rolstoeltoegankelijk toilet. De nieuwe ICNG's beschikken daarnaast over een gelijkvloerse instap, een schuiftrede bij de rolstoelingang, rolstoelplekken in het reizigerscompartiment en een rolstoeltoegankelijk toilet.
Ook in de reisinformatie voerden we verbeteringen door. In de reisplanner zijn sinds 2024 locaties van treinvervangend vervoer opgenomen, inclusief de looproute en de mogelijkheid om daarop door te klikken. Ook is de pagina met verstoringsinformatie vereenvoudigd, wat handig is voor reizigers die laaggeletterd of licht verstandelijk beperkt zijn. Daarnaast kregen alle hoofdconducteurs een instructie, zodat zij in spoedsituaties reisassistentie kunnen verlenen.

Aanpassingen voor mensen met een auditieve beperking

In 2024 onderzochten we de mogelijkheden voor de functie ‘Klik voor Teletolk’ bij de service- & alarmzuilen. De uitkomsten van dit onderzoek worden in 2025 verwacht. Daarnaast verkenden we in overleg met belangenorganisaties hoe omroepberichten in geval van een langdurige verstoring of calamiteit met de trein via een ander kanaal beschikbaar kunnen worden gesteld. NS werkt aan een oplossing waarbij via pushnotificaties dit (nood)bericht ook waar te nemen is via de telefoon.

Aanpassingen voor mensen met een visuele beperking

De dienst ‘één stap verder’ is een dienst voor reizigers met een visuele beperking, die in het bezit zijn van een OV-begeleiderskaart B en die met NS Reisassistentie reizen. Zij worden begeleid naar aansluitend openbaar vervoer, de taxi of de halen/brengen-locatie. Gezien de hoge klantwaardering was deze service afgelopen jaar beschikbaar op alle 27 door NS bemenste stations in Nederland.
In 2024 hebben we de folder ‘Reizen met een beperking’ geüpdatet en teksten over reizen met een beperking op ns.nl geactualiseerd. Daarnaast waren we aanwezig op de grootste toegankelijkheidsbeurs van Nederland en gaven we workshops op de Oogbeurs.

Deur-tot-deurreis

De digitale NS fanshop, oorspronkelijk bedoeld voor medewerkers, is sinds begin december toegankelijk voor iedereen. Om dat vrolijke feit te onderstrepen, opende NS een pop-up store op Utrecht Centraal. De favorieten waren de kerstballen in de vorm van NS-treinen en de sokken met NS-logo.

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

Kwaliteit van aansluitingen NS op andere vervoerders

Prestatie-indicator	Realisatie 2024	Realisatie 2023	Bodemwaarde 2024	Streefwaarde 2024
Kwaliteit van aansluitingen op andere vervoerders	93,8%	93,8%	94,0%	95,6%

Deze prestatie-indicator hangt sterk samen met de aankomstpunctualiteit van NS-treinen en kent dezelfde ontwikkelingen en oorzaken als de kpi Reizigerspunctualiteit.

Drempelloos reizen

Wie met de trein op pad gaat, heeft meestal al een afstand afgelegd. Meestal fietsend, soms lopend of met de auto of ander OV. Samen met partners investeren we in een drempelloze deur-tot-deurreis voor onze klant.

Ketenbelevingsmonitor

Sinds 2024 wordt het klantoordeel van de NS-diensten Fietsparkeren, Fiets & Service, OV-fiets, Autoparkeren en toiletten, online onderzocht via de KetenBelevingsMonitor (KBM). De opzet van het onderzoek is voor elke dienst gelijk, zodat ook een onderlinge vergelijking mogelijk is. Vóór 2024 werd de KBM via een andere meetmethode uitgevoerd. De cijfers uit de KBM 2024 zijn daarom niet vergelijkbaar met de klantoordeelcijfers van voorgaande jaren. In de nieuwe methode is het mogelijk om ketendiensten onderling beter te vergelijken.

Fietsparkeren

Een groot deel van de treinreizigers komt met de fiets naar het station. ProRail en NS Stations ontwikkelen samen met gemeenten en het ministerie van IenW fietsenstallingen waar treinreizigers hun fiets makkelijk en prettig kunnen stallen. Reizigers kunnen gebruikmaken van ruim 193.000 bewaakte stallingsplaatsen (2023: 198.000). In 2024 is een nieuwe fietsenstalling geopend op station Ede-Wageningen, maar is de fietsenstalling op Den Haag Centraal wegens verbouwing tijdelijk gesloten. De stalling in Utrecht aan het Jaarbeursplein is ook tijdelijk gesloten, dit is uit voorzorg gedaan door de gemeente Utrecht om onderzoek te kunnen doen naar de constructie. Reizigers konden terecht in omliggende stallingen.
Verder zijn er ruim 328.000 onbewaakte stallingsplaatsen (2023: 328.000) en 10.400 fietskluizen bij de stations (2023: 10.400).

Reizigers kunnen hun fiets iedere eerste 24 uur gratis stallen in 87 fietsenstallingen (2023: 88). Op veel stations verwijzen we met digitale borden naar vrije plekken in de stalling. Voor in- en uitchecken kunnen reizigers er de OV-chipkaart gebruiken. De klantwaardering voor de fietsenstallingen is hoog: 7,8 bemenste stallingen en 7,4 voor onbemenste stallingen.

Nieuwe in- en uitcheckzone

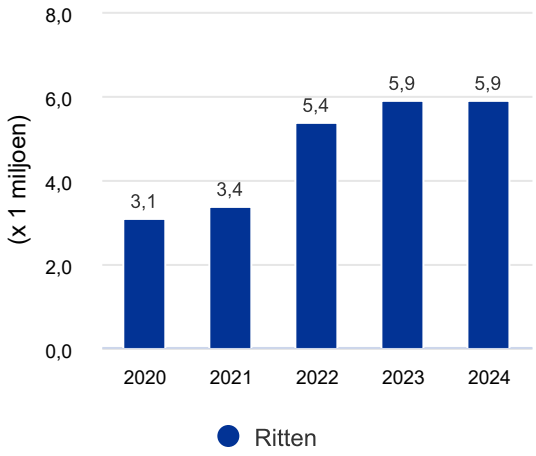
In 2024 hebben we de nieuwe in- en uitcheckzones in bemenste fietsenstallingen verder uitgerold van dertien naar vijftien locaties. Deze service is nieuw in de stallingen op de stations Utrecht Vaartsche Rijn en Ede-Wageningen. Door verschillende factoren is de uitrol van de nieuwe in- en uitcheckzone op Arnhem Centraal en Utrecht Centraal vertraagd: op Arnhem Centraal is het lastiger dan gedacht om de zones te implementeren en bovendien hebben andere werkzaamheden op die locatie vertraging opgelopen. Op Utrecht Centraal hebben we de plaatsing uitgesteld vanwege de tijdelijke sluiting van de Jaarbeurspleinstalling vanwege constructieproblemen. De sluiting van deze grote stalling is voor ons aanleiding geweest om voorlopig geen nieuwe in- en uitcheckzones te realiseren in fietsenstalling De Knoop aan de Jaarbeurszijde van Utrecht Centraal. Zo voorkomen we dat we hier extra uitval van de beschikbare fietsparkeerplekken veroorzaken.

Fiets & Service

Fiets & Service is een formule voor fietsreparatie, fietsonderdelen en fietsaccessoires. Er zijn in totaal 34 reparatiepunten Fiets & Service op 30 stations (2023: 34). De Fiets & Service is met de opening van het nieuwe station Ede-Wageningen op 23 februari 2024 verhuisd naar de nieuwe stalling. Het totaal aantal reparaties bij alle Fiets & Service winkels is met bijna 9% gestegen ten opzichte van 2023. De Fiets & Service Jaarbeursplein Utrecht is, als gevolg van de constructieproblemen in de fietsenstalling, eind 2024 langere tijd gesloten geweest.

OV-fiets

Reizigers maakten in 2024 5,9 miljoen ritten (2023: 5,9 miljoen) op de OV-fiets. In totaal zijn er eind 2024 ongeveer 22.000 OV-fietsen beschikbaar op 282 locaties. De klantwaardering is nog steeds hoog met een 7,6. Dit cijfer is niet vergelijkbaar met het cijfer van vorig jaar door een nieuwe meetmethode (geldt ook voor andere diensten).



15 jaar bij NS

In 2024 hebben we met een publiekscampagne gevierd dat OV-fiets 15 jaar bij NS is. Kunstenaar Daniël Roozendaal ontwierp voor elke provincie een unieke artprint, die per provincie op vijf OV-fietsen zijn afgedrukt. OV-fietsfans maakten kans op een van deze artprints door hun OV-fietsavonturen te delen. Dit hebben zo'n 5.000 OV-fietsfans gedaan.

Het inkoopproces voor de vierde generatie OV-fiets hebben we in 2024 afgerond. NS verwacht in 2025 bij de geselecteerde fabrikant 5.000 nieuwe OV-fietsen af te nemen.

Tweede leven voor OV-fietsen

OV-fietsen repareren we in eigen beheer, zodat deze snel weer de weg op kunnen. Als dit niet meer mogelijk is, zorgt de circulaire fietsenbouwer Roetz dat de fiets gedemonteerd en weer volledig opgebouwd wordt. In 2024 werden 1.030 oude OV-fietsen gedemonteerd en opgeknapt tot 635 nieuwe OV-fietsen. Hierbij werd 60% van de onderdelen hergebruikt.

Nieuw slot

De afgelopen jaren hebben we een nieuw OV-fietsslot ontwikkeld waarbij met de persoonlijke OV-chipkaart de OV-fiets van het slot gaat en de verhuur start zonder tussenkomst van een medewerker. Met de verdere uitrol van het OV-fietsslot in 2024 heeft bijna 70% van de totale vloot het nieuwe elektrische slot.

Nieuw onbemenst uitgiftepunt

45 stations hebben we in 2024 voorzien van de nieuwe OV-fietsuitgiftepunten zonder personeel. Het totaal kwam daarmee op 93. In totaal vervangen we 225 bestaande uitgiftepunten. Als onderdeel van dit project realiseren we ook 35 nieuwe OV-fietslocaties op treinstations. Hiervan rolden we er in 2024 één uit.

OV-ebike

Op Driebergen-Zeist, Arnhem, Maastricht en Groningen liep in 2024 een proef met elektrische OV-fietsen (OV-ebike). Op elk van deze stations zijn 30 OV-ebikes beschikbaar. NS test hiermee of dit voor langere afstanden een waardevolle en haalbare aanvulling is in het aanbod van OV-fiets. In 2024 zijn 31.593 ritten gemaakt (2023: 30.242). De klantwaardering in 2024 is gemiddeld een 7,2.

Autoparkeren

In 2024 hebben meer dan 2,2 miljoen reizigers gebruikgemaakt van een gereguleerde P+R (2023: 2,1 miljoen). Dit zijn parkeerterreinen met een slagboom en tarifering. Met name in de regio’s buiten de Randstad waar veel mensen met de auto naar het station komen, zijn P+R-voorzieningen van grote waarde om de auto-trein combinatie te faciliteren. Gebruikers beoordeelden onze gratis P+R in 2024 met een 7,5.

Betaalgemak in het OV

NS werkt samen met Translink en andere openbaarvervoerbedrijven in Nederland aan de ontwikkeling van nieuwe betaalmethoden. Deze methoden, gepresenteerd onder de merknaam OVpay, bieden reizigers meer keuzevrijheid en gemak bij het betalen van hun reis.

Reizen met Betaalpas

Er was in 2024 een significante toename van het aantal in- en uitchecks met een betaalpas, creditcard of smartphone. In 2024 werden via deze opties ongeveer 26 miljoen ritten bij NS betaald (2023: 11 miljoen). Dit is ongeveer 8% van het totale aantal reizen. Dit onderstreept de populariteit en het gebruiksgemak ervan. Deze betaalwijzen zijn met name aantrekkelijk voor incidentele reizigers die snel en gemakkelijk willen reizen.

Initiatief OV-pas

NS heeft het afgelopen jaar een pilot uitgevoerd met de OV-pas, de beoogde opvolger van de OV-chipkaart. Ongeveer dertig NS-medewerkers hebben deze kaart getest. Ze konden hiermee online saldo laden en hoefden hiervoor niet naar de kaartautomaat. Het resultaat van de test was positief en biedt perspectief voor verdere ontwikkeling van de OV-pas.

Stations en omgeving

Station Heerlen heeft sinds 19 december 2024 een stationspiano. Hiermee ging een langgekoesterde wens van de gemeenteraad in vervulling.

Stations zijn belangrijke knooppunten in duurzame mobiliteit en de stedelijke ontwikkelingsopgave van Nederland. Stations zijn 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. Ze zijn daardoor ook van grote betekenis voor duurzame mobiliteit.

Duurzame mobiliteit is een onmisbaar deel van de oplossing voor veel uitdagingen in Nederland, zoals klimaat en de bereikbaarheid van bijna één miljoen nieuwe woningen. Bouwen in de buurt van OV-knooppunten en stations helpt reizigers om een duurzame mobiliteitskeuze te maken.

Stationsbeleving

Het station is een belangrijke schakel in de reis van deur tot deur: 25% van het totale oordeel over de reis van deur tot deur wordt bepaald door het oordeel over het station. NS vindt het daarom belangrijk dat reizigers het station als een prettige plek ervaren. Reizigers gaven de stations in 2024 een 7,2 (2023: 7,2). Voor de 55 grote stations (meer dan 10.000 in- en uitstappers per werkdag) bleef de score in 2024 7,3 eveneens gelijk aan 2023, ondanks de grote verbouwing op Amsterdam Centraal en de impact daarvan op de reizigersbeleving. Amsterdam Centraal is een van de grootste stations van Nederland en bepaalt voor een belangrijk deel het totaalcijfer van de beleving op de grote stations. De kleinere stations (minder dan 10.000 in- en uitstappers) behaalden gezamenlijk een score 7,0 (2023: 7,0).

Voorzieningen en services op de stations

We blijven investeren in voorzieningen en services op stations, zoals toiletten, plekken voor deelauto's en bagagekluizen.

- Op 18 P+R locaties is de deelauto-service toegevoegd.
- Op station Amsterdam Sloterdijk plaatsten we bagagekluizen. Het gaat om kluizen uit een ander station en uit de opslag.
- Op de stations Ede-Wageningen, Hilversum Sportpark, Venlo en Zwolle zijn nieuwe onbemenste toiletten gerealiseerd.

Huurders op het station

Door stijging van het aantal reizigers en (door)ontwikkeling van (nieuwe) concepten namen de retailomzetten van huurders op het station in 2024 verder toe. Er zijn 40 contracten verlengd of nieuw afgesloten. In veel gevallen betreft het hier nieuwe winkels of een herinvestering in bestaande winkels. Daarnaast hebben meerdere huurders hun winkels verbouwd en concepten doorontwikkeld. Het gaat onder meer om Etos, Julia's, HEMA en Bruna.

Maatschappelijke en lokale betrokkenheid

NS Stations en ProRail investeren in maatschappelijke initiatieven op stations. Momenteel zijn er in heel Nederland enkele tientallen van dergelijke initiatieven. Een selectie hiervan is te zien op de website www.oponsstation.nl.

In 2024 gingen er onder andere op de stations Eindhoven, Dordrecht, Leeuwarden en Helmond nieuwe initiatieven van start. In de stationshal van Heerlen opende in april een atelier van Greylights Projects. Dit platform zet zich in voor kunstenaars die atelierruimte nodig hebben om te werken en te exposeren.

Ook de StationsHuiskamers richten zich op maatschappelijke en lokale betrokkenheid. In 2024 ging StationsHuiskamer een samenwerking aan met de Stichting Met je Hart, die zich inzet voor het tegengaan van eenzaamheid onder ouderen. De StationsHuiskamers verkochten appeltaartjes waarvan een deel van de opbrengst ten gunste kwam van deze stichting. Samen met de Stichting Met je Hart organiseerden we in zeven StationsHuiskamers een ochtend voor ouderen met spel en muziek.

Retail op het station

Retail op grote stations is gevarieerd en biedt reizigers een overzichtelijke en snelle keuze. Retail op regionale stations voorziet 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. Andere formules worden geëxploiteerd door marktpartijen.

Assortiment en gemak

NS Stations wil in haar retailformules het assortiment aanpassen aan de wensen van de reizigers. In 2024 introduceerden we in diverse formules nieuwe producten en sloten we het productaanbod meer aan op het seizoen. Met onze activiteiten bieden we mogelijkheden tot het bijdragen aan een gezonder leven zoals beschreven in het Nationale Preventieakkoord (Rookvrije generatie, Minder overgewicht en Minder overmatig alcoholgebruik). Dit doen we stap voor stap, onder meer door het stoppen met balieprom oties op ongezonde impulsaankopen, focus op suikervrije frisdranken, stoppen met promoties op alcohol en energiedranken en het verminderen van suiker en zout in afbakproducten (zoals croissants en saucijzenbroodjes).

We bieden reizigers graag plantaardige alternatieven. Dat doen we steeds meer zoals havermelk en vegetarische producten zonder meerprijs en we wijzen onze klanten hierop in campagnes en communicatie.

Ontwikkelingen in 2024

- De AH to go formule op stations vierde in 2024 haar 25-jarig jubileum. In 2024 zijn vijf winkels van AH to go verbouwd en openden we één nieuwe winkel op station Den Haag Hollands Spoor.
- Op station Venlo en in de westtunnel van Amsterdam Centraal openden dit jaar tijdelijke Kiosk-winkels vanwege de verbouwingen aan het station.
- Het nieuwe station Ede-Wageningen kreeg bij de opening in 2024 een tijdelijke Kiosk-winkel en later dat jaar een StationsHuiskamer met als extra voorziening een plek om te kunnen werken. Ook op station Deventer openden we een StationsHuiskamer. Op station Oss maakte de Kiosk-winkel plaats voor een StationsHuiskamer. De StationsHuiskamers kregen net als de Kiosk-winkels digitale schermen voor productinformatie en acties.
- De vestiging van Julia's in de IJhal van Amsterdam Centraal werd omgebouwd naar een sfeervolle winkel, met zitgelegenheid en uitzicht over het IJ en vier bestelzuilen die de snelheid voor reizigers verbeteren. De Julia's-winkel in Leiden Centraal kreeg een upgrade. NS is gestopt met het merk Luca's, dat in 2021 werd geïntroduceerd. De winkels zijn omgebouwd naar Julia’s.
- Per 1 januari 2025 sluiten drie StationsHuiskamers: op de stations Arnhem Centraal, Den Haag Centraal en Rotterdam Centraal. Hier zijn inmiddels veel andere horecavoorzieningen waar reizigers warm kunnen wachten. Voor de ruimtes van de gesloten StationHuiskamers zoekt NS een nieuwe invulling.

Dagelijkse operatie op stations

NS Stations werkt voor alle reizigersvervoerders in Nederland. We zorgen ervoor dat alle stations in Nederland schoon, heel en veilig zijn. 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. Hierbij gaat het om 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, zoals ProRail en gemeenten. Om een zo makkelijk mogelijke deur-tot-deurreis te bieden, is goede afstemming tussen alle betrokken partijen nodig.

Samenwerken aan bereikbaarheid en voorzieningenniveau

Op veel locaties staan we voor een complexe opgave om de groei van het aantal reizigers te accommoderen in een omgeving waar weinig ruimte is. Hiervoor voeren we verkenningen uit in het kader van het Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport (MIRT). In 2024 hebben we samen met ProRail, het ministerie van IenW, provincies en gemeenten gewerkt aan MIRT-verkenningen voor 's-Hertogenbosch, Eindhoven Centraal en de 'Oude Lijn' met de stations Leiden Centraal, Dordrecht, Den Haag Laan van NOI en Schiedam Centrum.
Samen met ProRail hebben we ook in 2024 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.

Stations in verbouwing

In 2024 werkten we met ProRail en gemeenten aan de verbouwing en oplevering van diverse stations. Enkele voorbeelden:

- Het nieuwe station Ede-Wageningen is in 2024 geopend. Reizigers worden weer verwelkomd op een mooi, schoon en overzichtelijk station, met goede voorzieningen voor fietsparkeren, toiletten en retail.
- De verbouwing van Den Haag HS is klaar. NS en HTM openden er samen een nieuwe servicewinkel. Een nieuwe lift verbetert de toegankelijkheid, de winkeloppervlakte is groter en de stationshal overzichtelijker.
- Op Amsterdam Centraal is in 2024 het eerste deel van de nieuwe UK-terminal gerealiseerd. In 2025 kunnen vanaf hier weer rechtstreekse treinen naar Londen rijden. Eind 2024 zijn we gestart met de renovatie van de monumentale gevels.
- Station Utrecht Overvecht wordt momenteel vernieuwd en verduurzaamd zodat dit station gereed is voor de toekomst.

Na 2024 werken we ook in 2025 door aan de plannen voor de vernieuwing van diverse stations, zoals Venlo, Nijkerk, Middelburg, Groningen, Beverwijk, Zandvoort en Muiderpoort.

Energielabel gebouwen

NS is bezig met het verduurzamen van haar stations en overig vastgoed. We hebben de ambitie om in 2050 te voldoen aan de afspraken uit het klimaatakkoord van Parijs. De afgelopen jaren spanden we ons in om alle verhuurde kantoren in eigendom te verduurzamen naar minimaal energielabel C. In 2022 inventariseerden we onze gehele vastgoedportefeuille op energiebesparende maatregelen. In 2023 is de strategie voor de verduurzaming van het vastgoed ontwikkeld. Deze is in 2024 vastgesteld. In 2024 zijn verduurzamingsmaatregelen ingepland voor de gehele vastgoedportefeuille. Daarmee

hebben we de verduurzamingsmaatregelen opgenomen in de reguliere onderhoudsplannen, en worden deze in de komende jaren op logische momenten in de levensduur van onze gebouwen uitgevoerd. Daarmee geven we stapsgewijs invulling aan de missie om 'Paris Proof' te worden, waaraan we ons in 2023 committeerden bij de Dutch Green Building Council.

Ontwikkeling van stationsgebieden

Door stationsgebieden te ontwikkelen, stimuleren we het gebruik van openbaar vervoer en verlichten we de druk op andere infrastructuur. Dat doen we bijvoorbeeld door in stationsgebieden stedelijke functies als wonen, werken, recreëren en onderwijs te combineren. Ook met het inzetten van eigen gronden draagt NS bij aan de grote duurzaamheids- en woningbouwopgave waar Nederland voor staat:

- 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 2024 zijn de eerste 322 woningen opgeleverd en is gestart met de bouw van de volgende 770 woningen. De resterende 1.750 woningen worden vanaf 2025 gerealiseerd.

- In de wijk Tweede Daalsedijk in Utrecht worden onder andere 1.200 woningen gerealiseerd. Meer dan 20.000 m^2 aan bestaand vastgoed wordt hier getransformeerd naar gemengde functies. Inmiddels zijn 150 woningen opgeleverd, 537 woningen zijn in aanbouw. De resterende woningen worden vanaf 2026 gebouwd.

- De Wagenwerkplaats in Amersfoort is een langgerekt gebied tussen het spoor en het Soesterkwartier. Er worden circa 1.100 woningen gerealiseerd en 8.000 m^2 monumentaal vastgoed getransformeerd en 38.000 m^2 aan gemengde functies (bestaand vastgoed en nieuwbouw). In juli 2024 zijn het bestemmingsplan van Wagenwerkplaats West en Midden en het stedenbouwkundig plan van Wagenwerkplaats Oost vastgesteld. In 2025 zal worden gestart met de gronduitgifte in West en Midden.

- 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. Het bestemmingsplan is in december 2024 vastgesteld door de gemeente Zwolle. In 2025 wordt gestart met de renovatie van een deel van de bestaande gebouwen.

- In november 2024 is gestart met de bouw van het zogeheten EKP-terrein Noord in de spoorzone van Den Bosch. Hier komt een woon-, werk- en leergebied, 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

NS is verder betrokken bij de ontwikkeling van o.a. 'De Nieuwe kern' (tussen stations Duivendrecht, Johan Cruijf Arena, A2 en het Amstel Businesspark), de Oostzijde van Laan van NOI in Den Haag, Spoorzone Beverwijk en de Fuutlaan in Eindhoven. Deze projecten gaan naar verwachting vanaf 2025 lopen. Op Den Haag Centraal maakt NS plannen voor de grootschalige renovatie van kantoor Stichthage zodat het voldoet aan de doelstellingen van het klimaatakkoord van Parijs. Planvorming en aanbesteding gaan in 2025 verder.

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. In 2024 stelden we samen met de gemeente Den Haag en ProRail een ontwikkelstrategie Den Haag vast, waarin ruimte is voor overbouwing van de sporen van Den Haag Centraal. Voor Amsterdam Sloterdijk gaven we in 2024 verder invulling aan het onderzoek dat is afgesproken met het ministerie van IenW om samen met partners de haalbaarheid te onderzoeken van grootschalige verstedelijking boven de sporen. Dit in combinatie met verbetering van het station zelf.

Samenwerking met partners

In 2024 hebben we met het ministerie van IenW, ProRail en regionale overheden verder gewerkt aan de afspraken uit de actie-agenda OV-Knooppunten. Zo maken we jaarlijks een overzicht van de knooppunten waar we samenwerken om zicht te houden op de voortgang en nieuwe ontwikkelingen. Ook doen we onderzoek naar reizigersgedrag rondom OV-knooppunten om te begrijpen welke keuzes zij maken. En we organiseren samen met CROW, onze kennispartner op het gebied van infrastructuur en mobiliteit sessies om kennis uit te wisselen. Zo houden we gezamenlijk zicht op knooppuntontwikkeling in het hele land. Ook hebben we gewerkt aan de in 2023 gestarte Stationsagenda met IenW en ProRail. We werkten samen aan thema's die het publieke belang van stations versterken, zoals afspraken rond fietsenstallingen, veilige perrons en deelmobiliteit.

Veilig reizen en werken

Koning Willem-Alexander en toenmalig demissionair staatssecretaris Vivianne Heijnen brachten op 23 mei een werkbezoek aan het Service- en Onderhoudsbedrijf Watergraafsmeer.

Sociale veiligheid

De afgelopen jaren is een duidelijke toename merkbaar in de maatschappij van verharding, asielzoekersproblematiek, seksueel grensoverschrijdend gedrag, wapenbezit, personen met onbegrepen gedrag en polarisatie in de samenleving. Ook NS wordt hiermee geconfronteerd, maar kan dit niet alleen oplossen.

NS wil een veilige reis- en werkomgeving bieden, waar reizigers zich prettig voelen en medewerkers optimaal hun werk kunnen doen. Helaas steeg in 2024 het aantal agressie-incidenten tegen NS-collega's ten opzichte van 2023 (1.095 t.o.v. 1.042).

Het aantal medewerkers dat letsel opliep vanwege agressie is fors toegenomen. We zien ook dat de agressie heftiger is geworden, met name tegen onze medewerkers Veiligheid & Service. In 2024 waren meer medewerkers V&S betrokken per incident en nam het letsel bij deze functiegroep fors toe. Deze collega's worden op basis van data en concrete informatie gericht ingezet op de plekken waar hun aanwezigheid er het meest toe doet. Zij nemen ook lastige situaties over van (trein)personeel, wat in sommige gevallen later op het station escaleert.

Maatregelen

Onze maatregelen om de sociale veiligheid te verbeteren, richten zich vooral op stations en trajecten met relatief veel meldingen en incidenten. We zetten in 2024 op die plekken onder andere extra medewerkers V&S in, hielden acties en zetten beveiliging – soms met honden – in op stations en in treinen.

#wijstaanstil

NS bracht in 2024 het maatschappelijke probleem van agressie in het openbaar vervoer landelijk onder de aandacht. Onder de noemer #wijstaanstil stonden de NS-treinen op zaterdag 20 april om 22.30 uur in heel Nederland drie minuten stil en sloten de stationswinkels van NS hun deuren. Andere OV-bedrijven waren solidair en zetten ook hun treinen, bussen, trams en metro's stil. De aanleiding van de actie was een geweldsincident een week eerder, waarbij een hoofdconducteur in een trein van een trap was geduwd. De actie hielp om het onderwerp hoger op de politieke agenda te kregen, heeft geleid tot voorstellen in regeerakkoord en het onderwerp als prioriteit van de staatssecretaris.

Bodycams

NS voerde een pilot uit waarbij in totaal 120 collega's, hoofdconducteurs en servicemedewerkers, zes maanden lang een bodycam droegen. Doel van de pilot was te onderzoeken of dragen van een bodycam de veiligheid en het veiligheidsgevoel van collega's verhoogt. Uit de evaluatie bleek dat de deelnemers zich inderdaad veiliger voelden en dat de bodycam een de-escalerend effect had. Het effect van het dragen van een bodycam was sterker tijdens avonduren. Ook reizigers reageerden positief en steunden het idee om meer NS-personeel van bodycams te voorzien. We onderzoeken de mogelijkheid om hoofdconducteurs permanent bodycams te laten dragen en de toepassing van de bodycam bij de groep medewerkers van Service Stations.

Daarnaast zijn er ook andere maatregelen genomen en acties ondernomen. Zo is er op station Utrecht Centraal en op Rotterdam Centraal als pilot een interventiemedewerker onbegrepen gedrag begonnen. Er is een pilot gestart met een operationeel en regionaal coördinator Veiligheid & Service. En het rookverbod op stations is opnieuw onder de aandacht van de reizigers gebracht.

Overheidspartners nodig

We nemen als bedrijf onze verantwoordelijkheid, maar lopen tegen de grenzen aan van wat we als vervoerder kunnen en wettelijk mogen. We hebben onze (overheids)partners hard nodig bij het aanpakken en financieren van het vraagstuk van sociale veiligheid. Zo hebben we de overheid opnieuw nadrukkelijk verzocht snel de mogelijkheid door te voeren voor boa's van NS om zelfstandig verdachten te kunnen identificeren. Ook is weer de handelingsverlegenheid onder de aandacht gebracht die onze boa's ervaren in heterdaad situaties die buiten hun bevoegdheden vallen. Net als het inregelen van bevoegdheden om bij internationaal treinvervoer op te treden op grensbaanvakken.

Veilig vervoer tijdens evenementen

Grote evenementen zoals sportwedstrijden, festivals en concerten trekken veel treinreizigers. Deze evenementen vinden vaak tegelijkertijd plaats. Hierdoor ontstaan grote reizigerspieken in het openbaar vervoer. Samen met andere vervoerders en publieke dienstverleners, zoals de 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. Ook in 2024 probeerden we tijdig met betrokken partijen en organisatoren te spreken om snel en goed in kaart te hebben wat wel of niet mogelijk is op drukke dagen op evenementenlocaties.

We blijven aandacht vragen bij gemeenten en veiligheidsregio's om NS vroegtijdig te (laten) betrekken bij 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 was hierover ook in gesprek met de evenementenbranche, bijvoorbeeld Dutch Grand Prix, en de KNVB. In september heeft NS een bereikbaarheidsconvenant afgesloten met de gemeente Amsterdam, ProRail, de Vervoerregio Amsterdam, de politie, het GVB en diverse evenementenlocaties. Hierin zijn afspraken gemaakt over de organisatie en bereikbaarheid van evenementen in het Amsterdamse ArenA-gebied. Zo komen knelpunten rondom vervoer tijdig op tafel en kunnen mitigerende maatregelen worden genomen.

Demonstraties in stations

Ook dit jaar vonden op diverse stations demonstraties plaats. NS vindt stations geen geschikte locatie voor demonstraties. Het maakt 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 openbaar ministerie. NS stond in 2024 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 medewerkers. NS stimuleert hen om melding van agressie te maken. Het afgelopen jaar zijn er 1095 incidenten gemeld van fysieke en verbale agressie tegen medewerkers in de A-categorie (ernstigste incidenten). Dat is een stijging van 5% ten opzichte van het jaar ervoor (2023: 1.042). De meest voorkomende aanleiding voor een incident was aanspreken op gedrag. Bij 46% van de A-categorie agressie- incidenten was dit het geval. In de trein daalde het aantal incidenten met aanleiding controle op het vervoerbewijs van 284 in 2023 naar 278 in 2024. Op het station was dit afgelopen jaar 137 keer de aanleiding (2023: 111) voor een incident.

De incidenten betroffen vormen van bedreiging (355), daarnaast was er in 336 gevallen sprake van lichamelijk geweld. Verder was er sprake van bespugen (199), wederspannigheid (177), dreigen met een wapen (16), seksueel fysiek geweld (10) en discriminatie van een medewerker (2).
In de trein is het aantal agressie-incidenten in de A-categorie gedaald: 458 in 2023 tegenover 438 in 2024, een daling van 4%. Op het station is dit aantal incidenten gestegen met 13% (581 in 2023 tegenover 655 in 2024). Van het geüniformeerde personeel waren 1.445 medewerkers betrokken bij enige vorm van fysieke agressie (2023: 1.007).

Het aantal letselgevallen steeg met 34%: in 2024 waren er 338 letselgevallen als gevolg van agressie tegen medewerkers (2023: 252). Dit betreft voor het grootste deel licht letsel (88%). In 297 gevallen ging het om geüniformeerde medewerkers van NS (2023: 223), waarvan 224 medewerkers Veiligheid & Service (2023: 141).

Overlast of onveilig gevoel melden via WhatsApp of sms

Via de media en stickers in de treinen wijzen we reizigers extra op de mogelijkheid om bij een onveilig gevoel of overlast in de trein via Whatsapp contact op te nemen met de Meldkamer NS. Reizigers maakten hier 4.308 keer gebruik van (2023: 4.449). Dat is 3% minder dan in 2023. Het aantal meldingen is 4% van het totale aantal meldingen dat de Meldkamer NS bereikte. 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 en zonder fysiek letsel. We drukken dat aantal uit in de Total Recordable Rate (TRR): het totaal aantal arbeidsongevallen per miljoen gewerkte uren. De TRR kwam voor 2024 uit op 4,6 (2023: 4,9). Agressie-incidenten richting medewerkers worden niet meegenomen in het TRR cijfer.
NS maakt onderscheid tussen arbeidsveiligheid en sociale veiligheid. Tot het domein Arbeidsveiligheid horen de fysieke arbeidsomstandigheden die kunnen resulteren in een arbeidsongeval én de daarbij te nemen (preventieve) maatregelen om herhaling te voorkomen. Sociale Veiligheid is gekoppeld aan agressie-incidenten (agressie valt onder psychosociale arbeidsbelasting). Hierbij wordt onderscheid gemaakt te worden tussen onveiligheid van buitenaf (publieke domein) en onveiligheid binnen NS (interne domein) gelieerd aan psychosociale arbeidsbelasting.

In 2023 deed NS een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) naar psychosociale arbeidsbelasting (PSA). Dit is een belangrijke achterliggende oorzaak van arbeidsongevallen. In 2024 heeft NS een evaluatie gedaan van de manier waarop de RI&E is uitgevoerd. We hebben verbeterpunten van deze evaluatie vastgelegd en passen deze toe als we de RI&E naar psychosociale arbeidsbelasting in 2025 opnieuw uitvoeren. Er wordt daarbij dan specifiek aandacht besteed aan de oorzaken die leiden tot arbeidsongevallen. Sturing op prioritaire risico’s is in 2024 ingevoerd en wordt gebruikt in de rapportages.

Binnen NS besteedden we afgelopen jaar specifiek aandacht aan het voorkomen van vallen en struikelen door het onderwerp inzichtelijk en bespreekbaar te maken in de organisatie. De tweede helft van 2024 is het aantal struikelongevallen gedaald.

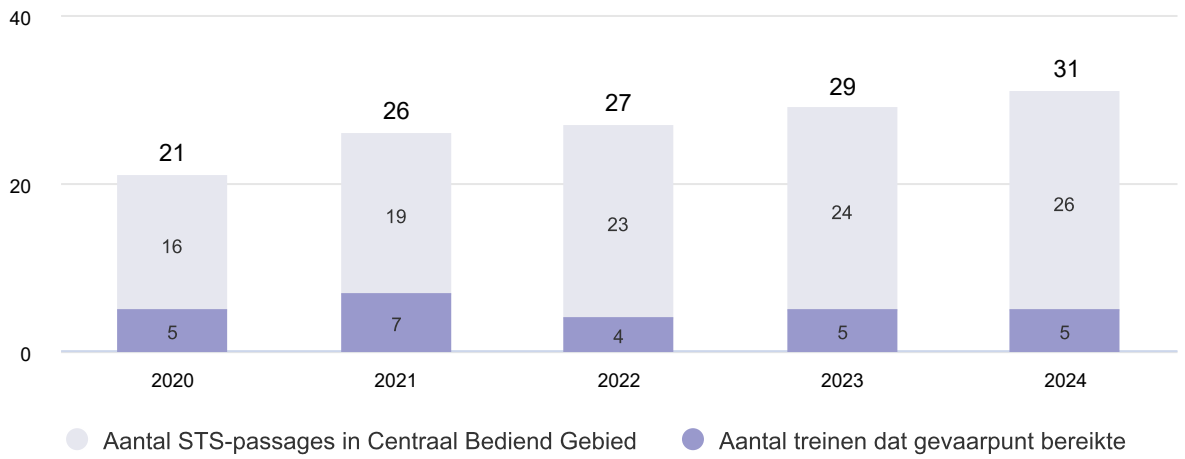
Spoorwegveiligheid

In 2024 hebben zich 101 spoorwegveiligheidsincidenten voorgedaan en 22 ongevallen. De 22 ongevallen betroffen:

- 13 ongevallen op een overweg (waarbij 9 personen zijn overleden);
- 3 aanrijdingen met een persoon, waarbij 2 personen zijn overleden (suïcides worden niet meegerekend);
- 2 ontsporingen;
- 1 val van een reiziger tijdens het in- en uitstappen;
- 1 bovenleidingbreuk met schade als gevolg;
- 1 aanrijding van een trein met glasplaten die na vandalisme nabij het spoor terecht waren gekomen. Bij deze aanrijding raakte een reiziger op het perron gewond door het opspattende glas;
- 1 STS-passage waarna een trein ontspoorde met schade als gevolg.

Passages stoptonend sein

In 2024 bedroeg het aantal passages van stoptonende seinen (STS) op Centraal-Bediend Gebied (CBG) 31. In 5 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. NS streeft naar 0 STS-passages waarbij het gevaarpunt is bereikt. NS monitort alle STS-passages om ervan te leren en inzicht te krijgen in maatregelen waarmee we het aantal mogelijk kunnen verminderen.



Risicomanagement

Spoorwegveiligheid wordt geborgd door te sturen op risico's. We maken gebruik van indicatoren om de prestaties te voorspellen en achteraf te meten. Daarbij maken we gebruik van IT-oplossingen voor de vastlegging en wijziging van risico’s en maatregelen. Naast het continu monitoren van de bestaande risico’s, hebben we in 2024 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 onder andere voor eenduidige richtlijnen, methodes voor het sturen op veiligheidsdoelstellingen en continue verbetering.
- Ondersteunen van nieuwe en lopende projecten bij het inrichten en uitvoeren van risicomanagement. Uiteraard gaat er veel aandacht naar grote programma’s als ERTMS, Technisch Geleid Vertrekproces (Airportsprinter) en de introductie van de Eurocity Direct van Lelystad naar Brussel. Daarnaast is er gewerkt aan risicobeheersing van vele kleinere wijzigingen zoals de introductie van een nieuwe handelswijze bij brand in tunnels. Ook hebben we vanwege brandgevaar nieuw beleid ontwikkeld voor de omgang met elektrische vervoermiddelen met lithium-ion accu’s.

Ervaring opdoen met ERTMS

Het systeem European Rail Traffic Management System (ERTMS) is door de EU aangemerkt als nieuwe standaard voor treinbeveiliging. In tegenstelling tot de conventionele spoorbeveiligingssystemen NS’54 en Automatische Trein Beveiliging (ATB), maakt ERTMS actieve remcurvebewaking van de trein mogelijk. De verouderde systemen worden de komende jaren vervangen door ERTMS. De Hanzelijn en het baanvak Amsterdam-Utrecht

worden met een nieuwe versie van ERTMS uitgerust, naast het bestaande beveiligingssysteem ATB. In 2024 zijn ervaringsritten gereden op het baanvak Amsterdam-Utrecht. De ombouw van de Hanzelijn is inmiddels afgerond; NS start daar begin 2025 met ervaringsritten. Onder andere machinisten, treindienstleiders en monteurs leren daarbij met ERTMS te werken.

Human and Organisational Factors

In 2024 hebben we verder gewerkt aan Human and Organisational Factors (HOF)-beleid binnen NS. Sinds 2023 is Human Factors integraal onderdeel van de ERTMS-opleiding voor machinisten. Doel is dat machinisten tijdens het rijden bewust beslissen en handelen. In 2024 is daarom in de simulatoren, waarop ze hun ERTMS-vaardigheden oefenen, ingebouwd dat ze feedback krijgen. Daarnaast is het onderzoek naar ERTMS-kennis en -vaardigheden voortgezet door middel van het zogenoemde routine opbouw-onderzoek naar ERTMS-ervaringsritten. Voor zowel de retrofit-projecten (waarbij het materieel wordt herontworpen ten behoeve van de inbouw van ERTMS) van de treintypen VIRM en Flirt zijn Human Factors eisen toegevoegd aan de vereistenlijst voor leveranciers. Het HOF- team is daarnaast onderdeel van een zogenoemde taskforce van de European Rail Association, een expertgroep in Europees samenwerkingsverband waar verschillende vervoerders aan deelnemen. Het doel van deze groep is het verbeteren van de Driver Machine Interface (DMI) van ERTMS.
Daarnaast maakte HOF deel uit van de implementatie van het Technisch Geleid Vertrekproces op de Airport Sprinter in december 2024. Zo is er een plan opgesteld om onder andere de aandachtsverdeling van de machinist te monitoren en de daarbij geïdentificeerde risico’s te beheersen.

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. Afgelopen jaar hebben we een stap verder gezet in het veiligheidsbewustzijn. Hierbij lag de focus op de operatie. Het aantal interventies (workshops, gesprekken, toolbox) gedurende het jaar is uitgebreid. De activiteiten vonden veelal plaats op de werklocaties, waardoor we meer collega's konden bereiken. Afgelopen jaar hebben we onder andere gewerkt aan:

- De introductie van een bedrijfsbrede veiligheidsfilm.
- De organisatie van de Week van de veiligheid voor heel NS. Het doel hiervan: verhogen van het veiligheidsbewustzijn door een open dialoog en plegen van interventies op het gebied van veiligheid en alertheid op risico's.
- Organisatiebrede communicatie door veiligheidstips, veiligheidsdilemma's en actuele veiligheidsonderwerpen te delen.
- Het digitale veiligheidsportaal. Dit voorziet collega’s van informatie over de tien veiligheidsdomeinen binnen NS en nieuws op het gebied van veiligheid.
- Het professionaliseren van zogenoemde QHSE-*walks*, door training en een aangepast format. Het management van NS loopt deze veiligheids- en kwaliteitsrondes en maakt hierbij op een laagdrempelige manier het open gesprek met medewerkers mogelijk over de veiligheid en kwaliteit van het werk en de werkprocessen.

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. In 2024 hebben we vijftien nieuwe locaties op de SCC's aangesloten.

Bestrijding van graffiti

In 2024 hebben we extra geïnvesteerd in de bestrijding van graffiti op treinen door betere in- en externe samenwerking, inzet van hondengeleiders, meer sensoren, verbeterde camerasystemen en gebruik van meer en verbeterde data. Onze graffiti-aanpak is succesvol: afgelopen jaar werd er 29,8% minder graffiti gespoten in vergelijking met 2023.

Veiligheidsbewustzijn

In 2024 hebben we hard gewerkt aan het vergroten van veiligheidsbewustzijn ('security awareness'). Via een speciale campagne op regiokantoren en in diverse onderhoudsbedrijven maakten we medewerkers bewust van het belang van onder meer het zichtbaar dragen van het NS-legitimatiebewijs, het begeleiden van bezoekers en het veilig opbergen van informatie. Daarnaast stemmen we regulier af met ProRail om samen de beveiliging van privéterreinen, zoals opstelterreinen, te verbeteren.

