



night
D-0BB 61 80 59-90 044

NS Jaarverslag 2021

Zie [ns.nl/jaarverslag](https://www.ns.nl/jaarverslag)
voor de online versie

Leeswijzer

Het jaarverslag van NS bestaat uit een bestuursverslag en een jaarrekening. Het bestuursverslag bestaat onder meer uit het voorwoord en een hoofdstuk over NS en corona, uit Trends, ontwikkelingen en strategie, Onze activiteiten en prestaties in Nederland, Onze activiteiten en prestaties in het buitenland en Onze impact. Daarnaast vindt u informatie over NS Groep met onder meer het Verslag van de raad van commissarissen, het Beheersen van risico's en Dialoog met onze stakeholders.

Duurzame mobiliteit

Aan de hand van vijf thema's laat NS zien hoe de organisatie bijdraagt aan duurzame mobiliteit in Nederland. Indien van toepassing staat aan het begin van een hoofdstuk een icoontje dat laat zien aan welk thema de prestaties hebben bijgedragen.

	Thema	Toelichting
	Duurzame mobiliteit	Het resultaat van onderstaande duurzame pijlers
	Fossielvrij ondernemen	Energieverbruik voor facilitair en tractie fossielvrij in 2040.
	Circulair ondernemen	In 2030 kopen we circulair in, (her)gebruiken we onze materialen maximaal en hebben we geen afval meer op kantoren, werkplaatsen en treinen.
	Groen ondernemen	In 2050 draagt NS positief bij aan de biodiversiteit, gezondheid, klimaatverandering en -adaptatie.
	Voor iedereen	NS heeft in 2040 een passend aanbod toegankelijke ketendiensten, in 2045 een volledige toegankelijke treinreis.
	Door iedereen	NS is en blijft een afspiegeling van de Nederlandse samenleving.

Inhoudsopgave

Over NS

- 5 Voorwoord van de president-directeur
- 9 NS en corona in 2021
- 15 Profiel van NS

Trends, ontwikkelingen en strategie

- 21 Trends en ontwikkelingen
- 24 Onze strategie
- 27 Hoe NS waarde toevoegt aan de samenleving
- 29 Materialiteitsmatrix

Onze activiteiten en prestaties in Nederland

- 32 Toelichting op de concessie-indicatoren
- 34 Klanttevredenheid
- 36 Innovaties
- 38 Prestaties hoofdrailnet & HSL
- 44 Deur-tot-deurreis
- 48 Stations en omgeving
- 55 Veilig reizen en werken
- 61 Aantrekkelijke & inclusieve werkgever
- 67 Duurzame prestaties

Onze activiteiten en prestaties in het buitenland

- 78 Abellio
- 82 Abellio UK
- 95 Abellio Duitsland

Financiële prestaties

- 101 Financiën in het kort

Onze impact

- 109 Onze impact op Nederland

NS groep

- 116 Verslag van de raad van commissarissen
- 129 Corporate governance
- 135 Organisatiecultuur, integriteit en compliance
- 139 Beheersing van risico's
- 146 Dialoog met onze stakeholders in Nederland
- 160 Verklaring raad van bestuur
- 160 Over de scope van dit verslag
- 161 Reikwijdte en verslaggevingscriteria

Jaarrekening

- 164 Geconsolideerde jaarrekening
- 247 Enkelvoudige jaarrekening

Overige gegevens

- 252 Overige gegevens
- 252 Gecombineerde controleverklaring en assurance-rapport van de onafhankelijke accountant
- 271 Tien jaren NS

Over NS

In het kort



Treinreizen per
werkdag **528.707**

Gemiddeld aantal 2019:
1.139.776



18.897 medewerkers
in Nederland



**Modernisering
VIRM2/3 gestart**

99% van oude treinonderdelen
krijgt tweede leven in nieuwe trein



**Toegankelijkheid
Sprinters**

Alle Sprinters voorzien van
toegankelijke voorzieningen



3,4 miljoen ritten
met de OV-fiets

(2020: 3,1 miljoen)



Onveiligheid melden
via Whatsapp of sms

2.548 whatsapp/sms meldingen van
reizigers bereiken (10% van totaal)
meldkamer van NS



**F1
in Zandvoort**

Elke 5 minuten een trein tussen
Amsterdam en Zandvoort



Alle stations
voorzien van AED

NS en ProRail dragen bij aan landelijk
dekkend netwerk



Nachttreinen
naar de Alpen

NightJet naar Wenen/Innsbrück
en Zürich van start



**European
Year of Rail**

Klimaatrein naar COP26 in Glasgow



Opbrengsten
€ 6.486 miljoen

(2020: € 6.601 miljoen)



Investerings
€ 554 miljoen

(2020: € 548 miljoen)



Nettowinst
€ 500 miljoen

(2020: nettoverlies
- € 2.581 miljoen)



Omzet Abellio
€ 3.672 miljoen

(2020: € 3.844 miljoen)

Voorwoord van de president-directeur

Voor NS was 2021 opnieuw een lastig jaar, operationeel en financieel. Dat gold in het bijzonder voor onze medewerkers. We hebben laten zien dat we, naast onze saamhorigheid, ook over een ongekende veerkracht beschikken. Ondanks alle tegenslagen zijn we ook in 2021 met onze treinen blijven rijden. Dat is te danken aan de niet aflatende inzet van al onze collega's. Samen hebben we Nederland 'duurzaam bereikbaar' gehouden. Daar ben ik zeer trots op.

Vanaf april konden we na een maandenlange lockdown de dienstregeling opschalen. Iedereen had weer zin erop uit te gaan. Reizigers wisten de trein direct goed te vinden. De waardering voor stations steeg verder door. Het was een domper dat de samenleving eind 2021 toch weer in een avond- en gedeeltelijke lockdown belandde. Het laat zien dat we er nog lang niet zijn. De komende periode blijven we als NS te maken houden met minder reizigers en een achterblijvende financiële situatie.

Hoewel de vooruitzichten voor NS op de korte termijn moeilijk zijn, zijn ze voor de lange termijn veelbelovend. Er wachten ons land grote opgaven op het gebied van wonen en klimaat. Er moeten bijvoorbeeld één miljoen woningen bij. Daar hoort een infrastructuur voor duurzame mobiliteit bij. Afgelopen jaar reisden we met de Klimaatrein naar Glasgow. Ik merkte dat er op de top meer gesproken werd over problemen dan over oplossingen. Over vervuilers in plaats van koplopers. We hebben het over CO₂-uitstoot terwijl NS al jaren klimaatneutraal rijdt, onder meer met windenergie. Er wordt gesproken over afval, terwijl wij met onze VIRM-treinrevisie al 99% circulair zijn. De trein is een oplossing, al sinds jaar en dag. Natuurlijk moeten we doorpakken, door steden en regio's nog beter en hoogfrequent met elkaar te verbinden. We lieten in 2021 zien dat we dit kunnen: zo rijdt sinds de nieuwe dienstregeling de tienminuten-Intercity trein Rotterdam-Schiphol-Arnhem om reizigers nog meer flexibiliteit te bieden. En neem de F1 Grand Prix in Zandvoort: in één weekend vervoerden we in nauwe samenwerking met ProRail bijna 90.000 bezoekers met vijfminutentreinen tussen Amsterdam en Zandvoort. Er waren die dagen 300 extra collega's aan het werk. Een topprestatie en een grote logistieke uitdaging.

Zorgvuldig handelen

Een groot deel van onze medewerkers heeft tijdens de coronacrisis in de frontlinie gestaan. Ze stonden altijd klaar, ondanks de onzekerheid over hoe lang het nog zou duren. De protesten in Eindhoven en Rotterdam waren beangstigend, ook voor onze collega's. Door het geringe aantal reizigers vielen veroorzakers van overlast, zoals zwervers en hangjongeren, meer op, wat van invloed is op de veiligheidsbeleving van reizigers en personeel. We merkten daarnaast dat niet alle reizigers coronamaatregelen, zoals het dragen van een mondkapje, opvolgen. We blijven hen aanspreken, al leidt dit in sommige gevallen tot agressie van reizigers. Onze mensen op kantoor hebben een groot deel van het jaar thuis moeten werken, wat veel van hun flexibiliteit vroeg. Het was voor iedereen een uitdaging om de moed erin te houden. De raad van bestuur heeft ruim 100 zomerbezoeken gehouden om met medewerkers te spreken over NS en hun werk. Want we moeten het samen doen. We beseffen dat veranderingen en procedures soms lang duren. Maar we willen het zorgvuldig doen. Zo zijn de uitkeringen in het kader van de Individuele Tegemoetkoming Slachtoffers WOII Transporten in 2021 afgerond.

Reizigers terugwinnen

Ons doel is om 1,4 miljoen reizigers elke werkdag te verleiden om in onze treinen te stappen. Dat is meer dan ooit. Dat zullen niet allemaal dezelfde reizigers zijn als twee, drie jaar geleden. Mensen richten hun leven anders in. Dat leidt tot nieuwe mobiliteitsbehoeften en een andere spreiding van reizigers door de dag en week heen. Een nieuwe ruimtelijke ordening van steden, met autoluwe centra, versterkt dat. Daar bereiden we ons nu al op voor met een breed aanbod van diensten, een goede dienstregeling, hoogwaardige stations en voorzieningen, en een makkelijke en persoonlijke reis van deur tot deur.

Ook internationaal kan de trein zich op afstanden tot zo'n 700 kilometer ontwikkelen tot een duurzaam reisalternatief. Tussen Parijs en Nederland rijdt inmiddels 25 jaar de Thalys. Na aanleg van de HSL-Zuid werd Thalys een alternatief voor het luchtverkeer. Voor de coronacrisis koos circa driekwart van de reizigers van en naar Parijs voor de trein. Op dit moment ligt er een onderzoeksrapport over de marktordering van internationale verbindingen ter behandeling bij de Tweede Kamer. Het kabinet zal in 2022 een keuze maken hoe de ordening voor internationaal personenvervoer zal worden vormgegeven. NS wil graag een bijdrage blijven leveren aan duurzaam, internationaal spoorvervoer in Europa.

NightJet Wenen/Innsbruck en NightJet Zürich zijn in 2021 gaan rijden en laten zien welke kansen er liggen voor de trein. Maar dan moeten we wel aan de slag met het gemakkelijker maken van het boeken van tickets en het verbeteren van de infrastructuur. Tijdens de '2021 European Year of Rail' reed de trein 'Connecting Europe Express' door Europa. Samen met de andere Europese vervoersbedrijven hebben we ons tijdens deze tour hard gemaakt voor een sterk, innovatief en veilig internationaal vervoersnetwerk. Dat blijven we doen. Via de Mobiliteitsalliantie, waarin NS zich heeft verenigd met andere mobiliteitspartners, pleiten we ervoor om met lef en ambitie te investeren. Het regeerakkoord dat eind 2021 is gepresenteerd, is veelbelovend.

Veiligheid blijft topprioriteit. Afgelopen jaar verscheen het onderzoeksrapport naar aanleiding van het tragische ongeval bij Hooghalen, waarbij een collega om het leven kwam. We hebben daarop samen met ProRail per direct extra maatregelen genomen om de veiligheid op en rond onbewaakte spoorwegovergangen te vergroten. Uiteindelijk is sluiting van onbewaakte overgangen nodig om het spoor echt veilig te maken.

Wendbare organisatie

Om Nederland duurzaam bereikbaar te houden, moet NS aansluiten bij de wensen van reizigers en snel inspelen op veranderingen en kansen. Daarom moeten we als organisatie wendbaarder en flexibeler opereren en onze organisatie en het werk zo inrichten dat het past bij deze tijd. Het vereist een grotere diversiteit aan mensen en gezichtspunten, vanuit leeftijd, ervaring, achtergrond, gender, seksuele voorkeur en karakter. Maar het is ook nodig om slagvaardiger te worden, met minder stafdiensten en minder managementlagen. Tot en met 2024 verdwijnen er bij NS 2.000 banen, allemaal volgens natuurlijk verloop en met een werkgelegenheidsgarantie. Verder vernieuwen we IT-systemen en maken we vaart met digitalisering. Daarin hebben we afgelopen jaar een grote stap gezet. In specifieke functiegroepen zijn nieuwe medewerkers hard nodig. Maar de arbeidsmarkt is krap, met name voor technici, IT'ers, maar ook voor rijdend personeel en retailmedewerkers. We moeten daarom aantrekkelijk blijven voor nieuw talent. Daarnaast willen we mensen die bij ons in dienst zijn goed opleiden, begeleiden en laten doorgroeien. We investeren flink in opleidingsmogelijkheden en duurzaam inzetbaar te blijven. Ook binnen NS zijn veel collega's van baan veranderd en bijvoorbeeld machinist of conducteur geworden.

Wendbaarheid vraagt ook om ander gedrag: veranderbereid zijn, en durven aan- en uitspreken. Over wat er goed gaat en wat niet, maar zeker ook over respect en integriteit. Grensoverschrijdend gedrag, in welke vorm dan ook, is ontoelaatbaar en accepteren we niet binnen NS. Niet in onze treinen, niet op onze stations, niet in werkplaatsen en kantoren. We willen dat iedereen zich bij NS veilig voelt.

Buitenlandse activiteiten

De activiteiten van dochter Abellio moeten bijdragen aan het belang van de Nederlandse reiziger, door betere internationale en regionale grensoverschrijdende verbindingen en een positief financieel resultaat. In het Verenigd Koninkrijk zijn we afgelopen jaar met onze dochter Abellio UK de coronacrisis redelijk goed doorgekomen, mede dankzij de maatregelen van de Britse overheid en inspanningen van onze dochterorganisatie. 2021 hebben we in het Verenigd Koninkrijk winstgevend af kunnen sluiten, ook zonder de eenmalige correctie die het gevolg is van significant lagere beëindigingsvergoedingen dan initieel door het Department for Transport waren opgelegd. De gevolgen van de coronacrisis hebben wel versneld geresulteerd in een nieuwe marktordening op het Britse spoor. Hoewel hier nog steeds ruimte blijft voor private partijen, wordt de regiefunctie versterkt om tot een eenduidiger inrichting van het Britse spoor te komen in het belang van de reiziger. Hoe dit er precies uit gaat zien, wordt de komende jaren duidelijk. Abellio UK zal hier een actieve rol in blijven spelen maar NS heroverweegt zijn betrokkenheid in het Verenigd Koninkrijk gezien het belang voor de Nederlandse reiziger. Uiteraard zal dit zorgvuldig gebeuren rekening houdend met het belang van onze organisatie in het Verenigd Koninkrijk.

De herstructurering in Duitsland was nodig vanwege de verlieslatende activiteiten vooral veroorzaakt door onvoorziene omstandigheden. Abellio blijft in Duitsland een beperkt aantal concessies rijden in Nedersaksen en Midden-Duitsland. De activiteiten in Nordrheinwestfalen en Baden-Württemberg zijn begin dit jaar beëindigd en overgedragen. Daarmee eindigen onze activiteiten in een voor Nederland belangrijke, direct aangrenzende regio. Dat neemt niet weg dat we nog steeds de ambities hebben om grensoverschrijdend te opereren en te blijven rijden zoals we doen naar Parijs, Londen, Brussel, Frankfurt en Berlijn.

Financieel

Corona en het verlies aan reizigers als gevolg van lockdowns en overheidsmaatregelen heeft ook in 2021 grote impact op onze inkomsten gehad. Zonder de beschikbaarheidsvergoeding en de NOW vergoeding lijden we over 2021 een forse omzetsderving in Nederland van ruim € 1,3 miljard ten opzichte van 2019, voor corona. Om financieel gezond te worden, het treinkaartje betaalbaar te houden en te kunnen blijven investeren voor de op de lange termijn verwachte groei, voeren we een besparingsprogramma uit. Dat programma moet resulteren in een structurele verlaging van het kostenniveau met een kwart miljard euro vanaf 2024. Daarmee zijn we goed onderweg maar tegelijkertijd moet er ook nog veel gebeuren en willen we zorgvuldig doen. Rekening houdend met het verdere verloop van de coronacrisis, de recente maatregelen door de overheid en de invloed daarvan op onze reizigersaantallen zal een financiële regeling ook na afloop van de huidige afspraken noodzakelijk blijven om de dienstregeling in Nederland in stand te houden. Tegelijkertijd willen we de prestaties voor de reizigers op een hoog niveau houden en veilig reizen blijven waarborgen. Dit vereist een grote inspanning van al onze collega's maar ook van NS om de gevolgen voor onze medewerkers zoveel mogelijk op te vangen met natuurlijk verloop, herscholing en begeleiding van werk naar werk. De komende jaren zal veel van onze mensen vergen om de ingezette aanpassing van onze organisatie af te ronden en tegelijkertijd de hoge prestaties voor de reizigers te blijven realiseren.

Blijven bijdragen aan de Nederlandse samenleving

We zullen moeten leren leven met corona en ons land daarop gaan inrichten. Hoe dat eruit gaat zien, is voor ons belangrijk om te weten. Want als forenzen structureel één dag meer thuiswerken ten opzichte van 2019, kan dat voor ons een verlies van tien procent van onze vervoersopbrengsten in Nederland betekenen. De hoofdrailnetconcessie is maatschappelijk noodzakelijk en kunnen we niet laten versoberen. Met het oog op de verwachte reizigersgroei in 2030 en onze ambities voor grensoverschrijdende mobiliteit, zullen investeringen hierin snel vorm moeten krijgen om ons samen met partners voor te bereiden en te kunnen blijven bouwen aan de toekomst.

Mede namens mijn collega's in de raad van bestuur dank ik alle NS-collega's, de medezeggenschap en samenwerkingspartners voor hun inzet en betrokkenheid. Tot slot danken we de raad van commissarissen en onze aandeelhouder voor hun betrokkenheid in 2021 en het in ons gestelde vertrouwen.

Marjan Rintel, president-directeur



NS en corona in 2021



Medewerkers van Kiosk, Stationshuiskamer en Julia's dragen circulaire kleding van oud textiel en gebruikte plastic flessen.

Na 2020 werd ook afgelopen jaar beheerst door de coronacrisis en vervoerden we opnieuw fors minder reizigers dan voor de pandemie. Dat raakte ook het gebruik van onze deur-tot-deurdiensten en de winkels en services op het station. Voor de OV-sector bleef het bieden van een veilige reis van groot belang. Als bedrijf lieten we veerkracht zien, bijvoorbeeld door snel op- en af te schalen, met acties om reizigers terug te winnen en andere manieren van werken. Eén doel blijft sinds het begin van de pandemie voor ons onverminderd van kracht: Nederland duurzaam bereikbaar houden.



Dienstregeling

De eerste maanden van 2021 zat Nederland in een lockdown en reed NS ongeveer 90 procent van de treinen. Vanaf de versoepelingen eind april zijn we gaan opschalen tot we eind augustus weer alle treinen reden, inclusief de forensentreinen (extra treinen die we pre-corona inzetten om piekdruk in de spits op te vangen). Vanaf 20 december reed NS tijdelijk minder treinen in de avond, nacht en spits en startte de gebruikelijke avonddienstregeling twee uur eerder. Doordat er steeds meer collega's thuiszaten door ziekte of quarantaine was NS genoodzaakt om de dienstregeling per 7 februari 2022 tijdelijk aan te passen tot 85 procent van alle treinen. De lockdown in Nederland, het aanhoudende negatieve reisadvies voor niet-noodzakelijke internationale reizen en de maatregelen in de landen om ons heen, raakte ook de internationale treinreizen.

Reizigers terugwinnen

Een van de manieren waarmee NS inzet op de terugkeer van de reiziger in de trein is het aanpassen van ons productaanbod. Uit onderzoek blijkt dat de reiziger meer flexibiliteit wil en prijsbewuster is dan voorheen. Om hieraan tegemoet te komen, hebben we afgelopen jaar (tijdelijke en permanente) wijzingen doorgevoerd om onze proposities flexibeler te maken. Reizigers kunnen bijvoorbeeld kosteloos abonnementen pauzeren. Daarnaast hebben we verschillende nieuwe kortingsproposities ontwikkeld die we kunnen inzetten zodra de situatie rond corona dat toelaat. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om het Vroegboekdalticket en reizigers kunnen inmiddels gebruik maken van het aangepaste groepsticket.

Reizigersaantallen

De reizigersaantallen waren in 2021 48% ten opzichte van voor corona, toen NS op werkdagen nog 1,3 miljoen reizigers vervoerde. Belangrijkste oorzaak hiervoor is de lockdown vanaf december 2020 toen de regering reizigers vroeg alleen noodzakelijke reizen te maken en forensen adviseerde om thuis te werken. Na versoepelingen in het voorjaar herstelden de reizigersaantallen enigszins door voornamelijk de sociaal-recreatieve reizigers, maar minder dan verwacht. Met name forensen kwamen nog niet terug in de trein. Met de start van het studiejaar van 2021 kwamen studenten wel weer terug.

Internationale reizen

Herstel van internationale treinreizen zette zich pas vlak voor de zomer in en vlakke af aan het einde van het jaar. Na de zomer ontstond ruimte om de frequentie van Thalys te verhogen naar gemiddeld tien keer per dag en in het najaar ging Eurostar van één naar twee keer per dag. IC Brussel, de regionale treinen naar Luik en Antwerpen, ICE en IC Berlijn hebben het hele jaar de volledige dienstregeling gereden. Ook de NightJet naar Wenen/Innsbruck heeft sinds de start in mei volgens dienstregeling gereden.

Maatregelen voor reizigers

In 2021 gold een mondkapjesplicht in de trein en een groot deel van het jaar gold de mondkapjesplicht en de anderhalve meter afstand op het station, winkels en perron. Net als in 2020 informeerde NS reizigers over de geldende maatregelen via filmpjes op de stations, in de trein, via de NS-website en via de omroep in de trein en op de stations. Het dragen van de mondkapjes is een verantwoordelijkheid van de reizigers die we daarop aanspreken. Indien nodig is handhaving belegd bij Veiligheid & Service en rijdend personeel. We merkten in 2021 steeds meer dat niet alle reizigers coronamaatregelen opvolgen.

Omdat na het versoepelen van de coronamaatregelen meer reizigers de trein namen, zijn we vanaf het eerste kwartaal van 2021 een campagne gestart om reizigers te wijzen op een goede voorbereiding van hun treinreis. Hierbij wordt gewezen op het gebruik van de drukte-indicatie in de NS-app en het aanmelden van je reis via Treinwijzer in de NS-app. Met de Treinwijzer kan de reiziger zijn reis vooraf vrijwillig aanmelden en informatie vinden over de verwachte bezetting in de treinen. In navolging van de versoepelingen startten NS en ProRail eind september met het weghalen van de coronastickers op de stations. Vanaf de verscherping van de maatregelen in november is dit gepauzeerd. Op stations en in de treinen waar de stickers al verwijderd waren, kwamen deze niet terug.

Zowel in de trein als op het station besteedden we tijdens de reguliere schoonmaak extra aandacht aan de contactpunten, zoals deurklinken en hoofdsteunen. In de toiletten in de treinen vulden we zeep en papieren handdoekjes vaker aan. Verder staan er hygiënezuilen op diverse stations en in onze winkels op de stations.

Maatregelen voor NS-medewerkers

Het verantwoord vervoeren van reizigers en het creëren van veilige werkomstandigheden voor onze medewerkers was ook afgelopen jaar onze prioriteit. In het bijzonder bij het groeiend aantal reizigers vanaf half mei. De ondersteuning van onze medewerkers en het beschikbaar stellen van voldoende corona-beschermingsmiddelen stonden centraal. Het flexibel inzetten van veiligheidsmedewerkers hielp om het 'heropenen' van de samenleving verantwoord te begeleiden.

Vanaf het begin van de coronacrisis heeft NS richtlijnen opgesteld voor medewerkers. Die zijn aanvullend op bestaande handboeken en beschrijven de handelingsperspectieven om iedereen veilig zijn of haar werk te kunnen laten doen.

Kantoormedewerkers van NS werkten het hele jaar zoveel mogelijk vanuit huis. Ze kregen ondersteuning met thuiswerk- en ICT-middelen, digitale vergader- en leerfaciliteiten en adviezen om fysiek en mentaal gezond te blijven.

Coronarellen

Bij protesten in Eindhoven op 24 januari werd het stationsgebouw vernield en de Jumbo op het station geplunderd. Gelukkig konden onze collega's en reizigers zich op tijd in veiligheid brengen. De gebeurtenissen maakten veel indruk op hen. De schade bedroeg zo'n 125.000 euro. Vooral ramen, deuren en winkelpuizen werden vernield. Op last van de politie werd station Eindhoven in de middag afgesloten.

Met de ervaring van Eindhoven in het achterhoofd hebben we 19 november meteen actie ondernomen bij de eerste berichten over rellen in het centrum van Rotterdam op 10 minuten lopen van het station. Collega's en reizigers werden in veiligheid gebracht en in dienst komende collega's geïnformeerd. Het treinverkeer werd stilgelegd, het station afgesloten en binnenkomende reizigers gingen veilig via de achterkant van het station huiswaarts. Door snel handelen en goed overleg hebben we de situatie op Rotterdam Centraal en Blaak in de hand weten te houden. Reizigers hebben overlast ervaren.

Samenwerken

NS heeft vanaf de start van de coronacrisis gehandeld vanuit haar maatschappelijke verantwoordelijkheid door vervoer voor reizigers met vitale beroepen en noodzakelijke reizen mogelijk te blijven maken. We werken samen met onder meer het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW), regionale overheden, ProRail, andere vervoerders en consumentenorganisaties om het openbaar vervoer op een verantwoorde manier draaiende te houden. We spraken afgelopen jaar onder andere over de reizigersbeleving van volle treinen, de inzet om reizigers te spreiden (heldere communicatie, de Treinwijzer), communicatie over het verder opschalen van de treindienst vanaf mei 2021 en de maatregelen vanaf de zomer tot het eind van het jaar.

De interne Crisismanagementorganisatie (CMO) onderhield de externe contacten met andere vervoerders in OV-NL. Het Corona Expert team van NS (onderdeel CMO) verwerkte maatregelen tot scenario's die door de verschillende bedrijfsonderdelen (kunnen) worden uitgevoerd. In de overlegvormen waaraan NS regulier deelneemt, stonden coronamaatregelen geagendeerd.

- *NOVB+*

Samenwerking van NS met onder andere regionale vervoerders, stad- en streekvervoer, Rover en decentrale OV-autoriteiten onder coördinatie van IenW. Het NOBV+ (Nationaal Openbaar Vervoer Beraad) bespreekt zaken als het af- en weer opschalen van de dienstregeling, maatregelen op het station en in de trein, verplicht dragen van mondkapjes, handhaving, wel of geen fiets in de trein en de spreiding van lestijden voor studenten. Het kabinet heeft in 2020 het protocol 'Verantwoord blijven reizen in het Openbaar Vervoer' vastgesteld.

- *OV-NL*

NS is lid van OV-NL. Deze vereniging van openbaarvervoerbedrijven in Nederland dient de belangen van vervoerders. Tijdens de coronacrisis fungeert OV-NL als belangrijke vraagbaak voor bijvoorbeeld media over onder meer coronamaatregelen en veilig reizen. De OV-NL Security werkgroep bespreekt met name nieuwe maatregelen en scenario's op aspecten van handhaving en regelgeving en stemt deze af. De werkgroep voert ook structureel overleg met de politie, IenW en soms Justitie. Uit deze werkgroep komt bijvoorbeeld de uitzondering voor de mondkapjesplicht voor OV-personeel voort: zij mogen ook een gelaatsscherm dragen.

Onderzoek: minder reizen na corona

NS en de TU Delft hebben vanaf april 2020 zes keer onderzoek gedaan onder het NS Panel. Uit het onderzoek van september 2021 onder 18.185 respondenten blijkt dat steeds minder reizigers verwachten terug te keren naar hun oude reisgedrag. Bij forensen is dit nog maar 37% en bij recreatieve reizigers 64%. Bijna een kwart denkt na corona minder met de trein te reizen dan daarvoor, met name door meer thuiswerken en vaker de auto te nemen.

Forensen verwachten na corona gemiddeld 2,2 dagen per week thuis te werken. Met name in de sectoren overheid en dienstverlening ligt dit nog hoger. Onder forensen lijken vooral de dinsdag en donderdag straks populair om naar het werk te reizen. Voor NS vormt het een uitdaging om te voorkomen dat er te drukke spitsdagen ontstaan. We vinden het daarom belangrijk om met bedrijven, scholen en andere organisaties afspraken te maken over dagen waarop naar school en kantoor gereisd wordt. Opvallend was dat ondanks de stijgende

reizigersaantallen van 36% in april naar 65% in september (ten opzichte van het niveau van 2019), respondenten de drukte niet meer of minder onprettig vonden: het aandeel dat de drukte onprettig vindt, bleef gelijk op 31%. Bij incidentele drukke treinen reisde maar liefst 87% van de respondenten toch. Drukke lijkt daarmee geen reden voor het kiezen voor een trein eerder of later.

Gevolgen voor stationsprojecten en verhuur

Een daling van de reizigers heeft impact op de omzet van ondernemers op het station en zo op de huuropbrengsten voor NS Stations. Desondanks is het aanbod op het station nagenoeg behouden gebleven en is de leegstand niet opgelopen door aanvullende afspraken over de huurafracht die rekening houden met de lagere reizigersaantallen. Tijdens de lockdown was er op alle stations altijd een van onze winkels geopend voor noodzakelijke reizigers. Geplande werkzaamheden hebben we eerder uitgevoerd om de algehele verzorgdheid van stations te vergroten.

Financiële gevolgen

NS heeft dit jaar minder inkomsten dan verwacht en flink lager dan 2019. NS ontving een beschikbaarheidsvergoeding van de overheid. Anders zou het verlies van NS op het reizigersvervoer in 2021 ongeveer 1 miljard euro zijn. De beschikbaarheidsvergoeding stopt echter per september 2022. Maar als gevolg van de structurele effecten van de coronacrisis, de lockdown en de verdere coronamaatregelen is het van belang dat de vergoeding blijft om onze dienstregeling te kunnen blijven rijden. Het aantal reizigers nam in 2021 niet toe en was ongeveer 48% ten opzichte van 2019. De verwachting was dat dit 59% zou zijn. Dit betekent naast lagere reizigersopbrengsten ook minder inkomsten voor de winkels op de stations.

Om in de toekomst adequaat te kunnen inspelen op de veranderende behoefte van onze reizigers én NS weer financieel gezond te maken, moeten we een kleiner, slagvaardiger en wendbaar bedrijf worden. We willen betere resultaten bereiken, sneller digitaliseren en als organisatie sneller inspelen op veranderingen. Om dit te bereiken werken we aan een NS-brede transformatie waarin we binnen een kleinere wendbare organisatie, slimmer en effectiever samenwerken, meer durven en veranderbereid zijn. We zullen meer werk met minder mensen moeten gaan doen. Daarom zullen de komende jaren 2.000 banen verdwijnen. Dit betreft zowel directe als indirecte medewerkers. Hierbij is aan het begin van de reorganisatie de verwachting dat het voor het hoofdkantoor gaat om een besparing van 25%. Komende jaren gaan ook ongeveer 2.500 NS'ers met pensioen. Die functies kunnen we niet één op één uitwisselen, omdat er verschillen zijn tussen de functies die de komende jaren vrij komen en de functies die zullen verminderen of wijzigen.

Gevolgen voor onze buitenlandse activiteiten

Ook onze dochterondernemingen in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland werden geraakt door de coronapandemie. Meer informatie hierover staat in het [Abellio-hoofdstuk](#).

Invloed van corona op het jaarverslag

Door corona beleefde NS wederom een ander jaar dan normaal. Dat zien we ook terug in onze niet-financiële resultaten. Kpi's als zitplaatskans of klanttevredenheid staan in een ander daglicht dan voor de coronacrisis. Zo hebben sommige concessie-kpi's tijdelijk alle relevantie verloren, bij andere resultaten gaan vergelijkingen met de jaren tot 2020 mank. In dit jaarverslag rapporteren we daarom – indien van toepassing – over een aantal resultaten niet, minder of anders dan gewoonlijk. Wanneer resultaten erg zijn gewijzigd geven we uitsluitend een toelichting als deze wijziging het gevolg is van prestaties of effecten buiten corona om. We benoemen niet keer op keer dat ze zijn veranderd door corona. Zo houden we het verslag leesbaar.

Profiel van NS



In de marketingcampagnes zet NS jonge muzikale talenten zoals singer-songwriter Froukje in de spotlight.

NS is een brede dienstverlener die verder kijkt dan de trein. Onze reizigers staan in al onze activiteiten op 1, 2 en 3. Daarvoor zetten onze circa 37.000 collega's in binnen- en buitenland zich dagelijks in. Met onze OV-partners werken we continu aan verbetering van onze dienstverlening en prestaties.

NS in Nederland en Europa

Al sinds de oprichting van NS – in 1837 als NV Hollandsche IJzeren Spoorweg-Maatschappij (HIJSM) – dragen we bij aan de mobiliteit en vooruitgang van Nederland. Onze maatschappelijke rol in de thuismarkt is van groot belang. Sinds 2002 verzorgt NS via dochter Abellio het treinverkeer in delen van het Verenigd Koninkrijk en busdiensten in Londen, en vanaf 2009 regionaal spoorvervoer in Duitsland. Verder verzorgen we internationale verbindingen met onze partners NMBS, Deutsche Bahn, ÖBB, SBB, Thalys en Eurostar.

Onze organisatie

NS bestaat onder andere uit de bedrijfsonderdelen NS Operatie (gemiddeld over 2021 circa 13.400 medewerkers), Commercie & Ontwikkeling (circa 700), NS Stations (circa 2.700, inclusief retail), en staf- en centrale diensten als HR, Finance en IT (circa 2.200). In het buitenland opereert NS met Abellio UK (circa 16.000) en Abellio Duitsland (circa 1.500).

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

Bij **Commercie en Ontwikkeling** werken collega's aan dienstregelingen, treinformules, klantenservice, marketingactiviteiten, strategische innovatieve projecten en verduurzaming van het bedrijf. Ook de verkoop van treinkaartjes en abonnementen vallen onder dit bedrijfsonderdeel. Commercie en Ontwikkeling onderzoekt tevens hoe reizigers ons waarderen en waar we kunnen verbeteren.

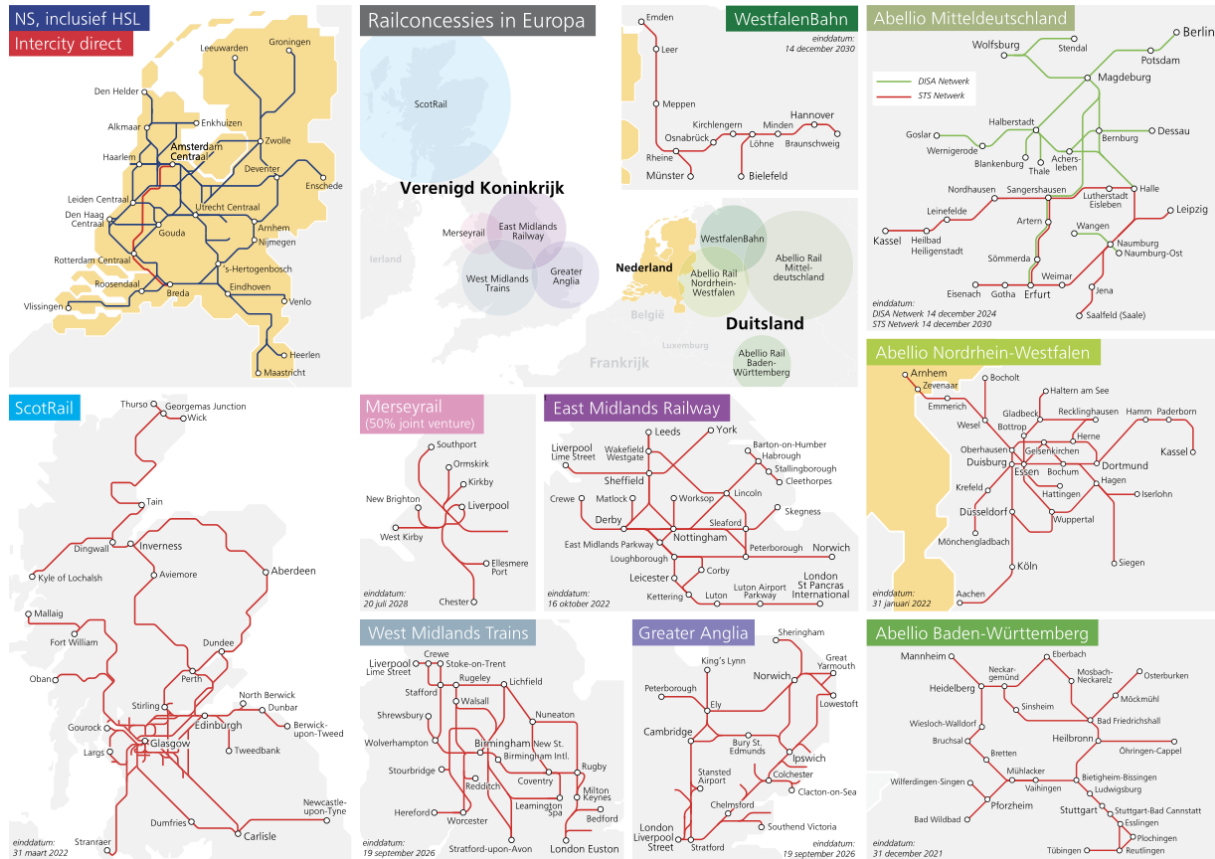
NS Stations werkt aan een goed netwerk van 400 grote en kleinere stations en aan gebiedsontwikkeling rondom stations. Samen met ProRail, overheden en vervoerders wil NS Stations de reis en het verblijf op en nabij stations zo makkelijk en aangenaam mogelijk maken. Stations zijn een knooppunt voor verschillende vormen van mobiliteit, OV Fiets en fietsparkeren. De afgelopen jaren heeft NS Stations met ProRail en gemeenten de grote stations verbouwd en nadruk gelegd op stations die 'schoon, heel en veilig' zijn. In samenwerking met gemeentes, burgers en sociale ondernemers zoeken we aansluiting bij de omgeving van het station.

Abellio UK voert railconcessies uit voor onder andere DfT en TS in het Verenigd Koninkrijk (Greater Anglia, Merseyrail, ScotRail, West Midlands, East Midlands) en busconcessies in Londen. **Abellio Duitsland** voert regionale railconcessies uit in Duitsland. In 2021 reed Abellio Duitsland 9 concessies in 4 regio's. Als gevolg van de aangescherpte focus en de ontwikkelingen van de afgelopen jaren in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland heeft NS de strategie overwogen voor de aanwezigheid in het buitenland als de buitenlandse activiteiten niet bijdragen aan dit belang voor de reiziger in Nederland.

Organigram



Spoorconcessies



Onze treinen

NS investeert in aanschaf, revisie en modernisering van treinen. Bewezen technologie, duurzaamheid en comfort voor de reiziger staan voorop. De Sprintertreinen van het type SGM zijn in 2021 uit de dienstregeling genomen, de DDZ keerde na afronding van het onderzoek naar trillingen terug op het spoor.

	Aantal treinstellen per 31-12-2021	Aantal bakken / rijtuigen	Zitplaatsen
Sprinters:			
 SLT	131	648	34.468
 SNG	171	588	30.843
 FLIRT (excl. TAG)	58	199	11.990
Intercity's:			
 ICRmh	38	294	23.747
 VIRM	177	866	88.557
 ICMm	133	449	33.791
 DDZ	49	238	23.135
 ICNG	0	(Nationaal)	79 treinen besteld
	0	(Internationaal)	20 treinen besteld
Totaal		757	3.282
			246.531

Nieuw en gemoderniseerd materieel

Nieuwe generatie dubbeldekkers

In 2020 is NS een Europese aanbesteding gestart voor een nieuwe generatie toegankelijke dubbeldekkers die geschikt is voor snelheden tot 160 km/uur. Daarbij kijkt NS naar een trein die bestaat uit zowel enkeldeks- als dubbeldeksrijtuigen die een hoge capaciteit met een goede toegankelijkheid combineert. Eind 2021 hebben leveranciers hun offertes ingediend. Op basis van de huidige inzichten komen de eerste nieuwe treinen vanaf 2027 op het spoor. De treinen zijn bedoeld ter vervanging van oudere treinen, zoals de dubbeldekkers van het type DDZ, en de behoefte op de langere termijn aan dubbeldekkers. De basisorder betreft zo'n 30.000 stoelen, met opties voor aanvullende bestellingen.

Intercity Nieuwe Generatie (ICNG)

De serieproductie van deze nieuwe Intercity loopt en alle testen die nodig zijn voor de toelating van ICNG op het Nederlandse spoor zijn in 2021 afgerond. De eerste treinen voor het NS Proefbedrijf en de opleidingen zijn in Nederland en de ontheffing om hiermee te mogen rijden is aangevraagd.

De wereldwijde impact van corona heeft echter grote invloed op de ontwikkeling en realisatie van de Intercity Nieuwe Generatie. Coronamaatregelen, reisrestricties, ziekteverzuim, vertraagde levering van software en onderdelen vertragen de voortgang. Hierdoor starten ook de toelating en opleidingen later. Daardoor bleek de instroom in de reizigersdienst niet haalbaar in 2021. NS verwacht dat de eerste reizigers in 2022 kunnen instappen op het traject van de IC direct tussen Amsterdam, Rotterdam en Breda.

Het ICNG-contract met Alstom biedt NS, naast de al bestelde treinen voor gebruik binnen Nederland, de mogelijkheid om Intercity's te bestellen die geschikt zijn om door te rijden naar het buitenland. Zo heeft NS eerder ICNG's besteld die naast het binnenlands spoor geschikt zijn om door te rijden naar België.

Modernisering van Intercity's

NS heeft tot en met 2020 in totaal 80 dubbeldekstreinstellen (VIRMm1) met 415 rijtuigen gemoderniseerd. Vervolgens is de werkplaats in Haarlem in 2021 gestart met de modernisering van 44 dubbeldekkers van het type VIRM2/3. Daarbij gaat het om 242 rijtuigen met 24.500 zitplaatsen. Ook deze serie moderniseren we duurzaam: we recyclen of hergebruiken 99% van het materiaal van de treinen. De treinen krijgen een nieuw klimaatsysteem, USB-poorten in de eerste en tweede klasse en een nieuw uiterlijk. De eerste vernieuwde treinen uit deze serie rijden sinds juni 2021 in de dienstregeling. In 2021 hebben we besloten dat we medio 2025 ook de VIRM 4 gaan moderniseren.

Nieuwe Sprinters

Sinds eind 2021 rijden 170 Sprinters van het type SNG van de Spaanse treinfabrikant CAF op het Nederlandse spoor. Naar verwachting heeft CAF in 2022 alle nieuwe Sprinters geleverd. De nieuwe Sprinters passen bij een comfortabele reis: een transparante, open, aantrekkelijke en energiezuinige trein, voorzien van wifi, een rolstoeltoegankelijk toilet, stopcontacten, USB-aansluitingen, leren stoelbekleding, plek voor de fiets en een gelijkvloerse instap.

Trends,
ontwikkelingen en
strategie

Trends en ontwikkelingen



Met de Hoofdreiscoupe wil NS bewoners met dementie in verpleeghuizen afleiding bieden en positieve herinneringen laten ophalen.

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

De coronapandemie en het effect op onze reizigers

De maatregelen die de verspreiding van het virus tegen proberen te gaan, hebben grote impact op de reismogelijkheden en [de behoeften van reizigers](#). Als het veranderende reizigersgedrag blijvend is, zullen de structurele gevolgen voor NS groot zijn.

Noodzaak tot schoon en duurzaam vervoer

Extreme regenval en heftige overstromingen in Nederland, andere delen van Europa en China, hittegolven in Canada en de VS: het zijn enkele voorbeelden van de klimaatveranderingen van afgelopen jaar. Volgens het IPCC-rapport uit 2021 stevent de wereld eerder dan verwacht af op de gemiddelde temperatuurstijging van 1,5 °C. Met de uitkomsten van de klimaatconferentie in Glasgow, het 'Fit for 55'-pakket van de Europese Commissie en het Nederlandse Klimaatakkoord is er aan ambities geen gebrek. Toch gaat de uitvoering van de plannen om klimaatverandering af te remmen traag. Onderdeel van de oplossing is het bevorderen van bestaand schoon en duurzaam vervoer, zoals de trein. De noodzaak om hierop in te zetten is afgelopen jaar alleen maar groter geworden.

Bevolkingsgroei en veranderende bevolkingssamenstelling

De Nederlandse bevolking gaat tot 2040 5 tot 16% groeien volgens de Toekomstverkenning Welvaart en Leefomgeving (WLO) van het PBL en CPB. Dat betekent dat er in 2040 tussen de 18,5 en 20,3 miljoen mensen in Nederland wonen. Tegelijkertijd verandert de bevolkingssamenstelling. Omdat de gemiddelde levensverwachting blijft toenemen, wordt het aandeel 75-plussers groter. De werkzame beroepsbevolking neemt nu nog licht toe, maar na 2030 af. Daarnaast zien we de sociaaleconomische ongelijkheid tussen verschillende groepen in de bevolking toenemen. Deze ontwikkelingen hebben impact op de omvang en samenstelling van de mobiliteitsvraag: in stedelijke gebieden neemt de vraag toe en de vergrijzing kan onder andere leiden tot een relatieve toename van sociaal-recreatieve reizen.

De bevolkingsgroei heeft nog een andere opgave tot gevolg: tot 2030 moeten er 1 miljoen (betaalbare) woningen worden bijgebouwd om aan de vraag te voldoen. Deze opgave gaat hand in hand met een mobiliteitsopgave: de nieuwe woningen moeten goed bereikbaar zijn. Tegelijkertijd ligt er een grote beheer- en onderhoudsopgave van onze infrastructuur. Waar de nieuwe woningen gebouwd worden en met welke investeringen in het mobiliteitssysteem dat gepaard gaat, is bepalend voor de mobiliteitsvraag in de toekomst.

Politieke agenda

Naast de woningbouw- en mobiliteitsopgave leggen ook de energietransitie en de verduurzaming van de industrie en landbouw beslag op de schaarse ruimte en benodigde investeringen in Nederland. De vraagstukken hangen sterk met elkaar samen. Het nieuwe kabinet zal daarom stevige en integrale beleids- en investeringsbeslissingen moeten nemen om deze opgaves aan te pakken. Die beslissingen zijn van grote invloed op NS en onze omgeving.

Krapte op de arbeidsmarkt

De economie trekt weer aan na een dip door onder andere de coronapandemie. In 2021 waren er meer vacatures dan werkzoekenden in Nederland: de spanning op de arbeidsmarkt is sinds 2003 niet meer zo hoog geweest. Uit CBS-onderzoek blijkt dat alle sectoren het moeilijk vinden om vacatures te vervullen, de hele markt is krap.

Technologische ontwikkelingen veranderen mobiliteitsmarkt

In 2021 was er vanuit de overheid en van onder andere nieuwe spelers op de mobiliteitsmarkt veel aandacht voor Mobility as a Service (MaaS) en de opkomst van deelvervoer. Die twee ontwikkelingen zijn sterk met elkaar verbonden: het gebruikmaken van de verschillende vormen van deelvervoer (zoals e-bikes, fietsen, scooters, auto's en in de toekomst mogelijk steps) wordt steeds makkelijker door het toenemende aantal apps dat het mogelijk wil maken de vervoersmiddelen in één keer te zoeken, boeken en betalen.

In en om de trein zien we ook volop [technologische innovaties](#) die van invloed zijn op NS en op onze partners in de spoorsector. Voorwerpen worden steeds slimmer (*Internet of Things*) en toepassingen van kunstmatige intelligentie, *virtual* en *augmented reality* steeds wijdverbreider. Met *digital twins*, digitale representaties van het object of systeem dat je wilt verbeteren, kunnen er sneller betere beslissingen worden gemaakt. ERTMS en Automatic Train Operation (ATO) kunnen ertoe leiden dat er meer treinen kunnen rijden, de reistijd wordt verkort en de veiligheid wordt verbeterd.

Onze strategie



Op de stations Amsterdam RAI en Haarlem biedt NS een podium aan kunstenaars in ruimten die - tijdelijk - niet gebruikt worden.

Samen maken we Nederland duurzaam bereikbaar. Voor iedereen. Dat is de missie van NS die het kompas vormt van onze strategie 2020-2025 en de jaren daarna. De titel van de strategie is *Nederland duurzaam bereikbaar, voor iedereen* met als kern de transitie van NS naar een breed mobiliteitsbedrijf.

Met de trein en de stations als ruggengraat bieden we onze reizigers een soepele en comfortabele reis van deur tot deur. We kunnen deze transitie succesvol doen als we samenwerken met het ministerie van IenW, ProRail, andere vervoerders, decentrale overheden en andere partners. Binnen ons bedrijf werken we - waar dat kan - als één NS. Vanuit onze strategie streven we naar het leveren van mobiliteit van wereldklasse, met verantwoordelijkheid voor onze omgeving. Altijd dichtbij, altijd betaalbaar en altijd duurzaam.

Na het vaststellen van onze strategie in 2019 barstte de coronapandemie los. Dat dwong NS om de uitvoering van de strategie aan te passen. Onze prioriteit is om ervoor te zorgen dat onze reizigers weer terugkomen in de trein. Tegelijkertijd moeten we onze organisatie aanpassen aan de gewijzigde omstandigheden zodat we financieel gezond uit de crisis komen. Dit betekent zo snel mogelijk terugkeren naar een financieel evenwicht dat NS in staat stelt om zelfstandig te blijven investeren in het toekomstige aanbod aan de reiziger en in de maatschappij. Volgens onze strategie is in crisistijd en in de toekomst onze operatie van wereldklasse ons fundament.

Slim reizigers aantrekken in trein en station

De onzekerheden van de coronapandemie hebben impact op de vrijheid om te reizen, met dalende reizigersaantallen en een dalende omzet tot gevolg. We willen dat onze reizigers met vertrouwen met de trein reizen en op het station verblijven. Het is daarom belangrijk om in te spelen op de veranderende reizigersbehoeften: minder drukte, meer hygiëne, flexibiliteit op ieder moment en controle over de hele reis.

Om die reden zetten we vol in op het *slim* aantrekken van reizigers. Dat betekent onder andere dat we samen met beleidsmakers, werkgevers en onderwijsinstellingen werken aan een betere spreiding van reizigers over de spits, daluren en dagen van de week. NS kan daaraan bijdragen door onder meer in te zetten op goede reis- en drukte-informatie, bijvoorbeeld via Treinwijzer en proposities als vroegboeking.

Om gezond uit de crisis te komen, moet NS een wendbare en financieel gezonde organisatie worden. Daarom richten we ons op structurele kostenbesparingen. Daarnaast werken we aan een duurzame cultuur- en gedragsverandering: meer durven, aan- en uitspreken en veranderbereidheid gaan ons helpen om beter op resultaten te sturen en sneller in te spelen op veranderingen.

Abellio moet bijdragen aan Nederlandse activiteiten

2021 heeft in het teken gestaan van het herstructureren van de Duitse Abellio-organisatie. We hebben in 2021 (deels doorlopend in 2022) de activiteiten van Abellio met name in Duitsland geherstructureerd in een proces samen met de lokale opdrachtgevers. Doel blijft dat de activiteiten van Abellio bijdragen aan de Nederlandse activiteiten via grensoverschrijdende verbindingen en betere verbindingen naar Europese steden in het belang van de Nederlandse reiziger en positief bijdragen aan het financieel resultaat.

Bouwen aan de toekomst

Ondanks de achterblijvende reizigersaantallen en de weerslag op onze financiën blijven we bouwen aan de toekomst. Het is nu soms moeilijk voor te stellen, maar we verwachten in 2026 en later weer meer reizigers dan in piekjaar 2019. Recente prognoses gaan zelfs uit van 18 tot 40 procent groei van het aantal treinreizigerskilometers in 2040 (Integrale Mobiliteitsanalyse - ministerie van IenW).

Het opvangen van deze groeiende vraag doen we samen met partners. Zo trekken we met andere vervoerders en mobiliteitsaanbieders op in de Mobiliteitsalliantie om met overheden het beste mobiliteitssysteem te creëren en de benodigde investeringen en beleidskaders onder de aandacht te brengen. We denken ook mee over hoe andere (ruimtelijke) opgaven samenhangen met NS en onze rol in de samenleving. Zo willen we bijvoorbeeld onderdeel zijn van de oplossing van de woningbouwopgave.

Treinnetwerk verbeteren: nationaal en internationaal

We blijven de komende jaren ons treinnetwerk verbeteren door de introductie van meerdere tienminutentreinen en de Intercity Nieuwe Generatie (ICNG). Ook bereiden we de introductie voor van de Airport Sprinter tussen Amsterdam Centraal en Hoofddorp om de capaciteit van een van de drukste trajecten van Nederland te versterken. We verbeteren niet alleen het netwerk in Nederland, we hebben ook [internationale ambities](#): we willen vaker en sneller Europese hoofdsteden verbinden met aanvullende frequenties en nieuwe bestemmingen.

Breed mobiliteitsaanbod ontwikkelen

We spelen in op de veranderende reizigersverwachting. De reiziger verwacht in toenemende mate een drempelloze deur-tot-deurreis met alles wat daarbij hoort. Van het plannen, boeken en betalen van de reis, het reizen naar het station, de overstap, in de trein, de aankomst op de eindbestemming tot het bieden van alternatieven wanneer de trein geen goede optie is. Daarom werken we aan de beste mobiliteitsapp, die de reiziger het beste en meest persoonlijke aanbod biedt. Want elke reis begint bij NS.

Ook blijven we ons eigen, fysieke mobiliteitsaanbod verder ontwikkelen. We investeren in de beschikbaarheid van de OV-fiets op bestaande en nieuwe locaties. We maken in- en uitchecken in de fietsenstallingen gemakkelijker en onze P+R-locaties gebruiksvriendelijker en duurzamer, bijvoorbeeld met nummerbordherkenning en het plaatsen van laadpalen.

Stations van wereldklasse realiseren

We blijven stations van wereldklasse realiseren. Dat betekent dat we met onze stations niet alleen een drempelloze overstap mogelijk maken (het station als 'mobiliteitshub') maar ook plekken creëren waar reizigers en omwonenden elkaar kunnen ontmoeten met uitstekende voorzieningen. We denken na over nieuwe voorzieningen op het station en een winklassortiment dat beter aansluit bij de veranderende behoefte van de reiziger. We willen dat de stations veilige, levendige en betekenisvolle plekken zijn in de lokale samenleving. We spelen daarom ook een rol in gebiedsontwikkelingen om wonen en voorzieningen nabij stations aantrekkelijk te maken.

Innoveren, digitaliseren en datagedreven werken

Om in een snel veranderende wereld een optimale (digitale) klantbeleving te realiseren en wendbaarder te opereren, willen we versneld innoveren, digitaliseren en datagedreven werken. Door onze middelen efficiënter te benutten en vraag en aanbod beter af te stemmen, kunnen we het spoorstelsel betaalbaar houden. Meer informatie over onze innovaties vind je [hier](#).

Maatschappelijke impact vergroten

Daarnaast willen we onze maatschappelijke impact vergroten. NS vormt een essentieel onderdeel van de Nederlandse klimaatpakket. Hoe meer reizigers voor de trein kiezen, hoe meer CO₂-uitstoot we vermijden, wat bijdraagt aan het Fit-for-55-pakket van de Europese Commissie. Zo maken we internationaal treinreizen aantrekkelijker door interoperabiliteit op het Europese kernnetwerk te verbeteren en door het boeken van internationale treintickets te verbeteren. Ook verduurzamen we onze eigen keten door zoveel mogelijk fossielvrij, groen en circulair te ondernemen. Maar onze impact reikt verder dan alleen klimaat. We willen we een bedrijf zijn voor en door iedereen: een afspiegeling van de maatschappij, een plek waar iedereen zich thuis voelt en waar niemand wordt buitengesloten.

Hoe NS waarde toevoegt aan de samenleving

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 achten en waarmee wij waarde creëren voor de Nederlandse samenleving. Het waardecreatiemodel, dat gebaseerd is op de richtlijnen van de International Integrated Reporting Council (IIRC), vormt hierbij de leidraad voor de indeling van onze verslaggeving. In 2020 hebben wij onze materialiteitsanalyse herijkt om dit beter aan te laten sluiten bij ons waardecreatiemodel. In dit hoofdstuk maken we inzichtelijk welke sociale, economische en milieu-gerelateerde bronnen we benutten, hoe NS daar waarde aan toevoegt en welke onderwerpen onze stakeholders belangrijk ('materieel') vinden voor onze organisatie.

Hoe NS waarde toevoegt aan de samenleving



Input

Inkomsten



Treinen & stations



Interne & externe kennis



Medewerkers



Dialogo met partners & stakeholders



Grondstoffen & energie



IT, materialen & kantoren



Ervaringen Abellio



Bedrijfsmodel



Missie

Samen maken we Nederland duurzaam bereikbaar. Voor iedereen

Ambitie

In 2025 leveren wij, samen met onze partners, mobiliteit van wereldklasse.