Nieuwe wetgeving

NS heeft zich afgelopen jaar voorbereid op de invoering van de nieuwe Wet weerbaarheid kritieke entiteiten (WWKE). Dit is een Nederlandse vertaling van de Europese richtlijn 'Critical Entities Resilience' (CER), die begin 2025 van kracht werd. Betrokken afdelingen hebben hiervoor onder meer een risico-assesment gedaan van dertien kritische NS-locaties. Daarnaast analyseerden we de status van de fysieke beveiliging van technische IT-ruimtes.

Terrorisme en extreem geweld

NS is altijd alert op terrorisme en andere vormen van grof en extreem geweld. Op diverse stations hebben we frequent kleinschalig geoefend met verdachte en dreigende situaties. Ook zijn er elk kwartaal inspecties uitgevoerd op organisatorische maatregelen van NS in het kader van grof en extreem geweld.
We besteedden dit jaar extra aandacht aan buitenlandse dreigingen voor de veiligheid op het spoor. Dit onderwerp is belangrijker geworden door onder meer geopolitieke ontwikkelingen, sabotage- en spionage-acties in Europa.
Verder maakten we in 2024 een nieuwe risicoanalyse van interne veiligheidsrisico's. We voerden hiervoor screenings uit, hielden interne onderzoeken en onderzochten aanvullende maatregelen om het risico van buitenlandse dreigingen beter te beheersen.

Beveiliging Eurostar

Om met de Eurostar te kunnen rijden, moeten we voldoen aan de veiligheidseisen van de Kanaaltunnelautoriteit. Op Amsterdam Centraal en Rotterdam Centraal zorgen we voor een veiligheidscheck voor alle reizigers, hun bagage en medewerkers.

Sinds 15 juni 2024 is de Eurostar-terminal in Amsterdam gesloten vanwege verbouwing om toekomstige groei mogelijk te maken. Door het sluiten van de huidige Eurostar-terminal in Amsterdam is het tijdelijk niet mogelijk om rechtstreekse treinen te rijden naar Londen St. Pancras International. Daarmee zijn onze werkzaamheden voor de veiligheidscheck voor Eurostar voor de rest van 2024 komen te vervallen. Op station Brussel Zuid-Midi vindt een overstap plaats met de daarbij behorende controles. Vanaf 10 februari 2025 kunnen reizigers gebruikmaken van de nieuwe UK-terminal op Amsterdam Centraal, vanaf dat moment rijden ook de rechtstreekse treinen naar Londen weer.

Cybersecurity

NS is continu bezig om de beveiliging van IT-systemen en van de operationele systemen te verbeteren. Redenen hiervoor zijn onder meer de toenemende cybercriminaliteit en de situatie in Oost-Europa met dreigingen die zowel fysiek als digitaal zijn. Enerzijds proberen we weerstand te bieden aan deze dreigingen. Anderzijds proberen we snel te herstellen als cyberaanvallen ons ondanks deze voorzorgsmaatregelen toch raken. We noemen dat ‘cyberweerbaarheid’ en streven ernaar die ieder jaar te verbeteren.

We voerden hiertoe bedrijfsbrede risicoanalyses uit van onze processen en assets. Incidenten grijpen we aan om van te leren om ze vervolgens te kunnen voorkomen. Daarnaast ontwikkelden we een aanpak voor de implementatie van verschillende nieuwe wetten in het nieuwe NS Cybersecurity Control Framework. Aan de hand van onze cybersecurity-roadmap troffen we in 2024 verdere technologische maatregelen, waaronder aan de treinen. Ook investeerden we in bewustwording rondom cybersecurity via phishing-simulaties en campagnes. Een nieuw team is opgericht om de cyberrisico’s in de keten van leveranciers vast te stellen. De eerste batch daarvan is inmiddels beoordeeld. Een belangrijke mijlpaal was het ontwerp en de implementatie van een nieuw cybersecurity organisatiemodel. Hierdoor kunnen we adequater handelen en versterken de verschillende cybersecurity-afdelingen binnen de organisatie elkaar.

Voldoen aan Wbni, NIS2, CER en AI Act

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. Dit CSMS breidden we in 2024 uit om in 2025 aan de NIS2, de opvolger van de Wbni, te kunnen voldoen. Afgelopen jaar zijn we hiervoor een cybersecurity-programma Governance, Risk en Compliance gestart waarin we ook een andere nieuwe EU-richtlijn, de CER (Critical Entities Resilience directive) verwerken. Parallel hieraan zetten we de eerste stappen om ook AI-governance te borgen binnen cybersecurity.

ISO27001-certificering

NS heeft in 2024 opnieuw de ISO27001-cybercertificering ontvangen voor de dienstverleningsprocessen rondom de NS-Business Card. We hebben in 2024 verdere stappen gezet ten aanzien van SOC2 (Service Organization Control type 2) compliance. We zien dat klanten die gebruikmaken van diensten zoals de NS-Business Card steeds vaker deze cybercertificering en -assurance als harde eis stellen aan ons om de dienst te mogen leveren.

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. We droegen in 2024 onder meer actief bij aan het Nederlandse en Europese Spoor-ISAC (Information Sharing and Analysis Centre). Ook organiseerden we samen met ProRail een oefening rondom een cybersecurity-incident.

Aantrekkelijke & inclusieve werkgever

Elke provincie kreeg een eigen feestelijke OV-fiets om te vieren dat OV-fiets vijftien jaar bij NS hoorde. Kunstenaar Daniël Roozendaal maakte voor alle 'provincie-fietsen' een passend ontwerp waarin plaatselijke highlights zijn verwerkt.

Onze medewerkers

Het aandeel vrouwen: 30%
2023: 30%

64% geeft werken bij NS een 8 of hoger
2022: gaf 44% een 8 of hoger

Gemiddelde leeftijd: 44 jaar
2023: 44

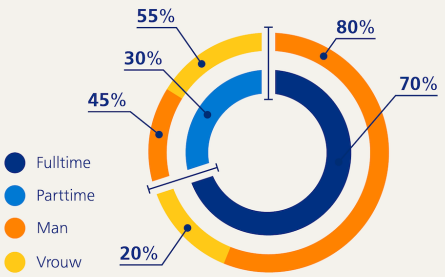
21.115 medewerkers
19.189 fte
2023: 20.559 (18.644 fte)

3,6% van het aantal fte is uitzendkracht of inhuurprofessional vooral in IT, techniek- en kantoorfuncties
2023: 5,1%

Open vacatures op 31/12/2024
1.170
2023: 1.434

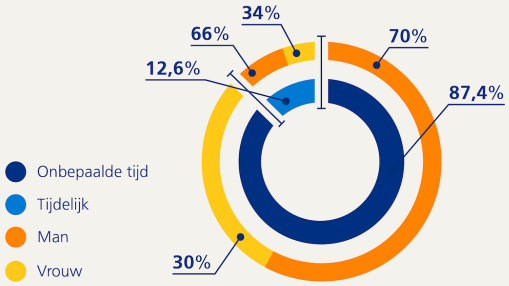
Vervulde vacatures in 2024: 5.069
2023: 5.434

Fulltime en parttime medewerkers



2023: fulltime 70% en parttime 30%

Contracten



2023: onbepaald 84,5% en tijdelijk 15,5%

Instroom, uitstroom en doorstroom

Instroom

- Nieuwe directe collega's: **3.329**

  (2023: 3.715)

Interne doorstroom

- Collega's: **2.870**

  (2023: 2.493)

Uitstroom

- Totaal: **3.330**
- Directe medewerkers: **2.774**
- Pensioen: **467**

(2023: Totaal 3.189, waarvan 2.688 directe medewerkers, 394 pensioen)

Werving

Vacatures per opleidingsniveau

- MBO: **5.317**
- HBO/WO: **992**

Vervulde vacatures

- Hoofdconducteurs: **531**
- Machinisten: **544**
- Medewerkers Veiligheid & Service: **177**
- Monteurs: **91**
- Retailmedewerkers: **1.592**
- Professionals inhuuropdrachten: **453***

*Dit aantal is niet meegerekend in het totaal aantal vervulde vacatures.

Cijfers hebben betrekking op aantal medewerkers (tenzij anders aangegeven) en gerapporteerd tot en met ultimo 2024.

Goed en aantrekkelijk werkgeverschap

NS gelooft in goed en aantrekkelijk werkgeverschap voor iedereen die bij ons werkt. We bieden afwisselend werk met impact op de maatschappij, vrijheid en ontwikkelmogelijkheden. Daarnaast bieden we interessante arbeidsvoorwaarden en streven we naar gelijkwaardigheid in alle opzichten. Dat blijkt bijvoorbeeld uit gelijke beloning voor mannen en vrouwen, een actief diversiteitsbeleid, participatiebanen 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 2024 op plaats 12 (2023: 12).

Werving

NS is in 2024 grootschalig blijven werven. Het aantal benodigde collega’s blijft hiermee min of meer op peil, de uitstroom kunnen we momenteel in de meeste doelgroepen weer opvangen met instroom. Al gaat dat soms langzamer dan voorheen. In 2024 had NS veel vacatures: 5.317 op mbo-niveau en 922 op hbo-/wo-niveau. We hadden 66.661 sollicitaties en vulden 5.069 vacatures in met onder meer 531 hoofdconducteurs, 544 machinisten, 177 medewerkers Veiligheid & Service en 1.592 retailmedewerkers. In 74% van de vervulde vacatures ging het om nieuwe collega’s, in de overige gevallen om interne doorstroming. Er gingen 15 trainees aan de slag en de inhuurdesk wierf 453 tijdelijke krachten voor inhuuropdrachten.

De werving van monteurs, IT’ers en medewerkers Veiligheid & Service blijft een grote uitdaging. Dit heeft onze voortdurende aandacht en er zijn dan ook specifieke programma's voor ingericht in 2024.

Om alle vacatures in te vullen, zetten we massamediale en regionaal gerichte wervingscampagnes in, en campagnes waarbij collega's kandidaten voordragen en het zogenoemde ambassadeurschap van medewerkers. We zorgen voor een snel en prettig sollicitatieproces dat is toegespitst op de doelgroep. Daarin staan bij veel functies talenten en vaardigheden centraal in plaats van diploma’s.

Diversiteit en inclusie

NS vindt het essentieel om te werken met een diversiteit aan mensen, qua leeftijd, ervaring, achtergrond, gender, seksuele oriëntatie en karakter. Door divers talent aan te trekken en te behouden, willen we de trots en het werkplezier van onze mensen versterken en onze resultaten verbeteren. Bovendien brengen verschillende mensen verschillende perspectieven mee. We bieden medewerkers 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 beroepsbevolking. Daarom stimuleren we onder andere met streefcijfers en gerichte campagnes het aantrekken en behouden van vrouwen, mensen met een migratieachtergrond en mensen met een arbeidsbeperking. Dat verwachten we ook van onze leveranciers. Zij kunnen informatie hierover vinden in de Gedragscode voor leveranciers.

Vrouwen in de top

Eind 2024 bestond 36% van het seniormanagement van NS uit vrouwen (2023: 35%). Dat is één procentpunt meer dan onze doelstelling. Op dat moment was het percentage vrouwelijke leden van de raad van commissarissen 43%. In 2024 zijn in de raad van bestuur twee vrouwelijke bestuursleden benoemd (50%, peildatum 31 december 2024). Hiermee voldoet NS aan artikel 5.2.3 van de Nota Deelnemingenbeleid Rijksoverheid 2022 en de Wet ingroeiquotum en streefcijfers.

Gelijke beloning

NS voert elke twee jaar een 'man/vrouw'-inkomensanalyse uit. De berekening van afgelopen jaar toont aan er bij NS geen loonkloof bestaat tussen mannen en vrouwen.

Medewerkers met een arbeidsbeperking

In 2024 werkten er bij NS 165 mensen met een arbeidsbeperking in zogeheten participatiebanen (2023: 159). 151 mensen waren eind december nog in dienst (ultimo 2023: 141). Door de krappe arbeidsmarkt zijn ook collega's met een arbeidsbeperking lastig te werven. Eind 2024 stonden 2 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, jobcoaching, workshops en opleidingen om hun carrière binnen of buiten NS verder vorm te geven.

Medewerkers met een migratieachtergrond

Voor de in- en doorstroom van medewerkers met een migratieachtergrond werken we onder meer samen met UAF, Refugee talent Hub, Agora Network en de ECHO Foundation. Dit zijn organisaties op het gebied van culturele diversiteit. Daarnaast besteedden we afgelopen jaar in de management development-trajecten extra aandacht aan in- en doorstroom. Naast bewustzijnsworkshops voor leidinggevenden hebben we in het wervingsproces anoniem solliciteren breder geïntroduceerd en zetten we onbevooroordeeld selecteren en gestructureerd interviewen in.

Voor de mensen met een vluchtelingachtergrond is er een aantal specifieke leerwerktrajecten om de afstand tot de arbeidsmarkt te verkleinen. Bij Service & Operatie ontwikkelden we een eigen leerwerktraject van één jaar voor algemeen servicemedewerker. Hieraan zijn in totaal 10 statushouders begonnen. Uit deze groep is één persoon doorgestroomd naar de reguliere functie van servicemedewerker. Ook zetten we het technisch mbo-leerwerktraject voor statushouders in Haarlem en Berkel-Enschot met Randstad Techniek voort. 'Inmiddels volgen 28 statushouders een tweejarig opleidingstraject tot treinmonteur. Acht mensen hebben hun mbo 2-diploma behaald en zijn ingestroomd bij NS als monteur. We bieden medewerkers in deze leerwerktrajecten bij hun werkzaamheden een opleiding, taalondersteuning, werkplekbegeleiding en ontwikkelmogelijkheden aan. Daarnaast zijn er 12 statushouders gestart in onze eigen mbo-opleiding Techniekfabriek waar we ook extra taalondersteuning bieden.

In 2024 zijn tien statushouders gestart in een zogeheten Kickstartbaan Statushouder, een functie op hbo-/wo-niveau, waarbij de medewerkers begeleiding en taaltraining krijgen. NS geeft hen maximaal drie jaarcontracten. In 2024 zijn twee mensen doorgestroomd naar een reguliere functie in ons bedrijf en hebben tien mensen een contractverlenging gekregen. Verder blijven we de instroom van medewerkers met een migratie-achtergrond stimuleren via reguliere vacatures en traineeships.

In 2020 stelde NS de commissie Diversiteit in om diversiteit in seniorposities te stimuleren. Sinds het ontstaan van de commissie zien we een toename van medewerkers met een migratieachtergrond in het seniormanagement. Op 31 december 2024 waren 8,1% op zo'n plek werkzaam (31 december 2023: 7,8%). Het doel is minimaal 10% medewerkers met een migratieachtergrond in senior-posities te hebben in 2025. NS wil hun vertegenwoordiging meer in lijn brengen met de maatschappelijke verhoudingen.

Leren bij NS

Jezelf blijven ontwikkelen en blijven leren is belangrijk voor onze mensen en essentieel voor NS. De wereld om ons heen verandert, biedt kansen en mogelijkheden waar we gebruik van willen maken, Leren en ontwikkelen zorgt ervoor dat medewerkers bijblijven. NS begon in 2024 onder meer met het Ontwikkelloket, een pilot waarbij budget voor opleiding beschikbaar is voor collega's die bij NS Operatie werken. 39 collega's hebben via dit loket een opleiding gevolgd, waarmee zij zich binnen of buiten hun functie kunnen ontwikkelen. Deze proef wordt in 2025 geëvalueerd. Daarnaast vond de eerste LeerXpress plaats, een week met extra aandacht voor talenten, leren en ontwikkelen.

In 2024 investeerde NS meer dan € 11,3 miljoen in opleidingen en andere leerinterventies (2023: € 11,5 miljoen). We leidden nieuwe medewerkers op in ons eigen NS Leercentrum, onze NS TechniekFabriek en we faciliteerden dat via onze partner-ROC’s, opleider STC in Rotterdam en voor Retail in samenwerking met landelijke mbo-opleider NCVB in Tilburg. Ook onderhielden we de vakkennis van collega’s en brachten we hun nieuwe kennis en vaardigheden bij. In 2024 werd het onboarding programma voor managers verbeterd.

Vakmanschap centraal

In 2024 stond het vak Veiligheid centraal bij het ontwerp van een nieuwe Basis Leerweg Veiligheid & Service (V&S). Deze opleiding sluit goed aan op de verschillende en veranderende werkzaamheden van de medewerkers Veiligheid &Service en de context waarin zij dagelijks werken. Om de trainingsomgeving realistisch te maken, maken we sinds 2024 gebruik van een opleidingsperron met daarbij een opleidingstrein.

Op 4 september is de nieuwe Basis Leerweg Machinisten gelanceerd voor alle collega's die binnen NS worden opgeleid tot machinist. In september is de eerste groep aspiranten gestart.

In 2024 liepen 102 nieuwe eerstejaars en 85 tweedejaars mbo-studenten stage bij NS voor hun opleiding tot machinist. Zij volgen hun opleiding bij ROC Amsterdam, ROC Twente, Koning Willem 1 College ’s-Hertogenbosch en STC Rotterdam. Via ROC Amsterdam, ROC Twente en STC Rotterdam stroomden in 2024 48 machinisten in. We vierden in oktober de mijlpaal van tien jaar instroom van machinisten bij NS via mbo3 Machinist Railvervoer. Verder startten in 2024 16 nieuwe studenten met de mbo-opleiding Handhaver Toezicht en Veiligheid-Hoofdconducteur bij MBO Amersfoort en het NOVA College te Haarlem en liepen 22 tweedejaarsstudenten van deze opleidingen stage bij NS. NS heeft 4 uitgestroomde studenten van MBO Amersfoort aangenomen. In 2024 rondden 404 hoofdconducteurs, 364 machinisten en 108 medewerkers Veiligheid & Service hun basisopleiding succesvol af. Er zijn ook 54 collega’s opgeleid als servicemedewerker op het station. Voor NS Klantenservice leidden we 23 nieuwe collega’s op.

Materieeltechniek en de TechniekFabriek

De TechniekFabriek is onze eigen technische mbo-opleiding voor huidige en toekomstige treinmonteurs. In 2024 zijn we gaan opschalen met onze instroom. Hiermee vergroten we de opleidingscapaciteit, zeker ook in de gebieden met een grote vraag, zoals de Randstad. In september startten 78 studenten met hun opleiding aan de TechniekFabriek. In 2024 stroomden 23 studenten van de 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. Door het verruimen van kwalificatie-eisen, komen meer zij-instromers in aanmerking voor het werken als monteur bij NS.

Opleiding voor retail

NS biedt een eigen mbo-opleiding Stations Retail. Dit is een op maat gemaakte opleiding; want werken op het station kent een eigen dynamiek. Een reiziger is maar kort op het station, dat vraagt om goede en snelle service door medewerkers. In 2024 volgden 36 medewerkers een opleiding tot Retail Specialist of Retail Manager.

Loopbaan

NS-medewerkers hebben allerlei opties om aan hun loopbaan te werken en door te groeien in het bedrijf. In 2024 hebben 328 collega's een loopbaanoriëntatietraject gevolgd (2023: 432). Retailmedewerkers kunnen hier ook gebruik van maken. We bieden collega's via het online Loopbaanplatform naast loopbaancoaching onder meer een nieuwe talentenscan, het arbeidsmarktspreekuur en een cv-check.
In totaal stroomden 2.870 collega's door naar een andere functie in het bedrijf. Zo stroomden in 2024 59 hoofdconducteurs door naar de functie van machinist en 45 collega's naar de functie van hoofdconducteur.

Boventalligheid en werkgarantie

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 uit de cao. In 2024 werden geen medewerkers premobiel en is één medewerker boventallig geworden. Dat betekent dat er op 1 januari 2024 in totaal 29 mensen boventallig waren, zij vielen onder de werkgarantieregeling.

Arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden

In 2024 zijn er nieuwe arbeidsvoorwaardelijke afspraken gemaakt voor de ruim 17.000 collega's die onder de NS-cao vallen en voor de circa 200 collega's met een individuele arbeidsovereenkomst (IOA). 99% van alle medewerkers van NS Groep viel in 2024 onder een CAO. De overige medewerkers (IAO) hebben individuele arbeidsvoorwaarden waarbij echter voor doorbetaling tijdens ziekte en opbouw van pensioen wordt aangesloten op de cao NS.
Aan het einde van het eerste kwartaal van 2024 is een cao afgesloten met een looptijd van 1 januari 2024 tot 1 maart 2025. Hierin staan nieuwe afspraken over allerlei aspecten van de arbeidsovereenkomst, zoals loon, vergoedingen en roosters. Hiertoe behoren ook enkele vereenvoudigingen van complexe regelingen en een aantal doorbraken op langlopende discussies zoals de erkenning van bezwarende werkomstandigheden, een verruiming van de nachtdienstvrijstellingen en het dienstverband van uitzendkrachten.

Ook de arbeidsvoorwaarden van medewerkers buiten de cao zijn aangepast. De IAO-arbeidsvoorwaarden kenden een variabele beloningscomponent van 10% tot 20% van het jaarsalaris. Dit werd door NS niet langer passend geacht vanwege het publieke karakter van de organisatie. De variabele beloning is afgeschaft en het arbeidsvoorwaardenpakket is herijkt, waarbij NS er opnieuw voor heeft gekozen op mediaan marktniveau te belonen en de weging van de publieke sector in de markt-benchmark heeft verzwaard.

Medezeggenschap

Dit jaar zijn er verkiezingen georganiseerd voor de medezeggenschap: de ondernemingsraden en de onderdeelcommissies. Op woensdag 25 september werden de uitslagen hiervan bekendgemaakt. Er zijn vier ondernemingsraden en bij drie (OR Instandhouding, OR Reizigers, OR NS Stations) daarvan vonden verkiezingen plaats. Voor de OR C&O en Groep vonden geen verkiezingen plaats, omdat het aantal kandidaten lager was dan het aantal beschikbare zetels. In de vier nieuwe ondernemingsraden zien we oudgedienden terug en ook nieuwe leden; dit zorgt voor continuïteit, ervaring én vernieuwing in de ondernemingsraden. Uit de vier ondernemingsraden is een nieuwe centrale ondernemingsraad gekozen.

Bericht van de Centrale Ondernemingsraad

De Centrale ondernemingsraad van NS kijkt met gemengde gevoelens terug op 2024. De implementatie van de nieuwe HRN-concessie is gestart en na de verkiezingen voor een nieuwe termijn van de medezeggenschap is er weer een gemotiveerde groep collega’s aan de slag gegaan. De uitslagen van het Medewerkersbelevingsonderzoek zijn op sommige onderwerpen bemoedigend, maar de uitdagingen voor NS blijven onverminderd groot. Zowel financieel als organisatorisch zal NS zich moeten verbeteren en hierbij kunnen wij niet rekenen op hulp van buiten. Uitgaan van eigen kracht, voortzetten van het slim en bewust met onze middelen en resources omgaan en realistische doelen stellen is het devies voor 2025. Hiervan worden de eerste stappen duidelijk in het nieuwe businessplan en de aanpassing van de strategie. Samen werken wij aan een leuker, vitaler, efficiënter, veiliger en succesvoller NS. Terugkijkend naar de samenwerking met de zeggenschap zien wij de toekomst met gepast vertrouwen tegemoet.

Namens de Centrale ondernemingsraad, Bas Kuperus, voorzitter

Werkbeleving

Elke twee jaar houdt NS het medewerkerbelevingsonderzoek (MBO). In 2024 deed NS een MBO onder alle medewerkers van NS. De opzet voor het MBO is in 2024 veranderd. Het MBO is nu georganiseerd als programma. Hierbij wordt in 18 maanden tijd een organisatiebreed onderzoek gedaan waarbij verschillende thema’s worden gemeten. Op basis van data-analyse wordt bepaald welke thema’s centraal staan en waar we mee aan de slag gaan. We meten in twee zogenoemde MBO Checks of medewerkers positieve veranderingen ervaren op deze thema's. Waar nodig en relevant kunnen we verdiepend onderzoek doen. Na de twee MBO checks vindt weer een organisatiebreed MBO plaats. Managers gaan met medewerkers in gesprek over de resultaten van het MBO en de MBO Checks. Gezamenlijk bepalen ze wat ze op het gebied van de geselecteerde thema's blijven doen én wat ze anders gaan doen.

Een recordaantal collega’s heeft het MBO in 2024 ingevuld: maar liefst 70% (in 2022 was dit 60%). In 2024 heeft 64% van deze collega’s het werken bij NS een 8 of hoger gegeven. Dit is een stijging van 20% (ten opzichte van het MBO uit 2022).

Vitale organisatie en ziekteverzuim

Als belangrijk onderdeel van de HR-strategie ‘Trotse en vitale NS’ers’ maakt NS de beweging van een taakgerichte naar een mensgerichte organisatie: aandacht voor de mens staat centraal. De dalende trend in het ziekteverzuim heeft zich voortgezet, maar het verzuimcijfer is nog niet terug op het niveau van voor corona. Het verzuimcijfer voor NS in 2024 was 7,5%. (2023: 8,1%).

De oorzaken van verzuim zijn per bedrijfsonderdeel in beeld gebracht. Met de medezeggenschap is vastgesteld dat meer zichtbaar effect van de ingezette verbeteraanpak nodig is. Ook zijn er verbeteringen nodig in de gesprekken tussen leidinggevenden en medewerkers en in de organisatie van het werk. De bedrijfsonderdelen zorgen voor een eigen vitaliteitsaanpak. Dit doen zij in afstemming met de eigen medezeggenschap die ook betrokken is bij het monitoren, evalueren en bijstellen ervan.

Leiderschap bij NS

NS streeft er naar trotse en vitale medewerkers in dienst te hebben. Onze leidinggevenden hebben een cruciale rol in het behalen van dit doel. In 2024 bouwde NS met diverse interventies voort op de in 2023 vernieuwde visie op leidinggeven. Deze visie is vertaald naar vaardigheden en competenties in het geactualiseerde managementleertraject. We willen leiderschapsontwikkeling steeds dichter tegen de praktijk aan organiseren, zodat leiders zich op hun eigen werkplek in hun rol kunnen ontwikkelen. Op die manier gaan leiderschapsontwikkeling en prestatieverbetering hand in hand. We rondden een traject af met de raad van bestuur en de directeuren die direct aan hen rapporteren over thema's die belangrijk zijn om medewerkers trots en vitaal te houden.

Leiderschapsontwikkeling en talentontwikkeling

Medewerkers van NS kunnen groeien en zich ontwikkelen met behulp van diverse trajecten/programma's. Zo kunnen ze soepeler doorstromen naar andere functies, managementlagen en richtinggevende posities. Het succesvolle traineeship is herontworpen om beter aan te sluiten bij de toekomstige generatie leiders en de strategische keuzes van NS. In de programma's ligt grote focus op diversiteit zodat diverse perspectieven steeds beter aan bod komen; ook binnen de top van NS. Ook in deze programma’s leggen we de nadruk op toepassing in de praktijk.

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. Hiervoor vinden doorlopend bewustwordingsactiviteiten plaats. Bovendien hebben we in december 2024 de campagne ‘NS voor elkaar’ gelanceerd; gericht op het tegengaan van ongewenst gedrag.

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 goedgekeurd door de raad van bestuur en is beschikbaar voor medewerkers via intranet. Medewerkers volgen minimaal eens per drie jaar een onlinetraining over de NS Gedragscode.

De gedragscode is ook de 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. 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 president-directeur van NS en met 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 2024 heeft de afdeling 291 vragen beantwoord (2023: 218).

Meldpunt Integriteit en NS Meldregeling Integriteit

In najaar 2023 heeft NS de meldregeling vernieuwd om te voldoen aan de Wet bescherming klokkenluiders. Deze nieuwe regeling bij NS heet Meldregeling Integriteit.

De Meldregeling Integriteit (inclusief klokkenluidersmeldingen) borgt dat:

- NS-medewerkers melding kunnen doen van (vermoedens van) onregelmatigheden;
- NS daar zorgvuldig en vertrouwelijk mee omgaat;
- medewerkers geen nadeel ondervinden van het feit dat zij melding hebben gedaan.

Medewerkers kunnen op verschillende manieren, eventueel anoniem, vermeende integriteitskwesties of misstanden melden: via het Meldpunt Integriteit, 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 2024 zijn in totaal 99 integriteitsmeldingen ontvangen (2023: 99). Van de meldingen die in 2024 zijn afgerond, bleek 17% (geheel of gedeeltelijk) gegrond.

Medewerkers kunnen zich (zowel bij een integriteitsmelding als om andere redenen) laten ondersteunen door een vertrouwenspersoon van NS. In 2024 is hiervan 187 keer gebruikgemaakt (2023: 151). Ook voor externe stakeholders heeft NS een meldpunt. Daarvan is in 2024 vijf keer gebruikgemaakt. Kritische kwesties die mogelijk bedrijfsbrede impact hebben, worden per kwartaal gerapporteerd aan de raad van bestuur op aantallen en categorieën. Daarnaast is er een escalatielijn naar de president-directeur.

Compliance

NS streeft naar een integere en transparante bedrijfsvoering. Als staatsdeelneming hebben we daarin ook een voorbeeldfunctie. Daarom zien we erop toe dat we 'compliant' werken, oftewel: dat we wet- en regelgeving zorgvuldig naleven. NS heeft te maken met een complex geheel aan wetten en regels. Zo moeten we ons bijvoorbeeld houden aan externe eisen vanuit nationale en Europese overheden. Dat varieert van de Spoorwegwet en de hoofdrailnetconcessie tot wet- en regelgeving op allerlei deelgebieden. Denk aan veiligheid, klanten, mededinging, arbeidsomstandigheden, aanbestedingen, IT, ruimtelijke ordening en duurzaamheid. Daarnaast zijn er bij NS ook tal van interne regels en eisen van kracht, zoals de cao, de gedragscode, de inkoopvoorwaarden en het machinistenhandboek.

Governance

De bedrijfsonderdelen van NS zijn er primair zelf verantwoordelijk voor dat ze compliant werken. Ze kunnen daarbij gebruikmaken van de kennis en het advies van teams en afdelingen die veel kennis hebben van compliancy: NS Legal, NS Integriteit en QHSE. De afdeling Risk & Compliance houdt toezicht op de compliance bij NS en rapporteert hierover aan de raad van bestuur en raad van commissarissen.

Visie, uitvoering en monitoring

NS heeft een bedrijfsbrede visie op compliance. Daarin staan de belangrijkste uitdagingen en prioriteiten voor compliant werken vermeld. In 2024 is op basis hiervan een uitbreiding van de fraudebeheersing doorgevoerd en zijn er twee programma's gestart die NS voorbereiden op nieuwe wetgeving rondom duurzaamheid (CSRD) en cyberveiligheid (NIS 2). Door in de RvC en RAC duurzaamheid (CSRD) te bespreken worden de kennis en vaardigheden van de leden vergroot.

Verder maken we in de uitvoering gebruik van compliance normen en prestatie-indicatoren, onder andere voor mededinging, aanbesteding, privacy en veiligheid. Ook geven we trainingen in de organisatie om kennis van wet- en regelgeving bij medewerkers op peil te houden.

Om overzicht te bewaren en (bij)sturing te faciliteren, verzorgt de afdeling Risk & Compliance een NS-brede compliance-rapportage. Daarin staan de belangrijkste risico's en uitdagingen voor NS en een overzicht van relevante kpi's.

Privacy

NS vindt het vanzelfsprekend om zorgvuldig om te gaan 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 van medewerkers rondom het belang van privacy. Dit doen we onder meer via 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 bedrijfsonderdeel. Eind 2024 waren er 101 privacy-champions actief (2023: 96). Samen met de functionaris voor gegevensbescherming en de privacy-officers vormen zij de privacy-organisatie van NS.

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 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.

Onze duurzame prestaties

NS en ProRail brengen de natuurwaarde van alle stations in kaart. In april 2024 is de nulmeting gestart, de resultaten hiervan helpen om richting te geven aan verbetering en een gerichte aanpak.

Wie met een NS-trein reist, reist CO_2-neutraal: sinds 2017 rijden al onze treinen op 100% groene stroom. Om in 2040 fossielvrij te zijn, is een aanpak nodig die verder gaat. Daarom zetten wij ons, zowel binnen onze organisatie als in de gehele keten, in voor fossielvrij, circulair en groen ondernemen. Dit zijn onze speerpunten. Dit doen we voor iedereen, door iedereen. Daarnaast hebben we dit jaar de vermeden CO_2-uitstoot als prestatie-indicator ontworpen, waardoor we kunnen sturen op het verminderen van CO_2-uitstoot.

We richten ons op de aanschaf van fossielvrije energie, en op duurzame energieopwekking op onze eigen terreinen en energiebesparing. Een andere belangrijke pijler van onze aanpak is streven naar circulariteit. We willen producten hoogwaardig in de kringloop houden, onder meer door onderdelen waar mogelijk te herbestemmen. Om onze bijdrage aan een groene toekomst verder te versterken, werken we actief aan het verbeteren van biodiversiteit op en rond onze stations.

100%
Groene stroom
100% groen ingekocht zon en wind

5.900.000
OV-fietsritten
ca. 22.000 OV-fietsen, 635 refurbished fietsen

8.906.000 Kilogram
Grondstoffen in de kringloop gehouden door verkoop, hergebruik en recyclen

SBTi
Certificaat ontvangen
Science Based Targets
Doel is Net zero in 2050

151
Participatiebanen
162 participatiebanen gecreëerd bij onze leveranciers

100%
Toegankelijke sprinters
En ook alle nieuwe Intercity's zijn toegankelijk

150.000 m²
Biodiversiteit grond
Rondom stations, werkplaatsen en braakliggende gronden

Werkplaats Leidschendam
Gebouwd met 1.100 hergebruikte treinramen
Groen dak met zonnepanelen, gasloze energieoplossingen, een klimaat-adaptief landschapsontwerp

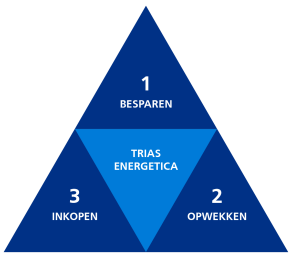
Wat anderen over NS zeggen
- 4e plek Monitor Mensen en Maatschappij 2024
- 8e plek Sustainable Brand Index 2024

Science-based targets

In februari 2024 hebben de reductiedoelstellingen van NS op het gebied van klimaatverandering een wetenschappelijk onderbouwde goedkeuring gekregen van SBTi (Science Based Targets Initiative). Daarmee weten we dat onze bedrijfsbrede emissiereducties zowel op korte als lange termijn in lijn zijn met de laatste klimaatwetenschap van het IPCC. Zo draagt NS aantoonbaar haar steentje bij aan de doelstellingen uit het Klimaatakkoord van Parijs: behoorlijk onder ('well below') 2°C opwarming blijven, met inspanningen om de stijging verder te beperken tot 1,5°C.

Onderdeel van de science-based targets is dat we jaarlijks de volledige klimaatvoetafdruk van NS openbaar maken. In 2024 hebben we onze eigen uitstoot in kaart gebracht (scope 1 en 2), maar voor het eerst ook de uitstoot die wordt veroorzaakt in onze keten (scope 3).

Fossielvrij ondernemen



NS wil in 2040 volledig fossielvrij zijn. Dat betekent dat we dan 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:

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

Energieverbruik door NS

Energieverbruik en energiemix	Eenheid	2024	2023
Totaal brandstofverbruik uit niet-hernieuwbare bronnen	GJ	152.167	166.231
Totaal brandstofverbruik uit hernieuwbare bronnen	GJ	743	788
Totaal elektriciteitconsumptie	MWh	1.214.144	1.200.575
Totaal ingekochte warmte	GJ	22.500	32.825
Totale energieverbruik*	**GJ**	**4.546.327**	**4.521.913**

* *Voor de berekening van het totale energieverbruik is de totale elektriciteitsconsumptie (in MWh) omgerekend naar GJ.*

Het totale energieverbruik van NS in 2024 bedraagt 4.546.327 gigajoule (GJ), dit is met een stijging van 0,5% nagenoeg gelijk gebleven ten opzichte van 2023. Het totale elektriciteitsverbruik is met 1,1% toegenomen, dit wordt met name veroorzaakt door de groei in reizigerskilometers. Dit effect wordt deels teniet gedaan door de vermindering in verbruik van andere brandstoffen.
De omrekening naar megawattuur (MWh) en GJ heeft plaatsgevonden op basis van (a) de Nederlandse lijst van energiedragers en standaard CO_2-emissiefactoren, versie januari 2024 van RVO en (b) Gewichtseenheden energie van het CBS. In de omrekening naar hernieuwbare brandstoffen is voor benzine en diesel aangenomen dat er respectievelijk 8,5% en 10% biobrandstof aanwezig is in E10 en B7.

Energie-efficiëntietractie

Het energieverbruik van treinen per gereden reizigerskilometer noemt NS energie-efficiëntietractie (EET). In de tabel staat de EET samen met de reizigerskilometers en het totale energieverbruik (tractie elektriciteit) van onze treinen inclusief treinvervangend busvervoer (diesel), genormaliseerd naar de gemiddelde temperatuur van de afgelopen 5 jaar. Sinds dit jaar wordt de EET alleen berekend over de HRN-scope in plaats van het totaalverbruik van NS. Daarnaast worden de reizigerskilometers op een nieuwe manier berekend. Hieronder staan de EET getallen van de afgelopen twee jaar volgens de nieuwe scope.

	2024	2023
EET [Wh/rkm]	69,6	70,9
Reizigerskilometers (in miljard km)	15,9	15,4
Tractie-energie [GWh]	1.082,1	1.089,6

In totaal verbruikte NS in 2024 1.082 gigawattuur voor het rijden van treinen. In 2024 was het energieverbruik 69,6 wattuur (Wh/rkm) per reizigerskilometer, wat een kleine verbetering is ten opzichte van 2023 (70,9 Wh/rkm).

Energiebesparing

Rijden van treinen

Door de relatief milde temperaturen, het afstemmen van de materieellengte op reizigersvraag en de stapsgewijze instroom van de energie-efficiëntere ICNG, gebruikten we minder energie per reizigerskilometer (rkm) dan in 2023. Ook in 2024 is het tractie-energieverbruik op jaarbasis middels Garanties van Oorsprong 100% verduurzaamd.

Tot slot heeft het onderzoek naar energieopslag dit jaar meer vorm gekregen. Marktkandidaten met nieuwe batterijtechnologieën zijn onderzocht en de theoretische kaders voor inzet van opslagsystemen hebben verder vorm gekregen, zowel voor energieopslag op de trein als langs de baan. De inzichten uit dit onderzoek worden meegenomen in de gesprekken die lopen met onder meer het ministerie van Economische Zaken en ProRail over netcongestie.

Treinonderhoud

NS heeft in de werkplaatsen voor treinonderhoud diverse maatregelen genomen om energiegebruik terug te dringen. Voorbeelden zijn led-verlichting, (hybride) warmtepompen en gasloze nieuwbouw. NS verkent de opties voor batterijopslag op werkplaatsen om onder andere effectiever gebruik te maken van eigen opwek. Ook werkten we in 2024 aan het installeren van een Warmte Koude Opslag op onze grootste onderhoudslocatie.

Verduurzamen van stations en kantoren

NS wil dat haar stations en overig vastgoed duurzaam zijn en heeft zich gecommitteerd aan Paris Proof in 2050 van de Dutch Green Building Council (DGBC). We hebben de ambitie om in 2050 te voldoen aan de afspraken uit het Klimaatakkoord van Parijs. In 2024 is de strategie voor de verduurzaming van het vastgoed vastgesteld en zijn verduurzamingsmaatregelen ingepland voor de gehele vastgoedportefeuille. Zie hoofdstuk Stations en Omgeving voor meer informatie.

Aanschaf van fossielvrije energie

NS koopt energie in via energieleveranciers. We hebben verschillende contracten voor het leveren van stroom voor treinen en voor stroom en aardgas voor onze gebouwen.

Ons huidige elektriciteitscontract voor het leveren van stroom aan onze treinen liep eind 2024 af. PZEM en Shell leveren ons vanaf 1 januari 2025 voor drie jaar respectievelijk elektriciteit en Garanties van Oorsprong (GvO) van wind- en zonneparken uit Europa voor het laten rijden van treinen.

We verwachten dat de technologische mogelijkheden voor energieopwekking en -opslag de komende jaren fors toenemen. NS bereidt zich voor om in de toekomst minder afhankelijk te zijn van fossiele back-up, voor de momenten dat de zon niet schijnt en het niet waait. Het uiteindelijke streven is dat het moment van gebruik en opwek altijd gelijk is, wat uitgedrukt wordt in het percentage uur-matching. 100% is het uiteindelijke doel. Wij doen hiervoor bijvoorbeeld onderzoek naar de mogelijkheden voor opslag.

Stroom en aardgas voor onze gebouwen nemen we af bij verschillende leveranciers. Het elektriciteitsgebruik wordt vergroend met GvO's uit Europa.

Treinvervangend busvervoer

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 de resterende emissies van CO_2-equivalenten via Verified Emission Reductions van Gold Standard. Om naar echt emissieloos treinvervangend busvervoer te gaan werkt NS samen met partners aan innovatie. Zo hebben enkele busmaatschappijen in 2024 met onder andere het innovatiebudget van NS en Transvision drie volledig elektrische touringcars aangeschaft en in het najaar in gebruik genomen. Met een ander vervoersbedrijf zijn we een proef gestart met een bus die op waterstof gaat rijden.

Duurzame opwekking via eigen terreinen en gebouwen

NS zet haar eigen gebouwen en terreinen in voor de opwek van duurzame energie. Op daken van een aantal NS-onderhoudslocaties liggen circa 3.000 zonnepanelen. In 2024 hebben wij een opwek van duurzame elektriciteit van meer dan 636.407 kWh gemeten (2023: 676.081 kWh), wat gelijk is aan het jaarlijks energieverbruik van 250.000 huishoudens. Daarnaast stelt NS haar gronden beschikbaar aan andere partijen om duurzame energie op te wekken.

NS lid van Nederlandse vereniging voor duurzame energie (NVDE)

Samenwerking met partners is nodig om vooruitgang op al deze thema's mogelijk te maken. Samen met NVDE agenderen we met andere leden de overstap van auto naar OV en deelvervoer als een onmisbare bijdrage aan het bereiken van de klimaatdoelen. Daarnaast benutten we de kennis van de NVDE en de leden bij de ontwikkeling van de langetermijn-energiestrategie.

Circulair ondernemen

Circulair ondernemen betekent voor NS zo min mogelijk nieuwe grondstoffen gebruiken, materialen optimaal (her)gebruiken en zo weinig mogelijk afval produceren op kantoren, werkplaatsen en van treinen. Samen met ProRail en het ministerie van IenW streeft NS Stations naar afvalvrije stations in 2040. Om dat te bereiken richten we ons op de zogeheten Trias Circulair:

- (Nieuw) grondstofgebruik beperken
- Optimaliseren materiaalgebruik
- Geen afval veroorzaken

Inflow

(Nieuw) grondstofgebruik beperken

Door circulair ontwerpen en inkopen willen we slimmer omgaan met materialen en minder (nieuwe) grondstoffen gebruiken. We hebben circulair inkopen geborgd via het NS MVOI-beleid (Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen); zie voor verdere toelichting het onderdeel Duurzaam Inkopen.

Inflow versus outflow

Onder inflow verstaan we alle fysieke middelen die ons bedrijf binnenkomen. Denk daarbij aan nieuwe treinen en reserveonderdelen, onderhoudsmiddelen, bedrijfskleding en IT-hardware. 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 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, vergisten 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.

Aanbestedingen

In aanbestedingen met grote impact nemen we circulariteit mee in de selectie- en gunningscriteria. In 2024 gebeurde dat in aanbestedingen voor bijvoorbeeld laadinfrastructuur voor P&R-locaties, onderdelen voor de stroomafnemer op treinen, werkbordessen voor het onderhoud aan treinen en een bouwproject voor het kantoor in Onnen.

Materiaalpaspoort

Bij de aanschaf en het ontwerp van de nieuwe Intercity's DDNG kijken we specifiek naar het beperken van het treingewicht. Dan is er minder materiaal nodig om de trein te bouwen en minder energie om ermee te rijden. Daarnaast deelt de fabrikant een materiaalpaspoort 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. Wij zijn de eerste partij ter wereld die een materiaalpaspoort voor een nieuwe trein heeft opgevraagd, en DDNG wordt dus de eerste trein wereldwijd met zo'n materiaalpaspoort.

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 2024 deden we dat voor 14.318 ton (2023: 8.420 ton). Het gewicht aan gemeten inflow is gestegen. Ondanks deze stijging is het relatieve aandeel gemeten inflow gedaald naar 20% (2023: 46%). Dit komt omdat de totale geschatte inflow door scope uitbreiding harder gestegen is. Van de ingestroomde materialen waarvan we weten wat erin zit (inflow-meten) was 17% circulair (2023: 34%). Deze daling komt eveneens voort uit het feit dat we nu ook het retail-assortiment meten. Het aandeel circulaire grondstoffen daarvan is nog beperkt (circa 1%).

Duurzaam verbouwen op stations

Ook bij (ver)bouw van stations kijken we naar de mogelijkheden om hergebruikt materiaal toe te passen om zo grondstoffen en materiaalgebonden CO_2 te besparen. Zo zijn alle materialen van de afgebroken Kiosk op Ede-Wageningen gebruikt voor de Kiosk in Venlo. Daarbij hebben we ook gekeken hoe we deze materialen zo CO_2-efficiënt mogelijk konden transporteren. Een ander voorbeeld is Amsterdam Sloterdijk waar 33 bagagekluizen zijn hergebruikt. Zo worden door hergebruik zowel CO_2, grondstoffen maar ook kosten bespaard.

Outflow

Optimaliseren van materiaalgebruik

We zijn zuinig op onze materialen en zetten in op goed en duurzaam onderhoud, reparatie en levensduurverlenging. In 2024 zijn we gestart met de voorbereiding van het moderniseren van onze twintig jaar oude dubbeldekstreinen VIRM4, zodat deze daarna weer twintig jaar reizigers kunnen vervoeren. Deze modernisering gaat eind 2025 van start. Het streven is om 99% van oude treinonderdelen een tweede leven te geven, waarvan 83% wordt opgeknapt en teruggeplaatst in de gemoderniseerde treinen.
Bij reparatie en onderhoud streven we naar levensduurverlenging van de treinonderdelen. Zo is 15% (2023: 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.

Voor afgekeurde OV-fietsen hebben we afspraken met een fietsenfabrikant om deze uit elkaar te halen en met hergebruik van onderdelen opnieuw op te bouwen. In 2024 zijn zo 635 fietsen hersteld uit de onderdelen van 1.030 oude OV-fietsen. Dit verlengt de gebruiksduur van de OV-fiets en zorgt ervoor dat er minder nieuwe fietsen hoeven te worden gemaakt.

Uitstroom van treinen

Wanneer een treinserie het einde van de levensduur bereikt, onderzoeken we eerst of we de trein langer in de dienstregeling kunnen houden door revisie of modernisering. Als dit niet mogelijk is, onderzoeken we of we de hele trein kunnen herbestemmen. In 2024 hebben we 72 Intercity-rijtuigen en twee locomotieven verkocht aan externe partijen. Ook hebben we een Intercity-treinstel van het type 'Koploper' (ICMm) en twee koninklijke rijtuigen geschonken aan het Spoorwegmuseum in Utrecht.

Als revisie of modernisering niet mogelijk is, onderzoeken we welke onderdelen uit de trein we kunnen (her)gebruiken voor de instandhouding van onze overige treinen. In 2024 hebben we 5.826 onderdelen gedemonteerd uit ICMm-treinen voor eigen instandhouding.

Als we onderdelen zelf niet gebruiken, kunnen we deze aanbieden voor hergebruik door derden. Dit doen we door het opstellen en delen van een 'oogstboek'. 'In 2024 hebben we het 'ICMm oogstboek' gedeeld met de markt en onze partners. Hierdoor hebben we in 2024 4.341 treinonderdelen kunnen demonteren en verkopen voor hergebruik. In 2024 hebben we een treinwerkplaats ingericht om de kwaliteit van intern herbruikbare én verkoopbare treinonderdelen te verhogen.

Tot slot, als we zoveel mogelijk van treinen en treinonderdelen hebben hergebruikt, zorgen we ervoor dat de overige treinonderdelen zo goed mogelijk worden gescheiden voor recycling.

NS Upcycle shops

In 2024 hebben we een NS Upcycle Shop geopend op station Rotterdam, Weert, Utrecht Centraal en Ede-Wageningen. Hier verkochten we collector-items uit treinen en NS Upcycle-producten. Naast bekende NS upcycle-producten, zoals notitieboekjes, dienbladen en tassen van oude NS-materialen, hebben we dit jaar ook nieuwe NS upcycle-producten aangeboden zoals slingers, placemats en onderzetters. Er is sinds 2024 zelfs een NS-sieradenlijn van oude NS-materialen.

NS Veilingen

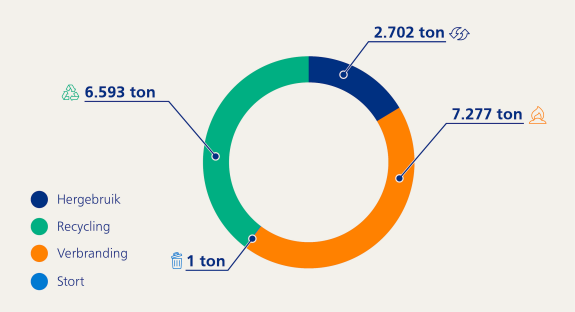
Via acht veilingen hebben we in 2024 oude of overtollige NS-materialen een nieuwe bestemming gegeven. In totaal hebben we hiermee honderden artikelen met een gezamenlijk gewicht van 71,1 ton aan materiaal herbestemd. In 2024 heeft Stichting kaNScentraal 2,5 ton aan collector-items uit treinen verkocht om geld in te zamelen voor projecten voor kansarme kinderen.

Recyclen

Het percentage circulaire outflow kan door recycling verhoogd worden, daarom hebben we de inzamelplekken op NS-werkplaatsen en kantoren heringericht. Hiermee streven we ernaar om meer stromen te scheiden. We volgen het scheidingspercentage per locatie met behulp van dashboards.

Outflow-resultaten

In 2024 hebben we 16.573 ton materialen afgevoerd. Dit is minder dan in 2023 (27.278 ton) en is te verklaren doordat we dit jaar geen treinen hebben gemoderniseerd en maar enkele treinen hebben ontmanteld of verkocht.



Geen afval veroorzaken

Ambitie Afvalvrij stations

Om de circulaire outflow van consumentenafval op stations te verhogen, hebben we afvalscheiding op stations verbeterd door het herinrichten van onze milieustraten en het vergroten van kennis, bijvoorbeeld met kennisuitwisselingssessies over afval scheiden bij onze huurders op stations. 56,8% van ons afval wordt circulair verwerkt. Verder hebben we de zestiende statiegeldmachine geplaatst voor kleine PET-flesjes en blikjes.

Afgelopen jaar hebben we de initiatieven uit de Ambitie Afvalvrije Stations van de afgelopen drie jaar uitgebreid geëvalueerd met gedragsonderzoek, analyse van de samenstelling van afval en interviews met stakeholders. De evaluatieresultaten worden nog gegenereerd en vormen samen met kennis en ervaring bij vergelijkbare bedrijven en adviesbureaus in binnen- en buitenland, de basis voor verdere stappen richting afvalvrije stations in de komende vijf jaar.

Eigen bekers versus wegwerpbekers

Reizigers krijgen op het station korting op een warme drank wanneer ze deze met een eigen beker kopen (bring your own). In 2024 gebruikten reizigers 824.889 keer een eigen beker bij onze eigen formules Julia's, Kiosk en StationsHuiskamer.
Op Rotterdam Centraal heeft NS Stations dit jaar, samen met de gemeente Rotterdam en een aantal lokale ondernemers, een pilot gedaan om te onderzoeken en te leren hoe statiegeldbekers voor warme dranken een alternatief zouden kunnen zijn voor wegwerpbekers. De belangrijkste les is dat wetgeving en een landelijke aanpak nodig zijn om statiegeldbekers echt succesvol te maken. De geleerde lessen zijn input voor verdere ontwikkeling van herbruikbare bekers in Nederland.

Gevaarlijk afval

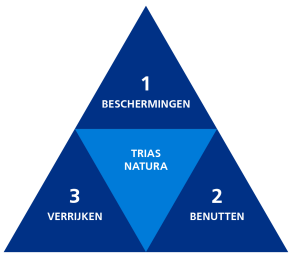
6,1% van de outflow bestaat uit gevaarlijk afval, onder meer vervuild water, minerale oliën, verf en koelmiddelen. We hebben in 2024 onderzoek gedaan naar de impact van gevaarlijk afval en hoe we deze kunnen reduceren en/of voorkomen. Aan de hand van een zogenoemde strategische milieubeoordeling (SMB) hebben we de huidige situatie beoordeeld, waarbij werd gekeken naar de hoeveelheid afval, de milieueffecten en de kosten. Op basis van de beoordeling hebben we verschillende interventies onderzocht, geanalyseerd en gewaardeerd om de circulariteit van gevaarlijke uitstroom te vergroten.

Kennisdelen

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 aanbesteding van de treinen van het type DDNG en S5G. Om echte verandering in de markt te realiseren, is het belangrijk dat ook andere treinmaatschappijen deze lessen kennen en toepassen. Daarom zet NS zich in om deze kennis op te schalen door deze specificaties in Europa te laten implementeren via samenwerkingsverband 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. NS heeft het trein-materiaalpaspoort ontwikkeld en is de oprichter van de EuroSpec werkgroep ‘circulaire specificaties voor treinen’. Deze werkgroep is opgericht om circulaire specificaties

voor de aankoop van nieuwe treinen, zoals het materiaalpaspoort, in Europa te standaardiseren. In 2024 heeft NS haar ervaringen en lessen met het toepassen van circulaire specificaties, het materiaalpaspoort en het circulair ontwerpen van DDNG gedeeld tijdens de UIC Circulaire Economie Sector en Rail Live congres. Met het materiaalpaspoort en de hoge recyclebaarheid loopt NS voorop in de railsector in Europa.

Groen ondernemen



NS zet zich in voor groen ondernemen en richt zich hierbij op de zogeheten Trias Natura. Dit houdt in dat we groen beschermen, benutten en verrijken. Samen met ProRail en de gemeentes verbeteren en onderhouden we de biodiversiteit op en rond de stations. Jaarlijks streven we ernaar om 2.500-5.000 m^2 biodiverser en groener te maken. In 2024 hebben we deze doelstelling gerealiseerd door verschillende maatregelen te nemen die de biodiversiteit en het groen verder bevorderen:

- Ecologisch maaibeheer: grasland op stations maaien we één à twee keer per jaar en het maaisel voeren we in Limburg af. Zo wordt het grasland voedselarmer, waardoor kruiden en planten de kans krijgen om op te komen. Ons streven is om dit voor alle NS-gronden in Nederland te doen.
- Inzaaien van inheemse bloemenmengsels: we gebruiken inheemse plantensoorten die goed passen in de omgeving van het station en een goede voedselbron zijn voor fauna, zoals bijen en vlinders. Dit mengsel blijft lager dan algemene mengsels waardoor zichtlijnen en dus de veiligheid gewaarborgd blijft. In 2024 hebben we bloemen ingezaaid op de stations Oss, De Westereen en Den Dolder.
- Vaste planten aanplanten: We planten op stations een gevarieerde mix van in- en uitheemse vaste planten aan. Dit is niet alleen mooi, maar ook ideaal voor allerlei insecten en dieren. Zo gaan sierwaarde en biodiversiteitswaarde hand in hand. Dit jaar hebben we op 11 stations aangeplant.
- Bomen planten: Dit jaar hebben we 13 bomen aangeplant op 4 stations, waaronder Assen en Zaandam Kogerveld. Sinds 2020 planten we in stationsomgevingen waar er voldoende plek en afstand is tot het spoor elk jaar tien inheemse bomen. Bomen verkoelen, vangen CO_2 en fijnstof af, zorgen ervoor dat water goed doordringt in de bodem en bieden huisvesting aan onder meer vogels en insecten. Er wordt kritisch gekeken naar de juiste locatie en het type boom, om ervoor te zorgen dat de boom lang kan blijven staan.
- Groene daken aanleggen: Op station Deventer hebben we dit jaar het eerste natuurdak gerealiseerd. Groene daken dragen bij aan isolatie van gebouwen, vasthouden van water tijdens regen en meer biodiversiteit in de stad. Natuurdaken zijn nog biodiverser en kunnen naast sedum ook bloemen en kruiden bevatten.
- Biodiversiteit meten: In 2024 zijn alle stations gemeten op hun biodiversiteitswaarde met de EcoCheck. Hierdoor hebben we inzicht gekregen in hoe we die waarde kunnen verbeteren. De resultaten variëren tussen de 0 en 7,8 met een gemiddeld cijfer van 4,5 op een schaal van 0 tot 10. De hoogste scores komen voornamelijk uit het noordoosten van het land. Waar van oudsher meer ruimte is, wat de integratie van groen vergemakkelijkt. De EcoCheck wordt uitgevoerd nadat er veranderingen in de groenvoorziening op een station plaatsvinden, omdat dit de score beïnvloedt.

Meer plantaardig aanbod

De vraag naar plantaardige voeding groeit. Daarom vergroten we het plantaardige aanbod in de winkels op stations. Voorbeelden zijn het groeiende aanbod van fruit, snoepgroenten, vegan snacks, broodjes, salades en plantaardige zuivel voor in de koffie bij Kiosk, StationsHuiskamer en Julia's. Plantaardige producten staan aangeduid met speciale groene prijskaartjes.

CO_2-uitstoot van NS

Voor de berekeningen van CO_2 werken we volgens de richtlijnen uit het Greenhouse Gas (GHG) Protocol: de wereldwijde standaard voor het bepalen van broeikasgasemissies op bedrijfsniveau. Bij het meten van CO_2 maken we conform het GHG Protocol onderscheid tussen scope 1, 2 en 3.

- Scope 1: dit zijn de emissies die we zelf veroorzaken, zoals bij gasverwarming in gebouwen.
- Scope 2: dit zijn de 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: dit zijn de 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 de uitstoot door het voor- en natransport van onze reizigers valt hieronder.

We kijken in alle scopes naar de uitstoot van CO_2 en van CO_2-equivalenten. Dat betekent dat naast CO_2 ook andere relevante broeikasgassen (zoals CH_4, N_2O, HFCs, PFCs, SF_6 en NF_3), indien relevant, worden meegenomen en uitgedrukt in CO_2-equivalenten. Waar mogelijk worden de emissiefactoren van het platform CO2emissiefactoren.nl gehanteerd. Voor de consolidatie van de emissies is de 'operationele controle' aanpak gehanteerd.

De totale (locatie-gebaseerde) emissies waren in 2024 838 kton. Dat is 0,9% hoger dan in 2023. Dit wordt met name veroorzaakt door ketenemissies in scope 3, door groeiende emissies van voor- en natransport (door meer reizigerskilometers) en gegroeide uitstoot vanwege kapitaalgoederen (door de aanschaf van nieuw materieel en bouwprojecten). Deze stijging wordt slechts deels gecompenseerd door een daling in scope 2 van de tractie-energie, met name door vergroening van de elektriciteitsmix. Ten opzichte van het referentiejaar 2019 (het laatste jaar vóór corona) is er een gemiddelde reductie van 4,1% per jaar in scope 1 (doel: 4,2%), 6,6% per jaar in scope 2 (doel: 4,2%) en 2,6% per jaar in scope 3 (doel: 2,5%). Hiermee reduceert NS haar uitstoot in lijn met haar gestelde science-based targets.*

* *Onze korte termijn science-based targets voor 2030 zijn 46,2% reductie in scope 1 en 2 (in lijn met 1,5°C-scenario) en 27,5% reductie in scope 3 (in lijn met het 'well-below 2°C-scenario) ten opzichte van 2019. Onze langetermijn science-based targets zijn minimaal 90% reductie voor scope 1 en 2 in 2040 en voor scope 3 in 2050 (in lijn met 1,5°C-scenario). Het doel van NS is om in 2050 netto-nul uitstoot te bereiken. Dat wil zeggen minimaal 90% reductie in 2050 ten opzichte van 2019, en de resterende emissies worden gecompenseerd.*

Broeikasgasemissies in kiloton CO_2-equivalenten	2019 (basisjaar)	2023	2024	delta (%) t.o.v. 2023	delta per jaar (%) t.o.v. 2019	doel 2030	doel 2040	doel 2050
Scope 1 - directe emissies	**16**	**13**	**12**	**-5,8%**	**-4,1%**	**8**	**2**	**2**
1: stationaire- en mobiele verbranding	12	10	9	-8,4%	-5,2%			
2: vluchtige en procesemissies	4	4	4	1,3%	-0,5%			
Scope 2 - indirecte emissies van ingekochte energie								
Locatie-gebaseerd	**491**	**349**	**328**	**-5,9%**	**-6,6%**	**264**	**49**	**49**
1: elektriciteit	490	348	328	-5,8%	-6,6%			
2: warmte	1	1	0	-31,5%	-10,0%			
Markt-gebaseerd	1	1	0	-31,5%	-10,0%			
Matching	197	140	97	-30,3%	-10,1%			
Scope 3 - indirecte emissies uit de waardeketen*	**573**	**469**	**498**	**6,2%**	**-2,6%**	**415**		**57**
1: ingekochte goederen en diensten	202	195	189	-3,0%	-1,3%			
2: kapitaalgoederen	111	54	73	33,9%	-6,8%			
3: brandstof- en energiegerelateerde activiteiten	17	19	21	14,5%	4,8%			
4: upstream transport en distributie	8	7	8	16,7%	-0,9%			
5: afval	7	5	4	-23,3%	-7,6%			
6: zakelijk reizen	1	1	1	39,3%	-1,1%			
7 woon-werkverkeer	5	6	10	74,0%	17,7%			
9: downstream transport en distributie	195	163	172	6,0%	-2,3%			
13: downstream geleasete activa	26	19	19	-1,8%	-5,7%			
Totale emissies (locatie-gebaseerd)	**1079**	**830**	**838**	**0,9%**	**-4,5%**			
Totale emissies (markt-gebaseerd)	567	467	496	6,1%	-2,5%			
Totale emissies (matching)	772	613	597	-2,5%	-4,5%			

1 NS rapporteert over alle relevante scope 3 categorieën. De bovenstaande tabel toont geen uitstoot in een aantal scope 3-categorieën. Dit heeft drie redenen:
(a) relevante emissies worden al in een andere categorie in deze tabel gerapporteerd (categorie 8 - upstream geleasete activa; categorie 12 - end-of-life behandeling van verkochte producten; categorie 14 - franchises);
(b) de categorie is niet van toepassing (categorie 10 - verwerking van verkochte producten); of
(c) de emissies zijn op basis van schatting niet materieel (categorie 11 - gebruik van verkochte producten; categorie 15 - investeringen).

Scope 1-uitstoot

Onze scope 1 uitstoot bedroeg in 2024 12 kton CO_2 (2023: 13 kton*). Hiervan was 9 kton afkomstig van brandstofverbruik door voertuigen en verwarming van gebouwen en de rest van koudemiddelen (stoffen die worden gebruikt voor transport van warmte in koel- en klimaatinstallaties).

** Het verschil in uitstoot ten opzichte van cijfers in het jaarverslag 2023 is een gevolg van een aangepaste methodiek. Vanaf dit jaar worden de Well-To-Tank (WTT) emissies van brandstoffen in scope 3 gerapporteerd (zoals voorgeschreven door het GHG-protocol). Daarnaast zijn koudemiddelen dit jaar toegevoegd aan de CO_2-inventaris. Deze kunnen bij lekkage, ondanks kleine hoeveelheden, toch bijdragen aan klimaatverandering, door hun vaak sterke aardopwarmingsvermogen.*

Scope 2-uitstoot

Meetmethoden

We berekenen scope 2-uitstoot op twee manieren:

- Locatie-gebaseerd: deze methode berekent de uitstoot op basis van de gemiddelde energie-opwek in Nederland, zonder onderscheid te maken tussen groene- en grijze energiecontracten.
- Markt-gebaseerd: deze methode houdt rekening met de contractuele overeenkomsten die NS heeft afgesloten voor de aankoop van elektriciteit, waaronder eventuele garanties van oorsprong die aantonen dat de elektriciteit is opgewekt uit hernieuwbare bronnen.

Daarnaast hanteren we als NS nog een derde meetmethode. Daarin houden we rekening met de gelijktijdigheid van de opwek en het verbruik van de energie:

- Matching: de CO_2-uitstoot van de uren waarin we minder energie verbruikten dan er werd opgewekt aan duurzame energie en we dus niet afhankelijk waren van fossiele bronnen.

Resultaten

Locatie-gebaseerd: met deze meetmethode bedraagt onze totale uitstoot in 2024 328 kton CO_2 (2023: 349 kton*). Hiervan komt 310 kton door het rijden van treinen en 18 kton voor de elektra in gebouwen. De cijfers van 2024 zijn 5,9% lager dan die van 2023, voor een belangrijk deel omdat het aandeel van duurzame energie in de Nederlandse energiemix is toegenomen. Het absolute elektriciteitsverbruik is in 2024 1,1% hoger dan 2023, maar is per reizigerskilometer gedaald.

Marktgebaseerd: In 2024 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 markt-gebaseerde uitstoot van nagenoeg 0 kton CO_2.

Matching: in 2024 was de tractie uur-matching circa 70,5%. Dit betekent dat we afgelopen jaar ongeveer 29,5% van de tijd op uurniveau afhankelijk waren van fossiele elektriciteitsbronnen. Hiermee was onze uur-matching scope 2 uitstoot 97 kton CO_2.

* *Het verschil in uitstoot ten opzichte van cijfers in het jaarverslag 2023 is een gevolg van een aangepaste methodiek. Vanaf dit jaar worden de WTT emissies van ingekochte elektriciteit, net als van brandstoffen, in scope 3 gerapporteerd. Daarnaast wordt er een andere emissiefactor gehanteerd.*

Scope 3-uitstoot

We hebben onze scope 3-uitstoot in 2024 voor het eerst in kaart gebracht, ook met terugwerkende kracht voor 2023 en 2019. Deze bedraagt 498 kton CO_2 (2023: 469 kton). Het grootste aandeel is afkomstig uit ingekochte goederen, diensten en kapitaalgoederen (262 kton). Dit omvat onder meer nieuwe treinen, treinonderdelen, bouwprojecten en bedrijfsmiddelen. Het voor- en natransport van reizigers (172 kton) is ook een belangrijke bron van uitstoot in de keten van NS. Dit betreft de CO_2-uitstoot veroorzaakt door het voor- en natransport van treinreizigers die met o.a. de bus, (elektrische) auto, tram en metro van en naar NS-stations reizen. Hiernaast dragen de WTT emissies van brandstof en energiegerelateerde activiteiten (21 kton) en het energieverbruik van externe huurders in stations (19 kton) ook significant bij aan de scope 3-emissies. De emissies van treinvervangend busvervoer bedragen 6 kton. Het restant (18 kton) bestaat uit zakelijk reizen en woon-werkverkeer, transport en distributie van ingekochte goederen, en afval.

De ketenemissies in scope 3 zijn ten opzichte van 2023 met 6,2% gestegen, als gevolg van groeiende emissies van voor- en natransport (door meer reizigerskilometers) en gegroeide uitstoot van kapitaalgoederen (door van de aanschaf van nieuw materieel en bouwprojecten).

CO_2-uitstoot per reizigerskilometer

In de volgende tabel staat de CO_2-uitstoot per reizigerskilometer op basis van het rijden van de treinen (tractie-energie en treinvervangend busvervoer) en op basis van de totale scope 1, 2 en 3-uitstoot van NS. Hiermee kunnen we de uitstoot van treinreizen vergelijken met andere vervoersmiddelen. Ter vergelijking: Waar de uitstoot van NS per reizigerskilometer voor het rijden van treinen 0 gram CO_2 bedraagt, stoot een gemiddelde auto per reizigerskilometer 147 gram CO_2 uit.

Uitstoot per reizigerskilometer	eenheid	2019	2023	2024
Voor het rijden van treinen: tractie energie + treinvervangend vervoer	gram CO_2 /km	0	0	0
Voor totale uitstoot: scope 1 + 2 (locatie-gebaseerd) + scope 3	gram CO_2 /km	57	54	52
Reizigerskilometers	*miljoen km*	*18.896*	*15.488*	*16.133*

Vermeden CO_2-uitstoot als KPI

In de nieuwe hoofdrailnetconcessie wordt 'vermeden CO_2-uitstoot' een nieuwe prestatie-indicator, conform vervoerplan 2025. Hiermee maken we inzichtelijk hoeveel CO_2-uitstoot vermeden is doordat reizigers de trein namen in plaats van de auto. We gebruiken het ook als sturingsmiddel om onze eigen CO_2-uitstoot en de CO_2-uitstoot in onze keten te verlagen. Voor de berekeningen achter deze indicator gebruiken we de richtlijnen uit het Greenhouse Gas (GHG) Protocol: de wereldwijde standaard voor het bepalen van broeikasgasemissies op bedrijfsniveau.

Governance op duurzaam ondernemen

De MVO (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen) Council is het beleidsvoorbereidend orgaan van NS voor maatschappelijk ondernemen. De Council bestaat uit directeuren (of hun gedelegeerden) van bedrijfsonderdelen en staven en komt bijeen onder voorzitterschap van het RvB-lid verantwoordelijk voor mvo. 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 ieder kwartaal de MVO rapportage over de resultaten op het gebied van duurzaamheid. Voorgenomen besluiten en beleid worden indien nodig ter goedkeuring aan de raad van bestuur voorgelegd. De kwartaal rapportage wordt eveneens gedeeld met de RvB. Er wordt doorgaans twee keer per jaar aan de RvC of RAC gerapporteerd over Duurzaamheid. Tot juli 2024 viel de verantwoordelijkheid voor duurzaam ondernemen onder de directeur Commercie en Ontwikkeling en vanaf augustus onder de directeur Financiën. Conform de Corporate Governance 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.

Duurzaam imago NS

NS is in het voorjaar van 2024 gestegen van de 12e naar de 4e positie in de perceptie van 60 grote en/of duurzame merken die een positieve bijdrage leveren aan de oplossing van maatschappelijke problemen (bron: Monitor Merk & Maatschappij, 2024, B-open, Marketresponse). Consumenten hechtten volgens deze monitor vorig jaar minder waarde aan duurzaamheid bij aankoopbeslissingen: het aantal mensen dat bewust kiest voor milieuvriendelijke producten nam afgelopen jaar af van 54% in 2023 naar 47% in 2024. Desondanks neemt het vertrouwen in NS toe; NS steeg van de 23e naar de 8e plek in de Sustainable Brand Index 2024, het grootste onafhankelijke consumentenonderzoek naar merkbeleving en duurzaamheid.

Van circulaire materialen tot groene zones: bouwen aan een fossielvrije toekomst
Het nieuwe, innovatieve kuilwielenbankgebouw in Leidschendam is een goed voorbeeld van hoe NS werkt aan verduurzaming. Bij de bouw van deze faciliteit is gebruik gemaakt van 1.100 hergebruikte oude treinramen in de gevel, sedemplanten op het dak voor biodiversiteit, isolatie en wateropslag. Het gebouw is volledig gasloos en voorzien van zonnepanelen. Om warmteverlies te minimaliseren zijn er luchtgordijnen geïnstalleerd voor de industriële deuren en infraroodverwarmingspanelen. De realisatie vond plaats in nauwe samenwerking met partners en stakeholders, onder wie ProRail, ingenieursbureau Arcadis, de gemeente, omwonenden en de machinebouwers.

Het terrein rond het gebouw is ontworpen rondom klimaatadaptatie: een groot deel van het groene gebied is ingericht als natuurlijke bloemenweide. Dat draagt bij aan biodiversiteit en verbetert de waterabsorptie in de bodem. Een grote haag langs de weide biedt schuilplaatsen voor vogels en insecten en geeft ook schaduw aan wachtende treinen. Dit vermindert de warmteafgifte bij binnenkomst in het gebouw en resulteert in energiebesparing voor klimaatbeheersing. Rondom de onderhoudslocatie zijn voor medewerkers groene, schaduwrijke zones aangelegd.

Duurzaam inkopen

NS koopt jaarlijks goederen en diensten in voor gemiddeld € 1,3 miljard. In 2024 werkten we met ruim 3.000 leveranciers in 26 landen. 80% van de inkoop komt van 122 leveranciers. Inkoop bij NS betreft vooral treinen, onderdelen, diverse personele, financiële en facilitaire diensten, IT, bouw, communicatie en energie. Met het maken en leveren van deze goederen en diensten hebben leveranciers impact op de maatschappij. Ons uitgangspunt voor samenwerking is dat we gezamenlijk negatieve impact verminderen en positieve impact vergroten.

Maatschappelijk verantwoord opdrachtgeven en inkopen (MVOI)

In 2022 introduceerde NS het beleid voor Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen (MVOI). Dit beleid heeft in 2024 een update gehad. Het doel van dit beleid is om de duurzame impact van de keten van NS te verbeteren door concrete, duurzame keuzes te maken bij het inkopen van producten en diensten.

Duurzame speerpunten bij MVOI

De duurzame speerpunten van NS — fossielvrij, circulair, groen, voor en door iedereen — vormen ook het fundament voor het MVOI-beleid. Deze speerpunten zijn vertaald naar het inkoopproces om zo maximale impact te realiseren.

Fossielvrij: Een voorbeeld hiervan is dat we bij de aanbesteding van taxi's de ambities voor CO_2-reductie hebben meegewogen. Deze aanbesteding is eind 2023 afgerond, de nieuwe taxidienstverlener verzorgt vanaf 1 juni 2024 het taxivervoer voor NS.

Circulair: Een voorbeeld hiervan is dat we in de aanbesteding van koolsleepstukken (stroomgeleider tussen trein en bovenleiding) leveranciers hebben beloond voor het gebruik van circulaire materialen en hun inspanningen om de levensduur van de koolsleepstukken te verlengen door remanufacturing en reparatie.

Groen: Afgelopen jaar hebben we assortimentsverbeteringen doorgevoerd in ons bedrijfsrestaurant met onder meer producten van regionale biodiversiteitsvriendelijke producenten.

Social Return: Een voorbeeld hiervan is de inzet van ruim vijftig mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt voor de dagelijkse reiniging van treinen.

Ketenverantwoordelijkheid: Een voorbeeld hiervan is dat de leverancier van onze bedrijfskleding uitsluitend samenwerkt met fabrieken die voldoen aan de Fair Wear-vereisten. Hierdoor wordt gegarandeerd dat de productie plaatsvindt onder fatsoenlijke arbeidsomstandigheden. Bovendien ondersteunt de leverancier projecten die zich richten op het bevorderen van een leefbaar loon voor arbeiders binnen de productieketen.

Handelswijze per inkoopproces

Het MVOI-beleid beschrijft de handelswijze per inkoopproces van formulering van een opdracht tot aan uiteindelijke bestelling. In categorieplannen denken we voor inkoopcategorieën strategisch na over duurzaamheid, impact en kansen. In aanbestedingen nemen we eisen of gunningscriteria op om leveranciers van duurzame producten en diensten te belonen. Ook bij het bestellen van producten stimuleren we duurzame keuzes door impact inzichtelijk te maken en duurzame opties uit te lichten.

Samenwerking in de Europese spoorsector

NS participeert in verschillende samenwerkingsverbanden om de verduurzaming van de supply chain te versnellen, zoals ERJU, Eurospec, Railsponsible, Round Table Rail, UIC en UITP.

Duurzaamheidstandaarden bij inkoop

Railsponsible

NS is lid van Railsponsible en heeft de Climate Pledge ondertekend om de toeleveringsketen koolstofvrij te maken en koolstofemissies te verminderen volgens internationaal erkende best practices zoals SBTi.

Code of Conduct

De Code of Conduct verduidelijkt de MVO-normen voor leveranciers; bij overtredingen gaan we in gesprek. In 2024 hebben we geen ernstige overtredingen vastgesteld. De code of conduct staat standaard in de contract templates en worden met de leveranciers gedeeld op het moment dat zij beginnen met samenwerken met NS.

WIZZR

We gebruiken het monitoringssysteem WIZZR om afspraken over Social Return met leveranciers te volgen. We passen dataverrijking toe om transparantie te vergroten en verder te verduurzamen.

Ketenverantwoordelijkheid

In 2024 maakten we beleid over ketenverantwoordelijkheid. Onder meer OESO-richtlijnen vormen hiervoor het uitgangspunt. Dit betekent dat van iedere schakel in de leveranciersketen wordt verwacht dat ze verantwoordelijkheid nemen om misstanden tegen mens, milieu en maatschappij op te sporen en aan te pakken. De komende jaren wordt dit beleid actief toegepast.

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 een 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. Naast het verminderen van CO_2-uitstoot, draagt NS ook bij aan de oplossing van andere belangrijke uitdagingen in Nederland. Dit omvat het maken van keuzes die ook de stikstofuitstoot terugdringen, woningbouw faciliteren, sociale ongelijkheid aanpakken en de leefbaarheid van steden verbeteren.

SDG's waar NS een bijdrage aan levert

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 2024 zijn deze thema's niet opnieuw besproken met stakeholders omdat de bespreking van materiële thema's voor de implementatie van CSRD-wetgeving voorrang heeft gekregen.

Voorbereiding op CSRD

De niet-financiële informatie in dit jaarverslag is opgesteld in overeenstemming met de GRI-standaarden. NS is onderdeel van de tweede golf van bedrijven die op basis van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) gaat rapporteren en bereidt zich voor om te rapporteren in lijn met de verplichtingen vanuit de CSRD. In 2023 is de projectgroep CSRD van start gegaan, die periodiek rapporteert aan de raad van bestuur en raad van commissarissen. In dit jaarverslag zijn deze voorbereidingen onder andere zichtbaar in de materiële thema's en de CO_2-uitstoot van NS.

NS past sinds 2022 het concept 'dubbele materialiteit' toe voor het bepalen van haar materiële thema's. De dubbele materialiteitsanalyse is door de projectgroep op basis van de vereisten vanuit CSRD opnieuw uitgevoerd en wordt in 2025 afgerond. De raad van bestuur en raad van commissarissen zijn uitgebreid meegenomen in de (voorlopige) uitkomsten van de materialiteitsanalyse. Ook is in dit jaarverslag voor het eerst de indirecte CO_2-uitstoot van NS in de keten ('scope 3'-uitstoot) gerapporteerd. Dit zijn de emissies die ontstaan door activiteiten van ketenpartijen als gevolg van de activiteiten van NS, bijvoorbeeld bij het produceren van treinen of bouwmaterialen voor de verbouwingen op stations. Ook de uitstoot door het voor- en natransport van onze reizigers valt hieronder.

Op 26 februari 2025 heeft de Europese Commissie het ‘Omnibus-vereenvoudigingspakket’ gepubliceerd. Dit pakket bevat onder meer een voorstel om de rapportageverplichting voor de tweede golf van ondernemingen met twee jaar uit te stellen. NS volgt de ontwikkelingen ten aanzien van de Omnibus-voorstellen en zal zorgvuldig afwegen wat deze voorstellen betekenen voor de planning van de CSRD-implementatie bij NS.

Activiteiten en prestaties in het buitenland

Abellio

Abellio Transport Holding BV en Transport Holding Germany BV (samen: "Abellio") zijn volle dochters van NS en in 2024 actief in de markt voor reizigersvervoer in Duitsland. Op 15 oktober 2024 zijn de Duitse activiteiten verkocht aan BeNEX, een Duits openbaarvervoerbedrijf. De investering in Abellio UK is op 28 februari 2023 via een management buy-out verkocht aan het lokale management. NS kan nu volledig focussen op haar activiteiten in Nederland (inclusief internationale treinverbindingen van en naar Nederland).

Verkoop Abellio Duitsland

De Duitse markt voor regionaal vervoer is een lastige markt gebleken. Dit kwam niet alleen door de nasleep van de coronapandemie, maar ook door andere externe factoren waar vervoerders zelf geen invloed op hebben, zoals toenemende kosten die niet volledig doorberekend kunnen worden en 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. In alle jaren dat zij actief is geweest, heeft Abellio Duitsland niet positief kunnen bijdragen aan het resultaat van NS. Dit was de aanleiding voor het starten van een insolventie/herstructureringsprocedure in juli 2021. De herstructureringsprocedure van de voormalige Duitse holding (Abellio GmbH) is in 2024 afgerond, na goedkeuring van het insolventieplan. Abellio GmbH is nog steeds een volle dochter van NS. De geherstructureerde activiteiten zijn in 2022 ondergebracht in een nieuwe Duitse holding ATH Rail Transport Beteiligungsgesellschaft Deutschland GmbH ('ATH GmbH'). In 2023 heeft NS een impairment op de activa verwerkt van € 121 miljoen.

NS heeft na de herstructurering haar strategie voor Abellio Duitsland herzien. Abellio Duitsland is niet langer van strategisch belang voor NS wat heeft geresulteerd in een verkoopproces. Sinds 31 maart 2024 worden ATH GmbH en haar groepsmaatschappijen aangemerkt als "activa en passiva aangehouden voor verkoop" en zijn zij niet langer geconsolideerd. Het nettoresultaat van Abellio Duitsland wordt sindsdien in het jaarverslag verantwoord als "resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten". De verkooptransactie werd op 15 oktober 2024 voltooid met de overdracht van de aandelen aan BeNEX GmbH, een Duitse entiteit met een jarenlange ervaring op het gebied van personenvervoer in Duitsland die eigendom is van het Britse International Public Partnerships.

BeNEX neemt de bestaande concessies over van Abellio met uitzondering van het verlieslatende DISA (dieselnetwerk Saksen-Anhalt). De DISA-concessie is als onderdeel van de herstructureringsovereenkomst met de OV-autoriteiten in Midden-Duitsland voortijdig beëindigd en op 15 december 2024 overgedragen aan het spoorwegbedrijf Regionalverkehre Start Deutschland GmbH. Na de verkoop zullen nog verschillende afwikkelingen van posities uit voorgaande boekjaren (positief of negatief) voor rekening van NS komen en zijn er afgekaderde afspraken met de koper gemaakt over vergoedingen voor een mogelijke negatieve ontwikkeling van energieprijzen ten opzichte van de verwachting. Verwacht wordt dat de volledige afwikkeling van vorderingen en verplichtingen nog tot zeker 2028 zal duren. Het merendeel van de uitstaande garanties voor Duitse concessies is overgedragen aan BeNEX en het restant van de garanties zal naar verwachting in 2025 worden afgewikkeld.

Per 31 december 2024 heeft NS/Abellio uitstaande garanties voor een bedrag van € 102 miljoen (2023: € 118 miljoen) ten aanzien van Abellio Duitsland.

Financiële prestaties

Financiën in het kort

Kleine verbetering in onderliggend resultaat, maar jaar wederom met verlies afgesloten

In 2024 had NS een onderliggend resultaat uit bedrijfsactiviteiten[1] van € -141 miljoen (2023: € -187[2] miljoen). Dat is een beperkte verbetering ten opzichte van vorig jaar maar, net als in de jaren daarvoor, fors onvoldoende voor een financieel gezond NS. Onderliggend zijn de opbrengsten in 2024 weliswaar met circa 10% gestegen, maar reizigersaantallen zijn nog altijd structureel lager dan vóór de coronapandemie. Daarnaast wordt NS in toenemende mate geconfronteerd met opbrengstenderving en extra kosten door externe factoren, zoals stakingen met een oorzaak buiten NS en problemen met de infrastructuur zoals werkzaamheden, verstoringen en snelheidsbeperkingen. De onderliggende bedrijfslasten zijn met ruim 8% toegenomen. Dit komt door hoge inflatie maar ook door de focus van NS op verbetering van de operationele prestaties in een jaar waarin de werkzaamheden aan het spoor omvangrijk waren. Zo is bijvoorbeeld de dienstregeling robuuster gemaakt, het aantal treindiensten uitgebreid en heeft NS daarnaast geïnvesteerd in nieuwe treinen en het werven en opleiden van personeel. De kosten voor onder meer personeel, infrastructuur, materieel en energie gingen in 2024 omhoog. De kosten voor infraheffing en de kosten voor de concessievergoeding, verschuldigd aan ProRail en het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, namen bijvoorbeeld toe met 15% (€ 70 miljoen[3]) naar een bedrag van € 533 miljoen. Ook de kosten voor treinvervangend vervoer bij verstoringen en onderhoud aan het spoor zijn de afgelopen jaren gestegen naar € 23 miljoen. NS heeft de hoge inflatie van de afgelopen jaren niet volledig in de tarieven voor de treinkaartjes doorbelast. In 2024 heeft NS op verzoek van de overheid de tarieven voor de meeste treinkaartjes zelfs helemaal niet verhoogd en ontving daarvoor een eenmalige vergoeding van de overheid van € 120 miljoen. Terwijl voor overige OV-aanbieders deze bijdrage structureel is. Rekening houdend met incidentele posten en bijzondere boekhoudkundige posten, zoals de bijzondere waardevermindering hoofdrailnet (HRN), is het gerapporteerde resultaat uit bedrijfsactiviteiten in 2024 € -148 miljoen (2023: € -427[2] miljoen). Onderaan de streep resteert voor NS in 2024 een nettoverlies van € -141 miljoen (2023: € -380 miljoen). Het hogere (netto)verlies in 2023 was mede het gevolg van incidentele bijzondere waardeverminderingen inzake HRN en Abellio Duitsland.

NS heeft in 2024 € 486[4] miljoen (2023: € 542[2] miljoen) geïnvesteerd[5] in met name de aankoop van nieuwe treinen en het moderniseren van bestaande treinen. De operationele kasstroom uit bedrijfsactiviteiten[6] is uitgekomen op € 246 miljoen (2023: € 218[2] miljoen) en is onvoldoende om deze investeringsuitgaven te dekken. De netto schuld[7] is opgelopen tot € 1.093 miljoen (2023: € 973 miljoen). De toename van de schuldpositie in de afgelopen jaren was, gegeven het omvangrijke investeringsprogramma, deels voorzien maar is aanzienlijk hoger uitgevallen door achterblijvende operationele resultaten, die alleen deels zijn gecompenseerd door steunmaatregelen van de overheid als gevolg van de coronapandemie. Om te kunnen blijven investeren in de mobiliteit voor de toekomst en het maatschappelijk belang te kunnen blijven dienen is het van belang dat de resultaten en de operationele kasstromen uit bedrijfsactiviteiten verbeteren.

Ultimo 2024 liep de huidige HRN concessie af. De nieuwe concessie voor de periode 2025-2033 laat een beperkte verdiencapaciteit zien met een lager dan marktconform rendement. We verwachten dat de komende jaren financieel uitdagend blijven. De concessievergoeding maakt weliswaar plaats voor een beperkte subsidie, maar de structureel lagere reizigersaantallen maakt dat we onze organisatie nog meer moeten aanpassen. We blijven ons inspannen om het kostenniveau verder te verlagen en daarmee de resultaten en

kasstromen te verbeteren. Dit doet NS onder andere door een aanvullend pakket aan besparingsmaatregelen uit te voeren ter waarde van circa € 200 miljoen per jaar, bestaande uit onder meer een afname van kantoorpersoneel (via natuurlijk verloop), besparingen op IT, het afstoten van kantoorruimte en productiviteitsverbeteringen. Deze besparingen doen we ook om het treinkaartje betaalbaar te houden.

Raadpleeg voor een complete verantwoording van onze financiële prestaties onze jaarrekening.