Strategische thema's

- 1 Slim aantrekken van reizigers in trein en station & vergroten maatschappelijke impact
- 2 Brede mobiliteit & stations van wereldklasse
- 3 Innoveren, digitaliseren en datagedreven werken
- 4 Versterken fundament voor toekomst & transformeren tot wendbaar en financieel gezond bedrijf
- 5 Sneller en vaker naar Europa reizen & activiteiten Abellio in dienst van Nederlandse reiziger

Overig

- Compliance
- Corporate governance
- Risico's

Output

Klant-tevredenheid



Innovaties



Prestaties HRN & HSL-Zuid



Deur-tot-deur reis



Stations en omgeving



Veilig reizen en werken



Aantrekkelijke & inclusieve werkgever



Internationale verbindingen



Financiële prestaties



Duurzame prestaties



Impact in NL

Duurzame mobiliteit en reistijd



Milieu (emissies, land, afval, water, geluid)



Veiligheid



Gezondheid door actievere levensstijl



Opleidingen, inzetbaarheid medew. & diversiteit



Bestedingen



Bijdrage aan Klimaatakkoord Parijs, VN-Verdrag Handicap en VN-Sustainable Development Goals



Externe omgeving

Input

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

Bedrijfsmodel

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

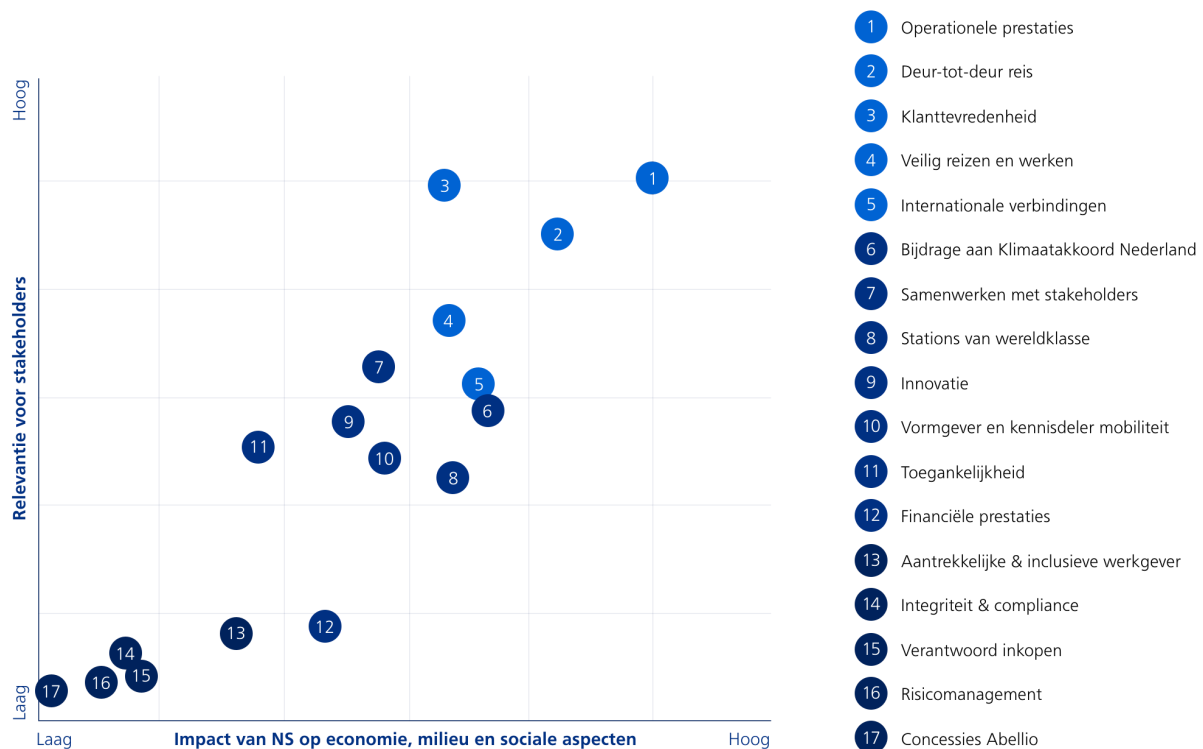
Output

De activiteiten in ons bedrijfsmodel hebben verschillende interne en externe uitkomsten. Onze financiële resultaten zijn daar een voorbeeld van. Ook verzorgden wij in Nederland vóór coronatijd gemiddeld 1,3 miljoen treinreizen per dag, zijn medewerkers tevreden en rijden onze treinen in veruit de meeste gevallen op tijd.

Onze impact

We willen een grote impact op onze omgeving hebben, aangezien duurzame mobiliteit Nederland veel kan opleveren, zowel economisch als sociaal. Maar we oefenen druk uit op het milieu door gebruik van ruimte en grondstoffen en klanten verliezen tijd door te reizen. Om in de toekomst te kunnen blijven reizen en Nederland in beweging te houden, is het belangrijk dat we inzicht hebben in de maatschappelijke effecten van ons bedrijfsmodel en dat we hierop blijven sturen. Zo weten we dat de maatschappelijke kosten van een treinreis minder hoog zijn dan van een auto- of vliegreis. We kunnen ons maatschappelijk rendement verhogen door het aandeel in de totale mobiliteitsgroei te vergroten.

Materialiteitsmatrix



Op de Y-as is door onze externe stakeholders vastgesteld in welke mate zij de materiële onderwerpen relevant achten voor NS. Op de x-as is door NS vastgesteld met welke materiële onderwerpen NS, in Nederland, de meeste impact kan hebben op de economie, het milieu en sociale aspecten

In 2021 hebben we de materiële thema's herijkt. Voor deze herijking hebben het management en het team stakeholder- en concessiemanagement aangegeven of zij gezien de ontwikkelingen van afgelopen jaar verschuivingen van relevantie en impact hebben waargenomen. Gezien haar brede maatschappelijke rol vindt NS alle 17 onderwerpen belangrijk. We maken wel onderscheid in de mate waarin we rapporteren over de 17 materiële onderwerpen. Voor de hoog-materiële onderwerpen (1-12) rapporteren we doelstellingen en resultaten. Net als in voorgaande jaren rapporteren we voor de 5 laag-materiële onderwerpen (13-17) ten minste een toelichting op onze activiteiten die betrekking hebben op het onderwerp. Een uitgebreide toelichting op de materialiteitsmatrix staat in de paragraaf [Toelichting op de materiële thema's](#).

Onze activiteiten en prestaties in Nederland

Toelichting op de concessie-indicatoren



NS Treinmodernisering heeft een nieuwe productieafdeling: de 'Kabelstraat'. Hier maken medewerkers met een arbeidsbeperking of afstand tot de arbeidsmarkt kabelbundels voor in treinen.

NS meet de kwaliteit van de dienstverlening op het hoofdrailnet en de HSL aan de hand van verschillende indicatoren. Het verantwoord en comfortabel vervoeren van reizigers en het veilig laten werken van onze medewerkers stond in 2021 - mede op verzoek van de overheid - voorop in onze dienstverlening. Net als in 2020 wijken de prestaties in 2021 door corona sterk af van normaal en is een vergelijking met andere jaren niet mogelijk.

Nieuwe prestatie-indicatoren

In dit jaarverslag rapporteren we voor de eerste keer de indicatoren Gebruiksvriendelijke reisinformatie en Aantal drukke treinen in de spits. Deze vervangen de indicatoren Informatie bij ontregelingen in de trein en op het station en Top 10 drukke treinen. Door de indicator over reisinformatie opnieuw te definiëren, sluit deze beter aan op hoe reizigers de reisinformatie werkelijk beleven. De indicator 'Top 10 drukke treinen' is vervangen omdat deze zich richtte op de drukke treinen op de trajecten Amsterdam Sloterdijk-Haarlem en Den Haag-Leiden-Schiphol. De nieuwe prestatie-indicator neemt alle drukke treinen in Nederland mee. Hiermee komen alle reizigers in een drukke trein in beeld, zowel de structureel drukke treinen als treinen die in de spits een te kleine samenstelling hadden.

Prestatie	Realisatie 2021	Realisatie 2020	Realisatie 2019	Bodemwaarde 2021
Algemeen klantoordeel HRN *	-	-	-	7,3
Algemeen klantoordeel HSL-Zuid diensten *	-	-	-	7,2
Klantoordeel sociale veiligheid *	-	-	-	7,7
Reizigerspunctualiteit 5 minuten HRN	94,4%	93,5%	92,6%	88,9%
Reizigerspunctualiteit 15 minuten HRN	98,1%	97,9%	97,7%	96,7%
Reizigerspunctualiteit 5 minuten HSL-Zuid	89,2%	85,2%	83,4%	82,1%
Kwaliteit aansluitingen andere vervoerders	96,5%	96,7%	96,0%	94,0%
Zitplaatskans in de spits HRN	99,6%	97,3%	94,9%	94,3%
Zitplaatskans in de spits HSL-Zuid	99,9%	98,1%	97,1%	91,2%
Aantal drukke treinen per werkweek in de spits **	4	-	-	110
Gebruiksvriendelijke reisinformatie **	79,9%	-	-	65,0%

* De klantoordelen worden met ingang van 2021 geregistreerd vanuit de OV KlantenBarometer. Als gevolg van de coronamaatregelen hebben de metingen in het grootste deel van 2021 niet kunnen plaatsvinden. De beschikbare cijfers worden in maart 2022 gepubliceerd.

** Indien er sprake is van een nieuwe prestatieindicator per 1 januari 2021 zijn er geen vergelijkende cijfers opgenomen over 2019 en 2020.

Concessie hoofdrailnet 2015-2024

In december 2014 verleende de staatssecretaris van Infrastructuur en Waterstaat de vervoerconcessie aan NS per 1 januari 2015. De concessie heeft een looptijd van tien jaar. NS stelt ook jaarlijks een vervoerplan op voor het komende jaar. In het vervoerplan hebben we onze ambities en doelstellingen gekoppeld aan concrete acties en prestatie-indicatoren voor het komende jaar. De definities van de kpi's en de omschrijving van de gehanteerde meet- en berekeningsmethodes vindt u in de [Definitie Vervoersconcessie 2021](#).

Klanttevredenheid



Door insecten en vogels te trekken worden stations en hun omgeving groener en de biodiversiteit gestimuleerd.

De reiziger kent drie kernbehoeften. Dat zijn controle op de reis, de vrijheid om eigen keuzes te maken en waardering voor de reiziger als klant. Die kernbehoeften vullen we in met waardevolle service en persoonlijke dienstverlening.

Onze duurzame speerpunten

Gelijkwaardige reismogelijkheden voor iedereen



Inclusieve reisinformatie



Energiezuinig rijden



Klanttevredenheid op het hoofdrailnet en de HSL

Het algemeen klantoordeel wordt sinds 2021 gemeten door de OV Klantenbarometer (OVKB). Alleen in 2021 is in acht weken in het laatste kwartaal veldwerk uitgevoerd voor de OVKB. Daardoor zijn er geen jaarcijfers beschikbaar. Het cijfer voor het laatste kwartaal wordt op 21 maart 2022 gepubliceerd op [CROW.nl](https://www.crow.nl).

Klantenservice en webcare

Klanten zijn tevreden over de dienstverlening van Klantenservice. In 2021 gaf 84% van de klanten de dienstverlening van de Klantenservice een 7 of hoger. Dat is gelijk aan de score in 2020. In 2021 is het aantal contacten per kanaal vanwege de verminderde reizigers aantallen gedaald ten opzichte van de jaren voor corona.

Aantal contacten per maand	Social media	E-mail	Chat	Telefoon
	35.966	9.917	49.240	133.023

Toegankelijkheid

NS heeft de ambitie om mensen met een beperking gelijkwaardige reismogelijkheden te bieden. Waar mogelijk zelfstandig en met hulp waar nodig. In 2021 zijn de laatste Sprinters van het type SLT voorzien van een schuiftrede en rolstoeltoegankelijk toilet. Daarmee was eind 2021 het volledige Sprinterpark toegankelijk, drie jaar eerder dan de concessie-afspraken. Ook zijn we gestart met communicatie over de dienstverlening van NS voor mensen met een beperking.

Reisinformatie

In samenwerking met de belangenorganisatie voor mensen met een auditieve beperking is NS in 2021 gestart met de pilot 'Catch the voice trein'. Hierin tonen we verstoringinformatie op de beeldschermen in individuele treinen die onderweg stranden door een aanrijding of defect, als aanvulling op de omroepberichten.

Reisassistentie

In 2021 steeg het aantal stations met reisassistentie voor reizigers met een beperking met 25. In totaal biedt NS nu reisassistentie op 193 stations waar NS-treinen stoppen (78%).

Teletolk voor reizigers met auditieve beperking

NS heeft voorjaar 2021 samen met belangenorganisaties waaronder KBO-PCOB de ervaringen van reizigers met een auditieve beperking in het contact met NS Klantenservice onderzocht. Hieruit bleek dat voor een deel van deze reizigers de inzet van een Teletolk gewenst is. Deze oplossing, waarmee reizigers met een auditieve beperking kunnen bellen, heeft NS nu toegevoegd.

Innovaties

Innovaties zijn belangrijk omdat ze kunnen helpen om de ambities van NS waar te maken in tijden met grote uitdagingen, zoals corona, de energietransitie en de krappe arbeidsmarkt. Innovaties dragen bij aan de strategische thema's, zoals het vergroten van de maatschappelijke impact, de basis verstevigen, het ontwikkelen van een breed mobiliteitsaanbod en slim reizigers aantrekken in de trein en het station. De perceptie van NS als innovatief bedrijf is onderdeel van onze [reputatiescore](#). Na jaren van een stijgende lijn daalde de perceptie iets in 2021.

Voldoen aan klantwensen met NS Go

Om nu en in de toekomst te voldoen aan de klantwensen, zoals deur-tot-deurreizen faciliteren en daarmee het ontwikkelen van breed mobiliteitsaanbod, heeft NS in 2021 NS GO gelanceerd. Zakelijke mobiliteit verandert flink en NS Go helpt zakelijke klanten om hierop in te spelen met een duurzaam, flexibel en slim mobiliteitsbeleid. Via één platform krijgen medewerkers van klanten toegang tot flexibele mobiliteitsopties. Zo reizen ze van deur tot deur op de manier die bij hen past en met de vervoerders die ze zelf kiezen. Klanten kunnen met NS Go zelf sturen op hun kosten en duurzaamheidsbeleid.

Nieuwe technologieën onderzoeken

Om de basis te verstevigen onderzoekt NS de mogelijkheden van nieuwe technologieën, technieken, processen en methodes. Dat doen we onder meer met Automatic Train Operation, het slimmer uitwendig reinigen van treinen en energiezuinig rijden. Met bijvoorbeeld digital twins en digitale representaties kunnen we betere keuzes maken in de treindienst en flexibeler inspelen op nieuw reisgedrag.

Automatic Train Operation

In het programma ATO onderzoekt NS wat geautomatiseerd rijden voor NS kan betekenen op het gebied van capaciteit op het spoor, operationele processen, veiligheid en duurzaamheid. Dat doen we samen met de spoorsector en met machinisten. Zo krijgen we inzicht in het samenspel tussen mens (de machinist) en machine (ATO). In verschillende experimenten onderzoekt NS de technische (on)mogelijkheden van ATO. Sinds de eerste rit van een trein met ATO eind 2019 heeft NS ruim 9.000 kilometer met de automatische treinpiloot gereden. In 2022 wil NS onderzoeken wat ATO betekent in het rangeerproces, bijvoorbeeld bij het voorrijden en rangeren van treinen en het op afstand combineren en splitsen van treinen zonder reizigers. ATO kan helpen in het creëren van meer ruimte op het spoor en daarmee voor meer treinen in de dienstregeling.

Uitwendige reiniging treinen

NS test innovatieve materialen en technieken, zoals vuil werende coatings, om de buitenkant en frontruiten van treinen minder snel te laten vervuilen. Doordat vuil minder hecht en eenvoudiger kan worden verwijderd, kunnen deze innovaties water- en energieverbruik sterk reduceren. Ook belangrijk: onze reizigers kunnen dan genieten van schone treinen.

Promotieonderzoek naar energiezuinig rijden

NS onderzoekt met TU Delft de potentie van energiezuinig rijden. Dit vergroot onze maatschappelijke impact. Uit het onderzoek komt onder andere naar voren dat het toepassen van de uitrolstrategie ervan tot aanzienlijke energiebesparing en reductie van CO₂-uitstoot kan leiden. De uitrolstrategie vertalen we naar instructies en algoritmes, die we kunnen gebruiken in snelheidadviesystemen voor onze machinisten. Het Zwitserse spoorbedrijf SBB gaat de door NS ontwikkelde algoritmes gebruiken voor hun onderzoek naar energiezuinig rijden.

Voorbereiden op verwachte reizigersgroei

NS wil voorbereid zijn op de verwachte reizigersgroei en een veilige reis kunnen blijven bieden op drukke momenten. Daarom heeft NS tijdens het Formule 1-weekend in Zandvoort in september binnen de wettelijke kaders van de AVG een pilot uitgevoerd met drones en artificial intelligence (AI). Het doel was om de verkeersstromen van het circuit naar het station in kaart te brengen door middel van AI en daarmee betere inschattingen te maken van de doorstroming, wachttijden en veiligheid van grote groepen mensen. Op dit moment kunnen we reizigersstromen in de buitenlucht nog niet meten. Het is niet mogelijk of te duur om sensoren te plaatsen. Drones bieden hiervoor mogelijk een uitkomst.

Innovaties zoals ATO, uitwendig reinigen van treinen en inzet van drones en AI dragen bij aan het slim aantrekken van reizigers in trein en station.

Prestaties hoofdrailnet & HSL



Tijdens de Tweede Kamerverkiezingen in maart konden reizigers op diverse stations in Nederland stemmen.

Goede prestaties zijn de basis voor tevreden klanten en gezonde financiële resultaten. Die zijn nodig om het treinkaartje betaalbaar te houden en financiering van de noodzakelijke investeringen mogelijk te maken om de groei in mobiliteit op te vangen.

Onze duurzame speerpunten

Bezettingsgraad optimaliseren



De trein als het duurzame alternatief voor afstanden tot 700 kilometer



Trein aantrekkelijker maken door verbeteringen in de dienstregeling



Punctualiteit

Net als in 2020 werd afgelopen jaar aanzienlijk minder gereisd dan voor corona. In het eerste half jaar reed NS een aangepaste dienstregeling, tot mei circa 90% van de dienstregeling, in juni circa 98% van de dienstregeling en vervolgens weer de volledige dienstregeling tot de afschaling in december. Door de aanscherping van de coronamaatregelen zijn in de avond, nacht en spits weer treinen met weinig reizigers geschrapt.

Als gevolg van de lagere reizigers aantallen konden treinen korter stoppen, sneller vertrekken en vertragingen sneller inlopen. Daarnaast steeg het aandeel korte reizen, die minder vatbaar zijn voor vertraging. Ook daardoor steeg de gemiddelde reizigerspunctualiteit op het hoofdrailnet. De reizigerspunctualiteit 5 minuten op het hoofdrailnet kwam in 2021 uit op 94,4% (2020: 93,5%). De reizigerspunctualiteit 15 minuten HRN was in 2021 98,1% (2020: 97,9%). De scores op de reizigerspunctualiteit op het hoofdrailnet zijn op een aantal momenten negatief beïnvloed door extremere weersomstandigheden, zoals tijdens het winterweer in februari, een storm in maart en de overstromingen in juli en augustus. Daarnaast waren er telecomstoringen in mei en september. De onderbezetting van treinverkeersleiders bij ProRail heeft geleid tot langdurige uitval van treinen, al had dit op het jaarcijfer geen zichtbare impact. ProRail heeft aangegeven dat de bezettingsproblemen medio 2023 zijn opgelost. Tot die tijd blijft treinen uitval hierdoor mogelijk. We voeren gesprekken met ProRail om herhaling te voorkomen.

Reizigerspunctualiteit HSL

De reizigerspunctualiteit HSL-Zuid op 5 minuten kwam in 2021 uit op 89,2% (2020: 85,2%). Ook op de HSL zorgden kortere stoptijden door het lagere aantal reizigers, met name in de spits, voor een positief effect op de punctualiteit. Daarnaast reden er zeker gedurende de eerste vijf maanden minder treinen over de HSL: twee IC direct-treinen per uur over de HSL-Zuid in plaats van de gebruikelijke vier. Ook het aantal ritten met Eurostar en Thalys per dag was heel 2021 minder dan normaal. Daardoor konden ook binnenlandse HSL-treinen punctueler rijden. De grootste negatieve impact op de reizigerspunctualiteitsscore werd veroorzaakt door de sneeuw in februari en de nasleep daarvan. Een tijdelijk negatief effect hadden incidenten als het afgaan van het brandalarm in de tunnel bij Rotterdam Noord in april, het afgaan van het brandalarm in de Schiphol tunnel in juli en de telefoniestoring bij ProRail in september.

Prestatie-indicator	Realisatie 2021	Realisatie 2020	Bodemwaarde 2021
Reizigerspunctualiteit 5 minuten HRN	94,4%	93,5%	88,9%
Reizigerspunctualiteit 15 minuten HRN	98,1%	97,9%	96,7%
Reizigerspunctualiteit 5 minuten HSL-Zuid	89,2%	85,2%	82,1%

Zitplaatskans

NS reed in 2021 met treinen met een ruime capaciteit om veilig en verantwoord vervoer mogelijk te maken. Daardoor was de zitplaatskans in de spits op het hoofdrailnet en op de HSL tot en met augustus nagenoeg 100%. We hebben in de coronaperiode een proces ingericht en versneld ingevoerd waarmee we wekelijks reizigersprognoses maken, aangepast aan de actuele situatie en op maat voor bijvoorbeeld werkzaamheden. Vanaf september nam het aantal reizigers weer toe door de terugkeer van studenten en forensen, waardoor reizigers met name in de spits soms weer moesten staan. De zitplaatskans in de spits op het hoofdrailnet bedroeg 99,6% (2020: 97,3%), en op de HSL-Zuid 99,9% (2020:98,1%).

Aantal drukke treinen per werkweek in de spits

Deze nieuwe indicator meet het aantal treinen met een drukte boven de norm 'vol' per werkweek in de spits op het hoofdrailnet. In 2021 kwam het aantal uit op 4. Deze norm houdt in dat alle vaste zitplaatsen bezet zijn en dat er op de balkons 4 reizigers per vierkante meter staan. Deze situatie kwam in 2021 zelden voor, door de lage reizigersaantallen en toch ruime treininzet.

Prestatie-indicator	Realisatie 2021	Realisatie 2020	Bodemwaarde 2021
Zitplaatskans in de spits HRN	99,6%	97,3%	94,3%
Zitplaatskans in de spits HSL	99,9%	98,1%	91,2%
Aantal drukke treinen per werkweek ¹	4	-	110

¹ Nieuwe indicator in 2021, geen resultaat gemeten voor 2020.

Reisinformatie

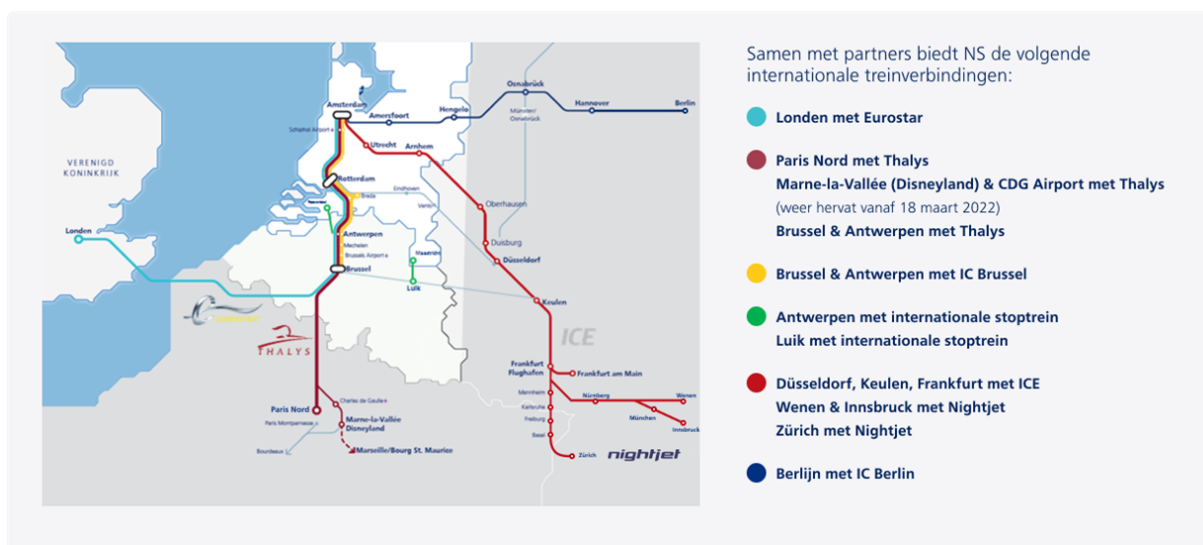
NS wil reizigers meer grip en keuzevrijheid geven over hun reis van deur tot deur, ongeacht het vervoermiddel of de vervoerder. Reisinformatie speelt hierin een sleutelrol. Zeker als een reis anders loopt dan gedacht, is goede reisinformatie cruciaal. Deze informatie moet correct, frequent, tijdig, consistent en actueel zijn, zodat iedere reiziger goede keuzes kan maken voorafgaand en tijdens de reis. De nieuwe prestatie-indicator Gebruiksvriendelijke reisinformatie geeft weer in hoeverre we spoorwijzigingen, vertragingen en opgeheven treinen juist en tijdig aan de reizigers hebben gecommuniceerd en of we tijdig omreisadviezen hebben gegeven in het geval van een ernstige verstoring. In 2021 kwam dit uit op 79,9%.

Afgelopen jaar hebben we reisinformatie op verschillende manieren verbeterd. Het reisinformatiesysteem is verbeterd waardoor we nu op alle stations sneller informatie kunnen geven als er nog geen geautomatiseerde logistieke informatie is. Daarnaast maken we omroepberichten sinds juni 2021 met behulp van text-to-speech waardoor we reizigers nog sneller kunnen informeren. In de NS-app verbeteren we reisinformatie over bus, tram en metro en kunnen reizigers notificaties instellen over verstoringen op een traject of treinrit. Met ProRail hebben we afspraken gemaakt over een stabielere performance van reisinformatieborden. We zijn gestart met de vervollexperimenten van een 'minutenafteller' en instapinformatie op de stationsborden om reizigers te helpen zich op de beste plaats op het perron op te stellen om sneller te kunnen instappen. Sinds augustus tonen informatieschermen in veel Intercity's en Sprinters een grafische weergave van verstoringen, zodat reizigers direct zien of er een verstoring op de route ligt en zich daardoor sneller kunnen oriënteren op een eventuele alternatieve route.

Prestatie-indicator	Realisatie 2021	Realisatie 2020	Bodemwaarde 2021
Gebruiksvriendelijke reisinformatie	79,9%	-	65,0%

Internationale verbindingen

NS International werkt in partnership met NMBS, Deutsche Bahn, ÖBB, SBB, Thalys en Eurostar en verbindt Nederland met grote steden en regio's in België, Duitsland, Frankrijk, Oostenrijk, het Verenigd Koninkrijk en Zwitserland. Het is onze ambitie dat de trein voor afstanden tot circa 700 kilometer de logische eerste keuze is en dat voor reizen langer dan 700 kilometer de nachttrein de duurzame reisoptie is. Dat is beter voor het milieu en goed voor de economie: de trein kent een lage CO₂-uitstoot per reiziger. Daarbij komt dat een optimale bereikbaarheid per spoor investeringen in Nederland stimuleert en een aantrekkelijk vestigingsklimaat creëert. We werken aan onze ambitie door de Nederlandse reiziger vanuit ons land snel aan te sluiten op HSL-netwerken in de landen om ons heen, door vaker en sneller te rijden, nieuwe bestemmingen toe te voegen en door internationaal treinreizen gemakkelijk te maken.



Aansluiten op HSL-netwerken in landen om ons heen

In 2021 is met diverse betrokken partijen, regionaal, landelijk en Europees, de noodzaak besproken om de verbinding Amsterdam–Duisburg te verbeteren door meer en snellere infrastructuur, met als resultaat dat deze verbinding is opgenomen in de pilot corridor aanpak van de Europese Unie om zo tot verbeteringen te kunnen komen.

Vaker en sneller rijden

Afgelopen jaar is NS begonnen met diverse testen van de ICNG, geschikt voor België. Daar gaan we in 2022 mee door zodat we op termijn ook vaker en sneller naar België gaan rijden.

Nieuwe bestemmingen

Door de start van twee nachttreinverbindingen in 2021 hebben we bestemmingen toegevoegd: op 25 mei startte de Nightjet naar Wenen/Innsbruck en op 12 december de Nightjet naar Zürich. Het onderzoek naar mogelijkheden voor een Intercityverbinding tussen de Randstad en Aken in 2025 loopt nog.

Internationaal treinreizen gemakkelijk maken

Reizigers die hun reis bij NS International hebben geboekt, ontvangen sinds begin 2021 voorafgaand aan de reis gepersonaliseerde en real-time reisinformatie. Daarnaast versturen we nu tijdens de reis via de NS International app reisnotificaties voor de hele treinreis. Ook hebben we het aantal bestemmingen dat via de website te boeken is uitgebreid met plaatsen in Italië, Frankrijk en Tsjechië. Verder zijn we een pilot gestart voor het verlengen van de boekingstermijn voor Eurostar en IC Brussel. Klanten kunnen nu tot een jaar vooruit boeken. De pilot loopt door tot in 2022.

European Year of Rail

De Europese Commissie had 2021 uitgeroepen tot het Europese Jaar van het Spoor omdat de trein bijdraagt aan het behalen van klimaatdoelstellingen uit de Europese Green Deal. In dit kader ontving Nederland in oktober de Connecting Europe Express. Deze trein werd georganiseerd door DG Move en de CER, een community van alle grote vervoersbedrijven in Europa waarvan NS lid is. NS had samen met partners een uitgebreid programma opgezet voor (Europese) stakeholders om met elkaar in gesprek te gaan. Twee thema's stonden hierbij centraal: hoe kunnen we gezamenlijk ervoor zorgen dat Nederland snel wordt aangesloten op het HSL-netwerk in Duitsland en hoe is de trein voor reizigers makkelijker te boeken?

Klimaattrein naar Glasgow

Een speciale Klimaattrein tussen Nederland en Schotland heeft ruim 500 passagiers naar COP26, de internationale klimaatveranderingsconferentie in Glasgow, gebracht. De klimaattrein was een samenwerking tussen Avanti West Coast, Eurostar, NS, ProRail en Youth for Sustainable Travel. Ter gelegenheid van de Klimaattrein hebben deze partners een boodschap ondertekend voor COP26 waarin zij zich ertoe verbinden de meest duurzame vorm van vervoer te blijven en met een oproep voor meer steun voor internationale spoorwegroutes om de groei van duurzaam reizen te versnellen. Het initiatief is onderdeel van het Europese jaar van het Spoor.

Marktverkenning internationale spoorverbindingen

Het ministerie van IenW heeft in 2021 een marktverkenning gehouden om te onderzoeken in hoeverre het aannemelijk is dat internationale verbindingen die nu onderdeel van de HRN-vervoerconcessie zijn, vanaf 2025 in open toegang tot stand komen. Dit onderzoeksrapport is eind 2021 naar de Tweede Kamer gestuurd. De voormalige staatssecretaris laat het aan Kabinet Rutte IV om een verdere strategie te bepalen op het internationale spoordossier.

Samenwerking bij (on)geplande buitendienststellingen

Het Nederlandse spoor vraagt veel onderhoud en daarbij zijn buitendienststellingen onvermijdelijk. NS en ProRail hebben afspraken over hoeveel hinder door onderhoud mag plaatsvinden. Deze afspraken staan echter onder druk: de hoeveelheid werkzaamheden voor aanleg en instandhouding van het spoor neemt toe en past niet meer op momenten dat het aantal reizigers laag is, zoals 's avonds en 's nachts. Daar komt bij dat ProRail door het spreiden van werkzaamheden de beschikbare uitvoeringscapaciteit bij aannemers maximaal en kostenefficiënter wil benutten. Om te voorkomen dat de reizigers van NS door deze aanstaande toename van buitendienststelling onevenredig hard worden geraakt, hebben we in 2021 maatregelen genomen:

- We hebben scenario's uitgewerkt om hinder door grootschalige werkzaamheden in de Schipholtunnel vanaf 2023 te beperken.

- Verder hebben we mogelijkheden onderzocht van enkelsporig werken en enkelsporig rijden. Dit leidt echter tot een verhoogd risicoprofiel ten aanzien van veiligheid en lijkt daardoor niet kansrijk.
- Samen met ProRail hebben we onderzoek gedaan naar aanbodgericht verdelen, wat heeft geleid tot aanpassingen in de planning van buitendienststellingen in 2022.
- Tot slot hebben we met ProRail, andere vervoerders, belangenverenigingen en concessieverleners een rekenmodel gemaakt waarin hinder in reizigersminuten wordt vertaald naar euro's. Dit rekenmodel kwantificeert hinder, zodat extra reizigersminuten of laagste kosten tegen elkaar afgewogen kunnen worden als onderdeel van besluitvorming bij buitendienststellingen.

Dienstregeling 2021-2022

In het eerste half jaar van 2021 heeft NS diverse verbeteringen in de dienstregeling doorgevoerd, zoals de optimalisatie van de overstappunten Tiel en Baarn. We hebben de reistijd van Intercity's tussen Leeuwarden en Zwolle verkort en de Sprinter tussen Leeuwarden en Meppel rijdt sinds september door naar Zwolle. In de weekenden van april, mei en september reed NS vanwege het mooie weer extra strandpendels naar Zandvoort.

Per dienstregeling 2022 die 12 december van start ging, rijdt tussen Rotterdam-Den Haag-Schiphol en Schiphol-Nijmegen overdag zes keer per uur een Intercity. Tussen Rotterdam en Dordrecht rijdt zes keer per uur een Sprinter, de eerste tienminutensprinter van Nederland. Deze uitbreidingen hebben we uitvoerig getest om ervoor te zorgen dat de tienminutentreinen bij het begin van de nieuwe dienstregeling in december goed van start kon.

Andere opvallende verbeteringen:

- Tussen Driebergen-Zeist en Breukelen is de Sprinterfrequentie omhoog van twee naar vier per uur.
- Snellere verbinding van Zeeland met Noord-Brabant en de Randstad. Een van de twee Intercity's per uur versnelt door op werkdagen overdag alleen te stoppen op de grotere stations (Vlissingen, Middelburg, Goes). Dit scheelt zo'n 15 minuten reistijd.
- Nieuwe Sprinterverbinding tussen Vlissingen en Roosendaal. Daarmee stopt op elk station in Zeeland minimaal twee keer per uur een trein.
- De Intercity's tussen Alkmaar en Haarlem gaan in de ochtend- en avondspits in beide richtingen rijden.
- De Sprinter tussen Leiden Centraal en Alphen a/d Rijn gaat het grootste gedeelte van de dag doorrijden naar Woerden en Utrecht. In combinatie met de Intercity rijden er daardoor vier treinen per uur tussen Leiden en Utrecht.
- Start dagelijkse nachttrein Amsterdam - Zürich vice versa.

Dutch Grand Prix

Op 3 tot en met 5 september vond de Dutch Grand Prix plaats. Gedurende deze dagen reisden er veel racefans naar Zandvoort, waarvan een aanzienlijk deel per trein. Door tijdens dit weekend iedere dag om de vijf minuten een trein te laten rijden tussen Amsterdam en Zandvoort konden we in totaal 90.000 reizigers naar de races brengen en weer terug. Ook in andere delen van het land reden meer treinen en pasten we op minder drukke trajecten de dienstregeling aan. Per racedag waren 300 extra collega's aan het werk om reizigers te helpen.

Deur-tot-deurreis



Met 'Stationsommetjes' wil NS wandelen in de eigen omgeving stimuleren. Deze gratis te downloaden wandelingen beginnen en eindigen bij een station.

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.

Onze duurzame speerpunten

Investeren in aanvullend vervoer op de trein



Blijven innoveren bij onder meer OV Fiets



Stallingsruimte uitbreiden



Kwaliteit van aansluitingen NS op andere vervoerders

De kwaliteit van aansluitingen van NS op andere vervoerders was in 2021 96,5% (2020: 96,7%). Deze prestatie-indicator hangt sterk samen met de aankomstpunctualiteit van NS-treinen. Onder andere het winterse weer in februari en de telefoniestoring in het systeem van ProRail hadden invloed op de treindienst en daarmee op de kwaliteit van de aansluitingen.

	Realisatie 2021	Realisatie 2020	Bodemwaarde 2021
Kwaliteit aansluitingen andere vervoerders	96,5%	96,7%	94,0%

Drempelloos reizen

Om de trein aantrekkelijk te houden, investeren we in vervoer dat een goede aanvulling is op de trein. Zo dragen we bij aan een gemakkelijke reis van deur-tot-deur.

Fietsparkeren

Circa 39% van de treinreizigers komt met de fiets naar het station. Zij kunnen gebruikmaken van 196.400 bewaakte stallingsplaatsen, ruim 305.000 onbewaakte stallingsplaatsen en 11.400 fietskluizen bij de stations. ProRail en NS Stations ontwikkelen samen met gemeenten en lenW fietsenstallingen waar treinreizigers hun fiets gemakkelijk en prettig kunnen stallen. Onder meer met iedere eerste 24 uur gratis stallen in 77 fietsenstallingen, digitale verwijzing naar vrije plekken, gebruik van de OV-chipkaart en een uniforme uitstraling. In 2021 hebben we fietsenstallingen geopend op de stations Gouda (2.000 plekken) en Tilburg Zuid (4.000 plekken).

Uitrol nieuwe in- en uitcheckzone

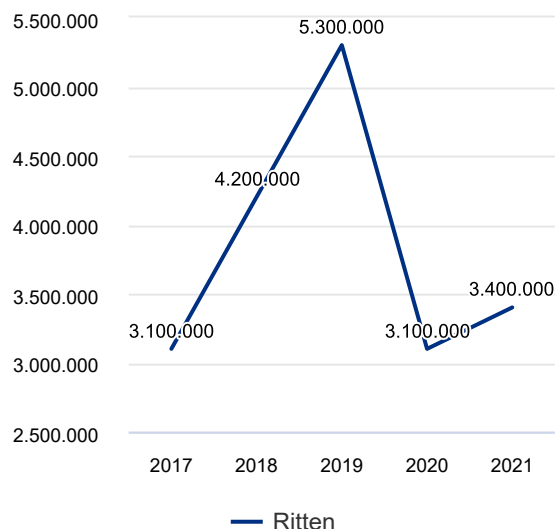
NS is gestart met de uitrol van de nieuwe in- en uitcheckzone bij de bemenste fietsenstallingen. Van de voor 2021 geplande tien locaties zijn station Amsterdam Amstel, Amsterdam Zuid (Strawinksyklaan) en Tilburg Zuid in 2021 gerealiseerd. Met een speciale fietstag of de OV-chipkaart kunnen reizigers automatisch in- en uitchecken en sneller en makkelijker hun fiets stallen. Medewerkers in de stalling houden meer tijd over voor service aan reizigers. In 2022 willen we dit uitbreiden op tien locaties. De fietstags zijn ontwikkeld met de gemeente Amsterdam en kunnen door reizigers ook worden gebruikt in twee fietsenstallingen van de gemeente.

Fiets & Service

Fiets & Service is een formule voor fietsreparatie, fietsonderdelen en fietsaccessoires. Er zijn in totaal 32 reparatiepunten Fiets & Service op 28 stations. Dat is gelijk aan 2020.

OV Fiets

Reizigers maakten in 2021 3,4 miljoen ritten (2020: 3,1 miljoen) op de OV-fiets. In totaal zijn er ruim 22.000 OV-fietsen beschikbaar op 295 locaties. Het klantoordeel over OV-fiets blijft gelijk: 8,1 (2020: 8,1). We blijven met overheden en ProRail in gesprek over de benodigde ruimte in stallingen voor OV Fiets.



Op de stations Apeldoorn en Den Bosch zijn in 2021 fietsen uitgerust met het nieuwe OV-fiets slot. Met de OV-chipkaart gaat de fiets van het slot en start de verhuur. Door de fiets na gebruik in de stalling weer op slot te zetten, eindigt de rit. NS wilde in 2021 alle uitgiftepunten voorzien van OV-fietsen met het nieuwe slot. Vanwege chiptekorten wordt dat 2022 en 2023. De ontwikkeling van een nieuw OV-fietsuitgiftepunt op verhuurlocaties zonder personeel is in volle gang. Begin 2022 starten we de Europese aanbestedingsprocedure. Sinds januari 2021 beheert en onderhoudt NS de OV-fiets in eigen regie en hebben we vijf OV-fietswerkplaatsen ingericht.

Autoparkeren

Ruim 6% van de treinreizigers komt met de auto naar het station en parkeert daar de auto. In 2021 hebben we op zes stations de P+R-locaties uitgebreid of verbeterd. Verder hebben we op 42 gereguleerde P+R-locaties het nieuwe systeem geïmplementeerd dat inrijden op kenteken mogelijk maakt. De overige 12 gereguleerde locaties bouwen we in 2022 om, een jaar later dan gepland. Op 7 onbetaalde locaties hebben we telcamera's geplaatst, zodat we reizigers informatie kunnen geven over het aantal beschikbare plaatsen.

NS Zonetaxi

In 2021 konden reizigers in totaal op 329 stations gebruikmaken van NS Zonetaxi. De NS Zonetaxi hield eind 2021 op. Hiervoor in de plaats ontwikkelen we een nieuw taxiaanbod. In tegenstelling tot NS Zonetaxi zal deze nieuwe taxidienst vanaf elk station te gebruiken zijn en gaan reizigers betalen per kilometer, in plaats van een zoneprijs.

Betaalgemak in het openbaar vervoer

NS participeert in het programma OV-betalen van het NOVB. Hiermee wil de OV-sector, onder de naam OVpay, reizigers meer keuze en gemak bieden voor het betalen van hun reis. Reizigers kunnen in de toekomst niet alleen in- en uitchecken met een OV-chipkaart, maar bijvoorbeeld ook met een betaalpas, creditcard, mobiele telefoon of smartwatch. Geleidelijk introduceren we verschillende betaaltvormen die we vooraf met reizigers beproeven:

- Reizen met de betaalpas (contactloze betaalpas en creditcard: plastic, mobiel en smartwatch). In 2021 zijn de voorbereidingen getroffen (in systemen, processen en organisatie) om deze dienst in 2022 gefaseerd aan te kunnen bieden aan reizigers.

- Nieuwe OV-chipkaart (plastic, mobiel & smartwatch). In 2021 zijn de voorbereidingen gestart voor een proef met de nieuwe OV-chipkaart op de mobiele telefoon. We willen de nieuwe OV-chipkaart vanaf eind 2022 gefaseerd introduceren.
- Treinreizen met locatiebepaling, waarbij via de smartphone van reizigers wordt bijgehouden hoe zij reizen en met welke vervoerder. We testen de haalbaarheid van dit reisconcept, dat het mogelijk maakt om enkelvoudig in- en uit te checken tijdens het reizen met verschillende vervoerders.

Stations en omgeving



NS en ProRail plaatsen op alle stations in Nederland AED's. Dit helpt bij het realiseren van een landelijk dekkend AED-netwerk.

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

Onze duurzame speerpunten

Stationsgebieden ontwikkelen om OV-gebruik te stimuleren



Voedselverspilling bij retail voorkomen



Minder plastic afval, reductie energieverbruik



De stations en het stationsgebied zijn veilige en betekenisvolle plekken in de samenleving. Kwalitatief hoogwaardige stations, stationsomgevingen en voorzieningen zijn een belangrijk onderdeel van het OV-systeem van Nederland. Daarmee verleiden we reizigers om de trein te nemen.

Ook in 2021 heeft NS samen met ProRail bijgedragen aan ontwikkeling en realisatie van verbouw en nieuwbouw van diverse stations en werken we met partners aan gebiedsontwikkeling. Samen zorgen we ervoor dat het niveau van (basis)voorzieningen en diensten op stations in Nederland wordt verbeterd. NS Stations werkt voor alle reizigersvervoerders in Nederland.

Als NS verzorgen we op alle stations in Nederland de dagelijkse operatie: stations schoon, heel en veilig houden. Daarnaast richten we ons ook op het aanbieden van services (zoals fiets- en autoparkeren, toiletten, wachtvoorzieningen) en exploitatie (verhuur van winkelruimten en eigen retail). Daarbij focussen we ons op de extra voorzieningen die het reizen per trein en het verblijf op het station aangenamer maken, met inachtneming van de grootte van het station en het aantal reizigers.

Stations in verbouwing

In 2021 hebben we met ProRail en gemeenten verbouwde stations in gebruik genomen. Stations nog in verbouwing zijn onder meer Middelburg, Groningen en Kampen. In 2021 zijn onder andere geopend:

- Amsterdam Amstel is gerestaureerd en heeft een nieuwe indeling. De Tickets & Servicewinkel is verplaatst waardoor de wandschildering van Peter Alma weer volledig zichtbaar is. De metamorfose is onderdeel van de grootschalige vernieuwing van het stationsgebied door gemeente Amsterdam, Vervoerregio Amsterdam, GVB, ProRail en NS.
- Maastricht is na een restauratie van ruim 2,5 jaar hersteld, met meer licht, ruimte en oude elementen. De oude 'Visitatiehal' is nu weer een publieke ruimte.
- Delft Campus: het eerste energieneutrale station van Nederland is in december in gebruik genomen.
- Het monumentale stationsgebouw (1878) in Winterswijk heeft na jarenlange leegstand de allure terug.
- Castricum: de toegankelijkheid van het station is verbeterd en er zijn faciliteiten verbeterd zoals een ruime fietsenstalling, een nieuwe Kiosk en nieuwe liften.

Ontwikkeling stationsgebieden

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

- Cartesiusdriehoek in Utrecht wordt een stadswijk met 2.800 woningen en ruimte voor ontspanning en natuur.
- In de wijk Tweede Daalsedijk in Utrecht worden onder andere 1.000 woningen gerealiseerd.
- Het EKP-terrein Noord in de spoorzone van Den Bosch wordt een levendig en creatief woon-, werk- en leergebied, waaronder een kunstacademie en meer dan 800 woningen. Het is een samenwerking tussen gemeente, PostNL, NS Stations en ontwikkelaar SDK.
- Voor Zwolle Spoorzone ontwikkelt NS 12 hectare tot een nieuw stationsgebied met 80.000 m² wonen en 100.000 m² kantoren, onderwijs, cultuur en horeca.
- De Nieuwe Kern, tussen station Duivendrecht, de Johan Cruijff Arena, de A2 en het Amstel Business park, wordt een gebied met 5.000 woningen, 250.000 m² bedrijven, horeca en kantoren en een stadspark ter grootte van het Vondelpark.
- Samen met omwonenden heeft NS in 2021 een plan ontwikkeld van 50.000 tot 70.000 m² gemengd stedelijk programma voor de gronden aan de Oostzijde van Laan van NOI in Den Haag.

Spooroverbouwingen

Bouwen boven en direct langs de treinsporen in de buurt van het station biedt kansen om steden te helpen groeien en tegelijkertijd bereikbaar te houden. Vanwege de toenemende belangstelling hiervoor brengen NS en ProRail alle initiatieven in kaart. Daarnaast participeren we in diverse studies, bijvoorbeeld voor het gebied rondom Utrecht Centraal dat in 2021 werd afgerond. De verantwoordelijk wethouder concludeerde dat het bouwen boven het spoor in Utrecht te ingewikkeld en te duur is. De studies voor Den Haag en Amsterdam Sloterdijk lopen nog.

Stationsbeleving

NS vindt het belangrijk dat reizigers het station als een prettige plek ervaren. In 2021 beoordeelden bezoekers de stations opnieuw hoog: 80% gaf een 7 of hoger (2020: 79%). Voor de grote stations (meer dan 10.000 in-/uitstappers per werkdag) is de score zelfs 83% (2020: 82%), maar ook de kleine stations scoren maar liefst 74% (2020: 73%). Tot en met het derde kwartaal was het rustig op de stations, in het eerste kwartaal was het zelfs zo rustig dat onderzoek alleen op de grote stations kon plaatsvinden. In het vierde kwartaal zijn de reizigers aantallen weer aangetrokken, waardoor we verwachten dat de ontwikkeling van de stationsbeleving weer de oorspronkelijke (pre-corona) trend zal gaan volgen.

	2021	2020	2019	2018	2017
Klanttevredenheid stations	80%	79%	77%	76%	73%

Schone stations

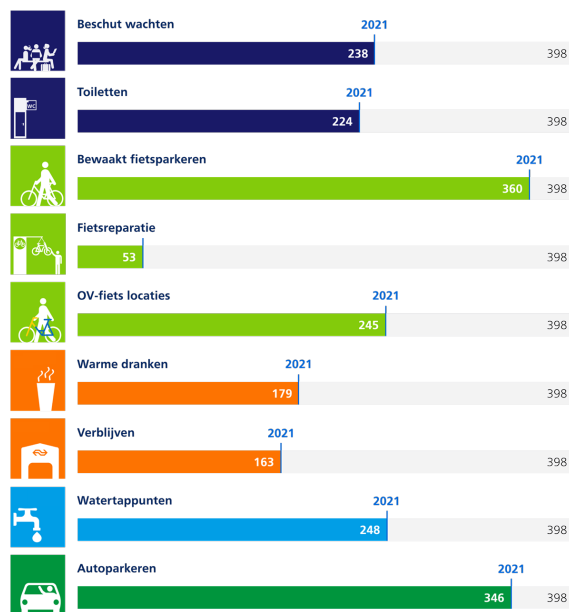
We hebben in 2021 diverse innovaties getest om de reinheid van stations te verbeteren. Bijvoorbeeld het reinigen met ozonwater, een schrobrobot en meer datagedreven werken, bijvoorbeeld met sensoren in afvalbakken, feedbacksysteem in onbemenste toiletten. Na een Europese aanbesteding zijn Asito en ICS Groep geselecteerd als de nieuwe schoonmaakleverancier op NS-stations per 1 juli 2022.

Voorzieningen en services op de stations

In 2021 hebben we op kleinere stations geïnvesteerd in faciliteiten die de gastvrijheid verhogen: toiletvoorzieningen, betere parkeergelegenheid en fietsenstallingen. We zoeken naar geschikte invulling voor leegstaande ruimtes op het station om de beleving en sociale veiligheid te bevorderen met behoud van de eigenheid van het pand en met zorg voor ons erfgoed.

Stationstype	Aantal	In- en Uitstappers per dag	Voorzieningen
Kathedraal			
(Amsterdam Centraal Den Haag Centraal Utrecht Centraal Rotterdam Centraal Schiphol Airport Leiden Centraal)	6	>75.000	
Mega			
(o.a. Arnhem Centraal Eindhoven Centraal Zwolle Groningen Dordrecht)	21	25.000-75.000	
Plus			
(o.a. Enschede Leeuwarden Roermond Duivendrecht Ede-Wageningen)	27	10.000-25.000	
Basis*			
(o.a. Baarn, Geldermalsen Kampen)	231	1.000-10.000	
Halte*			
(Harlingen Haven, Heerlen de Kissel, Santpoort Zuid)	113	<1.000	

* Binnen het stationstype Basis en Halte bevinden zich stations met een stationsgebouw en stations zonder stationsgebouw. Op de stations met stationsgebouw kunnen meerdere voorzieningen gerealiseerd worden, in tegenstelling tot stations zonder stationsgebouw. Daarnaast speelt naast de aanwezigheid van een stationsgebouw ook het aantal In/ Uitstappers mee bij het wel of niet aanbieden van voorzieningen (of type van de voorziening).



Toiletten

Toiletten op stations zijn een belangrijke basisvoorziening. Onze ambitie om in 2023 90% van de reizigers een goed toilet te bieden, hebben we in 2021 al gerealiseerd. Sinds 2016 zijn ruim 119 nieuwe toiletten gerealiseerd en op meer dan 40 stations stellen huurders een toilet beschikbaar.

Doorontwikkelen van maatschappelijke en lokale betrokkenheid

NS Stations, ProRail en Bureau Spoorbouwmeester vergroten met diverse initiatieven de maatschappelijke betrokkenheid van het station: van sociale ondernemers tot burgerparticipatie. NS wil het station meer laten zijn dan een in- en uitstaptelek. Voor gemeenten is het station de poort tot de stad of het dorp. In 2021 zijn er aan het totale aantal initiatieven 19 toegevoegd. Op station Breda kunnen jongeren terecht bij 'Breday' met vragen over werk, scholing/studie en geld. Op station Feanwâlden is horecagelegenheid de Ferbining (de Verbinding) geopend, gerund door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. In het stationsgebouw in Kampen is een leslokaal gecreëerd voor leerlingen van de mbo-vakschool Cibap, die met de opleiding Specialist Schilder het stationsgebouw gaan restaureren of reconstrueren. Alle initiatieven staan op www.oponsstation.nl.

AED's op stations

ProRail en NS hebben in 2021 alle stations voorzien van een AED. Door het aanbod van AED's uit te breiden dragen we bij aan een landelijk dekkend AED-netwerk. Dat vergroot de overlevingskans van mensen die op of rondom stations een hartstilstand krijgen.

Retail op het station

Nieuwe en gewijzigde formules

Afgelopen jaar opende op stations de nieuwe formules Relay (op Breda de eerste van zeven), Backwerk en IJscuypje (Amsterdam Centraal en Rotterdam Centraal). NS opende LUCA's by Julia's op de stations Zwolle en Den Bosch. Acht AH to go's zijn verbouwd naar het nieuwste winkelformaat en 13 winkels van Kiosk zijn omgebouwd naar het nieuwe concept.

Railcatering gestopt

Na ruim veertien jaar stopt NS met Railcatering in de trein. Dankzij de stationswinkels maakten de reizigers er minder gebruik van. De railcatareaars zijn inmiddels aan de slag bij stationswinkels van NS.

Verantwoord assortiment

NS Stations wil klanten op stations makkelijker een verantwoorde keuze laten maken. Bij Kiosk is het aandeel producten dat gezien wordt als gezondere keuze 32%, bij Julia's 53% en in automaten 31%. Het aandeel plantaardige producten is bij Kiosk 43% en bij Julia's 61%. AH to go is per 1 januari 2021 gestopt met de verkoop van tabak. Kiosk en de Stationshuiskamer stopten hier in 2020 mee. Zo dragen we bij aan een rookvrije generatie.

Duurzame retail

Op verschillende manieren werkt NS aan verduurzaming van de retail. Enkele voorbeelden:

- Alle AH to Go's werken samen met Too Good To Go om voedselverspilling te voorkomen.
- Door producten met beperkte houdbaarheid te voorzien van een 35% korting-sticker zijn meer dan 85.000 producten gered van de prullenbak.
- Er zijn 18% minder plastic koffiedeksels uitgegeven door deze niet meer (proactief) aan te bieden.
- AH to go bespaart CO₂ door voor nieuwe type koelingen een ander koudemiddel te kiezen.
- Ledverlichting, elektrische schuifdeuren en minder luchtgordijnen reduceren energieverbruik.

Samenwerking met partners

In 2020 heeft het kabinet besloten dat rollen, verantwoordelijkheden en eigendomssituaties inzake stations ongewijzigd blijven. ProRail en NS Stations gaan met een hernieuwde samenwerking door met het ontwikkelen en realiseren en beheren van stations van wereldklasse. Het ministerie van IenW is gestart met de Stationsagenda waarin NS Stations, ProRail en IenW en andere stakeholders een stationsvisie voor 2040 en bijbehorende afspraken ontwikkelen.

Veilig reizen en werken



In een NS-reclame in de zomer van 2021 haalde Ben Forte met zijn nummer 'Dit is wat ik nodig had' het fijne gevoel naar boven dat iedereen weer vrij was om overal naartoe te reizen.

Onze duurzame speerpunten

Veilige reis- en werkomgeving bieden



Agressie en vandalisme tegengaan



Investeren in spoorwegveiligheid en de algehele veiligheidscultuur



Sociale veiligheid

NS draagt zorg voor een veilige reis- en werkomgeving waar reizigers en medewerkers zich prettig voelen. Dit doen we samen met de overheid, andere vervoerders, politie en andere organisaties. Daarnaast zorgen we ervoor dat onze eigendommen, treinen en gebouwen schoon, heel en veilig zijn, wat bijdraagt aan het gevoel van sociale veiligheid.

Om ervoor te zorgen dat mensen zich prettig voelen in de nabijheid van anderen hebben we maatregelen genomen zoals toezicht, zichtbaar aanwezig personeel, het afschermen van hangplekken en gerichte informatievoorziening via omroepberichten om sociale veiligheid te bevorderen. We hebben camera's, Veiligheid & Service-personeel en particuliere beveiligers ingezet op stations waar reizigers zich onveilig voelen en waar feitelijk sprake was van criminaliteit of overlast. Door het geringe aantal reizigers aan het begin van het jaar vielen veroorzakers van overlast, zoals zwervers en hangjongeren, meer op. Reizigers deden 2.548 keer via een WhatsApp-bericht of sms via 06-13181318 melding van een onveilig gevoel of overlast in NS-treinen. Dat is 10% van het totale aantal meldingen dat de meldkamer van NS bereikte. We merkten daarnaast in 2021 steeds meer dat niet alle reizigers coronamaatregelen, zoals het dragen van een mondkapje, opvolgen. We blijven hen aanspreken, al leidt dit in sommige gevallen tot agressie van reizigers. Bij grootschalige evenementen, zoals de Dutch Grand Prix, werden 'crowd control'-maatregelen ingezet om de reizigersaantallen en -stromen en de bijbehorende risico's te beheersen.

Beschermen van eigendommen en middelen

NS wil eigendommen en terreinen goed beschermen tegen beschadiging, vandalisme en het onbevoegd betreden van locaties. NS werkt samen met de politie in de aanpak tegen graffiti. De meeste graffiti wordt aangebracht op de opstelterreinen. Er worden diverse nieuwe technieken op de opstelterreinen getest om graffiti-spuiter op te sporen, zoals detectoren en sensoren die registreren waar en wanneer indringers het terrein opkomen en geluid en geur van spuitbussen detecteren. Dit resulteert in een gemiddelde van circa 700 m² graffiti per dag en dit is circa 30% lager dan in 2020.

Terrorisme

Sinds december 2019 is het actuele dreigingsniveau van de Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding en Veiligheid (NCTV) aanzienlijk: een terroristische aanslag in Nederland is voorstelbaar. Naast terrorisme zien we dat ook extreem geweld met een ander motief, zoals bijvoorbeeld extremisme, psychiatrische stoornissen of georganiseerde misdaad een toenemend risico vormen. In 2021 hebben zich geen grote gebeurtenissen voorgedaan binnen NS, maar met toenemende reizigersaantallen namen verstoringen als gevolg van verdachte situaties toe. In 2021 zijn de mogelijkheden voor (grotere) operationele oefeningen beperkt geweest door coronamaatregelen. NS heeft zich in 2021 met name ingespannen om leerpunten van incidenten en oefeningen in het verleden goed te borgen.