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

2 Vanwege verkoop van de activiteiten in Duitsland eind 2024 worden de gerelateerde resultaten en kasstromen over 2023 (met terugwerkende kracht) en 2024 gepresenteerd onder beëindigde bedrijfsactiviteiten. In jaarverslag 2023 waren onderliggend resultaat uit bedrijfsactiviteiten 2023 € -191 miljoen, resultaat uit bedrijfsactiviteiten € -540 miljoen, investeringen € 548 miljoen en operationele kasstroom uit bedrijfsactiviteiten € 229 mln.

3 Deze vergelijking laat € 10 mln HSL-heffing buiten beschouwing welke in 2023 is verantwoord en betrekking had op eerdere jaren.

4 € 36 mln meer dan vermeld in kasstroomoverzicht. Betreft investeringen waarvan de facturen direct zijn betaald door de financierende partij, met als tegenhanger een verhoogde schuld van NS aan de financierende partij. Hierdoor betreft de investering geen directe uitgave voor NS.

5 Investeringsuitgaven betreffen hier uitsluitend de verwerving van (im)materiële vaste activa en vastgoedobjecten na aftrek van gerelateerde subsidies.

6 De operationele kasstroom uit bedrijfsactiviteiten dient als een jaar-op-jaar vergelijkbare indicator van het kasgenererend 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.

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

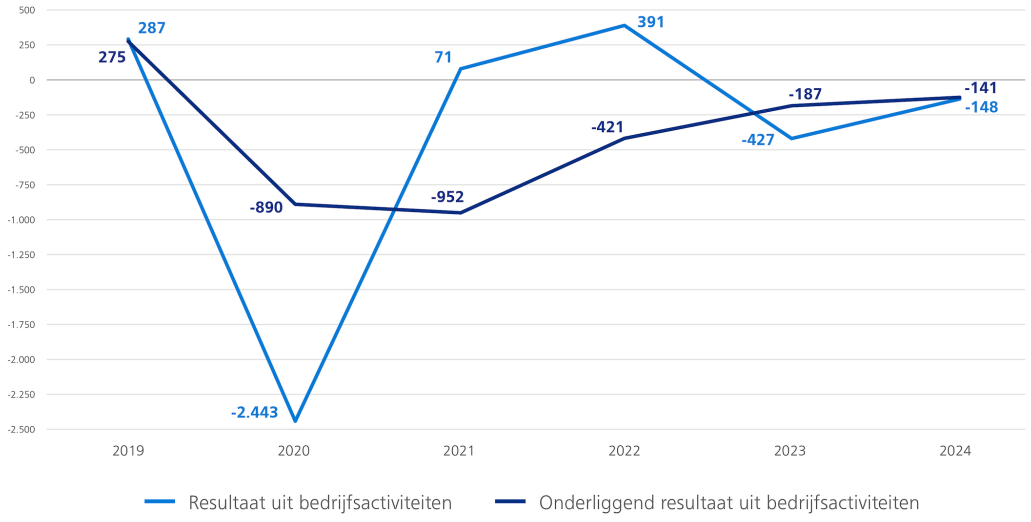
Financiële resultaten

Opnieuw negatief onderliggend resultaat uit bedrijfsactiviteiten

In de volgende tabel is de winst- en verliesrekening weergegeven en toegelicht tot aan het resultaat uit bedrijfsactiviteiten. In de winst- en verliesrekening zijn opbrengsten en kosten geschoond voor incidentele posten en bijzondere boekhoudkundige posten, zoals de bijzondere waardeverminderingen HRN. Vervolgens wordt vervolgens aansluiting gemaakt met het resultaat uit bedrijfsactiviteiten zoals gerapporteerd in de jaarrekening.

Winst- en verliesrekening deel 1/2 (in miljoenen euro's)	**2024**	**2023**
Treingerelateerd vervoer	3.178	2.877
Stationsontwikkeling en -exploitatie	520	483
Opbrengsten (exclusief TVOV, BVOV en NOW)	**3.698**	**3.360**
Kosten personeel	1.723	1.587
Afschrijvingskosten	490	496
Kosten grond- en hulpstoffen	329	303
Geactiveerde productie eigen bedrijf	-63	-72
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	487	463
Infraheffing en concessievergoeding	533	463
Overige bedrijfslasten	342	306
Bedrijfslasten (exclusief incidentele en bijzondere boekhoudkundige posten)	**3.841**	**3.546**
Aandeel in resultaat investeringen (verwerkt middels equity-methode)	2	-1
Onderliggend resultaat uit bedrijfsactiviteiten	**-141**	**-187**
Transitievergoeding (TVOV), Beschikbaarheidsvergoeding OV (BVOV) en Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid (NOW)	4	60
Afrekening HSL-heffing voorgaande jaren	-	-10
Resultaatsimpact bijzondere waardeverminderingen	23	-318
Saldo diversen	-34	28
Effect incidentele en bijzondere boekhoudkundige posten	**-7**	**-240**
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	-148	-427

Het resultaat uit bedrijfsactiviteiten bedraagt € -148 miljoen (2023: € -427 miljoen). Dit resultaat wordt echter beïnvloed door incidentele en bijzondere boekhoudkundige posten. De ontwikkeling van het onderliggend resultaat uit bedrijfsactiviteiten is zodoende een betere graadmeter van de ontwikkeling van onze financiële prestaties ten opzichte van het voorgaande jaar. Het onderliggend resultaat uit bedrijfsactiviteiten bedraagt in 2024 € -141 miljoen (2023: € -187 miljoen). Dat is een beperkte verbetering ten opzichte van vorig jaar maar, net als in de jaren daarvoor, onvoldoende voor een financieel gezond NS. De volgende grafiek geeft de ontwikkeling weer van het (onderliggend) resultaat uit bedrijfsactiviteiten in de periode 2019-2024, in miljoenen euro's.



Onvoldoende opbrengstengroei door achterblijvende reizigerskilometers

De reguliere opbrengsten uit reizigersvervoer zijn met 10% gestegen tot € 3.178 miljoen (2023: € 2.887 miljoen) en de opbrengsten vanuit Stations met 8% tot € 520 miljoen (2023: € 483 miljoen).

Het aantal reizigerskilometers is in 2024 met 4,3% gestegen ten opzichte van vorig jaar. Het niveau is, met name door het ingeburgerde thuiswerken, echter nog steeds onder het niveau van 2019, het laatste jaar vóór corona. Het aantal reizigerskilometers in 2024 ten opzichte van 2019 was 92%.

NS heeft de tarieven voor de meeste treinkaartjes en abonnementen de afgelopen jaren minder verhoogd dan de inflatie waarmee NS is geconfronteerd. Het zogenoemde ‘indexatiegat’, is in de periode van 2021 tot en met 2023 opgelopen tot 8,9%. Een gedeeltelijke inhaalverhoging zou, conform concessie-afspraken, samen met de verwachte inflatie van 2024 leiden tot een tariefsverhoging van 8,7% in 2024. Op verzoek van de overheid heeft NS de tarieven van binnenlandse treinen binnen de concessie HRN in 2024 echter helemaal niet verhoogd. Ter compensatie van gederfde inkomsten in 2024 ontving NS een eenmalige vergoeding van de overheid van € 120 miljoen. Voor de overige OV-aanbieders is deze bijdrage structureel. Voor NS is nog geen structurele oplossing gevonden om te voorkomen dat de stijgende kosten en het reeds opgelopen ‘indexatiegat’ alsnog in de toekomst (deels) in de tarieven moet worden verwerkt. NS wordt, naast achterblijvende reizigersgroei, in toenemende mate geconfronteerd met opbrengstenderving en extra kosten door externe factoren, zoals stakingen met een oorzaak buiten NS en problemen met de infrastructuur zoals werkzaamheden, verstoringen en snelheidsbeperkingen.

Gestegen bedrijfslasten door hoge inflatie

Zonder de incidentele en bijzondere boekhoudkundige posten zijn de bedrijfslasten met ruim 8% toegenomen tot € 3.841 miljoen (2023: € 3.546 miljoen). De stijgende kosten zijn het gevolg van inflatie en door de focus van NS op operationele prestaties, door bijvoorbeeld het uitbreiden van de dienstregeling en te zorgen voor voldoende collega’s en materieel om de dienstregeling robuust uit te voeren.

De personeelskosten, die bijna de helft van de bedrijfslasten beslaan, zijn met bijna 9% gestegen tot € 1.723 miljoen (2023: €1.587 miljoen). De stijging komt onder meer door het invullen van openstaande vacatures onder met name het operationele personeel (de gemiddelde personeelsbezetting is gestegen met 4%) en de stijging van de lonen (gemiddeld 6,6% per 1 januari 2024) en pensioenpremies. Daarnaast zijn ook de concessievergoeding, HSL-heffing en infrastructuurvergoeding, verschuldigd aan het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat en ProRail gestegen naar € 533 miljoen (2023: € 463 miljoen), een toename van 15%[1] door prijsstijging en door uitbreiding van de dienstregeling. Verder zijn € 25 miljoen afschrijvingskosten in 2024 vervroegd genomen doordat bepaalde software pakketten een kortere levensduur hebben dan eerder verwacht. Ten slotte is in 2024 sprake van sterk stijgende tarieven voor met name de tractie energie van het materieelpark € 136 miljoen (2023: € 109 miljoen).

1 Deze vergelijking laat € 10 mln HSL-heffing buiten beschouwing welke in 2023 is verantwoord en betrekking had op eerdere jaren.

Bijzondere waardevermindering HRN

In 2020 heeft NS een bijzondere waardevermindering verantwoord over de vaste activa van het HRN, als gevolg van de impact van de coronapandemie op NS. De waardevermindering kwam met name door de beperkte verwachte verdiencapaciteit vergeleken met het marktconforme rendement en is in de jaren 2021 en 2022 deels teruggenomen. Na de gunning van de concessie in december 2023 door van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat voor de periode 2025-2033 was een herbeoordeling noodzakelijk, ingegeven door de voorwaarden van de nieuwe concessie, aangepaste vooruitzichten ten aanzien van de reizigersontwikkeling en de gestegen rente. Neerwaarts bijgestelde vooruitzichten en gestegen rente zijn ook in 2024 aanleiding om de bijzondere waardevermindering te verhogen, met € 90 miljoen. Gecombineerd met de € 113 miljoen lagere afschrijvingen in 2024 als gevolg van de tot dusver verantwoorde bijzondere waardevermindering is het netto-effect op het resultaat uit bedrijfsactiviteiten € 23 miljoen positief (2023: € 318 miljoen negatief). De bijzondere waardevermindering HRN veroorzaakt geen kasstromen.

Nettoverlies

De volgende tabel is het tweede deel van de winst- en verliesrekening.

Winst- en verliesrekening deel 2/2

(in miljoenen euro's)	2024	2023
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	**-148**	**-427**
Financieringsbaten	60	100
Financieringslasten	-30	-52
Netto financieringsresultaat	30	48
Resultaat voor winstbelasting	**-118**	**-379**
Winstbelasting	-6	111
Resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	**-124**	**-268**
Resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten, na belastingen	-17	-112
Resultaat over de verslagperiode	**-141**	**-380**

Door het resultaat uit bedrijfsactiviteiten en de bijzondere posten daarin, gecombineerd met bovenstaande, rapporteert NS een nettoverlies van € -141 miljoen (2023: € -380 miljoen).

Het netto financieringsresultaat is in 2024 positief beïnvloed doordat NS met ingang van 2024 bouwrente in relatie tot investeringen activeert (in 2024 een bedrag van € 47 miljoen). Verder is in het netto financieringsresultaat 2024 een bate van € 14 miljoen (2023: € 66 miljoen) verantwoord als gevolg van de vrijval van voorziene verplichtingen en garanties in relatie tot de herstructurering in Duitsland. Het resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten houdt met name verband met de afronding van de verkoop van de activiteiten in Duitsland.

De effectieve belastingdruk is -5% (2023: 29%) en wijkt af van het belastingtarief vennootschapsbelasting van 25,8%, met name door een afwaardering van de belastingvordering voor een bedrag van € 37 miljoen. Aanleiding voor de afwaardering zijn de geprognosticeerde fiscale winsten over de jaren tot en met 2033 waaruit de verwachting blijkt dat de vordering niet geheel kan worden gerealiseerd.

Kasstromen en financiële positie

Lenen om te investeren

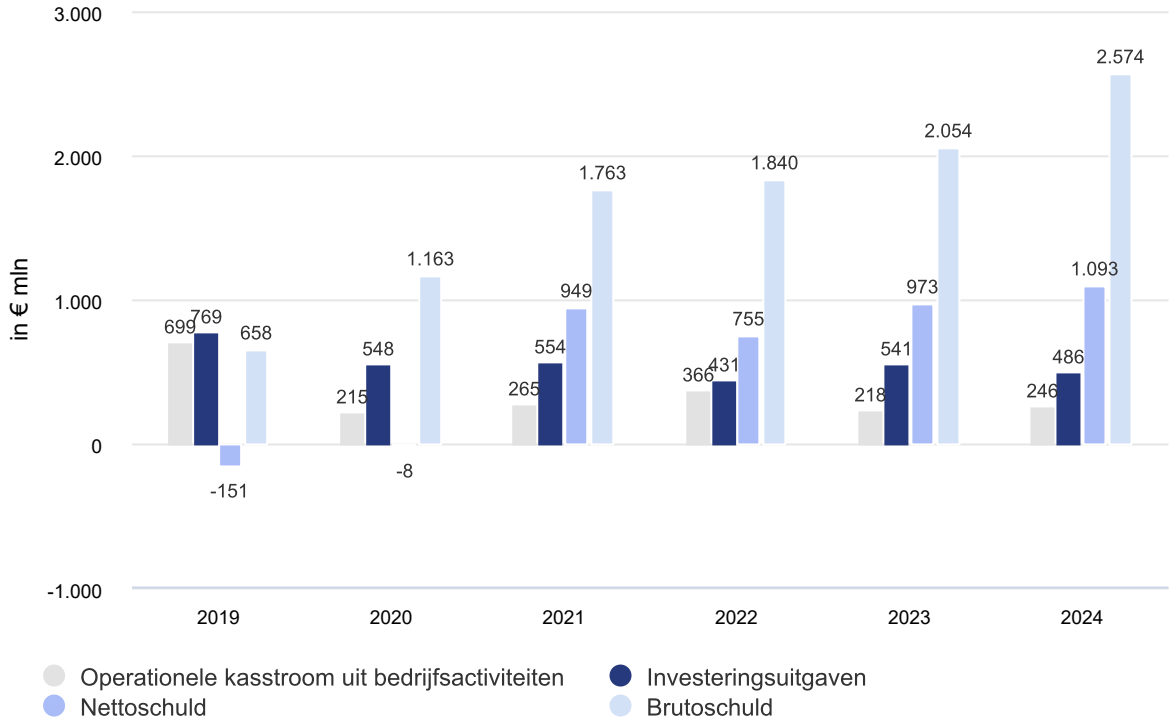
De volgende tabel is een aangepast en verkort kasstroomoverzicht.

Inkomsten- en uitgaven (in miljoenen euro's)	**2024**	**2023**
Operationele kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	246	218
Investeringsuitgaven	-486	-541
Saldo financieringslasten en financieringsbaten	-36	-15
Tussensaldo	**-276**	**-338**
Werkkapitaalmutaties	96	-61
Saldo verwerving en vervreemding financiële vaste activa	-401	162
Saldo aflossing en opname leningen	519	257
Overig	51	-257
Tussensaldo	**265**	**101**
Totale kasstroom	-11	-237

NS heeft in 2024 € 486 miljoen (2023: € 541 miljoen) geïnvesteerd. Dit betreft met name de aankoop en modernisering van treinen. Tevens uitbreiding, onderhoud en verduurzaming van werkplaatsen, stations en kantoren, verbeteringen in de retailformules op de stations en investeringen in IT ter ondersteuning en uitvoering van de treindienst en van klantcontacten. In verband met deze investeringen zijn leningen aangegaan.

Het saldo verwerving en vervreemding financiële vaste activa betreft met name de qua saldo aankoop (2023: qua saldo verkoop) van beleggingen van tijdelijk overtollige geldmiddelen in geldmarktfondsen. Het saldo ‘overig’ houdt met name verband met de afronding van beëindigde bedrijfsactiviteiten.

De operationele kasstroom uit bedrijfsactiviteiten is € 246 miljoen (2023: € 218 miljoen) en, net als afgelopen jaren, onvoldoende om de investeringsuitgaven te dekken. In de volgende grafiek zijn de operationele kasstromen uit bedrijfsactiviteiten, de investeringsuitgaven en de ontwikkeling van de schuldpositie in de periode 2019-2024 weergegeven, in miljoenen euro’s.



De opbouw van de netto schuld is als volgt:

Netto schuld (in miljoenen euro's)	**2024**	**2023**
Onderhandse leningen (brutoschuld)	2.574	2.054
(-/-) Geldmiddelen	1.481	1.081
Netto schuld	**1.093**	**973**

NS is de afgelopen jaren blijven investeren, ondanks een terugval in inkomsten. In de periode 2020-2024 waren de investeringsuitgaven cumulatief € 1,3 miljard hoger dan de operationele kasstromen uit bedrijfsactiviteiten. Met name dat heeft geleid tot een toename van de netto schuld tot € 1.093 miljoen (2023: € 973 miljoen) en een toename van de bruto schuld tot € 2.574 miljoen (2023: 2.054 miljoen). De forse toename in de schuldpositie was gegeven het omvangrijke investeringsprogramma deels voorzien, maar is hoger uitgevallen door achterblijvende operationele resultaten. Om te kunnen blijven investeren in de mobiliteit van de toekomst, is het van belang dat de financiële operationele resultaten en de daaruit voortkomende kasstromen uit bedrijfsactiviteiten aanzienlijk 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 juni 2024 staat de rating op A met een stabiel vooruitzicht, onveranderd ten opzichte van de beoordeling per juli 2023.

Balans

Hieronder is een aangepaste en verkorte balans van NS weergegeven.

Balans

(in miljoenen euro's)	2024	2023		2024	2023
Vaste activa	4.383	4.507	Eigen vermogen	1.775	1.914
Vlottende activa (excl. geldmiddelen)	557	787	Langlopende verplichtingen	2.910	2.263
Geldmiddelen	1.481	1.081	Kortlopende verplichtingen	1.736	2.198
Totaal activa	**6.421**	**6.375**	**Totaal eigen vermogen en verplichtingen**	**6.421**	**6.375**

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

De omvang van de bijzondere waardevermindering HRN is ultimo 2024 € 1.173 miljoen (ultimo 2023 € 1.197 miljoen). Gecombineerd met de gerelateerde latente belastingvordering is de impact op het balanstotaal € -871 miljoen (ultimo 2023: € -888 miljoen).

Vooruitblik

Met de nieuwe HRN concessie voor de periode 2025-2033 blijft de treinreiziger verzekerd van een duurzame treinreis en behoudt Nederland een sterk en samenhangend netwerk. We verwachten dat de komende jaren voor NS financieel uitdagend blijven. NS moet ook de komende jaren blijven lenen om investeringen volledig te financieren waardoor de netto-schuld hoog zal blijven.

De HRN concessie-afspraken zijn aangepast met ingang van de nieuwe concessie: zo zal NS vanaf 2025 een concessie-subsidie ontvangen van € 13 miljoen per jaar in plaats van een concessievergoeding (2024: € 86 miljoen) te betalen. Tegelijk blijven de omstandigheden waaronder NS opereert de komende jaren complex. De structureel lagere reizigersaantallen, een krappe arbeidsmarkt, omvangrijke werkzaamheden aan de infrastructuur en de nog altijd sterk stijgende kosten maakt dat onze organisatie verder hierop moet worden aangepast. We blijven ons inspannen om het kostenniveau te verlagen om daarmee de financiële prestaties te verbeteren. Naast een in 2020 gestart besparingsprogramma neemt NS een extra pakket aan besparingsmaatregelen wat moet leiden tot een extra jaarlijkse kostenbesparing van circa € 200 miljoen per jaar. Deze besparingsmaatregelen bestaan bijvoorbeeld uit een vermindering van hoofdkantoorpersoneel (via natuurlijk verloop), het verminderen van het aantal IT-systemen, het afstoten van kantoorruimte, energiezuinig rijden en opstellen van treinen en productiviteitsverbeteringen. Deze besparingen doen we ook om het treinkaartje betaalbaar te houden.

In 2024 is de prijs van het treinkaartje niet verhoogd. Ter compensatie van de gederfde inkomsten ontving NS in 2024 een eenmalige vergoeding van de overheid van € 120 miljoen. Aangezien geen structurele oplossing hiervoor is gevonden zou NS genoodzaakt zijn de uitgestelde tariefsverhoging in 2025 alsnog door te voeren, bovenop de reguliere inflatie. Hierdoor zouden de tarieven per 1 januari 2025 met meer dan 12% stijgen, wat niet wenselijk is. NS maakte met de overheid een nieuwe afspraak voor 2025 waarbij de overheid een vergoeding van € 42 miljoen beschikbaar stelt (circa een derde van de tariefverhoging),

NS een derde voor z'n rekening neemt en het laatste deel wordt doorberekend aan de reizigers. De prijsverhoging voor 2025 kon hierdoor worden beperkt tot een gemiddelde van 6,18%. Het blijft van belang dat er een structurele oplossing wordt gevonden omdat NS anders wordt genoodzaakt de uitgestelde tariefsverhoging in de toekomst alsnog door te voeren.

Tenslotte wordt NS in 2025 geconfronteerd met een structurele daling van de tarieven voor studentenkaarten. Voor deze daling is in 2024 nog eenmalig een compensatie van € 97 miljoen ontvangen. De studentenkaartopbrengsten zullen hierdoor in 2025 met een vergelijkbaar bedrag lager zijn dan in 2024.

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	**Vennootschapsbelasting**		**Omzetbelasting**		**Loonbelasting**	
(in miljoenen euro's)	**2024**	**2023**	**2024**	**2023**	**2024**	**2023**
Nederland	-	-	61	49	497	472
Verenigd Koninkrijk	-	1	0	-51	-	39
Duitsland	-	-	-33	-37	6	7
Totaal	**-**	**1**	**28**	**-39**	**503**	**518**

Op fiscale grondslagen heeft NS in Nederland de afgelopen jaren verlies geleden. Zodoende is in Nederland in 2024 geen winstbelasting (vennootschapsbelasting) afgedragen. Het fiscale resultaat over 2024 in Nederland is ook negatief.

NS Groep

Verslag van de raad van commissarissen

Het was een turbulent jaar. Voor reizigers, voor medewerkers, voor de raad van bestuur (RvB) en zeker ook voor de raad van commissarissen (RvC). Als stewards van de organisatie, willen wij NS ook weer een stukje beter doorgeven. Diverse uitdagende onderwerpen lagen bij ons op tafel in 2024.

Operationele prestaties

In 2024 kon NS voorzichtig de eerste vruchten plukken van veranderingen die eind 2023 zijn ingezet. Er is veel werk verzet, om de prestaties op het spoor te verbeteren, maar NS is er nog niet. Vanuit intern perspectief kun je op diverse vlakken zeggen 'NS doet het inmiddels beter', maar vanuit het perspectief van de reiziger is er ruimte voor meer verbeteringen. De RvC werd op de hoogte gehouden van maatregelen om de operationele prestaties weer naar een hoger niveau te tillen. Vooral in de operatie zijn optimalisaties doorgevoerd. Zo is er bijvoorbeeld hard gewerkt aan de beschikbaarheid van het materieel, zodat minder treinen gelijktijdig aan de treindienst onttrokken werden. Dit kwam direct de zitplaatskans voor de reizigers ten goede. Ook de instroom van de nieuwe Intercity verliep beter. De RvC stelde eind 2023 een zogenoemde operational committee in om dichter bij de operatie te zitten, deze commissie kwam in 2024 voor het eerst bijeen. Zo kan de RvC de rol van challenger en sparringpartner van de RvB versterken. Er is veel tijd en aandacht besteed aan hoe er slimmer gewerkt kan worden om de ervaring van de reiziger te verbeteren. En hoe de KPI's te behalen die in de concessie zijn afgesproken.

Bij het thema operationele prestaties werd uitgebreid stilgestaan bij de afhankelijkheid van de infrastructuur. ProRail verrichtte ook in 2024 veel impactvolle onderhoudswerkzaamheden. Uiteraard nodig voor de toekomst, dat onderschrijft iedereen, maar wel een aanslag op het reisgenot van de klanten van NS. En het vergt veel van NS in de voorbereidingen. Een voorbeeld hiervan zijn de werkzaamheden in Amersfoort, een groot knooppuntstation waarvandaan reizigers uitwaaieren in diverse richtingen. Zes weken duurden de werkzaamheden, waarbij NS de reizigers een alternatief bood met vervangend busvervoer op een deel van de reis. De raad heeft gezien dat NS hierbij alles uit de kast heeft gehaald om reizigers goed te informeren en de overlast voor de reizigers te beperken. De RvC vindt de hoeveelheid spoorwerkzaamheden die gepland staan voor 2025 een punt van zorg. Ze hebben – net als ongeplande verstoringen die er in 2024 veel waren - grote impact op de reizigers en hun reiservaring. Niet alleen het aantal werkzaamheden neemt toe, maar ook de verschuiving van de nacht naar de dag en van vakantieperiodes naar het gehele jaar. Dit brengt forse reizigershinder met zich mee.

NS kreeg in 2024 te maken met veel tijdelijke snelheidsbeperkingen. Op diverse trajecten mocht niet op de normaal toegestane snelheid worden gereden omdat dat niet verantwoord was. Begrijpelijk, maar een zure appel om doorheen te bijten. De streefwaarde wat betreft punctualiteit werd zo een stuk moeilijker om te halen en de bodemwaarde op de HSL lag buiten bereik. Met de RvB is uitgebreid gesproken over deze onderwerpen en alle KPI's. De RvC heeft uitgedaagd, doorgevraagd en aangemoedigd.

Financiële situatie

De financiële situatie van NS stemt de RvC op z'n zachtst gezegd niet tot grote vreugde. Die is uitdagend en vraagt permanente attentie en is dus ook vaak onderwerp van gesprek geweest. De reizigersaantallen bleven achter bij de prognoses. Dat is verklaarbaar. De coronaperiode zorgde voor een trendbreuk en maakt het nog steeds moeilijk om in te schatten wat de gevolgen voor de reizigersaantallen op korte en iets langere termijn zijn. Duidelijk is dat de gemiddelde bezettingsgraad te laag is voor de kosten die er zijn. De piek met forensen is op dinsdag en donderdag, de ochtend- en avondspitsen zitten behoorlijk vol en er zijn weer meer weekendreizigers. Op diverse tijdstippen is er ruimte in de trein voor meer reizigers. De RvC ziet de bezettingsgraad als een van de belangrijkste sturingsmiddelen. Tariefdifferentiatie zoals voorgesteld in 2023, zou hierbij een belangrijke verandering kunnen bewerkstelligen, maar ligt politiek en maatschappelijk gevoelig. Dit hebben we dus niet goed genoeg over het voetlicht kunnen brengen.

Wat de financiële situatie ook bemoeilijkt, zijn de almaar stijgende kosten. De kosten bij NS stegen onder meer door investeringen in nieuwe treinen – die een lange doorlooptijd kennen –, met de bijbehorende opleidingskosten voor medewerkers. Hierbij gaan de kosten ver voor de baten uit. Ook de huidige cao die op 1 januari 2024 is ingegaan, brengt extra kosten met zich mee. Daarnaast zijn de energiekosten gestegen en dalen de opbrengsten van het Studenten-OV in het komende jaar fors. NS wil en moet ‘z’n eigen broek ophouden’ en de eigen financierbaarheid regelen, ook als het tegenvalt. De RvC vindt dat het bedrijf het aan de samenleving verplicht is steeds kritisch te onderzoeken of zaken effectiever of efficiënter kunnen. Met de RvB had de RvC gesprekken over besparingen en kostenverlaging. De RvC steunde de RvB bij de discussie met het ministerie van IenW om het treinkaartje betaalbaar te houden. In 2024 maakte NS de afspraak met de staatssecretaris om de inflatiecorrectie over de afgelopen jaren te delen. Concreet betekent dit dat de overheid hiervan een derde voor zijn rekening neemt, NS een derde - wat voor ons een extra opgave betekent - en de reizigers betalen een derde deel door de gemiddelde prijsverhoging van het treinkaartje met 6,18%, waarvan een deel reguliere inflatie. De politieke uitdaging is om hier een structurele oplossing voor te vinden, zoals bij het overige OV is gebeurd.

Strategie

De operationele en financiële waan van de dag vragen weliswaar veel, maar de opgaven voor de toekomst mogen daarbij niet in het gedrang komen. En daar horen scherpe keuzes bij: wat doe je wel, wat doe je niet. De RvC ziet het als een fundamentele taak toe te zien dat het bedrijf een volgende fase in kan. Met de RvB is meermaals gesproken over de strategie. Zowel voor de korte termijn, alsook voor de lange termijn. De vraag die daarbij veelvuldig aan de orde kwam, is wat heb je als bedrijf nodig om ook over tien jaar nog te bestaan. Hoe zorg je ervoor dat je dan nog steeds relevant bent. De RvC heeft ondersteund bij het aanscherpen van de strategie en heeft andere perspectieven geboden. De RvC is tevreden dat de RvB de buitenlandactiviteiten van dochteronderneming Abellio netjes heeft kunnen afronden en tot een goed einde heeft gebracht. Hiermee is ook een einde gekomen aan de internationaliseringsstrategie van NS. De treinen die nu naar België rijden, vallen onder de HRN-concessie. De overige internationale treinen, waarbij NS via open toegang rijdt, zijn belangrijk om de reiziger tot een afstand van 700 kilometer een duurzaam reisalternatief te bieden.

Ook de strategische personeelsplanning voor de bezetting – en vooral het inzicht in de uitstroom - is herhaaldelijk onderwerp van gesprek met de RvB geweest. De RvC ziet de krapte op de arbeidsmarkt als een enorme uitdaging en voorziet dat er anders en slimmer gewerkt moet worden. IT als een kans omarmen is hierbij deel van de oplossing; IT verandert de invulling van werk maar niet de werkgelegenheid. Belangrijk is dat medewerkers goed worden geïnformeerd over en betrokken worden bij de veranderingen. Vanuit die gedachte is door de RvC de RvB-portefeuille People & IT in het leven geroepen.

Het onderwerp sociale veiligheid is een terugkerend thema op de agenda. De RvC ziet een relatie tussen de agressie waar medewerkers mee te maken krijgen en het ziekteverzuim, dat weliswaar is gedaald, maar nog steeds aan de hoge kant is. Het is verdrietig dat er medewerkers thuis op de bank zitten, die over het algemeen graag willen werken, maar dat nu niet kunnen vanwege een of meerdere agressiegevallen. De RvC ondersteunt de RvB in de opvatting dat NS niet álleen de sociale veiligheidsproblematiek het hoofd kan bieden, maar hierbij de hulp van de overheid nodig heeft.

Met de RvB is ook gesproken over de strategische materieelplanning en welke keuzen gemaakt worden bij de forse investeringen voor nieuwe treinen.

De RvC constateert dat de NS stations mooie plekken blijven voor de reizigers. Op sommige stations vinden majeure verbouwingen plaats die voor overlast zorgen voor de reizigers, maar ze zijn nodig om het hoge serviceniveau voor de toekomst te waarborgen.

Concessie

Veel energie en tijd is afgelopen jaar besteed aan de nieuwe concessie. Terecht, vindt de RvC. Het was in 2023 uitdagend om deze concessie te verwerven. In 2024 is het contract met de randvoorwaarden uitgewerkt. Ook is de organisatie in gereedheid gebracht voor de komst van de nieuwe concessie. Hieronder vallen bijvoorbeeld de grote veranderingen in de dienstregeling van 2025, met ruim 1.500 extra treinen per week, en de verdubbeling van het aantal reismogelijkheden naar België. Maar ook de open toegang voor bestaande internationale verbindingen die nu niet meer onder de HRN-concessie vallen, vroeg de nodige aandacht. De RvC waardeert de energie en toewijding die in alle voorbereidingen is gestopt: ze zijn belangrijk voor de toekomst van reizend Nederland.

Terugblik en dankwoord

Als de RvC terugkijkt op de afgelopen concessieperiode steekt vooral het jaar 2019 gunstig af. De jaren daarna stonden in het teken van de coronatijd en het weer opkrabbelen daaruit. De RvC is de RvB erkentelijk voor het al het werk dat is verzet en vindt het goed hoe beide partijen moeilijke problemen gezamenlijk het hoofd hebben geboden, ieder vanuit de eigen verantwoordelijkheid. De RvC heeft er bewust voor gekozen om het aantal leden van de raad van bestuur op vijf te houden, gezien de uitdagingen waar NS voor staat. Met de benoeming van Liesbeth Kaashoek per 15 juni 2024 met de portefeuille People & IT, de herbenoeming van Eelco van Asch, en per 1 april aanstaande de benoeming van Daan Schut als directeur Commercie en Netwerk is de RvB weer op sterkte. De RvC is blij met de open en transparante relatie met en de steun van de aandeelhouder en merkt dat er een goede relatie wordt opgebouwd met het ministerie van IenW. Ook is er tussen de medezeggenschap en de RvC – via de COR-commissie– een open en constructieve relatie opgebouwd. De raad stelt de inspanningen van alle medewerkers van NS voor de reizigers zeer op prijs en wil hen bedanken voor hun inzet. Of ze nou op de trein, op het station, in de werkplaats, of op kantoor werken: samen zorgen ze ervoor dat Nederland in beweging blijft.

‘NS’ers leven NS’

‘Ik weet hoe hard bij NS is gewerkt om de zaken beter voor elkaar te krijgen dan in 2023. Ik zie de opgaande lijn. Dat is een dikke plus op het NS-rapport, maar als je vanuit het oogpunt van de reiziger kijkt, valt er natuurlijk nog aardig wat te verbeteren. Sommige zaken daarvan liggen binnen het bereik van NS, maar andere daarbuiten. Zoals de tijdelijke snelheidsbeperkingen vanwege de staat van de infra en de werkzaamheden aan het spoor. Dat maakt het ingewikkeld. Ik ben natuurlijk ook reiziger en heb ook nu en dan tot mijn ergernis met vertraging te maken. En als ik het zelf niet meemaak, dan word ik wel ter verantwoording geroepen door mijn omgeving. Dan belt mijn dochter en zegt ze ‘Pap, het is weer zover’. Of mijn vriendenkring reageert. Dan krijg ik de meest wijze lessen te horen. Dat zeg ik met een lach hoor, maar veel mensen weten niet hoe ingewikkeld de wereld erachter is. Als het goed gaat, wat gelukkig heel vaak gebeurt, hoor ik begrijpelijkerwijs natuurlijk nooit wat. Het hart van NS is uiteraard de operatie. En ik weet: NS’ers leven NS. Zij doen hun uiterste best, ook als het tegenzit. We hebben gemerkt dat NS geweldig goed is in brandjes blussen, maar in de waan van de dag moeten we ook altijd oog hebben voor de toekomst. Ook daarin ondersteunen wij als toezichthouders; wij willen het bedrijf samen met de RvB structureel verder brengen. Het is een hectisch jaar geweest, net als in de wereld om ons heen, en ik denk dat dat ook in 2025 voorlopig de realiteit blijft. Maar we spannen ons in om het steeds een beetje beter te maken voor de reiziger.’

Herman Dijkhuizen
voorzitter raad van commissarissen

Corporate governance

Wisselingen in de raad van commissarissen en raad van bestuur

RvC

Afgelopen jaar heeft Marike van Lier Lels na afloop van haar tweede benoemingstermijn afscheid genomen van NS. We bedanken haar voor haar inzet voor het bedrijf. Herman Dijkhuizen is herbenoemd voor een tweede termijn van vier jaar. Janet Stuijt is herbenoemd voor een derde termijn van twee jaar. Motivatie voor deze herbenoeming is de continuïteit en kwaliteit binnen de RvC en daarnaast in de begeleiding van de lopende opvolgingsprocessen. Klaas Dijkhoff en Giny Boer traden in 2024 aan. NS heeft daarmee nu zeven commissarissen. 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 2022. De voorzitter van de RvC voldoet aan de criteria van onafhankelijkheid en is geen voormalig bestuurder van NS. Conform de criteria van best practice 2.1.7 en 2.1.8 geldt voor elk van de commissarissen dat zij onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. Alle commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van de best practice bepaling 2.1.8.

RvB

Na bijna acht jaar als directeur Financiën en een korte interim-periode als president-directeur droeg Bert Groenewegen per 1 maart 2024 zijn rol als RvB-lid en directeur Financiën 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 verwelkomden Angelique Magielse als opvolger van Bert Groenewegen en zijn blij dat er interne doorstroming plaatsvindt. Angelique werkte tot 1 maart 2024 als managing director van Abellio.

De RvC dankt ook Tjalling Smit, directeur Commercie & Ontwikkeling in de Raad van Bestuur, die afgelopen jaar na zeven jaar afscheid nam van NS. Zijn opvolger, Daan Schut, begint op 1 april 2025 en wordt ook lid van de raad van bestuur. Liesbeth Kaashoek, directeur People en IT, werd per 15 juni 2024 als opvolger van Anneke de Vries aangesteld en trad toe tot de raad van bestuur.

Functioneren raad van commissarissen

Eens per drie jaar laat de RvC zijn functioneren via een extern bureau onderzoeken. In 2024 vond een zelfevaluatie plaats. Naar voren komt dat de RvC divers en complementair aan elkaar is. Er is sprake van een deels nieuw team dat de weg omhoog heeft gevonden om de kracht van het collectief nog beter te benutten. Naar aanleiding van de zelfevaluatie neemt de RvC meer tijd voor de gezamenlijke voorbereiding van de RvC-vergaderingen.

Functioneren RvB en samenwerking met raad van commissarissen

De RvB heeft adequaat gefunctioneerd. De RvB voert zijn taken goed uit in een complex speelveld. De relatie tussen de RvC en de RvB is professioneel en goed. De RvC wordt tijdig en op adequate wijze geïnformeerd en waar nodig bij de besluitvorming betrokken. Ook komen in de vergaderingen 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 elf keer vergaderd. Alle commissarissen zijn bij nagenoeg alle vergaderingen aanwezig geweest. De gemiddelde deelname aan deze vergaderingen lag op 83%. De RvC heeft drie vaste commissies, te weten de Risk- en Auditcommissie (RAC), de (gecombineerde) Remuneratie- en Nominatiecommissie (Renomco) en de Operational Commissie (Opco). Het opkomstpercentage over 2024 van de commissies is hoog. Bij de Opco ligt dit op 100%. Bij de Renomco en de RAC heeft 1 commissaris (die lid is van beide commissies) de februari-vergadering gemist.

Aanwezigheid	Herman Dijkhuizen	Janet Stuijt	Ron Teerlink	Pim van der Feltz	Klaas Dijkhoff	Pamela Boumeester	Giny Boer	Totaal %
Raad van commissarissen	11/11	8/11	10/11	8/11	6/9	10/11	2/3	81,95%
Risk- en Auditcommissie	2/2	4/5	5/5	1/2	5/5	nvt	nvt	89,30%
Remuneratie- en nominatiecommissie	4/4	3/4	nvt	1/1	3/3	4/4	nvt	93,75%
Operational commissie	3/3	nvt	nvt	3/3	nvt	3/3	nvt	100%

Risk- en Auditcommissie

De Risk- en Auditcommissie (RAC) bestaat uit drie leden van de RvC en staat onder voorzitterschap van Ron Teerlink. De commissie heeft vijf keer vergaderd. Bij deze vergaderingen zijn ook de president-directeur, de directeur Financiën, de directeur Risk & Compliance, de directeur Audit en de externe accountant aanwezig. Afhankelijk van de agenda worden anderen, zoals de directeuren Legal en Duurzaam Ondernemen, uitgenodigd. In de commissie is in 2024 gesproken over de jaarrekening en het jaarverslag 2023, naleving corporate governance code, de halfjaarcijfers 2024, het budget 2025, risicomanagement en risicobereidheid, het concernplan 2024-2028, plannen en rapportages van de afdeling Internal Audit, rapportages van de externe accountant, de afwikkeling van Abellio, update IT en Cybersecurity en de status van CSRD. Verder besprak de RAC het

functioneren van de externe auditfunctie.
Belangrijke punten uit de management letter en het eye opener report van de externe accountant zijn onder meer interne beheersing, de verwerking van de beëindigde buitenlandse activiteiten (Abellio UK en 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 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 bestaat uit vier leden van de RvC, onder voorzitterschap van Janet Stuijt. De commissie heeft vier keer vergaderd in 2024. Bij deze commissie zijn ook de president-directeur en de directeur People en IT aanwezig. Besproken zijn onder meer talent- en leiderschapsontwikkeling, opvolgingsplanning, de bezoldiging van de bestuurders en het beloningsbeleid. Verder kwamen aan bod het remuneratierapport, targetletters, het beoordelingsproces, ziekteverzuim en de opvolgingsprocessen.

Operational commissie
De operational commissie bestaat uit drie leden van de RvC. Pamela Boumeester is voorzitter van de commissie. Deze commissie kwam drie keer bij elkaar in 2024. De president-directeur en de directeur Operatie zijn aanwezig bij de vergaderingen van deze commissie. Onderwerpen in deze commissie in 2024 waren operationele prestaties, portfolio reset, inzet- en servicemodellen en ERTMS.

Aandeelhouder en concessieverlener
De RvC heeft een solide verstandhouding met het ministerie van Financiën als aandeelhouder van NS en heeft regelmatig contact. Dit verloopt via de reguliere overleggen, zoals de jaarvergadering en het voor- en najaarsoverleg, en ad hoc bijeenkomsten. Zo spraken we in 2024 onder meer over de nieuwe concessie, de knelpunten in de infrastructuur, en de personele wisselingen in RvB en RvC. In toenemende mate is er contact tussen de RvC en IenW als concessieverlener van NS.

Medezeggenschap
De RvC heeft in 2024 veelvuldig contact gehad met de Centrale Ondernemingsraad, onder meer via de vaste RvC-COR-commissie die in beginsel vier keer per jaar bijeenkomt. Thema's die we met elkaar bespraken waren onder meer de nieuwe concessie en open toegang, operationele prestaties, de uitdagingen rondom de capaciteit rijdend personeel en inzetmodellen, veiligheid en de opvolging van Tjalling Smit en Anneke de Vries. Ook de benoemingen van de nieuwe RvC-leden Klaas Dijkhoff en Giny Boer zijn besproken en de herbenoemingen van Herman Dijkhuizen en Janet Stuijt zijn besproken, zowel met het dagelijks bestuur van de COR alsook bij de vaste RvC-COR-commissie. De RvC heeft verder twee keer met de COR en de RvB vergaderd in een zogenaamde art. 24 bijeenkomst voortvloeiend uit de wet op de ondernemingsraden. De raad van commissarissen waardeert de constructieve samenwerking en de vertrouwelijke relatie tussen de COR en de RvC.

Relatie met externe accountant

De externe accountant heeft deelgenomen aan de meeste vergaderingen van de Risk- en Auditcommissie. Bij de vergadering in september is de externe accountant niet aanwezig geweest in verband met de beperktere agenda. Daarnaast was 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 is evenals voorgaande jaren beoordeeld in de RAC met terugkoppeling aan de RvC.

Over dit verslag

De jaarrekening over 2024, 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 2024 vast te stellen. Tevens verzoeken we onze aandeelhouder om de raad van bestuur en de raad van commissarissen 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. 2025 vraagt opnieuw om veerkracht, maar reizigers kunnen altijd op NS blijven rekenen.

Utrecht, 4 maart 2025

Personalia RvC

Herman Dijkhuizen (1960), Nederlandse nationaliteit (m), voorzitter
Benoemd per 1 januari 2020 herbenoemd tot AvA 2028.

- Achtergrond: voorheen onder andere CFO en vicevoorzitter van de Raad van Bestuur van NIBC Holding N.V. en NIBC Bank N.V.
- Overige functies: lid Raad van Toezicht Wereld Natuur Fonds en voorzitter van de audit committee (tot oktober 2024), lid Raad van Commissarissen KPN en voorzitter auditcommissie, voorzitter en lid Raad van Toezicht Kröller-Müller, lid Raad van Commissarissen Tata Steel en voorzitter auditcommissie

Janet Stuijt (1969), Nederlandse nationaliteit (v)
Benoemd per 15 augustus 2016, herbenoemd tot AvA 2026

- Achtergrond: General Counsel & Company Secretary NN Group NV, Lid Management Board van NN Group NV
- Overige functies: lid van Advisory Board Master in Finance and 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, voorheen directeur Google Nederland
- Overige functies: lid Raad van Advies NWO

Ron Teerlink (1961), Nederlandse nationaliteit (m)
Benoemd per 1 april 2023 tot 2027

- Achtergrond: voorheen onder andere lid Raad van Bestuur ABN AMRO N.V.
- Overige functies: voorzitter Raad van Toezicht Stichting VU, lid Raad van Commissarissen JustEatTakeaway.com N.V.

Pamela Boumeester (1958), Nederlandse nationaliteit (v)
Benoemd per 1 september 2023 tot 2027

- Achtergrond: beroepscommissaris, voorheen onder andere directeur NS Stations
- Overige functies: voorzitter Raad van Commissarissen WPG Uitgevers, lid Raad van de Ondernemingskamer, lid bestuur K.F. Hein Stichting, lid van de STAK van Merweoord NV, voorzitter van de STAK van de AutoBinck Group, voorzitter Boumeesterstichting

Giny Boer (1962), Nederlandse nationaliteit (v)
Benoemd per 1 oktober 2024 tot AvA 2028

- Achtergrond: voorheen onder andere CEO C&A Europe
- Overige functies: board member Brewdog UK, board member Frankfurt School of Finance & Management

Klaas Dijkhoff (1981), Nederlandse nationaliteit (m)
Benoemd per 6 maart 2024 tot AvA 2028

- Achtergrond: SUE & The Alchemists (oprichter), voorheen onder andere Tweede Kamerlid, staatssecretaris van Justitie en Veiligheid, minister van Defensie
- Voormalig lid van de Tweede Kamer der Staten-Generaal, staatssecretaris Justitie en Veiligheid, minister van Defensie
- Overige functies: lid Raad van Commissarissen PSV

De beloningen van de RvC vindt u hier.

Benoemingstermijnen

Naam	Eerste benoeming	Herbenoeming	Uiterlijk aftredend op
De heer H.H.J. Dijkhuizen	1 januari 2020	1 januari 2024	AvA 2028
Mevrouw J.L. Stuijt	15 augustus 2016	15 augustus 2024 en AvA 2024	AvA 2026
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.G. Boumeester	1 september 2023	-	1 september 2027
De heer K.H.D.M. Dijkhoff	6 maart 2024	-	AvA 2028
Mevrouw L. Boer	1 oktober 2024	-	AvA 2028

Afgetreden in 2024

Marike van Lier Lels (vice-voorzitter) is per 3 februari 2024 na afloop van haar termijn teruggetreden als RvC-lid.

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.

Wisselingen en herbenoeming in de RvB

Angelique Magielse heeft per 1 maart 2024 de functie van directeur Financiën overgenomen van Bert Groenewegen die ons bedrijf per 1 mei 2024 heeft verlaten. Per 15 juni 2024 is Liesbeth Kaashoek toegetreden tot de Raad van Bestuur in de functie van directeur People & IT. Per 1 augustus 2024 heeft Tjalling Smit NS verlaten. De overige bestuurders nemen zijn statutaire taken waar tot 1 april 2025, de datum dat de nieuwe bestuurder Daan Schut in de functie van directeur commercie & netwerk in dienst treedt. De herbenoeming van Eelco van Asch tot 28 februari 2029 is in januari 2025 door de aandeelhouder goedgekeurd.

In 2024 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	29 februari 2024
Angelique Magielse	Directeur Financiën	1 maart 2024	29 februari 2028
Tjalling Smit	Directeur Commercie & ontwikkeling	1 april 2017	31 juli 2024
Eelco van Asch	Directeur Operatie	1 maart 2021	28 februari 2029
Liesbeth Kaashoek	Directeur People & IT	15 juni 2024	14 juni 2028

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 is erop gericht de raad van commissarissen in staat te stellen goed gekwalificeerde bestuurders aan te trekken (zowel in- 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.

De beloningsverhouding binnen de raad van bestuur is gebaseerd op wat gebruikelijk is in de externe markt, afhankelijk van de zwaarte van de functie. De functiezwaarte wordt vastgesteld aan de hand van de Hay-methode en speelt eveneens een rol bij het vaststellen van de beloningsniveaus van het bestuur. Deze 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, KLM, NWB Bank, Schiphol, TenneT, Thales, ProRail, RET, GVB en HTM) en private ondernemingen in de Nederlandse markt met een vergelijkbaar functiezwaarte niveau 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. 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

Bij het vaststellen van de vaste remuneratie van de raad van bestuur is rekening gehouden met de invloed van het beloningsbeleid op duurzame langetermijnwaardecreatie. Voor NS betekent dit dat de maatschappelijke positie van NS, de verplichtingen die NS uit hoofde van de concessie heeft en de langetermijnuitdagingen voor de mobiliteit van Nederland van invloed zijn op de vaste remuneratie.

Beëindigingsvergoeding

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

Resultaatafspraken raad van bestuur

De raad van bestuur heeft resultaatafspraken gemaakt met daarin 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 gezamenlijke doelen voor 2024:

Doelstellingen	KPI	Target	Realisatie
People	Tevreden reizigers (algemeen klantoordeel HRN o.b.v. EHJR, 1-10)	7,3	7,3
	Tevreden medewerkers (rapportcijfer o.b.v. Pulse, % > 8)	60%	64%
Planet	Vermeden CO2-uitstoot door reizigers (kiloton p/j)*:	856	827
	CO2-uitstoot operatie NS en in de keten excl. NS Stations en voor-/natransport (kiloton p/j):	290	276
Profit	EBIT NS Groep** (excl. Impairment HRN&DL, in mln. €)	-88	-171
	Indirecte fte's NL (ultimo, aantal, inhuur en vast)	6.789	6.642
Performance	Zitplaatskans in de spits HSL (%)	95%	94,6%
	Reizigerspunctualiteit (5 minuten HRN, %)	91,5%	89,4%
Overige	Het aantal IAO-medewerkers met een niet westerse achtergrond (% >= 10%)	10%	8,25%

* *De definitie van deze resultaat-kpi is anders dan die van de concessie-kpi over vermeden CO_2-uitstoot. De berekening van deze kpi is het product van het aantal reizigerskilometers (bron: Definitiedocument Reizigerskilometers in de spits), het percentage keuzereizigerskilometers (bron: True value model en Klimaat onderzoek 2019) en de gemiddelde CO_2-uitstoot per reizigerskilometer (bron: Co2emissiefactoren.nl)*

** *Betreft EBIT NS Groep € -148 mln zoals vermeld in de jaarrekening, gecorrigeerd voor de impact (€ 23 miljoen) van de impairment HRN, een bijzondere boekhoudkundige post.*

De doelstelling People is over 2024 behaald, zowel de reiziger als de medewerkers waren tevreden. Ook heeft NS het aantal indirecte fte's teruggedrongen, echter de overige doelstellingen binnen Profit en Performance zijn niet behaald, mede als gevolg van snelheidsbeperkingen op het spoor en achterblijvende reizigersaantallen. Helaas is de ambitieuze doelstelling om de CO_2-uitstoot door reizigers te verminderen niet behaald doordat reizigersaantallen achterbleven, echter de KPI van CO_2-uitstoot van de operatie NS in de keten is wel behaald.

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% wordt gekort voor de periode 1 juli 2020 tot en met 31 december 2021. Deze korting is voortgezet in jaren 2022, 2023 en 2024 gezien de financiële omstandigheden. 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 2024 wordt gespecificeerd.

Vaste beloning

De vast overeengekomen bruto jaarbeloning inclusief vakantiegeld van de leden van de raad van bestuur was in 2024:

	Functie	Vaste jaarbeloning (€)	Genoten vaste beloning 2024 (€)
Wouter Koolmees	President-directeur	530.148	477.133
Bert Groenewegen[1]	Directeur Financiën	436.595	130.979
Angelique Magielse[2]	Directeur Financiën	436.595	327.446
Tjalling Smit[3]	Directeur Commercie & ontwikkeling	436.595	229.212
Eelco van Asch	Directeur Operatie	436.595	392.936
Liesbeth Kaashoek[4]	Directeur People & IT	436.595	213.932

1 Per 1 mei 2024 is Bert Groenewegen uit dienst getreden.

2 Per 1 maart 2024 is Angelique Magielse benoemd.

3 Per 1 augustus 2024 is Tjalling Smit uit dienst getreden.

4 Per 15 juni 2024 is Liesbeth Kaashoek in dienst getreden/benoemd.

Het verschil tussen de vaste jaarbeloning en de genoten vaste beloning over de periode januari – september 2024 wordt verklaard door de vrijwillige 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 beloning. De raad van commissarissen kan op grond van het beloningsbeleid overwegen de variabele beloning weer toe te kennen welke was gemaximeerd op 20% van de vaste jaarbeloning.

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 2024 bedraagt de aftoppingsgrens € 137.800 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 gebruik maken 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 het privégebruik onvermijdelijk is en voortvloeit uit het dienstverband met NS, ontvangen de bestuurders een netto vergoeding 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 2024 is vastgesteld op 6,9.

De interne beloningsverhouding over de afgelopen jaren was:

Jaar	Beloningsverhouding
2024	6,9
2023	7,3
2022	7,4
2021	7,7

1 De gemiddelde jaarlijkse beloning van de medewerkers van NS over het kalenderjaar 2024 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.

Personalia raad van bestuur

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

- Aandachtsgebieden: Communicatie, Corporate Affairs, Legal, NS Stations, Strategie en Innovatie, Netwerkontwikkeling en -ontwerp, NS International
- Overige functies: voorzitter tijdelijk Noodfonds Energie, lid dagelijks bestuur en algemeen bestuur VNO-NCW, voorzitter Raad van Toezicht Anne Frank Stichting
- Achtergrond: onder andere economie (Universiteit van Utrecht)
- Loopbaan: onder andere ministerie van Financiën, Tweede Kamerlid, minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en (tweede) viceminister-president

Angelique Magielse (1968), directeur Financiën, Nederlandse nationaliteit (v)

- Aandachtsgebieden: Abellio, Audit, Finance & Insurance, Concernhuisvesting, Duurzaamheid, Procurement, Risk & Compliance
- Overige functies: lid van Raad van commissarissen Roba Metals, lid dagelijks bestuur Coöperatie OV Bedrijven
- Achtergrond: onder andere bedrijfseconomie (Universiteit van Amsterdam)
- Loopbaan: onder andere KPMG accountants, Abellio

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

- Aandachtsgebieden: Besturing Operatie, Onderhoud & Service, Service & Operatie, Treinmodernisering, Techniek, QHSE operatie, Sociale Veiligheid, Security, Nieuw Materieel, Commercie
- Overige functies: -
- Achtergrond: onder andere financial business (VU Amsterdam), IMD Lausanne, Innovative Technology (Stanford University)
- Loopbaan: onder andere Delta Lloyd, KLM, Air France/KLM

Liesbeth Kaashoek (1971), directeur People & IT, Nederlandse nationaliteit (v)

- Aandachtsgebieden: HR & Organisatie, IT, Data Innovatie & Analyse, Cybersecurity
- Overige functies: lid van Raad van Commissarissen ROVA
- Achtergrond: onder andere technische bedrijfskunde (TU Eindhoven)
- Loopbaan: onder andere PostNL en Enexis

Afgetreden in 2024

- Bert Groenewegen (1964), directeur Financiën, Nederlandse nationaliteit (m)
- Tjalling Smit (1977), directeur Commercie & ontwikkeling, Nederlandse nationaliteit (m)

Corporate governance

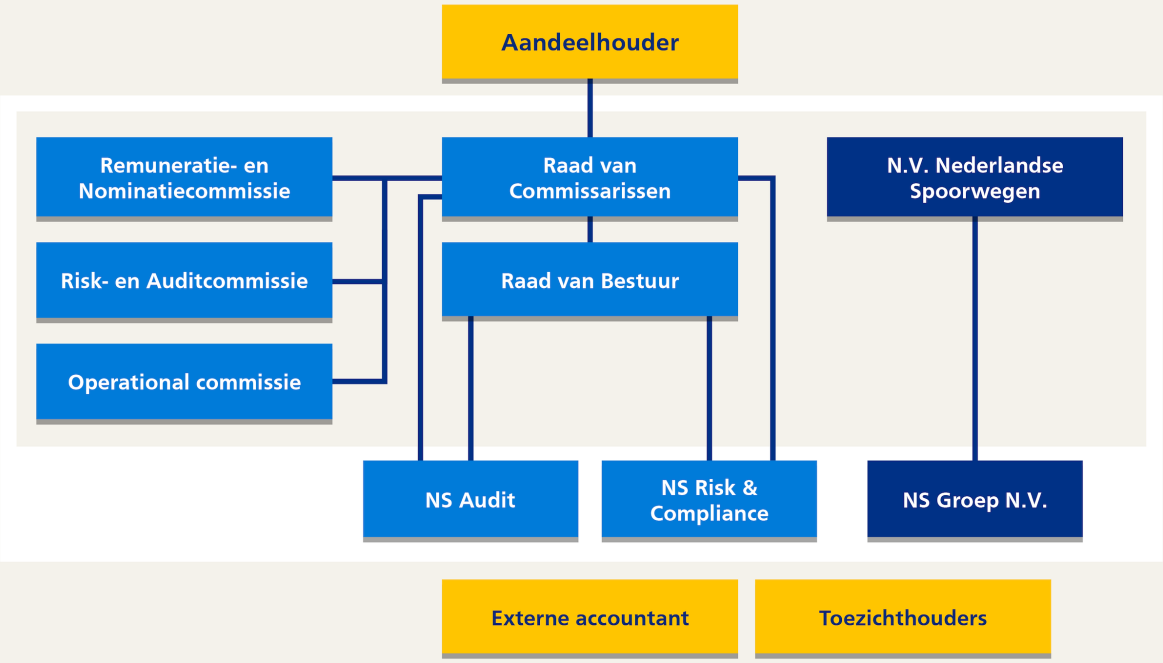
Reizigers luisterden op 28 november in de hal van station Groningen naar een teaser van de audiotour ‘Hoe Van Gogh naar Groningen kwam’. De gelijknamige expositie is nog tot en met 5 mei 2025 te zien in het Groninger Museum.

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.

Corporate governance

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 governance structuur van NS vindt haar grondslag in Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en de Corporate Governance Code. Ook de Spoorwegwet, de Mededingingswet en de Nota Deelnemingenbeleid zijn van invloed op de governance van NS. De structuur is uitgewerkt in de statuten van NS en in diverse interne reglementen, die gepubliceerd zijn op de website van NS.

Corporate Governance Code

Als grote onderneming met een belangrijke maatschappelijke rol in de Nederlandse samenleving, hecht NS aan een solide governance-structuur. Hoewel NS geen beursgenoteerde onderneming is, past zij mede gelet op de Nota Deelnemingenbeleid 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. NS verantwoordt de naleving van de principes en best practices van de Code op de website.

Aandeelhouder

De enige aandeelhouder van NV Nederlandse Spoorwegen is de Nederlandse Staat. De aandeelhoudersrol wordt vervuld door de minister van Financiën. 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. Net als het vaststellen van het beloningsbeleid, het goedkeuren van grote investeringen, het vaststellen van de jaarrekening en het goedkeuren van de voorgestelde resultaatbestemming. Aanvullend is in de statuten van NS de consultatie van de aandeelhouder bij de totstandkoming van de strategie vastgelegd.

De jaarvergadering vindt binnen zes maanden na afloop van het boekjaar plaats. In deze vergadering komen de volgende onderwerpen aan bod:

- bespreking van het bestuursverslag
- vaststelling van de jaarrekening en resultaatbestemming
- verlening 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
- vaststelling van de resultaatbestemming;
- eventuele kennisgeving van voorgenomen benoeming van commissarissen en leden van de raad van bestuur en van te verwachten vacatures in de raad van commissarissen;
- andere voorstellen, door de raad van commissarissen, de raad van bestuur dan wel aandeelhouders en andere stemgerechtigden, tezamen vertegenwoordigende ten minste een tiende gedeelte van het geplaatste kapitaal, aan de orde gesteld en aangekondigd met inachtneming van artikel 37.

Tussentijds kunnen de raad van bestuur, de raad van commissarissen en de aandeelhouder zo vaak als gewenst algemene vergaderingen bijeenroepen.

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. Daarnaast adviseert de raad van commissarissen de raad van bestuur en vervult de raad van commissarissen in die verhouding de werkgeversrol. 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. Hierbij weegt de raad van commissarissen de belangen van de diverse bij de vennootschap betrokken partijen 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 en/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, de centrale ondernemingsraad en/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.

De taakverdeling en werkwijze van de raad van commissarissen zijn vastgelegd in het reglement raad van commissarissen. 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 die periodiek, eenmaal per drie jaar, onder begeleiding van een externe deskundige plaatsvindt.

Benoeming, ontslag en samenstelling

De leden van de raad van commissarissen worden benoemd door de algemene vergadering. Benoemingen vinden plaats 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, te bepalen door de raad zelf. 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 telkens twee jaar mogelijk. De raad motiveert de herbenoemingen in zijn verslag.

De raad van commissarissen heeft een profiel van zijn omvang en samenstelling opgesteld. Hierin wordt rekening gehouden met de aard en de activiteiten van de onderneming en de gewenste deskundigheid en achtergrond van de commissarissen. 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.

Per 31 december 2024 bestond de raad van commissarissen uit zeven leden, waarvan vier mannen en drie vrouwen. In 2024 zijn Klaas Dijkhoff (6 maart 2024) en Giny Boer (1 oktober 2024) benoemd als commissaris bij NS. Herman Dijkhuizen is herbenoemd voor een tweede termijn van vier jaar en Janet Stuijt voor een derde termijn van twee jaar. Het rooster van aftreden van de raad van commissarissen staat op de website van de vennootschap.

Belangen

Een lid van de raad van commissarissen neemt niet deel aan de beraadslaging en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij het lid een (potentieel) tegenstrijdig belang heeft met NS. In 2024 is hier rekening mee gehouden, bijvoorbeeld in het delen van stukken, in relatie tot het commissariaat dat één van de commissarissen heeft bij een zakelijke partner van NS.

Commissies van de raad van commissarissen

Vanwege de omvang van de raad, de diversiteit en complexiteit van de te behandelen onderwerpen heeft de raad van commissarissen drie commissies ingesteld. De raad van commissarissen heeft drie commissies:

- een risk- en auditcommissie
- een gecombineerde remuneratie- en nominatiecommissie
- een operational commissie

De operational commissie is in 2024 ingesteld. Aanleiding daarvoor zijn de complexiteit en urgentie van de vraagstukken die spelen binnen de operatie van NS.

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 drie commissies is een reglement vastgesteld door de raad van commissarissen, 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 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 31 december 2024 bestond de RAC uit drie leden vanuit de raad van commissarissen.

Remuneratie- en Nominatiecommissie

De remuneratie- en nominatiecommissie (Renomco) adviseert de raad van commissarissen en bereidt de besluitvorming voor, onder meer op het gebied van het (her)benoemen en het functioneren van de raad van bestuur en de raad van commissarissen, en het beloningsbeleid voor de raad van bestuur. 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 2024 bestond de commissie uit vier leden vanuit de raad van commissarissen.

Operational commissie
De operational commissie adviseert de raad van commissarissen en bereidt besluitvorming voor over de operatie van NS. Dit betreft onder andere de operationele prestaties, reizigersprognoses, inzet- en servicemodellen, netwerkontwikkeling en dienstregeling. De operational commissie bestond op 31 december 2024 uit drie leden vanuit de raad van commissarissen.

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 tevens verantwoordelijk voor het bestuur van de onderneming en de uitvoering van de NS-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 treedt hiertoe in dialoog 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. Er is jaarlijks een algemene vergadering van aandeelhouders waar de RvB verantwoording aflegt. Door het jaar heen zijn zeker zes reguliere vergaderingen en daar komen altijd nog ad hoc vergaderingen bij.

De raad van bestuur is behalve aan wettelijke voorschriften en statuten ook gehouden aan het reglement van de raad van bestuur, waarin de werkwijze is vastgelegd. Op grond van het geldende governance-kader moeten bepaalde besluiten van de raad van bestuur ter goedkeuring aan de raad van commissarissen en/of de algemene vergadering voorgelegd worden. Zowel de raad van bestuur als ieder lid van de raad van bestuur afzonderlijk is bevoegd om NS te vertegenwoordigen.

Benoeming, ontslag en samenstelling

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 commissarissen en raad van bestuur streven naar een passende mate van diversiteit (gender, leeftijd, ervaring, competentie, culturele achtergrond) voor de samenstelling van de raad van bestuur.

Per 31 december 2024 bestond de raad van bestuur uit twee vrouwen en twee mannen. Per 1 april 2025 treedt een vijfde bestuurder aan. Per 1 maart 2024 is Angelique Magielse benoemd in de raad van bestuur als directeur Financiën. Zij is Bert Groenewegen opgevolgd, die per 1 maart 2024 teruggetreden is als bestuurder van NS. Liesbeth Kaashoek is per 1 juni 2024 benoemd als directeur People & IT. Met deze benoeming is de vacature ingevuld, die was ontstaan na het vertrek van Anneke de Vries eind 2023. De directeur Commercie & Ontwikkeling, Tjalling Smit, is per 1 augustus 2024 afgetreden als bestuurder van NS. In zijn opvolging is per 1 april 2025 voorzien. Dan treedt Daan Schut toe tot de RvB.

Belangen

In de statuten en het reglement van de raad van bestuur staan afspraken over hoe de raad dient om te gaan met tegenstrijdige belangen. 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 2024 is geen sprake geweest 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. Het beloningsbeleid wordt vastgesteld door de algemene vergadering.

Externe accountant

De algemene vergadering benoemt op voordracht van de raad van commissarissen de externe accountant. Per 1 januari 2024 is KPMG de nieuwe externe accountant van NS. De externe accountant rapporteert met betrekking tot het door hem gedane onderzoek aan de raad van commissarissen en de raad van bestuur. Na onderzoek en controle verstrekt de externe accountant een verklaring omtrent de getrouwheid van het jaarverslag en de jaarrekening van NS. Lees hier de controleverklaring en het assurance rapport van de accountant.

De externe accountant is aanwezig bij de vergaderingen van de raad van commissarissen waarin het verslag over de controle van de jaarrekening wordt besproken. Hij 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. De RAC rapporteert jaarlijks aan de raad van commissarissen over het functioneren van en de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant.

Three lines of defense model

NS is ingericht volgens 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 risico’s expliciet en aantoonbaar afgewogen bij besluitvorming, mede door advisering vanuit de tweede lijn. 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. Dit ondersteunt het realiseren van de doelstellingen van NS en bevordert continue verbetering van de bedrijfsvoering. 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. Met de wisselingen in de raad van bestuur is in 2024 een tijdelijke portefeuilleverdeling raad van bestuur afgesproken, waarin de directeur NS Audit tijdelijk rapporteert aan de directeur Financiën. 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;
- te adviseren over te nemen (beheers)maatregelen.

R&C functioneert hiërarchisch direct onder de raad van bestuur. De directeur R&C rapporteert sinds begin 2024 binnen de tijdelijke portefeuilleverdeling raad van bestuur aan de directeur Financiën. 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 belangrijkste toezichthouders:

- 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 financiële 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.

Beheersing van risico’s

Onze operatie 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, beweegt het risicomanagementsysteem mee met interne en externe ontwikkelingen. Met planningen en analyses maken we de toekomstige impact van onzekerheden en risico’s expliciet en krijgt NS een beter beeld van de betrouwbaarheid van plannen, beleidskeuzes en het risicobudget bij projecten. Dit ondersteunt onze besluitvorming.

Vastlegging en rapportage

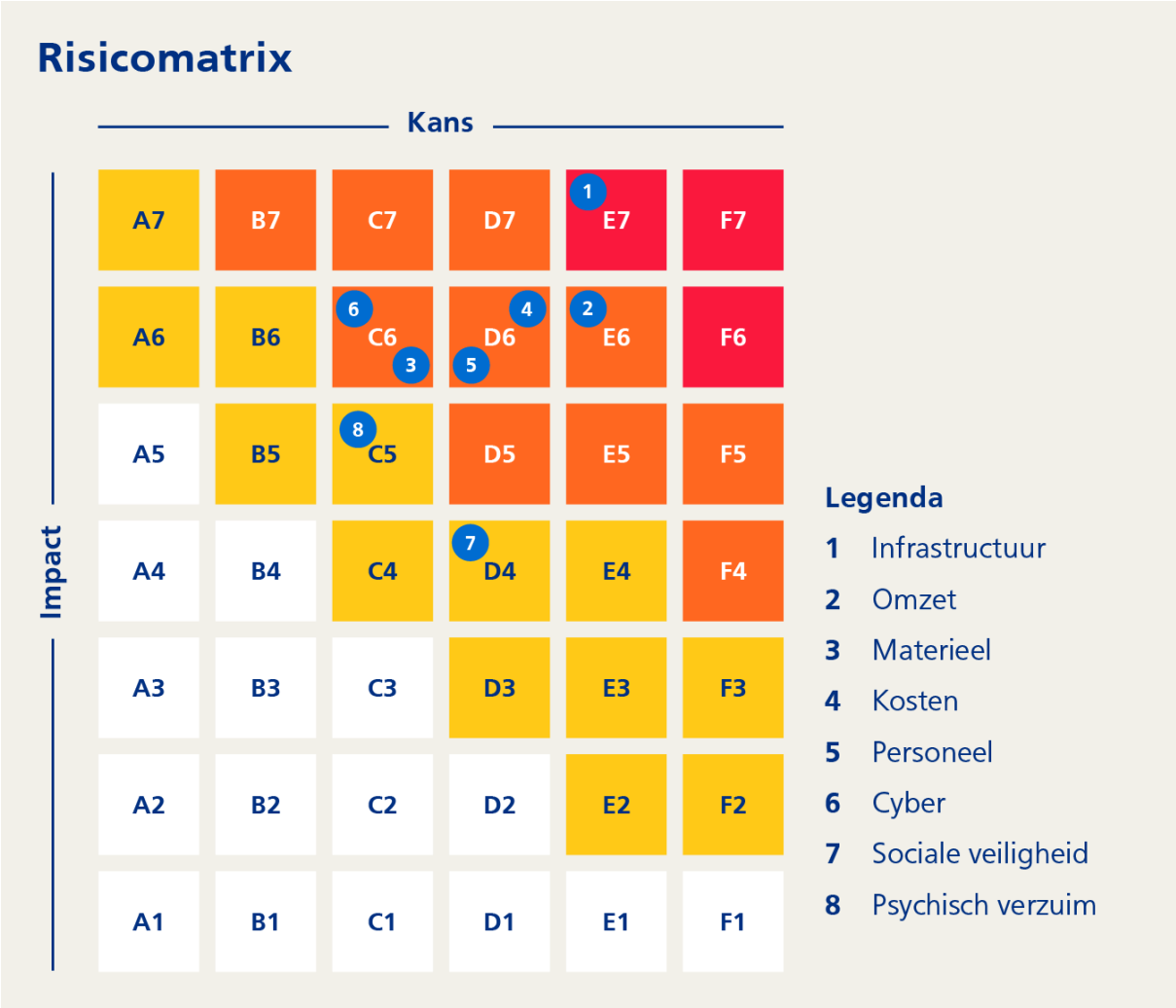
Geïdentificeerde risico’s hebben we met de risico-eigenaar in risicoregisters vastgelegd en worden gescoord met behulp van één uniforme risicomatrix. Per kwartaal rapporteert NS de voornaamste risico’s per bedrijfsonderdeel en die rapportages worden besproken in de raad van bestuur als onderdeel van de planning- en controlcyclus. Risico’s buiten de risicobereidheid worden direct gerapporteerd en indien nodig geëscaleerd. De raad van bestuur rapporteert en legt 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 staan in zogeheten ‘risk appetite statements’. Aan alle risicothema’s zijn 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 2024 ongewijzigd ten opzichte van 2023.

Thema	Risk appetite	Toprisico's NS
Veiligheid	Mijdend	Cyber, Sociale veiligheid en Psychisch verzuim
Compliance	Mijdend	
Operatie	Mijdend	Infrastructuur, Materieel en Personeel
Financiën	Mijdend	Omzet en Kosten
Reputatie	Mijdend	
MVO	Nemend	

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. Toelichting verschijnt als pop-up bij het aanklikken van een risico.



Belangrijkste ontwikkelingen in risicoprofiel ten opzichte van 2023

Het risicoprofiel binnen de thema's operatie, financiën en veiligheid blijft hoog. Een verbetering is zichtbaar binnen het thema compliance, reputatie en MVO, waar maatregelen hebben geresulteerd in reductie van het risico.

- **Operatie**: Het grootste risico is het infra risico, wat leidt tot toenemende hinder voor de treinreiziger en impact op productstappen. De materieel- en personeelstekort risico's blijven groot vanwege uitstel in leveringen en onderhoud bij materieel en structurele arbeidsmarktkrapte bij personeel. De combinatie van risico's in dit thema maakt de operatie buiten kwetsbaar.
- **Financiën**: De omzet ontwikkelde zich in 2024 minder goed dan verwacht. Reizigers keren minder snel terug in de trein dan verwacht. Mensen blijven structureel meer thuiswerken en de koopkracht van veel mensen is verminderd. Daarnaast zijn de kosten voor salarissen, materieel, materialen, onderdelen en financiering ook in 2024 gestegen als gevolg van de inflatie, die NS niet volledig doorberekent in de tarieven. Hierdoor is het zogenaamde 'inflatiegat' verder toegenomen.
- **Veiligheid**: 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

In onderstaande tabel staat de huidige risicobereidheid bij elk risicothema en daarbij de belangrijkste concernrisico's voor NS.

Ten opzichte van 2023 zijn de risico's rondom ERTMS en Digitalisering uit de risicolijst in het jaarverslag verdwenen. Dit is gedaan omdat het risicoprofiel op beide punten is verbeterd. Door onder andere respectievelijk de aanpassing van de uitrolstrategie van ERTMS en de interne stappen op het gebied van digitalisering.

Concernrisico	Ontwikkeling 2024	Beheersmaatregelen
1. Infrastructuur Het risico op onvoldoende kwaliteit of beschikbaarheid van infra. 2024: E7 (**donkerrood**) 2023: E7 (donkerrood) 2022: E6 (rood)	De kwaliteit en beschikbaarheid van de infrastructuur stonden in 2024 onder grote druk. Problemen zoals tijdelijke snelheidsbeperkingen (TSB), baanstabiliteit en veilige berijdbaarheid namen toe. Ook het aantal en de duur van buitendienststellingen nam toe wat leidde tot volle programmeringen met weinig ruimte voor tegenvallers, terwijl projecten vaak vertraagden door stapelende ambities, aannemerskrapte, budgettekorten en de implementatie van ERTMS. Zonder fundamentele herziening van prioriteiten blijft de druk op de infrastructuur groeien.	• Gesprekken met ProRail en IenW: ambities beter afstemmen om de druk op infrastructuur te verminderen. • Aandacht voor specifieke problemen zoals de baanstabiliteit, TSB's, en aantoonbare veilige berijdbaarheid, met focus op herstel en onderhoud. • Oplossingen voor capaciteits- en tijdsdruk: aandacht voor de krapte aan aannemers, buitendienststellingen, en issues met ERTMS en Prestatie Gericht Onderhoudscontracten.
2. Omzet Het risico dat we onvoldoende klanten weten aan te trekken. 2024: E6 (**rood**) 2023: D7 (rood) 2022: D7 (rood)	In 2024 bleven de vervoersopbrengsten achter bij de verwachtingen. Reizigers keren minder snel terug in de trein dan verwacht. Het feit dat meer mensen structureel thuiswerken en de verminderde koopkracht zijn belangrijke oorzaken. Ook de operationele issues op het spoor in 2024 spelen waarschijnlijk een rol. Om financieel gezond te blijven, is een balans nodig tussen tariefstijgingen en kostenbeheersing. Hoewel tariefstijgingen beperkt zijn tot 6,18% in 2025, brengt dit bedrijfseconomische risico's met zich mee. Overheidsbijdragen helpen dit op te vangen in 2024 en 2025, maar toekomstige steun blijft onzeker. Positief is dat NS succesvolle zakelijke aanbestedingen heeft gerealiseerd, zoals met KLM en de Politie.	• Maatregelen (die NS kan nemen) om de operationele performance te verbeteren en te continueren • Zakelijke reizigers verleiden om de trein te nemen. • NS Voordeel en de PrijsTijdDeals geïntroduceerd om de treinreis betaalbaar te houden.
3. Materieel Het risico op tekorten in materieel: bestaand materieel, instroom nieuw materieel en tekort onderhoudscapaciteit. 2024: C6 (**rood**)	De materieelbeschikbaarheid was in 2024 grotendeels op peil, met voldoende treinen om de dienstregeling te rijden. Wel blijft de robuustheid kwetsbaar, vooral op piekmomenten in het najaar en voor de langere termijn. De leverplanning van de ICNG werd aangepast in samenwerking met Alstom, en aanvullende maatregelen zijn genomen. Toch blijven risico's bestaan, zowel bij de levering als bij het onderhoud van ICNG-treinen en later instromend nieuw materieel. Voor de instandhouding vanaf 2025 worden oplossingen onderzocht en is de eerste uitbreiding gestart. Alstom heeft maatregelen genomen om het leverschema te halen, maar de haalbaarheid van instandhouding op de langere termijn vraagt nog aandacht.	• Maatregelen voor risicovermindering en robuustheid van (onderhoud en herstel van) materieel. • TRAXX inzet verlengd. Instroom nieuwe treinen verschoven naar medio 2025. • Intensieve aansturing en monitoring Alstom; verbeterde productie en retrofitprocessen. • ICNG-België: Succesvolle inzet in Eurocity Direct (ex-IC Brussel). • Onderhoud en spoorcapaciteit: Uitbreiding onderhouds- en herstelcapaciteit ICNG/ DDNG gestart; tijdelijke oplossingen onderzocht.

4. Kosten Het risico op kostenstijgingen of het niet halen van besparingen. 2024: D6 (**rood**) 2023: D7 (rood) 2022: E6 (rood)	In 2024 stond het financiële resultaat van NS onder druk door stijgende kosten voor salarissen, materieel, materialen, onderdelen en financiering. Sinds 2020 zijn besparingsinitiatieven gestart, aangevuld met extra besparingsdoelstellingen als onderdeel van de nieuwe HRN-concessie. In het businessplan en door middel van portfolio resets zijn keuzes gemaakt binnen alle resultaatgebieden. Ondanks deze keuzes bestaat er onzekerheid dat de beoogde besparingen tijdig worden gerealiseerd. Vooral IT-kosten en uitgavenbeheer vragen hierbij extra aandacht	• Besparingsinitiatieven sinds 2020. • Extra besparingsdoelstellingen, die deels voortkomen uit de afspraken voor de nieuwe HRN concessie en ter beheersing van de IT-kosten en andere uitgaven. • Keuzes maken welke projecten worden uitgevoerd. • De energiekosten worden 3 jaar vooruit (gedeeltelijk) afgedekt.
5. Personeel Het risico van personeelstekorten op cruciale plekken. 2024: D6 (**rood**) 2023: D6 (rood) 2022: F6 (donkerrood)	NS blijft in 2024 te maken hebben met personeelsuitdagingen, vooral door structurele arbeidsmarktkrapte en pensionering van medewerkers. Bij rijdend personeel zijn de risico’s deels verbeterd maar specifieke knelpunten blijven bestaan. Voor monteurs wordt een aanhoudend tekort verwacht tot in elk geval 2027. En bij Veiligheid & Service moeten we veel inspanning leveren om tekorten te voorkomen. Er zijn extra maatregelen getroffen om de instroom van nieuw personeel te vergroten en om de uitstroom te verminderen. Momenteel worden structurele oplossingen onderzocht om de vraag naar personeel verder te verlagen. Vanaf 2026 verwacht NS hier effect van te kunnen zien.	• Extra inspanning op werving en behoud op relevante functies en het aanbieden van een inhouse opleidingstraject. • Specifieke maatregelen op het gebied van onderhoud & service via het "Masterplan Monteurs". • De vraag naar arbeid verlagen, bijvoorbeeld door materieel-inspecties door camerapalen. • Planaanpassingen om de maakbaarheid van de dienstregeling te verhogen.
6. Cyber Het risico op uitval processen door een cybersecurity incident. 2024: C6 (**rood**) 2023: C6 (rood) 2022: C6 (rood)	Het Cyber dreigingsniveau blijft hoog, de frequentie en complexiteit van (hybride) aanvallen neemt toe. Daarbij komt dat het aanvalsoppervlak van NS vergroot door groei van (trein)digitalisering en er meer cyberwetgeving uit Europa onze kant uitkomt.	• Systematische implementatie wet- en regelgeving van o.a. NIS2, CER en AI ACT. • Voortzetting invoering van Secure Software Development. • Gecoördineerde uitvoering en planning van Cyber Securitymaatregelen. • Inrichten overkoepelende Cyber Security Ketenmonitoring en Business Continuity. • Implementatie van o.a. Endpoint Detectie & Response en Response Vulnerability Management. • Detailuitwerking en mitigatie van de top Cyberrisico's. • Inrichten nieuw Cybersecurity Operating Model conform het three-lines-model.
7. Sociale veiligheid Het risico van toenemende agressie in de samenleving. 2024: D4 (**geel**) 2023: D4 (geel) 2022: D4 (geel)	De reizigersbeleving rond sociale veiligheid bleef hoog, maar de veiligheidsbeleving van medewerkers daalde. Het aantal incidenten door agressie, bedreigingen en lichamelijk geweld is opnieuw gestegen in 2024 (met 5%). Het aantal letsel gevallen dat voortkomt uit de agressie is nog forser gestegen. De aanleiding van incidenten is in toenemende mate het aanspreken op het gedrag en controle op het vervoersbewijs, daarnaast controleren we ook meer. Opvallend was het toenemend aantal incidenten en letselgevallen bij Veiligheid & Service. Het is een breder maatschappelijk probleem, waarbij maatregelen en ondersteuning vanuit de overheid cruciaal zijn.	• Intensieve aanpak op focusgebieden Leiden–Dordrecht, Zeeuwse lijn, en lokale specials zoals Breda, Zwolle en Maarheeze. • Verhoogde controle en handhaving. • Aangescherpte afspraken met beveiligingsleverancier; experiment met preventiemedewerkers op Utrecht en Rotterdam; meer cameratoezicht (inclusief experimenten met AI) • Opleiding V&S aangescherpt met focus op vakmanschap en operationele scenario’s.

8. Psychisch verzuim Het risico op psychosociale klachten door werkstress. 2024: C5 (**geel**) 2023: E5 (rood) 2022: E5 (rood)	Het verzuim bij NS verbeterde in 2024, maar blijft hoog, met 3-4% psychisch verzuim. Er is een positieve trend zichtbaar, ook met het behalen van de target dat 60% van de medewerkers NS een 8 of hoger geeft, hoewel de operatie nog aandacht vraagt.	• Uitvoeren van de bedrijfsbrede Risico-Inventarisatie en -Evaluatie Psychosociale Arbeidsbelasting. • Focus op werkdruk, ontwikkelingsmogelijkheden, de rol van leidinggevenden en ongewenst gedrag. Versterken van interventies. • Organiseren van verzuimdagen met RvB, COR en ArboUnie .

Dialoog met onze stakeholders in Nederland

NS heeft dagelijks contact met reizigers. Daarnaast onderhoudt NS intensieve relaties met veel externe partners en stakeholders. Met hen voeren we een op vertrouwen gebaseerde dialoog. Dat stelt ons in staat om samen kansen te benutten, potentiële risico's vroegtijdig te identificeren en deze waar mogelijk te beheersen.

De gesprekken met onze externe partners en stakeholders leiden tot waardevolle kennis en ideeën voor onze organisatie. Ook dragen ze bij aan een verbeterde en duurzame dienstverlening aan reizigers. De voortdurende dialoog verrijkt ons en helpt ons bij het maken van afwegingen om Nederland duurzaam bereikbaar te houden voor iedereen.

Onze externe partners en stakeholders

Als stakeholders van NS beschouwen we alle organisaties die een belang vertegenwoordigen van een groep mensen, die beïnvloed wordt door onze acties. Vaak hebben deze groepen mensen op hun beurt weer invloed op onze organisatie en dienstverlening. Daarnaast heeft NS externe partners, Denk daarbij aan onze opdrachtgever het ministerie van IenW en de enige aandeelhouder het ministerie van Financiën. We werken nauw samen met ProRail en onze partners binnen de Mobiliteitsalliantie. Bij NS monitoren we voortdurend wie onze externe partners en stakeholders zijn.

De aard van een aantal van onze contacten met externe partners en 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 met wie we vanwege een onderwerp slechts tijdelijk te maken hebben, kunnen een relevante inbreng hebben en geven we een stem. In het afgelopen jaar ging de dialoog met stakeholders over onder meer de nieuwe concessie, sociale veiligheid en de betaalbaarheid van de trein. De dialogen met onze externe partners en stakeholders vinden op verschillende niveaus in de organisatie plaats. Ook de raad van bestuur is hierbij actief betrokken.

Samenwerking in de vervoersketen

'Samen' is nadrukkelijk onderdeel van onze missie: 'Samen maken we Nederland duurzaam bereikbaar, voor iedereen'. Wij vinden dat samenwerking met partners in de vervoersketen onmisbaar is bij het realiseren van een optimale reis van deur tot deur. Dat is terug te zien in alle lagen van onze organisatie: operationeel en strategisch. We werken met andere partijen samen onder andere als lid van OVNL en de Mobiliteitsalliantie, organisaties die ernaar streven om mobiliteit binnen Nederland te verbeteren en optimaliseren. Andere samenwerkingsorganisaties waarin NS vertegenwoordigd is, zijn KNV, Railforum, VNO/NCW, CER Brussel, UIC Parijs, MVO Nederland, Green Business Club, Coalitie Anders Reizen.

Toekomstbeeld OV 2040

Nationale en regionale partijen werken samen aan de maatschappelijke opgave van een bereikbaar en leefbaar Nederland voor de toekomst. NS heeft in 2024 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 afgelopen jaar gesproken over aanvullende beleidsopties die aan de ontwikkelagenda van het Toekomstbeeld OV kunnen worden toegevoegd. NS heeft ook een actieve bijdrage geleverd aan het kwantificeren van de effecten van de fictieve doorgroeireferentie hoogfrequent spoorvervoer. Hiermee is een beeld ontstaan van de effecten voor onder meer reizigers, exploitatiekosten en materieel.
Daarnaast is NS nauw betrokken bij het oprichten van de nieuwe werkstroom Circulair OV en bij de totstandkoming van de actieagenda Bus Rapid Transit (BRT). Met deze 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 droegen we bij aan een digitale tool voor het maken van een handelingsperspectief voor OV-knooppunten.

Regionaal maatwerk

Jaarlijks overleggen regionale bestuurders en de raad van bestuur van NS over gezamenlijke thema's en over de samenwerking tussen regio’s en NS. Veel inzet van regio's en NS is gericht op 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 de mobiliteitstransitie, grootschalige infrastructuur werkzaamheden en woningbouw en daarmee samenhangende vraagstukken. NS kan bijdragen aan het oplossen van deze opgaven. De intensieve samenwerking met regio’s wil NS voortzetten en gezamenlijk plannen verder brengen en maatregelen realiseren.

Dilemma’s in overleggen

Door vroegtijdig dilemma’s te delen met externe partners en stakeholders proberen we inzicht te geven in onze afwegingen en gezamenlijk tot oplossingen te komen. We geven externe partners en stakeholders feedback over hun ideeën en adviezen en laten zien wat de effecten van de dialoog zijn op ons beleid. Dat doen we in reguliere overleggen, themasessies en verslagen. Het doel is dat reizigers hiervan profiteren, maar vaak is het onvermijdelijk dat een keuze nadelige neveneffecten heeft voor een deel van de reizigers of voor de financiën van NS, rekening houdend met de concessieverplichtingen. Over deze dilemma’s spreken we bijvoorbeeld met consumentenorganisaties. Het afgelopen jaar spraken we met stakeholders onder andere over de dienstregeling, tarieven en het bijbehorende assortiment en toegankelijkheid.