Incidenten met agressie

Elk incident met agressie heeft grote impact op mensen. Daarom stimuleert NS medewerkers om agressie-incidenten altijd te melden. Het afgelopen jaar zijn er 744 incidenten gemeld van agressie tegen medewerkers in de A-categorie (meest ernstige incidenten). Dit is een stijging van 12,6% ten opzichte van het jaar ervoor (2020: 661). De incidenten betroffen vormen van bedreiging (277), daarnaast was er in 191 gevallen sprake van lichamelijk geweld. Verder was er sprake van wederspanning (125), bespugen (124), dreigen met een wapen (25) en aanranding (2). De stijging van het aantal incidenten lijkt samen te gaan met een toename van het aantal reizigers en indirecte gevolgen van corona maatregelen. Bij 71 incidenten in de A-categorie was het aanspreken op een coronamaatregel de directe oorzaak van agressie (2020: 83).

In de trein is het aantal agressie-incidenten in de A-categorie gestegen: 243 in 2021 tegenover 197 in 2020, een stijging van 23%. Op het station is het aantal incidenten toegenomen met 7,6% (496 in 2021 tegenover 461 in 2020). Van het geüniformeerde personeel waren 755 medewerkers betrokken bij enige vorm van fysieke agressie (2020: 714).

Het aantal letselgevallen is gestegen met 8,8%: in 2021 waren er 186 letselgevallen als gevolg van agressie tegen medewerkers (2020: 171). Dit betreft voor het grootste deel licht letsel (87%). In 172 gevallen ging het om geüniformeerde medewerkers van NS (2020: 162), waarvan 123 Veiligheid & Service-medewerkers (2020: 119).

Arbeidsveiligheid

NS rapporteert over alle voorkomende letselgerelateerde arbeidsongevallen uitgedrukt in het aantal verzuimongevallen per 1 miljoen gewerkte uren, de Total Recordable Rate (TRR). In 2021 kwam deze TRR uit op 4,0 (2020: 3,4). De jaartarget van 3,8 werd net niet gehaald. Na evaluatie zijn maatregelen gepland voor 2022. Belangrijke inspanningen zijn ongevallenonderzoek, het sturen op het melden en afhandelen van gevaarlijke situaties en het RI&E-proces. Management en directie lopen zogeheten *safety walks*. Het gesprek over veiligheid staat daarbij centraal. We monitoren deze inspanningen in een dashboard en bespreken die periodiek. We ondersteunden deze inspanningen in 2021 met een veiligheidsprogramma gefocust op het terugdringen van incidenten op het gebied van machine- en elektrische veiligheid. De voortgang van de belangrijkste vijf veiligheidsrisico's (TOP 5) en alle lopende acties daarop worden periodiek besproken door de raad van bestuur.

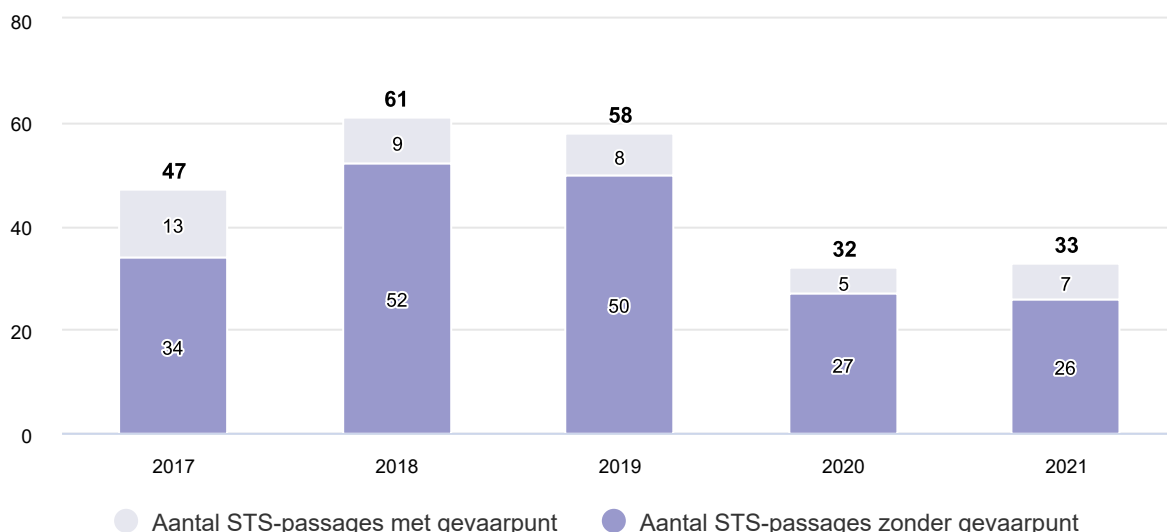
Spoorwegveiligheid

In 2021 hebben zich 17 aanrijdingen voorgedaan, waarvan 16 op een overweg. Daarbij zijn 6 dodelijke slachtoffers gevallen, waarvan 5 op een overweg. Naar aanleiding van het noodlottige treinongeval op een overweg bij Hooghalen in 2020 hebben NS en ProRail onderzoek uitgevoerd en afgelopen jaar gezamenlijke conclusies en aanbevelingen gepubliceerd. NS is begonnen met het aanpassen van de kleurstelling van het front van de SNG-Sprinter, heeft aanvullende eisen opgesteld voor de botsbestendigheid van de cabine en onderzoekt vluchtmogelijkheden voor machinisten. Het blijft de ambitie van NS om onbewaakte overgangen op te heffen en NS blijft hierover in overleg met onder andere IenW en ProRail.

Uit het onderzoek naar aanleiding van het ongeval bij Hooghalen in 2020 blijkt dat zwaar of lang verkeer in bepaalde gevallen te weinig tijd heeft om niet-actief beveiligde overwegen (NABO) over te steken. Daarom worden 25 NABO's opgeheven en 4 beveiligd.

Passages stoptonend sein

In 2021 bedroeg het aantal passages van stoptonende seinen (STS) 33. Dat is vergelijkbaar met 2020 (32). In 2018 waren er nog 61 STS-passages. In 7 gevallen werd het zogenaamde gevaarpunt bereikt, zoals een wissel (2020: 5). NS streeft naar 0 gevaarpunt-STs-passages. De wederom lage realisatie komt waarschijnlijk voort uit een combinatie van maatregelen, zoals het verzwaarde remcriterium (technisch afdwingen van sterkere remming bij het naderen van een rood sein) bij VIRM en ICM, ORBIT (waarschuwt machinisten als ze te hard op een rood sein af rijden) en TimTim/RTA (routeinformatie), en factoren zoals verminderde druk op het vervoersproces als gevolg van de aangepaste dienstregeling.



DDZ weer in dienst

Op 3 december 2020 zijn alle 49 DDZ-treinstellen voorlopig uit de dienstregeling gehaald. We besloten dat op basis van onderzoek naar onrustig rijgedrag van DDZ-materieel bij hogere snelheden na meldingen van rijdend personeel. Uit technisch onderzoek bleek dat het remsysteem van de DDZ-treinstellen zorgt voor slijtage/vervorming van de wielen. Om dit te voorkomen, hebben we het remsysteem en de wijze van onderhoud aangepast en een monitoringsysteem opgezet. In de tweede helft van 2021 is het nieuwe remsysteem uitgebreid beproefd. Op basis van de inzichten uit deze beproeving, een integrale risicoanalyse op de te implementeren maatregelen en een toets op voldoen aan relevante wet- en regelgeving door de externe instanties heeft NS besloten om de DDZ vanaf eind 2021 stapsgewijs weer in te zetten.

Veiligheid integraal onderdeel van grote veranderingen

NS houdt bij innovaties, vernieuwingen en veranderingen risico's voor spoorwegveiligheid in zicht, treft beheersmaatregelen en monitort deze. De toprisico's op het gebied van spoorwegveiligheid zijn aanrijdingen, botsingen, brand, ontsporing en vallen of inklemmingen van reizigers. Bij grote wijzigingen maken veiligheid en het vakgebied human factors (HF) vroegtijdig en integraal deel uit van het ontwikkelproces, wat kosten en doorlooptijd beperkt. NS betreft HF bij het ontwerp en de ontwikkeling van innovaties, en bij het vormgeven en uitvoeren van HF-gerelateerd beleid. Daarnaast wordt HF toegepast in het ontwerpen van het samenspel tussen mens en techniek in het kader van Automatic Train Operation (ATO) en in initiatieven zoals Technisch Geleid Vertrekproces (TGV). Het ERTMS-

programma, waaraan NS in 2021 werkte, is eveneens een voorbeeld. We beoordelen wat de impact ervan is op de veiligheid van het vervoersysteem om inzicht te krijgen in hoe we de doelstelling van minimaal gelijkblijvende veiligheid kunnen realiseren. Daarnaast is HF meegenomen in de eisen voor nieuw materieel en de beoordeling van gebruikersprocessen van ERTMS.

ORBIT

Het ORBIT-systeem waarschuwt machinisten als ze met een te hoge snelheid een rood sein naderen en kan daarmee passages van stoptonende seinen (STS) voorkomen. Sinds medio 2018 zijn de Intercitytreinen voorzien van ORBIT. In 2021 hebben we de inbouw in de laatste materieelseries Flirt en SNG afgerond. Daarmee zijn alle Intercity's en Sprinters op het hoofdrailnet voorzien van ORBIT. Daarnaast heeft NS een verkennend onderzoek uitgevoerd naar de bruikbaarheid van data uit het ORBIT-systeem om zwakke plekken in het systeem op te sporen en de effectiviteit van het systeem aan te tonen. Hierdoor hebben we beter inzicht gekregen in de omstandigheden die mogelijk kunnen leiden tot STS-passages. Ook heeft de data-analyse vastgesteld dat zowel ORBIT als het verzwaren van het remcriterium een positief effect hebben op de spoorwegveiligheid.

Aanpassen remcriterium

NS heeft in 2017 het principebesluit genomen om het remcriterium van het IC-materieel te verzwaren. De treinen van het type VIRM hebben we in 2021 succesvol omgebouwd. De ombouw van het ICM-materieel verloopt volgens planning: de ICM-3 en ICM-4 hebben we omgebouwd, de ICM-1 en ICM-2 zijn in 2022 aan de beurt. We zijn inmiddels ook begonnen aan de ombouw van de DDZ. Daarnaast hebben we in 2020 besloten om ook onze Sprinters te voorzien van een verzaamd remcriterium. Hiermee starten we naar verwachting in 2022, beginnend met Sprinters van het SLT-type.

STM ATB

In 2021 hebben het ministerie van IenW, NS en ProRail gesproken over een toegevoegde functionaliteit in de zogeheten STM ATB, een oplossing waarbij gebruik wordt gemaakt van transponders tussen de rails die gegevens over treinen verzamelen en doorsturen. Deze technische oplossing verbetert de veiligheid op het spoor substantieel tegen relatief lage kosten. Om risico's zoveel mogelijk te beperken is de toevoeging van deze functionaliteit voor NS van groot belang. Het ministerie werkt aan een beleidsmatige beoordeling om deze functionaliteit toe te voegen. De gesprekken tussen NS, ProRail en het ministerie van IenW hierover lopen.

Veiligheidscultuur

De ambitie binnen NS is om door te groeien naar een proactieve veiligheidscultuur en om samen te werken aan een veilige werkomgeving. Dit doen we door naar elkaar te luisteren, open te zijn naar elkaar over veiligheid, ons bewust te zijn van de risico's van ons werk en onze werkomgeving. Tijdens de landelijke Week van de Veiligheid in oktober hebben we extra aandacht besteed aan veiligheid en veiligheidscultuur. Verder hield NS in 2021 voor de derde keer een veiligheidscultuurmeting. Hieruit blijkt dat de veiligheidscultuur steeds proactiever wordt. Zowel in de teams als NS breed worden er afspraken gemaakt over gerichte acties om de veiligheidscultuur van NS verder te ontwikkelen en te versterken.

Cybersecurity

Om weerstand te kunnen bieden aan de toenemende cyberdreigingen, blijft NS werken aan de volwassenheid van de IT- (Informatie Technologie) en OT- (Operationele Technologie) cybersecurityorganisatie. In 2021 is het Information Security Management System (ISMS) geactualiseerd als gevolg van het veranderende dreigingslandschap. Daarnaast hebben we bedrijfsbrede risicoanalyses van IT- en OT-processen en van incidenten met een hoog risicoprofiel uitgevoerd. Ook zijn we gestart met het voorbereiden van de implementatie van de Wet Beveiliging Netwerk en Informatiesystemen (WBNI) in 2022. Door de implementatie van de cybersecurityroadmap realiseerden we ook de nodige technologische risicobeperkende maatregelen en speelden we in op actuele dreigingen.

NS heeft in 2021 deelgenomen aan een grootschalige cyberoefening georganiseerd door het Nationaal Cyber Security Centrum en de Nationaal Coördinator Terrorisme en Veiligheid. Hierbij oefent onder andere de Rijksoverheid met organisaties in de vitale infrastructuur aan de hand van een crisisscenario. Door te oefenen kan tijdens een echte digitale crisis sneller en adequater gehandeld worden.

Aantrekkelijke & inclusieve werkgever



Het thema van de Kinderboekenweek 2021 was Worden wat je wil. Conducteurs, machinisten en veiligheid- en servicemedewerkers van NS lazen voor op basisscholen.

Vakkundige en vitale medewerkers zijn voor NS cruciaal in het waarmaken van onze strategie. Afgelopen jaar werden medewerkers voor nieuwe uitdagingen gesteld. De transformatie van NS heeft veel effect op medewerkers. We hebben nieuwe manieren gevonden om ook op afstand geïnspireerd te blijven, te blijven werken aan behoud van vakmanschap, de ontwikkeling van talent en leiderschap en instroom van nieuw talent om sterk en wendbaar uit de crisis te komen.

Onze duurzame speerpunten

Gelijke kansen bieden aan alle werknemers



Duurzame banen creëren voor collega's met een arbeidsbeperking



In- en doorstroom van medewerkers met een migratieachtergrond



Onze medewerkers

- Aantal medewerkers in Nederland ultimo 2021: 18.897 (17.071 fte) (2020: 19.305 en 17.461)
- Het aandeel vrouwen: 31% (2020: 31%)
- 71% fulltime medewerkers en 29% parttime medewerkers (2020: 71% en 29%)
- 91% heeft een contract voor onbepaalde tijd en 9% een tijdelijk contract (2020: 93%/7%)
- Gemiddelde leeftijd: 45 jaar (2020: 45)
- Flexibele schil: 5,3% ingehuurd personeel (2020: 4,7%)

NS als werkgever

NS is een van de grootste werkgevers van Nederland. We hebben de ambitie om te blijven behoren tot de favoriete werkgevers van Nederland. In 2021 stonden we op nummer 14 in de top 15 in de ranglijst van Intelligence Group voor favoriete werkgevers (2020: 15).

Werving

NS wierf afgelopen jaar 3.729 nieuwe medewerkers, van wie er 3.190 in vaste dienst kwamen. 37% van de vacatures is intern vervuld (2020: 43%). NS had in 2021 een flexibele schil van 5,3% ingehuurd personeel (2020: 4,7%).

In 2021 hebben we 2.074 mbo-vacatures en 1.080 vacatures op hbo- en wo-niveau ingevuld (2020: 1.555 en 879), waaronder 266 conducteurs, 467 machinisten en 84 medewerkers Veiligheid & Service. We hebben in 2021 13 trainees en 12 operationeel-managementtrainees aangenomen. De inhuurdesk heeft 593 inhuurprofessionals geworven voor tijdelijke plekken. 524 studenten liepen stage. Selectiegesprekken hielden we ook in 2021 digitaal.

Alle nieuwe medewerkers krijgen een onboarding-programma aangeboden inclusief de (online) 100% NS-dag, waarop ze nader kennismaken met het bedrijf.

Diversiteit en inclusie

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

Vrouwen in de top

Eind 2021 bestond 36% van het seniormanagement van NS uit vrouwen (2020: 37%). Op dat moment was het percentage vrouwelijke leden van de raad van commissarissen 50% en telde de raad van bestuur 2 vrouwelijke leden (40%).

Gelijke beloning

In 2021 is uit onderzoek opnieuw gebleken dat er bij NS geen loonkloof bestaat tussen mannen en vrouwen. Bij het onderzoek is rekening gehouden met factoren als het aantal contracturen en leeftijd.

Medewerkers met een arbeidsbeperking

In 2021 werkten 131 mensen in zogeheten duurzame banen (2020: 119). 108 mensen waren eind december in dienst. Vanwege het thuiswerken en de krappe arbeidsmarkt was het afgelopen jaar soms een uitdaging om nieuwe collega's met een arbeidsbeperking te laten instromen en goed in te werken. Eind 2021 stonden nog 18 vacatures open. Begin 2021 zijn we gestart met een nieuwe aanpak voor het aantrekken en begeleiden van collega's met een arbeidsbeperking in technische functies, door in het onderhoudsbedrijf in Haarlem de productieafdeling 'De Kabelstraat' te openen. Deze is onderdeel van het reguliere productieproces. De medewerkers krijgen bij hun werkzaamheden speciale begeleiding, ontwikkelmogelijkheden en doorstroomkansen. Ook in de retailformules werken we met 'special talents'. Met de inzet van twee interne jobcoaches wordt op maat gemaakte begeleiding geboden aan de medewerkers en hun leidinggevendenden.

Medewerkers met een migratieachtergrond

In 2021 werkten we verder aan in- en doorstroom van medewerkers met een migratieachtergrond met onder meer een nieuwe arbeidsmarktcampagne met rolmodellen, een diversiteitscommissie, het uitrollen van anoniem solliciteren en onbevooroordeeld selecteren en met bewustwordingsworkshops. Ook hebben we onze samenwerking met Agora Network en de ECHO Foundation geïntensiveerd met onder andere een mentortraject. Dit heeft geleid tot een groter aandeel van deze groep medewerkers in de hele organisatie maar die is nog niet op het gewenste niveau.

In samenwerking met de stichting UAF hebben in 2021 4 statushouders werkervaring opgedaan bij NS. Ook hebben 10 NS-medewerkers een mentorrol vervuld voor 10 cliënten van het UAF om hun kansen op de arbeidsmarkt te vergroten. Daarnaast stimuleren we de instroom in reguliere vacatures en traineeships door intensieve samenwerking met de stichting UAF, Vluchtelingenwerk en gemeenten.

Leren bij NS

In een snel veranderende (werk)omgeving stimuleert NS medewerkers om te blijven leren en zich te blijven ontwikkelen, binnen en buiten de eigen functie. Dat helpt medewerkers in hun duurzame inzetbaarheid. In het NS Leercentrum leiden we nieuwe medewerkers zelf op of we faciliteren dit via onze partner-ROC's. Ook onderhouden we de vakkennis van collega's en brengen we nieuwe kennis en gedragingen bij. Dit doen we met verschillende vormen van leren, zowel klassikaal als in het eigen werk en zowel fysiek als digitaal. We zetten steeds de meest effectieve manier van leren in. In 2021 investeerde NS meer dan € 17 miljoen in deze opleidingen en andere leerinterventies. Afgelopen jaar konden (buitenlandse) opleidingen niet, of alleen in afgeslankte vorm doorgaan.

Vakmanschap centraal

In 2021 hebben we de samenwerking met verschillende mbo-opleidingen gecontinueerd en geïntensiveerd. Vanuit de mbo-machinistenopleiding aan het ROC Amsterdam, ROC Twente en het STC mbo college stroomden 50 nieuwe machinisten in. Verder liepen 141 ROC- en STC-studenten hun stage bij NS voor hun mbo-opleiding tot machinist.

In samenwerking met MBO Amersfoort startten 9 nieuwe studenten met de opleiding tot hoofdconducteur. Binnen NS rondde 186 hoofdconducteurs, 65 medewerkers Veiligheid & Service en 190 machinisten hun interne basisopleiding succesvol af.

Materieeltechniek en de TechniekFabriek

In de TechniekFabriek, de technische mbo-opleiding voor huidige en toekomstige treinmonteurs, volgden eind 2021 41 studenten een tweejarig leertraject mechatronica, verdeeld naar 24 eerstejaars en 17 tweedejaars. Er stroomden afgelopen jaar 15 studenten van de TechniekFabriek door naar een baan bij NS. Afgelopen jaar zijn we een samenwerking met uitzendorganisatie Randstad gestart om samen technisch talent op te leiden.

Opleiding voor retail

NS heeft ook een eigen mbo-opleiding Stations Retail. Dit is een op maat gemaakte opleiding: omdat een reiziger kort op het station is, vraagt dat van medewerkers snelheid en tegelijkertijd goede service verlenen. In oktober hebben 27 studenten hun diploma ontvangen. In september 2021 zijn 30 nieuwe studenten gestart met de opleiding 'Eerste Verkoper' of 'Manager Retail'.

Loopbaan

Bij NS kunnen medewerkers zelf regie nemen op hun loopbaan. In 2021 hebben 357 collega's een loopbaanoriëntatietraject gevolgd (2020: 394). We bieden een Loopbaanplatform met informatie over loopbaanmogelijkheden en ondersteuning, waaronder Z!N Loopbaan coaching, een zelfscan voor 21e eeuwse vaardigheden en een Loopbaanplattegrond die medewerkers laat zien wat op basis van hun huidige functie een passende nieuwe functie zou zijn.

Als organisatieontwikkelingen gevolgen hebben voor medewerkers, zet NS vroegtijdig in op begeleiding naar ander werk binnen of buiten NS. Dit doen we om boventalligheid van medewerkers te voorkomen. Binnen Retail is in 2021 een pilot Loopbaancoaching gestart, om te onderzoeken waar de behoefte ligt onder medewerkers en welke loopbaanvragen er leven.

In 2021 werden 1.438 medewerkers premobiel. Hiervan hebben 410 medewerkers gebruik gemaakt van begeleiding door NS. Tijdens hun premobiliteit vonden 457 medewerkers ander werk binnen of buiten NS.

Meer dan de helft van de boventallige medewerkers heeft binnen de begeleidingstermijn ander werk gevonden. NS begeleidt medewerkers ook bij re-integratie en outplacement. Een groot deel van de re-integranten keert uiteindelijk terug in hun eigen (aangepast) werk of ander werk bij NS.

Medezeggenschap en arbeidsverhoudingen

Het overleg met de medezeggenschap heeft in 2021 vooral in het teken gestaan van de verschillende veranderingstrajecten die voortvloeien uit de transformatie. Daarnaast zijn uiteraard ook de reguliere (advies- en instemmings)trajecten doorlopen die jaarlijks door de medezeggenschap behandeld worden.

In februari 2021 heeft NS met de vakorganisaties een nieuwe cao afgesproken met daarin ook afspraken over het sociaal plan, pensioen en een werkgelegenheidsgarantie. De nieuwe cao heeft een looptijd van 1 april 2020 tot 1 juli 2022. Het Sociaal Plan en de werkgelegenheidsgarantie lopen tot 1 januari 2025.

In september hebben medezeggenschapsverkiezingen voor 2021-2024 plaatsgevonden. Om ervoor te zorgen dat de medezeggenschap goed toegerust is op zijn taak kregen de leden in oktober installatiecursussen.

Op 22 september 2021 hebben medewerkers van Service Stations en Trainmanagers van IC Brussel het werk na een oproep door hun vakorganisaties neergelegd. Gesprekken tussen NS en de vakorganisaties hebben in het najaar geleid tot een akkoord.

Werkbeleving

Sinds eind 2020 houdt NS maandelijks een onderzoek naar de werkbeleving van medewerkers, 'Continu luisteren', middels een steekproef van de medewerkers. Hieruit blijkt bijvoorbeeld dat de medewerkers werken bij NS gemiddeld een 7,3 geven. Met de resultaten uit de maandelijkse onderzoeken krijgen we op regelmatige basis inzicht in de werkbeleving waardoor we sneller - indien nodig - interventies kunnen inzetten. Continu luisteren is een aanvulling op het tweejaarlijkse medewerkersbetrokkenheidsonderzoek.

Vitale organisatie en ziekteverzuim

Het verzuimcijfer voor NS was in 2021 6,9% (2020: 6,6%). Ook los van corona kent het verzuim bij NS een oplopende trend. De uitval als gevolg van psychosociale belasting is hoger en een ouder wordende populatie leidt tot een hoger langdurig verzuim.

NS heeft het afgelopen jaar aandacht besteed aan het vergroten van de vitaliteit van medewerkers. Met metingen krijgen we meer inzicht in de mentale en fysieke gezondheid van medewerkers en de onderliggende factoren die van invloed zijn. Op basis van deze inzichten kunnen we gerichte acties ondernemen om de organisatie vitaler te maken en ziekteverzuim te voorkomen. De frequentie van ziekmeldingen ligt bij NS onder het Nederlandse gemiddelde. Het aantal medewerkers dat zich jaarlijks niet ziekmeldt, ligt ook echter onder het Nederlands gemiddelde. Het langdurig verzuim is hoog. Met de nieuwe arbodienst Arbo Unie, speciaal aangestelde casemanagers en leidinggevendenden worden medewerkers als er sprake is van (dreigend) langdurig verzuim, eerder en intensiever begeleidt.

Leiderschap bij NS

NS wil nog betere resultaten bereiken, sneller digitaliseren en makkelijker en sneller inspelen op veranderingen. Om dit te realiseren wil NS een wendbaar mobiliteitsbedrijf worden. Daarom richten we ons in onze transformatie op kostenbesparing, verbeterde resultaatsturing en duurzame gedragsverandering. Onze leiders spelen een cruciale rol in het waarmaken van deze transformatie en het is van belang om hen te inspireren, verbinden, sterken en ondersteunen in het leiden van de verandering. Daarom hebben we dit jaar de leiderschapsstrategie 2021-2025 ontwikkeld en drie leiderschapsbijeenkomsten georganiseerd met steeds aandacht voor de actualiteit, de stand van zaken met betrekking tot de transformatie en leiderschap, zowel op individueel, team- en organisatieniveau. De Transformatieleiders trekken de uitvoering van de Transformatie. Zij zijn aanjager, boegbeeld en ambassadeur van de transformatie.

We hadden in 2021 onverminderd aandacht voor doorstroom van huidige en het klaarstomen van toekomstige leiders. Daarbij sturen we op meer diversiteit onder leidinggevendenden in de top van de organisatie en in de opvolgingsplanning. Voor sleutelposities hebben we voor korte of lange termijn opvolgers in beeld en reviewen we drie keer per jaar de opvolging. Er is in deze krappe arbeidsmarkt extra aandacht voor het behoud van onze leiders.

Leiderschapsontwikkeling

Medewerkers die kunnen en willen doorgroeien naar een leidinggevende positie bieden we ondersteuning en diverse in-company leiderschapsprogramma's. Zo zijn we dit jaar met een nieuwe groep van 28 kandidaten een management-programma gestart, wat helpt om succesvol in een sleutelpositie te kunnen starten.

Duurzame gedragsverandering

Samen ander gedrag tonen is een belangrijke succesfactor in het realiseren van een kleinere en wendbaardere organisatie. NS wil daarin drie vormen van gedrag bevorderen: durf, aan- en uitspreken en veranderbereidheid. Leiders, ondersteund door veranderadviseurs, werken dan ook aan een context waarin medewerkers uitgenodigd worden om deze gedragingen te laten zien. Alle bedrijfsonderdelen hebben daarvoor een aanpak ontwikkeld, die meerdere jaren zal duren.

Duurzame prestaties



In de Upcycle Shop op Utrecht Centraal zijn NS-producten met een tweede leven te koop. Denk aan een weekendtas van OV-fietsbanden of dienbladen van reisinformatieborden.

NS is dé maatschappelijke aanbieder van duurzame mobiliteit en wil dit blijven. Dat doen we door te streven naar fossielvrij, circulair en groen ondernemen. Daarnaast werken we aan de toegankelijkheid van ons product en aan de diversiteit en inclusiviteit van onze organisatie. Ons doel is bijdragen aan het Klimaatakkoord van Parijs (CO₂-reductie), het VN-verdrag Handicap, de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties en de European Green Deal.

OV als duurzame keuze



NS biedt met de trein, de OV-fiets en treinvervangende bussen klimaatneutraal vervoer aan. Hiermee bieden wij reizigers de mogelijkheid om een duurzame reis keuze te maken. Zo dragen wij bij aan het halen van de ambities uit de verschillende klimaatakkoorden. Initiatieven om meer reizigers en collega's een duurzame keuze te laten maken zijn onder meer:

- de coalitie Anders Reizen te steunen en werkgevers te stimuleren hun personeel duurzaam te laten reizen.
- intern het vliegbeleid aan te passen en vliegen naar bestemmingen op minder dan 700 km te verbieden.
- afscheid te nemen van leaseauto's voor nieuwe collega's en het overige wagenpark te elektrificeren.
- het verbeteren van de mogelijkheid om internationale treintickets te boeken.

Klimaatneutraal vervoer

NS is een van de grootste elektriciteitsverbruikers in Nederland. 90% van deze energie gebruiken we voor het laten rijden van treinen en 10% voor stations, kantoren en werkplaatsen. Sinds 2017 bieden we klimaatneutraal treinvervoer aan door voor onze treinen op jaarbasis net zo veel nieuwe groene stroom van windparken in te kopen als dat we verbruiken.

Daarnaast is in 2019 gestart met het treinvervangend busvervoer klimaatneutraal uit te voeren, door inzet van hernieuwbare brandstof op basis van afval- en reststromen. In 2021 is ook de kleine achterstand weggewerkt die in 2019 door aanloopproblemen was ontstaan en door de grote impact van corona op de touringcar-sector in 2020 nog niet volledig was goed gemaakt.

CO₂-emissies

Aan het begin van de concessie in 2014 waren onze CO₂-emissies 77 kiloton (scope 1) en 487 kiloton (scope 2). Deze uitstoot hebben we de afgelopen jaren, grotendeels door onze stroom groen in te kopen, gereduceerd tot 0. Sinds het begin van de concessie hebben we hiermee cumulatief 3,3 megaton CO₂-emissies voorkomen. We zijn daar trots op maar hebben tevens de ambitie om in scope 3 onze uitstoot te reduceren. Om hier invulling aan te geven heeft NS in 2021 het Science Based Targets initiative ondertekend. NS gaat hiervoor de reductiedoelen indienen en deze worden uiterlijk in 2023 goedgekeurd.

In de onderstaande tabel staat de CO₂-uitstoot in scope 1 en 2 veroorzaakt door het rijden van treinen en treinvervangend busvervoer per gemaakte reizigerskilometer. Het bovenste deel toont dat onze uitstoot nihil is. Dit kunnen we rapporteren omdat we groene elektriciteit en hernieuwbare brandstof inkopen. Hiermee bieden we op jaarbasis klimaatneutraal vervoer aan. Het onderste deel toont wat onze uitstoot is als onze treinen op grijze elektriciteit en onze bussen op fossiele diesel rijden. De stijging die in het onderste deel zichtbaar is in 2020 én 2021 ten opzichte van 2019 wordt veroorzaakt doordat er minder reizigers in de treinen zaten.

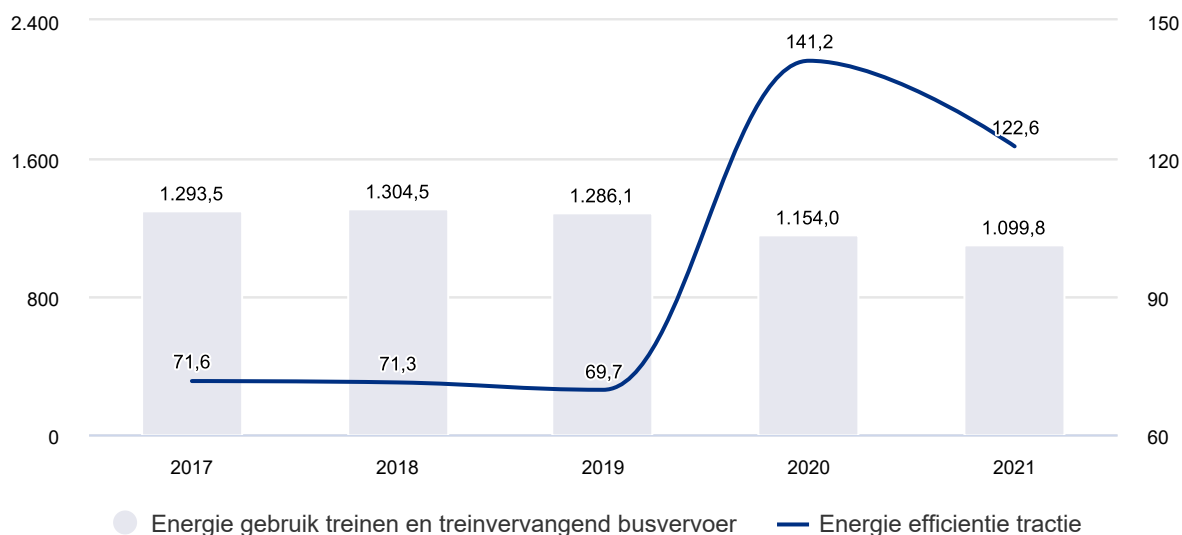
	2017	2018	2019	2020	2021
Gram CO₂-uitstoot per reizigerskilometer	1	0,4	0,3	0	0
Inclusief effect inkoop duurzame energie					
Waarvan scope 1 (Brandstof bussen)	0,4	0,4	0,3	0	0
Waarvan scope 2 (Elektriciteit treinen)	0,5	0	0	0	0
Gram CO₂-uitstoot per reizigerskilometer.	38,8	39,7	38,6	79,2	72,3
Exclusief effect inkoop duurzame energie					
Waarvan scope 1 (Brandstof bussen)	0,4	0,4	0,3	0,6	0,5
Waarvan scope 2 (Elektriciteit treinen)	38,4	39,3	38,2	78,5	71,9
Reizigerskilometers Nederland (in miljarden)	18.277	18.535	18.896	8.258	8.630

Voor gebouwen kopen we net zo veel groene stroom in als we verbruiken. Ook gas kopen we sinds 2020 volledig groen in. NS stootte daarmee in 2021 geen directe emissies (scope 1) meer uit. De indirecte CO₂-emissies (scope 2) als gevolg van het verbruik van warmte voor gebouwen was 0,3 kiloton (0,4 in 2020).

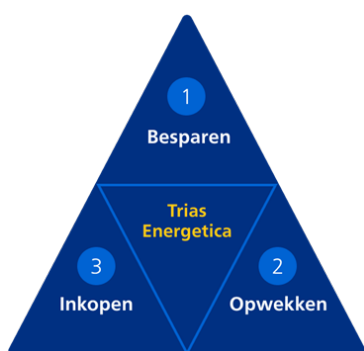
Energieverbruik

NS verbruikt elektriciteit (1.144 GWh), hvo (hydro vegetable oil)-diesel (1,6 miljoen liter), warmte (20,6 TJ) en gas (5,9 miljoen m³) voor treinen, bussen, stations, werkplaatsen en kantoren. Omgerekend naar GWh is dit in totaal 1.215 GWh aan energie. Met onze Warmte Koude Opslag wekken we op 6 stations het equivalent van 21 GWh aan warmte en koude op.

Het energieverbruik van onze treinen per gemaakte reizigerskilometer noemen we bij NS energie-efficiëntie tractie. In onderstaande grafiek staat de energie-efficiëntie tractie samen met het totale energieverbruik van onze treinen én treinvervangend busvervoer. De reizigers aantallen zijn nog niet terug op het niveau van voor corona 2021. Hierdoor gebruiken we meer energie per gemaakte reizigerskilometer in 2019. In 2021 was het energieverbruik per reizigerskilometer 122,6 Wh.



Fossielvrij ondernemen



Sinds 2020 biedt NS klimaatneutraal vervoer aan. Onze volgende stap is de ambitie om in 2040 fossielvrij te zijn. Dat lukt als we altijd groene energie kunnen gebruiken zonder afhankelijk te zijn van energie uit fossiele brandstoffen op de momenten dat het niet waait. Om dit te realiseren, besparen we zoveel mogelijk energie, zetten we waar mogelijk onze eigen grond en gebouwen in voor duurzame opwek en kopen we energie fossielvrij in.

Energie besparen

Om energie-efficiënter te worden, heeft NS de afgelopen jaren maatregelen genomen:

- Bij het vervangen en vernieuwen van treinen sturen we op energie-efficiëntie door bijvoorbeeld klimaatinstallaties in de treinen energiezuiniger te maken.
- De bezettingsgraad van de treinen en de gebouwen was voor corona hoog. We werken eraan deze weer op niveau te krijgen.
- Samen met huurders op het station nemen we energiebesparende maatregelen, zoals energiezuinigere apparatuur en deuren voor de koeling.
- Technische hulpmiddelen voor machinisten voor energiezuinig rijden.
- We doen onderzoek en maken routekaarten naar reductie van energieverbruik door vastgoed en treinen.

Duurzame opwek en verduurzamen vastgoed

NS zet gebouwen en gronden in voor de opwek van duurzame energie. Zo hebben we in Amsterdam grond beschikbaar gesteld voor het windpark Nieuwe Hemweg. Dit park is sinds juli 2021 operationeel en levert stroom gelijk aan ruim 10.000 huishoudens. Onze stations, werkplaatsen, kantoren en overige vastgoed maken we Paris Proof. Dat betekent dat we zorgen dat ze weinig energie gebruiken per vierkante meter, om zo te voldoen aan het klimaatakkoord van Parijs.

Inkoop fossielvrije energie

NS is in 2021 gestart met de voorbereidingen voor een nieuw tractie-energiecontract dat in 2025 ingaat. Hiervoor hebben we marktverkenningssprekken gevoerd en een stakeholderdialoog georganiseerd met diverse NGO's.

Het nieuwe contract is een van de grootste elektriciteitscontracten van Nederland, goed voor 1% van het Nederlandse elektriciteitsverbruik. Het huidige contract met Eneco, dat in 2017 is ingegaan, was destijds vooruitstrevend omdat NS als eis stelde dat de duurzame elektriciteit afkomstig moest zijn van nieuw te bouwen windparken (additionaliteit). Echter, als het niet waait, rijden treinen door de inzet van fossiele back-upstroom. Op dit moment zijn we voor circa 40% van de uren hiervan afhankelijk. NS heeft samen met Eneco onderzocht hoe we dit percentage door middel van vraagsturing, opweksturing en opslag kunnen verlagen. Aan de hand van een proefproject is bepaald dat met een optimale mix van wind- en zonne-energie NS in circa 30% van de uren afhankelijk is van fossiele back-up ten opzichte van 40% met alleen wind.

Circulair 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.

Beperk (nieuw) grondstofgebruik

Door circulair ontwerpen en inkopen willen we nog slimmer omgaan met materialen en minder (nieuwe) grondstoffen gebruiken. In relevante materiële aanbestedingen nemen we circulariteit mee in de selectie- en gunningsfase. NS heeft dit jaar stappen gezet om inzicht te krijgen in de circulariteit van alle

materialen die de organisatie binnenkomen. NS gebruikt hiervoor de CTI-meetmethodiek ontwikkeld door de World Business Council of Sustainable Development (WBCSD). Samen met leveranciers verzamelen we materiaal informatie om te meten hoe circulair de binnengekomen materialen zijn en te sturen naar ons doel om circulair in te kopen met gebruikte, gerecyclede of snel hernieuwbare grondstoffen. In 2021 heeft NS 49.000 ton (66%) van de binnengekomen materialen gemeten. Hiervan is 91% circulair. Dit percentage is grotendeels het resultaat van de bouw van het opstel terrein in Arnhem. In dit project is veel circulair materiaal toegepast, zoals gebruikte dwarsliggers en ballast. In 2022 gaan we de metingen van de circulariteit van ingekochte materialen opschalen en onderdeel maken van onze standaard inkoopprocessen.

Optimaal materiaalgebruik

We zijn zuinig op onze materialen en zetten in op goed onderhoud, reparatie en levensduurverlenging. Na twintig jaar moderniseren we onze dubbeldekstreinen zodat deze weer twintig jaar reizigers kunnen vervoeren. In 2021 is in opvolging van de VIRM1 gestart met het moderniseren van 44 dubbeldekkers van het type VIRM2/3. Bij deze modernisering knappen we 85% van de twintig jaar oude treinonderdelen op en plaatsen deze weer als nieuw terug in de trein zodat ze weer twintig jaar meekunnen. 13% van de materialen krijgt elders een tweede leven. Opgeteld krijgt 99% van de VIRM2/3-trein een tweede leven. Voor dit project Circulaire Treinmodernisering heeft NS in 2021 de Circulaire Award ontvangen.

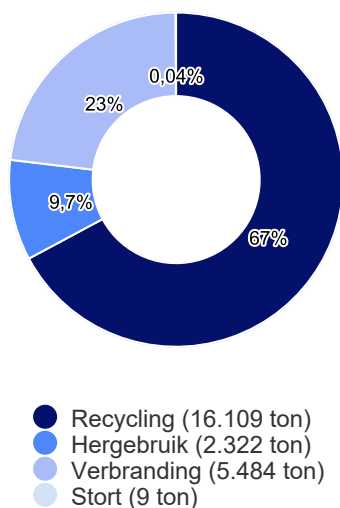
In 2021 zijn van de 45 jaar oude SGM-Sprintertreinen 157 rijtuigen en 292 draaistellen uitgestroomd. Voordat de trein uitstroomt, halen monteurs waardevolle onderdelen uit de treinen voor gebruik in nog rijdende SGM's en voor hergebruik in andere treinseries. Zo passen de wielstellen – na een kleine aanpassing – onder de ICM-treinstellen. Ook hebben we 800 treinramen gedemonteerd uit de SGM voor het bouwen van een fietsenstalling nabij station Eindhoven.

Afval bestaat niet

Als we producten niet meer kunnen (her)gebruiken, willen we deze hoogwaardig in de kringloop houden door op zoek te gaan naar een nieuwe bestemming. We proberen eerst het volledige product een nieuw leven te geven. Als dat niet kan, herbestemmen we de onderdelen. Als hergebruiken niet kan, scheiden we materialen zo goed mogelijk voor recycling. In 2021 hebben we bijvoorbeeld 28 DM90 rijtuigen, en 2 SGM rijtuigen verkocht. Zo hebben we 1.436 ton aan afval voorkomen, en 30 rijtuigen een tweede leven gegeven. Daarnaast maken we nieuwe producten van oude treinonderdelen. 45 jaar oude omroepspeakers uit treinen veranderen zo in nieuwe bluetooth-huiskamerspeakers. Oude treinvloeren, treinstoelen en plafondplaten krijgen een nieuw leven als meubelstuk. In 2021 hebben we voor de vijfde keer een Upcycle Pop Up-store geopend op Utrecht Centraal, waar we nieuwe producten verkochten die gemaakt zijn van oude NS-materialen. Ook openden we voor het eerst een Upcycle Pop Up-store op station Leiden. Zo laten we samen met onze upcycle partners zien dat afval niet bestaat en materialen waardevol zijn en een tweede leven verdienen.

Verder hebben we in 2021 oude of overtollige NS-materialen via veilingen een nieuwe bestemming gegeven én via DB-Resale werkplatforms verkocht. In totaal hebben we hiermee 25 ton materiaal hoogwaardig herbestemd.

Outflow-resultaten



Sinds 2021 rapporteert NS niet meer over 'afval' maar over 'outflow'. Dit betekent dat we niet alleen rapporteren over afval maar over alle materialen die ons bedrijf verlaten. Hiermee sluiten we aan bij de CTI-meetmethodiek ontwikkeld door de World business Council of Sustainable Development (WBCSD). In de onderstaande tabel zie je de verwerking van de materialen die ons bedrijf verlaten.

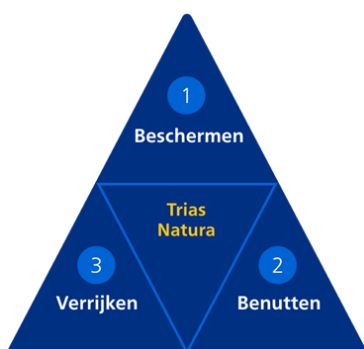
Kennisdelen en wereldwijd opschalen

De lessen uit het circulair moderniseren en ontmantelen van treinen hebben we vertaald in specificaties voor de aanschaf van nieuwe treinen. Deze circulaire specificaties zijn we nu Europees aan het opschalen. Ook is NS sinds dit jaar medevoorzitter van de UIC Sectorgroep 'Circulaire Economie' om samen met vervoerders en infrabeheerders over de hele wereld toe te werken naar een wereldwijd circulaire spoorsector in 2035.

Afvalvrije stations 2040

Op onze stations hebben we de afgelopen jaren veel ervaring opgedaan met het verminderen en scheiden van afval op stations. De doelen uit de "Green Deal afvalreductie en -recycling" bleken niet realistisch in de openbare ruimte op het station. Door de vele verschillende soorten (verpakkings)afval en het ontbreken van standaardisering van afvalinzameling in de openbare ruimte, belandt afval vaak in verkeerde afvalbakken, waardoor recycling niet meer mogelijk is. Daarom kiezen we voor eenvoudige en herkenbare afvalstromen, focussen we op stations met de grootste impact en scheiden we restafval na. In 2021 behaalden we hiermee een scheidingsresultaat van 36% op stations en in treinen, een verdriedubbeling ten opzichte van het resultaat bij aanvang van de Green Deal. De inzichten gebruiken we om samen met ProRail en het ministerie van IenW vorm te geven aan onze ambitie: het afvalvrije station in 2040. We focussen op het voorkomen van afval, het verduurzamen van verpakkingen, het inzamelen van statiegeldverpakkingen en het optimaliseren en verder inrichten van het afvalscheidingsbeleid. Voor de inzameling van PET-flessen gaat NS als een van de eerste organisaties in de publieke ruimte een aantal grote stations voorzien van inzamelmachines voor statiegeldverpakkingen. Een aanbesteding hiervoor gaat in 2022 lopen is in 2021 gestart en zal in 2022 tot gunning en levering van de eerste inzamelmachines leiden.

Groen ondernemen



Beschermen

De 65 hectare groen die op en rond de stations ligt, onderhouden en vervangen we samen met ProRail. Zo zetten we zoveel mogelijk natuurlijke vijanden in tegen exoten. Denk aan het nestkastje voor koolmezen tegen de eikenprocessierups. In 2021 zijn we gestart met een inventarisatie van de 'overige gronden' van NS waarin we onderzoek hebben gedaan naar de natuurwaarde en hoe deze kan worden beschermd en verrijkt. Dit advies gebruiken we om in 2023 hierop eerste stappen te kunnen

zetten.

Benutten

Door de klimaatverandering hebben we te maken met extremer weer met bijvoorbeeld water- en hitteoverlast tot gevolg. Het inzetten van extra groen kan hier een oplossing voor zijn. Denk aan het planten van bomen om hittestress te voorkomen en het gebruik van natuurlijke waterafvoer (wadi's) en groene daken om water op te vangen. Zo hebben we onder meer op stations veteranenbomen geplant.

Verrijken

Door het inzetten van meer soorten groen, afgestemd op de omgeving, wordt de biodiversiteit vergroot. In 2021 is dit op een deel van de stations gebeurd door het inzetten van nieuwe prairiebeplanting, vaste planten en bloemenmengsels.

Duurzaam imago NS

NS stond in 2021 op de zesde plaats in de 'Monitor Merk & Maatschappij' (2020: 5). Daarmee hebben we ons toptiendoeel gerealiseerd. Duurzaamheid speelt een steeds grotere rol in de maatschappij en in de afweging van consumenten voor het kiezen voor de trein. Ruim een derde van de consumenten (36%) geeft aan dat men door de coronacrisis bewuster en duurzamer is gaan consumeren. In 2020 was dit nog 30%. Waren milieuoverwegingen en het groene en sociale karakter van NS in 2020 nog voor één derde van de consumenten reden om de trein te nemen, in 2021 is dat (bijna) de helft. Desondanks winnen de elektrische auto en de e-bike het van de trein als het gaat om de perceptie van duurzame vervoermiddelen.

Duurzaam inkopen

NS koopt jaarlijks goederen en diensten in voor gemiddeld € 1,1 miljard (in 2020: 1,1 mld). In 2021 werkten we met ruim 3.000 leveranciers in 22 landen. 80% van de inkoop komt van 117 leveranciers en het grootste deel van wat we inkopen (97%) komt uit Nederland en West-Europa. Het gaat bij inkoop vooral om personele, financiële en facilitaire diensten, IT, bouw, communicatie, energie, treinen en vervoer.

Als inkoopende partij oefent NS met leveranciersbeleid invloed uit op leveranciers om producten en diensten te verduurzamen. Onze leveranciers leveren daarmee een bijdrage aan onze duurzaamheidsdoelstellingen. Onze mvo-eisen staan in de inkoopgovernance en zijn verankerd in de Algemene Inkoopvoorwaarden (www.nsprocurement.nl) en ons Duurzaam Derdenbeleid. Verder werken we nauw samen met onze leveranciers en dagen we de markt uit om innovatieve en duurzame biedingen in te dienen. Met de volgende initiatieven geven we invulling aan onze regierol:

Verduurzaming van inkoop door aanbestedingsplannen

Vast onderdeel van aanbestedingsplannen bij een Europese aanbesteding is de afweging om passende duurzame selectie- en gunningscriteria op te nemen. Enkele voorbeelden:

- Bij de aanbesteding voor facilitaire energie zijn naast de eis om het verbruik van NS volledig te vergroenen met Garanties van Oorsprong ook wensen opgenomen met betrekking tot het gezamenlijk ontwikkelen van acties gericht op het fossielvrij verbruik van elektriciteit.
- Bij de lopende aanbesteding van kleding voor operationeel personeel in 2021 zijn eisen en wensen meegenomen ten aanzien van circulair grondstofgebruik retourstromen, recycling, fossielvrij ondernemen en social return.
- Bij de aanbesteding voor transport van spoorwagematerieel was fossielvrije dienstverlening een van de gunningscriteria. Dit heeft erin geresulteerd dat transport zoveel mogelijk met elektrische locomotieven gaat plaatsvinden in plaats van met diesellocomotieven. De intentie is om vanaf 2022 een hybride locomotief met accu te gebruiken.

Duurzaam Derdenbeleid

In ons Duurzaam Derdenbeleid richten we ons op verduurzaming van leveranciers en hun producten en diensten. We vragen ze om mee te denken over fossielvrij, circulair, groen en sociaal ondernemerschap. In 2022 wordt een hernieuwd duurzaam inkoopbeleid van kracht, dat gekoppeld is aan de strategie van NS. Hiermee geven we meer richting in de afweging tussen duurzame en overige doelen.

Leveranciersassessments en Code of Conduct

We nemen Corporate Social Responsibility (CSR)-assessments af bij onze grootste leveranciers. In het sectorinitiatief Railsponsible is hiertoe gezamenlijk de standaard van het gebruik van Ecovadis afgesproken. In het assessment wordt de leverancier beoordeeld op het gebied van milieu, arbeid en mensenrechten, ethiek en duurzaam inkopen. De minimale ondergrens van dit assessment is in de periode vanaf 2018 stapsgewijs verhoogd: van 35 naar 50 punten in 2021.

Daarnaast communiceren we via onze Code of Conduct expliciet naar de leverancier op basis van welke mvo-normen en -waarden we zaken willen doen. Wanneer sprake is van het niet naleven van de code, gaan we in gesprek met de leverancier en verzoeken we om een verbeterplan. Bij ernstige overtredingen, zoals corruptie, wordt besloten de relatie te verbreken.

SDG's

De SDG's (Sustainable Development Goals of Duurzame Ontwikkelingsdoelen) zijn zeventien doelen om van de wereld een betere plek te maken in 2030, afgesproken door de landen die zijn aangesloten bij de Verenigde Naties. NS draagt daaraan bij en heeft dat opgenomen in haar duurzaamheidsstrategie. De visie van NS: 'Nederland duurzaam bereikbaar. Voor iedereen.' Met de strategie op duurzaam ondernemen geeft NS invulling aan het woord 'duurzaam'. Dit doen we op basis van de vijf speerpunten fossielvrij -, circulair- groen ondernemen, voor en door iedereen. Met onze stakeholders hebben we 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 waaraan NS bijdraagt. Op vijf ervan leveren we een extra bijdrage vanuit onze strategie op duurzaam ondernemen. Aan de andere vier SDG's dragen we bij door middel van onze reguliere bedrijfsvoering.



Wat is deze extra bijdrage dan precies? Om dit goed te kunnen bepalen is NS aan het vaststellen hoe we onze bijdrage aan de SDGs kunnen meten en beïnvloeden. Dit doen we door per speerpunt van de strategie "NS onderneemt duurzaam" te bekijken aan welke subdoelen van de SDGs deze bijdraagt. De bijdrage aan deze subdoelen wordt gemeten met indicatoren. Deze internationale indicatoren zetten we bij NS om in meetbare NS indicatoren. In de onderstaande tabel kan je deze stappen per speerpunt van de duurzame NS strategie zien.

Strategie NS	Draagt bij aan deze subdoelen van de SDGs	Impact op subdoel SDG wordt gemeten door deze indicator	Hoe gaat de NS haar impact meten?	Zo weet NS haar impact op SDG:
Fossielvrij Ondernemen 	7.2 By 2030, increase substantially the share of renewable energy in the global energy mix	7.2.1. Renewable energy share in the total final energy consumption	→ % Matching stroomverbruik met groene opwek	7, 9 en 13**
	7.2 By 2030, increase substantially the share of renewable energy in the global energy mix	7.2.1. Renewable energy share in the total final energy consumption	→ Aantal MWh opwek op NS gronden/ gebouwen	
	7.2 By 2030, increase substantially the share of renewable energy in the global energy mix	7.2.1. Renewable energy share in the total final energy consumption	→ Het aantal m3 gasverbruik	
	7.3 By 2030, double the global rate of improvement in energy efficiency.	7.3.1. Energy intensity measured in terms of primary energy and GDP	→ Het energieverbruik per reizigerskilometer	7, 9 en 13**
	9.4 By 2030 upgrade infrastructure and retrofit industries to make them sustainable.	9.4.1. CO2 emission per unit of value added	→ De CO ₂ -uitstoot per reizigerskilometer	7, 9 en 13**
Circulair Ondernemen 	12.2 By 2030, achieve the sustainable management and efficient use of natural resources	12.2.1: Material footprint, material footprint per capita, and material footprint per GDP	Indicator in ontwikkeling*	12
	12.2 By 2030, achieve the sustainable management and efficient use of natural resources	12.2.2: Domestic material consumption, domestic material consumption per capita/GDP.	Indicator in ontwikkeling*	12
	12.4. By 2020, achieve the environmentally sound management of chemicals and all wastes throughout their life cycle.	12.4.2. Hazardous waste generated per capita and proportion of hazardous waste treated	→ Kg geproduceerd gevaarlijk afval	12
	12.5. By 2030, substantially reduce waste generation through prevention, reduction, recycling and reuse	12.5.1: National recycling rate, tons of material recycled	→ % restafval van NS-afval	12, 13**
Groen Ondernemen 	12.2 By 2030, achieve the sustainable management and efficient use of natural resources	12.2.1: Material footprint, material footprint per capita, and material footprint per GDP	Indicator in ontwikkeling*	12
	12.3. By 2030, halve per capita global food waste at the retail and consumer levels and reduce food losses along production and supply chains, including post-harvest losses	12.3.1. Global food loss index	Indicator in ontwikkeling*	12, 13**
Voor & door Iedereen 	11.2 Provide access to safe, affordable, accessible and sustainable transport systems for all by 2030.	11.2.1. Proportion of population that has convenient access to public transport, by sex, age and persons with disabilities	→ % HRN stations met reisassistentie	11
	11.7 By 2030, provide universal access to safe, inclusive and accessible, green and public spaces, in particular for women and children, older persons and persons with disabilities	11.7.2: Proportion of persons victim of physical or sexual harassment, by sex, age, disability status and place of occurrence.	→ Zelfstandig toegankelijk materieel: % van sprintervloot Indicator in ontwikkeling	11
Duurzame Mobiliteit 	9.1. Develop quality, reliable, sustainable and resilient infrastructure, including regional and trans-border infrastructure, to support economic development and human well-being, with a focus on affordable and equitable access for all	9.1.2 Passenger and freight volumes, by mode of transport	→ We meten jaarlijks de impact van NS op de maatschappij door middel van het True Value Model	7,9,11,12 en 13**.

* Dit zal worden gemeten door de Circular Transition Indicator. In 2021 is de 0-meting voor deze indicator gereed en kunnen de circulaire prestaties worden genormeerd en bestuurd.

** SDG 13 betreft het beleid maken om klimaatverandering tegen te gaan en de gevolgen van klimaatverandering te beperken. Voor NS is het maken van beleid relevant en een overall factor. Daarnaast kent SDG 13 geen goede indicator voor NS.

Onze activiteiten en
prestaties in het
buitenland

Abellio



Merseyrail geeft schoolkinderen uit de buurt de gelegenheid deel uit te maken van een kunstproject op station Seaforth en Litherland.

Abellio is een 100% dochter van NS en opereert op de markten voor reizigersvervoer in het Verenigd Koninkrijk (VK; UK) en Duitsland. Abellio heeft een omzet van € 3,7 miljard gegenereerd. Ook in 2021 heeft de coronapandemie operationeel en financieel gevolgen voor de openbaarvervoersector gehad.

Voor de overheid in het Verenigd Koninkrijk vormde de coronapandemie aanleiding om versneld te besluiten het huidige systeem van concessies om te zetten naar managementcontracten. Operationeel en financieel was het voor Abellio UK een redelijk jaar rekening houdend met de bijzondere omstandigheden waarmee de operatie te maken had. In Duitsland bleven de activiteiten ook in 2021 verlieslatend. Omdat het niet mogelijk was afspraken te maken met de belangrijkste concessieverleners over toereikende compensatie was het bedrijf in Duitsland genoodzaakt per 30 juni 2021 een insolventieprocedure op te starten met als doel de (verlieslatende) activiteiten te herstructureren.