Overleg met vakbonden

NS hecht veel waarde aan een goede relatie met de vakbonden. In april 2024 heeft NS met de vakbonden een nieuwe cao afgesproken met een looptijd van 1 januari 2024 tot 1 maart 2025. NS sprak het afgelopen jaar met de vakbonden over de implementatie van de cao en verschillende organisatieveranderingen.

Reputatie

NS laat haar reputatie onderzoeken door The RepTrak Company (www.reptrak.com). Het Reptrak-model maakt aan de hand van een enquête onder stakeholders inzichtelijk welke factoren de reputatie van onze organisatie of ons merk beïnvloeden en in welke mate. Het gemiddelde van NS wordt bepaald door de vier kwartaalcijfers. De RepTrak-score over 2024 (62,3) daalde ten opzichte van 2023 (62,5) en kwam uit onder de streefwaarde van 64,0. De operationele prestaties zijn het meest bepalend voor de reputatie van NS (18,7%). De score hiervoor is gestegen van 59,9 naar 60,7. De score voor de financiële prestaties lieten dit jaar een daling zien: 59,4 tegenover 60,7. De perceptie van NS als innovatief bedrijf steeg van 55,6 in 2023 naar 58,1 in 2024. Afgelopen jaar kreeg NS te maken met debatten over de financiële prestaties van het bedrijf en de publieke discussie over de prijsstijging van het treinkaartje. Die drukten de reputatiecijfers.

Europees	Aard dialoog	Inhoud dialoog[1]	Effecten dialoog op beleid NS
EU-instituten, CER, UIC, ERA	Informerend, creërend en positiebepalend	4, 5, 6, 7, 10 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	• Versterken positie (internationale) reiziger • Duurzame investeringen in spoorwegsector die bijdragen aan klimaatdoelstellingen door het stimuleren van de modal shift van lucht naar spoor
Nationaal (NL)			
Klanten (consumenten en zakelijk)	Informerend, creërend, monitorend	1, 2, 4, 6, 11, 12	• Pilot NS Voordeel is overgegaan in de landelijke dalkortingspropositie NS PrijsTijd Deal. De korting per treinrit wordt bepaald door het moment van boeken en 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). • 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 Bedrijfsvoering NS, remuneratie, strategie, benoemingen, grote investeringen, HRN-concessie 2025-2033, financiële sturing, MVO, buitenlandse activiteiten	• Concretisering financieel beleid i.h.k.v. Nota Deelnemingen 2022. • Benoeming nieuwe commissarissen en bestuursleden. • Beloningsbeleid directie. • Transparante verslaglegging volgens GRI. • Voortgang GRC-maatregelen en besparing door efficiencymaatregelen. • Herijking strategie. • Herstructurering en afbouw van buitenlandse activiteiten.

			• Opvolging MVO-beleid i.h.k.v. Nota Deelnemingen 2022 (o.a. Klimaatplan,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 2025, halfjaar- en jaarverantwoording 2024. • Dienstregeling 2025, 2026 en verder. • Personeelstekort NS, integrale aanpak. personeelstekort, gevolgen dienstregeling. • Voorbereiding nieuwe concessie. • Kpi's/nakomen concessieverplichtingen. • Internationale treindiensten. • Reizigersspreiding. • Internationale benchmark
Nationale politiek	Informerend, intensieve betrokkenheid	1, 2, 3, 4, 5, 6, 8 10, 11, 12 Operationele prestaties, betaalbaarheid van het ov, ERTMS, toegankelijkheid, sociale veiligheid, bereikbaarheid van de regio, personeelstekort, ruimte en mobiliteit	• Aandacht voor het verbeterprogramma 'Betrouwbaar Beter', opgesteld n.a.v. motie Olger van Dijk (NSC). • Betaalbaarheid van het openbaar vervoer, specifiek de tariefstijging vanaf 2025. • 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. • Vervolgonderzoek Lelylijn.
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, toegankelijkheid, 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. Implementatie toegankelijkheidsrichtlijn (EAA).
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), Belangenorganisaties, NGO's, groene partners zoals de NVDE.	Intensieve betrokkenheid (Locov), betrokken, consulteren, informeren (belangenorganisaties, NGO's en groene parners)	1, 2, 4, 5, 6, 7, 9, 12 Dienstregeling NS, tarieven, reisinformatie, service aan de reiziger, vervoerplan, nieuw materieel, klantoordelen, punctualiteit, materieel, toegankelijkheid, duurzaam ondernemen, 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 2025 (zoals tussen Amsterdam Zuid en Utrecht en tussen Den Haag en Amsterdam Zuid. • Overnemen van enkele adviezen m.b.t. voorwaarden van NS. • Signaleren van barrières voor mensen met een beperking en op basis hiervan gezamenlijk verbeteren van producten en services voor mensen met een beperking . • Samenwerking met diverse ministeries en de NVDE in het kader van de klimaatdoelstellingen op mobiliteit.
Vakbonden	Intensieve betrokkenheid	3, 7	• Implementatie cao.

		Onderhandelingen nieuwe cao 2024, medewerkersbelangen, arbeidsmarktproblematiek, personele en sociale consequenties bij organisatieveranderingen	• Verschillende organisatieveranderingen.
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 toeleveringsketen 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 Kwaliteit treindienst, drukke treinen, mobiliteitsgedrag/spreiden, punctualiteit, netwerkontwikkeling, (her)ontwikkeling bestaande stations, OV- en Spoortafels, , OV Toekomstbeeld en OV Ontwikkelagenda, (Nationale) Omgevingsvisie, dienstregeling, grensoverschrijdend vervoer, (sociale) veiligheid, ketenafspraken, regionale concessies, geluidoverlast langs het spoor, knooppunt-/hub-ontwikkeling	• Nieuwe, modernere stations en • herontwikkeling stationsomgeving inclusief ketenvoorzieningen. • Regionaal maatwerk voor • treinvervangend busvervoer bij buitendienststellingen. • 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	

[1] De cijfers van de inhoud van de dialoog refereren aan de verschillende 'materialiteitsthema's', deze vindt u hier.

Toelichting op de materiële thema's

NS bereidt zich voor op de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Onder CSRD wordt een dubbele materialiteitsanalyse gevraagd. De dubbele materialiteitsanalyse richt zich op de onderwerpen waarmee NS een impact heeft op de maatschappij óf die een impact kunnen hebben op NS.

#	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.

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 (zowel positief als negatief) of die een impact kunnen hebben op NS (risico's en kansen). 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 impacts zijn bijvoorbeeld beperkingen om deel te nemen aan het maatschappelijk verkeer als gevolg van haperende OV-voorzieningen.

In 2024 heeft NS, in aanloop naar de rapportage onder CSRD, de bestaande materiële thema's uit jaarverslag 2023 aangehouden. De thema's zijn gebaseerd op het concept 'dubbele materialiteit' en zijn nog steeds relevant. Om tot deze lijst met relevante impacts en de prioritering te komen, hebben in het verleden zowel interne als externe partners en stakeholders input geleverd. In samenwerking met verschillende interne stakeholders hebben we voor alle materiële onderwerpen bepaald wat mogelijke positieve of negatieve impacts zijn die NS hiermee op bijvoorbeeld mens, milieu en mensenrechten kan hebben, en welke maatschappelijke ontwikkelingen een mogelijke kans of risico vormen voor de ontwikkeling, prestaties en positie van NS. Vervolgens hebben we aan onze belangrijkste interne en externe partners en stakeholders (bestuurders en ambtelijke vertegenwoordigers, samenwerkingspartners, consumentenorganisaties, NGO's, leveranciers, ProRail, vakbonden en vertegenwoordigers van het ministerie van Financiën en IenW) gevraagd om de verschillende impacts te prioriteren op basis van de perceptie van de impact van NS op mens en milieu en de perceptie van de impact op de financiële waarde van NS.

NS is bezig met een herijking van de materialiteitsanalyse, in overeenstemming met de vereisten vanuit CSRD. In 2025 rondt NS deze herijking af.

Voor alle materiële onderwerpen die zijn opgenomen rapporteren we doelstellingen en/of resultaten.

Evaluatie van managementaanpak

Aan de hand van onze doelstellingen en/of resultaten, en de voortdurende dialoog met onze externe partners en stakeholders, 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 2024. 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.

Schema strategie en materiële thema’s

Strategische prioriteiten		Indicatoren met een kwantitatieve streefwaarde	Resultaten	Doelstellingen		Risicofactoren	Resultaat/ vooruitzichten	Bijdrage mondiale doelstellingen
Thema's	**Materiële onderwerpen**	**KPI**	**Bereikt in 2024**	**2024**	**2025**	**Risico's**	**Maatschappelijke impact**	**SDG**
Verantwoorde en comfortabele reis	Operationele prestaties	Reizigerspunctualiteit 5 minuten HRN	89,4%	88,9%	91,5%	Infra / Materieel / Cyber / Personeel	Mobiliteit / Reistijd	SDG 9 / SDG 11
		Reizigerspunctualiteit 15 minuten HRN	97,1%	96,7%	97,4%			
		Reizigerspunctualiteit 5 minuten HSL-Zuid	69,0%	82,1%	84,2%			
		Zitplaatskans in de spits HRN	94,6%	94,3%	95,5%			
		Zitplaatskans in de spits HSL	95,0%	91,2%	94,9%			
		Aantal drukke treinen per werkweek in spits	88	110	100			
		Gebruiksvriendelijke reisinformatie	81,4%	65,0%	68,5%			
	Klanttevredenheid	Algemeen klantoordeel binnenland HRN	nnb	7,3	7,5	Infra / Materieel / Personeel / Cyber	--	--
		Algemeen klantoordeel HSL-Zuid diensten	nnb	7,2	7,4			
		Reputatie (RepTrak)	62,3	64	--			
	Veilig reizen en werken	Klantoordeel sociale veiligheid	nnb	7,7	7,9	Sociale veiligheid	Veiligheid en gezondheid	SDG 8
		STS-passages waarbij gevaarpunt is bereikt	5	0	--			
		TRR	4,6	--	--			
	Toegankelijkheid	Stations met reisassistentie	100%	100%	--	Infra	Mobiliteit	SDG 10
Verder kijken dan de trein	Deur-tot-deur reis / Samenwerken met stakeholders	Kwaliteit aansluitingen andere vervoerders	93,8%	94,0%	95,6%	Infra	Mobiliteit / Reistijd	SDG 9 / SDG 11
	Stations van wereldklasse	Klanttevredenheid stations	7,2	7,2	7,2	Sociale veiligheid / Infra / Cyber	Bestedingen	SDG 11
Duurzame bereikbaarheid, ook internationaal	Internationaal reizen	Stijging verkoop internationale tickets	10,0%	--	--	Infra	Mobiliteit / Reistijd / Milieu	SDG 11
	Duurzaam ondernemen	Energie-efficiëntie tractie	69,6 Wh	--	--		Milieu	SDG 7 / SDG 12 / SDG 13 / SDG 15
Wendbare organisatie	Aantrekkelijk en inclusief werkgeverschap	% vrouwen in senior management	36%	--	--	Personeel / Psychisch verzuim		
		% werken bij NS hoger dan een 8	64%	80%	--			
	Innovatie	Perceptie NS als innovatief bedrijf (RepTrak)	58,1	60	--	Infra / Cybersecurity	Bestedingen	
	Financieel gezonde organisatie	Opbrengsten (in miljoenen €)	3.702	--	--	Omzet / Kosten	Bestedingen	SDG 8
		Investeringen (in miljoenen €)	487	--	--			

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 best practice-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 4 maart 2025, leggen we primair verantwoording af aan onze Nederlandse stakeholders vanwege de impact die we in Nederland kunnen hebben. Het jaarverslag heeft betrekking op de periode 1 januari 2024 tot en met 31 december 2024. 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.

Over de activiteiten Duitsland rapporteren we in het hoofdstuk Activiteiten en prestaties in het buitenland. Deze activiteiten zijn in 2024 afgestoten.

Naast de jaarrekening, de controleverklaring en het audit-rapport omvat het NS Jaarverslag 2024 andere informatie:

- Het NS Bestuursverslag met de hoofdstukken en onderdelen: Voorwoord van de president-directeur, Profiel van NS, Dilemma's, Hoe NS waarde toevoegt aan de samenleving, Trends, ontwikkelingen en strategie, Activiteiten en prestaties in Nederland, Activiteiten en prestaties in het buitenland en Financiële prestaties. In het laatste hoofdstuk, NS Groep, zijn de volgende onderdelen opgenomen: Corporate governance, Beheersing van risico’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, ontwikkelingen en strategie, Activiteiten en prestaties in Nederland, Activiteiten en prestaties in het buitenland en Financiële prestaties. 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, Dialoog met onze stakeholders in Nederland, Verklaring raad van bestuur.
- Jaarrekening.

Voor vragen of opmerkingen over dit verslag kunt u contact opnemen via communicatie@ns.nl.

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 'with reference to'-optie van GRI Standards 2021.

Om zekerheid te bieden over de betrouwbaarheid van de opgenomen informatie heeft KPMG op verzoek van NS een assurance-opdracht met beperkte mate van zekerheid uitgevoerd op de duurzaamheidsinformatie in de hoofdstukken: In het kort, Over NS, Activiteiten en prestaties in Nederland en de onderdelen: 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 2024, gesprekken met onze stakeholders en de materiële thema's die daaruit volgen. 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 zijn in te zien via de definitiekaarten PI Vervoerplan 2024.

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 rapportage omtrent de duurzaamheidsinformatie over NS wordt uitsluitend data meegenomen die betrekking heeft op onze Nederlandse entiteiten.
- Dit verslag gaat hoofdzakelijk over de activiteiten van NS in Nederland. De activiteiten in Duitsland zijn in 2024 afgestoten.
- Tenzij anders aangegeven in de methodiek zijn alle gegevens gemeten. Eventuele schattingen worden uitgevoerd conform procedures in ons rapportagehandboek.
- 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, als ze relevant zijn.
- Acquisities worden in zowel de financiële als duurzaamheidsgegevens meegenomen vanaf acquisitiedatum en desinvesteringen worden meegenomen tot de datum van desinvestering tenzij anders vermeld.
- De definities van de kpi's en de omschrijving van de gehanteerde meetmethodes vindt u in Definities Vervoerconcessies 2024.

Jaarrekening

Geconsolideerde jaarrekening

Geconsolideerde winst- en verliesrekening 2024

	(in miljoenen euro's)	2024	2023*
2	Opbrengsten	3.582	3.360
2	Additionele bijdragen overheden	120	60
	Totaal opbrengsten	**3.702**	**3.420**
3	Kosten personeel	1.765	1.588
4	Afschrijvingskosten en bijzondere waardeverminderingen	462	817
5	Kosten grond- en hulpstoffen	329	303
6	Geactiveerde productie eigen bedrijf	-63	-72
7	Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	487	463
8	Infraheffing en concessievergoeding	533	473
9	Overige bedrijfslasten	339	274
	Bedrijfslasten	**3.852**	**3.846**
16	Aandeel in resultaat investeringen verwerkt volgens de equity-methode	2	-1
	Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	**-148**	**-427**
	Financieringsbaten	60	100
	Financieringslasten	-30	-52
27	Nettofinancieringsresultaat	30	48
	Resultaat voor winstbelastingen	**-118**	**-379**
10	Winstbelasting	-6	111
	Resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	**-124**	**-268**
	Beëindigde bedrijfsactiviteiten		
1	Resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten, na belastingen**	-17	-112
	Resultaat over de verslagperiode	**-141**	**-380**
	Toe te rekenen aan:		
	De aandeelhouder van de vennootschap	-141	-380
	Minderheidsbelang	-	-
	Resultaat over de verslagperiode	**-141**	**-380**

* *Aangepast voor resultaten uit beëindigde bedrijfsactiviteiten ATH GmbH.*

** *Het verlies uit beëindigde bedrijfsactiviteiten van € 17 miljoen (2023: verlies van € 112 miljoen) is volledig toe te rekenen aan de aandeelhouder van de vennootschap.*

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat 2024

	(in miljoenen euro's)	2024	2023
	Resultaat over de verslagperiode	**-141**	**-380**
	Totaalresultaat te reclassificeren naar winst-en-verliesrekening in volgende perioden		
	Veranderingen in waardering tegen reële waarde verwerkt via totaalresultaat	2	1
	Effectief deel van veranderingen in de reële waarde van kasstroomafdekkingen	-	-38
	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	-	-
		2	**-9**
	Totaalresultaat niet te reclassificeren naar winst-en-verliesrekening in volgende perioden		
29	Actuarieel resultaat toegezegd-pensioenregelingen	-	-2
	Belastingen	-	1
		-	**-1**
	Totaalresultaat over de verslagperiode	**-139**	**-390**
	Toe te rekenen aan:		
	De aandeelhouder van de vennootschap	-139	-390
	Minderheidsbelang	-	-
	Totaalresultaat over de verslagperiode	**-139**	**-390**

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.

Geconsolideerde balans per 31 december 2024

vóór resultaatbestemming

	(in miljoenen euro's)	31 december 2024	31 december 2023
	Activa		
12	Materiële vaste activa	3.513	3.317
13	Vastgoedobjecten	113	122
14	Immateriële vaste activa	110	203
31	Gebruiksrechten vaste activa	104	268
16	Investeringen verwerkt volgens de equity-methode	15	12
23	Overige financiële vaste activa, inclusief beleggingen	106	157
11	Latente belastingvorderingen	422	428
	Totaal vaste activa	**4.383**	**4.507**
17	Voorraden	172	177
18	Debiteuren en overige vorderingen	371	516
23	Overige financiële vlottende activa, inclusief beleggingen	1.046	715
19	Geldmiddelen en kasequivalenten	449	460
	Totaal vlottende activa	**2.038**	**1.868**
	Totaal activa	**6.421**	**6.375**
	Eigen vermogen en verplichtingen		
24	Eigen vermogen		
	Geplaatst aandelenkapitaal	1.012	1.012
	Overige reserves	46	44
	Ingehouden winsten	858	1.238
	Onverdeeld resultaat	-141	-380
	Kapitaal en reserves toekomend aan aandeelhouder	**1.775**	**1.914**
	Minderheidsbelang derden	-	-
	Eigen vermogen	**1.775**	**1.914**
28	Aan komende jaren toe te rekenen baten	106	123
25	Leningen en overige financiële verplichtingen inclusief derivaten	2.536	1.672
31	Leaseverplichtingen	91	315
29	Personeelsbeloningen	81	58
30	Voorzieningen	90	87
20	Overlopende posten	6	8
	Totaal langlopende verplichtingen	**2.910**	**2.263**
25	Leningen en overige financiële verplichtingen inclusief derivaten	69	387
31	Leaseverplichtingen	30	89
	Verschuldigde winstbelasting	-	13
21	Crediteuren en overige schulden	1.026	1.004
22	Vooruitontvangen baten	590	590
30	Voorzieningen	21	115
	Totaal kortlopende verplichtingen	**1.736**	**2.198**
	Totaal verplichtingen	**4.646**	**4.461**
	Totaal eigen vermogen en verplichtingen	**6.421**	**6.375**

Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2024

(in miljoenen euro's)		2024	2023*
	Resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	**-124**	**-268**
	Aanpassingen voor:		
10	Winstbelasting	6	-111
16	Resultaat uit investeringen verwerkt volgens de equity-methode	-2	1
12,13,14,31	Afschrijvingen	372	415
12,13,14,31	Bijzondere waardeverminderingen	90	402
27	Nettofinancieringsresultaat	-30	28
	Mutatie voorzieningen	-16	-184
	Mutatie langlopende verplichtingen niet resulterend in kasstromen	26	21
28	Mutatie aan komende jaren toe te rekenen baten	-34	-37
		412	535
	Resultaat na aanpassingen	**288**	**267**
	Mutatie voorraden	-10	7
	Mutatie debiteuren en overige vorderingen	3	104
	Mutatie kortlopende verplichtingen	103	-172
	Mutaties werkkapitaal	**96**	**-61**
	Betaalde rente	-51	-29
	Ontvangen /betaalde winstbelastingen	-	-
	Netto kasstroom uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	34	77
		-17	48
	Netto kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	**367**	**254**
	Ontvangen financieringsbaten	15	14
	Vervreemding/verwerving van dochterondernemingen (na aftrek van afgestoten/ verworven geldmiddelen)	-29	-302
12,14	Verwerving van (im)materiële vaste activa	-511	-539
	Ontvangen subsidies met betrekking tot (im)materiële vaste activa	65	-
13	Verwerving van vastgoedobjecten	-4	-2
	Ontvangsten (betalingen) overige beleggingen	-	-
	Verwerving financiële vaste activa, incl. beleggingen**	-712	-778
16,23	Vervreemding financiële vaste activa, incl. beleggingen**	311	940
12,13,14	Vervreemding (im)materiële vaste activa en vastgoedobjecten	3	2
	Netto investeringskasstroom uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	91	53
	Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten	**-771**	**-612**
	Netto kasstroom uit bedrijfs- en investeringsactiviteiten	**-404**	**-358**
	Aflossing van opgenomen leningen	-382	-643
	Aflossing van leaseverplichtingen	-42	-49
	Opname leningen	865	900
	Netto financieringskasstroom uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	-48	-87
	Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten	**393**	**121**
	Netto afname/toename geldmiddelen en kasequivalenten	-11	-237
	Geldmiddelen en kasequivalenten per 1 januari	460	700
	Valutakoers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen	-	-3
19	**Geldmiddelen en kasequivalenten per 31 december**	**449**	**460**

* *Aangepast voor resultaten uit beëindigde bedrijfsactiviteiten ATH GmbH.*

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

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 2023	**1.012**	**70**	**647**	**574**	**2.303**	**1**	**2.304**
Resultaat boekjaar	-	-	-	-380	-380	-	-380
Niet-gerealiseerde resultaten	-	-10	-	-	-10	-	-10
Totaalresultaat over de verslagperiode	**-**	**-10**	**-**	**-380**	**-390**	**-**	**-390**
Resultaatbestemming	-	-	574	-574	-	-	-
Overige mutaties	-	-16	17	-	1	-1	-
Stand per 31 december 2023	**1.012**	**44**	**1.238**	**-380**	**1.914**	**-**	**1.914**
Resultaat boekjaar	-	-	-	-141	-141	-	-141
Niet-gerealiseerde resultaten	-	2	-	-	2	-	2
Totaalresultaat over de verslagperiode	**-**	**2**	**-**	**-141**	**-139**	**-**	**-139**
Resultaatbestemming	-	-	-380	380	-	-	-
Stand per 31 december 2024	**1.012**	**46**	**858**	**-141**	**1.775**	**-**	**1.775**

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2024

De toelichting is verdeeld in zes onderdelen:

- Sectie 1 Algemene informatie en materiële grondslagen voor financiële verslaggeving
- Sectie 2 Resultaat over het jaar
- Sectie 3 Vaste activa en investeringen
- Sectie 4 Werkkapitaal
- Sectie 5 Financiering, financieel risico management en financiële instrumenten
- Sectie 6 Overige toelichtingen

De toelichting bevat zowel de relevante informatie als een beschrijving van de specifieke waarderingsgrondslagen die zijn toegepast 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 100 te Utrecht in Nederland (KvK nummer 30012558). De geconsolideerde jaarrekening van de vennootschap over het boekjaar 2024 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 33. 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 4 maart 2025 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 4 maart 2025 toestemming gegeven voor publicatie van de jaarrekening. In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 10 maart 2025 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

Per 31 maart 2024 zijn ATH Rail Transport Beteiligungsgesellschaft Deutschland GmbH (hierna: ATH GmbH) en haar dochtervennootschappen opgenomen als aangehouden voor verkoop. Op 15 oktober 2024 heeft de Groep haar aandelen in ATH GmbH overgedragen aan BeNEX GmbH. Per de datum van overdracht zijn ATH GmbH en haar groepsmaatschappijen niet meer opgenomen in de consolidatie. Zie voor verdere toelichting noot 1.

In 2024 is opnieuw control verkregen over holding entiteit Abellio GmbH. Per 1 mei 2024 is deze entiteit weer opgenomen in de consolidatie. De consolidatie van Abellio GmbH heeft geen significante impact op de geconsolideerde jaarrekening van de Groep.

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

Belangrijke (resultaat) ontwikkelingen

Het resultaat uit bedrijfsactiviteiten van de Groep is € 148 miljoen negatief. De belangrijkste oorzaken zijn:

- Structureel lagere reizigersaantallen dan vóór de coronapandemie gecombineerd met opbrengstenderving en extra kosten door externe factoren, zoals stakingen met een oorzaak buiten NS, en problemen met de infrastructuur, zoals werkzaamheden, verstoringen en snelheidsbeperkingen.
- Gestegen kosten voor onder meer personeel, infrastructuur, materieel, treinvervangend vervoer en energie. NS heeft de hoge inflatie van de afgelopen jaren niet volledig in de tarieven voor de treinkaartjes doorbelast. In 2024 heeft NS op verzoek van de overheid de tarieven voor de meeste treinkaartjes niet verhoogd. NS ontving daarvoor een eenmalige vergoeding van € 120 miljoen (zie noot 2).
- Het netto effect van de toets op bijzondere waardeverminderingen in Nederland van € 23 miljoen (bestaande uit een bijzondere waardevermindering ultimo 2024 van € 90 miljoen en een lagere afschrijvingslast over 2024 van € 113 miljoen, zie noot 15).
- Versnelde afschrijving van geactiveerde IT-bedrijfsmiddelen van € 25 miljoen (zie noot 14).

Het netto financieringsresultaat bedraagt € 30 miljoen positief (2023: € 48 miljoen positief). Het positieve financieringsresultaat wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt door de toerekening van bouwrente aan werken en materieel in constructie voor een bedrag van € 47 miljoen (zie materiële grondslagen voor financiële verslaggeving) en een vrijval van voorziene verplichtingen en garanties in relatie tot de insolventieprocedure in Duitsland van € 14 miljoen (2023: € 66 miljoen), zie noot 30.

Sinds 31 maart 2024 zijn ATH Rail Transport Beteiligungsgesellschaft Deutschland GmbH en haar dochtervennootschappen gepresenteerd als activa en passiva aangehouden voor verkoop. De transactie is op 15 oktober 2024 voltooid door overdracht van de aandelen in ATH GmbH aan BeNEX GmbH. Per de datum van overdracht is ATH GmbH niet meer opgenomen in de consolidatie. De netto resultaten van de beëindigde bedrijfsactiviteiten in Duitsland bedragen € 22 miljoen negatief (2023: € 122 miljoen negatief) en zijn opgenomen onder het "Resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten" (zie noot 1).

Er is een belastinglast geboekt van € 6 miljoen (2023: € 111 miljoen belastingbate). De effectieve belastingdruk wijkt af van de reguliere belastingdruk. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door afwaardering van belastinglatenties voor een bedrag van € 37 miljoen en de hierboven genoemde vrijval van de voorziening in Duitsland die niet belast is (zie noot 10).

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

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. De jaarrekening is weergegeven in euro's en alle waarden zijn afgerond naar het dichtstbijzijnde miljoen, tenzij anders is aangegeven.

Activering bouwrente tijdens bouwfase nieuw materieel

Met ingang van 2024 is de Groep gestart met toerekening van bouwrente aan werken en materieel in constructie. In 2024 is een bedrag van € 47 miljoen aan bouwrente geactiveerd, waarvan een bedrag van € 22 miljoen betrekking had op 2022 en 2023. Voor de jaren voor 2022 is de impact van de activering van bouwrente zeer beperkt, gezien de lage vreemd vermogensvoet. In het boekjaar is een bedrag van € 47 miljoen geactiveerd onder Werken en materieel onder constructie, waarvan € 13 miljoen inmiddels is overgeheveld naar de categorie Rollend materieel als onderdeel van de totale ingebruikname.

Nieuwe standaarden en wijzigingen in standaarden die verplicht zijn met ingang van 2024

De Groep heeft met ingang van 1 januari 2024 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 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).

Nieuwe standaarden en wijzigingen in standaarden die verplicht zijn met ingang van 2025 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 2025 of later verplicht zijn.

De volgende aangepaste standaard heeft geen significante impact op de geconsolideerde jaarrekening van de Groep:

- IFRS 18 Presentatie en informatieverschaffing in de jaarrekening (per 1 januari 2027)
- IFRS 19 Dochterondernemingen zonder publieke verantwoording: Informatieverschaffing (per 1 januari 2027)
- wijzigingen in IAS 21 De gevolgen van wisselkoerswijzigingen: Gebrek aan inwisselbaarheid (per 1 januari 2025).

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 als de herziening daar betrekking op heeft.

De belangrijkste schattingen en beoordelingen betreffen:

- continuïteitsveronderstelling (zoals hiervoor is opgenomen in de paragraaf "Continuïteitsveronderstelling");
- bijzondere waardeverminderingen (noot 15);
- latente belastingvorderingen (noot 11);
- economische gebruiksduur rollend materieel (noot 12);
- voorraden (noot 17);
- overige voorzieningen en niet in de balans opgenomen regelingen (noot 30 en noot 32).

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 als 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. Als 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 in de winst- en verliesrekening verwerkt.

Eliminatie van transacties bij consolidatie
Intragroepssaldi en -transacties, evenals 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 als 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. Als 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. Als 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. Als 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 wederpartijen 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.

Verplichting energiemechanisme
De verplichting energiemechanisme is gewaardeerd tegen reële waarde, waarbij gedeeltelijk gebruik is gemaakt van niet-waarneembare marktbronnen (level 3). Zie voor verdere toelichting noot 25.

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 om aansluiting te houden met de diverse posten in de jaarrekening.

Continuïteitsveronderstelling
De Groep heeft de jaarrekening voor het boekjaar 2024 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, waarbij ook een schatting van de aanhoudende bedrijfsimpact van veranderd reizigersgedrag is opgenomen. 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:

- compensatie voor gederfde tariefsverhoging 2025 ter hoogte van € 42 miljoen in 2025;
- OV studentenkaart contract, uitgangspunt is dat deze in zijn reguliere vorm wordt voortgezet en deze opbrengsten voor 2026 volledig worden vooruit ontvangen in de periode van de financiële prognose (januari 2026);
- onzekerheden over het niveau van reizigersopbrengsten als gevolg van een veranderde reizigersvraag;
- onzekerheden over kostenniveaus als gevolg van tekorten op de arbeidsmarkt, grondstofprijzen en inflatie;
- onzekerheden over timing van investeringen in nieuw materieel en daarmee onzekerheden over instroom van nieuw materieel en uitstroom van bestaand materieel.

De voor de Groep beschikbare liquiditeiten bedragen per 31 december 2024 € 1.481 miljoen. Dit bedrag is inclusief beleggingen in twee geldmarktfondsen van in totaal € 1.032 miljoen. De Groep heeft een bestaande leningsfaciliteit waarvan € 25 miljoen resterend, verkregen van een bank waarbij de trekkingen dienen te geschieden voor 23 april 2027 en waarvan de trekkingen gekoppeld zijn aan betalingen aan de leverancier uit hoofde van een investeringsproject.

Tevens kan de Groep gebruik maken van een zogenaamde 'revolving credit' faciliteit (beschikbaar tot 20 december 2027) van in totaal € 500 miljoen.

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.

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 toegewerkt naar een vertrek uit de Duitse markt. Per 31 maart 2024 zijn ATH Rail Transport Beteiligungsgesellschaft Deutschland GmbH (ATH GmbH) en haar dochtervennootschappen gepresenteerd als aangehouden voor verkoop.

Op 15 oktober 2024 heeft de Groep haar aandelen in ATH GmbH overgedragen aan BeNEX GmbH voor een verkoopprijs van € 13 miljoen. Er is een compensatiemechanisme overeengekomen voor afwijkingen in de daadwerkelijke energiekosten ten opzichte van de verwachte energiekosten voor de jaren 2024 tot en met 2028. Lagere energiekosten dan verwacht worden aan NS gecompenseerd, in geval van hogere energiekosten dan verwacht betaalt NS een vergoeding aan BeNEX. NS heeft per 31 december 2024 een bedrag van € 31 miljoen aan te verwachten vergoeding voor energiekosten vastgesteld en opgenomen als financieel instrument onder de overige financiële verplichtingen (zie noot 25 voor toelichting). De maximale nabetaling is vastgesteld op € 49 miljoen.

Per de datum van aandelenoverdracht is ATH GmbH niet meer opgenomen in de consolidatie. De activa en passiva van de entiteiten die aangehouden zijn voor verkoop zijn als volgt opgebouwd per 15 oktober 2024:

(in miljoenen euro's)	**15 oktober 2024**
Activa	
Materiële vaste activa	12
Immateriële vaste activa	1
Gebruiksrecht vaste activa	107
Overige financiële vaste activa, inclusief beleggingen	47
Totaal vaste activa	**167**
Voorraden	17
Debiteuren en overige vorderingen	157
Geldmiddelen en kasequivalenten	33
Totaal vlottende activa	**207**
Totaal activa	**374**
Passiva	
Leaseverplichtingen	201
Voorzieningen	20
Totaal langlopende verplichtingen	**221**
Leaseverplichtingen	38
Verschuldigde winstbelasting	3
Crediteuren en overige schulden	87
Voorzieningen	27
Totaal kortlopende verplichtingen	**155**
Totaal verplichtingen	**376**

De Groep is per 31 maart 2024 gestopt met afschrijven van alle vaste activa van ATH GmbH. Het effect van het stoppen met afschrijven in 2024 resulteert, tot 15 oktober 2024, in € 15 miljoen lagere kosten. Doordat de verwachte opbrengstwaarde lager is dan de boekwaarde heeft een bijzondere waardevermindering van de activa plaatsgevonden in 2024 van € 30 miljoen.

De Groep had intercompany leningen uitstaan op ATH GmbH van € 18 miljoen die niet in bovenstaande opstelling zijn gepresenteerd, aangezien deze tot het moment van verkoop in de consolidatie zijn geëlimineerd.

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

(in miljoenen euro's)	Duitsland	Verenigd Koninkrijk	Totaal 2024	Duitsland	Verenigd Koninkrijk	Totaal 2023
Opbrengsten	340	-	340	403	368	771
Bedrijfslasten	-335	-	-335	-516	-331	-847
Aandeel in resultaat investeringen verwerkt volgens de equity-methode	-	-	-	-	1	1
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	**5**	**-**	**5**	**-113**	**38**	**-75**
Resultaat uit verkoop deelneming	-22	-	-22	-	-38	-38
Nettofinancieringsresultaat	-3	5	2	-5	10	5
Resultaat voor winstbelastingen	**-20**	**5**	**-15**	**-118**	**10**	**-108**
Winstbelasting	-2	-	-2	-4	-	-4
Netto resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	**-22**	**5**	**-17**	**-122**	**10**	**-112**

Het positieve nettofinancieringsresultaat van € 5 miljoen in het Verenigd Koninkrijk vloeit voort uit herwaardering van en rentebaten uit financiële activa, die het gevolg zijn van de afwikkeling van nadere afspraken met de kopende partij.

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

(in miljoenen euro's)	**Duitsland**	**Verenigd Koninkrijk**	**Totaal 2024**
Resultaat vóór stoppen met afschrijven	17	-	17
Effect stoppen met afschrijven	15	-	15
Bijzondere waardevermindering naar reële waarde	-30	-	-30
Intercompany rente	-	-	-
Resultaat uit verkoop deelneming	15	-	15
Resultaat tot en met verkoopdatum	**17**	**-**	**17**
Waardemutaties financiële vaste activa Transport UK Group Ltd (inclusief rente)	-	5	5
Mutatie verplichting energiemechanisme	-37	-	-37
Resultaat na verkoopdatum	**-37**	**5**	**-32**
Winstbelasting	-2	-	-2
	-22	**5**	**-17**

2. Opbrengsten

(in miljoenen euro's)	Externe opbrengsten	Additionele bijdragen overheden	2024
Treingerelateerd vervoer in Nederland	3.062	120	3.182
Stationsontwikkeling en -exploitatie in Nederland	520	-	520
Totaal opbrengsten	**3.582**	**120**	**3.702**

(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
Totaal opbrengsten	**3.360**	**60**	**3.420**

Additionele bijdragen overheden

NS heeft een compensatie voor gederfde tariefsverhoging 2024 van € 120 miljoen van het ministerie van I&W verantwoord.

Vanuit de regeling transitievergoeding OV had NS voor het treingerelateerd vervoer in Nederland over 2023 recht op een tegemoetkoming voor omzetderving. In 2024 is de TVOV-bijdrage definitief ongewijzigd vastgesteld.

Overig

Onder stationsontwikkeling en -exploitatie in Nederland is een bedrag begrepen van € 27 miljoen (2023: € 17 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, 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 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 bijdragen zijn toegerekend aan de periode waarop deze van toepassing zijn.

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)	2024	2023
Salarissen	1.207	1.076
Premies sociale verzekeringen	197	164
Pensioenlasten toegezegde-bijdrageregelingen	155	131
Pensioenlasten toegezegd-pensioenregelingen	1	6
Overige personeelskosten	87	62
Inhuur personeel	118	149
Totaal	**1.765**	**1.588**

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

(in fte)	2024	2023
Nederland	18.959	17.903
Duitsland	1.567	1.483
Totaal	**20.526**	**19.386**

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

(in fte)	2024	2023
Nederland	19.208	18.657
Duitsland	-	1.550
Totaal	**19.208**	**20.207**

Beloningen bestuurders

(in euro's)	Basissalaris	Alternatief voor aftopping pensioen-opbouw *****	Uitbetaling leasebedrag	Vergoeding fiscale bijtelling directieauto	Diverse vergoe-dingen	Pensioen-lasten	Totaal 2024
Wouter Koolmees	477.133	47.130	4.089	5.033	4.368	21.478	559.231
Angelique Magielse*	327.446	29.880	14.100	4.321	3.640	17.898	397.285
Bert Groenewegen**	65.489	5.976	2.820	891	728	3.580	79.484
Tjalling Smit***	229.212	20.916	-	2.806	2.806	12.529	268.269
Eelco van Asch	392.936	35.855	-	5.033	4.368	21.478	459.670
Liesbeth Kaashoek****	213.932	19.422	9.165	2.761	2.366	11.634	259.280
Totaal	**1.706.148**	**159.179**	**30.174**	**20.845**	**18.276**	**88.597**	**2.023.219**

(in euro's)	Basissalaris	Alternatief voor aftopping pensioen-opbouw *****	Uitbetaling leasebedrag	Vergoeding fiscale bijtelling directieauto	Diverse vergoe-dingen	Pensioen-lasten	Totaal 2023
Wouter Koolmees	458.782	45.714	7.262	3.654	4.368	19.123	538.903
Bert Groenewegen	377.823	34.919	16.920	3.654	4.368	19.123	456.807
Tjalling Smit	377.823	34.919	-	3.654	4.368	19.123	439.887
Anneke de Vries	282.710	25.718	2.443	2.860	126.549	15.062	455.342
Eelco 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**

* *Angelique Magielse is per 1 maart 2024 aangetreden als directeur Financiën.*

** *Bert Groenewegen is per 1 maart 2024 afgetreden als directeur Financiën en heeft NS per 1 mei 2024 verlaten.*

*** *Tjalling Smit is per 2 juli 2024 afgetreden als directeur Commercie & Ontwikkeling en heeft NS per 1 augustus 2024 verlaten.*

**** *Liesbeth Kaashoek is per 15 juni 2024 aangetreden als directeur People en IT.*

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

De heer Groenewegen heeft over de maanden maart en april 2024 een vergoeding ontvangen van € 79.323.

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 de jaren 2022, 2023 en 2024. De cao-verhogingen zijn conform beloningsbeleid toegepast.

De bestuurders maken gezamenlijk gebruik van twee directieauto's. Mevrouw Magielse, de heer Groenewegen en mevrouw Kaashoek hebben geen leaseauto en aan hen 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 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
2024	1.535.034	82.331	1.617.365
2023	1.595.522	92.428	1.687.950

Voor 2024 betreft dit de managers met een statutaire bevoegdheid en managers met een specifieke portefeuille. Vanaf maart 2024 is mevrouw Magielse benoemd in de raad van bestuur als directeur Financiën en daarna niet meer opgenomen in bovenstaande tabel. Vanaf juni 2024 wordt de functie directeur HR&O door de raad van bestuur ingevuld. De beloning aan de manager van Transport Holding Germany is tot 16 oktober 2024 opgenomen in de beloning in verband met de verkoop van Abellio Duitsland aan BeNEX. Deze beloning is verantwoord als resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten.

Beloningen commissarissen

De ten laste van de vennootschap komende beloning van de commissarissen over 2024 bedraagt in totaal € 265.625 (2023: € 232.052). De specificatie van de bedragen over 2024 is als volgt:

(in euro's)		2024	2023
Herman Dijkhuizen	Voorzitter RvC, lid remuneratie- en nominatiecommissie. Per 1 april 2024 lid operational committee.	49.834	44.496
Janet Stuijt	Per 1 april 2024 vice voorzitter RvC. Voorzitter renumeratie- en nominatiecommissie en lid risk- en auditcommissie.	44.364	42.425
Marike van Lier Lels	Vice voorzitter RvC, lid risk- en auditcommissie en lid remuneratie- en nominatiecommissie. Einde benoeming met ingang van 3 februari 2024.	4.006	44.434
Pim van der Feltz	Per 1 april 2024 lid operational committee. Tot 1 april 2024 lid risk- en auditcommissie en lid remuneratie- en nominatiecommissie.	39.122	36.768
Ron Teerlink	Voorzitter risk- en auditcommissie.	43.396	28.422
Pamela Boumeester	Per 1 april 2024 voorzitter operational committee. Lid remuneratie- en nominatiecommissie en tot 1 april 2024 lid risk- en auditcommissie.	42.664	12.289
Klaas Dijkhoff	Benoemd per 6 maart 2024 als lid risk- en auditcommissie en lid remuneratie- en nominatiecommissie.	32.332	-
Giny Boer	Per 1 oktober 2024 benoemd als lid RvC.	9.907	-
Gerard van de Aast	Voorzitter RvC, lid risk- en auditcommissie en lid remuneratie- en nominatiecommissie. Einde benoeming met ingang van 3 maart 2023.	-	8.008
Nebahat Albayrak	Lid risk- en auditcommissie en lid remuneratie- en nominatiecommissie. Einde benoeming met ingang van 1 juni 2023.	-	15.210
Totaal		**265.625**	**232.052**

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

(in euro's)	vanaf 1 april 2024	tot en met 31 maart 2024	2023
Voorzitter RvC	47.070	41.186	39.602
Vice voorzitter RvC	42.369	36.478	35.075
Lid RvC	37.656	30.595	29.418
Voorzitter risk- en auditcommissie	42.369	8.825	8.486
Lid risk- en auditcommittee	-	2.942	2.829
Voorzitter remuneratie- en nominatiecommissie	42.369	8.825	8.486
Lid remuneratie- en nominatiecommissie	-	2.942	2.829
Voorzitter operational committee	42.369	-	-

De beloning bestond tot 1 april 2024 uit een vast honorarium en een vergoeding voor deelname aan één of meer commissies. Vanaf 1 april 2024 is er geen aparte vergoeding voor deelname aan commissies en is het vaste honorarium hierop bijgesteld. Bij het invullen van de voorzittersfunctie van een commissie vervalt de RvC-vergoeding zodat er geen dubbele uitbetaling ontstaat.