Abellio is opgericht om NS voor te bereiden op de liberalisering van de Europese spoormarkt en te helpen de doelstellingen in Nederland te realiseren. Sinds 2017 ligt de focus op activiteiten die bijdragen aan het belang van de reiziger in Nederland, zoals betere verbindingen met Europese steden en grensoverschrijdend vervoer. Als gevolg van de aangescherpte focus en de ontwikkelingen van de afgelopen jaren in het [Verenigd Koninkrijk](#) en [Duitsland](#) heeft NS haar strategie overwogen voor de aanwezigheid in het buitenland als de buitenlandse activiteiten niet bijdragen aan dit belang voor de reiziger in Nederland.

Risicokapitaal

In 2016 is NS met het ministerie van Financiën een kader voor risicokapitaal voor de activiteiten in het buitenland overeengekomen. In het kader wordt bepaald hoeveel risicokapitaal in het VK en Duitsland kan worden geïnvesteerd. In 2021 is Abellio binnen dit kader gebleven.

In de kern schrijft het kader voor dat er een bovengrens geldt voor het risicokapitaal dat NS, als moederbedrijf van Abellio, aan buitenlandse activiteiten via Abellio mag toewijzen. Deze grens ligt op € 500 miljoen voor geïnvesteerd kapitaal (NS-belang in Abellio) en garantstellingen (Box 1). De daadwerkelijke kapitaalinvestering van NS voor Box 1 bedraagt eind 2021 € 298 miljoen, opgebouwd uit kapitaalstortingen (€ 215 miljoen) en garanties verstrekt door NS (€ 83 miljoen).

Risicokapitaal Abellio	2021	2020
(in miljoen EUR)		
Gestort kapitaal	215	175
Reserves	-289	-133
Eigen vermogen toerekenbaar aan NS*	-74	42
Garanties verstrekt door NS	83	71
Aangesproken garanties (NS-deel)	29	20
Totaal gestort kapitaal en garanties (Box I)	298	246
Totaal PCS-garanties verstrekt door NS (Box II)	484	455
<i>Aangesproken PCS-garanties (NS-deel)</i>	92	85
Totaal risicokapitaal	782	701
Waarvan aangesproken	336	280

Risicokapitaal voor activiteiten in het VK

In het Verenigd Koninkrijk geldt er een aanvullende limiet van € 500 miljoen voor de contracten in het VK voor specifieke garanties van het moederbedrijf NS (Parent Company Support – 'PCS') die de concessieverlener vereist. Deze garanties kunnen worden beschouwd als een voorwaardelijke kapitaalstorting. Die is gedeeltelijk opgenomen als achtergestelde aandeelhouderslening met als doel de activiteiten van de concessies te ondersteunen en aan

de vereiste liquiditeitsratio's te kunnen voldoen. Aan het begin van een concessie zijn geen kapitaalstortingen of investeringen in eigen vermogen vereist. De aandeelhoudersleningen ten behoeve van investeringen tijdens de concessie zijn relatief beperkt, omdat de investeringen in rollend materieel gedurende de looptijd van het contract via leasetransacties worden gefinancierd.

Voor de nieuwe managementcontracten die in 2021 zijn afgesloten voor Greater Anglia en West Midlands, geldt een lagere garantievereiste (£ 12 miljoen per contract) en deze zijn op het niveau van Abellio UK verstrekt. NS zal in 2022 de PCS-garantstelling voor deze concessies verder kunnen verlagen tot € 0 zodra de beëindiging van de concessieovereenkomsten van Greater Anglia en West Midlands zijn afgehandeld. De garantiestellingen voor concessieovereenkomsten ScotRail en East-Midlands zullen naar verwachting verdwijnen nadat de beëindiging van deze concessies is afgehandeld, naar verwachting in de loop van 2023.

** De gereserveerde kapitaalverhoging had betrekking op voorlopige beëindigingsvergoedingen in het VK en werd in 2021 teruggenomen omdat deze vergoedingen op een lagere waarde zijn vastgesteld en op een andere wijze zijn gefinancierd.*

Kerncijfers per land

	Abellio UK (excl. Merseyrail)	Abellio Duitsland 30 juni 2021
Aantal medewerkers	16.053	3.114
Omzet (€ miljoen) exclusief intercompany	3.294	378
Aantal spoorwegcontracten	5	9

De invloed van corona op de activiteiten van Abellio

De coronapandemie heeft invloed gehad op de contractuele, operationele en uiteindelijk ook de financiële aspecten van de activiteiten van Abellio.

In het Verenigd Koninkrijk was er in het begin van 2021 sprake van grote onzekerheid en lage reizigersaantallen, als gevolg van meerdere lockdowns die de Britse regering instelde.

Na de start van een vaccinatieprogramma ging de samenleving geleidelijk weer open en keerde ook het vertrouwen in het openbaar vervoer terug. Sommige beperkingen, zoals het advies om thuis te werken, werden in december opnieuw ingevoerd. Doordat het aantal ziekmeldingen toenam, was er minder personeel beschikbaar voor het treinvervoer en moest ook hier de dienstregeling worden afgeschaald. Vanaf eind 2021 trad herstel op. Sinds januari 2022 zijn afstand houden en het dragen van een mondkapje in Engeland niet langer verplicht.

In Duitsland waren reizigersaantallen eveneens lager. De verschillende deelstaten hanteerden verschillende maatregelen om verspreiding van het coronavirus tegen te gaan. Er was een broos herstel in de zomer, echter aan het eind van het jaar was het een uitdaging de dienstregeling in stand te houden door een hoger ziekteverzuim en quarantaineverplichtingen onder rijdend personeel. Het rechtstreekse financiële corona-effect voor Abellio bleef echter beperkt omdat de meeste overeenkomsten voor reizigersvervoer per spoor als bruto-contracten worden aanbesteed. Dit houdt in dat het risico van reizigersopbrengsten voor rekening van de aanbestedende OV-autoriteit komt en dat eventuele ontvangen subsidies op de brutokosten van het contract zijn gebaseerd.

Financiële resultaten 2021

Abellio Transport Holding B.V. (Abellio) bestaat uit Abellio UK (volledige jaar geconsolideerd) en Abellio Duitsland (meegeconsolideerd tot 30 juni 2021, de start van de insolventieprocedure). In 2021 behaalde Abellio een omzet van € 3.672 miljoen, waarvan € 3.294 miljoen voor Abellio UK (exclusief joint venture Merseyrail) en € 378 miljoen voor Abellio Duitsland.

De omzet van Abellio UK en Abellio Duitsland is in 2021 met € 172 miljoen gedaald door de deconsolidatie van Abellio Duitsland sinds 30 juni, deels gecompenseerd door de stijging van de omzet in het VK met € 100 miljoen waarvan de toename van de EUR/GBP-wisselkoers met bijna 4 eurocent een van de belangrijkste oorzaken is.

Abellio heeft een EBIT-bijdrage uit de gewone bedrijfsuitoefening gegenereerd van € 5 miljoen en een geconsolideerd positief EBIT-resultaat van € 387 miljoen, als gevolg van eenmalige posten: deze bestaan uit het gedeeltelijk vrijvallen van de aan coronagerelateerde voorzieningen die in 2020 zijn getroffen voor mogelijke beëindigingsvergoedingen en bijzondere waardeverminderingen van activa in het VK. Het bedrag van deze voorzieningen is in 2021 aanzienlijk naar beneden bijgesteld. De netto aan NS toerekenbare winst bedraagt € 81 miljoen. Dit effect wordt gedeeltelijk tenietgedaan door het in het netto resultaat verwerkt negatief financieel resultaat voor Abellio in Duitsland als gevolg van getroffen voorzieningen ten aanzien van garanties en mogelijk andere aansprakelijkheden verband houdend met de insolventieprocedures. Een nettowinst van € 161 miljoen is toerekenbaar aan minderheidsaandeelhouders.

Abellio geconsolideerd	2021	2020
(in miljoen €)		
Omzet (excl. 50% joint venture Merseyrail)	3.672	3.844
Effect van aanvullende subsidie om spoordiensten in het VK te blijven leveren	0	
EBIT vóór eenmalige posten	5	43
Eenmalige posten	382	-786
EBIT gerapporteerd	387	-743
Nettoresultaat toerekenbaar aan NS	81	-554
Nettoresultaat toerekenbaar aan minderheidsbelangen	161	-203
Nettoresultaat over de periode	242	-757

Abellio UK



Een vrijwilliger zorgt voor de bloemen op een station aan de Shakespearelijn in de West Midlands.

Hervormingen in de sector

In mei 2021 heeft de Britse overheid het langverwachte witboek over de ingrijpende hervormingen van de spoorwegen gepubliceerd. Dit zogeheten 'Williams-Shapps Plan' voor de Britse spoorwegen, heeft verstrekkende gevolgen voor de spoorsector, ook voor Abellio. Volgens het plan komen de Britse spoorwegen onder één nieuw stuurorgaan te staan: de Great British Railways (GBR). GBR wordt eigenaar van de infrastructuur, ontvangt de tariefopbrengsten, exploiteert het netwerk, maakt de planning daarvoor en stelt de meeste tarieven en dienstregelingen vast. Network Rail zal in GBR worden opgenomen. GBR zal een langetermijnplanning maken en legt verantwoording af aan de overheid. Om de besluitvorming te decentraliseren, gaan de regionale afdelingen van GBR met lokale overheden samenwerken, zodat lokale en regionale overheden meer zelf kunnen regelen. Met GBR wordt gestreefd naar concrete resultaten als het gaat om tarieven, kaartverkoop en de winkels. De tarieven worden vereenvoudigd evenals de abonnementen. Er komen eenvoudige, probleemloze betaalopties voor elke reis, waarbij op het hele netwerk digitale kaartjes kunnen worden gekocht. De mogelijkheid van betalen per reis wordt buiten Londen uitgebreid om treinreizen gemakkelijker te maken.

In het plan wordt ook een investeringsstrategie voor dertig jaar uiteengezet met prioriteiten als digitale seinen en het afbouwen van de CO₂-uitstoot.

In het witboek staat ook een bedrag van £ 1,5 miljard aan jaarlijkse kostenbesparingen in de Britse spoorsector vermeld.

Voor spoorvervoerders vormt de volgende generatie contracten voor reizigersdiensten (Passenger Service Contracts – 'PSC's') een belangrijk onderdeel van het William-Shapps Plan. Hoewel het plan voorschrijft dat de spoorvervoerders daarin een rol gaan spelen, moet er nog overeenstemming worden bereikt over de details van de PSC's, de risico's, de vergoeding en de stimuleringsmaatregelen.

Abellio UK zal bijdragen aan de financiële duurzaamheid van de sector via de beschikbare vaardigheden en expertise. De prioriteiten zijn kostenbeheer, omzetgroei, dienstverlening aan klanten en spoorwegactiviteiten. Hiertoe moet de aandacht worden gericht op specifieke sectorbrede programma's voor opleidingen, een grondige herziening van de tarieven en kaartverkoop, een kostenefficiënte oplevering van infrastructuur, een nationaal plan voor rollend materieel en hervorming van de dienstregelingen.

Overheidsinvesteringen

Het aantal treinreizigers in het Verenigd Koninkrijk steeg gedurende het jaar. In het najaar zakten deze echter weer in door onder meer het thuiswerkadvies van de overheid. De overheidsbijdrage voor de spoorwegen zal de komende drie jaar worden beperkt tot £ 5,7 miljard, terwijl de noodfinanciering sinds de eerste lockdown in maart 2020 £ 12 miljard bedroeg. Op de korte termijn blijven de vooruitzichten voor de reizigersaantallen onzeker. Het lijkt er evenwel op dat reizigersgedrag door de pandemie permanent is veranderd. Om de reizigers weer terug te krijgen, ging in de zomer van 2021 een landelijke advertentiecampagne van start. Deze duurde tot het najaar toen opnieuw beperkingen werden doorgevoerd. Abellio introduceerde verder in 2021 een nieuw flexibel abonnement.

Om de regio's te versterken, trekt de Britse overheid de komende vijf jaar £ 5,7 miljard uit voor de modernisering van lokale vervoersnetwerken in stadsregio's, waarbij Manchester, Liverpool en West Midlands profiteren van nieuwe regelingen. Daarnaast wordt nog eens £ 1,2 miljard vrijgemaakt voor goedkopere en frequentere busdiensten. Voor Abellio Bus blijft Abellio UK zoeken naar mogelijkheden voor concessies in regionale gebieden buiten Londen.

Nieuwe contractvormen

Het hele jaar door heeft Abellio UK met het Britse ministerie van Vervoer (Department for Transport - "DfT") en Transport Scotland (TS) over contracten onderhandeld.

Greater Anglia en West Midlands

Greater Anglia en West Midlands hebben in 2021 een National Rail Contract ondertekend. Dit is een managementcontract waarbij de Britse overheid het grootste deel van de opbrengsten- en kostenrisico's voor haar rekening neemt en de investeringen van de vervoerders financiert. Dit is daarmee anders dan de huidige concessieovereenkomst. Deze NRC's zijn per 19 september 2021 ingegaan.

De NRC's hebben een looptijd van vijf jaar tot september 2026. Het ministerie van Vervoer heeft de mogelijkheid om na drie jaar een ontbindingsclausule toe te passen. De vervoersbedrijven krijgen een vaste beheersvergoeding van ongeveer 0,5% van de operationele kosten voor het runnen van treindiensten, plus een prestatievergoeding van maximaal ongeveer 1,5% van de operationele kosten. Dit is gelieerd aan diverse prestatie-indicatoren op het gebied van klanten, operationele en financiële aspecten, bedrijfsmanagement en investeringen.

De NRC's vervangen de ERMA's in Greater Anglia en West Midlands. Daarmee zijn de concessieovereenkomsten, die als gevolg van de pandemie niet langer levensvatbaar waren, formeel beëindigd. De garantie van de aandeelhouder (Parent Company Support, 'PCS') die was vereist in de concessieovereenkomsten, is vervangen door substantieel lagere garanties van in totaal £ 12 miljoen per NRC.

Als voorwaarde om op NRC's over te stappen, heeft Abellio UK met het ministerie van Vervoer overeenstemming bereikt over de beëindigingsvergoedingen voor de concessieovereenkomsten. Hierbij werd door West Midlands £ 90,5 miljoen (NS-deel 70% - £ 63,4 miljoen) en door Greater Anglia £ 30,5 miljoen (NS-aandeel 60% - £ 18,3 miljoen) betaald. Deze bedragen zijn aanzienlijk lager dan de voorziening van ongeveer £ 433 miljoen, die in het jaarverslag 2020 werd opgenomen en die was gebaseerd op voorlopige berekeningen van het DfT. De vermindering is een belangrijke reden voor de gerealiseerde winst van Abellio UK 2021.

East Midlands

East Midlands wordt nog steeds op grond van de ERMA geëxploiteerd. Er hoeft geen beëindigingsvergoeding te worden betaald wanneer de onderliggende concessieovereenkomst afloopt. In september 2021 heeft het ministerie van Vervoer de ERMA van East Midlands tot 16 oktober 2022 verlengd. Eerst zou deze op 31 maart 2022 eindigen. Naar verwachting zal voor East Midlands vanaf 16 oktober 2022 een NRC met een basislooptijd van vier jaar en een mogelijke verlenging van eveneens vier jaar, gaan gelden. Het gunningsproces is op dit moment nog gaande.

Scotrail

In maart 2021 kondigde de Schotse overheid aan dat zij de activiteiten van ScotRail aan een publieke exploitant wil overdragen op 1 april 2022, de datum waarop de huidige concessieovereenkomst van ScotRail afloopt. Het Abellio ScotRail-contract wordt dus beëindigd, maar we zijn verheugd dat de Schotse overheid opnieuw het Abellio Shared Services Centre heeft uitgekozen als dienstverlener voor de nieuwe publieke exploitant, tot januari 2025. De huidige EMA loopt op 27 februari 2022 af, waarna met Transport Scotland een overeenkomst inzake tijdelijke maatregelen (Temporary Measures Agreement) wordt gesloten, die tot 31 maart 2022 duurt.

Spoorconcessies en busdiensten in het VK

Abellio UK exploiteert vijf Britse spoorconcessies en ongeveer 8% van de busdiensten in Londen, met een gezamenlijke omzet van ongeveer € 3,3 miljard (exclusief Merseyrail). Het bedrijf exploiteert East Midlands Railway, ScotRail, Greater Anglia als een 60/40-venture met Mitsui, West Midlands als een 85/15-venture met Mitsui (vóór 19 september 2021 werd West Midlands geëxploiteerd als een 70/15/15-venture, waarbij JR East ook 15% in handen had, op 19 september 2021 heeft Abellio het belang van JR East in West Midlands verworven) en Merseyrail als een 50/50-joint venture met Serco en daarnaast een winstgevend busbedrijf. Abellio Bus exploiteert 764 bussen op 49 trajecten in Londen, ofwel 9% van de markt in de hoofdstad, voor Transport for London (TfL).

Exploitant	Huidig contract	Einddatum huidig contract	Mogelijke ontbindingsclausule nationaal spoorwegcontract
Greater Anglia (GA)	Nationaal spoorwegcontract	19 september 2026	15 september 2024
Merseyrail (MR)	Concessieovereenkomst	20 juli 2028	n.v.t.
ScotRail (SR)	Franchiseovereenkomst als gewijzigd door de EMA	31 maart 2022	n.v.t.
West Midlands (WM)	Nationaal spoorwegcontract	19 september 2026	15 september 2024
East Midlands (EMR)	Franchiseovereenkomst als gewijzigd door de ERMA	16 oktober 2022	n.v.t.

Kerncijfers per spoorconcessie en busbedrijf van Abellio UK

Exploitant	Opbrengsten (€ miljoen)	Punctualiteit PPM	Aantal stations	Aantal treinstellen/ bussen	Aantal medewerkers
Greater Anglia	675,4	94,8%	136	1.054	2.867
Merseyrail (JV)	189,3	97,1%	66	177	1.136
ScotRail	1.138,20	90,7%	359	1.092	4.960
West Midlands	714	88,1%	150	649	2.906
East Midlands	537	87,0%	103	402	2.294
Abellio Bus	266,8	-	-	764	2.446
Totaal exploitanten	3.520,70	-	814	4.138	16.609
Hoofdkantoor Abellio UK	1,8	-	-	-	185
Uitsluiting intercompany en JV	-228,4	-	-66	-177	-1.136
Geconsolideerd (incl. hoofdkantoor, excl. JV)	3.294,10	-	748	3.961	15.658

Exploitant	Reizigersopbrengsten (€ miljoen)	Overheidsinkomsten (€ miljoen)	Overige inkomsten (€ miljoen)	Opbrengsten (€ miljoen)
Greater Anglia	313,7	253,9	107,7	675,4
Merseyrail (JV)	41,8	118,3	29,2	189,3
ScotRail	169,8	947,3	21,1	1.138,20
West Midlands	228,1	422,7	63,2	714
East Midlands	209,4	293,9	33,8	537
Abellio Bus	-	233	33,9	266,8
Totaal exploitanten	962,8	2.276,20	288,9	3.520,70
Geconsolideerd (incl. hoofdkantoor, excl. JV)	921	2.150,80	222,1	3.294,10

Financieel resultaat

Abellio UK geconsolideerd	2021	2020
(in € miljoen)		
Reizigersopbrengsten	921,0	759,1
Overheidsinkomsten	2.150,80	2.160,0
Overige inkomsten	222,1	180,6
Opbrengsten (exclusief Merseyrail)	3.294,1	3.099,7
EBIT vóór eenmalige posten	28,8	86,8
Eenmalige posten	381,7	-701,8
EBIT	410,5	-615,0
Intercompany financieel resultaat*	-16,0	-15,9
Overige financiële resultaten	-17,4	15,8
Resultaat vóór belastingen	377,1	-615,1
Vennootschapsbelasting	24,1	0,5
Nettoresultaat	401,2	-614,6
Minderheidsbelang	160,7	-202,8
Nettoresultaat toerekenbaar aan Abellio	240,6	-411,8
Kapitaalinvesteringen (exclusief Merseyrail)	12,5	0,2
Eigen vermogen toerekenbaar aan NS	-85,3	-295,1
PCS-garanties verstrekt door NS	484,3	455,4
Overige garanties verstrekt door NS	75,5	70,9
Totaal risicokapitaal Abellio UK	474,5	231,2
Aangesproken PCS-garanties (NS-deel)**	92,0	84,9
Overige aangesproken garanties (NS-deel)	21,4	20,1
Totaal aangesproken garanties (NS-deel)**	113,4	105,0

* Intercompany financieel resultaat bestaat uit rente op aandeelhoudersleningen en garantiEVERGOEDINGEN.

** De PCS-faciliteit voor Greater Anglia wordt in het eerste kwartaal van 2022 verlaagd tot £ 100 miljoen, met een NS-deel van £ 60 miljoen (€ 71 miljoen aan het eind van het jaar tegen een wisselkoers van € 1,19/£ 1) en de PCS-faciliteit voor West Midlands wordt verlaagd tot £ 77 miljoen, met een NS-deel van £ 54 miljoen (€ 64 miljoen).

Operationele prestaties

In het VK was in 2021 sprake van een toename van de dienstverlening ten opzichte van 2020: er reden meer treinen en er werden meer reizigers vervoerd dan in het eerdere stadium van de pandemie (vanaf maart 2020). Op grond van de ERMA's en NRC's werden verschillende prestatie-indicatoren ingevoerd. De punctualiteitsmeting (Public Performance Measure – 'PPM') is echter relevant voor alle TOC's en blijft daarvoor een kernprestatie-indicator.

	Vervoerder	2021	2020	Treinen per dag
1	Merseyrail	97,1%	97,4%	442
2	London Overground	95,6%	94,8%	1,38
3	c2c Rail	95,1%	96,3%	271
4	Abellio Greater Anglia	94,8%	93,0%	1,068
5	TfL Rail	94,7%	95,7%	504
6	Chiltern	93,8%	94,0%	278
7	Transpennine Express	92,0%	89,8%	242
8	Southeastern	91,1%	91,9%	1,372
9	South Western Railway	91,0%	89,8%	1,346
10	ScotRail	90,7%	91,9%	1,613
	Gemiddelde alle TOC's	90,5%	91,4%	
11	Great Western Railway	90,3%	92,5%	1,256
12	Crosscountry	89,5%	90,3%	195
13	Northern Trains	88,9%	89,7%	1,996
14	London North Eastern Railway	88,5%	89,8%	127
15	West Midlands Trains	88,1%	88,5%	972
16	Govia Thameslink Railway	87,4%	89,2%	2,773
17	TfW Rail Services	87,3%	91,7%	645
18	East Midlands Railway	86,9%	93,1%	402
19	Avanti West Coast	84,1%	86,4%	187
20	Caledonian Sleeper	83,3%	88,3%	4

1 In deze tabel worden de prestaties van de Britse TOC's met een concessie (voortschrijdend jaargemiddelde) voor periode 10 van de spoorwegkalender voor 2021 en 2020 vermeld. Elf van deze concessies zijn gecontracteerd door het ministerie van Vervoer. ScotRail en Caledonian Sleeper zijn gecontracteerd door Transport Scotland en Transport for Wales Rail Ltd door Transport for Wales. Merseyrail, London Overground en TFL Rail hebben een concessie die door de lokale overheid wordt gecontracteerd. LNER, Northern Trains en Southeastern worden rechtstreeks door het ministerie van Vervoer uitgebaat. De belangrijkste reden voor de daling is een toename van de dienstverlening: er reden meer treinen en er werden meer reizigers vervoerd dan in het eerdere stadium van de pandemie vanaf maart 2020.

2 PPM is de sectorstandaard voor meting van de punctualiteit en geeft het percentage treinen weer dat aankomt binnen vijf minuten van de geplande tijd (binnen tien minuten voor langeafstandstreinen).

Onderstaande tabel toont de oorzaak van de vertragingen van de TOC's van Abellio in 2021 per categorie, waarbij de aan Network Rail toegeschreven vertragingen nog steeds de hoofdoorzaak vormen:

- NR on TOC: vertragingen veroorzaakt door Network Rail (infrastructuur), inclusief extreme weersomstandigheden.
- TOC on Self: vertragingen die aan een TOC zelf zijn toe te schrijven.
- TOC on TOC: vertragingen die aan een andere TOC zijn toe te schrijven.

	Greater Anglia	Merseyrail	ScotRail	West Midlands	East Midlands
NR on TOC	67%	65%	61%	57%	58%
TOC on Self	24%	34%	35%	33%	30%
TOC on TOC	8%	1%	4%	10%	12%

Abellio als werkgever

Abellio UK is een belangrijke werkgever met circa 16.000 medewerkers bij alle TOC's. Abellio blijft investeren in de ontwikkeling en het welzijn van het personeel. Gedurende het jaar heeft Abellio in nieuwe educatieve platforms en onlineprogramma's geïnvesteerd.

Medewerkers konden ondersteuning krijgen en de communicatie en het overleg met leidinggevendenden werden versterkt. Ook dit jaar heeft Abellio ingezet op leertrajecten: meer dan 250 collega's zijn aan zo'n traject begonnen in functies die uiteenlopen van buschauffeur en treinmachinist tot medewerker klantenservice, technicus of manager.

Verder blijft Abellio UK werken aan een meer diverse en inclusieve samenstelling van het personeel. Daartoe zet zij in alle bedrijven forums op om het aantal mensen van etnische minderheden en vrouwen in leidinggevende functies te vergroten, kansen voor jongeren te creëren en meer inzicht te verschaffen in de voordelen van een inclusief personeelsbestand.

Abellio UK heeft een belangrijke rol gespeeld in de samenwerking met de belangrijkste spoorvakbonden als voorzitter van het sectorbrede Rail Industry Coronavirus Forum en de Rail Industry Recovery Group. Hierbij werd eerst de aanpak van de pandemie gecoördineerd en vervolgens de financiële nasleep als gevolg van het aanzienlijke verlies aan opbrengsten.

Vooruitzichten voor 2022

De NRC's, de nieuwe managementcontracten, betekenen een fundamentele verandering in hoe treinvervoerders met het ministerie van Vervoer samenwerken. Hiertoe heeft Abellio UK de manier van werken aangepast met als doel te voldoen aan de vijf in het contract vermelde prestatiecriteria: operationele prestaties, klanttevredenheid, kwaliteitsnormen voor diensten, financiële prestaties en bedrijfsmanagement. Abellio UK zal ook helpen veranderingen in de sector door te voeren.

Abellio UK gaat zich voorbereiden op de overgang van de ERMA naar een rechtstreeks gegund contract voor East Midlands in oktober 2022. Of dit lukt, hangt af van het welslagen van de onderhandelingen met het ministerie van Vervoer.

Abellio UK streeft er ook naar om de diensten van ScotRail soepel over te dragen aan de nieuwe publieke exploitant van de Schotse overheid, ScotRail Trains Limited, die vanaf 1 april 2022 met de activiteiten start.

Abellio Bus zal strategische biedingen blijven doen op trajecten in Londen en gaat door met het elektrificeren van de remises aldaar. Ook zal Abellio Bus meer elektrische bussen in de vloot opnemen. Abellio Bus gaat tevens de concessiemogelijkheden in andere stedelijke gebieden (buiten Londen) verkennen en proberen de treinvervangende diensten uit te breiden.

Greater Anglia



De hoogtepunten van 2021 voor Greater Anglia waren de voortgaande uitrol van nieuwe treinen in het netwerk, blijvende goede punctualiteit en de prestaties van de teams wat betreft de dienstverlening tijdens de pandemie en de proactieve aanpak in het weer verwelkomen van de klanten na het doorvoeren van versoepelingen.

Eind 2020 was de introductie van nieuwe treinen in de regionale treindiensten van Norfolk, Suffolk en Cambridgeshire, op de lijn tussen Marks Tey en Sudbury in Essex, alle intercitydiensten tussen Norwich en London en alle treindiensten van de Stansted Express. Bijna een vierde van de nieuwe vloot is nu inzetbaar en dagelijks rijden er treinen naar vrijwel alle uiteindelijk geplande bestemmingen.

De prestaties van Greater Anglia waren dit jaar uitstekend. Gemiddeld steeg de gemiddelde punctualiteit (PPM) van 93,0% in 2020 naar 94,8% dit jaar.

Tot slot was er opnieuw externe erkenning: Greater Anglia is bij de Rail Business Awards (RBA) voor het tweede achtereenvolgende jaar verkozen tot "Train Operator of the Year" en ook won zij de RBA Accessibility and Integrated Transport Award. De bijdrage van Greater Anglia aan Community Rail Partnerships (CRP's) behaalde een prijs bij de nationale Community Rail Awards.

Greater Anglia (in € miljoen)	2021	2020
Reizigersopbrengsten	313,7	268,6
Overheidsinkomsten	253,9	345,2
Overige inkomsten	107,7	115,6
Opbrengsten	675,4	729,4
EBIT vóór eenmalige posten	10,4	32,9
Kapitaalinvesteringen	-	-19,6*
PCS-garanties verstrekt door NS	194,0	182,4
Aangesproken PCS-garanties (NS-deel)	14,3	53,8
Niet aangesproken PCS-garanties (NS-deel)	179,7	128,6

* In 2020, Greater Anglia received grant funding for assets which had been capitalised in work in progress in a prior year resulting in the negative Capital investments in 2020.

Merseyrail



Merseyrail is Abellio UK's langstlopende concessie, voor een periode van 25 jaar (2003 tot 2028), toegewezen door Merseytravel. Merseyrail is de uitbater van stadsdiensten in en rond de Stadsregio Liverpool en wordt geëxploiteerd als een 50/50 joint venture met Serco.

In maart 2021 werd aangekondigd dat Merseyrail een nationaal record had gebroken: gedurende een periode van 28 dagen (7 februari – 6 maart) arriveerden 99% van de treinen op tijd of met een vertraging van maximaal 5 minuten – iets wat in de Britse spoorsector nog nooit eerder was vertoond. In mei 2021 kreeg Merseyrail erkenning voor deze prestaties: voor het derde jaar op rij werd het bedrijf tijdens de Golden Whistle Awards tot de

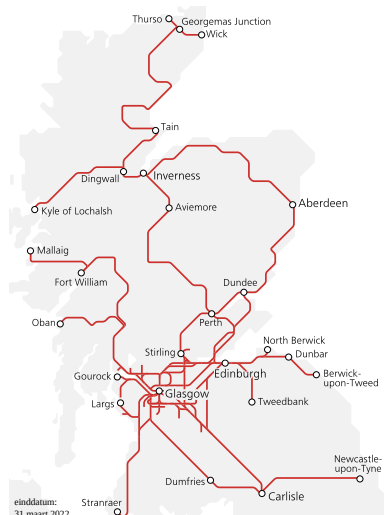
best presterende regionale spoorvervoerder uitgeroepen.

Er worden voorbereidingen getroffen voor de introductie van nieuw rollend materieel en op de stations van Southport en Birkenhead North zijn de nieuwe treinen al aan belanghebbenden getoond. De uitrol van de aangekondigde smartcardsystemen is uitgesteld. Dit komt doordat er voor het overkoepelende plan, waarvan de nieuwe systemen deel uitmaken, geen financiering is ontvangen.

In oktober bestond Merseyrail vijftig jaar. Dit werd gevierd met digitale marketingactiviteiten, video's en een mediacampagne met historische afbeeldingen van treinen en stations.

Merseyrail (op basis van 100%) (in € miljoen)	2021	2020
Reizigersopbrengsten	41,8	33,8
Overheidsinkomsten	118,3	110,5
Overige inkomsten	29,2	20,0
Opbrengsten	189,3	164,3
EBIT	10,1	0,4
Kapitaalinvesteringen	0,4	1,0
PCS-garanties verstrekt door NS	-	-

ScotRail



ScotRail is actief in heel Schotland, met treinverbindingen tussen de zeven grote steden van het land en spoordiensten van de Great Scottish Scenic Railway in de Highlands, Borders en South West. Het netwerk van ScotRail bestaat uit 360 stations en 9 onderhoudslocaties.

Glasgow Queen Street is inmiddels voor £ 120 miljoen verbouwd dankzij een investering van de Schotse overheid. Het op twee na drukste station van Schotland heeft een complete metamorfose ondergaan. De stationshal is nu bijna tweemaal zo groot als voorheen. Het nieuwe station is vanuit Queen Street ook toegankelijk via de lift en heeft diverse drempelvrije ingangen.

In Motherwell werkt ScotRail samen met de gemeenteraad van North Lanarkshire, Strathclyde Partnership for Transport (SPT) en Transport Scotland aan de herinrichting van het station. Dit £ 14,5 miljoen kostende project werd in 2021 voortgezet. Winkelmogelijkheden worden uitgebreid, de toegang voor voetgangers en fietsers verbeterd en een transformatie van de openbare ruimte buiten het stationsgebouw

In Aberdeen krijgt het station een volledig nieuwe uitstraling, met een uitbreiding van de winkels, betere toegang, een nieuw kaartverkooploket en een nieuwe eerste klas lounge.

De punctualiteit (PPM) is gedaald van gemiddeld 91,9% in 2020 naar 90,7% in 2021. In het laatste kwartaal van 2021 zijn de operationele prestaties negatief beïnvloed vanwege slechte weersomstandigheden door storm Arwen en een toenemend aantal treinmedewerkers in quarantaine vanwege corona.

ScotRail (in € miljoen)	2021	2020
Reizigersopbrengsten	169,8	136,6
Overheidsinkomsten	947,3	887,6
Overige inkomsten	21,1	12,6
Opbrengsten	1.138,20	1.036,80
EBIT	-36,4	-93,1
Kapitaalinvesteringen	-	9,5
PCS-garanties verstrekt door NS	34,5	31,8
Aangesproken PCS-garanties (NS-deel)	33,3	31,1
Overige garanties verstrekt door NS	54,0	50,8
Niet aangesproken PCS-garanties	1,2	0,7

East Midlands Railway



East Midlands Railway (EMR) levert intercity- en regionale treindiensten in de East Midlands regio. Het klantenaanbod is opgesplitst in drie merken: East Midlands Railway Intercity verzorgt snelle verbindingen tussen London St Pancras International en de plaatsen en steden in de East Midlands en South Yorkshire. East Midlands Railway Regional vervoert reizigers in het hele land, van Liverpool tot Norwich en van Crewe tot Skegness. East Midlands Railway Connect werd in

mei 2021 geïntroduceerd en verbindt forensenmarkten in Bedfordshire en Northamptonshire met London St Pancras International.

Op 16 mei 2021 heeft East Midlands Railway op alle trajecten de dienstregeling uitgebreid. Er rijdt nu elk uur een extra trein van en naar London St Pancras International, met meer zitplaatsen en meer service. Bovendien verloopt de reis sneller. Dit werd mogelijk gemaakt door verbeteringen aan de Midland Main Line en de introductie van de eerste elektrische treinvloot van East Midlands Railway. Ook enkele regionale diensten werden uitgebreid, met nieuwe rechtstreekse verbindingen en meer zitplaatsen in de East Midlands. East Midlands Railway is nu ook de uitbater van de lijn naar Barton-upon-Humber, die voorheen gezamenlijk door Northern Trains en TransPennine Express werd geëxploiteerd.

De prestaties en punctualiteit van de dienstregeling voor de regionale verbindingen voldeden echter niet aan de verwachting door problemen met de implementatie van de nieuwe dienstregeling voor het regionaal vervoer in mei 2021. Daarom werd in juni 2021 een beperktere dienstregeling ingevoerd. East Midlands Railway is van plan geleidelijk weer meer treinen te laten rijden en de problemen op te lossen die ervoor hebben gezorgd dat de dienstregeling van mei niet efficiënt functioneerde.

East Midlands (in € miljoen)	2021	2020
Reizigersopbrengsten	209,4	178,5
Overheidsinkomsten	293,9	308,1
Overige inkomsten	33,8	-
Opbrengsten	537	486,6
EBIT	3,7	25,2
Kapitaalinvesteringen	-	6,1
PCS-garanties verstrekt door NS	133,3	125,7
Aangesproken PCS-garanties (NS-deel)	-	-
Overige garanties verstrekt door NS	21,4	20,1
Niet aangesproken PCS-garanties	133,3	125,7

West Midlands Trains



West Midlands Trains verzorgt het vervoer van Londen Euston naar Liverpool en door de hele regio West Midlands. West Midlands Trains is onderverdeeld in twee merken: West Midlands Railway voor treindiensten in en rond Birmingham en London Northwestern Railway voor treindiensten op de West Coast Main Line van en naar Londen Euston.

De focus van West Midlands Trains is nu gericht op de Gemeenebestspelen in Birmingham die op 28 juli 2022 van start gaan. Deze spelen worden het grootste evenement dat ooit in de West Midlands is gehouden. Naar verwachting zullen er meer dan een miljoen kaarten voor beschikbaar worden gesteld. Er zijn al flinke vorderingen gemaakt met de aanpassing van twee belangrijke stations, zodat het spoornet meer reizigers kan opvangen.

West Midlands Trains verwacht in 2022 de nieuwe 196-serie van de dieselvloot op de trajecten Worcester en Shrewsbury te introduceren; door de pandemie heeft de productie vertraging opgelopen. Verder in de toekomst zullen 333 extra elektrische rijkundigen van de 730-serie worden ingezet op de Cross-City Line in Birmingham (vanaf 2023) en op de langeafstandstrajecten van de West Coast Main Line. Deze rijkundigen worden momenteel door Alstom in de Midlands vervaardigd.

De punctualiteit (PPM) is gedaald van gemiddeld 88,5% in 2020 naar 88,1% in 2021. In het laatste kwartaal van 2021 zijn de operationele prestaties negatief beïnvloed vanwege slechte weersomstandigheden door storm Arwen en storm Barra alsmede door een toenemend aantal treinmedewerkers in quarantaine vanwege corona.

West Midlands (in € miljoen)	2021	2020
Reizigersopbrengsten	228,1	204,6
Overheidsinkomsten	422,7	410,9
Overige inkomsten	63,2	24,1
Opbrengsten	714,0	639,6
EBIT vóór eenmalige posten	10,7	18,5
Kapitaalinvesteringen	-	4,2
PCS-garanties verstrekt door NS	122,6	115,5
Aangesproken PCS-garanties (NS-deel)	45,2	-
Niet aangesproken PCS-garanties (NS-deel)	77,4	115,5

Abellio Bus

In 2021 zijn twee nieuwe contracten met Transport for London ingegaan, waarbij de eerste elektrische dubbeldeksvoertuigen werden geïntroduceerd. Het bedrijf ontving ook de toekenning van nieuwe contracten op grond waarvan er uiterlijk halverwege 2022 in vijf van de zes remises elektrische bussen zullen staan. Ruim 10% van de vloot zal dan geen CO₂-uitstoten. Abellio Bus vierde dit jaar dat zij een miljoen mijl met elektrische bussen heeft afgelegd. Ook reden er tijdens de COP26-top twee gratis elektrische bussen in Glasgow, om de voordelen van nuluitstoot nog eens goed onder de aandacht te brengen. Als gevolg van de corona pandemie zijn de inkomsten van TfL significant gedaald. Dit resulteert in een financiële uitdaging voor TfL waardoor de toekomstige omvang van de dienstverlening (aantal voertuigen en frequentie) en de winstgevendheid van Abellio Bus onder druk kan komen te staan.

Abellio Bus nam in 2021 in het westen van Londen twee nieuwe locaties in gebruik ter vervanging van een bestaande remise. In 2022 wordt in Dawley Road, Hayes een gloednieuw speciaal ontworpen operationeel centrum geopend, ondersteund door een nieuwe technische faciliteit in Waterway Park. Hiermee worden de voorzieningen voor de exploitatie van het busvervoer in het westen van Londen uitgebreid.

Abellio Rail Replacement (ARR) verleent tijdens verstoringen alternatieve vervoersdiensten – met touringcars, bussen en taxi's – aan Greater Anglia, ScotRail, East Midlands, West Midlands, Transport for Wales en Caledonian Sleeper. Met de introductie van NRC's moesten intercompany vervangend vervoer diensten opnieuw worden aanbesteed. De uitkomst van het aanbestedingsproces is nog niet bekend waardoor het onzeker is of ARR deze contracten zal behouden. Event Connect voorziet in vervoer bij grote sportevenementen en voor touroperators en zakelijke opdrachtgevers. Beide activiteiten werden tijdens de lockdowns voortgezet, maar door de beperktere vraag op kleinere schaal en met minder omzet.

Abellio London Bus (in € miljoen)	2021	2020
Overheidsinkomsten	233	208,2
Rail Replacement (Intercompany)	33,9	31,1
Opbrengsten	266,8	239,5
EBIT	14,8	9,2
Kapitaalinvesteringen	12,2	2,5
Garanties verstrekt door NS	-	-

Abellio Duitsland

Context van de markt

In Duitsland is het directe financiële effect van de coronapandemie beperkt gebleven omdat het risico van gederfde inkomsten wordt gedragen door de OV-autoriteiten, de opdrachtgevers van Abellio Duitsland. Er zijn echter andere externe factoren dan de coronapandemie die de exploitatie op de Duitse markt evenals in voorgaande jaren verlieslatend hebben gemaakt en hebben geleid tot onvoorziene kosten:

- Toegenomen onderhoudswerkzaamheden aan het spoor leiden tot meer kosten voor vervangend vervoer en boetes wegens het niet behalen van de prestatiedoelen voor punctualiteit, terwijl de vervoerders daar geen invloed op hebben.
- De collectieve arbeidsovereenkomst voor rijdend personeel en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt hebben geleid tot hogere personeels- en opleidingskosten.
- Er was sprake van situaties van overmacht waar de vervoerders geen invloed op hadden en waar toch boetes voor werden opgelegd. Een voorbeeld hiervan is de sneeuwstorm in Midden-Duitsland in de eerste maanden van 2021.

De toename van de kosten wordt onvoldoende gedekt door de indexeringsmechanismen zoals opgenomen in de vervoersovereenkomsten en ook niet anderszins gecompenseerd. Geen van de betrokken partijen kon deze extra kosten voorzien toen de biedingen werden gedaan of toen de afzonderlijke vervoerscontracten werden getekend. Alle biedingen voor deze contracten dateren van vóór 2016 en sindsdien zijn er geen nieuwe contracten toegevoegd. De regionale spoorsector heeft op operationeel en financieel gebied met soortgelijke problemen te kampen waardoor andere OV-bedrijven in dezelfde positie zitten als Abellio Duitsland. Zo beëindigde ook Keolis per 31 december 2021 de activiteiten in Nordrhein-Westfalen.

De stijgende kosten hebben de laatste jaren een zeer negatieve impact op de resultaten van Abellio Duitsland gehad en tot verlies geleid. Door deze onvoorziene omstandigheden voorzag Abellio Duitsland een situatie met verliezen op de langere termijn, die niet houdbaar was zonder aanzienlijke financiële steun en/of wijzigingen in deze contracten. Abellio Transport Holding B.V., de aandeelhouder van Abellio Duitsland, heeft met steun van NS deze verliezen gefinancierd sinds het duidelijk werd van de situatie. Dit gebeurde vanuit de veronderstelling dat Abellio Duitsland samen met de OV-autoriteiten tot oplossingen voor de lange termijn zou komen.

Gesprekken met OV-autoriteiten en interne maatregelen

Abellio Duitsland is vroegtijdig het gesprek met de OV-autoriteiten aangegaan en heeft gevraagd om de kosten van de externe factoren te compenseren. Om de Duitse activiteiten voort te zetten, was het van wezenlijk belang overeenstemming te bereiken over een structurele aanpassing in de compensatie van kostenverhogingen veroorzaakt door externe factoren. Dit geldt ook voor de compensatie van opgelegde boetes voor het niet behalen van bepaalde prestatiedoelen en kosten voor vervangend vervoer als gevolg van infrastructurele werkzaamheden. Tegelijk met de besprekingen met de OV-autoriteiten heeft Abellio Duitsland ook interne maatregelen getroffen om de efficiëntie te vergroten en de kosten te beperken. Deze interne maatregelen zijn op zichzelf echter niet toereikend, want ze wegen niet op tegen de toegenomen externe kosten. Abellio Duitsland heeft dit met de betrokken OV-autoriteiten besproken, maar het is een langdurig proces gebleken. In 2020 zijn er basisbeginselen met deze autoriteiten afgesproken. Voor de regio's Nordrhein-Westfalen en Midden-Duitsland werd in de eerste helft van 2021 een beslissend antwoord verwacht, waarbij een langetermijnoplossing zou worden voorgesteld. Helaas hebben de besprekingen

niet tot compensatie voor de onvoorziene omstandigheden geleid en zag Abellio Duitsland zich genoodzaakt om bij de rechter een verzoek tot een voorlopige insolventieprocedure in te stellen (per 30 juni 2021). Deze procedure had tot doel tot een haalbare langtermijnoplossing te komen via herstructurering van de activiteiten en de verlieslatende contracten voor alle entiteiten van Abellio Duitsland.

Herstructurering van Abellio Duitsland

Op 30 juni 2021 heeft de Duitse rechter het verzoek van Abellio Duitsland en de dochterondernemingen ingewilligd om een zogenaamd Schutzschirmverfahren (bijzondere procedure voor insolventie in eigen beheer) te openen. Deze voorlopige insolventieprocedure naar Duits recht werd voor elk van de rechtspersonen ingesteld. Zo kon er per entiteit samen met de belangrijkste opdrachtgevers aan een oplossing gewerkt worden in plaats van een oplossing voor geheel Abellio Duitsland. De uitspraak van de Duitse insolventierechter van Berlin Charlottenburg leidde ertoe dat Abellio Duitsland de zeggenschap als aandeelhouder van de entiteiten kwijtraakte. Omdat niet langer aan de consolidatiecriteria werd voldaan, heeft NS alle Duitse entiteiten per 30 juni 2021 gedeconsolideerd en gewaardeerd op nihil. Als gevolg van de rechterlijke uitspraken werd het lokale management onder toezicht van een door de rechter aangewezen curator geplaatst. Samen moesten zij plannen opstellen om de entiteiten te herstructureren.

Uitkomst van de insolventieprocedure

Op 1 oktober 2021 heeft de Duitse insolventierechter de hoofdprocedure voor alle Duitse Abellio-entiteiten geopend, met de verwachting dat voor elk van de entiteiten samen met de OV-autoriteiten een oplossing voor de verlieslatende concessies kon worden gevonden. De stand van zaken van de insolventieprocedure per entiteit wordt hieronder beschreven. NS wil benadrukken dat de uitkomst van de insolventieprocedures in Duitsland gegeven het karakter niet te voorspellen is en dat dit de bedrijfsresultaten in de toekomst in materiële zin negatief zou kunnen beïnvloeden.

WestfalenBahn en PTS

WestfalenBahn en PTS hebben beide winstgevend geopereerd tot de start van de insolventieprocedure op 30 juni 2021. Deze entiteiten moesten bij de procedure worden betrokken omdat zij integraal deel uitmaakten van Abellio Duitsland. In februari 2022 zijn de aandelen in WestfalenBahn en PTS ondergebracht in een nieuwe Duitse holding binnen de NS groep nadat de insolventieprocedure is afgesloten. De concessie van Westfalenbahn loopt tot 2030. Omdat de procedure op 31 december 2021 nog niet was beëindigd, bleven de bedrijven per jaareinde 2021 gedeconsolideerd en gewaardeerd op nihil.

Abellio Rail Mitteldeutschland

Voor Abellio Rail Mitteldeutschland wordt met de lokale OV-autoriteiten overlegd over een herstructureringsplan. Dit zal worden vastgelegd in een insolventieplan dat door de vergadering van schuldeisers en de rechter moet worden goedgekeurd. De kern van de overeenkomst luidt dat het STS-contract tot de einddatum (december 2030) wordt voortgezet en dat het DISA-contract vroegtijdig wordt beëindigd (december 2024 in plaats van 2032). Op die manier krijgen de OV-autoriteiten voldoende tijd om een nieuwe aanbestedingsprocedure voor de DISA-concessie te organiseren. Wanneer de insolventieprocedure is beëindigd, vermoedelijk ergens in de eerste helft van 2022, komen de aandelen bij NS terug.

Abellio Rail Baden Württemberg

Tussen de curator van het bedrijf en de lokale OV-autoriteit werd overeenstemming bereikt de aandelen in Abellio Rail Baden Württemberg, inclusief het vervoerscontract Stuttgarter Netz/Neckartal (inclusief operatie en personeel), over te dragen aan de lokale vervoersonderneming (SWEG) per 1 januari 2022. SWEG is eigendom van de deelstaat Baden-Württemberg.

Abellio Rail in Nordrhein-Westfalen

In september 2021 sloten Abellio Duitsland en de OV-autoriteiten een overeenkomst om het reizigersvervoer tot 31 januari 2022 zeker te stellen. Deze voortzettingsovereenkomst legde de basis voor de onderhandelingen over een langetermijnoplossing. Deze onderhandelingen zijn echter mislukt ondanks dat Abellio Duitsland en de aandeelhouder Abellio tot het uiterste zijn gegaan om een oplossing te bereiken.

Abellio Duitsland heeft de OV-autoriteiten het aanbod gedaan om drie van de vijf vervoerscontracten tot de reguliere einddata (2028-2034) voort te zetten en de contracten met S-Bahn Rhein-Ruhr en Rhein-Ruhr-Express in december 2023 vroegtijdig te beëindigen. Daardoor zouden de OV-autoriteiten voldoende tijd hebben om deze twee contracten opnieuw aan te besteden. Abellio Duitsland gelooft dat dit onder de huidige omstandigheden zowel financieel als operationeel de beste oplossing was voor de medewerkers, reizigers en de OV-autoriteiten. De OV-autoriteiten vroegen een forse beëindigingsvergoeding bovenop een bedrag ter hoogte van de garantie die Abellio bereid was te financieren. Deze additionele eis van de OV-autoriteiten vonden Abellio Duitsland en de aandeelhouder Abellio te hoog. Dit heeft ertoe geleid dat de OV-autoriteiten het aanbod van Abellio Duitsland hebben afgewezen. Alle vijf de contracten zijn per 1 februari 2022 via noodcontracten voor twee jaar overgeheveld naar andere exploitanten tegen aanzienlijk hogere kosten dan het voorstel van Abellio. Abellio Duitsland werd van de aanbestedingsprocedure voor deze noodcontracten uitgesloten. Sinds de OV-autoriteiten het aanbod hebben afgewezen, heeft Abellio Duitsland zich gericht op een ordentelijke overdracht van de treindienst en de bijhorende activiteiten. De overdracht aan de drie nieuwe exploitanten vond plaats op 31 januari 2022.

Abellio GmbH

Abellio GmbH is de Duitse holding en valt eveneens onder het door de rechter bevolen herstructureringsprogramma. Tot op heden zijn er nog geen claims ingediend.

Spoorconcessies in Duitsland

Abellio Duitsland is in 2004 opgericht als regionale vervoerder in Essen en in 2008 heeft NS het bedrijf (Abellio GmbH; 'Abellio Duitsland') overgenomen. In 2021 exploiteerde Abellio Duitsland spoorconcessies in Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen, Nedersaksen en Midden-Duitsland (Saksen, Saksen-Anhalt en Thüringen). Tevens is Abellio in Duitsland de eigenaar van het in Neuss gevestigde reinigings- en beveiligingsbedrijf PTS, dat diensten verleent aan verschillende concessies die door Abellio en andere vervoerders in Duitsland worden uitgebaat.

Concessie	Bedrijf	Begin	Einde	Passagiers per dag (ong.)	Jaarlijkse treinkilometers in miljoenen	Punctualiteit 5 min.	Treinstellen
Saale-Thüringen-Südharz-Netz (STS)	ABRM	2015	2030	22.000	8,7	95,2%	35
Dieselnetz-Sachsen-Anhalt (DISA)	ABRM	2018	2024	19.000	9	93,7%	54
Emsland-/Mittelland Netz (EMIL)	WfB	2015	2030	43.500	5,4	90,6%	28

Financieel resultaat 2021

Abellio Duitsland is vanaf 30 juni 2021 gedeconsolideerd. In de eerste helft van 2021 behaalde Abellio Duitsland € 378 miljoen (hele jaar 2020 € 744 miljoen) aan omzet. Het geconsolideerde resultaat in de eerste helft van het jaar was een negatieve EBIT van € -22 miljoen (hele jaar 2020 € -127 miljoen, inclusief bijzondere waardeverminderingen van activa van € 84 miljoen). Daarnaast heeft NS sinds 1 juli 2021 de kosten van de beëindiging van de contracten in Baden-Württemberg en Nordrhein-Westfalen en de herstructurering, naar verwachting ongeveer € 101 miljoen, gefinancierd. Na de herstructurering opereert Abellio Duitsland naar verwachting minimaal kostendekkend.

Vooruitzichten voor 2022

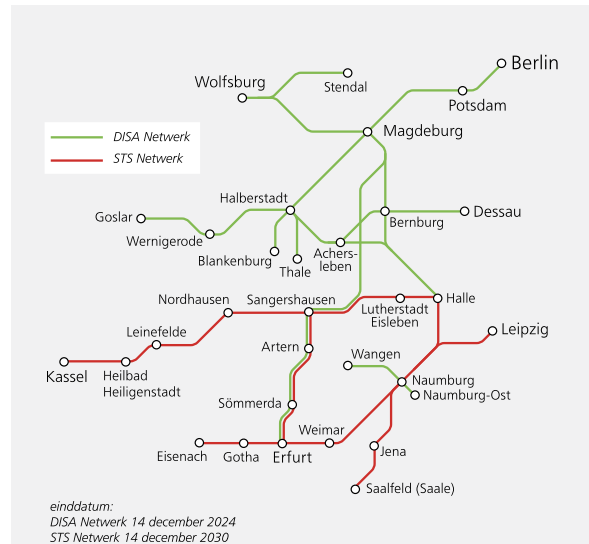
De insolventieprocedures voor WestfalenBahn en PTS zijn in februari 2022 beëindigd en zal voor Abellio Rail Mitteldeutschland naar verwachting in de eerste helft van 2022 worden beëindigd. De aandelen van de overgenomen entiteiten, waarvan de insolventieprocedures zijn beëindigd, zullen worden ondergebracht in een nieuwe Duitse holding binnen de NS groep en vervolgens zullen deze entiteiten opnieuw worden geconsolideerd. Abellio Rail in Nordrhein-Westfalen zal door de curator worden geliquideerd. Het totaal aantal medewerkers zal, als gevolg van het kleinere aantal concessies, vermoedelijk dalen van iets meer dan 3.000 FTE op 30 juni 2021 tot ongeveer 1.500 FTE in 2022. De nieuwe Duitse organisatie stoelt op de functionele structuur die in 2021 voor heel Duitsland werd geïmplementeerd, met één centraal managementteam, dat zal passen bij de omvang van de toekomstige activiteiten. De resterende entiteiten zullen na succesvolle afronding gaan samenwerken om te zorgen voor synergie en betere afstemming van bestaande processen. Dit zal gebeuren in lijn met de NS-strategie om bij te dragen aan betere verbindingen tussen Nederland en Duitsland, in het belang van Nederlandse reiziger.

Duitse werkmaatschappijen

Na afronding van de herstructurering in 2022 zullen de volgende spoorconcessies in Duitsland worden uitgebaat:

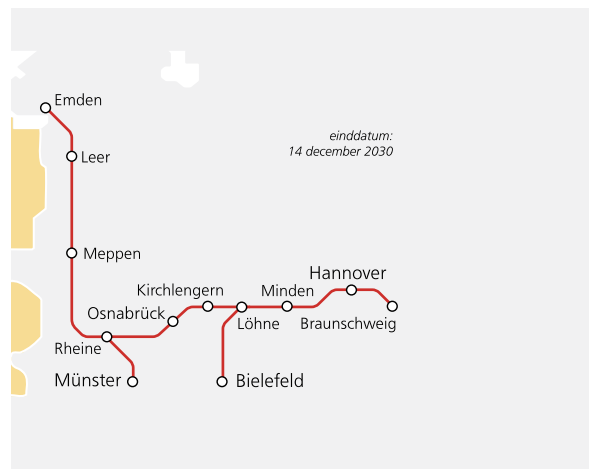
Abellio Rail Mitteldeutschland GmbH

Sinds 2015 rijden de treinen van Abellio op het elektrische netwerk van STS en sinds december 2018 op het DISA-netwerk. Duizenden passagiers kunnen met Abellio reizen in de regio's Harz en Börde en tussen de grote steden Erfurt en Maagdenburg.



WestfalenBahn GmbH

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



Financiële prestaties

Financiën in het kort



Op het terrein van NS in de Amsterdamse haven bouwt Vattenfall zes windturbines.

Corona heeft nog steeds een significante invloed op de financiële prestaties van NS. In 2021 bedroegen de opbrengsten van NS € 6.486 miljoen (2020: € 6.601 miljoen). Ook in 2021 ontving NS een vergoeding van de Nederlandse overheid om de treinen te blijven rijden, ondanks de fors lagere reizigers aantallen als gevolg van de coronapandemie en het advies om thuis te werken. In 2021 was dit € 925 miljoen (2020: € 818 miljoen). Zonder deze vergoeding en rekening houdend met de andere bijzondere posten is het onderliggend resultaat uit bedrijfsactiviteiten uitgekomen op een verlies van € 925 miljoen (2020: € 890 miljoen verlies).