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 tot 1 april 2024 en daarna verankerd in het beleid. 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 bijzondere waardeverminderingen

(in miljoenen euro's)	Toelichting	2024	2023
Afschrijvingskosten Materiële vaste activa	12	224	239
Afschrijvingskosten Vastgoedobjecten	13	6	7
Afschrijvingskosten Immateriële vaste activa	14	103	124
Afschrijvingskosten Gebruiksrechten vaste activa	31	38	45
Totaal afschrijvingskosten		**372**	**415**
Bijzondere waardeverminderingen Materiële vaste activa	12	86	379
Bijzondere waardeverminderingen Immateriële vaste activa	14	3	23
Bijzondere waardeverminderingen Gebruiksrechten vaste activa	31	1	-
Totaal bijzondere waardeverminderingen	15	**90**	**402**
Totaal		**462**	**817**

Voor de toelichting op de bijzondere waardeverminderingen van vaste activa zie noot 15.

5. Kosten grond- en hulpstoffen

(in miljoenen euro's)	2024	2023
Materialen	193	194
Energie	136	109
Totaal	**329**	**303**

6. Geactiveerde productie eigen bedrijf

De geactiveerde productie eigen bedrijf 2024 ad € 63 miljoen (2023: € 72 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)	2024	2023
Kosten van uitbesteed werk	24	39
Schoonmaakkosten	112	101
Onderhoudswerkzaamheden	100	95
Automatiseringskosten	251	228
Totaal	**487**	**463**

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

8. Infraheffing en concessievergoeding

De infraheffing en concessievergoeding voor de Nederlandse treinconcessies bedragen in 2024 € 533 miljoen (2023: € 473 miljoen). In 2023 is een bedrag inbegrepen van € 10 miljoen die betrekking heeft op een afrekening van voorgaande jaren.

Waarderingsgrondslag

Correctiemechanismes HRN concessie 2015-2024

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 is als vooruitontvangen bate verantwoord en is lineair ten gunste van het resultaat vrijgevallen over de concessieduur (tot en met 2024). Overige (éénmalige) betalingen uit hoofde van de overeenkomst zijn 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 en dotaties aan voorzieningen. De stijging in overige bedrijfslasten ten opzichte van 2023 wordt voor een groot deel veroorzaakt door de vrijval van de voorziening "doorbetaling onregelmatigheidstoeslagen tijdens vakantie" in 2023.

Honoraria controlerend accountant

(in miljoenen euro's)	2024	2023
Wettelijke controles	2,0	2,5
Andere assuranceopdrachten	0,6	0,7
Belastingadviesdiensten	-	-
Overige dienstverlening	-	-
Totaal	**2,6**	**3,2**

De honoraria controlerend accountant bevatten de honoraria van zowel de diensten in Nederland als die van het buitenlandse netwerk ten aanzien van het betreffende boekjaar (in 2023 inclusief ATH GmbH dat is gepresenteerd als resultaten uit beëindigde bedrijfsactiviteiten). Het aandeel van het buitenlandse netwerk in de wettelijke controles bedraagt voor 2024 nihil (2023: € 0,1 miljoen).

De in de tabel vermelde honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening hebben betrekking op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening, ongeacht of de werkzaamheden al gedurende het boekjaar zijn verricht.

10. Winstbelasting

(in miljoenen euro's)	2024	2023
Aansluiting met het effectieve belastingtarief		
Resultaat voor belasting uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	**-118**	**-379**
Belasting naar de winst volgens Nederlands belastingtarief vennootschapsbelasting (25,8%)	30	98
Bijtelling gemengde kosten, investeringsaftrek etc.	-	5
Mutatie waardering latente belastingvorderingen	-37	-9
Permanent verschil: Onbelaste resultaten herstructurering en afwikkeling Duitsland	3	17
Overige effecten	-2	-
Totaal winstbelasting	**-6**	**111**

De vennootschapsbelasting is berekend op basis van de geldende belastingtarieven in Nederland, 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.

In Nederland is wetgeving van de tweede pijler van kracht. 'Pillar 2' maakt deel uit van het OESO/G20 Inclusief Raamwerk inzake Base Erosion and Profit Shifting (BEPS) en richt zich op het garanderen van een minimumniveau aan belasting voor multinationale ondernemingen wereldwijd. Deze regelgeving is bedoeld om belastingontwijking tegen te gaan door ervoor te zorgen dat grote internationale bedrijven over hun wereldwijde winsten een minimum effectief belastingtarief betalen, ongeacht waar zij actief zijn. De wetgeving is van kracht voor het boekjaar 2024 van de Groep.

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'. De 'safe harbourregeling' biedt tijdelijke vereenvoudigingen en richtlijnen om bedrijven aan de nieuwe internationale minimumbelastingen te laten voldoen, wat administratieve lasten kan verlichten.

Op grond van deze beoordeling is geen doorbelasting van de tweede pijler van toepassing over 2024.

De effectieve belastingdruk over het resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten voor vennootschapsbelasting bedraagt -5% (2023: 29%). De afwijking ten op zichte van de nominale belastingdruk wordt voornamelijk veroorzaakt door afwaardering van latente belastingvorderingen.

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 2023 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.

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 2024	Verwerkt in winst- en verliesrekening	Verwerkt in overig totaalresultaat	Netto posities per 31 december 2024	Latente belasting vordering	Latente belasting verplichtingen
Materiële vaste activa	295	-8	-	287	287	-
Immateriële vaste activa	42	-14	-	28	28	-
Gebruiksrecht vaste activa	-27	9	-	-18	-18	-
Financiële vaste activa	-	-3	-	-3	4	7
Vorderingen	-2	2	-	-	-	-
Voorzieningen	-	-	-	-	-	-
Aan komende jaren toe te rekenen baten	10	21	-	31	31	-
Leningen en overige financiële verplichtingen	-	-	-	-	-	-
Leaseverplichtingen	31	-8	-	23	23	-
Overige posten	5	-4	-	1	1	-
Verliescompensatie	74	-1	-	73	73	-
Latente belastingvorderingen (schulden)	428	-6	-	422	429	7
Saldering vorderingen en verplichtingen					-7	-7
Latente belastingvorderingen (schulden) na saldering					**422**	**-**

(in miljoenen euro's)	Netto balans per 1 januari 2023	Verwerkt in winst- en verliesrekening	Verwerkt in overig totaalresultaat	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**	**-**

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 (€ 1 miljoen) (2023: afwaardering van € 9 miljoen) en afwaardering van belastingvordering verliescompensatie voor een bedrag van € 36 miljoen (2023: nihil). Zie voor toelichting belastingdruk noot 10.

Niet opgenomen latente belastingvorderingen

Latente belastingvorderingen tijdelijke verschillen werden niet opgenomen voor een bedrag van bruto € 543 miljoen en de latente belastingvoderingen verliescompensatie voor een bedrag van bruto € 140 miljoen, omdat het niet waarschijnlijk is dat toekomstige belastbare winsten beschikbaar zullen zijn waarmee de Groep de voordelen kan aanwenden. De niet gewaardeerde tijdelijke verschillen zijn met name het gevolg van fiscale afschrijvingsbeperking van het onroerend goed.

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 als 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.

Er is gebruik gemaakt van de verplichte uitzondering van IAS 12 inzake de verwerking van latente belastingvorderingen en -verplichtingen die verband houden met Pijler 2-winstbelastingen.

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 2023								
Aanschaffingsprijs	146	881	272	6.836	58	297	880	9.369
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	51	493	173	4.929	46	235	-	5.927
Boekwaarde per 1 januari 2023	**94**	**308**	**99**	**1.907**	**12**	**62**	**880**	**3.542**
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	-230	-1	-7	-105	-369
Overige mutaties	-	-	2	-	1	-3	-3	-3
Totaal mutaties boekjaar	**-7**	**-30**	**-10**	**-248**	**-3**	**3**	**170**	**-125**
Samenstelling 31 december 2023								
Aanschaffingsprijs	145	867	293	6.867	60	301	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**
Mutaties in 2024								
Investeringen	-	-	-	-	-	-	444	444
Activeringen	6	14	10	359	7	30	-425	1
Aangehouden voor verkoop	-	-7	-	-	-	-5	-	-12
Afschrijvingen	-2	-24	-12	-162	-3	-22	-	-225
Desinvesteringen	-	-	-	-	-	-	-	-
Bijzondere waardeverminderingen	-1	-2	-2	-57	-	-1	-23	-86
Geactiveerde rente	-	-	-	-	-	-	47	47
Overige mutaties	-	-1	-1	-	-	2	27	27
Totaal mutaties boekjaar	**3**	**-20**	**-5**	**140**	**4**	**4**	**70**	**196**
Samenstelling 31 december 2024								
Aanschaffingsprijs	147	864	301	7.173	67	314	1.120	9.986
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	57	526	217	5.374	54	245	-	6.473
Boekwaarde per 31 december 2024	**90**	**338**	**84**	**1.799**	**13**	**69**	**1.120**	**3.513**

Onder werken en materieel in constructie zijn vooruitbetalingen voor nieuw materieel opgenomen voor een bedrag van € 778 miljoen. Met ingang van 2024 is de Groep gestart met toerekening van bouwrente aan werken en materieel in constructie op basis van een rentepercentage van 2,5% over 2024. In 2024 is een bedrag van € 47 miljoen geactiveerd. Voor de toelichting op de bijzondere waardevermindering zie noot 15.

Waarderingsgrondslag

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met ontvangen overheidssubsidies, 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

Als 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 als 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
Bedrijfsgebouwen	gedifferentieerd naar componenten (15-100 jaar); gemiddeld 40 jaar
Overige vaste installaties	10-25 jaar
Rollend materieel	18-20 jaar
Onderdelen	20 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.

Als een materieel vast actief door wijziging van het gebruik bestemd wordt als vastgoedobject, of als 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)	2024	2023
Samenstelling 1 januari		
Aanschaffingsprijs	273	263
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	151	144
Boekwaarde per 1 januari	**122**	**119**
Mutaties		
Investeringen	4	9
Afschrijvingen	-7	-7
Desinvesteringen	-2	-
Overige mutaties	-4	1
Totaal mutaties boekjaar	**-9**	**3**
Samenstelling 31 december		
Aanschaffingsprijs	268	273
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	155	151
Boekwaarde per 31 december	**113**	**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 kasstroom genererende eenheid (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 de meest recent verkregen taxaties, zijn er geen indicaties tot een bijzondere waardevermindering op deze portefeuille. Verdere analyses in het kader van bijzondere waardeverminderingen zijn daarom niet uitgevoerd.

Als gevolg van lagere reizigersaantallen zijn over 2024 kortingen verleend voor een bedrag van € 1 miljoen (2023: € 3 miljoen). Deze kortingen worden geamortiseerd over de resterende looptijd van de huurcontracten.

De totale contractuele huursom tot het einde van de huurcontracten bedraagt ultimo 2024 circa € 369 miljoen (2023: € 413 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	91	60	53	48	24	93	369

De directe verhuuropbrengsten bedragen € 33 miljoen (2023: € 32 miljoen). De directe verhuurkosten betreffen onderhoudskosten, onroerend zaak lasten en directe beheerkosten voor in totaal € 8 miljoen (2023: € 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

Als 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 als 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)	2024	2023
Samenstelling 1 januari		
Aanschaffingsprijs	912	898
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	709	579
Boekwaarde per 1 januari	**203**	**319**
Mutaties		
Investeringen	39	34
Activeringen	-	-
Aangehouden voor verkoop	-1	-
Afschrijvingen	-85	-125
Bijzondere waardeverminderingen	-3	-23
Overige mutaties	-43	-2
Totaal mutaties boekjaar	**-93**	**-116**
Samenstelling 31 december		
Aanschaffingsprijs	839	912
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	729	709
Boekwaarde per 31 december	**110**	**203**

De immateriële vaste activa betreffen met name software. In 2024 heeft NS de afschrijvingstermijnen van IT projecten opnieuw beoordeeld. Om beter aan te sluiten bij de werkelijke economische levensduur van activa als gevolg van IT-ontwikkelingen die elkaar steeds sneller opvolgen is de afschrijvingstermijn van een aantal IT projecten aangepast (van 7 naar 5, respectievelijk 3, jaar). Dit heeft geleid tot een extra afschrijvingslast van € 7 miljoen in 2024. Daarnaast zijn activa buitengebruik gesteld voor een bedrag van € 18 miljoen en afgewaardeerd naar nihil. Deze zijn opgenomen onder de overige mutaties.

Voor de toelichting op de bijzondere waardeverminderingen zie noot 15.

Waarderingsgrondslag

Immateriële vaste activa

Door de Groep verworven of geproduceerde immateriële vaste activa met een eindige gebruiksduur worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingsverliezen. Deze immateriële vaste activa betreffen met name software.

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.

Afschrijvingen geschieden lineair ten laste van de winst- en verliesrekening op basis van de geschatte gebruiksduur van de immateriële vaste activa vanaf de datum dat deze beschikbaar zijn voor gebruik. De geschatte gebruiksduur van de software bedraagt tussen de 3 en 10 jaar.

15. Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa/ verlieslatende contracten

De Groep heeft vastgesteld dat er indicatoren zijn voor 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 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. In 2024 is de peer group voor de vaststelling van de disconteringsvoet geëvalueerd en heeft een aanpassing plaatsgevonden.

Per land is de volgende disconteringsvoet na belastingen gehanteerd:

	31 december 2024	31 december 2023
Nederland	6,9%	5,7%
Duitsland	n.v.t.	5,0%

De disconteringsvoet ultimo 2024 vóór belastingen bedraagt 8,4%.

De beoordeling heeft geleid tot de volgende bijzondere waardevermindering:

(in miljoenen euro's)	2024	2023
Nederland	90	402
Duitsland	-	121
Totaal	**90**	**523**

De bijzondere waardevermindering is verdeeld over de volgende categorieën:

(in miljoenen euro's)	2024	2023
Materiële vaste activa	86	379
Immateriële vaste activa	3	23
Gebruiksrechten vaste activa	1	121
Totaal	**90**	**523**

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 geresulteerd in 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 daarom toe op de jaren 2023 en 2024.

Ultimo 2023 is de bijzondere waardevermindering opnieuw beoordeeld. De herbeoordeling heeft geleid tot een additionele bijzondere waardevermindering voor een bedrag van € 402 miljoen.

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 2024 opnieuw te beoordelen, waarbij een waardeverminderingstoets heeft plaatsgevonden op basis van het meest waarschijnlijke scenario. Ultimo 2024 is de waardeverminderingstoets uitgevoerd op basis van de volgende uitgangspunten:

- voor Nederland is het hoofdrailnet (HRN) inclusief de lijnen in 'open access' als één kasstroom genererende eenheid aangemerkt;
- 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 tarieven zijn in 2025 niet volledig verhoogd. NS ontvangt hiervoor een compensatie ter hoogte van € 42 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;
- 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 kasstromen van het HRN en van de lijnen in 'open access' die ten grondslag liggen aan de waardeverminderingstoets zijn afgeleid van het businessplan voor de periode 2025-2029 en aannames doorgetrokken voor de jaren 2030-2033.

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

- aanpassing van de vermogenskostenvoet met 0,5 procentpunt (positief of negatief) heeft een effect van circa € 100 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 2024 is als gevolg van de bijzondere waardevermindering een bedrag van € 113 miljoen minder (2023: € 84 miljoen minder) afgeschreven in vergelijking met de situatie voor deze bijzondere waardevermindering.

De herbeoordeling per 31 december 2024 heeft geleid tot een additionele bijzondere waardevermindering voor een bedrag van € 90 miljoen. Ultimo 2024 is de boekwaarde van de bijzondere waardevermindering € 1.173 miljoen (2023: € 1.197 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).

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. Als 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 als 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, 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 € 15 miljoen (2023: € 12 miljoen), zijn onderstaand opgenomen.

(in miljoenen euro's)	2024	2023
Vlottende activa	14	17
waarvan Geldmiddelen en kasequivalenten	*6*	*7*
Vaste activa	37	25
Kortlopende verplichtingen	9	8
waarvan kortlopende financiële verplichtingen	-	-
Langlopende verplichtingen	1	-
waarvan langlopende financiële verplichtingen	-	-
Netto vermogen (op basis van 100%)	43	35
Boekwaarde investeringen verwerkt volgens equity-methode per 31 december	**15**	**12**
Opbrengsten	31	28
Afschrijvingskosten en bijzondere waardeverminderingen	4	3
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	-	-3
Financieringsbaten	-	-
Financieringslasten	-	-
Winstbelasting	-	-
Winst over de verslagperiode	-3	-3
Totaalresultaat over de verslagperiode	-3	-3
Aandeel in resultaat investeringen verwerkt volgens de equity-methode	**2**	**-1**
Aandeel in overige totaalresultaat	-	-
Aandeel in totaalresultaat investeringen verwerkt volgens de equity-methode	**2**	**-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. De opgenomen bedragen zijn afgeleid van de laatst beschikbare gegevens.

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 2024	31 december 2023
Onderhoudsmaterialen	145	153
Projecten in aanbouw onverkocht	23	20
Handelsgoederen	4	4
Totaal	**172**	**177**

De voorraden onderhoudsmaterialen bestaan uit grondstoffen en materialen ten behoeve van de productie en het onderhoud van halffabricaten en eindproducten van het onderhoudsbedrijf.

Voorziening incourante voorraden
Mutaties in de voorziening voor incourante voorraden gedurende het jaar waren als volgt:

(in miljoenen euro's)	2024	2023
Stand per 1 januari	102	101
Toevoegingen	19	9
Verbruik	-15	-7
Vrijval	-	-1
Stand per 31 december	**106**	**102**

Waarderingsgrondslag

De voorraden worden opgenomen tegen kostprijs of netto-opbrengstwaarde, als 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 2024	31 december 2023
Debiteuren	81	162
Nog te factureren opbrengsten	159	147
Overige belastingen en sociale lasten	-	-
Overige vorderingen	131	207
Totaal	**371**	**516**

De overige vorderingen bestaan met name uit vooruitbetalingen en waarborgsommen voor energie-, lease- en automatiseringscontracten.

Onder de debiteuren en overige vorderingen is een bedrag opgenomen van € 4 miljoen (2023: € 31 miljoen) met betrekking tot ProRail en Rijksoverheid en een bedrag van € 16 miljoen (2023: € 24 miljoen) met betrekking tot Translink Systems BV.

De ouderdomsopbouw van de debiteuren op de verslagdatum was als volgt:

	31 december 2024		31 december 2023	
(in miljoenen euro's)	**Bruto**	**Voorzien**	**Bruto**	**Voorzien**
Nog niet opeisbaar	58	-	63	-
Opeisbaar 0-30 dagen	8	1	58	1
Opeisbaar 31-120 dagen	6	1	11	2
Opeisbaar 121-180 dagen	2	1	25	1
Opeisbaar 181-360 dagen	4	1	9	2
Opeisbaar meer dan een jaar	13	6	8	6
Totaal	**91**	**10**	**174**	**12**

Bijzondere waardeverminderingsverliezen

Mutaties in de voorziening voor bijzondere waardeverminderingen met betrekking tot debiteuren gedurende het jaar waren als volgt:

(in miljoenen euro's)	**2024**	**2023**
Stand per 1 januari	12	10
Toevoegingen	8	7
Verbruik	-6	-3
Vrijval	-4	-2
Stand per 31 december	**10**	**12**

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 als 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 2024 € 449 miljoen en staan volledig ter vrije beschikking (31 december 2023: € 460 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 2024 bedragen € 6 miljoen (31 december 2023: € 8 miljoen).

21. Crediteuren en overige schulden

(in miljoenen euro's)	31 december 2024	31 december 2023
Handelscrediteuren	127	182
Kortlopend deel van aan komende jaren toe te rekenen baten	18	36
Overige belastingen en sociale lasten	108	99
Overige schulden	771	671
Overlopende passiva	2	16
Totaal	**1.026**	**1.004**

De overige schulden bestaan grotendeels uit nog te ontvangen inkoopfacturen. Daarnaast zijn onder de overige schulden reserveringen voor personeelskosten, zoals vakantiegeld, en nog te betalen rente opgenomen.

Onder de crediteuren en overige schulden is een bedrag van € 29 miljoen (2023: € 29 miljoen) opgenomen met betrekking tot ProRail en Rijksoverheid.

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 (2023: € 590 miljoen) betreffen voornamelijk vooruitontvangen gelden van OV studentenkaart en vooruitontvangen abonnementsgelden.

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 2024	31 december 2023	Waarderingsgrondslag
Tot de vaste activa behorende overige financiële activa			
Aandelenbelang in Eurofima	92	90	Reële waarde via totaalresultaat
Belang in Transport UK Group Ltd	1	5	Reële waarde via resultaat
Langlopende vorderingen Transport UK Group Ltd	3	6	Reële waarde via resultaat
Langlopende leningen Transport UK Group Ltd	7	7	Geamortiseerde kostprijs
Overige financiële vaste activa	3	49	Geamortiseerde kostprijs
Totaal	**106**	**157**	
Tot de vlottende activa behorende overige financiële activa			
Belang in geldmarktfondsen	1.032	614	Reële waarde via resultaat
Belang in Transport UK Group Ltd	10	49	Reële waarde via resultaat
Kortlopende vorderingen Transport UK Group Ltd	4	3	Reële waarde via resultaat
Kortlopende leningen Transport UK Group Ltd	-	49	Geamortiseerde kostprijs
Totaal	**1.046**	**715**	

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 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 evenals de verwachtingen van het moment waarop middelen ingezet moeten worden.

Als gevolg van de vervreemding van Abellio UK heeft de Groep per 31 december 2024 financiële vaste activa voor een bedrag van € 25 miljoen verantwoord. Deze bestaan uit:

- Belang in Transport UK Group Ltd (special share; € 11 miljoen, waarvan € 1 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. 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).
- Vordering earn-out Transport UK Group Ltd (€ 7 miljoen, waarvan € 4 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).
- Leningen uitgegeven aan Transport UK Group Ltd (€ 7 miljoen langlopend), gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve rentemethode. Per 31 december 2024 betreft dit een vordering ten aanzien van geldmiddelen van Merseyrail die uiterlijk verschuldigd is aan het einde van de Merseyrail concessie. Leningen die in het verleden door de Groep aan de werkmaatschappijen van Abellio UK zijn verstrekt zijn in 2024 vervroegd afgelost. De lening aan Abellio Transport Holding Group en de lening die ter financiering van de overname is verstrekt aan de koper (‘vendor loan note’) zijn ook afgelost in 2024.

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 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
Totaal verloop boekjaar	**54**	**9**
Stand per 31 december 2023	**54**	**9**
Opgenomen onder:		
Langlopend	5	6
Kortlopend	49	3
Verloop 2024		
Herwaardering	5	-2
Aflossing	-49	-
Verrekening voorziening management fee	1	-
Totaal verloop boekjaar	**-43**	**-2**
Stand per 31 december 2024	**11**	**7**
Opgenomen onder:		
Langlopend	1	3
Kortlopend	10	4

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.Als 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, als de Groep een wettelijk afdwingbaar recht heeft op deze verrekening en als 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 - 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.

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 2024 als per 31 december 2023 bestond het maatschappelijk kapitaal uit 4 miljoen gewone aandelen met een nominale waarde van € 1.000. Er zijn 1.012.000 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.

In de aandeelhoudersvergadering van 6 maart 2024 zijn de jaarrekening over 2023 en de resultaatbestemming vastgesteld. Overeenkomstig het voorstel is het resultaat ad € 380 miljoen negatief onttrokken aan de algemene reserve.

Het verloop van de overige reserves is als volgt:

(in miljoenen euro's)	Afdekkings-reserve	Reële waarde reserve	Actuariële reserve	Reserve beëindigde bedrijfsactiviteiten aangehouden voor verkoop	Totaal overige reserves
Stand per 1 januari 2023	**38**	**54**	**-10**	**-12**	**70**
Niet-gerealiseerde resultaten	-38	1	-1	28	-10
Overige mutaties	-	-	-	-16	-16
Stand per 31 december 2023	**-**	**55**	**-11**	**-**	**44**
Niet-gerealiseerde resultaten	-	2	-	-	2
Overige mutaties	-	-	-	-	-
Stand per 31 december 2024	**-**	**57**	**-11**	**-**	**46**

Als gevolg van de overdracht van de aandelen in Abellio Transport Group Ltd zijn in 2023 reserves voor in totaal € 28 miljoen (last) gerecycled via de winst- en verliesrekening en reserves voor in totaal € 16 miljoen rechtstreeks verwerkt binnen het eigen vermogen.

Statutaire resultaatbestemming

Volgens artikel 33 lid 1 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 € 141 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 29).

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

(in miljoenen euro's)	31 december 2024	31 december 2023
Langlopende verplichtingen		
Onderhandse leningen	2.513	1.672
Verplichting energiemechanisme	23	-
	2.536	**1.672**
Kortlopende verplichtingen		
Onderhandse leningen	61	383
Valutaderivaten	-	4
Verplichting energiemechanisme	8	-
	69	**387**
Totaal verplichtingen	**2.605**	**2.059**

Onderhandse leningen

In 2024 heeft de Groep netto een bedrag van € 901 miljoen aan nieuwe onderhandse leningen opgenomen voor de financiering van nieuw materieel.

Onder de onderhandse leningen is een schuld van de Groep aan het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat opgenomen van nihil (2023: € 16 miljoen) die samenhangt met uitgestelde betalingen van concessievergoedingen (HRN concessie 2015-2024). Eind 2024 heeft de laatste aflossing plaatsgevonden.

De onderhandse leningen hebben een looptijd variërend van 2024-2038 met een rentepercentage variërend tussen 0% en 4,4%.

De in de balans opgenomen boekwaarden van de onderhandse leningen wijken niet materieel af van de reële waarde.

Verplichting energiemechanisme

Als onderdeel van de verkoop van ATH GmbH is een compensatiemechanisme overeengekomen voor afwijkingen in de daadwerkelijke energiekosten ten opzichte van de verwachte energiekosten voor de jaren 2024 tot en met 2028. Lagere energiekosten dan verwacht worden aan NS gecompenseerd, in geval van hogere energiekosten dan verwacht betaalt NS een vergoeding aan BeNEX. De maximale nabetaling is vastgesteld op € 49 miljoen. Dit mechanisme voldoet aan de criteria van een financieel instrument en is als zodanig geclassificeerd. Dit instrument is gewaardeerd tegen reële waarde, waarbij gedeeltelijk gebruik is gemaakt van niet-waarneembare marktbronnen (level 3). Het verloop gedurende 2024 is als volgt:

(in miljoenen euro's)	**2024**
Stand per 1 januari	
Verloop	
Eerste waardering	37
Betaling	-6
Herwaardering	-
Totaal verloop boekjaar	**31**
Stand per 31 december	**31**
Opgenomen onder:	
Langlopend	23
Kortlopend	8

Valutaderivaten

Ultimo 2024 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 2024 € 20 miljoen (ultimo 2023: € 114 miljoen). De reële waarde van deze valutaderivaten ultimo 2024 bedraagt nihil (ultimo 2023: € 4 miljoen negatief).

De aansluiting tussen mutaties van verplichtingen voortvloeiend uit financieringsactiviteiten is als volgt weer te geven:

(in miljoenen euro's)	Onderhandse leningen**	Verplichting energie-mechanisme	Valuta-derivaten	Lease-verplichtingen	Totaal
Balans per 1 januari 2023	**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
Totaal mutaties boekjaar	**-**	**-**	**1**	**39**	**40**
Balans per 31 december 2023	**2.055**	**-**	**4**	**404**	**2.463**
Aflossing van opgenomen leningen	-382	-6	-	-42	-430
Opname van leningen	865	-	-	-	865
Totaal netto kasstroom uit financieringsactiviteiten*	**483**	**-6**	**-**	**-42**	**435**
Nieuwe leases	-	-	-	41	41
Valutaverschillen	-	-	-	-	-
Aangehouden voor verkoop	-	-	-	-269	-269
Eerste waardering verplichting	-	37	-	-	37
Overige mutaties	36	-	-4	-13	19
Totaal mutaties boekjaar	**36**	**37**	**-4**	**-241**	**-172**
Balans per 31 december 2024	**2.574**	**31**	**-**	**121**	**2.726**

* *Dit betreft de netto kasstroom uit financieringsactiviteiten uit voortgezette bedrijfsactiviteiten.*

** *De overige mutatie betreft de opname van een lening in 2024, die rechtstreeks door de bank is aangewend voor het betalen van leveranciersfacturen van NS.*

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. Als 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. Als 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.

Als 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 energie (vooral tractie-elektriciteit) in Nederland en wordt toegelicht in de risicoparagraaf en onder de 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

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 NS Insurance. NS Insurance kent gezien de aard van de activiteiten specifieke risicobeheersing in vergelijking met de overige bedrijfsonderdelen, waarvoor Corporate Treasury inhoud geeft aan het financiële risicobeheer.

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.

Blootstelling aan renterisico

Het renteprofiel van de financiële instrumenten die rentedragend zijn, is als volgt:

(in miljoenen euro's)	31 december 2024	31 december 2023
Verplichtingen met een variabele rente		
Financiële verplichtingen	594	250
	594	**250**
Verplichtingen met een vaste rente		
Financiële verplichtingen	1.980	1.805
Leaseverplichtingen	121	404
	2.101	**2.209**
Financiële activa		
Financiële activa met een vaste rente	-	96
Financiële activa met een variabele rente (met name liquiditeiten)	1.481	1.074
	1.481	**1.170**

De stijging/daling van de rente met 100 basispunten leidt tot een hogere/lagere rentelast van € 9 miljoen.

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 Noorse kronen (NOK).

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 evenals verrekeningen met buitenlandse spoorwegmaatschappijen plaats in de functionele valuta (euro) van de bedrijfsonderdelen van de Groep.

De valutaresultaten op de reguliere balansposten van de deelnemingswaarde van de activiteiten in het Verenigd Koninkrijk zijn tot 28 februari 2023 via de wettelijke reserve koersverschillen verantwoord in het eigen vermogen. In 2023 is, als gevolg van de verkoop van de activiteiten in het Verenigd Koninkrijk, deze reserve gerecycled via de winst- en verliesrekening.

Ultimo 2024 en 2023 worden geen materiële posten aangehouden in andere dan de functionele valuta van het betreffende bedrijfsonderdeel.

Gevoeligheidsanalyse vreemde valuta
Aangezien ultimo 2024 en ultimo 2023 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 2023 heeft de Groep driejarige contracten (2025-2027) afgesloten met PZEM (Programma Verantwoordelijkheid, levering tractie-elektriciteit en mogelijkheid tot afdekken prijzen tractie-elektriciteit) 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 tractie- 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, omdat dagelijks de risicopositie wordt bepaald en deze positie vervolgens wordt verrekend tussen NS Groep en PZEM. De verrekening vindt plaats door het plaatsen van cash collateral bij de partij die het risico loopt. De risicopositie, de zogeheten Exposure, houdt onder andere rekening met het verschil tussen marktwaarden en contractwaarde van de, op basis van de hedge strategie, ingedekte tractie-elektriciteit.
- Volumerisico: het volume risico is beperkt, omdat voor elk nieuw kwartaal, in het daaraan voorafgaande kwartaal, het verwachte volume wordt opgegeven. Binnen het betreffende kwartaal geldt in aanvulling op voorgaande nog een (collectieve) bandbreedte t.a.v. het volume waarbinnen meer of minder verbruik geen effect heeft op de prijs per eenheid.

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 als een afnemer of wederpartij 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 het kredietrisico ten aanzien van Eurofima wordt verwezen naar noot 32. Het maximale kredietrisico op de verslagdatum was als volgt:

(in miljoenen euro's)	Toelichting	31 december 2024	31 december 2023
Belang in Eurofima	23	92	90
Belang in geldmarktfondsen	23	1.032	614
Belang in Transport UK Group Ltd	23	11	54
Vorderingen Transport UK Group Ltd	23	7	9
Leningen Transport UK Group Ltd	23	7	56
Overige financiële vaste activa	23	3	49
Debiteuren en overige vorderingen	18	212	369
Geldmiddelen en kasequivalenten	19	449	460
Totaal		**1.813**	**1.701**

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 wederpartijen verwacht de Groep dat de wederpartijen aan de verplichtingen zullen voldoen. Voor de beleggingen, obligaties en deposito's zijn in 2024 en 2023 geen bijzondere waardeverminderingsverliezen geleden. Beleggingen, met uitzondering van de beleggingen in geldmarktfondsen, worden in principe aangegaan bij wederpartijen 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. Als een wederpartij slechts één creditrating heeft dient voldaan te worden aan de hiervoor beschreven ratingeisen van Standard & Poor's of Moody's. Als wederpartij geen rating heeft van Moody's noch van Standard & Poor's, dan wordt rekening gehouden met de credit rating van Fitch. 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 gelden geen ratingeisen, het fonds is geselecteerd op het beleggingsbeleid van het fonds en NS monitort de ontwikkelingen van het geldmarktfonds periodiek.

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 14% (2023: 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 worden nieuwe klanten met een consumenten reizen op rekening abonnement afzonderlijk op kredietwaardigheid beoordeeld voordat standaard betalings- en leveringsvoorwaarden worden aangeboden. In geval van contractverlenging worden eigen ervaringscijfers gebruikt bij de beoordeling van de kredietwaardigheid. 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 een kredietfaciliteit (beschikbaar tot 20 december 2027) van € 500 miljoen. 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 evenals 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 2024	
(in miljoenen euro's)	Boek-waarde	Contrac-tuele kasstroom	< 6 mnd	6-12 mnd	1-2 jaar	2- 5 jaar	> 5 jaar
Niet-afgeleide financiële verplichtingen							
Onderhandse leningen	2.574	2.968	103	34	499	1.325	1.007
Leaseverplichtingen	121	132	17	14	12	36	53
Crediteuren en overige schulden	900	900	900	-	-	-	-
Afgeleide financiële verplichtingen							
Verplichting energiemechanisme	31	31	-	-	8	23	-
Valutaderivaten	-	-	-	-	-	-	-
Totaal	**3.626**	**4.031**	**1.020**	**48**	**519**	**1.384**	**1.060**

						31 december 2023	
(in miljoenen euro's)	Boek-waarde	Contrac-tuele kasstroom	< 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**

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 als gewijzigde omstandigheden daartoe nopen, berekend door externe deskundigen. Dochteronderneming NS Insurance verzekert de genoemde risico's van de bedrijfsonderdelen. Zij verzekert geen derde partijen. Als 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. Als 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, als de marktomstandigheden dit mogelijk maken, uitsluitend herverzekeringen af bij partijen met een rating van ten minste A-. Als 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 2024 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)	2024	2023
Rentebaten uit financiële activa	12	14
Koersverschillen	6	3
Overige financiële baten	42	84
Financieringsbaten	**60**	**101**
Rentelasten uit tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerde financiële verplichtingen	-12	-32
Rentelasten leaseverplichtingen	-2	-6
Koersverschillen	-8	-6
Rentelasten als gevolg van oprenting voorzieningen/overige personeelsbeloningen	-3	-3
Overige financiële lasten	-5	-11
Financieringslasten	**-30**	**-58**
Nettofinancieringsresultaat opgenomen in de winst- en verliesrekening	**30**	**43**

Met ingang van 2024 is de Groep gestart met toerekening van bouwrente aan werken en materieel in constructie. In 2024 is een bedrag van € 47 miljoen geactiveerd.

Onder overige financiële baten is een bedrag van € 14 miljoen (2023: € 66 miljoen) verantwoord als gevolg van de vrijval van voorziene verplichtingen en garanties in relatie tot de insolventieprocedures in Duitsland (zie noot 30).

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.

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 2024	31 december 2023
Afkoopsommen	93	108
Financieringsvoordeel renteswaps	30	33
Subsidies	1	-
Correctiemechanisme concessievergoeding	-	18
Aan komende jaren toe te rekenen baten	**124**	**159**
Af: naar kortlopend	-18	-36
Totaal langlopend	**106**	**123**

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 2015-2024 (zie noot 32) en is tot en met 2024 lineair vrijgevallen ten gunste van het resultaat.

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 personeelsbeloningen omvatten:

- verplichtingen als gevolg van regelingen in verband met vervroegd uittreden (RVU-regeling);
- verplichtingen als gevolg van andere werknemersvergoedingen, waaronder jubileumuitkeringen en arbeidsongeschiktheidsvergoedingen;
- verplichting als gevolg van retentiebonus voor cao-medewerkers en uitzendkrachten.

(in miljoenen euro's)	31 december 2024	31 december 2023
Verplichting i.v.m. tijdelijke regeling vervroegd uittreden	18	25
Jubileumverplichtingen	30	28
Arbeidsongeschiktheid verplichtingen	6	5
Retentiebonus	27	-
Totaal	**81**	**58**
Opgenomen onder:		
Langlopend	40	48
Kortlopend	41	10

Het verloop van de verplichtingen is als volgt:

(in miljoenen euro's)	Verplichting Regeling Vervroegd Uittreden	Jubileum verplichtingen	Arbeids-ongeschiktheid verplichtingen	Retentie-bonus	Overig	Totaal
Verplichtingen per 1 januari 2023	**28**	**27**	**-**	**-**	**-**	**55**
Servicekosten via winst- en verliesrekening	1	2	5	-	-	8
Interestkosten via winst- en verliesrekening	-	1	-	-	-	1
Uitkeringen	-7	-2	-	-	-	-9
Ongerealiseerde actuariële resultaten via het overzicht totaalresultaat	3	-	-	-	-	3
Actuariële resultaten via winst- en verliesrekening	-	-	-	-	-	-
Totaal mutaties boekjaar	**-3**	**1**	**5**	**-**	**-**	**3**
Verplichtingen per 31 december 2023	**25**	**28**	**5**	**-**	**-**	**58**
Mutaties in 2024						
Servicekosten via winst- en verliesrekening	1	4	-	27	2	34
Interestkosten via winst- en verliesrekening	1	1	-	-	-	2
Uitkeringen	-9	-4	-	-	-	-13
Ongerealiseerde actuariële resultaten via het overzicht totaalresultaat	-	-	-	-	-	-
Actuariële resultaten via winst- en verliesrekening	-	1	-1	-	-	-
Totaal mutaties boekjaar	**-7**	**2**	**-1**	**27**	**2**	**23**
Verplichtingen per 31 december 2024	**18**	**30**	**4**	**27**	**2**	**81**

Regeling Vervroegd 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.

Voor de berekening van de RVU verplichting is de prognosetafel AG2024 gebruikt.

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.

De gevoeligheden zijn als volgt:

	2024	2023
Discontering (-0,5%)	0,5%	0,8%
Deelnamekans (+10%)	12,2%	8,4%

Jubileumverplichtingen

Medewerkers die 12,5, 25, 40, 45 en 50 jaar onafgebroken en aaneensluitend in dienst zijn van NS ontvangen een jubileumuitkering. Medewerkers van het retailbedrijf ontvangen bij 5, 12,5, 25 en 40 jaar in dienst zijn van NS een jubileumuitkering.

Voor de berekening van de jubileumverplichtingen is de prognosetafel AG2024 gebruikt.

De gevoeligheden zijn als volgt:

	2024	2023
Discontering (-0,5%)	3,6%	3,5%
Loonsomstijging (0,5%)	3,7%	3,7%
Carrièrekansen (+25%)	2,9%	2,1%
Ontslagkansen (+25%)	-6,5%	-5,1%

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 is de prognosetafel AG2024 gebruikt.

De gevoeligheden zijn als volgt:

	2024	2023
Discontering (-0,5%)	3,0%	3,1%
Loonsomstijging (0,5%)	3,3%	3,4%

Retentiebonus

In de cao-afspraken over de periode tot 1 maart 2025 is opgenomen dat medewerkers een retentiebonus ontvangen. Medewerkers die op 31 december 2024 in dienst zijn, en tenminste 12 maanden werkzaam zijn geweest, ontvangen de retentiebonus in januari 2025. Medewerkers die gedurende 2024 in dienst zijn getreden ontvangen de retentiebonus in 2025 aan het einde van het kwartaal waarin zij 12 maanden werkzaam zijn. De retentiebonus geldt ook voor uitzendkrachten.

Pensioenregelingen

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 2024	31 december 2023
Pensioenfonds Rail en OV	17.756	16.920
Bedrijfstakpensioenfonds Horeca & Catering	1.508	1.155
Bedrijfstakpensioenfonds voor het Levensmiddelenbedrijf	1.204	1.018
Bedrijfstakpensioenfonds Metaal & Techniek	521	540
Aanvullende pensioenregeling Servex	38	40

Pensioenregeling Pensioenfonds Rail en OV (toegezegde-bijdrageregeling)
De pensioenregeling voor de bedrijfstak Spoorwegen is ondergebracht bij het Pensioenfonds Rail en OV. De 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 2024 heeft NS de nominale pensioenpremie van 26,8% 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 haar 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.

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 daarom 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 en is niet verplicht tekorten aan te zuiveren, behalve door middel van aanpassing van toekomstige premies.

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 2024	**5**	**75**	**16**	**18**	**88**	**202**
Dotatie	4	3	-	1	21	29
Oprenting	-	2	-	-	-	2
Onttrekking	-3	-	-12	-4	-21	-40
Aangehouden voor verkoop	-	-	-	-	-57	-57
Vrijval	-1	-	-4	-14	-6	-25
Totaal mutaties	**-**	**5**	**-16**	**-17**	**-63**	**-91**
Stand per 31 december 2024	**5**	**80**	**-**	**1**	**25**	**111**
Opgenomen onder:						
Langlopend	3	66	-	-	21	90
Kortlopend	2	14	-	1	4	21

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 2024 en 2023 in Nederland zijn:

- de cao-afspraken over de periode 1 juli 2022 tot 1 maart 2025;
- 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% (2023: 2,5%).

Voorziening doorbetaling onregelmatigheid bij vakantie

De voorziening getroffen voor geclaimde onregelmatigheidstoeslagen tijdens vakantie, over de bovenwettelijke vakantiedagen, is in 2024 afgewikkeld.

Voorziening insolventie Abellio Duitsland

De voorziening voor garanties betreffende de voormalige Duitse holding Abellio GmbH is in 2024 afgewikkeld.

Overige voorzieningen

Overige voorzieningen betreffen onder andere voorzieningen voor schade ten gevolge van ongevallen en brand 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 en overige zaken zoals uitstroom van middelen ten aanzien van garanties en afwikkeling van mogelijke andere aansprakelijkheden verband houdend met juridische- en proceskosten.

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.

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 2023				
Aanschaffingsprijs	473	160	3	636
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	124	66	-	190
Boekwaarde per 1 januari 2023	**349**	**94**	**3**	**446**
Mutaties in 2023				
Toevoegingen	15	18	-	33
Afschrijvingen	-74	-17	-	-91
Bijzondere waardeverminderingen	-116	-5	-	-121
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**
Mutaties in 2024				
Toevoegingen	12	27	2	41
Aangehouden voor verkoop	-141	-9	-	-150
Afschrijvingen	-36	-15	-	-51
Bijzondere waardeverminderingen	-	-1	-	-1
Overige mutaties	-1	-1	-1	-3
Totaal mutaties boekjaar	**-166**	**1**	**1**	**-164**
Samenstelling 31 december 2024				
Aanschaffingsprijs	158	183	5	346
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	145	96	1	242
Boekwaarde per 31 december 2024	**13**	**87**	**4**	**104**

De afschrijvingen 2024 bevatten de afschrijvingen over de activa van de verkochte activiteiten in Duitsland over de periode van 1 januari 2024 tot 1 april 2024, voor een bedrag van € 13 miljoen, die in de winst- en verliesrekening zijn opgenomen onder "Resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten".

Hieronder worden de boekwaarden van de leaseverplichtingen en de mutaties gedurende de periode weergegeven:

(in miljoenen euro's)	2024	2023
Leaseverplichtingen per 1 januari	**404**	**464**
Toevoegingen	41	39
Aangehouden voor verkoop	-269	-
Toegerekende rente	3	6
Betalingen	-58	-105
Overige mutaties	-	-
Totaal mutaties boekjaar	**-283**	**-60**
Lease verplichtingen per 31 december	**121**	**404**
Opgenomen onder:		
Langlopend	91	315
Kortlopend	30	89

Door de verkoop van ATH GmbH in 2024 heeft de leaseverplichting per 31 december 2024 volledig betrekking op Nederland (31 december 2023: € 122 miljoen Nederland en € 282 miljoen Duitsland).

De analyse van de looptijd van de leaseverplichtingen is toegelicht in noot 26.

De volgende bedragen zijn opgenomen in de winst- en verliesrekening:

(in miljoenen euro's)	2024	2023
Afschrijvingskosten gebruiksrecht vaste activa	38	45
Bijzondere waardeverminderingen	1	-
Rentelasten leasecontracten	2	6
Totaal opgenomen in de winst- en verliesrekening	**41**	**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. 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 2024 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 2024 bedraagt de afnameverplichting vanuit de tractie-elektriciteitscontracten gegeven de reeds afgedekte volumes, de vergoeding voor Programma Verantwoordelijkheid (PV) en de opslag voor groene stroom € 384 miljoen (stand ultimo 2023: € 288 miljoen). De afnameverplichting betreft voor de jaren 2025–2027 de contractuele waarde van de voor die jaren ingekochte tractie-elektriciteit, de verwachte vergoeding voor PV en de verwachte opslag voor groene stroom. De contractwaarde van eventueel ingekochte tractie-elektriciteit voor levering in jaar 2028 en daarna maakt tevens onderdeel uit van deze afnameverplichting.

PZEM biedt NS de mogelijkheid tractie-elektriciteit in te kopen voor de periode na 2027. Deze ingekocht tractie-elektriciteit zal ingebracht worden in een nieuw leveringscontract als dit contract niet wordt verlengd. NS heeft twee verlengingsopties van elk één jaar waarbij geldt dat PZEM moet instemmen. Bij verlenging van dit contract zal deze ingekochte tractie-elektriciteit onderdeel worden van het bestaande (verlengde) contract.

Het verwachte te gebruiken volume van tractie-elektriciteit in 2025 is nagenoeg geheel afgedekt. De verwachte volumes voor de jaren 2026–2029 zijn gedeeltelijk afgedekt (80% voor 2026, 60% voor 2027, 40% voor 2028 en 20% voor 2029). Bijkomende kosten zoals transportkosten en energiebelasting maken geen deel uit van de weergegeven afnameverplichting. Op basis van de dagelijks bepaalde risicopositie en de daarop volgende verrekening tussen NS en PZEM heeft NS ultimo 2024 € 16 miljoen (ultimo 2023: € 6,8 miljoen) aan cash collateral verstrekt aan PZEM ter zekerheid voor de risico's die PZEM loopt ten aanzien van dit contract.

Voor een nadere toelichting op energiecontracten zie noot 26.

Fiscale eenheid

Alle tot de Groep behorende Nederlandse dochterondernemingen voor de vennootschapsbelasting zijn gevoegd in de fiscale eenheid NV Nederlandse Spoorwegen. Daardoor is de Groep hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschulden van de in de fiscale eenheid opgenomen dochterondernemingen.

Investeringsverplichtingen

Ultimo 2024 heeft de Groep investeringsverplichtingen van voortgezette bedrijfsactiviteiten uitstaan voor € 1.175 miljoen (2023: € 1.304 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 € 160 miljoen) van Eurofima AG is omgerekend € 32 miljoen gestort. De Groep heeft een opeisbare volstortingsverplichting en garantieverplichtingen voor omgerekend € 289 miljoen. De verplichting kan worden opgeëist als 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.

Garanties

De Groep heeft voor een bedrag van € 261 miljoen (31 december 2023: € 289 miljoen) garanties verstrekt ter zake uitvoering van (voormalige) concessies in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland.

Concessies

Gedurende 2024 heeft de Groep de volgende concessies in Nederland.

Concessies in 2024	Expiratiedatum
Hoofdrailnet/ HSL-Zuid	31 december 2024
Treindienst Gouda- Alphen aan den Rijn	11 december 2031

Vervoerconcessie hoofdrailnet 2015-2024

De hoofdrailnet-concessie (HRN) is verleend door het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat en betreft het reizigersvervoer per spoor op het hoofdrailnet in Nederland voor de periode 1 januari 2015 tot 31 december 2024. De treindiensten over de HSL-Zuid vallen 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. Als 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. Als 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).

Op basis van artikel 24 van de hoofdrailnet-concessie is NS gehouden een geldsom te voldoen als NS in enig kalenderjaar tekortschiet in het realiseren van een of meer bodemwaarden. Uit lid 3 van dit artikel volgt dat de geldsom € 0,5 miljoen bedraagt per niet gehaalde bodemwaarde bij een eerste maal tekortschieten, € 0,75 miljoen bij een tweede maal, en € 1,0 miljoen bij een derde of volgende keer. De verhoging is enkel van toepassing als sprake is van opeenvolgende jaren. Daarnaast geldt dat als NS de streefwaarden voor 2024, met uitzondering van die voor het prestatiegebied “Betrouwbaarheid”, niet haalt, NS per prestatie-indicator een maximale geldsom van € 1,5 miljoen verschuldigd is. Als NS de streefwaarden wel haalt ontvangt NS maximaal € 1,0 miljoen per prestatie-indicator.

Voor de beoordeling van het behaalde resultaat op basis van de streefwaarden wordt een puntensysteem toegepast. De verwachting is dat de afrekening op basis van de bodem- en streefwaarden voor het jaar 2024 neerkomt op een sanctie van € 2,25 mln. Dit bedrag is volledig voorzien als verplichting in december 2024.

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 2024 bedroeg de totale gebruiks- en concessievergoeding € 231 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: als het gemiddelde rendement van de concessiehouder over een vastgestelde periode lager is dan de drempelwaarde (4%), dan 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 is 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 is 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 2024 en voorgaande jaren is geen correctie energiekosten verschuldigd.

Naast de concessievergoeding en de HSL-heffing is infraheffing verschuldigd voor een bedrag van € 314 miljoen (2023: € 273 miljoen) aan ProRail.

Vervoerconcessie hoofdrailnet 2025-2033

Per 1 januari 2025 is de nieuwe HRN-concessie van start gegaan, die in december 2023 door het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat aan NS Reizigers B.V. is gegund. De concessie loopt tot en met december 2033. In de concessieovereenkomst, die openbaar is en online te raadplegen is, zijn de voorwaarden opgenomen waaronder NS op het hoofdrailnet treindiensten aanbiedt. Als vergoeding voor het uitvoeren van deze diensten ontvangt NS een subsidie van € 13 miljoen per jaar.

In de nieuwe concessie is een vergelijkbare bonus-malussystematiek opgenomen als in de concessie 2015-2024. Als NS de bodemwaarden in enig jaar niet behaalt, dan is NS een geldsom aan I&W verschuldigd. Daarnaast zijn streefwaarden afgesproken voor 2029 en 2033. Als deze streefwaarden (ruim) behaald worden kan NS een bonus ontvangen, terwijl NS een geldsom verschuldigd is als de streefwaarden niet worden gehaald.

Gezien de onzekerheid over het herstel van reizigersaantallen na de coronacrisis en structureel gewijzigd reisgedrag, is in de nieuwe concessie een risicodelingsmaatregel afgesproken ten aanzien van de ontwikkeling van het aantal reizigers. Tot een bepaalde grens gelden afwijkingen in de reizigersaantallen als normaal bedrijfsrisico dat volledig voor rekening en risico van NS komt. Buiten deze bandbreedtes vindt een verdeling plaats van 75% voor rekening van de concessieverlener en 25% voor rekening van NS. Zowel een eventuele betaling van NS aan I&W als vice versa is gemaximeerd.

33. Verbonden partijen

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 (2024: € 521 miljoen, 2023: € 574 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 32. Daarnaast ontving NS van ProRail een bedrag van € 97 miljoen voor het onderhoud van stations.

Daarnaast heeft de Groep in 2024 een bedrag van € 304 miljoen verantwoord voor compensatie en diverse regelingen van de Staat. Dit betreft compensatie gederfde tariefsverhoging (€ 120 miljoen), compensatie herijking systematiek OV studentenkaart contract (€ 97 miljoen) en overige regelingen. In 2023 is € 120 miljoen verantwoord voor diverse regelingen van de Staat (beschikbaarheidsvergoeding, transitievangnet OV vergoeding en overige regelingen). Deze bijdragen zijn voor een bedrag van € 241 miljoen verantwoord onder de opbrengsten (2023: € 85 miljoen) en voor € 63 miljoen (2023: € 35 miljoen) in mindering gebracht op de kosten.

Translink Systems BV is 100% eigendom van Coöperatie Openbaar Vervoerbedrijven, waar NS lid van is. Translink houdt zich bezig met de ontwikkeling, implementatie en het gebruik van het elektronische registratie- en betaalsysteem voor het openbaar vervoer in Nederland. De Groep heeft in 2024 vergoedingen aan Translink verantwoord voor een bedrag van € 37 miljoen (2023: € 36 miljoen) voor geleverde producten en diensten. Voor door NS aan Translink geleverde diensten heeft de Groep in 2024 vergoedingen van Translink verantwoord voor een bedrag van € 4 miljoen (2023: € 5 miljoen).

De transacties met verbonden partijen vinden plaats op basis van het arms length-principe.

Transacties met raad van bestuur en raad van commissarissen zijn toegelicht in noot 3.

In 2024 en 2023 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		
	2024	2023	Statutaire zetel
Dochtermaatschappijen			
NS Groep NV*	100,0	100,0	Utrecht
NS Reizigers BV*	100,0	100,0	Utrecht
NS Internationaal BV*	100,0	100,0	Utrecht
Thalys Nederland NV*	100,0	100,0	Utrecht
NS Mobiliteitsdiensten BV	100,0	90,0	Utrecht
Holding Serviceverlening Openbaar Vervoer BV	60,0	60,0	Amersfoort
NedTrain BV*	100,0	100,0	Utrecht
NS Stations BV*	100,0	100,0	Utrecht
NS Stations Retailbedrijf BV*	100,0	100,0	Utrecht
Stationsfoodstore BV*	100,0	100,0	Utrecht
NS OV-Fiets BV*	100,0	100,0	Utrecht
NS Fiets BV*	100,0	100,0	Utrecht
NS Stations International BV	100,0	100,0	Utrecht
NS Vastgoed BV*	100,0	100,0	Utrecht
NS Poort Ontwikkeling BV	100,0	100,0	Utrecht
NS Assurantie BV	100,0	100,0	Utrecht
NS Insurance NV	100,0	100,0	Utrecht
NS Innovatiefonds BV	100,0	100,0	Utrecht
NS Opleidingen BV*	-	100,0	Utrecht
Abellio Transport Holding BV	100,0	100,0	Utrecht
Abellio GmbH**	100,0	-	Berlijn
Transport Holding Germany BV	100,0	100,0	Utrecht
ATH Rail Beteiligungsgesellschaft Deutschland GmbH***	-	100,0	Berlijn
WestfalenBahn GmbH***	-	100,0	Bielefeld
Abellio Rail Mitteldeutschland GmbH***	-	100,0	Halle
PTS GmbH***	-	100,0	Essen
Joint ventures			
Hely Holding BV	50,0	40,0	Amersfoort
BeNe Rail International NV	50,0	50,0	Brussel
Overige belangen			
Rivier BV	46,7	46,7	Rotterdam
Reisinformatiegroep BV	41,7	41,7	Utrecht
Eurofima AG	5,8	5,8	Basel
Transport UK Holdings Ltd	1,0	1,0	Glasgow

* *NV Nederlandse Spoorwegen heeft zich in overeenstemming met het bepaalde in art. 403 Boek 2 BW aansprakelijk gesteld voor de uit rechtshandelingen voortvloeiende schulden.*

** *In 2024 is opnieuw control verkregen over holding entiteit Abellio GmbH. Per 1 mei 2024 is deze entiteit weer opgenomen in de consolidatie.*

*** *De Duitse entiteiten zijn per 15 oktober 2024 verkocht. De resultaten over 2024 en 2023 zijn gepresenteerd als resultaten uit beëindigde bedrijfsactiviteiten (zie noot 1).*

34. 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 2024

(vóór resultaatbestemming)

(in miljoenen euro's)	31 december 2024	31 december 2023
Financiële vaste activa	1.775	1.914
Totaal activa	**1.775**	**1.914**
Eigen vermogen		
Geplaatst aandelenkapitaal	1.012	1.012
Wettelijke reële waarde reserve	66	90
Wettelijke herwaarderingsreserve deelnemingen	120	213
Wettelijke reserve omrekeningsverschillen	-	-
Algemene reserve	718	979
Onverdeeld resultaat	-141	-380
	1.775	**1.914**
Totaal passiva	**1.775**	**1.914**

Enkelvoudige winst- en verliesrekening 2024

(in miljoenen euro's)	2024	2023
Resultaat groepsmaatschappijen na belastingen	-141	-380
Netto resultaat	**-141**	**-380**

Grondslagen voor de jaarrekening

Algemeen

Deze enkelvoudige jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening vormen samen de statutaire jaarrekening van NV Nederlandse Spoorwegen (hierna: 'de vennootschap'). De financiële informatie van de vennootschap is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van de Groep.

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 de grondslagen die zijn toegepast voor de geconsolideerde jaarrekening. Hierbij worden deelnemingen, waarop invloed van betekenis wordt uitgeoefend, op basis van de equity-methode gewaardeerd. De grondslagen zijn in overeenstemming met IFRS, voor zover aanvaard door de EU, en worden consistent toegepast op alle informatie die wordt gepresenteerd.

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

Deelnemingen waarover NV Nederlandse Spoorwegen zeggenschap uitoefent worden gewaardeerd tegen netto vermogenswaarde. De netto vermogenswaarde wordt bepaald door de activa, voorzieningen en passiva en de resultaten te waarderen volgens de grondslagen die zijn gehanteerd bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening. Als het aandeel van de aan NV Nederlandse Spoorwegen toerekenbare verliezen hoger is dan de boekwaarde van de deelneming, worden verliezen boven dat bedrag niet opgenomen, tenzij hiervoor door NV Nederlandse Spoorwegen garanties zijn afgegeven. In dat geval wordt een voorziening getroffen voor de daaruit voortvloeiende verplichtingen.

Resultaat groepsmaatschappijen

Het resultaat groepsmaatschappijen bestaat uit het resultaat na winstbelasting.

Toelichting op de enkelvoudige balans en winst- en verliesrekening 2024

De in de toelichting opgenomen bedragen zijn in miljoenen euro's en alle waarden zijn afgerond naar het dichtstbijzijnde miljoen, tenzij anders is aangegeven.

Financiële vaste activa

Deelnemingen in groepsmaatschappijen

(in miljoenen euro's)	2024	2023
Stand per 1 januari	**1.914**	**2.303**
Resultaataandeel	-141	-380
Overige mutaties	2	-9
Stand per 31 december	**1.775**	**1.914**

De overige mutaties betreffen rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen van de deelnemingen in groepsmaatschappijen.

Eigen vermogen

(in miljoenen euro's)	Aandelen-kapitaal	Wettelijke reële waarde reserve	Wettelijke herwaarderings-reserve deelnemingen	Wettelijke reserve omrekenings-verschillen	Algemene reserve	Onverdeeld resultaat	Totaal eigen vermogen
Stand per 1 januari 2023	**1.012**	**54**	**383**	**-32**	**312**	**574**	**2.303**
Mutaties herwaarderingsreserves	-	36	-154	32	76	-	-10
Resultaat boekjaar	-	-	-	-	-	-380	-380
Resultaatbestemming	-	-	-	-	574	-574	-
Overige mutaties	-	-	-16	-	17	-	1
	-	**36**	**-170**	**32**	**667**	**-954**	**-389**
Stand per 31 december 2023	**1.012**	**90**	**213**	**-**	**979**	**-380**	**1.914**
Mutaties herwaarderingsreserves	-	-24	-93	-	119	-	2
Resultaat boekjaar	-	-	-	-	-	-141	-141
Resultaatbestemming	-	-	-	-	-380	380	-
	-	**-24**	**-93**	**-**	**-261**	**239**	**-139**
Stand per 31 december 2024	**1.012**	**66**	**120**	**-**	**718**	**-141**	**1.775**

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 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 32, 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. Daardoor 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 33.

Utrecht, 4 maart 2025

Raad van commissarissen	Raad van bestuur
De heer H.H.J. Dijkhuizen *Voorzitter*	De heer W. Koolmees *President-directeur*
Mevrouw J.L. Stuijt	Mevrouw A.C.J. Magielse *Directeur Financiën*
De heer W.J. van der Feltz	De heer E.F.W. van Asch *Directeur Operatie*
De heer R. Teerlink	Mevrouw M.E. Kaashoek *Directeur People en IT*
Mevrouw P.G. Boumeester	
De heer K.H.D.M. Dijkhoff	
Mevrouw L. Boer	

Overige gegevens

Overige gegevens

Statutaire resultaatbestemming

Conform artikel 33 lid 1 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 van de onafhankelijke accountant

Aan: de aandeelhouder en raad van commissarissen van N.V. Nederlandse Spoorwegen.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2024

Ons oordeel

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van N.V. Nederlandse Spoorwegen per 31 december 2024 en van het resultaat en de kasstromen over 2024, in overeenstemming met IFRS, voor zover aanvaard door de EU (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).
- geeft de in dit jaarverslag opgenomen enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van N.V. Nederlandse Spoorwegen per 31 december 2024 en van het resultaat over 2024 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Wat we gecontroleerd hebben

Wij hebben de jaarrekening 2024 van N.V. Nederlandse Spoorwegen ('NS' of 'de vennootschap') te Utrecht gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde balans per 31 december 2024;
- de volgende geconsolideerde overzichten over 2024: de winst-en-verliesrekening, het overzicht van het totaalresultaat, het mutatie overzicht van het eigen vermogen en het kasstroomoverzicht; en
- 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 2024;
- de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2024;
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige 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 hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. De informatie en onze bevindingen ten aanzien van continuïteit, fraude en niet naleven wet- en regelgeving en de kernpunten van onze controle moeten in dat kader worden bezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

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

Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Samenvatting

Materialiteit
• Materialiteit van EUR 35 miljoen
• 0,9% van de Totaal opbrengsten over 2024

Groepscontrole
• Gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd voor 96% van Totaal activa
• Gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd voor 97% van Totaal opbrengsten

Risico van een afwijking van materieel belang vanwege risico's gerelateerd aan Fraude, NOCLAR en Continuïteit
• Frauderisico's: verondersteld risico van doorbreken interne beheersing door het management en het risico met betrekking tot de waardering van de HRN activa geïdentificeerd en verder uiteengezet in de sectie 'Controleaanpak risico van fraude en het niet naleven van wet- en regelgeving'.
• Risico's in verband met het niet naleven wet- en regelgeving (NOCLAR): risico van een afwijking van materieel belang vanwege niet voldoen aan (Europese) aanbestedingswetgeving en HRN concessievoorwaarden geïdentificeerd en uiteengezet in de sectie 'Controleaanpak risico van fraude en het niet naleven van wet- en regelgeving'.
• Continuïteitsrisico's: geen continuïteitsrisico's geïdentificeerd en uiteengezet in de sectie 'Controleaanpak continuïteit'.

Kernpunten
• Waardering van HRN activa
• Verantwoording reizigersopbrengsten
• Verwerking en toelichting van de beëindigde buitenlandse activiteiten

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 35 miljoen. Voor de bepaling van de materialiteit wordt uitgegaan van de Totaal opbrengsten (0,9%). Wij beschouwen Totaal opbrengsten als de meest geschikte benchmark, omdat deze een belangrijke indicator is van de financiële prestaties van NS. 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 hebben met de raad van commissarissen afgesproken dat wij tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de EUR 1,75 miljoen rapporteren aan hen 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 groepsonderdelen (hierna: 'Groep'). De financiële informatie van de Groep is opgenomen in de jaarrekening van de vennootschap.

Dit jaar hebben wij de herziene standaard voor groepscontroles toegepast in onze jaarrekeningcontrole. De herziene standaard benadrukt de rol en verantwoordelijkheden van de groepsaccountant. Ook bevat de herziene standaard nieuwe vereisten voor de identificatie en classificatie van de groepsonderdelen, de reikwijdte, en de opzet en uitvoering van controlewerkzaamheden binnen de Groep.

Wij hebben gedurende onze controle risico-inschattingswerkzaamheden uitgevoerd om te bepalen voor welke van de groepsonderdelen er een mogelijk risico op afwijkingen van materieel belang bestaat voor de jaarrekening van de groep. Om adequaat in te spelen op deze ingeschatte risico's, hebben we als groepsaccountant zelf voor al deze groepsonderdelen verdere controlewerkzaamheden gepland en uitgevoerd, hetzij op groepsonderdeelniveau hetzij op centraal niveau. We hebben de uitvoeringsmaterialiteit voor de groepsonderdelen vastgesteld op basis van de omvang en het risicoprofiel van de betreffende onderdelen.

We hebben gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd voor 96% van de Totaal opbrengsten van de Groep en 97% van de Totaal activa van de Groep. Op groepsniveau hebben we het aggregatierisico in de overige financiële informatie beoordeeld en geconcludeerd dat de kans op een afwijking van materieel belang tot een aanvaardbaar laag niveau is gebracht.

Wij zijn van mening dat de reikwijdte van onze groepscontrole een deugdelijke grondslag vormt voor ons oordeel. Door het uitvoeren van de bovengenoemde werkzaamheden hebben we voldoende en geschikte controle-informatie verkregen over de financiële informatie van de Groep om een oordeel te kunnen geven over de jaarrekening als geheel.

Controleaanpak risico van fraude en het niet naleven van wet- en regelgeving
In het hoofdstuk "Beheersing van risico's" van het jaarverslag beschrijft de raad van bestuur de procedures ten aanzien van risico's, inclusief risico's op fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving. De raad van commissarissen is bij deze onderwerpen betrokken via de Risk- en Auditcommissie.

In het kader van onze controle hebben wij inzicht verkregen in NS en de bedrijfsomgeving, en van het risicomanagement van NS met betrekking tot fraude en niet-naleving van wet- en regelgeving. Onze werkzaamheden omvatten onder andere het evalueren van de gedragscode, de meldregeling integriteit, het incidentenregister en de procedures van NS om aanwijzingen van mogelijke fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving te onderzoeken. Bovendien hebben wij inlichtingen ter zake ingewonnen bij de raad van bestuur, de raad van commissarissen en bij andere relevante functies, zoals juridische zaken, internal audit en risk & compliance en hebben wij correspondentie met relevante toezichthoudende autoriteiten en regelgevers in onze evaluatie betrokken. We hebben elementen van onvoorspelbaarheid in onze controleaanpak opgenomen, waaronder gegevensgerichte data-analyses op alle nationale kaartverkopen, gegevensgerichte werkzaamheden op de omzet van twee entiteiten die in voorgaande controles niet tot de reikwijdte behoorden en onaangekondigde interviews rondom de scenario-analyses met betrekking tot de concessie voor het Hoofdrailnet ('HRN'). Daarnaast hebben wij forensisch specialisten in onze controle werkzaamheden betrokken.

Op basis van onze risicoanalyse werkzaamheden hebben wij de (Europese) aanbestedingswetgeving en HRN concessievoorwaarden als gebieden geïdentificeerd die de meest waarschijnlijke oorzaak zouden kunnen zijn voor een materieel effect op de jaarrekening in het geval van het niet-voldoen aan deze regelgeving.

Wij beoordelen het veronderstelde frauderisico met betrekking tot de opbrengstverantwoording als niet significant gezien de lage complexiteit van de toepassing van de grondslagen voor omzetverantwoording, het ontbreken van schattingsonzekerheden van materieel belang en de betrokkenheid van diverse derde partijen bij de totstandkoming van de opbrengstverantwoording.

In overeenstemming met het bovenstaande en met de controlestandaarden hebben wij de volgende risico's geïdentificeerd ten aanzien van fraude die relevant zijn voor onze controle, inclusief de relevante veronderstelde risico's vastgelegd in de controlestandaarden, en hebben hierop als volgt ingespeeld:

- **Doorbreken van interne beheersing door het management (een verondersteld risico)**

Risico:

- Het management is in een unieke positie om fraude te plegen door de mogelijkheid het proces van financiële verslaggeving en resultaten te manipuleren door middel van het doorbreken van de interne beheersing die anderszins effectief lijken te werken.

Controleaanpak:

- Wij hebben de opzet en de implementatie geëvalueerd van interne beheersingsmaatregelen die relevant zijn voor het mitigeren van de risico's op fraude, zoals het identificeren van werkzaamheden met betrekking tot journaalposten en schattingen, zoals die omtrent de waardering van de HRN activa als omschreven in de sectie 'de kernpunten van de controle'.
- Wij hebben een data-analyse uitgevoerd op journaalposten met een hoger risico gerelateerd aan de investeringen in materiële activa en de verantwoording van de overige schulden. Waar we onverwachte journaalposten of andere risico's identificeerden via onze data-analyse, hebben we aanvullende controlewerkzaamheden uitgevoerd om op elk geïdentificeerd risico in te spelen. Deze werkzaamheden omvatten ook het herleiden van transacties naar de broninformatie.
- Wij hebben (wijzigingen in) schattingsposten en grondslagen en ongebruikelijke of bijzondere transacties getoetst, onder meer op een mogelijke bias door het management.

- **Waardering van de HRN activa**

Het risico en de controleaanpak zijn opgenomen in de sectie 'de kernpunten van de controle'.

Onze evaluatie van uitgevoerde procedures ten aanzien van fraude, hebben niet geleid tot een additioneel kernpunt van de controle. Wij hebben onze risico-inschatting en controleaanpak en resultaten gecommuniceerd aan de raad van bestuur en aan de raad van commissarissen.

Onze controlewerkzaamheden leidden niet tot aanwijzingen en/of andere redelijke vermoedens van fraude en niet-nakomen van wet- en regelgeving die van materieel belang zijn voor onze controle.

Controleaanpak continuïteit

Zoals toegelicht in de paragraaf "continuïteitsveronderstelling" in sectie 1 van de jaarrekening heeft het bestuur zijn continuïteitsbeoordeling uitgevoerd en geen continuïteitsrisico's geïdentificeerd. Onze procedures om de continuïteitsbeoordeling van het bestuur te beoordelen omvatten onder andere:

- overwegen of de continuïteitsrisicoanalyse door het bestuur alle relevante informatie bevat waarvan wij als gevolg van de controle kennis hebben;
- analyse van de financiële positie per ultimo boekjaar en ten opzichte van voorgaand boekjaar op indicatoren die kunnen duiden op continuïteitsrisico's;
- inspectie van de financieringsovereenkomsten op voorwaarden die tot continuïteitsrisico's kunnen leiden, waaronder de looptijd en eventuele convenanten;
- evalueren van de adequate weergave van de continuïteitsbeoordeling van het bestuur zoals weergegeven in de paragraaf "continuïteitsveronderstelling" in sectie 1 van de jaarrekening.

De resultaten van onze risicobeoordeling procedures hebben geen aanleiding gegeven om additionele controlewerkzaamheden op de continuïteitsbeoordeling uit te voeren.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het belangrijkst 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.

Waardering van de HRN activa

Omschrijving

NS heeft een bijzondere waardevermindering verantwoord met betrekking tot de activa gerelateerd aan de concessie voor het Hoofdrailnet ('HRN'). Deze waardevermindering is met name het gevolg van (blijvende) veranderingen in het reisgedrag, stijgende kosten en de HRN concessievoorwaarden voor de periode 2025-2033.

In 2024 heeft NS de waarde opnieuw bepaald, leidend tot een bijzondere waardevermindering van EUR 90 miljoen in het jaar 2024. Per 31 december 2024 bedraagt de cumulatieve bijzondere waardevermindering EUR 1.173 miljoen.

De hoogte van de bijzondere waardevermindering is afhankelijk van de geschatte toekomstige financiële prestaties en is sensitief voor een wijziging in de uitgangspunten, zoals NS heeft toegelicht in noot 15 van de jaarrekening.

Onze aanpak

Wij hebben:

- het proces van NS geëvalueerd rond de berekening van de bijzondere waardevermindering, waaronder het gehanteerde model en de totstandkoming van de meest kritische onderliggende uitgangspunten, zoals de verwachte inkomsten uit reizigersvervoer, kostenniveaus en investeringen in nieuw rollend materieel;
- retrospectieve uitkomsten van inschattingen uit het verleden en de verschillende toekomstige scenario's en veronderstellingen besproken met management;
- de opzet en bestaan van interne beheersingsmaatregelen geëvalueerd;
- 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;
- gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd op de scenario-analyses om de redelijkheid van de gehanteerde veronderstellingen te toetsen;
- eigen waarderingsspecialisten ingeschakeld voor de toetsing van het gehanteerde model en de redelijkheid van gehanteerde veronderstellingen zoals de disconteringsvoet;
- geëvalueerd of de toelichting in noot 15 van de jaarrekening passend is en of de belangrijkste uitgangspunten en sensitiviteiten adequaat zijn toegelicht.

Onze observatie

Wij kunnen ons verenigen met de verantwoording van de bijzondere waardevermindering van EUR 90 miljoen op de HRN activa in 2024 en de cumulatieve bijzondere waardevermindering van EUR 1.173 miljoen per 31 december 2024 en met de toelichtingen daarvan in noot 15 de jaarrekening

Verantwoording reizigersopbrengsten

Omschrijving

In 2024 heeft NS EUR 3,1 miljard aan reizigersopbrengsten gerealiseerd, zoals toegelicht in noot 1 van de jaarrekening. Dit betreft opbrengsten uit een veelvoud van kaartsoorten voor (inter-)nationale reizen en abonnementen.

Voor de verwerking van deze diverse opbrengstenstromen maakt NS gebruik van meerdere IT-systemen en diensten van derde partijen. Vanwege de complexiteit van de IT-omgeving van NS, de betrokkenheid van derde partijen in de gegevensverwerking, gecombineerd met het groot aantal omzettransacties, hebben wij de juiste- en volledige verantwoording van reizigersopbrengsten als een kernpunt van de controle aangemerkt.

Onze aanpak

Onze aanpak:

- het proces van NS geëvalueerd rond de verantwoording van reizigersopbrengsten, waaronder het gebruik van diverse IT-systemen en diensten van derde partijen;
- eigen IT-specialisten ingeschakeld voor de evaluatie van het IT-landschap en de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking;
- de opzet en het bestaan van interne beheersingsmaatregelen geëvalueerd van de opbrengstenstromen waarbij gebruik gemaakt wordt van in- en uitcheckregistratie;
- gegevensgerichte data-analyses uitgevoerd op de juiste en volledige omzetverantwoording voor alle nationale kaartverkopen in 2024, op basis van vaste prijstabellen, in- en uitcheckregistratie, kaartautomaten en online verkopen;
- gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd op overige reizigersopbrengsten waaronder internationale kaartverkopen, abonnementen en het OV-studentenkaartcontract.

Onze observaties

Wij kunnen ons verenigen met de verantwoording van de reizigersopbrengsten.

Verwerking en toelichting van de beëindigde buitenlandse activiteiten

Omschrijving

In 2024 heeft NS haar resterende buitenlandactiviteiten beëindigd met de verkoop van dochteronderneming Abellio Duitsland aan de Duitse spoorondernemingen BeNEX, nadat in 2023 Abellio UK al was verkocht aan lokaal management. Daarnaast is in 2024 het insolventieproces van dochteronderneming Abellio GmbH afgerond.

Zoals toegelicht in noot 1 van de jaarrekening bedraagt het verkoopresultaat van de verkoop van Abellio Duitsland EUR 22 miljoen negatief. Als onderdeel van de verkoopovereenkomst verwacht NS een bedrag van EUR 37 miljoen af te dragen aan BeNEX als compensatie voor toekomstige energiekosten.

Met betrekking tot de verkoop van Abellio UK in 2023 is in 2024 een bedrag ontvangen van EUR 93 miljoen. Per 31 december 2024 resteert nog een vordering van EUR 25 miljoen.

Door de afronding van het insolventieproces van Abellio GmbH is in 2024 een voorziening van EUR 14 miljoen vrijgevallen.
Vanwege de complexiteit van de verschillende transacties hebben wij de juiste verwerking en toelichting hiervan als een kernpunt van de controle aangemerkt.

Onze aanpak

Met betrekking tot Abellio Duitsland hebben wij:

- het proces van NS geëvalueerd rond de verwerking en toelichting van de verkoop, inclusief de opzet en bestaan van interne beheersingsmaatregelen;
- geëvalueerd of de door de NS gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving in overeenstemming zijn met IFRS 5 "Activa aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten";
- gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd, waaronder inspectie van de verkoopdocumentatie met BeNEX en toetsing van de berekening van het verkoopresultaat;
- gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd op de inschatting van de verplichting met betrekking tot de energiekostencompensatie om de redelijkheid van de gehanteerde veronderstellingen te toetsen;
- geëvalueerd of de toelichting in noot 1 van de jaarrekening passend is en of de belangrijkste uitgangspunten en sensitiviteiten adequaat zijn toegelicht.

Met betrekking tot Abellio UK hebben wij:

- retrospectieve uitkomsten van de inschatting uit 2023 en de verschillende toekomstige scenario's en veronderstellingen besproken met management;
- gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd, waaronder inspectie van ontvangen gelden en toetsing van de berekening van de resterende vordering;
- geëvalueerd of de toelichting in noot 23 van de jaarrekening passend is en of de belangrijkste uitgangspunten en sensitiviteiten adequaat zijn toegelicht.

Met betrekking tot Abellio GmbH hebben wij:

- gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd, waaronder inspectie van de overeenkomst met de curator en de lokale autoriteiten, de hieruit volgende betaling en de berekening van de vrijval van de voorziening;
- geëvalueerd of de verwerking als financiële bate over 2024 en toelichting daarop in noot 27 van de jaarrekening juist is.

Onze observatie

Wij kunnen ons verenigen met de verwerking en toelichting van de beëindigde buitenlandse activiteiten zoals opgenomen in noot 1, 23 en 27 van de jaarrekening.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie.
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 een mindere diepgang dan onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.
De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder de informatie die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot 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 het 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. Daarbij is de raad van bestuur, onder toezicht van de raad van commissarissen, verantwoordelijk voor het voorkomen en ontdekken van fraude en de niet naleving van wet- en regelgeving en het nemen van maatregelen om de gevolgen, voor zover mogelijk, ongedaan te maken en herhaling te voorkomen.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet raad van bestuur afwegen of de vennootschap 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 activiteiten 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 vennootschap 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 vennootschap.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening
Onze doelstelling 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. Onze controle bestond onder andere uit:

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

Wij zijn verantwoordelijk voor het plannen en uitvoeren van de groepscontrole om voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen met betrekking tot de financiële informatie van de entiteiten of bedrijfsonderdelen binnen de groep als basis voor het vormen van een oordeel over de jaarrekening. Tevens zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de beoordeling van de controlewerkzaamheden die in het kader van de groepscontrole zijn uitgevoerd. Wij dragen de volledige verantwoordelijkheid voor onze controleverklaring.

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 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.

Den Haag, 4 maart 2025

KPMG Accountants N.V.

R.R.J. Smeets RA

Assurance-rapport met beperkte mate van zekerheid van de onafhankelijke accountant over de duurzaamheidsinformatie

Aan: de raad van commissarissen en de raad van bestuur van N.V. Nederlandse Spoorwegen

Onze conclusie

Wij hebben een assurance-opdracht met beperkte mate van zekerheid uitgevoerd over de duurzaamheidsinformatie van N.V. Nederlandse Spoorwegen te Utrecht over 2024.

Op basis van de door ons uitgevoerde werkzaamheden en de verkregen assurance-informatie hebben wij geen reden om te veronderstellen dat de in het jaarverslag opgenomen duurzaamheidsinformatie geen, in alle van materieel belang zijnde aspecten, getrouwe weergave geeft van:

- het beleid ten aanzien van duurzaamheidsonderwerpen; en
- de bedrijfsvoering, de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied in 2024;

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 "Dialoog met onze stakeholders in Nederland", "Over de scope van dit verslag" en "Reikwijdte en verslaggevingscriteria" van het jaarverslag 2024.

De basis voor onze conclusie

Wij hebben onze assurance-opdracht met een beperkte mate van zekerheid over 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) en andere relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. 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), zoals opgenomen in de GRI content index, 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 met referentie naar ('with reference to') de GRI Standaarden. De toegepaste GRI Standaarden zijn opgenomen in de GRI Content index zoals opgenomen in het online jaarverslag (pagina 142) 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.

Materialiteit
Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij materialiteitsniveaus bepaald voor elk relevant onderdeel in de duurzaamheidsinformatie. Bij het evalueren van onze materialiteitsniveaus hebben wij kwantitatieve en kwalitatieve aspecten evenals de relevantie van informatie voor zowel belanghebbenden als de entiteit in ogenschouw genomen.

Wij zijn met de raad van commissarissen overeengekomen dat wij aan de raad de, tijdens onze assurance-opdracht, geconstateerde afwijkingen rapporteren die naar onze mening om kwantitatieve of kwalitatieve redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de assurance-opdracht van de groep
N.V. Nederlandse Spoorwegen is het moederbedrijf van een groep entiteiten. De duurzaamheidsinformatie omvat de geconsolideerde informatie van deze groep van entiteiten zoals toegelicht in “Reikwijdte en verslaggevingscriteria” van het jaarverslag.

Onze werkzaamheden voor de assurance-opdracht van de groep bestonden uit assurance-werkzaamheden op groepsniveau (geconsolideerd) alsook bij de groepsonderdelen.

Wij hebben de reikwijdte van onze assurance-opdracht zodanig bepaald dat wij voldoende werkzaamheden verrichten om in staat te zijn een conclusie tot uitdrukking te brengen over de duurzaamheidsinformatie. Daarbij hebben wij, onder meer, in aanmerking genomen de managementstructuur van de groep, de aard van de activiteiten van de groepsonderdelen, de bedrijfsprocessen en interne beheersingsmaatregelen en de bedrijfstak waarin de vennootschap opereert.

Beperkingen in de reikwijdte van onze assurance-opdracht
In de duurzaamheidsinformatie is toekomstgerichte informatie opgenomen in de vorm van ambities, strategie, plannen, verwachtingen en 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 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.

De informatie over de prestatie-indicatoren “Algemeen klantoordeel HRN”, “Algemeen klantoordeel HSL” en “Klantoordeel sociale veiligheid” over 2024 is ten tijde van het verstrekken van deze verklaring nog niet bekend en valt derhalve buiten de scope van onze assurance werkzaamheden.

Onze conclusie is niet aangepast als gevolg van deze aangelegenheden.

Verantwoordelijkheid van de raad van bestuur en de raad van commissarissen
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.

De raad van bestuur is ook verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht voor het opstellen van de duurzaamheidsinformatiemogelijk 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, assurance-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, de consistente toepassing hiervan en de toelichtingen die daarover in de duurzaamheidsinformatie staan. Dit omvat het evalueren van de uitkomsten van de materialiteitsanalyse van de entiteit en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur;
- via het inwinnen van inlichtingen het 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 verwerven van assurance-informatie over het bestaan of 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 inwinnen van inlichtingen bij 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 aansluiten van de relevante financiële informatie met de jaarrekening;
- het lezen van 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.

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.

Den Haag, 4 maart 2025
KPMG Accountants N.V.
R.R.J. Smeets RA

Tien jaren NS

Balans*

in miljoenen euro's	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Activa										
Materiële vaste activa	3.513	3.317	3.442	2.973	2.919	4.260	3.979	3.845	3.654	3.296
Vastgoedobjecten	113	122	119	124	129	135	151	170	197	194
Immateriële vaste activa	110	203	319	345	376	484	416	357	257	225
Gebruiksrechten vaste activa	104	268	461	827	1.865	2.022	-	-	-	-
Investeringen verwerkt volgens de equity-methode	15	12	12	26	19	19	17	26	39	183
Overige financiële vaste activa, inclusief beleggingen	106	157	197	131	160	159	159	158	267	340
Uitgestelde belastingvorderingen	422	428	316	367	133	202	196	260	229	278
Totaal vaste activa	**4.383**	**4.506**	**4.866**	**4.793**	**5.601**	**7.281**	**4.918**	**4.816**	**4.643**	**4.516**
Voorraden	172	177	220	176	194	184	169	161	139	138
Overige beleggingen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	270
Debiteuren en overige vorderingen	371	516	676	1.219	1.175	1.144	830	648	724	659
Te vorderen winstbelasting	-	-	-	22	13	13	16	24	4	32
Overige financiële vlottende activa, inclusief beleggingen	1.046	715	745	478	35	8	-	-	-	-
Geldmiddelen en kasequivalenten	449	460	396	680	1.137	818	906	565	709	671
Activa aangehouden voor verkoop	-	-	1.476	-	-	-	191	-	140	-
Totaal vlottende activa	**2.038**	**1.868**	**3.513**	**2.575**	**2.554**	**2.167**	**2.112**	**1.398**	**1.716**	**1.770**
Totaal activa	**6.421**	**6.375**	**8.379**	**7.368**	**8.155**	**9.448**	**7.030**	**6.214**	**6.359**	**6.286**
Eigen vermogen en verplichtingen										
Eigen vermogen	**1.775**	**1.914**	**2.309**	**1.856**	**976**	**3.781**	**3.627**	**3.477**	**3.511**	**3.309**
Aan komende jaren toe te rekenen baten	106	123	128	161	197	240	275	314	328	263
Leningen en overige financiële verplichtingen, inclusief derivaten	2.536	1.672	1.505	1.598	1.130	656	740	551	293	440
Leaseverplichtingen	91	315	377	634	1.601	1.676	-	-	-	-
Personeelsbeloningen	81	58	55	54	37	35	30	30	31	30
Voorzieningen	90	87	310	216	179	126	119	114	100	155
Overlopende posten	6	8	9	10	14	32	42	42	36	55
Uitgestelde belastingverplichtingen	-	-	-	2	93	54	48	59	160	168
Totaal langlopende verplichtingen	**2.910**	**2.263**	**2.384**	**2.675**	**3.251**	**2.819**	**1.254**	**1.110**	**948**	**1.111**
Leningen en overige financiële verplichtingen	69	387	296	196	81	99	98	201	77	488
Leaseverplichtingen	30	89	87	296	465	433	-	-	-	-
Verschuldigde winstbelasting	-	13	11	12	14	10	12	26	7	22
Crediteuren en overige schulden	1.026	1.004	1.306	1.647	2.022	1.497	1.315	1.105	1.023	1.060

Vooruitontvangen baten	590	590	565	645	562	738	694	246	641	260
Voorzieningen	21	115	74	208	581	71	24	49	37	36
Passiva aangehouden voor verkoop	-	-	1.347	-	-	-	6	-	115	-
Totaal kortlopende verplichtingen	**1.736**	**2.198**	**3.686**	**3.004**	**3.725**	**2.848**	**2.149**	**1.627**	**1.900**	**1.866**
Totaal eigen vermogen en verplichtingen	**6.421**	**6.374**	**8.379**	**7.535**	**8.155**	**9.448**	**7.030**	**6.214**	**6.359**	**6.286**

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening*

in miljoenen euro's	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Opbrengsten	3.702	3.823	3.341	6.486	6.601	6.661	5.926	5.121	5.093	4.973
Bedrijfslasten	3.852	4.361	2.950	6.009	9.046	6.382	5.745	5.084	4.965	4.876
Aandeel resultaat investeringen verwerkt volgens de equity-methode	2	-1	-	5	2	8	14	20	142	70
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	**-148**	**-540**	**391**	**482**	**-2.443**	**287**	**195**	**57**	**270**	**167**
Nettofinancieringsresultaat	30	43	178	-349	-21	-51	-14	-5	-9	-23
Aandeel resultaat investeringen verwerkt volgens de equity-methode	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultaat voor winstbelastingen	**-118**	**-497**	**569**	**133**	**-2.464**	**236**	**181**	**52**	**261**	**144**
Winstbelasting	-6	107	-37	367	-117	-21	-65	-5	-49	-26
Resultaat over de verslagperiode	**-124**	**-389**	**532**	**500**	**-2.581**	**215**	**116**	**47**	**212**	**118**
Beëindigde bedrijfsactiviteiten										
Resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten, na belastingen	**-17**	**10**	**54**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Resultaat over de verslagperiode	**-141**	**-379**	**586**	**500**	**-2.581**	**215**	**116**	**47**	**212**	**118**

* *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.

#