Introductie

NS investeerde afgelopen jaar € 554 miljoen (2020: € 548 miljoen), vooral in de aanschaf van nieuwe treinen en modernisering van treinen. NS realiseerde een positief resultaat uit bedrijfsactiviteiten van € 482 miljoen (2020: -€ 2.443 miljoen). In het resultaat uit bedrijfsactiviteiten zijn bijzondere baten opgenomen ter hoogte van € 531 miljoen als gevolg van met name lagere afschrijvingen door de bijzondere waardevermindering van de hoofdrailnet-concessie in 2020, de gedeeltelijke vrijval van de in 2020 getroffen voorziening voor de beëindiging van de concessieovereenkomsten in het Verenigd Koninkrijk en de terugneming van een bijzondere waardevermindering in het Verenigd Koninkrijk. Zonder deze bijzondere posten is het resultaat uit bedrijfsactiviteiten uitgekomen op een verlies van € 49 miljoen. Het netto financieringsresultaat bedraagt -€ 349 miljoen en wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt door de afwaardering van de deelneming Abellio Duitsland tot nul als gevolg van de deconsolidatie en de lasten welke samenhangen met de herstructurering en beëindiging van diverse concessies van Abellio Duitsland. NS heeft de kosten van de herstructurering en de beëindiging van de contracten in Baden-Württemberg en in Nordrhein-Westfalen, naar verwachting een bedrag van ongeveer € 101 miljoen, sinds 1 juli 2021 gefinancierd. De nettowinst over 2021 bedraagt € 500 miljoen (2020: € 2.581 miljoen nettoverlies).

(in miljoenen euro's)	2021	2020
Opbrengsten	6.486	6.601
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten voor resultaatimpact als gevolg van de (herbeoordeling van de) bijzondere waardeminderingsen en (vrijval) voorzieningen beëindigingsvergoedingen	-49	-95
Resultaatimpact als gevolg van de (herbeoordeling van de) bijzondere waardeminderingsen en (vrijval) voorzieningen beëindigingsvergoedingen	531	-2.348
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten na resultaatimpact als gevolg van de (herbeoordeling van de) bijzondere waardeminderingsen en (vrijval) voorzieningen beëindigingsvergoedingen	482	-2.443
Netto financieringsresultaat	-349	-21
Resultaat voor winstbelastingen	133	-2.464
Winstbelasting	367	-117
Resultaat over de verslagperiode	500	-2.581
Minderheidsbelang derden	161	-203
Resultaat toe te rekenen aan de aandeelhouder	339	-2.378

Bedrijfsopbrengsten

Opbrengsten (in miljoenen euro's)	2021	2020
Nederland	2.814	2.757
Verenigd Koninkrijk	3.294	3.100
Duitsland	378	744
Totale opbrengst	6.486	6.601

Opbrengsten Nederland

Opbrengsten Nederland (in miljoenen euro's)	2021	2020
Opbrengsten gerelateerd aan vervoer per trein	1.519	1.539
Beschikbaarheidsvergoeding openbaar vervoer	925	818
Stationsontwikkeling en exploitatie	355	376
NOW-regeling	15	24
Totale opbrengst	2.814	2.757

De reizigersopbrengsten in Nederland zijn vergelijkbaar met 2020 en € 1,1 miljard lager dan voor de coronacrisis in 2019. Op verzoek van de overheid zijn we ondanks de lage reizigers aantallen ook in 2021 een zo volledig mogelijke dienstregeling blijven rijden. Hiervoor zijn we deels gecompenseerd met een beschikbaarheidsvergoeding van € 925 miljoen. De beschikbaarheidsvergoeding is verantwoord in de opbrengsten en biedt een compensatie van 93% van het geïndexeerde kostenniveau 2019 onder aftrek van de gerealiseerde opbrengsten. In de opbrengsten van Stations is een tegemoetkoming in de loonkosten (NOW-regeling) van € 15 miljoen (2020: € 24 miljoen) verantwoord. Zonder de NOW-regeling zijn de opbrengsten € 21 miljoen lager dan in 2020 en, rekening houdend met ook de impact van de vervreemding van een aantal retailformules, € 187 miljoen lager dan in 2019. De lagere opbrengsten worden veroorzaakt door lagere opbrengsten uit de retailactiviteiten en verleende kortingen op de verhuur van de winkels als direct gevolg van de lagere reizigers aantallen.

Opbrengsten Abellio UK

Opbrengsten Abellio UK (in miljoenen euro's)	2021	2020
Reizigers- en overige opbrengsten gerelateerd aan vervoer per trein	1.109	908
Subsidies gerelateerd aan vervoer per trein	1.918	1.952
Opbrengsten gerelateerd aan vervoer per bus	267	240
Totale opbrengst	3.294	3.100

De Britse overheid heeft ook in 2021 het omzet- en kostenrisico van de Train Operating Companies gedragen. Inmiddels heeft de Britse regering besloten over te gaan naar een concessiesysteem waarbij het opbrengsten- en kostenrisico grotendeels bij de Britse overheid komt te liggen en de operator een (deels prestatie-gerelateerde) managementvergoeding ontvangt. De concessies Greater Anglia en West Midlands zijn op 19 september 2021 beëindigd en worden sindsdien uitgevoerd onder 'National Rail Contracts'. De Scotrail-concessie wordt beëindigd per 31 maart 2022 en de concessie East Midlands naar verwachting in oktober 2022.

Opbrengsten Abellio Duitsland

De treingerelateerde vervoersopbrengsten van Abellio Duitsland zijn in de periode tot de deconsolidatie per 30 juni € 378 miljoen (geheel 2020: € 744 miljoen). In die periode is het directe financiële effect van corona op de opbrengsten beperkt gebleven omdat het omzetrisico van gedeelde inkomsten werd gedragen door de opdrachtgevers in het regionale spoor, de OV-autoriteiten.

Bedrijfslasten

Mede door besparingsinitiatieven is het kostenniveau in Nederland € 26 miljoen gedaald ten opzichte van 2020. Onder andere door daling van de personeelsaantallen daalde de personeelskosten (excl. bijzondere posten) met € 28 miljoen. Daartegenover stegen de afschrijvingskosten (€ 59 miljoen) door instroom van nieuwe treinen en investeringen in IT-oplossingen en de concessievergoeding en infraheffing (€ 14 miljoen). Het kostenniveau in het Verenigd Koninkrijk is € 75 miljoen gedaald. Het kostenniveau in Duitsland is gedaald als gevolg van de deconsolidatie. De bijzondere waardevermindering in Nederland voor de hoofdrailnet concessie (€ 1.562 miljoen) zoals verantwoord in 2020 is deels gerealiseerd, wat zich vertaalt in lagere afschrijvingen (€ 149 miljoen). Een deel van de door Abellio UK verantwoorde voorziening voor de door de DfT opgelegde beëindigingsvergoedingen en de bijzondere waardevermindering in 2020 (€ 702 miljoen) is in 2021 vrijgevallen dan wel teruggenomen (€ 382 miljoen), nadat de definitief vastgestelde beëindigingsvergoedingen belangrijk neerwaarts zijn bijgesteld.

(in miljoenen euro's)		2021		2020	
	€	%	€	%	
Lonen en sociale lasten	2.222	34	2.250	34	
Overige personeelskosten	96	1	90	1	
Inhuur personeel	95	1	114	2	
Afschrijvingskosten en bijzondere waardeverminderingen	967	15	888	13	
Verbruik grond- en hulpstoffen en voorraden	432	7	463	7	
Geactiveerde productie eigen bedrijf	-99	-2	-137	-2	
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	712	11	747	11	
Infraheffing en concessievergoeding	1.439	22	1.515	23	
Overige bedrijfslasten	676	10	768	11	
Totale bedrijfslasten voor bijzonder posten	6.540	100%	6.698	100%	
Resultaatimpact als gevolg van de (herbeoordeling van de) bijzondere waardeminderings en (vrijval) voorzieningen beëindigingsvergoedingen	-531		2.348		
Totaal bedrijfslasten	6.009		9.046		

Onderliggend resultaat uit bedrijfsactiviteiten

Om onze ambities waar te maken en het treinkaartje betaalbaar te houden, zijn een gezonde financiële positie en een gezond resultaat noodzakelijk. Dit rendement moet het gevolg zijn van goede operationele prestaties en tevreden klanten. Op die manier kunnen we blijven investeren in nieuw materieel en in brede duurzame mobiliteit wat ook in het publieke belang is. De ontwikkeling van het onderliggend resultaat uit bedrijfsactiviteiten is een goede graadmeter om vast te stellen of het bedrijf in staat is met haar bedrijfsactiviteiten een gezond rendement te realiseren. Het onderliggend resultaat toont het resultaat uit bedrijfsactiviteiten geschoond voor bijzondere posten, zoals de bijzondere waardevermindering en ontvangen beschikbaarheidsvergoeding. Door de lagere reizigersopbrengsten als gevolg van de corona pandemie is het onderliggend resultaat uit

bedrijfsactiviteiten uitgekomen op -€ 925 miljoen (2020: -€ 890 miljoen). Het moge duidelijk zijn dat dit onvoldoende is om onze ambitie waar te maken. Onze eerste focus ligt op het weer terugkrijgen van de reiziger in onze treinen en op de stations zodra dit weer mogelijk is en op de aanpassing van onze organisatie naar een kleiner NS om te komen tot een financieel verantwoorde bedrijfsvoering met als uitgangspunt een betaalbaar treinkaartje.

(in miljoenen euro's)	2021	2020
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	482	-2.443
- Waarvan Verenigd Koninkrijk	409	-615
- Waarvan Duitsland	-22	-127
Beschikbaarheidsvergoeding	-925	-818
Bijzondere posten Abellio UK: met name (herbeoordeling van de) bijzondere waardeminderingen en (vrijval) voorzieningen beëindigingsvergoedingen	-382	702
(Resultaatimpact) bijzondere waardevermindering HRN contract	-149	1.562
NOW-regeling	-15	-24
Saldo diversen	1	8
Voorziening reorganisatie	11	31
Regeling voor Vervroegde Uittreding (RVU)	16	
Afwikkeling diverse claims	36	9
Impairment Abellio Duitsland		83
Onderliggend resultaat	-925	-890
- Waarvan Verenigd Koninkrijk	27	87
- Waarvan Duitsland	-22	-44

Door de nieuwe contractvormen in het Verenigd Koninkrijk kan niet meer worden gesproken over additionele bijdragen (EMA-/ERMA) in verband met corona en wordt dit niet langer gecorrigeerd op het onderliggend resultaat. Voor de vergelijkbaarheid zijn de cijfers over 2020 aangepast.

Belastingen

Winstbelasting

De vennootschapsbelasting is berekend op basis van de geldende belastingtarieven, rekening houdend met fiscale bepalingen en de waardering van tijdelijke verschillen. De effectieve belastingdruk over het resultaat voor vennootschapsbelasting bedraagt -276% (2020: -4,7%). Deze lagere effectieve belastingdruk ten opzichte van de nominale belastingdruk wordt met name veroorzaakt door gewijzigde belastingregels in Nederland waardoor verliezen onbeperkt voorwaarts verrekenbaar zijn. Dit heeft in Nederland geleid tot een opwaardering van de latente vorderingen voor een bedrag van € 367 miljoen. In het Verenigd Koninkrijk is een vordering opgenomen van € 17 miljoen in opvolging van de fiscale aftrekbaarheid van de betaalde beëindigingsvergoedingen.

Overige belastinginformatie

Loonheffing is een heffing die NS als werkgever inhoudt op de salarissen van werknemers en vervolgens afdraagt aan de Belastingdienst. In 2020 heeft de Belastingdienst uitstel gegeven voor de afdracht van loonbelasting. Deze afdracht is in 2021 betaald. Over kosten wordt aan NS veelal het hoge omzetbelastingtarief in rekening gebracht. De in rekening gebrachte omzetbelasting kan NS verrekenen met over de opbrengsten te betalen omzetbelasting. De

meeste opbrengsten van NS zijn belast tegen het lage of nul-omzetbelastingtarief. In het Verenigd Koninkrijk is het nul-omzetbelastingtarief van toepassing op de verkoop van treintickets. Vennootschapsbelasting is een belasting die over de fiscale winst wordt geheven. In onderstaande tabel worden de bedragen in miljoenen euro's weergegeven welke zijn betaald c.q. ontvangen.

Overzicht belastingen per land in miljoenen euro's (minus betekent betaalde belasting)

	Omzetbelasting		Loonbelasting		Vennootschapsbelasting	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Nederland	17	12	-707	-104	0	0
Verenigd Koninkrijk	404	340	-281	-263	4	-1
Duitsland	44	77	-8	-16	0	0
Totaal	465	429	-996	-383	4	-1

Financiering

De netto kasstroom uit bedrijfsactiviteiten bedraagt € 355 miljoen (2020: € 914 miljoen). De afname ten opzichte van vorig jaar wordt met name veroorzaakt door een toename in de vordering beschikbaarheidsvergoeding en de terugbetaling uitstel afdracht loonheffingen. De kasstroom uit investeringsactiviteiten bedraagt -€ 963 miljoen (2020: -€ 602 miljoen). Dit betreft met name € 554 miljoen investeringsuitgaven en € 448 miljoen plaatsingen in geldmarktfondsen. Het deconsolidatie-effect van Abellio Duitsland is € -35 miljoen. De netto kasstroom uit financieringsactiviteiten bedraagt € 120 miljoen (2020: € 25 miljoen) en ontstaat door het saldo van aflossingen opgenomen leningen € 78 miljoen, aflossingen leaseverplichtingen € 478 miljoen en opname nieuwe leningen € 676 miljoen. Bovenstaande resulteert in een mutatie geldmiddelen en kasequivalenten ter hoogte van -€ 488 miljoen (2020: € 337 miljoen) en een ultimo stand van € 680 miljoen.

Financiële positie

	2021	2020
Solvabiliteit (eigen vermogen/totaal vermogen)	23%	15%
Liquiditeit (vlottende activa/kortlopende schulden)	0,86	0,69
Balanstotaal (in miljoenen euro's)	7.368	8.063

De solvabiliteit is gestegen doordat het balanstotaal is gedaald vanwege deconsolidatie van de activiteiten in Duitsland en omdat het eigen vermogen stijgt naar € 1.689 miljoen (2020: € 1.179 miljoen) met name door toevoeging van de nettowinst van € 339 miljoen aan de algemene reserve.

De financiële positie van NS is stabiel gebleven dankzij de steunmaatregelen. Standard & Poor's (S&P), een gerenommeerd kredietbeoordelingsbureau dat de financiële positie van bedrijven onderzoekt, heeft de credit rating van NS Groep NV sinds oktober 2020 staan op A met een negatief vooruitzicht. Deze rating is gebaseerd op een onderliggend kredietprofiel van bbb, verhoogd met 3 stappen ('notches') waarmee rekening wordt gehouden met onze aandeelhouder, de Nederlandse Staat. Voor de komende twaalf maanden zijn er financiële prognoses opgesteld waarbij ook een schatting van de aanhoudende bedrijfsimpact van corona is opgenomen. De beschikbare liquiditeiten bedragen ultimo 2021 € 680 miljoen en daarnaast is er € 448 miljoen dagelijks opvraagbaar uit beleggingen in geldmarktfondsen. Er

zijn diverse kredietfaciliteiten beschikbaar met een totaal van € 895 miljoen per ultimo december 2021. Onderdeel van de liquiditeitspositie zijn ook zekerheden ontvangen uit hoofde van een energiecontract. De omvang daarvan is volatiel en bedraagt ultimo 2021 € 313 miljoen. Nadere detaillering is opgenomen in de paragraaf continuïteitsveronderstelling in de jaarrekening.

2022 en verder

Waar we afgelopen jaren alle zeilen moesten bijzetten om de reizigersgroei te faciliteren, is de uitdaging vanaf 2020 gekanteld naar het terugkrijgen van de reiziger, herstel van het aantal reizigers en van onze resultaten en financiële positie. Het uitgangspunt blijft een betaalbaar treinkaartje, goede operationele prestaties en tevreden klanten.

NS wil zijn reizigers nu en in de volgende concessie vanaf 2025 blijven voorzien van mobiliteit van wereldklasse: altijd dichtbij, duurzaam en betaalbaar. Daartoe blijven we innoveren en investeren in onder andere nieuwe treinen, meer betaalgemak, proposities die aansluiten bij veranderende klantbehoefte en reizigersgedrag, betere reisinformatie en stations van wereldklasse als mobiliteitshubs. Hierin blijven investeren, ondanks de verliezen die NS de komende jaren zal maken vanwege de neerwaarts bijgestelde reizigersprognose. Maar wel rekening houdend met deze neerwaarts bijgestelde reizigersprognose. Veel aandacht zal blijven uitgegaan naar het kleiner maken van onze organisatie om het kostenniveau en ons aanbod aan deze nieuwe werkelijkheid aan te passen. Dit door uitvoering van het besparingsprogramma van € 1,4 miljard voor de periode tot en met 2024. Ook als het coronavirus weg is, zullen reisgewoonten anders blijven en reizigers aantallen zich pas na een lange periode volledig herstellen. NS laat het maatschappelijk belang zwaar meewegen in de dienstverlening voor de reiziger. Om dit ook in de toekomst te kunnen waarborgen, zijn voor de komende jaren financiële afspraken noodzakelijk om de dienstverlening voor de reiziger te kunnen continueren op het huidige niveau.

Onze impact

Onze impact op Nederland



Schrijfster Lale Gül won de NS Publieksprijs met haar boek Ik ga leven.

In 2021 maakten weer meer Nederlanders dan in 2020 gebruik van onze treinen. Ondanks dat de reizigers aantallen nog ruim lager zijn dan in 2019 blijft onze impact op de maatschappij groot. Dat zien we op gebieden als mobiliteit, veiligheid, milieu en onze bestedingen.

We geven onze maatschappelijke impact transparant weer door onze positieve en negatieve milieu- en sociaaleconomische effecten op de omgeving uit te drukken in euro's. In dit hoofdstuk hebben wij geprobeerd dit zoveel mogelijk te objectiveren en deels uit te drukken in financiële bedragen.

In een notendop

In 2021 maakten reizigers 9 miljard kilometers met de trein. Dit is iets meer dan in 2020. De toename in gereisde kilometers heeft ervoor gezorgd dat de positieve impact van mobiliteit door NS is gestegen. Een ander gevolg van licht gestegen aantal reizigerskilometers is dat de negatieve impact stijgt doordat er meer reistijd is en de milieu-impact van het voor-en natransport stijgt. Per saldo is de positieve impact van NS op de maatschappij € 2.369 miljoen (€ 2.352 miljoen in 2020).

Reizen met de trein heeft ook dit jaar weer een zeer kleine impact op het milieu in vergelijking met de auto. De totale positieve impact ten opzichte van de auto is in 2021 iets gestegen door het hogere aantal reizigerskilometers in vergelijking met 2020.

Maatschappelijke impact NS	Impact 2021	% tov 2020	% tov 2014	Impact ten opzichte van de auto	% tov 2020	% tov 2014
	(in € miljoen)	(in € miljoen)	(in € miljoen)	(in € miljoen)	(in € miljoen)	(in € miljoen)
mobiliteit	4.114	7%	-47%			nvt
bestedingen	1.373	0%	10%			nvt
opleiding	11	3%	18%			nvt
reistijd	-2.963	9%	-42%			nvt
milieu	-55	16%	-68%	223	14%	-37%
veiligheid en gezondheid	-112	6%	nvt	298	7%	-47%
Totaal	2.369					-43%

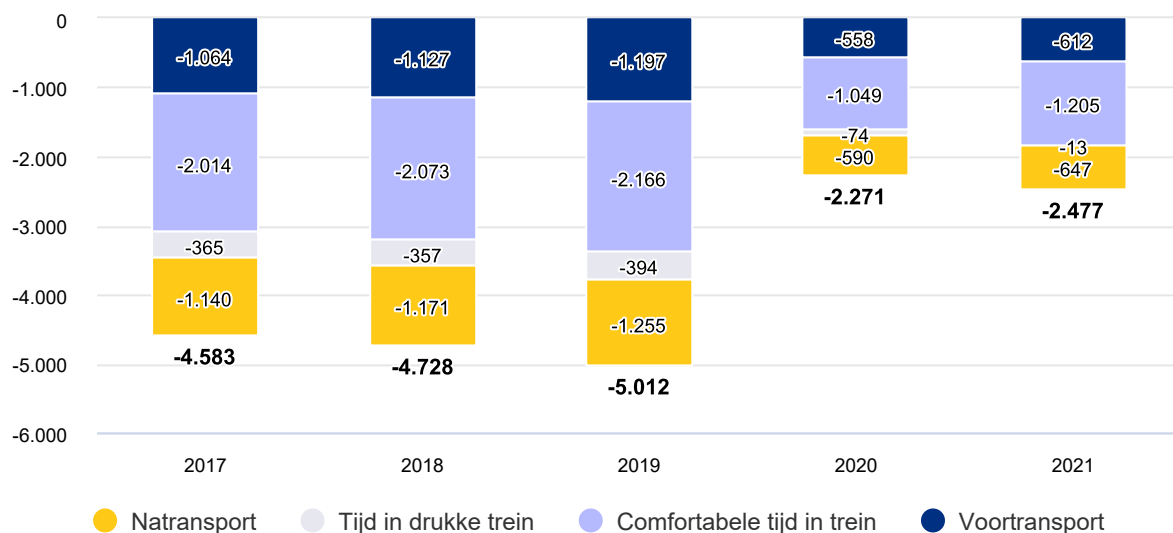
Maatschappelijke impact NS

Nadere informatie over de gehanteerde methodologie, uitgangspunten, waarderingen en bronnen vindt u in [NS Methodologie maatschappelijke impactanalyse Handboek 2021](#).

Sociaaleconomische impact door mobiliteit en reistijd

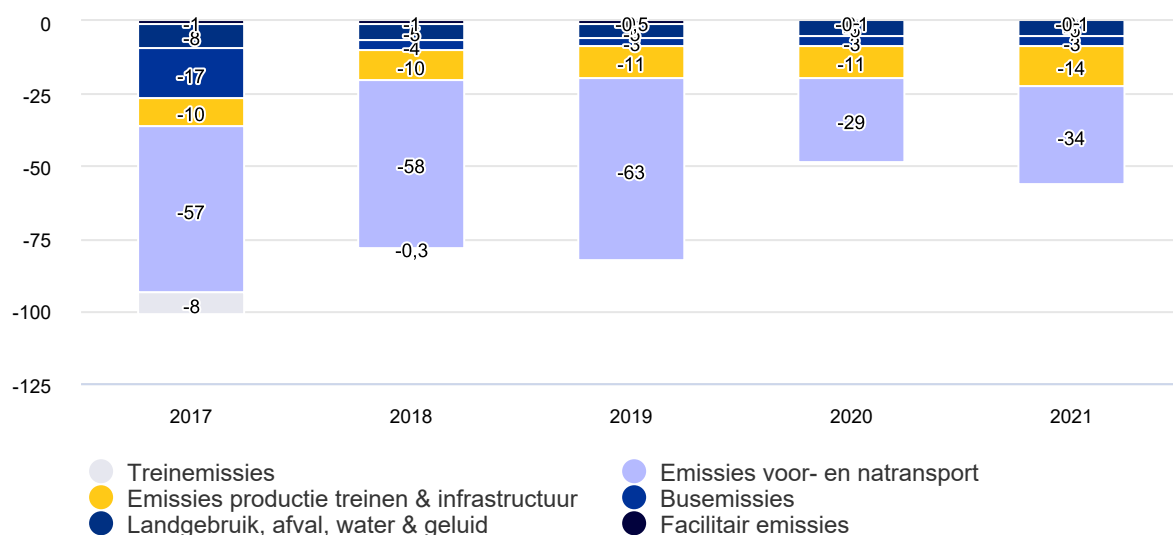
Het belang van mobiliteit in Nederland is door het Kennis Instituut Mobiliteit gewaardeerd op € 76 miljard. Op basis van dit onderzoek heeft NS een waarde gekoppeld aan elke kilometer die een klant bij ons kan reizen. Als je de waarde per gereisde kilometer vermenigvuldigt met het aantal kilometers dat reizigers in 2021 bij NS hebben gemaakt, leidt tot een totale waarde van € 4.114 miljoen (€ 3.839 miljoen in 2020).

Aan de andere kant kunnen reizigers hun tijd niet geheel naar eigen behoefte besteden. Hierdoor leidt de reistijd van deur tot deur tot maatschappelijke kosten. Dat geldt vooral voor tijd door vertraging en tijd in drukke treinen (bijvoorbeeld geen zitplaats). Deze negatieve impact op het gebied van reistijd bedroeg in 2021 € 2.963 miljoen (€ 2.722 miljoen in 2020).



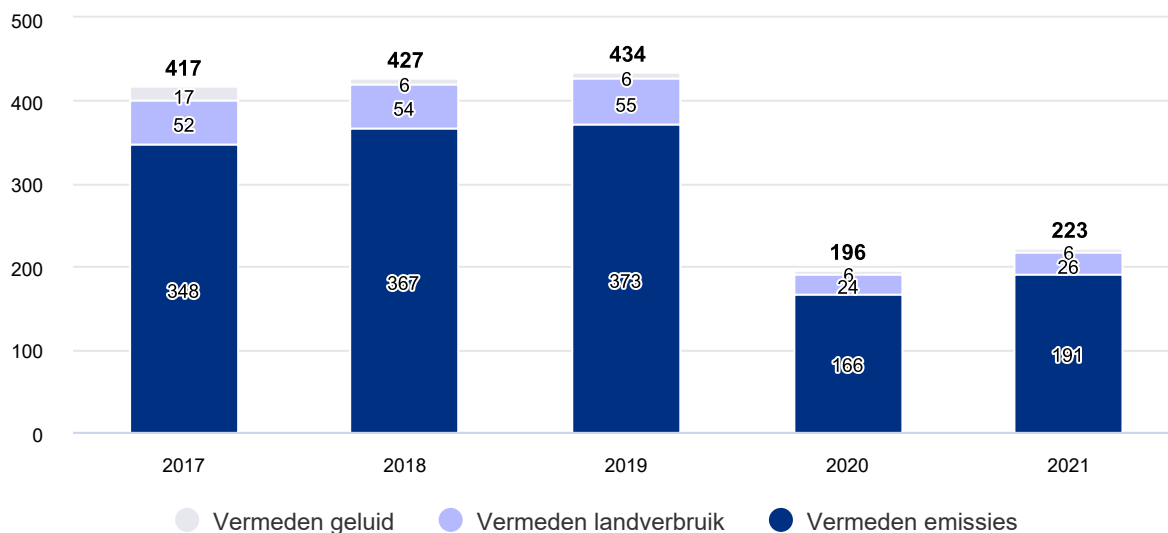
Milieu-impact: emissies, landgebruik, afval, water en geluid

Onze negatieve milieu-impact is onder andere het gevolg van het gebruik van fossiele brandstoffen. Dat veroorzaakt luchtverontreiniging door emissies van onder meer CO₂, SO₂, NO_x en fijnstof. Het gevolg is een negatieve impact op klimaat, natuur en gezondheid met kosten voor de maatschappij. Door gebruik van 100% groene stroom voor treinen en gebouwen is onze impact in de afgelopen jaren fors verminderd en zelfs ruim gehalveerd ten opzichte van 2014. Ook landgebruik, afval, watergebruik en geluidsoverlast leiden tot een negatieve milieu-impact.



De negatieve milieu-impact bedroeg in 2021 € 55 miljoen (€ 47 miljoen in 2020), onderverdeeld naar ongeveer € 8 miljoen direct als gevolg van NS en circa € 47 miljoen in de keten als gevolg van voor- en natransport, productie van treinen, en elektriciteit en infrastructuur. De stijging ten opzichte van 2020 is veroorzaakt door het hogere aantal reizen en het daaruit volgende gestegen verbruik van voor- en natransport. Vergeleken met de auto heeft de trein een positieve milieu-impact. Reizen met de trein voorkomt een deel van de impact van luchtverontreiniging, doordat deze inclusief de OV-

fiets lager is dan van autoreizen en alternatief voor- en natransport. De positieve impact van geluid en landgebruik ten opzichte van de auto betreft de aangelegde wegen en geluidsmaatregelen die niet genomen hoeven worden omdat reizigers voor de trein kiezen. De positieve milieu-impact vergeleken met de auto is alleen berekend voor 'keuzereizigers': reizigers die een keuze kunnen en willen maken tussen de auto en de trein.



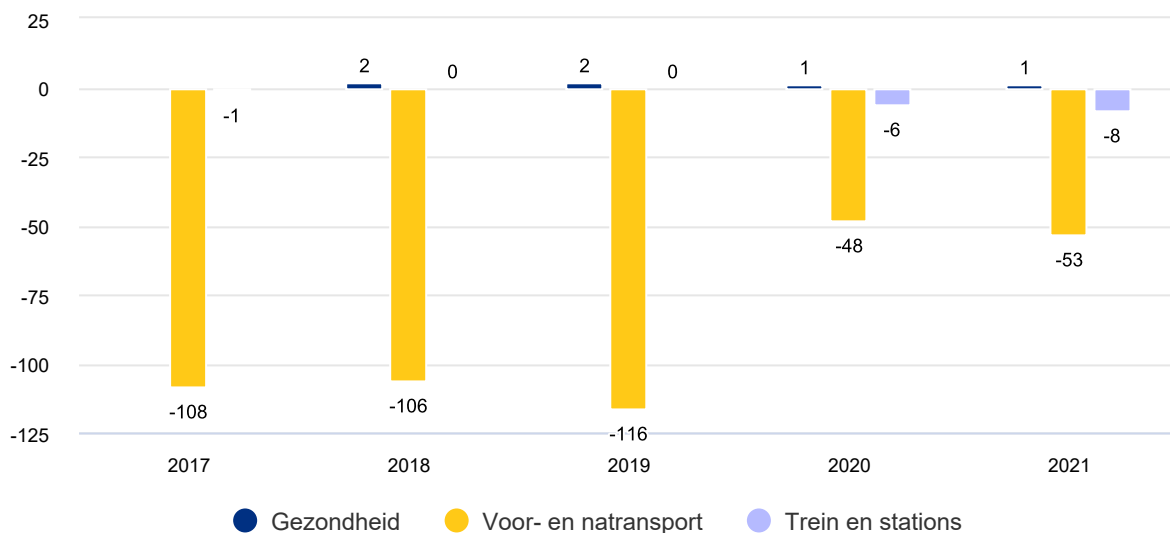
Sociaaleconomische impact door veiligheid

NS draagt bij aan een veiligere samenleving door veilig vervoer en een veilige omgeving te bieden aan reizigers en medewerkers. We werken aan arbeidsveiligheid, sociale veiligheid, en veilig reizen.

De maatschappelijke kosten van arbeidsveiligheid (ongevallen) bedroegen in 2021 € 32,4 miljoen (33,8 miljoen in 2020). De maatschappelijke kosten van sociale (on)veiligheid in 2021 zijn ongeveer € 19 miljoen, wat iets hoger is dan in 2020.

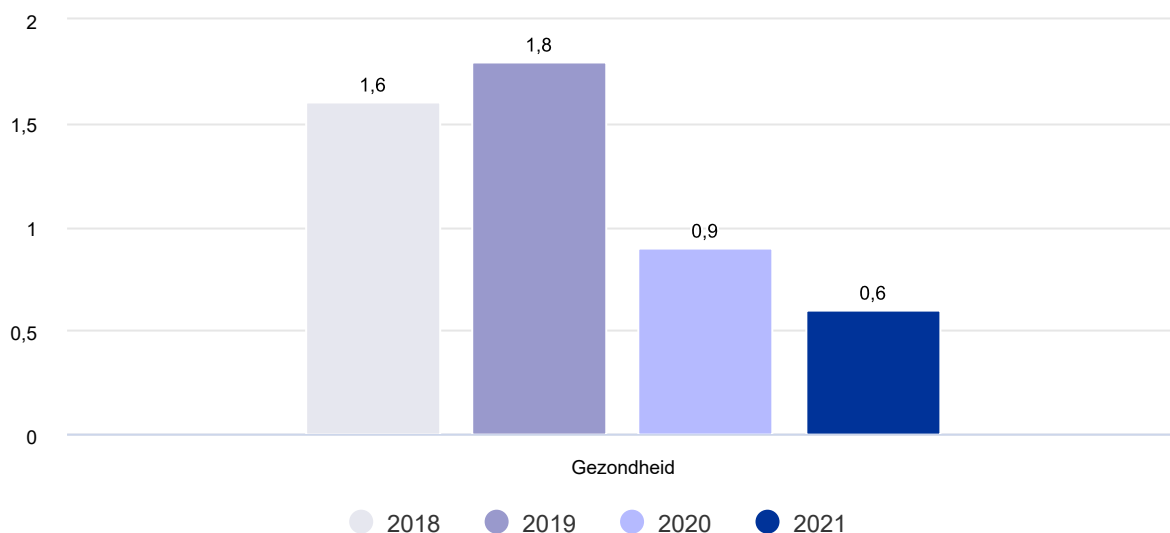
Voor veilig reizen werkt NS samen met partners aan het voorkomen van botsingen, ontsporingen of onveilige situaties op het station. In 2021 waren de maatschappelijke kosten van onveilige situaties circa 8 miljoen. In het voor- en natransport is het aantal verkeersongevallen en de impact daarvan vele malen groter en deze impact bedraagt in 2021 53 miljoen (48 miljoen in 2020).

Vergeleken met reizen met de auto is reizen met de trein relatief veilig. We berekenen deze positieve impact door het aantal vermeden ongelukken te bepalen. Dit doen we door te kijken hoeveel meer ongelukken waren gebeurd als onze keuzereizigers de auto hadden gepakt. De maatschappelijke baten van veilig vervoer per trein bedroeg circa € 298 miljoen voor 2021 (278 miljoen in 2020).



Sociaaleconomische impact op gezondheid door een actievere levensstijl

Reizigers die gebruikmaken van onze diensten worden actiever dan wanneer ze van een andere modaliteit gebruikmaken. Deze sociaaleconomische impact hebben we in 2018 voor het eerst berekend. Beweging van en naar een trein- of busstation zorgt ervoor dat een percentage inactieve mensen actief wordt. Per dag wordt 16 minuten extra beweging toegekend aan reizigers van NS. Een zesde van de treinreizigers gaat door deze extra beweging tot de groep van actieve mensen behoren. Een actieve levensstijl zorgt voor verlaging van kosten die zijn verbonden aan een inactieve levensstijl, onder andere medische kosten en productiviteitsverlies. Deze positieve impact bedroeg in 2021 € 0,6 miljoen (2020 ongeveer € 0,9 miljoen).



Sociaaleconomische impact door opleidingen en inzetbaarheid medewerkers

NS heeft een positieve sociaaleconomische impact op de maatschappij door kennis, vaardigheden en talenten van medewerkers te ontwikkelen, naar duurzame inzetbaarheid te streven en een diverse en inclusieve organisatie te zijn. Met onze opleidingen vergroten we de economische waarde van het arbeidspotentieel van medewerkers, nadat zij NS hebben verlaten. De maatschappelijke baten daarvan bedroegen in 2021 ongeveer € 11 miljoen. Arbeidsongeschiktheid beperkt de inzetbaarheid van werknemers. Dit heeft negatieve maatschappelijke kosten van € 20 miljoen, doordat bijvoorbeeld ziektekosten en kosten voor uitkeringen stijgen en productiviteit en koopkracht afnemen.

Sociaaleconomische impact door bestedingen

Met onze eigen bestedingen zoals inkoop, investeringen en salarissen hebben we een sociaaleconomische impact op de maatschappij. Daardoor dragen we onder meer bij aan toegevoegde waarde en werkgelegenheid bij leveranciers. De economische baten bedroegen € 1.373 miljoen aan toegevoegde waarde (€ 1.377 miljoen in 2020) bij leveranciers, ofwel ongeveer 19.655 banen.

NS groep

Verslag van de raad van commissarissen



NS doneert een deel van de inventaris van station Naarden-Bussum aan onder andere een sport- en cultuurcentrum.

2021 was een intensief jaar voor NS en de RvC. Naast de meer reguliere thema's rond personeel, veiligheid en IT waren met name corona en Abellio Duitsland en UK belangrijke thema's voor de raad van commissarissen. De RvC is verheugd dat NS in deze uitdagende tijd haar maatschappelijke taak goed blijft vervullen.

Corona

De coronapandemie hield in 2021 het hele jaar aan. Die eist allereerst veel van de eerstelijns medewerkers van NS: zij staan elke dag in de trein en op het station in direct contact met reizigers en worden direct geraakt door de maatschappelijke discussies over de coronamaatregelen van de overheid. Een hoger ziekteverzuim onder NS'ers zelf verhoogt de werkdruk. De RvC waardeert de inzet en veerkracht van alle NS-collega's die wederom een jaar in moeilijke omstandigheden hun werk zijn blijven doen en ervoor hebben gezorgd dat iedereen voor wie dat noodzakelijk was met de trein kon blijven reizen.

Tegelijkertijd zorgt corona aanhoudend voor fors lagere reizigersaantallen en raakt het NS financieel hard. Op verzoek van de overheid blijft NS treinen rijden en de beschikbaarheidsvergoeding van de overheid tot 93% van de gederfde inkomsten compenseert het financiële tekort voor een groot deel. Maar naar verwachting blijft er een groot financieel tekort bestaan tot 2025. Om dat te mitigeren heeft de raad van bestuur allereerst een transformatie van NS in gang gezet. Doelen zijn besparingen op uitgaven ter hoogte van 1,4 miljard euro tot 2025 en een nog wendbaarder bedrijf worden. Deze transformatie is goed op weg en wordt elke vergadering besproken door de RvC. Daarnaast is het belangrijk om reizigers terug te winnen zodra corona dat toelaat. Met name forensen werken op overheidsadvies nog veel thuis. Het is afwachten in welke omvang dat een blijvende ontwikkeling is maar de verwachting is dat het reizigersgedrag onder forensen verandert door thuis werken.

De strategie van NS

NS ontwikkelt zich komende jaren tot een breed mobiliteitsbedrijf. Via strategische thema's als reizigers terugwinnen, een betrouwbare reis bieden, brede mobiliteit, stations van wereldklasse en digitaliseren & datagebruik werkt NS hard om Nederland in de toekomst bereikbaar te houden. Ondanks corona heeft NS in 2021 op deze thema's vooruitgang geboekt. Zo rijdt er sinds de dienstregeling 2022 elke tien minuten een Intercity tussen Rotterdam, Schiphol en Arnhem, komen er meer internationale verbindingen en test NS de Intercity Nieuwe Generatie op het Nederlandse spoor. De modernisering van de vloot is in volle gang. Ook investeerde NS in vernieuwing van en dienstverlening aan de reiziger op stations en liggen er in stationsgebieden volop kansen voor de woningbouwopgave van Nederland, zowel op het gebied van vastgoedontwikkeling als van nieuwe stations bij woningbouwprojecten. Digitalisering biedt mogelijkheden om reizigers, bijvoorbeeld via de NS-app, zo goed mogelijk van dienst te zijn. Uitdagingen zijn de IT-systemen aan de achterkant te moderniseren en voldoende gekwalificeerde medewerkers werven en te behouden om de IT van NS op het gewenste niveau te behouden. Daarnaast vraagt de beveiliging van IT om flinke investeringen. De RvC ziet ook nog volop kansen voor de duurzame rol die NS kan spelen bij het behalen van de klimaatdoelen en voor de eigen verduurzaming.

Abellio

NS wil dat haar activiteiten in het buitenland in het belang zijn van de Nederlandse reiziger, bijvoorbeeld via grensoverschrijdend verkeer en betere verbindingen met Europese steden. Afgelopen jaar heeft de RvC veel gesproken over de positie van Abellio in Duitsland. Externe factoren, zoals ontwikkelingen op de Duitse arbeidsmarkt, de cao en toegenomen onderhoudswerkzaamheden op het spoor, maakten de exploitatie op het Duitse spoor afgelopen jaar net als in 2019 en 2020 zwaar verlieslatend. Abellio heeft veel overlegd met de Duitse OV-autoriteiten om voor deze externe factoren gecompenseerd te worden en duidelijkheid te krijgen over de extra compensatie die nodig zou zijn om de kosten van de operatie dekkend te krijgen. Uiteindelijk is in overleg met de concessieverleners in twee van de vier regio's waar Abellio rijdt, onder voorlopige insolventie, een oplossing gevonden waardoor de financiële verliezen voor de toekomst worden beperkt. In de vierde regio,

Nordrhein-Westfalen is het, ondanks de steun van NS als aandeelhouder en de enorme inzet van de collega's daar, niet gelukt om tot nieuwe afspraken te komen. Naar alle waarschijnlijkheid zal dit toch leiden tot insolventie van Abellio in Nordrhein-Westfalen. Een teleurstelling voor de medewerkers van Abellio in Duitsland die altijd hard hebben gewerkt voor het succes van Abellio. NS wil benadrukken dat de uitkomst van de insolventieprocedures in Duitsland gegeven het karakter niet te voorspellen is en dat dit de bedrijfsresultaten in de toekomst in materiele zin negatief zou kunnen beïnvloeden.

In het Verenigd Koninkrijk is in 2021 het concessiesysteem op de schop gegaan, waarbij contracten worden beëindigd en er wordt overgestapt naar een systeem van managementcontracten met een nieuw evenwicht tussen risico en rendement voor vervoerders, overheid en Britse belastingbetalers. Als voorwaarde voor de beëindiging zijn door de Britse overheid beëindigingsvergoedingen vastgesteld. Dat heeft in 2021 geleid tot gedeeltelijke vrijval van de voorziening die in 2021 was getroffen voor de beëindigingsvergoeding die door de Britse overheid was vastgesteld.

In financieel opzicht zijn de risico's van buitenlandse activiteiten binnen de capital-at-risk-afspraken zoals die met het ministerie van Financiën, de aandeelhouder van NS, zijn gemaakt. We bespreken met de RvB de gevolgen van diverse ontwikkelingen voor Abellio en NS, zowel op de korte termijn als de strategische aspecten.

Veiligheid

Veiligheid is een belangrijk terugkerend thema bij de RvC. Hierbij gaat het naast spoorwegveiligheid ook om sociale veiligheid van reizigers en medewerkers en om het bieden van een inclusieve werkplek. Via besprekingen, documenten en werkbezoeken laat de RvC zich op hoogte houden van het veiligheidsbeleid van NS. Afgelopen jaar heeft de RvC uitgebreid gesproken over de omslag van NS naar een proactievere veiligheidscultuur en hoe veiligheidsincidenten voorkomen kunnen worden.

In 2021 hebben zich gelukkig geen grote incidenten voorgedaan. De RvC sprak wel over het onderzoek naar de 49 DDZ-treinen die eind 2020 uit de dienstregeling werden gehaald na meldingen van NS-collega's over trillingen. De DDZ-treinstellen hebben een ander remsysteem en een Real Time Monitoringssysteem gekregen. Sinds december neemt NS de DDZ-treinen weer stapsgewijs op in de dienstregeling.

De RvC heeft ook uitgebreid gesproken over de rapporten van NS en ProRail naar aanleiding van het tragische ongeval bij een onbewaakte overgang (NABO) in Hooghalen in mei 2020. Hierbij kwam een machinist van NS om het leven. Een van de hoofdconclusies uit het bredere onderzoek naar de veiligheid rondom NABO's is dat zwaar of lang verkeer in bepaalde gevallen te weinig tijd heeft om over te steken. Overige hoofdconclusies zijn dat goed zicht randvoorwaardelijk is voor een veilige overstek van wegverkeer en dat dit verbeterd kan worden. Daarnaast kan de sectorbrede integrale beheersing van overwegveiligheid beter en vraagt actieve betrokkenheid van een breed stakeholderveld. NS heeft naar aanleiding van de aanbevelingen en conclusies [verschillende maatregelen](#) genomen.

Financiële resultaten

NS realiseerde over 2021 een nettowinst van € 339 miljoen, wat wordt toegevoegd aan de overige reserves. De nettowinst toe te rekenen aan de aandeelhouder werd vooral veroorzaakt door de eenmalige bate van € 355 miljoen als gevolg van de neerwaartse bijstelling van de eerder door de DfT vastgestelde beëindigingsvergoeding en de gevolgen door wetswijziging om fiscale verliezen onbeperkt naar de toekomst toe te mogen compenseren en dit compenseert het verlies in Duitsland in belangrijke mate. Zonder deze eenmalige bate waren de activiteiten van NS ook over 2021 verlieslatend als gevolg van corona. In 2020 was dit een verlies van € 2.378 miljoen, vooral veroorzaakt door een bijzondere waardevermindering en voorziening voor verlieslatende contracten van € 2.332

miljoen.

NS blijft de komende jaren voor grote uitdagingen staan door lagere reizigersprognoses en opbrengsten door de coronapandemie. NS past zich aan deze gewijzigde vooruitzichten aan door de komende jaren de organisatie aan te passen waardoor ruim 2.000 banen verdwijnen. Dit vraagt veel van de organisatie en de medewerkers maar met de gemaakte afspraken en het natuurlijk verloop gaan we er vanuit dat NS kan blijven voldoen aan de hoge kwaliteitseisen van de concessieverlener en de reiziger en investeringen zelfstandig kan blijven financieren, waarvoor het belangrijk is dat NS in de nieuwe concessieperiode vanaf 2025 een redelijk rendement moet kunnen maken. Dat is belangrijk voor Nederland omdat de mobiliteit en reizigersontwikkeling voor de lange termijn nog steeds een forse groei laat zien in combinatie met de hoge duurzaamheidsambities van het kabinet.

Corporate governance

Wisselingen in de raad van bestuur en raad van commissarissen

De functie van directeur operatie is per 1 maart 2021 ingevuld door Eelco van Asch. Hij is verantwoordelijk voor het op peil houden van de hoge operationele prestaties, in het belang van onze reizigers. Tjalling Smit is herbenoemd als directeur commercie en ontwikkeling, voor een termijn van vier jaar.

In lijn met de Nederlandse Corporate governance code is Pim van der Feltz herbenoemd als lid van de RvC voor een nieuwe termijn van vier jaar. Gezien de bijzondere uitdagingen van corona voor NS is op voorspraak van de RvC en in overleg met de aandeelhouder de termijn van de voorzitter van de RvC Gerard van de Aast per 2022 eenmalig verlengd met een periode van twee jaar.

Functioneren raad van commissarissen

De raad van commissarissen laat elke drie jaar het eigen functioneren onderzoeken door een extern bureau. In de jaren daartussen verzorgt de RvC onderling een evaluatie. In 2022 vindt de externe evaluatie weer plaats. De relatie tussen de RvC en de RvB is professioneel en goed. De RvC wordt tijdig en op adequate wijze bij complexe en ingrijpende besluiten betrokken. Ook komen concrete dilemma's aan de orde.

Functioneren RvB en samenwerking met raad van commissarissen

De RvB heeft onder buitengewone omstandigheden die om flexibiliteit en creativiteit vragen adequaat gefunctioneerd en de RvB voert zijn taken goed uit. 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

Vanwege de bijzondere omstandigheden als gevolg van de ontwikkelingen bij Abellio Duitsland en corona is de raad van commissarissen buiten de reguliere vergaderingen in 2021 vaak (online) bijeengekomen. In totaal heeft de RvC afgelopen jaar 28 keer vergaderd. Alle commissarissen zijn bij nagenoeg alle vergaderingen aanwezig geweest. De gemiddelde deelname aan deze vergaderingen lag op 94%. De RvC heeft twee vaste commissies, te weten de Risk- en Auditcommissie en de (gecombineerde) Remuneratie- en Nominatiecommissie.

Risk- en Auditcommissie

De Risk- en Auditcommissie (RAC) bestaat uit alle leden van de RvC en staat onder voorzitterschap van Herman Dijkhuizen. De commissie heeft 4 keer vergaderd. Voor deze vergaderingen zijn ook de president-directeur, de directeur Financiën, de directeur Risk, de directeur Audit en de externe accountant uitgenodigd. De externe accountant is bij alle vergaderingen aanwezig geweest. Daarnaast heeft de voorzitter samen met de directeur Financiën en de externe accountant meermaals ter voorbereiding op de vergaderingen in een

vroegtijdig stadium overleg gevoerd over belangrijke onderwerpen als gevolg van corona. Bijvoorbeeld de invloed op liquiditeit en solvabiliteit en de toepassing van het model en parameters ten behoeve van de bepaling van de mogelijke bijzondere waardevermindering van activa dan wel aanpassing daarvan en verlieslatende contracten. Afhankelijk van de agenda worden anderen, zoals directeuren Legal, Group Control & Expertise en Duurzaam Ondernemen uitgenodigd. In de commissie is in 2021 gesproken over de jaarrekening, het jaarverslag, en jaarrapportage voor IenW, de halfjaarcijfers, het budget, risicomanagement en risk appetite (zie ook paragraaf Veiligheid), het concernplan 2021-2025, de periodieke rapportages van de afdeling I&C, plannen en rapportages van de afdeling Internal Audit, rapportages van de externe accountant, beëindigingsvergoedingen en nieuwe contractvoorwaarden in het Verenigd Koninkrijk.

Daarnaast is uitgebreid gesproken over de financiële gevolgen van de coronacrisis op de liquiditeits- en solvabiliteitspositie van de groep en de buitenlandse deelnemingen. Daarbij ging het vooral over de gevolgen voor NS Groep van de beëindiging van de concessies in het Verenigd Koninkrijk en de daarmee samenhangende beëindigingsvergoedingen en de gevolgen van de voorlopige insolventieprocedure van de Duitse activiteiten en mogelijke faillissementsprocedure op de financiële positie van NS Groep en de verslaggeving. De uitkomst van de insolventieprocedure is gegeven het karakter en de duur van de procedure moeilijk te voorspellen en kan de bedrijfsresultaten en kasstromen in materiële zin negatief beïnvloeden ten opzichte van de inschattingen die zijn gehanteerd voor de opstelling van de jaarrekening.

Ook heeft de RAC verschillende scenario's over de ontwikkeling van reizigersaantallen en klantwaardering besproken. In dit kader heeft de RAC ook de rapportages over de financiering, liquiditeit en het financieringsplan gedurende het jaar bij diverse gelegenheden besproken. Daarnaast staan cybersecurity in relatie tot thuiswerken en de toegenomen risico's op dit gebied regelmatig op de agenda. Verder besprak de RAC materieelrapportages en het functioneren van de externe auditfunctie. Mede aan de hand van de I&C-rapportages waren de voortgang in de aanpak van gewenste omgangsvormen en het voorkomen van hinder een belangrijk thema.

Belangrijke punten uit de management letter van de externe accountant zijn onder meer de coronacrisis en de invloed daarvan op de interne beheersing, zowel op het hoofdrailnet als in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland. Verder wijst de externe accountant op de mogelijke impact van kostenbesparingen op de kwaliteit van interne beheersing op de middellange termijn en van de kritieke functies in het 'three lines of defence'-model. De externe accountant constateert ook dat in het internal control framework voor IT verdere aanscherpingen nodig zijn en dat de verbeteringen in het IT-landschap bijdragen aan structurele verbetering van de interne beheersing van NS. De externe accountant heeft aandacht besteed aan de door NS onderkende relevante cyber risico's, de bijhorende maatregelen en rapportage hierover. De belangrijkste topics van het accountantsverslag per jaareinde die zijn besproken hebben betrekking op de resultaten, solvabiliteit, financiering en continuïteit van NS, de waardevermindering van activa, verantwoording steunmaatregelen en voorzieningen in het kader van de beëindigingsvergoedingen in het Verenigd Koninkrijk en de herstructurering en insolventieprocedure van het Duitse dochterbedrijf.

Gedurende het jaar hebben de voorzitter van de RvC samen met de voorzitter van de RAC op diverse momenten separaat met de externe accountant en de aandeelhouder gesproken.

Remuneratie- en Nominatiecommissie (gecombineerd)

De gecombineerde remuneratie- en nominatiecommissie staat onder voorzitterschap van Janet Stuijt en heeft Gerard van de Aast, Nebahat Albayrak, Pim van der Feltz en Marike van Lier Lels als leden. De commissie heeft 3 keer vergaderd in 2021. Besproken zijn onder meer talent- en leiderschapsontwikkeling, opvolgingsplanning en de bezoldiging van de bestuurders. Verder kwamen aan bod het remuneratierapport, targetletters, het beoordelingsproces, ziekteverzuim en het Abellio gain sharing plan. Alle commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van de Nederlandse Corporate Governance Code. De raad onderschrijft in algemene zin de best practice bepalingen 2.1.7 tot en met 2.1.9 van de Code 2016.

Aandeelhouder

De RvC heeft een goede verstandhouding met de aandeelhouder en heeft regelmatig contact.

Medezeggenschap

De RvC heeft in 2021 een aantal malen contact gehad met de Centrale Ondernemingsraad. De RvC heeft twee keer met de voltallige COR vergaderd in een zogenaamde art. 24 'Wet op de ondernemingsraden'-bijeenkomst.

Relatie met externe accountant

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

Over dit verslag

De jaarrekening over 2021, 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 2021 vast te stellen. Tevens verzoeken we onze aandeelhouder om de raad van bestuur en raad van commissarissen decharge te verlenen. De RvC stelt voor de winst over het boekjaar 2021 ten gunste te brengen van de vrije reserves.

Een speciaal woord van dank van de raad van commissarissen gaat uit naar alle medewerkers, de medezeggenschap en de raad van bestuur van NS. Na 2020 was ook 2021 weer een uitdagend jaar dat veel heeft gevraagd van iedereen. Toch heeft NS weer een topprestatie geleverd. 2022 zal opnieuw om veerkracht vragen maar reizigers kunnen altijd op NS blijven rekenen.

Utrecht, 24 februari 2022

Personalia RvC

Gerard van de Aast, voorzitter (1957), Nederlandse nationaliteit (m)

- Benoemd per 4 maart 2014, herbenoemd tot 2024
- Achtergrond: voormalig voorzitter RvB Royal Imtech NV
- Voormalig voorzitter RvB Koninklijke Volker Wessels NV, voormalig lid RvB Reed Elsevier
- Overige functies: lid RvC KPN, lid RvC Signify, lid RvC Witteveen+Bos



Nebahat Albayrak, (1968), Nederlandse nationaliteit (v)

- Benoemd per 1 juni 2019 tot 2023
- Achtergrond: Senior Vice-President Corporate Affairs, Safety and Sustainability Forum. Voorheen staatssecretaris van Justitie en lid van de Tweede Kamer.
- Overige functies: lid van het bestuur van Fonds21



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

- Benoemd per 1 mei 2017 tot 2021, herbenoemd tot 2024
- Achtergrond: algemeen directeur Natuurmonumenten
- Voormalig directeur Google Nederland
- Overige functies: Raad van Toezicht Kröller-Müller Museum, Lid Raad van Advies NWO



Marike van Lier Lels (1959), Nederlandse nationaliteit (v)

- Benoemd per 3 februari 2016, herbenoemd tot 2024
- Achtergrond: tot 2005 COO Schiphol Group, daarna beroepscommissaris
- Overige functies: Lid RvC PostNL, lid RvC Dura Vermeer, non-executive bij RELX Plc, voorzitter van Innovation Quarter



Janet Stuijt (1969), Nederlandse nationaliteit (v)

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

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

- Benoemd per 1 januari 2020 tot 2024.
- Achtergrond: CFO en vicevoorzitter van de Raad van Bestuur van NIBC Holding N.V. en NIBC Bank N.V.
- Overige functies: Bestuurslid Stichting Nationaal Fonds 4 en 5 mei, lid Raad van Toezicht Wereld Natuur Fonds Nederland



De beloningen van de RvC vindt u [hier](#).

Naam	Eerste benoeming	Herbenoeming	Uiterlijk aftredend op
De heer G. van de Aast (vz)	4 maart 2014	4 maart 2018	4 maart 2024
Mevrouw M. van Lier Lels	3 februari 2016	3 februari 2020	3 februari 2024
Mevrouw J.L. Stuijt	15 augustus 2016	15 augustus 2020	15 augustus 2024
De heer W.J. van der Feltz	1 mei 2017	1 mei 2021	1 mei 2024
Mevrouw N. Albayrak	1 juni 2019	-	1 juni 2023
De heer H.H.J. Dijkhuizen	1 januari 2020	-	1 januari 2024

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.

Eelco van Asch is per 1 maart 2021 benoemd tot directeur operatie. Tjalling Smit is per 1 april 2021 voor vier jaar herbenoemd. In 2021 bestond de raad van bestuur uit de volgende leden:

	Functie	Eerste benoeming	Einde benoeming
Marjan Rintel	President-directeur	1 oktober 2020 ¹	30 september 2024
Bert Groenewegen	Directeur financiën	15 september 2016	14 september 2024
Tjalling Smit	Directeur commercie & ontwikkeling	1 april 2017	31 maart 2025
Anneke de Vries	Directeur stations	15 oktober 2019	14 oktober 2023
Eelco van Asch	Directeur operatie	1 maart 2021	28 februari 2025

1 Marjan Rintel was voor haar benoeming als president-directeur sinds 15 juli 2016 directeur operatie.

Overeenkomstig het beloningsbeleid is de duur van de arbeidsovereenkomst gelijk aan de benoemingstermijn, met uitzondering van Marjan Rintel. Zij had al een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd voor haar eerste benoeming. In alle arbeidsovereenkomsten bedraagt de opzegtermijn voor de bestuurder twee maanden en voor de werkgever vier maanden.

Beloningsbeleid

Per 1 januari 2020 heeft de minister van Financiën namens de Nederlandse staat het nieuwe 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 twee referentiemarkten: de (semi-)publieke referentiemarkt bestaande uit staatsdeelnemingen en vervoersbedrijven (BNG Bank, COVRA, FMO, Gasunie, Havenbedrijf Rotterdam, KLM, NWB Bank, Schiphol, TenneT, Thales, ProRail, RET, GVB en HTM), en de private referentiemarkt bestaande uit ondernemingen in de Nederlandse markt met een vergelijkbaar functiezwaarte niveau als het bestuur van NS. Uitgangspunt voor het referentie-inkomen (vast en variabel) van de raad van bestuur is het mediaanniveau voor de combinatie van vast en variabel inkomen van deze referentiemarkten in de verhouding 60% (semi)publiek en 40% privaat. Er is gekozen voor mediaanniveau omdat de mediaan van beide markten stabielere verloopt over de functiezwaartes dan hogere of lagere marktniveaus. Bovendien wordt, vanwege het publieke karakter van NS, met de weging 60% (semi)publiek versus 40% privaat rekening gehouden met een lager marktniveau dan de mediaan ten opzichte van de gehele Nederlandse markt. Bij het vaststellen van de vaste remuneratie van de raad van bestuur wordt 100/120^{ste} van het referentie inkomen gehanteerd en is rekening gehouden met de invloed van het beloningsbeleid op de lange termijn waardecreatie. Voor NS betekent dit dat rekening wordt gehouden met de maatschappelijke positie die NS inneemt, de verplichtingen die NS uit hoofde van de concessie heeft en de lange termijn uitdagingen voor de mobiliteit van Nederland.

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 de hoogte van de vergoeding. Bij niet herbenoemen ontvangt de bestuurder geen vertrekvergoeding, behalve voor zover de wet anders bepaalt.

Resultaatafspraken raad van bestuur

Het bestuur heeft resultaatafspraken gemaakt die bestaan uit gezamenlijke en individuele doelen, die zijn vastgelegd in targetletters. Aan de resultaten is geen beloning gekoppeld (zie onder variabele beloning) maar deze zijn wel onderdeel van het beoordelingsproces. De individuele doelen zijn gerelateerd aan de portefeuille waarvoor een directielid verantwoordelijk is. De gezamenlijke doelen voor 2021 waren zoals in onderstaande tabel vastgesteld.

Doelstellingen	KPI	Target
Klant	OV Klantenbarometer	7,5
	Reizigerspunctualiteit 5-min hoofdrailnet	92,6%
	Meer reizigers in de trein/ bezettingsgraad	22%
Financieel	Voortgang transformatie financieel	€ 105 mln
	De RvB is verantwoordelijk voor de realisatie van totale besparingen eind 2021.	
Gedrag & cultuur	NS werkt aan een open en veilige werkomgeving, waarin we elkaar aanspreken, het eerlijke verhaal vertellen, bewust keuzes maken en risico's afwegen en elkaar helpen.	
	1. Leidinggevende toont voorbeeldgedrag op de duurzame gedragsverandering	65% of meer
	2. Diversiteit	Ieder RvB-lid heeft 1 direct report of 1 management-positie ingevuld met een medewerker met een niet-westerse achtergrond
	Ziekteverzuim	
	Aantoonbaar sturen op duurzame substantiële daling van het ziekteverzuim.	
	Percentage medewerkers met werkvermogen goed of uitstekend	80%
	Ziekteverzuim staf (na correctie lichte dienst)	4%
	Ziekteverzuim operatie (na correctie lichte dienst)	8%
	Veiligheid	
	Risico Inventarisaties en Evaluaties zijn inclusief bijbehorend plan van aanpak conform het arbobeleid uitgevoerd.	75%
	Inclusiviteit & Duurzaamheid	
	Duurzame banen: Aantal gecreëerde duurzame banen in 2021	125 banen

Binnen de doelstelling 'Klant' is de Reizigerspunctualiteit behaald. De financiële doelstelling is behaald. Binnen de doelstelling 'Gedrag en Cultuur' is het percentage werkvermogen, veiligheid en inclusiviteit & duurzaamheid behaald. Het resultaat van de OV Klantbarometer wordt op 21 maart 2022 gepubliceerd. De overige doelstellingen zijn niet behaald.

Samenstelling beloningspakket

De raad van commissarissen heeft in juni 2020, na voorstel van de remuneratie- en nominatiecommissie op vrijwillig verzoek van alle leden van de raad van bestuur, besloten dat het vaste inkomen 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 tot 1 juli 2022 verlengd. Tevens is de cao-loonsverhoging van 1,2% per 1 april 2020 en van 1,6% per 1 april 2021 niet toegepast. Deze cao-verhogingen zijn conform beloningsbeleid weer toegepast met ingang van 1 januari 2022.

In de jaarrekening is bij het onderdeel Beloning van bestuurders <link>een tabel opgenomen waarin de totale beloning over 2021 wordt gespecificeerd.

Vast inkomen

Het vast overeengekomen bruto jaarsalaris inclusief vakantiegeld van de leden van de raad van bestuur in 2021 was als volgt:

	Functie	Vast inkomen op 31 december 2021 (EUR)²	Genoten vast inkomen 2021 (EUR)
Marjan Rintel	President-directeur	473.806	426.425
Bert Groenewegen	Directeur financiën	371.612	334.451
Tjalling Smit	Directeur commercie & ontwikkeling	371.612	334.451
Anneke de Vries	Directeur stations	371.612	334.451
Eelco van Asch ¹	Directeur operatie	371.612	278.709

1 Op 1 maart 2021 is Eelco van Asch aangetreden als directeur operatie.

2 Exclusief cao-verhogingen op basis van de cao NS.

Het verschil tussen het vast inkomen en het genoten vast inkomen wordt verklaard door de loonmatiging van 10%.

Variabele beloning

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

Pensioen

De raad van bestuur neemt deel aan de NS-pensioenregeling. Het werkgeversdeel bedraagt twee/derde van de totale pensioenlasten. Sinds 1 januari 2015 is de fiscaal gefaciliteerde opbouw van pensioenaanspraken gemaximeerd. Voor 2021 bedraagt de aftoppingsgrens € 112.189 bruto. Alle huidige en nieuwe medewerkers met een hoger inkomen, inclusief de raad van bestuur, ontvangen een bruto toelage van 12% over het deel van het vast inkomen boven de aftoppingsgrens. Voor medewerkers die op 1 januari 2015 46 jaar of ouder waren en op dat moment in dienst van NS, geldt een overgangsmaatregel. Zij ontvangen aanvullend een leeftijdsafhankelijke bijdrage. Alleen Marjan Rintel valt onder deze overgangsmaatregel zoals beschreven in hoofdstuk 10 art. 26a van de cao NS.

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 bezoldiging van de president-directeur en de gemiddelde jaarlijkse beloning¹. De beloningsverhouding over 2021 is vastgesteld op 7. De interne beloningsverhouding 2020 was 8, gebaseerd op de mediaan.

1 de gemiddelde jaarlijkse beloning van de medewerkers NS en Abellio Nederland over het kalenderjaar 2021 worden vastgesteld door de totale loonkosten in het boekjaar te delen door het gemiddeld aantal FTE gedurende het boekjaar. Daarbij wordt pro rato rekening gehouden met inhuur van externe medewerkers over de periode oktober 2020 en september 2021, voor zover deze worden ingehuurd voor ten minste drie maanden gedurende het boekjaar.

Personalia raad van bestuur

Marjan Rintel (1967), president-directeur, Nederlandse nationaliteit

- Aandachtsgebied: communicatie en corporate affairs, audit en risicobeheer, legal en bestuurssecretariaat, integriteit & compliance
- Overige functies: bestuurslid Hermitage Amsterdam, lid RvC Nederlandse Loterij, bestuurslid Stichting Nationaal Fonds 4 en 5 mei, jurylid Young Captain Award
- Achtergrond, o.a.: bedrijfskunde (Rijksuniversiteit Groningen)
- Loopbaan: o.a. Schiphol, KLM, Air France/KLM



Bert Groenewegen (1964), directeur financiën, Nederlandse nationaliteit

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



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

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



Anneke de Vries (1964), directeur stations, Nederlandse nationaliteit

- Aandachtsgebied: stations en gebiedsontwikkeling, exploitatie en ketendiensten, retail, QHSE en duurzaamheid stations, HR NS
- Overige functies: beschermvrouw NS Harmonie, jurylid UAF Award, lid raad van toezicht Stichting Eye Filmmuseum
- Achtergrond, o.a.: economische geografie (Universiteit van Amsterdam)
- Loopbaan: o.a. ING Vastgoed Ontwikkeling, Woningcorporatie Rochdale, Bureau Architectenregister, Ahold Delhaize

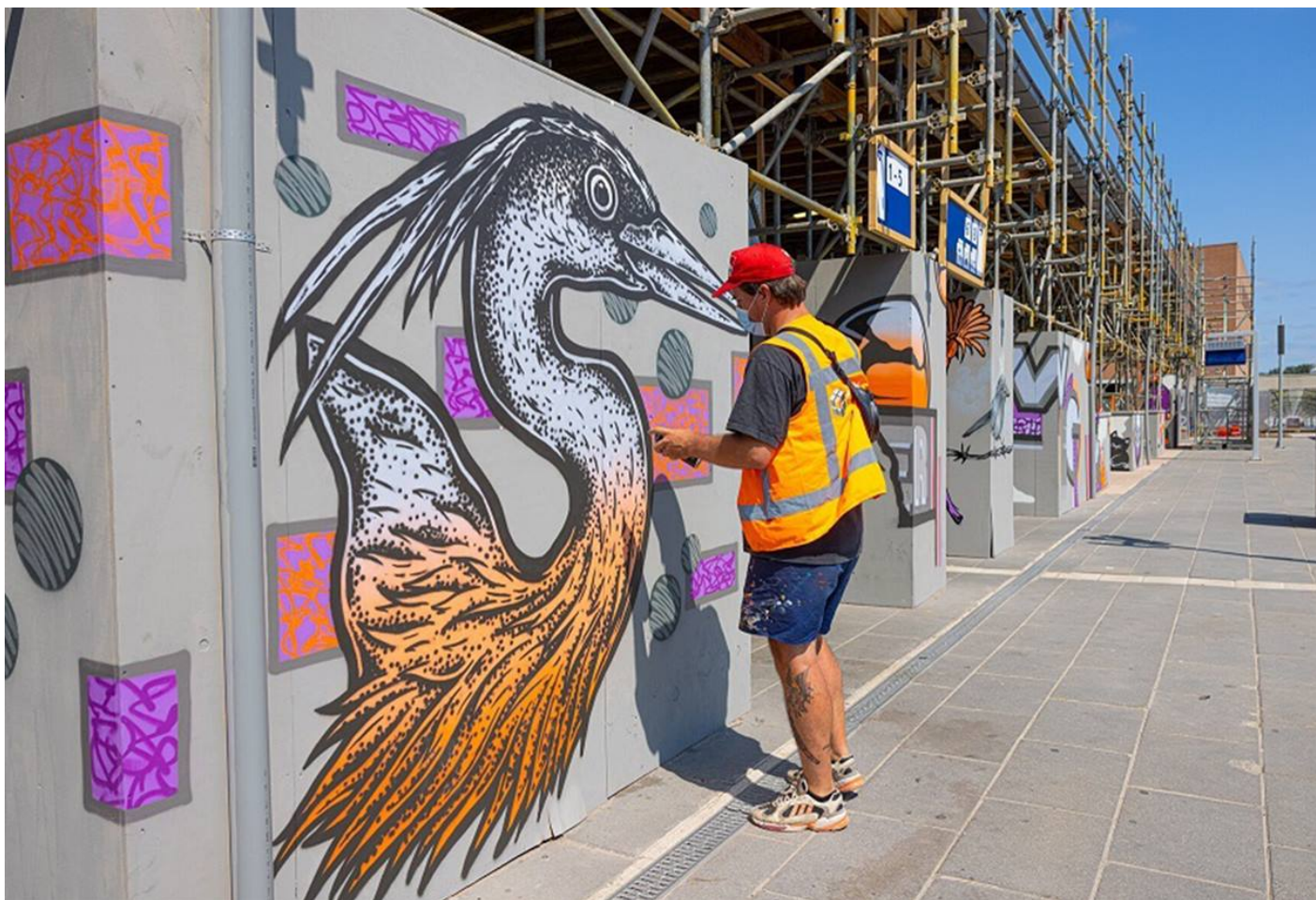


Eelco van Asch (1972), directeur operatie, Nederlandse nationaliteit, RvB-lid vanaf 1 maart 2021

- Aandachtsgebied: besturing operatie, service, onderhoud, treinmodernisering, techniek, QHSE operatie
- Overige functies: -
- Achtergrond, o.a.: bedrijfseconomie (Vrije Universiteit Amsterdam)
- Loopbaan: o.a. KLM, Air France/KLM, Delta Lloyd



Corporate governance



Kunstenaars uit de Friese hoofdstad verfraaien de bouwwanden op station Leeuwarden

NV Nederlandse Spoorwegen is een naamloze vennootschap naar Nederlands recht, gevestigd in Utrecht. NV Nederlandse Spoorwegen is de houdstermaatschappij van NS Groep NV. NS is een staatsdeelneming. De governance van NS is gebaseerd op het gemitigeerde structuurregime. NS kent een two-tier bestuursstructuur. NS Groep NV wordt bestuurd door de raad van bestuur, die uit dezelfde personen bestaat als de raad van bestuur van NV Nederlandse Spoorwegen (een personele unie).

Corporate Governance Code

Als grote onderneming met een belangrijke maatschappelijke rol in de Nederlandse samenleving hecht NS aan een goede governancestructuur. NS past daarom wel de Nederlandse Corporate Governance Code 2016 ('de Code') toe, hoewel NS geen beursgenoteerde onderneming is. Omdat NS geen beursnotering en geen one-tier bestuursstructuur heeft, is de Code op enkele onderdelen niet van toepassing. NS biedt op de website een overzicht van alle bepalingen van de Code waarin staat toegelicht hoe NS de betreffende bepalingen toepast.

Aandeelhouder

De enige aandeelhouder van NV Nederlandse Spoorwegen is de Nederlandse Staat. De aandeelhoudersrol wordt vervuld door het ministerie van Financiën. Jaarlijks, binnen zes maanden na afloop van het boekjaar, vindt de algemene vergadering plaats. De algemene vergadering bespreekt onder meer het jaarverslag, stelt de jaarrekening en eventuele winstbestemming vast, besluit over het verlenen van decharge aan de leden van de raad van bestuur voor het gevoerde beleid, besluit over het verlenen van decharge aan de leden van de raad van commissarissen voor het gehouden toezicht en verleent de opdracht aan de accountant tot controle van de jaarrekening. Andere algemene vergaderingen kunnen zo vaak als gewenst door de raad van bestuur, de raad van commissarissen en de aandeelhouder worden bijeengeroepen. Besluiten kunnen ook buiten vergadering worden genomen.

Raad van bestuur

De raad van bestuur is belast met en verantwoordelijk voor het bestuur van de onderneming. De raad van bestuur ontwikkelt de visie en de daaruit voortkomende missie, strategie en doelstellingen van NS. De raad van bestuur richt zich op het realiseren van de doelstellingen en de continuïteit van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. De raad van bestuur is ook verantwoordelijk voor de uitvoering van de NS-strategie. Met de strategie van NS richt de raad van bestuur zich op lange termijn waardecreatie en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van de stakeholders af. Dat betekent dat de raad van bestuur bij beslissingen naast financiën ook onderwerpen zoals veiligheid en de rol van NS bij het aanbieden van duurzame mobiliteit in acht neemt. De uitvoering van de taken van de raad van bestuur gebeurt mede door de bedrijfsonderdelen en dochterondernemingen.

Verantwoordelijkheden, taak en werkwijze

De verantwoordelijkheden, taak en werkwijze van de raad van bestuur zijn vastgelegd in de statuten van NV Nederlandse Spoorwegen en in het reglement van de raad van bestuur. Op grond van de statuten van NV Nederlandse Spoorwegen, het reglement van de raad van bestuur en het reglement van de raad van commissarissen zijn bepaalde besluiten van de raad van bestuur aan de goedkeuring van de raad van commissarissen en/of de algemene vergadering onderworpen. De raad van bestuur is verantwoordelijk voor een transparant bestuur van de onderneming. De raad van bestuur legt verantwoording af aan de raad van commissarissen en de algemene vergadering.

Benoeming

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 vast. Leden van de raad van bestuur kunnen door de algemene vergadering worden geschorst of ontslagen. Leden van de raad van bestuur worden (telkens) voor maximaal vier jaar benoemd. De raad van bestuur streeft naar een gemengde samenstelling, onder meer met betrekking tot geslacht en leeftijd. Zowel de raad van bestuur als ieder lid van de raad van bestuur afzonderlijk is bevoegd om NS te vertegenwoordigen.

Belangen

Een lid van de raad van bestuur neemt niet deel aan de beraadslaging en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij hij of zij een (in)direct persoonlijk tegenstrijdig belang heeft met NS. Wanneer alle leden van de raad van bestuur een (in)direct persoonlijk belang hebben dat tegenstrijdig is met het belang van NS en daardoor geen bestuursbesluit kan worden genomen, wordt het besluit genomen door de raad van commissarissen. De raad van commissarissen moet vooraf goedkeuring verlenen aan 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 het betreffende lid van de raad van bestuur. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het bestuursverslag met vermelding van het tegenstrijdig belang. In 2021 is geen sprake geweest van dergelijke transacties. Transacties waarbij tegenstrijdige belangen spelen van leden van de raad van bestuur of raad van commissarissen worden tegen marktconforme voorwaarden overeengekomen. De secretaris van de onderneming ziet erop toe dat de juiste procedures worden gevolgd en dat in overeenstemming wordt gehandeld met de wettelijke en statutaire verplichtingen van de raad van bestuur. Deze procedure is in 2021 nageleefd.

Beloning

De bezoldiging en arbeidsvoorwaarden van de leden van de raad van bestuur worden vastgesteld door de raad van commissarissen met inachtneming van het beloningsbeleid dat door de algemene vergadering is vastgesteld. In het beloningsbeleid voor leden van de raad van bestuur, waarnaar wordt verwezen in de arbeidsovereenkomsten, is het recht op een uitkering bij ontslag op initiatief van NS gemaximeerd op eenmaal het vaste jaarsalaris. De raad van commissarissen bepaalt of de beëindigingsvergoeding wordt uitgekeerd en bepaalt de hoogte van de vergoeding.

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen heeft onder meer tot taak toezicht te houden op het beleid van de raad van bestuur en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en staat de raad van bestuur terzijde met raad. De raad van commissarissen richt zich bij de vervulling van zijn taak op de lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van bij de vennootschap betrokkenen af. De raad van bestuur verschaft tijdig alle informatie en middelen aan de raad van commissarissen die nodig zijn voor een goede taakuitoefening. Indien de raad van commissarissen 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.

Verantwoordelijkheden, taak en werkwijze

De verantwoordelijkheden, taak en werkwijze van de raad van commissarissen zijn vastgelegd in de statuten van NS, statuten van NS Groep NV en in de reglementen van de raad van bestuur, de raad van commissarissen en zijn commissies. De raad van commissarissen legt verantwoording af aan de algemene vergadering. De verantwoordelijkheid voor de juiste uitvoering van zijn taken berust bij de raad als geheel. De leden van de raad van commissarissen kunnen ten opzichte van de raad van bestuur in onafhankelijkheid standpunten innemen. Leden van de raad van commissarissen oefenen hun taak uit zonder mandaat en onafhankelijk van enig belang in het bedrijf. De raad van commissarissen bespreekt ten minste eenmaal per jaar het functioneren van de raad van bestuur als college, alsmede het functioneren van de individuele leden van de raad van bestuur.

Benoeming

De leden van de raad van commissarissen worden benoemd door de algemene vergadering, op voordracht van de raad van commissarissen, met inachtneming van de profielschets en na overleg met de centrale ondernemingsraad. De centrale ondernemingsraad heeft een versterkt recht van voordracht voor een derde van het aantal commissarissen. De raad van commissarissen bestaat uit minimaal vijf en maximaal negen leden. Per 31 december 2021 bestond de RvC uit zes leden. De raad van commissarissen heeft een profiel van zijn omvang en samenstelling opgesteld, daarbij rekening houdend met de aard en de activiteiten van de onderneming en de gewenste deskundigheid en achtergrond van zijn leden. De raad van commissarissen streeft naar een gemengde samenstelling, onder meer met betrekking tot geslacht en leeftijd. Leden van de raad van commissarissen kunnen voor twee termijnen van elk telkens vier jaar worden benoemd. Daarna is herbenoeming voor maximaal twee termijnen van elk telkens twee jaar mogelijk. Herbenoeming na een periode van acht jaar wordt door de raad in zijn verslag gemotiveerd. Bij herbenoeming wordt rekening gehouden met de wijze waarop het lid zijn taak heeft vervuld in de voorbije periode en wordt alleen na zorgvuldige overweging herbenoemd. Het rooster van aftreden van de raad van commissarissen is gepubliceerd 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 hij een tegenstrijdig belang heeft met NS.

Commissies van de raad van commissarissen

Vanwege de omvang, de diversiteit en de complexiteit van de te behandelen onderwerpen heeft de raad van commissarissen een Risk- en Auditcommissie en een Remuneratie- en Nominatiecommissie ingesteld. 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 commissies dragen zo bij aan een effectieve besluitvorming door de raad van commissarissen. De raad van commissarissen blijft als collectief verantwoordelijk voor de besluiten die zijn voorbereid door een commissie.

Risk- en Auditcommissie

De Risk- en Auditcommissie (RAC) voert haar taken uit volgens het reglement zoals dat door de raad van commissarissen volgens de voorschriften van de Code is vastgesteld. De RAC adviseert de raad van commissarissen en bereidt de besluitvorming van de raad van commissarissen voor over het toezicht op de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving van NS en op de (beoordeling van de) effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van NS. De Risk- en Auditcommissie overlegt zo vaak als zij dit noodzakelijk acht, en in ieder geval eenmaal per jaar, buiten aanwezigheid van de raad van bestuur, met de externe accountant. Op grond van het reglement moet de RAC uit minimaal drie leden bestaan. Op 31 december 2021 bestond de RAC uit zes leden.

Remuneratie- en Nominatiecommissie

De Remuneratie- en Nominatiecommissie voert haar taken uit volgens [het reglement](#) zoals dat door de raad van commissarissen conform de voorschriften van de Code is vastgesteld. De Remuneratie- en Nominatiecommissie bereidt besluitvorming van de raad van commissarissen voor, onder meer op het gebied van het benoemen van de leden van de raad van bestuur en de raad van commissarissen, het functioneren van de raad van bestuur en de raad van commissarissen en het formuleren en monitoren van het beloningsbeleid voor de raad van bestuur en het implementeren daarvan. Op grond van het reglement moet de Remuneratie- en Nominatiecommissie uit minimaal drie leden bestaan. Op 31 december 2021 bestond de commissie uit vijf leden.

Externe accountant

De externe accountant wordt benoemd door de algemene vergadering. De externe accountant rapporteert met betrekking tot het door hem gedane onderzoek aan de raad van commissarissen en de raad van bestuur en geeft na onderzoek en controle een verklaring omtrent de getrouwheid van de jaarrekening van NS.

De RAC rapporteert jaarlijks aan de raad van commissarissen over het functioneren van en de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant. De externe accountant woont de vergaderingen van de raad van commissarissen bij waarin het verslag van de externe accountant over de controle van de jaarrekening wordt besproken en is beschikbaar voor de algemene vergadering waarin de vaststelling van de jaarrekening wordt behandeld. Tevens woont hij 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 externe accountant informeert de voorzitter van de RAC onverwijld wanneer hij bij de uitvoering van zijn opdracht een misstand of onregelmatigheid constateert of vermoedt. Wanneer (het vermoeden van) een misstand of onregelmatigheid het functioneren van een lid van de raad van bestuur betreft, meldt de externe accountant dit aan de voorzitter van de raad van commissarissen. EY is vanaf het boekjaar 2014 de externe accountant van NS. De benoeming van EY is in 2020 met 2 jaar verlengd tot en met boekjaar 2023 in lijn met de maximale benoemingstermijn van een externe accountant.

NS Audit

NS Audit levert onafhankelijke en objectieve assurance en adviezen over de toereikendheid van governance, risicomanagement en interne beheersing om het realiseren van doelstellingen van NS te ondersteunen en continue verbetering te bevorderen. NS Audit functioneert hiërarchisch onder de raad van bestuur. Hierbij rapporteert de directeur NS Audit direct aan de president-directeur. Tevens rapporteert de directeur NS Audit aan de voorzitter van de RAC. De directeur NS Audit heeft direct toegang tot de president-directeur van NS, de voorzitter van de Risk & Audit Commissie, de leden van de raad van bestuur en de externe accountant.

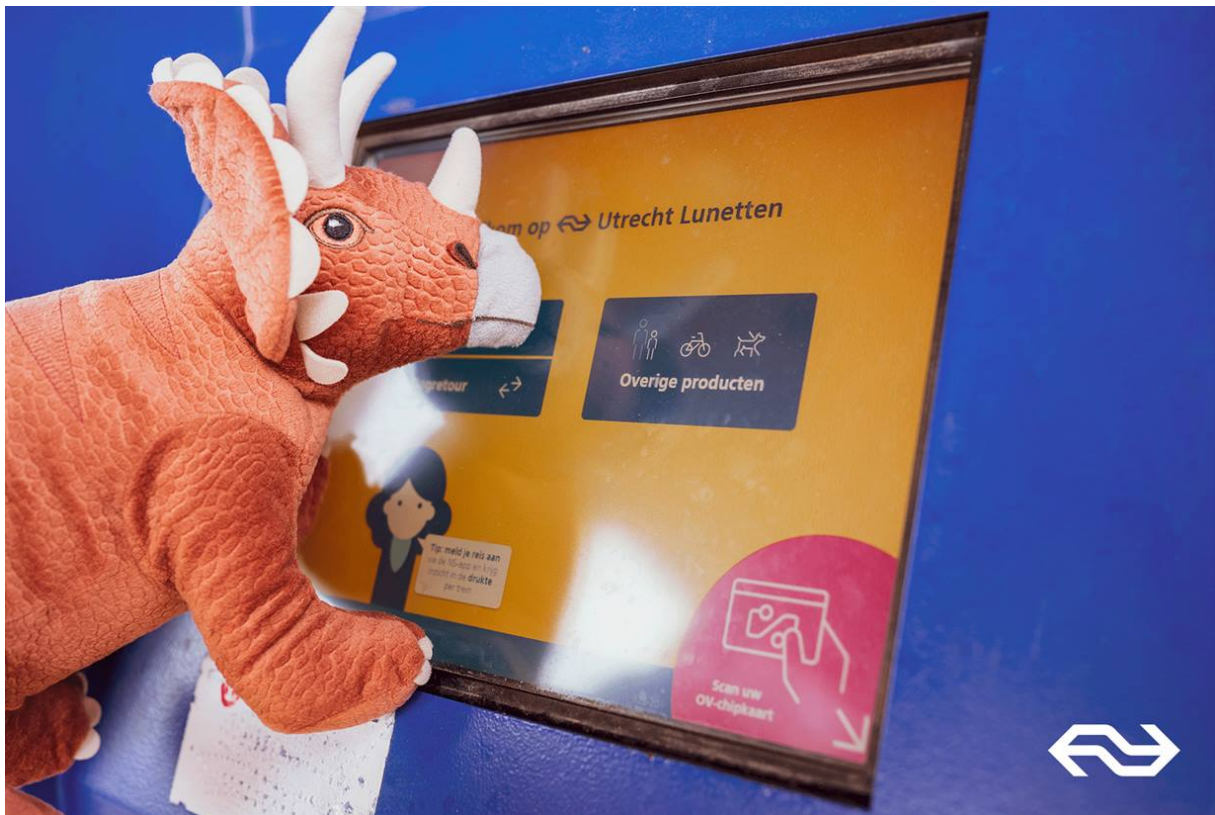
Risk

De risico-governance van NS is ingericht naar het 'three lines of defence'-model. Uitgangspunt van het model is dat de eerste lijn (de business) verantwoordelijk is voor de beheersing van de risico's door dit goed te borgen in processen met duidelijke verantwoordelijkheden. De tweede lijn, waar de afdelingen Risk, Legal, Integriteit & Compliance (I&C; tot en met 2021) onderdeel van zijn, ondersteunt, adviseert en bewaakt of het lijnmanagement de verantwoordelijkheden ook daadwerkelijk neemt. Ook is geborgd dat risico's aantoonbaar worden 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.

Duurzaam ondernemen

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

Organisatiecultuur, integriteit en compliance



Ieder jaar worden er zo'n 40.000 voorwerpen op stations of in de treinen gevonden. Tijdens de Week van de Verloren Knuffel hoopt NS diverse knuffels weer met hun baasje te herenigen.

NS wil een organisatie zijn met een open en veilige cultuur, waar integer werken vanzelfsprekend is. We vinden het belangrijk om resultaatgericht te werken, maar binnen de afgesproken normen en waarden. Sinds 2017 meten we hoe volwassen de integriteitscultuur bij NS is. De metingen laten zien dat we beschikken over een beheerste aanpak van risico's, issues en vraagstukken op het gebied van integriteit en compliance. Integriteits- en compliancevraagstukken zijn een vast onderdeel van de besluitvorming en (bij)sturing. Het doel is de komende jaren door te groeien naar een organisatie die integriteitsvraagstukken proactief aanpakt en problemen voorkomt.

Open en integere cultuur

De integriteit van NS staat of valt met het gedrag van medewerkers en de keuzes die zij maken in hun werk. We stimuleren een cultuur van openheid en aanspreekbaarheid. Hierbij maken we gebruik van de Hearts en Minds-methodiek, waarmee we integer werken bevorderen en de bereikte verbetering in volwassenheidsniveau periodiek toetsen. Daarnaast 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. Verder heeft NS een geactualiseerde [gedragscode](#) inclusief socialmediagebruik die NS-medewerkers helpt afwegingen en bewuste keuzes te maken in uiteenlopende, soms lastige situaties. De gedragscode vormt ook een 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. Op basis van de gedragscode is beleid vastgesteld voor specifieke thema's zoals belangenverstrengeling, mededinging, informatiebescherming, anti-corruptie en fraude. Verder kent NS een landelijk programma om de omgangsvormen op de werkvloer te verbeteren. De NS Gedragscode vormt daarbij de leidraad.

Governance, integriteit en compliance

De eerste lijn heeft de verantwoordelijkheid voor een integere bedrijfsvoering en het compliant zijn met wet- en regelgeving. Diverse afdelingen adviseren de eerste lijn, zoals Legal, Risk, Finance, Procurement, HR, Security en Quality, Health, Safety & Environment. De afdeling Integriteit ondersteunt de bevordering van gewenst gedrag en naleving van wet- en regelgeving en de NS Gedragscode. De afdeling ontwikkelt beleid, informeert daarover, onderzoekt integriteitsmeldingen, geeft (gevraagd en ongevraagd) advies en stimuleert het integriteitsbesef. In 2021 is dit naar HR en NS Risk gegaan. Het toezien op de bedrijfsrisico's rondom integriteit en compliance en rapportage hierover aan RvB, de Risk- en Auditcommissie van de RvC en de organisatie, is in 2021 overgedragen aan NS Risk, zodat integraal gerapporteerd wordt. Verder vindt afstemming plaats met de NS-vertrouwenspersonen, binnen de grenzen van vertrouwelijkheid. NS heeft de commissie Integriteit & Compliance met daarin de directeuren HR, Legal, Security en Risk. De commissie toetst nieuw integriteit- en compliancebeleid en geeft advies over vraagstukken en meldingen op het gebied van integriteit en compliance.

Advies en voorlichting

Het Integriteitsportaal op het intranet biedt medewerkers een palet aan informatie over integriteit en compliance. Zo staat hier een actueel overzicht van het integriteits- en compliancebeleid van NS. Daarnaast kunnen medewerkers concrete vraagstukken en dilemma's voorleggen aan de afdeling Integriteit. Vragen stellen kan per mail of telefonisch. Integriteit adviseert medewerkers over mogelijke oplossingen en acties. In 2021 zijn 293 vragen beantwoord.

Meldpunt Integriteit en Regeling Integriteitsmeldingen

De Regeling Integriteitsmeldingen (inclusief klokkenluidersmeldingen) borgt dat NS-medewerkers melding kunnen doen van (vermoedens van) onregelmatigheden, dat NS daarmee zorgvuldig en vertrouwelijk omgaat en dat medewerkers geen nadeel ondervinden van het feit dat zij melding hebben gedaan. Medewerkers kunnen op verschillende manieren – anoniem – vermeende integriteitskwesaties of misstanden melden: via het Meldpunt Integriteit op het interne netwerk, via een speciale app, per e-mail of in een persoonlijk gesprek. Een integriteitsmelding kan leiden tot een advies aan de melder en het betrokken management over de verdere aanpak en maatregelen. Ook kan er een (onafhankelijk) toedrachts-onderzoek door NS Security plaatsvinden, op basis waarvan NS maatregelen bepaalt. In 2021 zijn in totaal 75 integriteitsmeldingen ontvangen. Dit is een toename ten opzichte van 2020 (66) maar dat jaar leek een eenmalige daling ten opzichte van

voorgaande jaren (2019: 96). Van de meldingen die in 2021 zijn afgerond, bleek 28% (geheel of gedeeltelijk) gegrond.

Medewerkers kunnen zich (zowel bij een integriteitsmelding als daarbuiten) laten ondersteunen door een vertrouwenspersoon van NS. In 2021 is 118 keer gebruik gemaakt van dergelijke ondersteuning (2020: 80). Deze toename komt door meer vragen over arbeidsconflicten als gevolg van de transformatie en de daarmee samenhangende reorganisatie. Ook voor externe stakeholders heeft NS een [meldpunt](#).

Compliance

We beseffen ons als staatsdeelneming dat we een voorbeeldfunctie hebben, transparant dienen te zijn over naleving van wet- en regelgeving en te allen tijde integer moeten handelen. Daarom zien we erop toe dat we voldoen aan de geldende wet- en regelgeving en aansluiten bij de geldende normen en waarden. NS heeft daarbij te maken met een omvangrijk compliancekader. We moeten ons houden aan externe wet- en regelgeving, zoals de Spoorwegwet, de Mededingingswet, de Concessie voor het hoofdtrainnet, cao-afspraken en de Arbeidstijden- en Arbeidsomstandighedenwet. NS heeft afgelopen jaar aanvullende maatregelen getroffen om de (digitale) thuiswerkplekken van medewerkers te laten aansluiten op de eisen uit de Arbowet.

Daarnaast gelden er interne beleidskaders zoals de Gedragscode, het inkoopreglement en het machinistenhandboek. Om te borgen dat NS grip houdt op deze verscheidenheid aan regels en normen en zorgdraagt voor haar maatschappelijke verantwoordelijkheid, kent NS een beheersstructuur voor compliance. In de operationele uitvoering zijn wettelijke eisen vertaald naar prestatie-indicatoren en normen voor onder andere mededinging, aanbesteding, privacy en veiligheid. Daarnaast is er een NS-breed dashboard met daarin de toprisico's en issues ten aanzien van compliance, en een overzicht van de relevante kpi's. Ook worden NS-breed trainingen verzorgd om de kennis van wet- en regelgeving bij medewerkers op peil te houden.

Privacy

Voor NS is de zorgvuldige omgang met de persoonsgegevens van reizigers en medewerkers vanzelfsprekend. We werken hierbij vanuit vier principes: 'Transparant', 'Veilig bij NS', 'Keuze en control' en 'Innovatief en open'. Om compliant te blijven aan de privacywetgeving heeft NS een privacystructuur en governance ingericht en besteden we continu aandacht aan opleiding en bewustzijn rondom privacy. Dat gebeurt onder meer door (verplichte) e-learnings, trainingen en nieuwsbrieven. We hebben 'privacy champions' aangesteld die naast hun reguliere werkzaamheden vragen beantwoorden en de ogen en oren van het Privacy Office binnen hun specifieke bedrijfsonderdeel zijn. Zij vormen samen met de Functionaris voor Gegevensbescherming en de Privacy Officers de privacy-organisatie binnen NS. Zo houden we de lijnen tussen de bedrijfsonderdelen en de privacy-experts kort en zorgen we voor een breed netwerk van privacy kennis binnen heel NS.

Incident Mijn NS

Ondanks de zorgvuldigheid die NS betracht met de data van klanten en medewerkers kunnen zich incidenten voordoen. Een ernstig incident in 2021 was een cyberaanval op de Mijn NS-accounts van klanten. Met elders verkregen wachtwoorden konden de accounts van NS-klanten worden ingezien. We hebben deze klanten geïnformeerd en hun wachtwoorden gereset. In voorkomende gevallen informeert NS de toezichthouder en de betrokkenen. In alle gevallen zijn datalekken input voor procesverbeteringen.

Privacy by design

Goede en zorgvuldige gegevensverwerking begint met *privacy by design*: NS betreft al bij het ontwerp van een product of dienst de bescherming van de persoonlijke levenssfeer van betrokkenen. We voeren daarnaast veelvuldig *data protection impact assessments* uit om daarmee eventuele risico's voor betrokkenen te identificeren en maatregelen te nemen om die risico's te beheersen.

Beheersing van risico's



Kinderen in actie bij de NS Kidsclub op het TeamNL Olympic Festival in Scheveningen.

NS wil Nederland duurzaam bereikbaar houden. 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 probabilistische planningen en analyses maken we de toekomstige impact van onzekerheden en risico's expliciet en ontstaat een beter beeld van de betrouwbaarheid van plannen, beleidskeuzes en het risicobudget bij projecten. Dit ondersteunt in besluitvorming.

Vastlegging en rapportage

Geïdentificeerde risico's zijn met 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. In onderstaande tabel staat de huidige risicobereidheid bij elk risicothema en daarbij de belangrijkste concernrisico's voor NS. De risicobereidheid wordt voor elk van deze thema's op eenzelfde wijze vastgesteld op het niveau van de dochterondernemingen Abellio UK en Abellio Duitsland. De risicobereidheid van NS is in 2021 hetzelfde als in 2020.

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. De individuele risico's staan toegelicht in de laatste tabel van dit hoofdstuk.

A7	B7	C7	3	E7	F7
A6	1 2	7	5	4 6	F6
A5	B5	10	D5	E5	F5
A4	B4	C4	D4	9	F4
A3	B3	C3	8	E3	F3
A2	B2	C2	D2	E2	F2
A1	B1	C1	D1	E1	F1

Belangrijkste ontwikkelingen in risicoprofiel ten opzichte van 2020

In onderstaande tabel staat het risicoprofiel van de top-risico's van NS in 2021 en welke maatregelen we hebben genomen. Daaronder lichten we de grootste veranderingen toe.

Risicothema en risicobereidheid	Belangrijkste concernrisico's	Trends
1 Veiligheid <i>Mijdend</i> 	1. Veiligheid: Niet voldoen aan zorgplicht bij ernstig veiligheidsincident met reizigers en/ of medewerkers.	+
2 Compliance <i>Mijdend</i> 	2. Non compliance: Niet voldoen aan wet- en regelgeving of overschrijden van geldende normen en waarden.	+
3 Financiën <i>Mijdend</i> 	3. Omzet: Structurele vermindering van onze omzet.	-
	4. Besparingen: Niet in staat zijn om benodigde besparingen als gevolg van de effecten van coronacrisis te realiseren.	+
	5. Buitenland: Verliesgevende investeringen door tegenvallers in het buitenland.	-
4 Operatie <i>Neutraal</i> 	6. Infra: klanthinder door tekort aan infracapaciteit en achterblijvende kwaliteitsverbetering.	-
	7. IT (incl. cyber): niet voldoen aan de operationele- en beveiligingseisen van IT-systemen of wet en regelgeving.	=
	8. Wendbaarheid: Verbeteringen leveren te laat of onvoldoende resultaat	=
	9. Betrokkenheid: psychosociale klachten door werkstress en maatregelen	-
	10. Personele capaciteit: schaarste aan personeel door arbeidsmarktkrapt	-
5 Reputatie <i>Neutraal</i> 	<i>De belangrijkste concernrisico's vallen niet binnen het thema Reputatie.</i>	
6 Duurzaamheid <i>Nemend</i> 	<i>De belangrijkste concernrisico's vallen niet binnen het thema Duurzaamheid. Hier liggen vooral kansen voor NS.</i>	
		+ Trend verbeterd = Trend gelijk gebleven - Trend verslechterd

Gemengd risicoprofiel

De ontwikkeling van het risicoprofiel is gemengd. Het verbetert over het algemeen op de domeinen veiligheid en compliance, waar maatregelen in toenemende mate zichtbaar effect sorteren. Op de domeinen financiën en operatie blijven de risico's echter onverminderd groot:

- Bij financiën in Nederland blijft de onzekerheid rondom de reizigersaantallen groot en staat de omzet blijvend onder druk door veranderend reisgedrag, zoals een toename in thuiswerken. De kostenbesparingen maken voortgang, maar vertraging dreigt.
- Bij financiën in het buitenland (Abellio) zijn in Duitsland de herstructureringsprocessen in Nordrhein-Westfalen en Baden-Württemberg beëindigd, maar blijft een risico op claims en langdurige procedures. In het Verenigd Koninkrijk worden concessies ook beëindigd met financiële risico's bij de afsluiting.
- Bij operatie liggen de grootste risico's in de infrastructuur, waar in toenemende mate gebrek aan geld (investeringen en onderhoud door ProRail) begint te knellen.

Verder hebben we in 2021 veel aandacht besteed aan het verder adapteren op klimaatrisico's en het mitigeren van cyberrisico's. Vanuit Taskforce on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) hebben we een analyse gedaan naar risico's en kansen die klimaatverandering met zich meebrengt voor NS. Deze risico's en kansen meegaan in de reguliere risk-assessments.

Concernrisico's

Concernrisico	Ontwikkeling 2021	Beheersmaatregelen
1. Veiligheid: Het risico dat NS in Nederland niet afdoende maatregelen treft om veiligheidsincidenten te voorkomen of haar zorgplicht onvoldoende vervult. Risicoscore in matrix: B6	NS werkt op basis van een volwassenheidsmodel (Hearts & Minds) aan beheersing van de veiligheidsrisico's. De toprisico's zijn per domein in kaart gebracht, eigenaren en adviseurs zijn toegewezen. Er wordt zo goed mogelijk proactief op de risico's gestuurd.	- Reizen per spoor is een van de veiligste vormen van mobiliteit. NS wil de veiligheid blijven verbeteren door het beheersen van de veiligheidsrisico's en het continu verbeteren van de veiligheidsprestaties. We hebben veel vooruitgang geboekt op alle domeinen. Op het gebied van cyber (zie risico 7) is nog meer werk nodig om de gewenste volwassenheid te bereiken en de risico's verder te beheersen. - De technische en organisatorische maatregelen naar aanleiding van de grote spoorwegincidenten (ontsporing en aanrijding) in 2020 hebben we conform plan ingevoerd. Maatregelen zijn onder andere aanpassing van het onderhoudsregime van treinen en tijdelijke snelheidsbeperkingen bij het passeren van een aantal niet bewaakte overwegen. - Op het gebied van security en sociale veiligheid heeft NS organisatorische verbeteringen doorgevoerd en zijn we aangesloten op de relevante overheidsinstanties. Er wordt regelmatig geoefend op terrorisme-situaties. Daarnaast zijn we een programma gestart om de bewaking van NS-eigendommen te verbeteren.
2. Non compliance: Het risico dat NS niet voldoet aan wet- en regelgeving of overschrijden van geldende normen en waarden. Risicoscore in matrix: B6	De beheersing van compliance is in 2021 verder versterkt, als onderdeel van een meerjarig traject. Daarnaast hebben we de beleidsvoering, monitoring en verantwoording op compliance verder uitgebouwd.	- Er is een NS-breed dashboard met daarin de toprisico's en issues ten aanzien van compliance, alsmede de relevante compliance kpi's. - Er worden NS-breed trainingen verzorgd om de kennis van wet- en regelgeving bij medewerkers op peil te houden. - NS heeft een landelijk programma om de omgangsvormen op de werkvloer te verbeteren. De NS Gedragscode vormt daarbij de leidraad.
3. Omzet: Het risico dat we klanten structureel verliezen en/of klanten minder gaan reizen. Risicoscore in matrix: D7	De omzet is in 2020 en 2021 als gevolg van corona fors gedaald en ook de verwachtingen voor komende jaren liggen substantieel lager, onder andere door veranderd reisgedrag en meer thuiswerken. Ervoor zorgen dat de klanten weer terugkeren is een belangrijk speerpunt voor ons bedrijf en voor het mobiliteitsvraagstuk waar Nederland mee te maken heeft. Zo houden we Nederland bereikbaar.	- Er hebben onderzoeken plaatsgevonden om inzicht te krijgen in veranderend reisgedrag, en we updaten reizigersprognoses met grotere regelmaat. - Deze inzichten worden gebruikt om: - Reizigers terug te winnen met een aanbod dat past bij het nieuwe reisgedrag. - Nieuwe reizigers te winnen door campagnes en verbeteringen door te voeren in het aanbod en dienstverlening (o.a. uitbreiden van het aanbod van ketendiensten, verbetering van de App, nieuwe functionaliteiten voor de zakelijke klanten). - Bij het aangaan van investeringen en eventuele aanpassingen aan de dienstverlening wordt waar mogelijk gebruik gemaakt van deze inzichten.

4. Besparingen: Het risico dat NS de als gevolg van de coronacrisis benodigde besparingen niet realiseert. Risicoscore in matrix: E6	NS heeft een besparingsplan van € 1,4 miljard tot en met 2024. Wendbaarheid is cruciaal. Uitvoering van deze plannen wordt met de medezeggenschap en vakbonden afgestemd, waarbij sommige besparingen niet meer volledig (op tijd) behaald worden.	• We hebben een speciaal team ingericht om de transformatie aan te jagen en besparingsinitiatieven uit te werken voor directe en indirecte medewerkers. Hierin werken we samen met sociale partners en medewerkers. Investeringsplannen passen we aan en worden zo mogelijk getemporiseerd. Prognoses herijken we periodiek en we monitoren de voortgang.
5. Buitenland: Het risico dat NS verlies lijdt op de investeringen in het buitenland (Abellio). Risicoscore in matrix: D6	In het Verenigd Koninkrijk heeft Abellio nieuwe contracten getekend voor 2 contracten, waarbij de risico's meer bij de concessieverlener liggen. Abellio Duitsland verkeert in een insolventieprocedure en in Duitsland worden verlieslatende contracten geherstructureerd of beëindigd. Insolventieprocedure heeft het inherente risico van mogelijke claims en procedures.	• In Duitsland zijn de herstructureringsprocessen in Noordrijn-Westfalen en Baden-Württemberg beëindigd, maar blijft een risico op claims en langdurige procedures. De overige concessies worden voortgezet en, voor zover verlieslatend, aangepast. • In het Verenigd Koninkrijk worden concessies beëindigd met financiële risico's bij de afsluiting.
6. Infra: Het risico dat het uitvoeren van de dienstregeling en het realiseren van onze ambities (hoogfrequent en snelheidsverhoging) negatief worden beïnvloed door infraknelpunten. Risicoscore in matrix: E6	In 2021 zijn er infraknelpunten naar voren gekomen die het uitvoeren van de treindienst en het realiseren van onze binnenlandse en internationale ambities negatief beïnvloeden.	• Binnen het Middellange Termijn proces samen met ProRail en I&W bespreken we deze zaken.
7. IT (incl. cyber): Het risico dat IT-systemen niet voldoen aan de operationele- en beveiligingseisen. Risicoscore in matrix: C6	Maatregelen zijn getroffen voor verdere beheersing. Maar ondertussen nemen de bedreigingen waaronder cyberrisico's (ook op de trein) toe, omdat het dreigingsbeeld blijft groeien.	• De belangrijkste kritieke systemen in de logistieke treinbesturing zijn vervangen. De grote operationele legacy-systemen, waaronder reisinformatiesysteem en Data Warehouse systemen, vervangen we medio 2022 en 2023 grotendeels. Business-continuïteit-afspraken met leveranciers zijn aangescherpt. • Om het IT-capaciteitstekort te mitigeren worden externe medewerkers waar mogelijk vervangen door eigen medewerkers en worden junior medewerkers intern opgeleid tot een hoger kennisniveau. Het transformatieplan wordt geïmplementeerd o.a. door Agile werken met extra aandacht voor het behouden van technisch talent. • Aan de hand van een roadmap wordt de cybersecurity verder versterkt. zowel procesmatig via governance en beleid als inhoudelijk bij IT en operationele technologie (OT) op en om de trein. Dit wordt steeds belangrijker gezien de toenemende cyberbedreiging en de aanwijzing van NS als aanbieder van een essentiële dienst. • Er zijn cyber risicoanalyses uitgevoerd op o.a. de operationele vloot en ransomware kwetsbaarheid.

		• NS heeft meegewerkt aan de totstandkoming van de roadmap Vitaal, die onder leiding van I&W is opgesteld en NS heeft een implementatieplan opgesteld voor de Wet Beveiliging Netwerk- en Informatiesystemen (WBNI). Hiermee wordt de bescherming van de vitale mobiliteitsprocessen verder vorm gegeven. • Awareness campagne veilig thuiswerken en extra alertheid interne IT-veiligheidsbewaking. • Phishing campagne is gestart en loopt door komende jaren. • Elke NS medewerker heeft een beveiligde laptop gekregen waarmee vanuit huis kan worden gewerkt. • Het toegangsbeheer is aangescherpt. • Naar aanleiding van incidenten zijn verbeteracties uitgevoerd op o.a. de website www.ns.nl.
8. Wendbaarheid: Het risico dat NS er niet in slaagt om voldoende verander- en innovatiekracht te realiseren. Risicoscore in matrix: D3	We hebben gedurende de crisis Nederland in beweging gehouden en ons aangepast aan de nieuwe omstandigheden, en daarmee bewezen wendbaar en flexibel te zijn. Vanwege de financiële situatie en neerwaartse reizigersprognoses werken we structureel aan een kleiner en wendbaarder NS.	• Ondersteund vanuit een Transformatieteam werkt NS gestructureerd aan kostenbesparingen, gedragsverandering en verbeterde resultaatsturing zodat we slagvaardiger samenwerken en sneller inspelen op veranderingen. Ook bevorderen we doorstroom en omscholing zodat mensen in de veranderende context inzetbaar en flexibel blijven.
9. Psychisch verzuim Het risico op psychosociale klachten door werkstress en corona. Risicoscore in matrix: E4	De transformatie en de (overheidsmaatregelen naar aanleiding van de) coronacrisis hebben een negatieve invloed op medewerkers.	• Regelmatige metingen onder medewerkers om gericht maatregelen te kunnen treffen. • Maatregelen voor veilig en gezond thuiswerken (fysiek en mentaal). • Ontwikkeling en ondersteuning van leidinggevendenden. • Stimuleren van beweging en fysieke fitheid. • Laagdrempelig aanbod aan preventieve coaching. • Gerichte aanpak per doelgroep ter verbetering van het werkvermogen.
10. Personele capaciteit Het risico dat er schaarste ontstaat aan personeel door arbeidsmarktkrapte. Risicoscore in matrix: C5	Hoge uitstroom van medewerkers en licht stijgende trend in verzuim, in combinatie met een steeds krapper wordende arbeidsmarkt.	• Strategisch personeelsplan per functie. • Arbeidsmarktcampagne. • Focus op retentie. • Opschalen opleidingscapaciteit.

Dialogoog met onze stakeholders in Nederland



NS'ers boden reizigers een lift met oldtimers aan ten behoeve van Stichting Vlinderkind.

Naast dagelijks contact met reizigers onderhoudt NS intensieve relaties met veel verschillende partners en stakeholders. Dankzij deze op vertrouwen gebaseerde dialoog kunnen we gezamenlijk kansen benutten en vroegtijdig risico's in kaart brengen en waar mogelijk beheersen. Ook leveren de gesprekken waardevolle kennis en ideeën op voor onze organisatie en een betere en duurzame dienstverlening aan de reiziger. Deze continue dialoog verrijkt onze afwegingen om Nederland duurzaam bereikbaar te houden voor iedereen.

Onze stakeholders

Mensen of groepen die beïnvloed worden door onze acties en die invloed hebben op onze organisatie en dienstverlening zien we als onze stakeholders. NS monitort voortdurend wie belanghebbenden zijn. De aard van een aantal van onze contacten met stakeholders is ingegeven door wetgeving (ministeries en toezichthouders), samenwerking in de keten (vervoerders, ProRail), maar ook door het publieke karakter van onze dienstverlening (reizigers, politiek, media en belangengroepen). Ook stakeholders die zich tijdelijk manifesteren rondom bepaalde onderwerpen kunnen een relevante inbreng hebben en nemen we serieus. We organiseren sessies met stakeholders over specifieke thema's of een brede stakeholderdialoog over de koers van NS, zoals afgelopen jaar over onder meer de aanbesteding van het tractie-energiecontract. Ook hielden we bijeenkomsten in de regio met lokale stakeholders. De dialogen met onze stakeholders vinden op verschillende niveaus in de organisatie plaats, waarbij ook de raad van bestuur veelvuldig betrokken is. Zo bouwen we aan vertrouwen.

Samenwerking in de vervoersketen

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

Toekomstbeeld OV 2040

Om Nederland bereikbaar te houden, blijft samenwerking nodig tussen vervoerders, overheden, ProRail, reizigersorganisaties en andere belanghebbenden. NS heeft daarom ook in 2021 geparticipeerd in de uitwerking van Toekomstbeeld OV 2040. De Ontwikkelagenda (begin 2021 aangeboden aan de Tweede Kamer) is de komende jaren richtinggevend voor het mobiliteitsbeleid van het ministerie van IenW. In 2021 hebben de deelnemers gewerkt aan het aanscherpen van de Ontwikkelagenda. NS heeft een bijdrage geleverd in de totstandkoming van de Actie-agenda Knooppunten en werkt mee aan de uitwerking van verschillende corridorstudies. De uitwerking van Toekomstbeeld OV biedt ook beslisinformatie voor de huidige kabinetsperiode.

Regionaal maatwerk

NS is er voor heel Nederland. We hebben oog voor de behoeften van verschillende regio's én voor de nationale en internationale bereikbaarheid van Nederland. De door NS geïnitieerde bestuurlijke regiodiners zijn positief ontvangen. Tijdens die diners spreken regionale bestuurders en de raad van bestuur van NS over gezamenlijke ambities en opgaven en over de samenwerking tussen regio's en NS. Deze bijeenkomsten markeren de verdere intensivering van de samenwerking tussen de verschillende provincies en NS. Afgelopen jaar hebben we met regionale overheden onverminderd gesproken over de ontwikkeling van de dienstregeling en de spoor-/OV-infrastructuur, en over de rol van de trein in de bereikbaarheid. Ook hebben regionale overheden veel aandacht voor en interesse in knooppuntontwikkeling, mede vanuit de woningbouwbehoefte, internationale treinverbindingen en spreiding van reizigers in de spits. Regionale bestuurders staan voor grote opgaven en complexe uitdagingen zoals de verstedelijkingsopgave en daarmee samenhangende bereikbaarheids- en mobiliteitsvraagstukken. NS kan bijdragen aan het oplossen van deze opgaven. De samenwerking met de provincies en regio's wil NS verder intensiveren door gezamenlijk plannen uit te werken en maatregelen te realiseren.

European Year of Rail

In het kader van European Year of Rail heeft NS twee events georganiseerd waarbij zij in gesprek is gegaan met diverse stakeholders. Dat was bij de aankomst van de Connecting Europe Express op 3 oktober in Amsterdam en op 30 oktober tijdens de speciale klimaat trein naar Glasgow ten behoeve van de klimaatop COP26 aldaar.

Dilemma's in overleggen

Door vroegtijdig dilemma's te delen met stakeholders probeert NS inzicht te geven in onze afwegingen en gezamenlijk tot oplossingen te komen. We geven stakeholders feedback over hun ideeën en adviezen en de effecten van de dialoog op het beleid van NS, zowel in reguliere overleggen en themasessies als in verslagen. Bijvoorbeeld bij aanpassingen van onze productenportfolio of het maken van een nieuwe dienstregeling. Het doel is dat reizigers hiervan profiteren, maar vaak is het onvermijdelijk dat er reizigers zijn voor wie een keuze nadelig uitpakt. Over deze dilemma's spreken we met consumentenorganisaties.

Overleg met vakbonden

NS hecht veel waarde aan een goede relatie met de vakbonden. In februari 2021 heeft NS met de vakbonden een nieuwe cao afgesproken met daarin ook afspraken over het sociaal plan, pensioen en een werkgelegenheidsgarantie. De nieuwe cao heeft een looptijd van 1 april 2020 tot 1 juli 2022. Het Sociaal Plan en de werkgelegenheidsgarantie lopen tot 1 januari 2025. In de rest van 2021 is met de vakbonden gesproken over de effectuering van de afspraken uit de nieuwe cao en het hieruit voortvloeiend HR-beleid, bijvoorbeeld ten aanzien van een vervroegd-vertrekregeling en verlofspaarregeling. Ook is met de vakbonden gesproken over de transformatie van NS en de daaruit voortvloeiende organisatieveranderingen.

Casus: internationale ticketing roadmap

NS wil het kopen van en het reizen met een internationaal treinticket eenvoudiger en klantvriendelijker maken. Het kopen van een internationaal treinkaartje moet net zo makkelijk zijn als dat van een vliegticket. Momenteel is het bijvoorbeeld niet altijd mogelijk om ver voor de reis een ticket te kopen en verschillen per land bijvoorbeeld de voorwaarden voor het meenemen van een fiets of leeftijdsklassen. Om dat te veranderen, besloot NS dit op Europees niveau aan te willen pakken. Daarom is een nieuwe coalitie opgericht binnen de CER. Marjan Rintel is voorzitter van deze 'Passenger CEO Coalition'. Een van de drie hoofdonderwerpen is ticketing. Binnen een taskforce werkten verschillende vervoerders aan een ambitieuze roadmap. Uitgangspunt was dat vervoerders zelf actie moesten ondernemen en niet afwachten tot de (Europese) politiek maatregelen neemt. Het resultaat is een roadmap waarin alle NS-doelstellingen zijn opgenomen. In september hebben alle circa 70 CER-leden (waaronder NMBS, DB, SBB en ÖBB) gestemd vóór deze roadmap. Zelfstandig en via de CER zoeken we samenwerking met onder andere consumentenorganisaties en de Europese Commissie om de roadmap te kunnen uitvoeren.

Een andere uitkomst van regionale samenwerking is het doortrekken van de Sprinter Leeuwarden-Meppel naar Zwolle. Vanuit het Programma Noord-Nederland heeft ProRail hiertoe in de zomer van 2021 nieuwe infrastructuur opgeleverd tussen Meppel en Zwolle. Daarnaast heeft provincie Fryslân tijdelijk de brugopeningen op het traject aangepast om de dienstregeling mogelijk te maken. Reizigers vanuit Grou-Jirnsum, Akkrum en Wolvega kunnen nu zonder overstap naar Zwolle én hebben een snellere overstap op de treinen naar de rest van Nederland. Op verzoek van de regio heeft NS deze nieuwe Sprinter al per 6 september gerealiseerd, in plaats van bij de start van de nieuwe dienstregeling in december.

Casus: Regionale ontwikkelagenda's

NS wil de samenwerking met de provincies en regio's intensiveren door gezamenlijk plannen uit te werken en maatregelen te realiseren. Dat doen we onder meer door het opstellen van Regionale ontwikkelagenda's tot 2030. In 2021 werkten we aan ontwikkelagenda's waarin publiek en private partijen wederkerige afspraken maken. De ontwikkelagenda's hebben betrekking op het realiseren van woningen en werkplekken rondom stations, het verbeteren van de deur-tot-deurreis, verduurzaming van het vervoer en stapsgewijs verder ontwikkelen van de dienstregeling. Naast de inhoudelijke afspraken worden ook afspraken gemaakt over de wijze van samenwerking, verantwoording en het monitoren van de uitvoering. De ontwikkelagenda's verschillen per regio.

In de zuidelijke regio (Zuid-Holland, Zeeland, Noord-Brabant en Limburg) ligt de nadruk op onder andere verbetering en versnelling van nationale en internationale verbindingen naar Duitsland en België. De nieuwe IC-verbinding van Zeeland naar de Randstad in 2022 is hier een uitkomst van. Via de ontwikkelagenda's werken in de zuidelijke regio partijen steeds intensiever samen aan de doelstellingen voor en na 2030.

Schema stakeholderdialoog

De nummers die staan genoemd in de inhoud van de dialoog representeren de gerelateerde materiële thema's. Een overzicht van de materiële thema's staat in [Toelichting op de materiële thema's](#) en de [Materialiteitsmatrix](#).

Europees	Aard dialoog	Inhoud dialoog	Effecten dialoog op beleid NS
EU-instituten, CER, UIC, ERA	Informerend, creërend en positiebepalend	2, 5, 6, 9 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 • Optimaliseren van de samenwerking tussen Europese spoorwegbedrijven en -instellingen • Duurzame investeringen in spoorwegsector die bijdragen aan klimaatdoelstellingen door het stimuleren van de modal shift van air naar rail • Herkenbaarheid NS als duurzame partner
Nationaal (NL)	Aard dialoog	Inhoud dialoog	Effecten dialoog op beleid NS
Klanten (consumenten en zakelijk) N.B. Sommige klantgroepen worden vertegenwoordigd door belangenorganisaties. Zie ook Locov	Informerend, creërend, monitorend	1, 2, 3, 4, 11 Dienstregeling, OV-chipkaart, klanttevredenheid, afhandeling klachten en vragen, consumentenportfolio, zakelijk portfolio, samenwerking bus-, tram en metrobedrijven, toegankelijkheid	Verbetering dienstverlening, o.a.: • Drukke-inzicht verbeteren voor reizigers: technologische verbeteringen om drukte beter te voorspellen, drukke-indicatoren aangepast aan gewijzigde drukte-ervaring • Verdere ontwikkeling Treinwijzer: verbeterde klantervaring van het vrijwillige aanmeldsysteem, waarmee reizigers kunnen worden geïnformeerd bij gewijzigde druktevoorspelling • NS Flex: inmiddels reizen ruim 670.000 klanten met het gemak van achteraf betalen. • Introductie van de Jongerendagkaart met meer dan 100.000 afgenomen dagkaarten per maand • Introductie nieuwe propositie Vroegboek Dal in november waarbij reizigers met 10% korting kunnen reizen • Verbetering groepsticket: vanaf 2022 beschikbaar voor groepen vanaf 2 personen (voorheen minimaal 4 personen) • Introductie nieuwe propositie voor de zakelijke markt: Traject op Maat, waarmee we inspelen op veranderd reisgedrag door forensen • Introductie van nieuwe dienst voor grootzakelijke klanten: NS Go. Met deze dienst helpen we ondernemingen om een duurzamer mobiliteitsbeleid te ontwikkelen • Verbeteren van de communicatie tussen mensen met een auditieve beperking en de NS Klantenservice. Vanaf oktober 2021 kunnen klanten NS Klantenservice bellen met ondersteuning van een Teletolk

			• Verbeteren van de communicatie voor mensen met een auditieve beperking in de trein. Vanaf oktober 2021 loopt de pilot met betrekking tot het zichtbaar maken van omroepberichten in de trein op de informatieschermen zodat reizigers met een auditieve beperking dezelfde informatie krijgen als horende reizigers • Uitbreiden van het aantal stations met reisassistentie (+25 stations) • Toegankelijk maken van Sprinters. Vanaf december 2021 zijn alle Sprinters van NS voorzien van een schuifrede ten behoeve van een toegankelijke instap • Landelijke uitrol van Whatsapp- of SMS-mogelijkheid bij onveilig gevoel of situatie in de trein of het station. Circa 10% van het totaal aantal meldingen van voorvallen, wordt op deze wijze gemeld • 82 van de 400 stations worden voorzien van toegangspoortjes om zwartrijden en agressie op stations en in de trein terug te dringen. Dit betekent dat uiteindelijk ruim 90% van de mensen bij aanvang van hun treinreis of bij het verlaten van het station een poortje passeert. In 2021 is het 80^e station voorzien, later volgen nog Groningen en Schiphol
Aandeelhouder ministerie van Financiën	Intensieve betrokkenheid	1, 12, 13, 14, 15, 16, 17 Prestaties NS, remuneratie, strategie, benoemingen, grote investeringen, normrendement, dividendbeleid, financiële situatie/corona, MVO, buitenlandse activiteiten	• Vaststelling financieel beleid • Benoeming nieuwe directeur operatie • Beloning directie • Herijking dividendbeleid • Transparante verslaglegging volgens GRI, participatie Transparantiebenchmark min EZ • Voortgang GRC-maatregelen en besparing efficiencymaatregelen • Investeringsbesluit modernisering VIRM IV • Herstructurering van buitenlandse activiteiten • Impact corona op financiële prestaties en steun aan NS • Monitoring MVO-doelen
Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat	Intensieve betrokkenheid	1, 2, 4, 5, 8, 9, 11, 16	• Vervoerplan 2022, halfjaar- en jaarverantwoording 2021 • Dienstregeling 2022, 2023 en nieuwe productstappen (o.a. ICNG) • Beleidsvoornemen en voorbereiding nieuwe concessie, • Internationale treindiensten: dienstregeling NightJet, Thalys en Eurostar • Grensoverschrijdend vervoer • Reizigersspreiding

		Prestaties NS, deur-tot-deurreis (TreinWijzer, kentekenherkenning), Veilig reizen en werken, internationale verbindingen, HSL-Zuid-treindiensten, grensoverschrijdend vervoer, sociale- en spoorwegveiligheid, OV-chipkaart, toegankelijkheid, dienstregeling, transparantie, duurzaamheid, stationsagenda	• Corona en KPI's/nakomen concessieverplichtingen • Beschikbaarheidsvergoeding en Transitieplan/OV-protocol • Winter- en seizoensaanpak • NightJet naar Wenen/ Innsbruck • Oriënteren op flankerende toegankelijkheidsmaatregelen 2023-2024: benutten signalen vanuit IenW over nog aanwezige barrières voor mensen met een beperking • Gezamenlijk monitoren haperingen reisassistentie als gevolg van te weinig personeel op de stations en bespreken mitigerende maatregelen
Nationale politiek	Informerend, intensieve betrokkenheid	1, 2, 4, 5, 6, 8 11, 13, 15 Corona, strategie NS, operationele prestaties, duurzaamheid inclusief circulaire economie, nieuw materieel, ERTMS, toegankelijkheid, HRN-concessie inclusief HSL, internationale treinverbindingen, OV-chipkaart/poortjes, diversiteitsbeleid, (sociale) veiligheid, dienstregeling, winter- en seizoensaanpak, service op stations, suicidepreventie, beheer- en onderhoudsopgave	• Inzet voor het verlengen van en maken van nieuwe spreidingsafspraken met onderwijsinstellingen en werkgevers • Verbindingen van en naar regio's, o.a. versnelling tussen Noord-Nederland en Randstad • Onderzoek naar versnelling en uitbreiding van internationaal, grensoverschrijdende verbindingen, o.a. betere en snellere verbinding naar Duitsland via de corridor Utrecht-Arnhem-Duitse grens. • Toegankelijk reizen met de trein: acteren op signalen die via de politiek binnenkomen • Afvalreductie en -scheiding op stations • Maatregelenpakket sociale veiligheid
Toezichthouders ACM, IL&T, Autoriteit Persoonsgegevens (AP)	Betrokkenheid, consulteren ('guidance') en informeren	2, 4, 7, 10, 11, 14 Beantwoorden van standaard- en ad hoc informatieverzoeken, bespreken van actuele onderwerpen zoals het professionaliseren veiligheidscultuur, (markt)issues, toelating van materieel, veiligheidsincidenten, incidentonderzoeken, verduidelijking over de toepassing van (nieuwe) wet- en regelgeving, en het leveren van input voor marktstudies en consultaties	• Verbetering uitvoering en dienstverlening • Bevordering compliance • Transparantie • Positieduiding • Veiligheid op het spoor vergroten, zowel voor NS als branchebreed
ProRail	Intensieve betrokkenheid	1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11	• Samenwerking t.a.v. seizoenmaatregelen • 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)

		Lange Termijn Spoor Agenda, ontwikkeling dienstregeling, prestaties spoorstelsel, beschikbaarheid infrastructuur, planning toekomstig onderhoud en verbetering spoor, veiligheid, toegankelijkheid, stationsontwikkeling, ERTMS, duurzaamheid	- Een betere afstemming tussen infrastructuur en de dienstregeling - Samenwerking op het gebied van planning van grote infrastructurele (ver)bouwplannen - Samenwerking ten aanzien van duurzame ontwikkeling en agendering op politieke agenda - Samenwerken omtrent Toekomstbestendig Werken aan het Spoor (TWAS)
Locov (Landelijk Overleg Consumentenbelangen Openbaar Vervoer)	Intensieve betrokkenheid	1, 2, 3, 5, 7, 11 Dienstregeling NS, tarieven, reisinformatie, service aan de reiziger, vervoerplan, nieuw materieel, klantoordelen, punctualiteit, materieel, toegankelijkheid, internationale verbindingen, HSL-diensten, NS-strategie	- Beter treinproduct door het verwerken van suggesties van consumentenorganisaties in themasessies en advisering (dienstregeling, prijsbeleid, toegankelijkheid, communicatie etc.) - Overnemen van diverse concrete adviezen m.b.t. dienstregeling 2022. De hierdoor doorgevoerde dienstregelingswijzigingen leiden tot een beter treinproduct - Overnemen adviezen m.b.t. aanpassen reisinformatie (effectuering na 2021) - Ook jongerenkorting op Nederlandse deel voor tarieven kortgrensoverschrijdende treindiensten Nederland-België n.a.v. advies - Aanpassingen internationale prijsstabel (opstapstations) n.a.v. advies consumentenorganisaties - Overnemen adviezen m.b.t. herinrichting stations zodat de service voor mensen ment een beperking op peil blijft
Belangenorganisaties, NGO's, Anders Reizen (werkgeverscoalitie)	Betrokkenheid, consulteren, informeren	2, 4, 5, 6, 7, 9, 11, 13 Bevorderen duurzame mobiliteit (via Anders Reizen), sociaal beleid, bevorderen toegankelijke treinreis voor mensen met een beperking	- Signaleren van aanwezige barrières voor mensen met een beperking en gezamenlijk ontwerpen en ontwikkelen van services voor het oplossen van reeds gesignaleerde barrières - NS challenged continu haar strategie 'NS onderneemt duurzaam' in een dialoog met NGO's met als resultaat bruikbare feedback, waardering voor de duurzame koers van NS en versteviging van de relatie tussen belangrijke groene stakeholders en NS - NS draagt significant bij aan de het realiseren van de maatregelen m.b.t. duurzame personenmobiliteit uit het klimaatakkoord.
Vakbonden	Intensieve betrokkenheid	4, 7, 13	- Totstandkoming en implementatie afspraken cao 2020-2022 en hieruit voortvloeiend HR-beleid - Voorbereiding nieuwe cao - Uitvoering Sociaal Plan - Uitvoering Pensioenregeling

		Cao-akkoord, corona, handelingsperspectieven, pensioenregeling, sociaal plan, werkgelegenheidsgarantie, personele en sociale consequenties bij organisatieveranderingen, signalen m.b.t. medewerkers-(on)tevredenheid, medewerkersbelangen	
Leveranciers, onderaannemers	Consulteren, onderhandelen condities, contractafspraken maken, intensiveren samenwerking, innoveren en ontwikkelen	1, 6, 9, 12, 14, 15, 16 Operationele prestaties, duurzaam ondernemen, innovatie, financiële prestaties, integriteit en compliance, verantwoord inkopen, risicomanagement	• Focus op kostenreductie voor NS als gevolg van financiële situatie NS • Focus op betrouwbaarheid, beschikbaarheid en kosten van producten en diensten voor bedrijfskritieke processen • Bevorderen samenwerking, innovatie en verduurzaming supply chain met leveranciers
Media	Informerend, intensieve betrokkenheid	Alle NS-gerelateerde onderwerpen	• Positieduiding • Verbeteren beeldvorming NS in lijn met operationele prestaties
Bestuurders en ambtelijke vertegenwoordigers provincies, metropoolregio's en gemeenten, andere vervoerders en consumentenorganisaties	Informerend, onderhandelen, contractafspraken, crisismanagement, samenwerken, verkennen en onderzoeken	1, 2, 4, 5, 7, 8, 9, 11, 17 Kwaliteit treindienst, drukke treinen, punctualiteit, netwerkontwikkeling, (her)ontwikkeling bestaande stations, OV- en Spoortafels, BO MIRT NWNL, OV Toekomstbeeld en OV Ontwikkelagenda, (Nationale) Omgevingsvisie, dienstregeling, grensoverschrijdend vervoer, (sociale) veiligheid, ketenafspraken, regionale concessies, geluidoverlast langs het spoor, knooppuntontwikkeling	• Nieuwe, modernere stations en herontwikkeling stationsomgeving • Kwaliteit treindienst, drukke treinen, punctualiteit, netwerkontwikkeling, (her)ontwikkeling bestaande stations, OV- en Spoortafels, BO MIRT NWNL, OV Toekomstbeeld en OV Ontwikkelagenda, (Nationale) Omgevingsvisie, dienstregeling, grensoverschrijdend vervoer, (sociale) veiligheid, ketenafspraken, regionale concessies, geluidoverlast langs het spoor, knooppuntontwikkeling • Regionaal maatwerk voor treinvervangend busvervoer bij buitendienststellingen • Gezamenlijke OV Ontwikkelagenda's voor aantrekkelijke stations en betere bereikbaarheid van deur-tot-deur • Maatwerk in HRN-dienstregeling en betere aansluitingen op regionaal OV • Diverse fietsenstallingen naar 1e 24 uur gratis, uitbreiding P+R-locaties • Samenwerken op regionale opgaven en ambities t.b.v. Toekomstbeeld OV • Deur-tot-deurreis (incl. MaaS-projecten) • Optimaliseren dienstregeling Noord-Holland Noord • Doortrek Sprinter Leeuwarden-Meppel naar Zwolle vanaf september 2021, in samenwerking met partners in de regio;

- Quick scan ProRail-NS voor versnellingsmaatregelen Noord-Nederland – Randstad op middellange termijn, resultaten besproken met Bestuurlijk Overleg Spoor Noord-Nederland
- IC Randstad-Aken
- Intensivering van de samenwerking met stakeholders vanuit onze inzet voor brede mobiliteit, inzet van extra mobiliteitsontwikkelaars
- N.a.v. corona: samenwerking in de regio aan o.a. beschikbaarheidsvergoeding, spreiding (onderwijs en werkgevers) en duurzaam herstel

Intern: centrale ondernemingsraad, decentrale ondernemingsraden, mbo

Zie: [Aantrekkelijke en inclusieve werkgever](#)

Schema strategie en materiële thema's

NS heeft in 2020 een nieuwe strategie gepresenteerd. Met de prestaties in dit schema kijken we of we op de goede weg zijn bij de uitvoering daarvan.

Strategische prioriteiten		Indicatoren met een kwantitatieve streefwaarde		Doelstellingen	Resultaten	Risicofactoren	Resultaat/ vooruitzichten	Bijdrage mondiale doelstellingen
Thema's	Materiële onderwerpen	KPI	2024	Doelstelling 2021	Bereikt in 2021	Risico's	Maatschappelijke impact	SDG
Verantwoorde en comfortabele reis	Operationele prestaties	Reizigerspunctualiteit 5 minuten HRN	91,5%	88,9%	94,4%	Infra / Betrouwbaarheid IT / Personele capaciteit	Mobiliteit / Reistijd	SDG 9 / SDG 11
		Reizigerspunctualiteit 15 minuten HRN	97,4%	96,7%	98,1%			
		Reizigerspunctualiteit 5 minuten HSL-Zuid	84,2%	82,1%	89,2%			
		Zitplaatskans in de spits HRN	95,5%	94,3%	99,6%			
		Zitplaatskans in de spits HSL-Zuid	94,9%	91,2%	99,9%			
		Aantal drukke treinen per werkweek in spits	100	110	4			
		Gebruiksvriendelijke reisinformatie	68,5%	65,0%	79,9%			
	Klanttevredenheid	Algemeen klantoordeel binnenland HRN	7,5	7,3	--	Infra / Personele capaciteit	--	--
		Algemeen klantoordeel HSL-Zuid diensten	7,4	7,2	--			
	Veilig reizen en werken	Reputatie (RepTrak)	--	64	68	Veiligheid	Veiligheid en gezondheid	SDG 8
		Klantoordeel sociale veiligheid	7,9	7,7	--			
		Aantal passages rood sein (NL)	--	--	33			
	Toegankelijkheid	TRR	--	--	4,0	Infra	Mobiliteit	SDG 10
		Stations met reisassistentie	--	--	78,0%			
Verder kijken dan de trein	Deur-tot-deur reis / Samenwerken met stakeholders	Kwaliteit aansluitingen andere vervoerders	95,6%	94,0%	96,5%	Infra	Mobiliteit / Reistijd	SDG 9 / SDG 11
	Stations van wereldklasse	Klanttevredenheid stations	--	--	80,0%	Veiligheid / Infra / IT	Bestedingen	SDG 11
	Vormgever en kennisdeler mobiliteit	CO ₂ besparing deelnemers Coalitie Anders Reizen	--	--	Nog niet berekend voor 2021	Infra	Mobiliteit / Reistijd / Bestedingen	SDG 11
Duurzame bereikbaarheid, ook internationaal	Internationale verbindingen	Snellere internationale verbindingen	--	--	IC Berlijn 10 min sneller	Buitenland	Mobiliteit / Reistijd / Milieu	SDG 11
	Bijdrage aan Klimaatakkoord Nederland	Energie-efficiëntie tractie	--	--	120,2%	Non Compliance	Milieu	SDG 7 / SDG 12 / SDG 13 / SDG 15
		Afvalscheiding	--	--	36%			
Wendbare organisatie	Innovatie	Perceptie NS als innovatief bedrijf (RepTrak)	--	--	55,8	Infra / IT / Wendbaarheid	Bestedingen	SDG 8
	Financiële prestaties	Opbrengsten (in miljoenen €)	--	--	6.486	Omzet / Besparingen / Wendbaarheid	Bestedingen	
		ROE	--	--	24%			
		Investerings (in miljoenen €)	--	--	554			

Prestaties in een bredere context

Reputatie

De reputatie van NS wordt onderzocht en berekend door de RepTrak Company. De RepTrakscore kwam in 2021 uit op 68,0 (2020: 69). De reputatiescore lag daarmee boven de doelstelling van van 64,0. Vooral op maatschappelijke waarden en de score als werkgever doet NS het goed.

Benchmark andere vervoerders

NS houdt voortdurend benchmarks met andere spoorvervoerders om haar prestaties te monitoren en te verbeteren. In 2021 heeft NS niet de reguliere concessiebenchmark uitgevoerd omdat die te veel beïnvloed zou worden door corona. Wel heeft NS data en ervaringen uitgewisseld over de effecten van corona en een aantal gerichte casestudies uitgevoerd. Uit deze vergelijkingen blijkt dat NS financieel veel harder getroffen wordt door corona dan veel andere spoorvervoerders. Waar andere vervoerders, ook de regionale vervoerders in Nederland, in normale omstandigheden overheidsfinanciering ontvangen, haalt NS al haar inkomsten uit de markt en betaalt NS de overheid een concessievergoeding. Ook krijgen veel andere vervoerders hun kosten volledig vergoed door de overheid, terwijl de beschikbaarheidsvergoeding in Nederland niet volledig kostendekkend is.

Net als bij andere vervoerders zijn de operationele prestaties zoals punctualiteit hoger dan normaal. Daarnaast pasten vrijwel alle vervoerders hun aanbod aan vanwege de afname van het aantal reizigers.

Transparantie

NS is transparant over haar prestaties en rapporteert maandelijks via www.ns.nl de recente scores op de in de HRN-concessie vastgestelde kpi's met een uitgebreide verantwoording. Door de coronacrisis konden we niet alle kpi's het hele jaar meten. NS is opgenomen in de vaste onderzoeksgroep van de 250 grootste Nederlandse organisaties van de Transparantiebenchmark. Dit is een instrument van het ministerie van Economische Zaken om de maatschappelijke verslaggeving in Nederland te bevorderen. De uitkomsten worden gepresenteerd in een Transparantieladder en publiek toegankelijk gemaakt en gecommuniceerd. In 2021 eindigde NS op de 9^e plek.

Toelichting op de materiële thema's

In 2021 hebben we de materiële thema's herijkt. Voor deze herijking hebben het management en het team stakeholder- en concessiemanagement aangegeven of zij gezien de ontwikkelingen van afgelopen jaar verschuivingen van relevantie en impact hebben waargenomen. Gezien de brede maatschappelijke rol vindt NS alle 17 onderwerpen belangrijk. De matrix is door de raad van bestuur gevalideerd.

Aanscherping van definities

Voor twee thema's hebben we de definitie aangescherpt: 'De mate waarin NS werkt aan snellere internationale verbindingen' is aangescherpt tot 'De mate waarin NS werkt en uitvoering geeft aan internationale verbindingen', omdat dit beter aansluit bij de rol die NS vervult om niet alleen 'snellere' maar ook 'meer' internationale verbindingen te realiseren. De definitie van Abellio was: 'De mate waarin NS duurzaam rendement behaalt, leert van haar ervaringen in het buitenland en Nederlandse reizigers laat profiteren van haar aanwezigheid in het buitenland' is vervangen door 'De mate waarin de Nederlandse reiziger profijt heeft van buitenlandse concessies van NS'. De aanpassing van de definitie komt voort uit de herijking van de eerdere Abellio-doelen (earn, learn & prepare) in 2018. Deze doelen sloten niet goed meer aan op ontwikkelingen, zoals de liberalisering van het spoor die niet doorzet in Europa. NS heeft daarom de strategie voor buitenlandse activiteiten aangescherpt.

Verschuivingen in thema's

In vergelijking met de matrix van 2020 zijn twee thema's gestegen op de Y-as, en dus in relevantie. De stijging van het thema '*Veilig reizen en werken*' (4) volgt op de aandacht die er was omtrent het uitvoeren van de coronamaatregelen, de afronding van de implementatie van ORBIT en de acties die NS opvolgde naar aanleiding van het rapport Hooghalen (NABO's). De stijging van '*Internationale verbindingen*' (5) komt door de extra aandacht die er afgelopen jaar was voor internationaal vervoer door de 'European Year of Rail' en de lancering van de NightJet.

Qua impact van NS op de X-as zijn de thema's Klanttevredenheid (3), Bijdrage aan Klimaatakkoord Nederland (6), Samenwerken met stakeholders (7), Innovatie (9), Vormgever en kennisdeler van mobiliteit (10), Toegankelijkheid (11) en Verantwoord inkopen (15) gestegen. De stijging van de thema's Klanttevredenheid, Samenwerken met stakeholders en Innovatie volgt op de ontwikkelingen als gevolg van de pandemie. NS wil de reiziger weer terugkrijgen in de trein. Daarvoor hebben we afgelopen jaar de gesprekken met stakeholders geïntensiveerd en innovaties onverlet voortgezet. Bijdrage aan Klimaatakkoord Nederland (6) en Vormgever en kennisdeler mobiliteit (10) stijgt door de impact die NS maakte door op twee technische centra 200 zonnepanelen te realiseren en zes windmolens in gebruik te nemen aan 'de Nieuwe Hemweg'. Ook onze voorlopersrol op het gebied van datagebruik via het zogenoemde Data Usage Board speelt een rol. De stijging van Toegankelijkheid (11) volgt op de herinrichting van de serviceformule van NS op stations en de stijging van Verantwoord inkopen (15) aan de strengere voorwaarden die NS sinds dit jaar stelt aan leveranciers.

Evaluatie van managementaanpak

Aan de hand van onze resultaten evalueren we jaarlijks onze managementaanpak van de verschillende materiële onderwerpen. Voor bijvoorbeeld Operationele prestaties (1), Deur-tot-deurreis (2) en Klanttevredenheid (3) doen we dat aan de hand van de prestatie-indicatoren uit de Vervoerconcessie 2021. Voor de overige materiële onderwerpen doen we dat aan de hand van onze eigen prestatie-indicatoren. We rapporteren over de aanpassingen in onze managementaanpak als dat volgt uit de evaluatie.

#	Onderwerpen 2021	Definitie
1	Operationele prestaties	De mate waarin NS zich inzet om de operationele prestatieafspraken op het Hoofdrailnet en de HSL-Zuid te realiseren, zoals punctualiteit en zitplaatskans.
2	Deur-tot-deurreis	De mate waarin NS een deur-tot-deur reis 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 door gebruik te maken van andere aanbieders.
3	Klanttevredenheid	De mate waarin NS invulling geeft aan de kernbehoeften van de reizigers met betrekking tot hun reisbeleving.
4	Veilig reizen en werken	De mate waarop NS inzet op veiligheid voor reizigers, medewerkers en collega's van samenwerkingspartners.
5	Internationale verbindingen	De mate waarin NS samen met partners werkt en uitvoering geeft aan verbetering van internationale verbindingen om een aantrekkelijk alternatief te bieden voor korte-afstandsvluchten en de auto.
6	Bijdrage aan Klimaatakkoord Nederland	De mate waarin NS inzet op het verduurzamen van mobiliteit, door het reduceren van energiegebruik en CO ₂ -emissies en circulair gebruik te maken van bronnen en materialen.
7	Samenwerken met stakeholders	De mate waarin NS betrouwbaar, open en toegankelijk samen werkt met (inter)nationale en regionale stakeholders om de mobiliteit in Nederland vorm te geven.
8	Stations van wereldklasse	De mate waarin NS zich inzet met onze partners in de regio om stations van wereldklasse te bieden, door functionele en gewaardeerde knooppunten van mobiliteit en leefbaarheid te creëren in hun omgeving.
9	Innovatie	De mate waarin NS blijft innoveren om onze dienstverlening, de kwaliteit van onze producten en efficiënte bedrijfsvoering te optimaliseren en daarmee de tevredenheid van reizigers over hun reis, nu en in de toekomst.
10	Vormgever en kennisdeler mobiliteit	De mate waarin NS actief de regierol pakt om toekomstige en duurzame mobiliteit in Nederland vorm te geven en kennis deelt met de sector.
11	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.
12	Financiële prestaties	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.
13	Aantrekkelijke & inclusieve werkgever	De mate waarin NS haar medewerkers een aantrekkelijke (arbeidsvoorwaarden, beloningen, ontwikkeling) en inclusieve (open en veilig, diversiteit, gelijkheid) werkomgeving kan bieden waar iedereen zichzelf kan zijn.
14	Integriteit & compliance	De mate waarin NS inzet op duurzame borging van integriteit, gewenst gedrag en compliance.
15	Verantwoord inkopen	De mate waarin NS verantwoordelijkheid neemt om producten en diensten te verduurzamen en innoveren door actief inkoopbeleid, met o.a. aandacht voor sociaal ondernemerschap, innovatie, energieverbruik en circulariteit.
16	Risicomanagement	De mate waarin NS in staat is om bewust om te gaan met onzekerheden die een negatieve invloed kunnen hebben op het realiseren van de strategische doelstellingen.
17	Concessies Abellio	De mate waarin de Nederlandse reiziger profijt heeft van buitenlandse concessies van NS.

Verklaring raad van bestuur

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

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

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

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

Over de scope van dit verslag

NS is een bedrijf met de basis in Nederland en met een Nederlandse aandeelhouder: de Staat der Nederlanden. In dit jaarverslag, gepubliceerd op 25 februari 2022, leggen we primair verantwoording af aan onze Nederlandse stakeholders vanwege de maatschappelijke impact die we in Nederland kunnen hebben. Dat neemt niet weg dat we ook over onze buitenlandse activiteiten rapporteren in een apart hoofdstuk. De focus van NS ligt op de reiziger en zijn comfortabele reis van deur tot deur. NS richt zich primair op de verbetering van de operationele prestaties op het spoor, ondersteund door activiteiten op het gebied van onder meer fietsvoorzieningen en stations en verbetering van de deur-tot-deurreis door OV-Fiets en samenwerking met andere (OV-)partners. Daarnaast streven we ernaar een financieel gezonde organisatie te blijven zodat wij 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 niet-financiële resultaten in Nederland.

Om de reiziger de beste dienstverlening tegen de juiste prijs te bieden, doen we ervaring op in het buitenland. We beoordelen of onze resultaten in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland van toegevoegde waarde zijn voor de Nederlandse reiziger bijvoorbeeld voor grensoverschrijdend vervoer. Buitenlandse activiteiten moeten bijdragen aan het belang in Nederland. Onze Nederlandse stakeholders geven aan de activiteiten in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland een materieel thema te vinden. Gezien de lage positionering van

Abellio in de materialiteitsmatrix rapporteren we beperkter over dit onderwerp maar wel in verhouding tot de financiële impact van Abellio op NS in zijn geheel. De concessieovereenkomsten worden door de concessieverleners in een aanbesteding voorgeschreven waarin minder ruimte is voor niet-financiële indicatoren. Daarom is er in mindere mate sprake van rapportering van niet-financiële prestatie indicatoren.

Naast de jaarrekening, en de gecombineerde controleverklaring daarbij, omvat het NS Jaarverslag 2021 andere informatie:

- Het NS Bestuursverslag met de hoofdstukken: Over NS, Trends, ontwikkelingen en strategie, Onze activiteiten en prestaties in Nederland, Onze activiteiten en prestaties in het buitenland, Financiële prestaties, Onze impact, NS Groep, exclusief het verslag van de raad van commissarissen;
- het verslag van de raad van commissarissen;
- de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De opzet van dit jaarverslag is driedelig:

- Een kernverslag met Voorwoord van de president-directeur, NS en corona in 2021, Profiel van NS, Trends en ontwikkelingen, Onze strategie, Hoe NS waarde toevoegt aan de samenleving, Materialiteitsmatrix, Onze activiteiten en prestaties in Nederland, Onze activiteiten en prestaties in het buitenland, Financiële prestaties, Onze impact. Bij de operationele resultaten vormen de resultaten die we behaald hebben binnen de concessie-afspraken met het ministerie van IenW voor het Nederlandse hoofdrailnet de kern van het verslag.
- Een onderdeel met overige informatie waaronder Corporate governance, Organisatiecultuur, integriteit en Compliance, Beheersing van risico's en Dialoog met onze stakeholders in Nederland.
- Jaarrekening.

Reikwijdte en verslaggevingscriteria

In het jaarverslag geeft NS haar operationele en financiële prestaties en de maatschappelijke aspecten van deze prestaties zoveel mogelijk geïntegreerd weer. De wijze van rapporteren is in overeenstemming met de GRI Standards: core optie. De bouwstenen voor deze rapportage zijn:

- Relevante bepalingen van het Burgerlijk Wetboek
- International Financial Reporting Standards (IFRS)
- Herzene Nederlandse Corporate Governance Code 2016
- GRI SRS-rapportagerichtlijnen ('core' optie)
- Electric Utilities Sector Supplement, EU Directive on disclosure of non-financial information and diversity
- International Integrated Reporting Council IIRC
- Daarnaast voldoet dit jaarverslag aan de OESO-richtlijnen.

Om zekerheid te bieden over de betrouwbaarheid van de opgenomen informatie heeft EY op verzoek van NS een assurance-opdracht met beperkte mate van zekerheid uitgevoerd op de niet-financiële informatie in de volgende hoofdstukken: Over NS, Onze activiteiten en prestaties in Nederland, Onze activiteiten en prestaties in het buitenland, Onze impact en de onderdelen Onze strategie, Hoe NS waarde toevoegt aan de samenleving, Materialiteitsmatrix, 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 GRI, het Vervoerplan 2020, gesprekken met onze stakeholders en de materialiteitsmatrix die daaruit volgt. Gerapporteerde gegevens komen voort uit metingen, berekeningen, opgaven door derden of interne systemen. In geval van wijzigingen in definities of inherente beperkingen in de data, geven we dit weer in het verslag. Een GRI-index vindt u aan het eind van het online jaarverslag.

Definitiekaarten inzake prestatie-indicatoren uit het Vervoerplan of de rapportagecriteria staan op www.ns.nl/mvoberekeningen en de [definitiekaarten PI Vervoerplan 2021](#).

Reikwijdte

NS doet verslag over materiële onderwerpen zoals die uit de materialiteitsanalyse zijn gebleken. Ook zijn keuzes ten aanzien van diepgang en afbakening van die rapportage gebaseerd op deze analyse. Over onderwerpen waar NS minder eigen invloed op heeft of waar stakeholders minder belang aan hechten, wordt in mindere mate gerapporteerd. In de stakeholderdialoog heeft Abellio regelmatig input geleverd en vragen beantwoord omtrent materialiteiten als de financiële positie, activiteiten in Europa en activiteiten en ontwikkelingen in het buitenland.

Dit verslag gaat hoofdzakelijk over de activiteiten van NS in Nederland. De activiteiten in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland worden toegelicht wanneer het NS-aandeel meer dan 50% bedraagt.

- Tenzij anders aangegeven in de methodiek zijn alle gegevens gemeten. Eventuele schattingen worden uitgevoerd conform procedures in ons rapportagehandboek.
- Onzekerheden in de data met betrekking tot de kwantificering van onze impact lichten we toe op www.ns.nl.
- We rapporteren over keteninformatie met betrekking tot inkoop of als ons proces van waardecreatie hier aanleiding toe geeft. Keuzes die we hierin hebben gemaakt, staan vermeld indien relevant.
- Acquisities worden in de gegevens meegenomen vanaf acquisitiedatum en desinvesteringen worden meegenomen tot op datum van desinvestering tenzij anders vermeld.
- De definities van de kpi's en de omschrijving van de gehanteerde meetmethodes vindt u in [Definities Vervoerconcessies 2021](#).

Jaarrekening

Geconsolideerde jaarrekening

Geconsolideerde winst- en verliesrekening 2021

(in miljoenen euro's)

	2021	2020
1 Opbrengsten*	5.546	5.759
1 Additionele bijdragen overheden in verband met corona	940	842
Totaal opbrengsten	6.486	6.601
2 Kosten personeel	2.413	2.455
3 Afschrijvingskosten en bijzondere waardeverminderingen	733	2.637
4 Verbruik grond- en hulpstoffen en voorraden	432	464
5 Geactiveerde productie eigen bedrijf	-99	-137
6 Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	712	747
7 Infraheffing en concessievergoeding	1.439	1.515
8 Overige bedrijfslasten	379	1.365
Bedrijfslasten	6.009	9.046
15 Aandeel in resultaat investeringen verwerkt volgens de equity-methode	5	2
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	482	-2.443
Financieringsbaten	4	39
Financieringslasten	-353	-60
26 Nettofinancieringsresultaat	-349	-21
Resultaat voor winstbelastingen	133	-2.464
9 Winstbelasting	367	-117
Resultaat over de verslagperiode	500	-2.581
Toe te rekenen aan:		
De aandeelhouder van de vennootschap	339	-2.378
Minderheidsbelang	161	-203
Resultaat over de verslagperiode	500	-2.581

* Door de nieuwe contractvormen in het Verenigd Koninkrijk kan niet meer worden gesproken over additionele bijdragen in verband met corona en wordt geen uitsplitsing gegeven. Voor de vergelijkbaarheid zijn de cijfers over 2020 aangepast.

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat 2021

(in miljoenen euro's)

2021

2020

Resultaat over de verslagperiode	500	-2.581
Totaalresultaat te reclassificeren naar winst-en-verliesrekening in volgende perioden		
Valuta omrekeningsverschillen op buitenlandse activiteiten	-20	-9
Veranderingen in waardering tegen reële waarde verwerkt via totaalresultaat	-	1
Effectief deel van veranderingen in de reële waarde van kasstroomafdekkingen	34	-18
9 Belastingen	-5	-
	9	-26
Totaalresultaat niet te reclassificeren naar winst-en-verliesrekening in volgende perioden		
28 Actuarieel resultaat toegezegd-pensioenregelingen	-	-1
Belastingen	-	-
15 Actuarieel resultaat toegezegd-pensioenregelingen als gevolg van herwaardering investeringen verwerkt volgens de equity-methode, na belastingen	-	-
	-	-1
Totaalresultaat over de verslagperiode	509	-2.608
Toe te rekenen aan:		
De aandeelhouder van de vennootschap	354	-2.405
Minderheidsbelang	155	-203
Totaalresultaat over de verslagperiode	509	-2.608

Geconsolideerde balans per 31 december 2021

vóór resultaatbestemming

(in miljoenen euro's)

31 december 2021 31 december 2020*

Activa		
11 Materiële vaste activa	2.973	2.919
12 Vastgoedobjecten	124	129
13 Immateriële vaste activa	345	376
30 Gebruiksrechten vaste activa	827	1.865
15 Investeringsverwerkt volgens de equity-methode	26	19
22 Overige financiële vaste activa, inclusief beleggingen	131	160
10 Latente belastingvorderingen	367	41
Totaal vaste activa	4.793	5.509
16 Voorraden	176	194
17 Debiteuren en overige vorderingen	1.219	1.175
Te vorderen winstbelasting	22	13
22 Overige financiële vlottende activa, inclusief beleggingen	478	35
18 Geldmiddelen en kasequivalenten	680	1.137
Totaal vlottende activa	2.575	2.554
Totaal activa	7.368	8.063
Eigen vermogen en verplichtingen		
23 Eigen vermogen		
Geplaatst aandelenkapitaal	1.012	1.012
Overige reserves	36	21
Ingehouden winsten	308	2.697
Onverdeeld resultaat	339	-2.378
Kapitaal en reserves toekomstend aan aandeelhouder	1.695	1.352
Minderheidsbelang derden	-6	-173
Eigen vermogen	1.689	1.179
27 Aan komende jaren toe te rekenen baten	161	197
24 Leningen en overige financiële verplichtingen inclusief derivaten	1.598	1.130
30 Leaseverplichtingen	634	1.601
28 Personeelsbeloningen	54	37
29 Voorzieningen	216	179
19 Overlopende posten	10	14
10 Latente belastingverplichtingen	2	1
Totaal langlopende verplichtingen	2.675	3.159
24 Leningen en overige financiële verplichtingen inclusief derivaten	196	81
30 Leaseverplichtingen	296	465
Verschuldigde winstbelasting	12	14
20 Crediteuren en overige schulden	1.647	2.022
21 Vooruitontvangen baten	645	562
29 Voorzieningen	208	581
Totaal kortlopende verplichtingen	3.004	3.725
Totaal verplichtingen	5.679	6.884
Totaal eigen vermogen en verplichtingen	7.368	8.063

* Aangepast voor vergelijkingsdoeleinden in verband met saldering van latente belastingvorderingen en latente belastingschulden binnen fiscale eenheid

Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2021

(in miljoenen euro's)	2021	2020
Resultaat over de verslagperiode	500	-2.581
Aanpassingen voor:		
Winstbelasting	-367	117
Resultaat uit investeringen verwerkt volgens de equity-methode	-5	-2
11,12,13,30 Afschrijvingen	818	909
11,12,13,30 Bijzondere waardeverminderingen en terugnemng ervan	-85	1.730
Nettofinancieringsresultaat	349	20
Mutatie voorzieningen	-383	606
15,22 Mutatie financiële vaste activa (exclusief latente belastingposities)	-	-
Mutatie langlopende verplichtingen niet resulterend in kasstromen	-49	-56
Mutatie aan komende jaren toe te rekenen baten	-39	-45
	239	3.279
Resultaat na aanpassingen	739	698
Mutatie voorraden	-5	-10
Mutatie debiteuren en overige vorderingen	-505	10
Mutatie kortlopende verplichtingen	157	273
Mutaties werkkapitaal	-353	273
Betaalde rente	-35	-56
Ontvangen /betaalde winstbelastingen	4	-1
	-31	-57
Netto kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	355	914
Ontvangen financieringsbaten	4	2
15 Dividend uit investeringen verwerkt volgens de equity-methode	-	3
Vervreemding (verwerving) van dochterondernemingen, na aftrek van afgestoten (verworven) geldmiddelen	-	-
11,13 Verwerving van (im)materiële vaste activa	-553	-548
12 Verwerving van vastgoedobjecten	-1	-
Ontvangsten (betalingen) overige beleggingen	34	-34
Deconsolidatie Abellio Duitsland	-35	-
Verwerving financiële vaste activa, incl. beleggingen	-449	-42
15,22 Vervreemding financiële vaste activa, incl. beleggingen	19	4
11,12,13 Vervreemding (im)materiële vaste activa en vastgoedobjecten	18	13
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten	-963	-602
Netto kasstroom uit bedrijfs- en investeringsactiviteiten	-608	312
Aflossing van opgenomen leningen	-78	-494
Aflossing van leaseverplichtingen	-478	-482
Opname leningen	676	1.001
Betaald dividend	-	-
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten	120	25
Netto afname/toename geldmiddelen en kasequivalenten	-488	337
Geldmiddelen en kasequivalenten per 1 januari	1.137	818
Valutakoers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen	31	-18
Geldmiddelen en kasequivalenten geclassificeerd als aangehouden voor verkoop	-	-
Geldmiddelen en kasequivalenten per 31 december	680	1.137

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 2020	1.012	48	2.495	208	3.763	18	3.781
Resultaat	-	-	-	-2.378	-2.378	-203	-2.581
Niet-gerealiseerde resultaten	-	-27	-	-	-27	-	-27
Totaalresultaat over de verslagperiode	-	-27	-	-2.378	-2.405	-203	-2.608
Dividend aan aandeelhouders	-	-	-73	-	-73	-	-73
Terugdraaien dividend aan aandeelhouders	-	-	73	-	73	-	73
Overig	-	-	202	-208	-6	12	6
Stand per 31 december 2020	1.012	21	2.697	-2.378	1.352	-173	1.179
Resultaat	-	-	-	339	339	161	500
Niet-gerealiseerde resultaten	-	15	-	-	15	-6	9
Totaalresultaat over de verslagperiode	-	15	-	339	354	155	509
Dividend aan aandeelhouders	-	-	-	-	-	-	-
Terugdraaien dividend aan aandeelhouders	-	-	-	-	-	-	-
Overig	-	-	-2.389	2.378	-11	12	1
Stand per 31 december 2021	1.012	36	308	339	1.695	-6	1.689

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2021

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

Sectie 1 Algemene informatie en belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving

Algemene informatie

NV Nederlandse Spoorwegen is gevestigd aan Laan van Puntenburg te Utrecht in Nederland (KvK nummer 30012558). De geconsolideerde jaarrekening van de vennootschap over het boekjaar 2021 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 gelijk aan de geconsolideerde cijfers van NV Nederlandse Spoorwegen. De werkmaatschappijen van NS Groep NV zijn opgenomen in noot 32. 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 24 februari 2022 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 commissarissen hebben op 24 februari 2022 toestemming gegeven voor publicatie van de jaarrekening. In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 3 maart 2022 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

In 2021 hebben geen materiële acquisities of verkopen plaatsgevonden.

Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving

Hierna volgt een uiteenzetting van de 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.

In 2021 heeft de Groep latente belastingvorderingen en latente belastingschulden binnen de fiscale eenheid gesaldeerd opgenomen. Voor vergelijkingsdoeleinden zijn de vergelijkende cijfers over 2020 dienovereenkomstig aangepast. Deze saldering had voorgaande jaren al plaats moeten vinden, maar dit is niet materieel. Dit heeft geleid tot een verlaging van de latente belastingvorderingen én verlaging van de latente belastingschulden ultimo 2020 met € 93 miljoen.

Impact van corona en belangrijke (resultaat) ontwikkelingen

Corona heeft nog steeds een significante invloed op de financiële prestaties van NS. Het resultaat uit bedrijfsactiviteiten van de Groep is € 482 miljoen mede als gevolg van de vrijval van € 362 miljoen van de in 2020 getroffen voorziening voor beëindigingsvergoedingen in het Verenigd Koninkrijk (noot 29), de terugneming van de bijzondere waardeverminderingen in het Verenigd Koninkrijk voor per saldo een bedrag van € 80 miljoen en lagere afschrijvingslast in Nederland van € 149 miljoen in 2021 als gevolg van de bijzondere waardevermindering ultimo 2020. Het resultaat uit bedrijfsactiviteiten is hiernaast positief beïnvloed door overheidsbijdragen (noot 1). De overheidsbijdragen zijn hierna in de tabel weergegeven.

Het netto financieringsresultaat bedraagt - € 349 miljoen en wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt door de afwaardering van een deelneming en leningen naar nul, kosten van de herstructurering en beëindiging van een aantal concessies en getroffen voorzieningen ten aanzien van garanties en afwikkeling van mogelijke andere aansprakelijkheden verband houdend met de insolventieprocedures in relatie tot Abellio Duitsland.

Er is een belastingbate geboekt van € 367 miljoen. Deze bate wordt, naast de reguliere belastingdruk, hoofdzakelijk veroorzaakt door:

- het waarden van latente belastingvorderingen tijdelijke verschillen en verliescompensatie in Nederland, die het gevolg zijn van de gewijzigde belastingregels in Nederland (onbeperkte verliescompensatie);
- het waarden van een latente belastingvordering met betrekking tot de beëindigingsvergoedingen in het Verenigd Koninkrijk. De inschatting van de Groep met betrekking tot de aftrekbaarheid van deze beëindigingsvergoedingen is gewijzigd ten opzichte van ultimo 2020, waardoor de vordering in 2021 gewaardeerd is.

De uitbraak van corona heeft ook in 2021 substantiële impact gehad op de Groep en wel als volgt:

- Gedurende 2021 lagen, als gevolg van de landelijk afgekondigde maatregelen, het aantal reizigers en dus ook de reizigersopbrengsten nog steeds sterk onder het niveau van voor corona. NS heeft de dienstregeling (grotendeels) voortgezet, mede op expliciet verzoek van het ministerie van I&W. NS maakt gebruik van de maatregel van het ministerie van I&W waarbij zij aan de OV-sector als vitale sector een beschikbaarheidsvergoeding heeft toegezegd als compensatie voor de afname van reizigersopbrengsten voor de periode tot en met 31 augustus 2022. Voor de periode na 31 augustus 2022 worden nog gesprekken gevoerd met het ministerie van I&W. De beschikbaarheidsvergoeding bedraagt 93% van de kosten die in aanmerking komen voor de beschikbaarheidsvergoeding, verminderd met 100% van de gerealiseerde opbrengsten in de periode van 15 maart 2020 tot en met 31 augustus 2022.
- In het Verenigd Koninkrijk hebben de concessieverleners Department of Transport (hierna: Dft) en Transport Scotland (hierna: TS) bij het uitbreken van corona de contractvoorwaarden voor Greater Anglia, East- en West Midlands en ScotRail tot en met 20 september 2020 gewijzigd middels zogenaamde "Emergency Measures Agreements" (hierna: EMA's). Vervolgens heeft de concessieverlener Dft opvolging gegeven aan de termijn van de EMA's met zogenaamde "Emergency Recovery Measures Agreements" (hierna: ERMA's) voor Greater Anglia, East- en West Midlands en TS met een EMA2 voor ScotRail. Vervolgens zijn na afloop van deze contractvorm de contracten van West Midlands en Greater Anglia omgezet naar nieuwe 'National Rail' contracten per 19 september 2021. Voor East Midlands eindigt de ERMA in oktober 2022, waarna

ook daar een 'National Rail' contract wordt aangeboden door het DfT. Door deze contractuele wijzigingen is het risico met betrekking tot de reizigersopbrengsten verlegd naar de concessieverleners. De huidige EMA van ScotRail loopt op 27 februari 2022 af, waarna met TS een overeenkomst inzake tijdelijke maatregelen (Temporary Measures Agreement) wordt gesloten, die tot 31 maart 2022 duurt.

- Tot 30 juni 2021 zijn de resultaten van Abellio Duitsland geconsolideerd. De concessies betreffen zogenaamde brutocontracten, waarbij geen risico wordt gelopen over de reizigersopbrengsten en de financiële gevolgen van de coronapandemie relatief beperkt zijn. Over het eerste halfjaar van 2021 heeft Abellio Duitsland desondanks een verlies geleden vanwege hogere personeelskosten dan vergoed, een moeizame start van nieuwe concessies en boetes voor onder andere verslechterde punctualiteit waarvan de oorzaken buiten de invloedssfeer van Abellio liggen. Op 30 juni 2021 heeft de Duitse rechtbank het verzoek van het management van Abellio GmbH en haar dochtervennootschappen om "Schutzschirmverfahren" toe te passen goedgekeurd en is deze insolventieprocedure naar Duits recht voor ieder van deze rechtspersonen in gang gezet. Hierdoor zijn Abellio Deutschland en haar Duitse groepsmaatschappijen per 30 juni gedeconsolideerd. Met ingang van 1 oktober 2021 zijn, na goedkeuring van de rechtbank, definitieve insolventieprocedures gestart waarmee per entiteit een herstructureringsproces in gang gezet is. Het voorgaande heeft ertoe geleid dat NS als aandeelhouder per 1 oktober 2021 geen invloed van betekenis meer kan uitoefenen op Abellio GmbH en haar dochtervennootschappen. De Groep heeft een inschatting gemaakt van de verwachte uitstroom van middelen die voortkomt uit de beëindiging en afwikkeling van de activiteiten in Duitsland uit hoofde van haar rol als aandeelhouder. De Groep heeft hiervoor een voorziening getroffen die, met uitzondering van € 10 miljoen, ten laste van haar financieringsresultaat is getroffen (zie verder paragraaf deconsolidatie en noot 29 voorzieningen). Het restant is verantwoord in de overige bedrijfslasten.

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

De additionele bijdragen op concessiecontracten in binnen- en buitenland hebben de volgende impact gehad op de verantwoorde opbrengsten in 2021. Dit betreft voornamelijk de beschikbaarheidsvergoeding voor treingerelateerd vervoer in Nederland.

(in miljoenen euro's)	Opbrengsten	Additionele bijdragen overheden in verband met corona	2021
Treingerelateerd vervoer in Nederland	1.519	925	2.444
Stationsontwikkeling en -exploitatie in Nederland	355	15	370
Treingerelateerd vervoer in het Verenigd Koninkrijk	3.027	-	3.027
Busgerelateerd vervoer in het Verenigd Koninkrijk	267	-	267
Treingerelateerd vervoer in Duitsland*	378	-	378
Totaal opbrengsten	5.546	940	6.486

(in miljoenen euro's)	Opbrengsten	Additionele bijdragen overheden in verband met corona	2020
Treingerelateerd vervoer in Nederland	1.539	818	2.357
Stationsontwikkeling en -exploitatie in Nederland	376	24	400
Treingerelateerd vervoer in het Verenigd Koninkrijk**	2.860	-	2.860
Busgerelateerd vervoer in het Verenigd Koninkrijk	240	-	240
Treingerelateerd vervoer in Duitsland	744	-	744
Totaal opbrengsten	5.759	842	6.601

* De opbrengsten treingerelateerd vervoer in Duitsland betreffen het eerste halfjaar 2021 in vergelijking met een volledig jaar 2020

** Door de nieuwe contractvormen in het Verenigd Koninkrijk kan niet meer worden gesproken over additionele bijdragen in verband met corona en wordt geen uitsplitsing gegeven. Voor de vergelijkbaarheid zijn de cijfers over 2020 aangepast. Hiervoor is een bedrag van € 2.037 miljard gereclassificeerd.

Naar aanleiding van de gewijzigde economische omstandigheden in Nederland en in het Verenigd Koninkrijk, hoofdzakelijk als gevolg van de impact van corona en nieuwe contractvormen in het Verenigd Koninkrijk, heeft in 2021 een hernieuwde toets plaatsgevonden op in 2020 verantwoorde bijzondere waardeverminderingen (zie noot 14).

Continuïteitsveronderstelling

De Groep heeft de jaarrekening voor het boekjaar 2021 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 voor de twaalf maanden vanaf de datum van goedkeuring van deze jaarrekening, waarbij ook een schatting van de aanhoudende bedrijfsimpact van corona 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.

Met betrekking tot de verwachte kasstroom en de risico's voortvloeiend uit de operatie Abellio en afronding c.q. overdracht van concessies zijn conservatieve schattingen gemaakt en opgenomen in de liquiditeitsprognoses. Voor wat betreft Duitsland zijn inschattingen gemaakt voor verwachte uitstroom van middelen benodigd voor de afronding van het ingezette insolventieproces en afwikkeling en/of overdracht van concessies. Door de gewijzigde contractvormen in het Verenigd Koninkrijk, waarbij het omzetrisko beperkt is voor Abellio, zijn de toekomstige liquiditeitsrisico's uit de normale bedrijfsvoering beperkt. Zie paragraaf "Impact van corona en belangrijke (resultaat) ontwikkelingen".

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

- tegenvallers in reizigersopbrengsten. Tot en met tenminste 31 augustus 2022 worden deze voor 93% van de in aanmerking komende kosten (geïndexeerd kostenniveau 2019) onder aftrek van de reizigersopbrengsten gedekt door de beschikbaarheidsvergoeding OV;
- voor de periode na 31 augustus 2022 wordt verwacht dat voor achterblijvende reizigersopbrengsten een vorm van beschikbaarheidsvergoeding worden verstrekt. De aard en omvang van deze regeling is nog niet bekend;
- timing van de ontvangst van de afrekening van de beschikbaarheidsvergoeding over 2020 en 2021 én voorschotten over 2022 waarbij de Groep ervan uitgaat dat deze volledig worden ontvangen in de periode van de financiële prognose. Dit betreft een bedrag van circa € 1.058 miljoen;
- het studenten OV contract wordt in zijn reguliere vorm voortgezet en deze opbrengsten voor 2023 worden volledig vooruitontvangen in de periode van de financiële prognose;
- timing van investeringen in nieuw materieel (met name ICNG);
- er zijn inschattingen gemaakt voor verwachte uitstroom van middelen benodigd voor de afronding van het ingezette insolventieproces en afwikkeling en/of overdracht van concessies in Duitsland.

De voor de Groep beschikbare liquiditeiten (exclusief de van Eneco ontvangen zekerheden uit hoofde van een Credit Support Agreement onder het energiecontract ten behoeve van het Nederlandse hoofdtrainnet van € 313 miljoen én de geldmarktfondsen) bedraagt 2021 € 367 miljoen. Hiernaast kan de Groep gebruik maken van kredietfaciliteiten van € 545 miljoen en is in december 2021 een financieringsfaciliteit getekend waaronder tot 17 december 2024 één of meerdere langlopende lening(en) aangetrokken kan worden voor een maximaal cumulatief bedrag van € 250 miljoen. Bovendien verwacht de Groep 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.

Deconsolidatie

Op 30 juni 2021 heeft de Duitse rechtbank het verzoek van het management van Abellio GmbH en haar dochtervenootschappen om "Schutzschirmverfahren" toe te passen goedgekeurd en is deze insolventieprocedure naar Duits recht voor ieder van deze rechtspersonen in gang gezet. De beslissing van de Duitse insolventierechter, waarbij de aanvragen voor insolventieprocedures zijn aanvaard, hebben geleid tot verlies van zeggenschap als aandeelhouder over alle groepsmaatschappijen van Abellio GmbH.

Ingevolge de beslissingen van de rechtbank staat het management van deze rechtspersonen onder toezicht van een door de rechtbank aangestelde 'trustee'. Aangezien niet langer aan de consolidatiecriteria van IFRS 10 wordt voldaan, heeft de Groep alle Duitse groepsmaatschappijen die deel uitmaken van de insolventieprocedure met ingang van 30 juni 2021 gedeconsolideerd.

De volgende balansposten zijn per 30 juni 2021 gedeconsolideerd (exclusief intercompany lening):

(in miljoenen euro's)

30 juni 2021

Activa

Materiële vaste activa	66
Immateriële vaste activa	82
Gebruiksrechten vaste activa	909
Latente belastingvorderingen	42
Totaal vaste activa	1.099

Vorraden	23
Debiteuren en overige vorderingen	460
Geldmiddelen en kasequivalenten	35
Totaal vlottende activa	518

Totaal activa	1.617
----------------------	--------------

Verplichtingen

Leaseverplichtingen	895
Voorzieningen	59
Latente belastingverplichtingen	17
Totaal langlopende verplichtingen	971

Leaseverplichtingen	98
Crediteuren en overige schulden	446
Voorzieningen	56
Totaal kortlopende verplichtingen	600

Totaal verplichtingen	1.571
------------------------------	--------------

De winst- en verliesrekening van Abellio Duitsland tot en met 30 juni 2021 is hieronder opgenomen.

(in miljoenen euro's)

t/m 30 juni 2021

Opbrengsten	378
Additionele bijdragen overheden in verband met corona	-
Totaal opbrengsten	378
Kosten personeel	84
Afschrijvingskosten en bijzondere waardeverminderingen	50
Verbruik grond- en hulpstoffen en voorraden	29
Geactiveerde productie eigen bedrijf	-
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	33
Infraheffing en concessievergoeding	172
Overige bedrijfslasten	32
Bedrijfslasten	400
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	-22
Financieringsbaten	-
Financieringslasten	-8
Nettofinancieringsresultaat	-8
Resultaat voor winstbelastingen	-30
Winstbelasting	-
Resultaat over de verslagperiode	-30

Op het moment van deconsolidatie heeft NS de reële waarde van Abellio GmbH ingeschat in het kader van de waardering van het aandelenbelang per 30 juni 2021. De deelneming is op dat moment gewaardeerd op nul en er zijn aanvullende voorzieningen getroffen die zijn toegelicht onder noot 29 voorzieningen.

Met ingang van 1 oktober 2021 zijn, na goedkeuring van de rechtbank, definitieve insolventieprocedures gestart waarmee per entiteit een herstructureringsplan in gang gezet is. Het voorgaande heeft ertoe geleid dat NS als aandeelhouder per 1 oktober 2021 geen invloed van betekenis meer kan uitoefenen op Abellio GmbH en haar dochtervennootschappen. Het kapitaalbelang voldoet per 1 oktober 2021 niet meer aan de definitie van een actief aangezien geen recht meer bestaat op economische voordelen.

De Groep heeft overeenstemming bereikt met de concessieverleners van de concessies in Westfalenbahn over de voorwaarden voor de voortzetting van de concessies. De Groep heeft zich gecommitteerd aan de verwerving van de aandelen van de vennootschappen Westfalenbahn GmbH en PTS GmbH. Voor de verwerving van deze aandelen heeft de Groep voor Westfalenbahn GmbH en PTS GmbH respectievelijk € 9 miljoen en € 1,75 miljoen betaald in december 2021. Deze vooruitbetalingen op aandelen zijn per 31 december 2021 gewaardeerd tegen reële waarde met waardeveranderingen via de winst- en verliesrekening. Deze reële waarde is vastgesteld op basis van verwachte kasstromen uit de over te nemen vennootschappen.

De feitelijke aandelenoverdracht kan pas geëffectueerd worden op het moment dat de insolventieprocedures van de desbetreffende vennootschappen zijn afgerond. De aandelen van PTS GmbH heeft in januari 2022 plaatsgevonden en de aandelen van Westfalenbahn GmbH zullen eind februari 2022 worden geleverd. Op dat moment heeft de Groep de aandelen verkregen en is zeggenschap ontstaan over deze vennootschappen. De onderneming Baden-Württemberg is per 1 januari 2022 overgedragen aan een andere partij en daarmee is het insolventieproces voor die onderneming afgerond. De concessie Nordrhein-Westfalen wordt overdragen aan andere partijen en de vennootschap blijft daarmee in een insolventieprocedure. De vennootschap Abellio GmbH blijft eveneens in de insolventieprocedure. De afronding van deze procedures zullen mogelijk een aanzienlijke tijd vergen en de uitkomst is met onzekerheden omgeven. Voor verwachte uitstroom van middelen in het kader van de afwikkeling heeft de Groep voorzieningen getroffen die zijn toegelicht in noot 29.

Nieuwe standaarden en wijzigingen in standaarden die verplicht zijn met ingang van 2021

De Groep heeft met ingang van 1 januari 2021 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 IFRS 4 Verzekeringscontracten - uitstel van IFRS9 (per 1 januari 2021)
- Wijzigingen in IFRS 9, IAS 39, IFRS 7, IFRS 4 en IFRS 16 Rentebenchmark Hervorming - Fase 2 (per 1 januari 2021)
- Wijzigingen in IFRS 16 Leaseovereenkomsten: Covid-19-gerelateerde huurconcessies na 30 juni 2021 (per 1 april 2021)

Nieuwe standaarden en wijzigingen in standaarden die verplicht zijn met ingang van 2022 of later

De Groep heeft geen nieuwe standaarden, wijzigingen van bestaande standaarden of interpretaties vervoegd vrijwillig toegepast die pas met ingang van de jaarrekening over 2022 of later verplicht zijn.

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

- Wijzigingen in IAS 1 Presentatie van de jaarrekening: Classificatie van verplichtingen als kortlopend of langlopend en Classificatie van verplichtingen als kortlopend of langlopend - Uitstel van ingangsdatum (per 1 januari 2023)
- Wijzigingen in IAS 1 Presentatie van de jaarrekening en IFRS Practice Statement 2: Informatieverschaffing over de grondslagen voor financiële verslaggeving (per 1 januari 2023)
- Wijzigingen in IAS 8 Grondslagen voor financiële verslaggeving, schattingswijzigingen en Schattingen en Fouten: Definitie van boekhoudkundige schattingen (per 1 januari 2023)
- Wijzigingen in IAS 12 Winstbelastingen: Uitgestelde belastingen met betrekking tot activa en verplichtingen die voortvloeien uit één enkele transactie (per 1 januari 2023)
- Wijzigingen in IFRS 3 Bedrijfscombinaties; IAS 16 Materiële vaste activa; IAS 37 Voorzieningen, voorwaardelijke verplichtingen en voorwaardelijke activa; en jaarlijkse verbeteringen 2018-2020 (per 1 januari 2022)
- IFRS 17 Verzekeringscontracten; inclusief wijzigingen aan IFRS 17 (per 1 januari 2023)

Schattingen en beoordelingen

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

De belangrijkste schattingen en beoordelingen betreffen:

- continuïteitsveronderstelling (zoals hiervoor is opgenomen in de paragraaf "Continuïteitsveronderstelling");
- bijzondere waardeverminderingen (noot 3 en 14);
- infraheffing en concessievergoedingen (noot 7);
- afwikkeling van de insolventieprocedure van Abellio Duitsland en vooruitbetalingen op over te nemen aandelen (paragraaf "Deconsolidatie");
- latente belastingvorderingen (noot 10);
- debiteuren en overige vorderingen (noot 17);
- voorziening voor beëindigingsvergoedingen/netto-activa betalingen (noot 29).
- overige voorzieningen (waaronder voor afwikkeling Duitsland)/niet in de balans opgenomen regelingen (noot 29 en noot 31);

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

Grondslagen voor consolidatie

Dochterondernemingen

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

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

Verwerving van dochterondernemingen

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

Eliminatie van transacties bij consolidatie

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

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-waardecorrecties, 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.

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

Bepaling reële waarde

Een aantal grondslagen en de informatieverzorging van de Groep vereisen de bepaling van de reële waarde van zowel financiële als niet-financiële activa en verplichtingen. Voor waarderings- en informatieverzorgingsdoeleinden 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.

Vooruitbetalingen op aandelen

De reële waarde van vooruitbetalingen op aandelen PTS en Westfalenbahn zijn bepaald aan de hand van verwachte toekomstige kasstromen van deze entiteiten.

Derivaten

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

Niet-afgeleide financiële verplichtingen

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

Gesegmenteerde informatie

De Groep is niet verplicht te voldoen aan de eisen van IFRS 8 vanwege het feit dat 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.

Sectie 2 Resultaat over het jaar

1. Opbrengsten

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

(in miljoenen euro's)	Opbrengsten	Additionele bijdragen overheden in verband met corona	2021
Treingerelateerd vervoer in Nederland	1.519	925	2.444
Stationsontwikkeling en -exploitatie in Nederland	355	15	370
Treingerelateerd vervoer in het Verenigd Koninkrijk	3.027	-	3.027
Busgerelateerd vervoer in het Verenigd Koninkrijk	267	-	267
Treingerelateerd vervoer in Duitsland*	378	-	378
Totaal opbrengsten	5.546	940	6.486

(in miljoenen euro's)	Opbrengsten	Additionele bijdragen overheden in verband met corona	2020
Treingerelateerd vervoer in Nederland	1.539	818	2.357
Stationsontwikkeling en -exploitatie in Nederland	376	24	400
Treingerelateerd vervoer in het Verenigd Koninkrijk**	2.860	-	2.860
Busgerelateerd vervoer in het Verenigd Koninkrijk	240	-	240
Treingerelateerd vervoer in Duitsland	744	-	744
Totaal opbrengsten	5.759	842	6.601

* De opbrengsten treingerelateerd vervoer in Duitsland betreffen het eerste halfjaar 2021 in vergelijking met een volledig jaar 2020

** Door de nieuwe contractvormen in het Verenigd Koninkrijk kan niet meer worden gesproken over additionele bijdragen in verband met corona en wordt geen uitsplitsing gegeven. Voor de vergelijkbaarheid zijn de cijfers over 2020 aangepast. Hiervoor is een bedrag van € 2.037 miljoen gereclassificeerd.

Beschikbaarheidsvergoeding OV/ HRN (treingerelateerd vervoer in Nederland)

Op grond van de regeling beschikbaarheidsvergoeding OV (hierna: BVOV) zoals uitgevaardigd door het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat heeft NS recht op een tegemoetkoming voor de omzetsderving die NS heeft geleden als gevolg van corona. De tegemoetkoming bedraagt 93% van het geïndexeerde kostenniveau 2019 voor de beschikbaarheidsvergoeding 2021 en 93% van het kostenniveau 2020 voor de beschikbaarheidsvergoeding 2020, verminderd met 100% van de gerealiseerde opbrengsten. Voor 2021 heeft de NS recht op BVOV over het gehele jaar en voor 2020 over de periode 1 maart 2020 tot en met 31 december 2020. NS heeft op basis van een berekening de tegemoetkoming verantwoord voor een bedrag van € 925 miljoen (2020: € 818 miljoen). NS heeft in 2021 een voorschot ontvangen van € 644 miljoen over 2021, zijnde 80% van de berekening op het moment van de aanvraag. Om aanspraak te maken op de beschikbaarheidsvergoeding OV zijn voorwaarden van toepassing, zoals het rijden van een volwaardige dienstregeling en naleving van de aanbestedingswetgeving, een

dividendverbod, een verbod op ontslagvergoedingen aan Nederlandse bestuurders en een bonusverbod voor bestuurders en directie binnen de Nederlandse entiteiten. NS is tot de conclusie gekomen dat de beschikbaarheidsvergoeding 2020 en 2021 verantwoord kan worden door deze te toetsen aan de voorwaarden. De BVOV bijdragen over 2020 en 2021 zijn nog niet definitief vastgesteld.

Noodmaatregel voor overbrugging van werkgelegenheid (NOW)

Voor de activiteiten ten aanzien van stationsontwikkelingen en -exploitatie in Nederland is zogenoemde NOW vergoeding (werkmaatschappijregeling) aangevraagd en voor een bedrag van € 15 miljoen (2020: € 24 miljoen) verantwoord als opbrengst. Om aanspraak te maken op de NOW vergoedingen zijn voorwaarden van toepassing, zoals het verbod op managementbonussen, dividenduitkeringen en een akkoord van de werknemersvertegenwoordiging. De van toepassing zijnde voorwaarden van de NOW zijn door NS beoordeeld en NS is op basis hiervan tot de conclusie gekomen dat de NOW vergoedingen verantwoord kunnen worden. De verantwoorde NOW aanvragen zijn nog niet definitief ingediend en vastgesteld.

EMA/ERMA (treingerelateerd vervoer in het Verenigd Koninkrijk)

Het uitbreken van corona heeft ertoe geleid dat de contractvoorwaarden voor Greater Anglia, East- en West Midlands en ScotRail tot en met 20 september 2020 zijn gewijzigd door het Dft middels de zogenaamde EMA's. Vervolgens heeft de concessieverlener opvolging gegeven aan de termijn van de EMA's door ERMA's voor Greater Anglia en West Midlands. Na afloop van deze contractvorm in september 2021 zijn de ERMA's omgezet naar nieuwe National Rail Contracts (NRC's). Voor East Midlands is de EMA verlengd tot 16 oktober 2022. De huidige EMA van Scotrail loopt op 27 februari 2022 af, waarna met Transport Scotland een overeenkomst inzake tijdelijke maatregelen (Temporary Measures Agreement) wordt gesloten, die tot 31 maart 2022 duurt.

Overig

Onder Stationsontwikkeling en –exploitatie in Nederland is een bedrag begrepen van € 31 miljoen (2020: € 39 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 deze de controle over een goed of een dienst aan een klant overdraagt. Onder de omzet worden begrepen de vervoersopbrengsten inclusief additionele bijdragen vanuit overheden in het kader van corona en opbrengsten van de overige bedrijfsactiviteiten onder aftrek van kortingen en omzetbelasting.

Verlening van diensten en verkoop van goederen

Opbrengsten uit verkopen van reisrechten worden verantwoord op het moment dat het reisrecht ontstaat. Opbrengsten uit hoofde van abonnementen worden verwerkt in de loop van de tijd en verdeeld over periode in de winst- en verliesrekening 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 zijn overgedragen, de inning van de verschuldigde vergoeding waarschijnlijk is, 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 in het kader van corona

De bijdragen van overheden in het kader van corona worden vastgesteld op basis van de individuele regelingen met diverse overheidsinstellingen en zijn bedoeld ter dekking van gemaakte kosten/tegemoetkoming als gevolg van omzeterdving in (een deel van) het boekjaar. De definitieve omvang van deze bijdragen voor 2020 en 2021 zullen in 2022 definitief worden vastgesteld, maar zijn voldoende zeker voor verantwoording in de jaarrekening op basis van IAS 20. De bijdragen zijn toegerekend aan de periode waarop deze van toepassing zijn. De beschikbaarheidsvergoeding in Nederland is vastgesteld op basis van de technische notitie en controleprotocol.

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 corona zijn verstrekt gedurende lopende overeenkomsten voor nog te leveren diensten worden lineair verdeeld over de contractperiode. Huurkortingen die zijn verstrekt met terugwerkende kracht voor reeds geleverde diensten worden niet in mindering gebracht op de opbrengsten maar gaan mee in de beoordeling van verwachte kredietverliezen volgens IFRS 9.

2. Kosten personeel

(in miljoenen euro's)	2021	2020
Lonen en salarissen	1.836	1.854
Premies sociale verzekeringen	255	248
Pensioenlasten toegezegde-bijdrageregelingen	84	101
Pensioenlasten toegezegde-pensioenregelingen	47	47
Overige personeelskosten	96	91
Inhuur personeel	95	114
Totaal	2.413	2.455

De gemiddelde personeelsbezetting was als volgt:

(in fte)	2021	2020
Nederland	17.241	17.556
Verenigd Koninkrijk	15.834	16.259
Duitsland*	1.521	2.900
Totaal	34.596	36.715

* De gemiddelde personeelsbezetting van Duitsland is gebaseerd op de gemiddelde bezetting in de eerste helft van 2021, geëxtrapoleerd naar het hele jaar 2021

De personeelsbezetting ultimo boekjaar was als volgt:

(in fte)	2021	2020
Nederland	17.071	17.453
Verenigd Koninkrijk	15.658	16.142
Duitsland	-	3.060
Totaal	32.729	36.655

Beloningen van bestuurders

(in euro's)	Basissalaris	Alternatief voor aftopping pensioenopbouw ****	Uitbetaling leasebedrag	Vergoeding fiscale bijtelling directieauto	Div. vergoedingen	Pensioenlasten	Totaal 2021
Mevrouw M.E.F. Rintel	426.425	47.010	-	3.806	4.368	15.623	497.232
De heer H.L.L. Groenewegen	334.451	31.131	16.920	3.806	4.368	15.623	406.299
De heer T.B. Smit	334.451	31.131	-	3.806	18.829	15.623	403.840
Mevrouw A.M.E. de Vries	334.451	31.131	3.102	3.806	4.368	15.623	392.481
De heer E.F.W. van Asch*	278.709	25.942	-	3.045	3.640	13.019	324.355
Totaal	1.708.487	166.345	20.022	18.269	35.573	75.511	2.024.207

(in euro's)	Basissalaris	Alternatief voor aftopping pensioenopbouw ****	Uitbetaling leasebedrag	Vergoeding fiscale bijtelling directieauto	Div. vergoedingen	Pensioenlasten	Totaal 2020
Mevrouw M.E.F. Rintel***	376.025	37.316	52	2.998	4.368	15.351	436.110
De heer R.H.L.M. van Boxtel**	343.509	32.733	-	7.191	3.276	11.513	398.222
De heer H.L.L. Groenewegen	353.032	31.380	16.920	2.998	4.368	15.351	424.049
De heer T.B. Smit	353.032	31.380	-	2.998	4.368	15.351	407.129
Mevrouw A.M.E. de Vries	353.032	31.380	3.164	2.998	4.368	15.351	410.293
Totaal	1.778.630	164.189	20.136	19.183	20.748	72.917	2.075.803

* De heer van Asch is per 1 april 2021 aangetreden als Directeur Operatie

** De heer van Boxtel is per 1 oktober 2020 afgetreden

*** Mevrouw Rintel is per 1 oktober 2020 aangetreden als President-directeur

**** Berekend over het vaste salaris

Vanaf 1 juli 2020 tot en met 31 december 2021 is het vaste inkomen op vrijwillig verzoek van de raad van bestuur tijdelijk met 10% gekort. Deze korting wordt met 6 maanden verlengd. Tevens is de cao-loonsverhoging van 1,2% per 1 april 2020 en van 1,6% per 1 april 2021 niet toegepast. De cao-verhogingen zijn conform beloningsbeleid weer toegepast met ingang van 1 januari 2022.

De 5 bestuurders maken gezamenlijk gebruik van twee directieauto's. De heer Groenewegen heeft geen leaseauto en aan hem is het mobiliteitsbudget (wat ook van toepassing is op de overige directieleden) volledig uitgekeerd. De overige 4 bestuurders beschikken over een leaseauto. Aan mevrouw De Vries is het restant van het mobiliteitsbudget, dat niet is aangewend voor de leaseauto, uitgekeerd.

Over de jaren 2018-2021 zijn aan de heer Smit de kosten van een arbeidsongeschiktheidsverzekering gecompenseerd. Deze compensatie is verstrekt omdat deze verzekering in het verleden was afgesloten op basis van door NS verstrekte informatie, maar achteraf gezien hetzelfde risico dekte als de reguliere arbeidsongeschiktheidsverzekering.

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 aan managers op sleutelposities (exclusief raad van bestuur)

(in euro's)	Vaste en variabele beloning	Pensioenlasten	Totaal
2021	1.617.236	107.404	1.724.640
2020	1.837.572	112.590	1.950.162

Dit betreft managers met een statutaire bevoegdheid en managers met een specifieke portefeuille. In de tabel is de manager Abellio GmbH tot 30 juni 2021 opgenomen in lijn met de consolidatie.

Beloning commissarissen

De ten laste van de vennootschap komende beloning van de commissarissen over 2021 bedraagt in totaal € 218.350 (2020: € 232.100). De beloning bestaat uit een vast honorarium en een vergoeding voor deelname aan één of meer commissies. De specificatie van de bedragen per commissaris is als volgt:

(in euro's)	2021	2020
G.J.A. van de Aast	42.512	44.726
<i>Voorzitter RvC, lid risk- en auditcommissie en lid remuneratie- en nominatiecommissie</i>		
H.H.J. Dijkhuizen	35.112	36.584
<i>Lid risk- en auditcommissie, vanaf 26 januari 2020 voorzitter risk- en auditcommissie</i>		
J.J.M. Kremers (tot 26 januari 2020)	-	2.652
<i>Voorzitter risk- en auditcommissie</i>		
N. Albayrak	32.608	34.322
<i>Lid risk- en auditcommissie en lid remuneratie- en nominatiecommissie</i>		
M.E. van Lier Lels	37.894	39.888
<i>Lid risk- en auditcommissie, vice voorzitter RvC, lid remuneratie- en nominatiecommissie</i>		
J.L. Stuijt	37.616	39.606
<i>Lid risk- en auditcommissie, voorzitter remuneratie- en nominatiecommissie</i>		
W.J. van der Feltz	32.608	34.322
<i>Lid risk- en auditcommissie en lid remuneratie- en nominatiecommissie</i>		
Totaal	218.350	232.100

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

(in euro's)	2021	2020*
Voorzitter RvC	35.056	37.003
Vice voorzitter RvC	31.049	32.774
Lid RvC	26.042	27.488
Voorzitter risk- en auditcommissie	7.512	7.929
Lid risk- en auditcommissie	2.504	2.643
Voorzitter remuneratie- en nominatiecommissie	7.512	7.929
Lid remuneratie- en nominatiecommissie	2.504	2.643

* 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 wordt met 6 maanden verlengd. Tevens is de cao-loonsverhoging van 1,2% per 1 april 2020 en van 1,6% per 1 april 2021 niet toegepast. De cao-verhogingen zijn vanaf 1 januari 2022 weer 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.

3. Afschrijvingskosten en bijzondere waardeverminderingen

(in miljoenen euro's)	Toelichting	2021	2020
Afschrijvingskosten Materiële vaste activa	11	261	335
Afschrijvingskosten Vastgoedobjecten	12	7	8
Afschrijvingskosten Immateriële vaste activa	13	74	84
Afschrijvingskosten Gebruiksrechten vaste activa	30	476	482
Totaal afschrijvingskosten		818	909
Bijzondere waardeverminderingen Materiële vaste activa	11	2	1.474
Bijzondere waardeverminderingen Immateriële vaste activa	13	1	148
Bijzondere waardeverminderingen Gebruiksrechten vaste activa	30	13	111
Totaal bijzondere waardeverminderingen		16	1.733
Terugneming bijzondere waardeverminderingen Materiële vaste activa	11	(98)	(2)
Terugneming bijzondere waardeverminderingen Immateriële vaste activa	13	(3)	-
Terugneming bijzondere waardeverminderingen Gebruiksrechten vaste activa	30	-	(3)
Totaal terugneming bijzondere waardeverminderingen		(101)	(5)
Totaal		733	2.637

Voor de toelichting op bijzondere waardeverminderingen van vaste activa wordt verwezen naar noot 14.

4. Verbruik grond- en hulpstoffen en voorraden

(in miljoenen euro's)	2021	2020
Materiaalverbruik	194	207
Energieverbruik	238	257
Totaal	432	464

5. Geactiveerde productie eigen bedrijf

De geactiveerde productie eigen bedrijf 2021 ad € 99 miljoen (2020: € 137 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.

6. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

(in miljoenen euro's)	2021	2020
Kosten van uitbesteed werk	121	186
Schoonmaakkosten	98	96
Onderhoudswerkzaamheden	285	261
Automatiseringskosten	208	204
Totaal	712	747

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

7. Infraheffing en concessievergoeding

(in miljoenen euro's)	2021	2020
Nederlandse treinconcessies	414	400
Britse treinconcessies	853	792
Duitse treinconcessies	172	323
Totaal	1.439	1.515

Waarderingsgrondslag

Correctiemechanismes HRN concessie

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

Correctiemechanismes Britse treinconcessies

In de concessieovereenkomsten, voornamelijk met ministeries van Transport (Department for Transport, Transport Schotland) en de infrabeheerder Network Rail zijn een aantal correctie mechanismes opgenomen waaronder die voor 'Central London Employment (CLE)' waarmee de concessievergoeding kan worden aangepast. De CLE is een index welke jaarlijks wordt aangepast, waarna de concessievergoeding in het betreffende verslagjaar hiervoor door het Dft kan worden aangepast en worden verantwoord. Het recht op vergoeding voor gedeerde inkomsten en de wijze van berekening is contractueel bepaald en zal worden opgenomen in het jaar waarin de derving heeft plaatsgevonden op basis van een ingeschatte berekening.

8. Overige bedrijfslasten

Tot de overige bedrijfslasten behoren onder meer verzekeringen, kosten van huisvesting en inventaris, honoraria controlerend accountant, publiciteitskosten, onderhoudskosten bedrijfsmiddelen en dotaties aan voorzieningen. De daling van de overige bedrijfslasten van € 1.365 miljoen in 2020 naar € 379 miljoen in 2021 wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door de verantwoording van de beëindigingsvergoedingen/netto-activa betalingen in het Verenigd Koninkrijk van € 487 miljoen in 2020. Van deze voorziening is in 2021 € 362 miljoen vrijgevallen ten gunste van de overige bedrijfslasten (noot 29). Daarnaast zijn de Duitse activiteiten gedeconsolideerd per 30 juni 2021.

Honoraria controlerend accountant

(in miljoenen euro's)	2021	2020
Wettelijke controles	3,5	3,6
Andere assuranceopdrachten	0,6	0,4
Belastingadviesdiensten	-	-
Overige dienstverlening	-	-
Totaal	4,1	4,0

De honoraria controlerend accountant bevatten de honoraria van zowel de diensten in Nederland als die van het buitenlandse netwerk. Het aandeel van het buitenlandse netwerk in de wettelijke controles bedraagt voor 2021 € 1,4 miljoen (2020: € 1,6 miljoen).

9. Winstbelasting

(in miljoenen euro's)	2021	2020
Opgenomen in de winst-en-verliesrekening		
Acute winstbelasting	12	-5
Latente winstbelasting	355	-112
Totaal winstbelasting	367	-117
<i>Aansluiting met het effectieve belastingtarief</i>		
Resultaat voor belasting	133	-2.464
Belasting naar de winst volgens Nederlands belastingtarief vennootschapsbelasting (2021 en 2020: 25%)	-33	616
Deelnemingsvrijstelling	1	-
Bijtelling gemengde kosten, investeringsaftrek etc.	-1	-
Niet waarderen van verlies huidig boekjaar	-12	-
Afwaardering latente belastingvorderingen	-8	-574
Waardering latente belastingvorderingen	367	-
Permanent verschil: Beëindigingsvergoedingen/netto activa betalingen	86	-116
Effect van het belastingtarief in buitenlandse jurisdicties (ander tarief)	25	-26
Permanent verschil: Niet aftrekbare afwaardering en voorzieningen Duitsland	-75	-17
Wijziging tarief latente belastingposities	17	-
Totaal winstbelasting	367	-117
Winstbelasting op baten en lasten in het totaalresultaat	-5	-

De vennootschapsbelasting is berekend op basis van de geldende belastingtarieven in Nederland, het Verenigd Koninkrijk en Duitsland (tot en met 30 juni 2021), rekening houdend met de fiscale bepalingen die permanente verschillen geven tussen de bedrijfseconomische en de fiscale resultaatbepaling. De fiscale bepalingen omvatten onder andere de deelnemingsvrijstelling en de beperking van aftrekbare kosten.

De effectieve belastingdruk over het resultaat voor vennootschapsbelasting bedraagt -276% (2020: -5%). Deze lage effectieve belastingdruk ten opzichte van de nominale belastingdruk wordt met name veroorzaakt door:

- De geboekte afwaarderingen en voorzieningen in Duitsland als gevolg van de afwikkeling van de insolventieprocedures zijn naar verwachting grotendeels niet aftrekbaar voor de vennootschapsbelasting en is als permanent verschil aangemerkt.
- In 2020 zijn de gereserveerde beëindigingsvergoedingen in het Verenigd Koninkrijk die toezien op de ERMA contracten als permanent verschil aangemerkt. Dit geldt eveneens voor de vrijval van een groot deel van deze reservering in 2021 (€ 86 miljoen). Voor het gedeelte dat is betaald is een beoordeling gemaakt van de fiscale aftrekbaarheid en is een vordering opgenomen voor een bedrag van € 17 miljoen onder waardering van latente vorderingen.
- Als gevolg van de gewijzigde belastingregels in Nederland zijn verliezen onbeperkt voorwaarts verrekenbaar. Dit heeft in Nederland geleid tot een opwaardering van de latente vorderingen voor een bedrag van € 367 miljoen.

Voor de Nederlandse fiscale eenheid geldt dat over de fiscale aangiften tot en met 2018 overeenstemming bestaat met de Belastingdienst. Over 2018 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 2020 en de daarin gehanteerde uitgangspunten en eventuele correcties op voorgaande jaren.

Waarderingsgrondslag

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

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

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

10. Latente winstbelasting

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

(in miljoenen euro's)	Netto balans per 1 januari 2021	Verwerkt in winst-en-verliesrekening	Verwerkt in overig totaalresultaat	Overige mutaties/deconsolidatie	Netto posities	Latente belasting vordering	Latente belasting verplichtingen
					Posities per 31 december 2021		
Materiële vaste activa	22	276	-	-	298	322	24
Immateriële vaste activa	-17	61	-	-17	27	27	-
Gebruiksrecht vaste activa	-500	328	-	-	-172	-160	12
Financiële vaste activa	-6	8	-5	-	-3	5	8
Vorderingen	-2	-	-	-	-2	3	5
Voorzieningen	5	-3	-	-	2	2	-
Aan komende jaren toe te rekenen baten	18	-29	-	4	-7	-6	1
Leningen en overige financiële verplichtingen	-	-	-	-	-	-	-
Leaseverplichtingen	502	-324	-	2	180	180	-
Overige posten	3	-1	-	1	3	3	-
Verliescompensatie	15	39	-	-15	39	39	-
Latente belastingvorderingen (schulden)	40	355	-5	-25	365	415	50
Saldering vorderingen en verplichtingen						-48	-48
Latente belastingvorderingen (schulden) na saldering						367	2

(in miljoenen euro's)	Netto balans per 1 januari 2020	Verwerkt in winst-en-verliesrekening	Verwerkt in overig totaalresultaat	Overige mutaties	Netto posities	Latente belasting vordering	Latente belasting verplichtingen
					Posities per 31 december 2020		
Materiële vaste activa	84	(62)	-	-	22	45	23
Immateriële vaste activa	(19)	2	-	-	(17)	-	17
Gebruiksrecht vaste activa	(444)	(56)	-	-	(500)	(461)	39
Financiële vaste activa	(3)	(4)	-	1	(6)	1	7
Vorderingen	-	(2)	-	-	(2)	4	6
Voorzieningen	3	2	-	-	5	5	-
Aan komende jaren toe te rekenen baten	38	(20)	-	-	18	19	1
Leningen en overige financiële verplichtingen	-	-	-	-	-	-	-
Leaseverplichtingen	450	50	-	2	502	502	-
Overige posten	3	(1)	-	1	3	3	-
Verliescompensatie	36	(21)	-	-	15	15	-
Latente belastingvorderingen (schulden)	148	(112)	-	4	40	133	93
Saldering vorderingen en verplichtingen*						(92)	(92)
Latente belastingvorderingen (schulden) na saldering						41	1

* Aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

Met ingang van 2021 zijn de fiscale verliezen opgebouwd tot en met 2021 onbeperkt in de tijd voorwaarts verrekenbaar, waarbij per jaar slechts 50% verrekenbaar is voor zover de belaste winst de € 1 miljoen overstijgt. Als gevolg hiervan heeft een toets van de geprognoseerde winsten over de jaren tot en met 2024 en geprognoseerde winsten over de looptijd van de nieuwe concessie geleid tot een opwaardering van de belastingvordering tijdelijke verschillen en verliescompensatie voor een bedrag van € 367 miljoen. Het totaalbedrag aan verantwoorde latente belastingvorderingen in Nederland bedraagt € 340 miljoen. Zie voor toelichting belastingdruk noot 9.

Ultimo 2020 heeft de Groep latente belastingvorderingen voor tijdelijke verschillen en verliescompensatie van de fiscale eenheid in Nederland als gevolg van onvoldoende geprognoseerde winsten over de periode van verliesverrekening (6 jaar) afgewaardeerd voor een bedrag van € 525 miljoen.

Ten aanzien van de fiscale aftrekbaarheid van de betaalde beëindigingsvergoedingen in het Verenigd Koninkrijk is een beoordeling uitgevoerd en is een gedeeltelijke belastingvordering verantwoord in 2021.

Niet opgenomen latente belastingvorderingen

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

(in miljoenen euro's)	Compensabele verliezen	Tijdelijke verschillen	Totaal
Nederland	-	252	252
Verenigd Koninkrijk	-	-	-
Duitsland	-	-	-
Totaal	-	252	252

Waarderingsgrondslag

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

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

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

Sectie 3 Vaste activa en investeringen

11. 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 2020								
Aanschaffingsprijs	131	880	180	6.777	58	558	949	9.533
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	36	388	107	4.440	32	270	-	5.273
Boekwaarde per 1 januari 2020	95	492	73	2.337	26	288	949	4.260
Mutaties in 2020								
Investerings	-	-	-	-	-	-	481	481
Activeringen	3	46	32	262	-	80	(424)	(1)
Bedrijfsovername	-	-	-	-	-	-	-	-
Afschrijvingen	(3)	(30)	(12)	(239)	(3)	(48)	-	(335)
Koersverschillen	-	-	-	-	-	(9)	(1)	(10)
Desinvesteringen	(6)	(1)	-	(1)	(1)	(1)	-	(10)
Bijzondere waardeverminderingen	(13)	(58)	(31)	(873)	(9)	(109)	(381)	(1.474)
Terugneming bijzondere waardeverminderingen	-	2	-	-	-	-	-	2
Overige mutaties	1	1	-	1	-	(92)	95	6
Totaal mutaties boekjaar	(18)	(40)	(11)	(850)	(13)	(179)	(230)	(1.341)
Samenstelling 31 december 2020								
Aanschaffingsprijs	129	928	209	6.863	58	549	1.105	9.841
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	52	476	147	5.376	45	440	386	6.922
Boekwaarde per 31 december 2020	77	452	62	1.487	13	109	719	2.919
Mutaties in 2021								
Investerings	-	-	-	-	-	-	416	416
Activeringen	24	15	4	291	-	25	(359)	-
Deconsolidatie	-	(34)	-	(2)	-	(24)	(5)	(65)
Afschrijvingen	(2)	(27)	(12)	(161)	(2)	(57)	-	(261)
Koersverschillen	-	-	-	-	-	1	2	3
Desinvesteringen	(4)	(8)	(1)	(6)	-	-	(1)	(20)
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-	-	(2)	-	(2)
Terugneming bijzondere waardeverminderingen	-	5	-	-	-	92	1	98
Overige mutaties	(4)	(17)	32	-	1	(88)	(39)	(115)
Totaal mutaties boekjaar	14	(66)	23	122	(1)	(53)	15	54
Samenstelling 31 december 2021								
Aanschaffingsprijs	143	850	281	6.699	59	368	734	9.134
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	52	464	196	5.090	47	312	-	6.161
Boekwaarde per 31 december 2021	91	386	85	1.609	12	56	734	2.973

De overige mutaties in Apparatuur en bedrijfsmaterieel worden voor een bedrag van € 60 miljoen veroorzaakt door overdracht van materiële vaste activa in het kader van het aangaan van NRC's in het Verenigd Koninkrijk, zie noot 14.

Waarderingsgrondslag

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

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

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

Componenten

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

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

Afschrijvingen

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

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

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

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

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

12. Vastgoedobjecten

(in miljoenen euro's)

Totaal vastgoed

Samenstelling 1 januari 2020

Aanschaffingsprijs	263
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	(128)
Boekwaarde per 1 januari 2020	135

Mutaties in 2020

Investerings	-
Afschrijvingen	(8)
Desinvesteringen	-
Bijzondere waardeverminderingen	-
Terugneming bijzondere waardeverminderingen	3
Overige mutaties	(1)
Totaal mutaties boekjaar	(6)

Samenstelling 31 december 2020

Aanschaffingsprijs	260
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	(131)
Boekwaarde per 31 december 2020	129

Mutaties in 2021

Investerings	1
Afschrijvingen	(7)
Desinvesteringen	-
Bijzondere waardeverminderingen	-
Terugneming bijzondere waardeverminderingen	-
Overige mutaties	1
Totaal mutaties boekjaar	(5)

Samenstelling 31 december 2021

Aanschaffingsprijs	263
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	(139)
Boekwaarde per 31 december 2021	124

De vastgoedobjecten bestaan naast bedrijfspanden ten behoeve van derden ook uit andere vastgoedobjecten die aan derden zijn verhuurd of als strategisch vastgoed worden aangehouden. Daarnaast heeft de Groep ook vastgoed dat voor eigen gebruik is en is opgenomen onder materiële vaste activa. De huurovereenkomsten bevatten doorgaans een periode van enkele jaren waarin opzegging niet mogelijk is. Deze vastgoedobjecten en materiële vaste activa (vastgoed voor eigen gebruik) zijn geen onderdeel van de Hoofdrailnet KGE (zoals beschreven in noot 14).

Gezien de aard, diversiteit en locaties (stationsomgevingen) wordt de reële waarde van de vastgoedportefeuille niet periodiek bepaald, tenzij sprake is van een bijzondere waardevermindering. Er hebben zich geen bijzondere waardeverminderingen voorgedaan op deze portefeuille en naar verwachting ligt de reële waarde hoger dan de boekwaarde van de vastgoedobjecten. De Groep is tot deze conclusie gekomen op basis van indicatieve managementinschattingen op basis waarvan geen indicaties tot een bijzondere waardevermindering bestaan.

Als gevolg van corona zijn over 2021 kortingen verleend voor een bedrag van € 17 miljoen (2020: € 19 miljoen). Deze huurkortingen hebben geleid tot een afwaardering van debiteurenpositie met € nihil (31 december 2020: € 13 miljoen). € 17 miljoen wordt geamortiseerd over de resterende looptijd van de huurcontracten (2020: € 6 miljoen).

De totale contractuele huursom tot einde van de huurcontracten bedraagt ultimo 2021 circa € 200 miljoen (2020: € 359 miljoen). Er worden geen voorwaardelijke huurbedragen in rekening gebracht.

De directe verhuuropbrengsten bedragen € 26 miljoen (2020: € 29 miljoen). De directe verhuurkosten betreffen onderhoudskosten, onroerendzaaklasten en directe beheerkosten voor in totaal € 9 miljoen (2020: € 6 miljoen).

Waarderingsgrondslag

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

Voor vastgoedobjecten gelden de volgende grondslagen:

Componenten

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

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

Afschrijvingen

Afschrijvingen op vastgoedobjecten geschieden lineair en 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
Binnenafwerking	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.

13. Immateriële vaste activa

(in miljoenen euro's)

	Goodwill	Software	Totaal
Samenstelling 1 januari 2020			
Aanschaffingsprijs	39	840	879
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	-	395	395
Boekwaarde per 1 januari 2020	39	445	484
Mutaties in 2020			
Investerings	-	121	121
Bedrijfsovername	-	4	4
Afschrijvingen	-	(84)	(84)
Desinvesteringen	-	-	-
Bijzondere waardeverminderingen	-	(148)	(148)
Terugneming bijzondere waardeverminderingen	-	-	-
Overige mutaties	-	(1)	(1)
Totaal mutaties boekjaar	-	(108)	(108)
Samenstelling 31 december 2020			
Aanschaffingsprijs	39	806	845
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	-	469	469
Boekwaarde per 31 december 2020	39	337	376
Mutaties in 2021			
Investerings	-	138	138
Deconsolidatie	(28)	(57)	(85)
Afschrijvingen	-	(74)	(74)
Desinvesteringen	-	-	-
Bijzondere waardeverminderingen	-	(1)	(1)
Terugneming bijzondere waardeverminderingen	-	3	3
Overige mutaties	-	(12)	(12)
Totaal mutaties boekjaar	(28)	(3)	(31)
Samenstelling 31 december 2021			
Aanschaffingsprijs	11	827	838
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	-	493	493
Boekwaarde per 31 december 2021	11	334	345

Voor de toelichting op bijzondere waardeverminderingen wordt verwezen naar noot 14.

De resterende goodwill per 31 december 2021 heeft betrekking op onze activiteiten in het Verenigd Koninkrijk.

Waarderingsgrondslag

Goodwill

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

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

Overige immateriële vaste activa

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

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

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

- Software 3 - 10 jaar

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

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

De realiseerbare waarde van de KGE is vervolgens vastgesteld op basis van de hoogste van bedrijfswaarde of 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 en in dezelfde valuta als de kasstromen, gecorrigeerd voor een risicopremie om zowel het verhoogde risico van een belegging in aandelen in het algemeen als het risico van de specifieke KGE weer te geven.

Per land is de volgende disconteringsvoet na belastingen gehanteerd:

	31 december 2021	31 december 2020
Nederland	5,2%	5,0%
Verenigd Koninkrijk	6,0%	6,3%
Duitsland	n.v.t.	1,9%

De beoordeling heeft per saldo geleid tot terugnemingen van bijzondere waardeverminderingen.

(Terugnemingen van) bijzondere waardeverminderingen 2021

(in miljoenen euro's)	Nederland	Verenigd Koninkrijk	Duitsland	Totaal 2021
Materiële vaste activa	-	-96	-	-96
Immateriële vaste activa	-	-2	-	-2
Gebruiksrechten vaste activa	-	13	-	13
Vorderingen	-	5	-	5
Totaal	-	-80	-	-80

Bijzondere waardeverminderingen 2020

(in miljoenen euro's)	Nederland	Verenigd Koninkrijk	Duitsland	Totaal 2020
Materiële vaste activa	1.376	95	3	1.474
Immateriële vaste activa	136	8	4	148
Gebruiksrechten vaste activa	50	-	61	111
Vorderingen	-	112	-	112
Totaal	1.562	215	68	1.845

Duitsland is tot 30 juni 2021 in de consolidatiekring opgenomen. Tot 30 juni 2021 hebben zich geen wijzigingen voorgedaan in de verantwoorde bijzondere waardeverminderingen. Er is derhalve geen sprake van (terugneming van) bijzondere waardeverminderingen in 2021.

In Nederland is eveneens geen sprake van (terugneming van) bijzondere waardeverminderingen in 2021.

In het Verenigd Koninkrijk is in 2021 een bijzondere waardevermindering verantwoord van € 21 miljoen (€ 3 miljoen materiële vaste activa, € 13 miljoen op gebruiksrechten vaste activa en € 5 miljoen op vorderingen). Dit bedrag is in bovenstaande tabel gesaldeerd met de verantwoorde terugnames van bijzondere waardeverminderingen. Per saldo is sprake van een terugname van € 80 miljoen in 2021.

Nederland

De coronacrisis heeft de Groep in 2020 genoodzaakt de analyse uit te voeren of sprake is van een bijzondere waardevermindering. Dit heeft ultimo 2020 geleid tot een bijzondere waardevermindering van € 1.562 miljoen. Deze bijzondere waardevermindering is lineair toegerekend aan alle vaste activa. In 2021 is als gevolg van de bijzondere waardevermindering een bedrag van € 149 miljoen minder afgeschreven in vergelijking met de situatie voor deze bijzondere waardevermindering, leidend tot een netto effect van € 1.413 miljoen.

Als gevolg van de gewijzigde uitgangspunten op het gebied van toegezegde BVOV en inschattingen van de reizigersprognoses is er een trigger om de bijzondere waardevermindering ultimo 2021 te herbeoordelen. Er heeft ultimo 2021 een waardeverminderingstoets plaatsgevonden op basis van het meest waarschijnlijke scenario. Zowel ultimo 2020 als ultimo 2021 is de waardeverminderingstoets uitgevoerd op basis van de volgende uitgangspunten:

- voor Nederland is het Hoofdrailnet (HRN) contract als één kasstroom genererende eenheid aangemerkt;
- het HRN contract heeft een looptijd tot eind 2024;
- 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.

Ultimo 2021 zijn daarnaast de volgende belangrijke assumpties gehanteerd:

- verwachte inkomsten uit reizigersvervoer over de resterende contractduur; waarbij in 2024 een herstel is verondersteld tot 90% van het niveau van 2019, het niveau van voor corona. De ontwikkeling van reizigersvervoer is onder andere afhankelijk van macro-economische factoren zoals economische groei, congestie en ontwikkelingen in reisgedrag;
- de inkomsten uit reizigersvervoer zijn mede afhankelijk van de keuzes ten aanzien van de dienstregeling, die worden afgestemd met het ministerie I&W;
- voortzetting van het huidige OV studentenkaart contract;
- een beschikbaarheidsvergoeding tot en met 31 augustus 2022, waarmee grote risico's met betrekking tot inkomsten uit reizigersvervoer voor de eerste 8 maanden van 2022 grotendeels worden gemitigeerd. Voor de eerste 8 maanden van 2022 is € 613 miljoen aan beschikbaarheidsvergoeding geprognoseerd. Voor de periode daarna (1 september 2022 tot en met 31 december 2024) is gezien de huidige prognoses verondersteld dat een ondersteuning in de vorm van een beschikbaarheidsvergoeding beschikbaar zal zijn. Dit standpunt wordt mede ondersteund door de kamerbrief van ministerie van I&W van 16 december 2021. Er is een bedrag van € 416 miljoen ingerekend over de periode 1 september 2022 tot en met 31 december 2024;
- inschattingen ten aanzien van uitkomsten van het passend maken van de organisatie aan de lagere reizigersopbrengsten met daaraan gerelateerde kostenbesparingen en reductie van investeringen;
- in juni 2020 heeft het ministerie van I&W het voornemen bekend gemaakt om de concessie vanaf 2025 onderhands aan NS te gunnen. Dit is in september 2020 door de Tweede Kamer bevestigd. De looptijd en de voorwaarden van de concessie zijn nog niet bekend en in 2022 volgt het programma van eisen en de (ontwerp-)concessie. Voor de periode na 2024 is verondersteld dat gunning van het hoofdrailnet contract plaats zal vinden onder voorwaarden waarbij NS de 'cost of capital' kan verdienen.

De sensitiviteit van de vermogenskostenvoet en herstel van reizigersopbrengsten/BVOV is als volgt:

- stijging/daling van de vermogenskostenvoet met 1 procentpunt heeft een positief/negatief effect van circa € 100 miljoen ten opzichte van de verantwoorde bijzondere waardevermindering;
- lagere reizigersopbrengsten in de jaren worden volledig opgevangen door een hogere BVOV;

- stijging/daling van BVOV met 1 procentpunt over de periode 1 september 2022 tot en met 31 december 2024 heeft een positief/negatief effect op de bijzondere waardevermindering van circa € 10 miljoen.

De Groep merkt hierbij op dat de onderliggende analyses aanzienlijke schattingonzekerheden bevatten, waarbij deze onzekerheden vergroot zijn door onzekerheden hoe en wanneer de Nederlandse economie zich zal herstellen van corona, de blijvende impact op het reizigersgedrag en de wijze waarop OV-bedrijven in de toekomst zullen worden ondersteund. De realisatie kan afwijken waardoor de bijzondere waardevermindering in de toekomst wellicht aangepast moet worden met een positief of negatief resultaatseffect.

De herbeoordeling per 31 december 2021 heeft niet geleid tot een aanpassing van de verantwoorde bijzondere waardevermindering. Ultimo 2021 is een bedrag van € 1.413 miljoen als bijzondere waardevermindering verantwoord.

De in 2020 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).

Abellio Verenigd Koninkrijk

De coronaviruspandemie in maart 2020 resulteerde in een majeure daling van de reizigersinkomsten. De bestaande spoorwegconcessiecontracten in het Verenigd Koninkrijk, met uitzondering van Merseyrail, zijn met ingang van 1 maart 2020 vervangen door noodovereenkomsten op korte termijn (EMA).

Met betrekking tot de drie Abellio Dft-Concessies zijn de EMA's op 20 september 2020 vervangen door overeenkomsten inzake noodherstelmaatregelen (ERMA's). Deze contracten variëren in lengte, afhankelijk van de exploitant, van 6 tot 18 maanden. Net als bij de EMA's worden de kosten door het Dft gedragen met een, zij het kleinere, beheersvergoeding. Voor East Midlands Railway (EMR) loopt het ERMA-contract medio oktober 2022 af, terwijl dit voor West Midlands en Greater Anglia in september 2021 is afgelopen. Deze ERMA's zijn omgezet in zogenoemde NRC's (onderhands gegunde contracten), onder betaling van een beëindigingsvergoeding (termination sum).

Ultimo 2020 is een bijzondere waardeverminderingstoets uitgevoerd. Bij de bijzondere waardeverminderingstoets van de vaste activa is de boekwaarde getoetst aan dan wel de bedrijfswaarde van de activa of de reële waarde minus verkoopkosten indien deze hoger is. De schatting van het management van de reële waarde van de activa ligt hoger dan de bedrijfswaarde en is daarmee de basis geweest voor de vaststelling van de bijzondere waardevermindering.

Als gevolg van afspraken in het kader van de NRC's zijn de activa aan het eind van de oorspronkelijke concessie overgedragen aan de Dft tegen boekwaarde zonder bijzondere waardeverminderingen (West Midlands en Greater Anglia). Als gevolg hiervan zijn de bijzondere waardeverminderingen voor een bedrag van € 101 miljoen teruggenomen.

Voor ScotRail is met Transport Scotland overeengekomen om de EMA te verlengen tot en met februari 2022 en voor de periode van 1 maart tot en met 31 maart 2022 zullen additionele afspraken gemaakt worden in de vorm van een "Temporary Measures Agreement". Deze additionele afspraken waren op 31 december 2021 nog niet bekend en zijn daarom in de herbeoordeling van de bijzondere waardevermindering conform IFRS niet meegenomen. Dit is hoofdzakelijk de reden voor het verantwoorden van een impairment van € 21 miljoen.

Waarderingsgrondslag

De boekwaarde van de vaste activa van de Groep wordt per iedere verslagdatum opnieuw gezien om te bepalen of er aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen. Indien dergelijke aanwijzingen bestaan, wordt een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde van het actief. Van goodwill en immateriële vaste activa die nog niet gebruiksklaar zijn wordt op iedere verslagdatum een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde.

Voor een actief of een kasstroomgenererende 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 markttransacties 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 'kastroomgenererende eenheid'). De in een bedrijfscombinatie verworven goodwill wordt voor de toetsing op bijzondere waardeverminderingen toegerekend aan kasstroomgenererende eenheden die naar verwachting zullen profiteren van de synergievoordelen van de combinatie.

Een bijzonder waardeverminderingsverlies wordt opgenomen indien de boekwaarde van een actief of de kasstroomgenererende 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 kasstroomgenererende 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 afgenomen is of niet langer bestaat. Een bijzonder waardeverminderingsverlies wordt teruggenomen als de schattingen zijn veranderd aan de hand waarvan de realiseerbare waarde was bepaald. Een bijzonder waardeverminderingsverlies wordt uitsluitend teruggenomen voor zover de boekwaarde van het actief niet hoger is dan de boekwaarde, na aftrek van afschrijvingen of amortisatie, die zou zijn bepaald als geen bijzonder waardeverminderingsverlies was opgenomen.

15. Investerings verwerkt volgens de equity-methode

De financiële gegevens van de investeringen verwerkt volgens de equity-methode met een boekwaarde van € 26 miljoen (2020: € 19 miljoen) zijn als volgt:

Naam entiteit (In miljoenen euro's)	Merseyrail Ltd	Overige deelnemingen	Totaal
Procentueel belang	50,00%		
2021			
Vlottende activa	51	20	
waarvan Geldmiddelen en kasequivalenten	25	16	
Vaste activa	13	7	
Kortlopende verplichtingen	38	3	
waarvan kortlopende financiële verplichtingen	6	-	
Langlopende verplichtingen	3	-	
waarvan langlopende financiële verplichtingen	3	-	
Netto vermogen (op basis van 100%)	22	19	
Boekwaarde investeringen verwerkt volgens equity-methode	11	15	26
Opbrengsten	189	22	
Additionele bijdragen overheden in verband met corona			
Afschrijvingskosten en bijzondere waardeverminderingen	6	1	
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	10	(3)	
Financieringsbaten	-	1	
Financieringslasten	-	-	
Winstbelasting	2	-	
Winst over de verslagperiode	8	(1)	
Totaalresultaat over de verslagperiode	8	1	
Aandeel in resultaat investeringen verwerkt volgens de equity-methode	4	1	5
Aandeel in overige totaalresultaat	-	-	-
Aandeel in totaalresultaat investeringen verwerkt volgens de equity-methode	4	1	5
Ontvangen dividend	-	-	-

Naam entiteit (in miljoenen euro's)	Merseyrail Ltd	Overige deelnemingen	Totaal
Procentueel Belang	50,00%		
2020			
Vlottende activa	36	23	
waarvan Geldmiddelen en kasequivalenten	17	12	
Vaste activa	18	5	
Kortlopende verplichtingen	33	7	
waarvan kortlopende financiële verplichtingen	5	-	
Langlopende verplichtingen	9	-	
waarvan langlopende financiële verplichtingen	9	-	
Netto vermogen (op basis van 100%)	12	19	
Boekwaarde investeringen verwerkt volgens equity-methode	6	13	19
Opbrengsten	164	44	
Additionele bijdragen overheden in verband met corona	-	-	
Afschrijvingskosten en bijzondere waardeverminderingen	7	2	
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	1	6	
Financieringsbaten	-	-	
Financieringslasten	-	-	
Winstbelasting	-	2	
Winst over de verslagperiode	1	5	
Totaalresultaat over de verslagperiode	1	1	
Aandeel in resultaat investeringen verwerkt volgens de equity-methode	1	1	2
Aandeel in overige totaalresultaat	-	-	-
Aandeel in totaalresultaat investeringen verwerkt volgens de equity-methode	1	1	2
Ontvangen dividend	3	-	3

Belangen in joint ventures

Merseyrail Services Holding Company Ltd

De Merseyrail-concessie wordt in 50/50 joint-arrangement uitgevoerd met Serco, een beursgenoteerde Britse onderneming. NS en Serco hebben gezamenlijke zeggenschap en elk een 50% financieel belang in de holding entiteit. De concessie is ondergebracht in een zelfstandige entiteit, waarin de desbetreffende holding een 100% belang heeft. De resultaten van de holding worden 50/50 uitgekeerd aan NS en Serco.

Ten aanzien van de investeringen verwerkt volgens de equity-methode zijn er geen materiële voorwaardelijke activa en/of verplichtingen. Ten aanzien van de waardering van de belangen in joint ventures zijn er geen significante schattingen en beoordelingen.

Een volledige lijst van groepsmaatschappijen, geassocieerde deelnemingen en joint ventures in overeenstemming met de volgens de artikelen 2:379 en 2:414 BW vereiste vermeldingen is neergelegd op het kantoor van het Handelsregister te Utrecht.

Van 1 juni 2021 tot en met oktober 2021 is het kapitaalbelang in Abellio GmbH verantwoord als investering verwerkt volgens de equity-methode. De waardering van dit kapitaalbelang over de periode 1 juni 2021 tot en met oktober 2021 is ongewijzigd gehandhaafd op nul.

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

16. Voorraden

(in miljoenen euro's)

	31 december 2021	31 december 2020
Onderhoudsmaterialen	152	154
Projecten in aanbouw onverkocht	11	4
Handelsgoederen	13	36
Totaal	176	194

De voorraden onderhoudsmaterialen bestaan uit grondstoffen en materialen ten behoeve van de productie en onderhoud van halffabricaten en eindproducten van het onderhoudsbedrijf. In 2021 bedraagt de als last opgenomen vermindering van de voorraadwaarde tot netto-opbrengstwaarde € 20 miljoen (2020: € 9 miljoen). De cumulatieve waardevermindering, na onttrekkingen, bedraagt ultimo 2021 € 100 miljoen (2020: € 95 miljoen).

Waarderingsgrondslag

De voorraden worden opgenomen tegen kostprijs of tegen netto-opbrengstwaarde indien deze lager is. De netto-opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs in het kader van de normale bedrijfsvoering, verminderd met de geschatte kosten van voltooiing en de verkoopkosten.

De kostprijs van de voorraden is gebaseerd op de inkooprijzen 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.

17. Debiteuren en overige vorderingen

(in miljoenen euro's)	31 december 2021	31 december 2020
Debiteuren	192	379
Nog te factureren opbrengsten	182	117
Overige belastingen en sociale lasten	89	181
Overige vorderingen	756	498
Totaal	1.219	1.175

Onder de debiteuren en overige vorderingen is een bedrag opgenomen van € 493 miljoen (2020: € 210 miljoen) met betrekking tot ProRail en Rijksoverheid. Van dit bedrag ziet € 481 miljoen (2020: € 202 miljoen) toe op te ontvangen beschikbaarheidsvergoeding OV in Nederland (zie noot 1).

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

(in miljoenen euro's)	31 december 2021		31 december 2020	
	Bruto	Voorzien	Bruto	Voorzien
Nog niet opeisbaar	120	5	144	21
Opeisbaar 0-30 dagen	65	13	98	18
Opeisbaar 31-120 dagen	72	59	162	14
Opeisbaar 121-180 dagen	8	3	6	2
Opeisbaar 181-360 dagen	6	3	23	2
Opeisbaar meer dan een jaar	8	4	5	2
Totaal	279	87	438	59

Bijzondere waardeverminderingsverliezen

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

(in miljoenen euro's)	2021	2020
Stand per 1 januari	59	4
Toevoegingen	76	56
Verbruik	-39	-1
Vrijval	-12	-
Koersverschillen	3	-
Stand per 31 december	87	59

Overige vorderingen

De Groep heeft voor de verwerving van de aandelen in Westfalenbahn GmbH en PTS GmbH respectievelijk € 9 miljoen en € 1,75 miljoen betaald in december 2021. Deze vooruitbetalingen op aandelen zijn per 31 december 2021 gewaardeerd tegen reële waarde met waardeveranderingen via de winst- en verliesrekening. Deze reële waarde is vastgesteld op basis van verwachte kasstromen uit de over te nemen vennootschappen.

Waarderingsgrondslag

De debiteuren en overige vorderingen worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde plus eventuele direct toerekenbare transactiekosten. Na eerste opname worden deze gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve-rentemethode.

De Groep vormt een voorziening voor bijzondere waardeverminderingen ter grootte van de verwachte kredietverliezen uit hoofde van handels- en overige vorderingen. De belangrijkste onderdelen van deze voorziening zijn een specifieke verliesvoorziening voor afzonderlijke belangrijke posities en een collectieve verliesvoorziening voor groepen vergelijkbare activa in verband met verliezen die worden verwacht, maar nog niet zijn geïdentificeerd. De collectieve verliesvoorziening wordt bepaald op basis van historische betalingsgegevens voor vergelijkbare financiële activa.

Voorzieningen met betrekking tot debiteuren worden getroffen indien sprake is van een bijzondere waardevermindering, tenzij de Groep er zeker van is dat het onmogelijk is het verschuldigde bedrag terug te krijgen. In dat laatste geval wordt het bedrag aangemerkt als oninbaar en direct afgeboekt ten laste van het betreffende financiële actief.

18. Geldmiddelen en kasequivalenten

(in miljoenen euro's)	31 december 2021	31 december 2020
Kas- en banksaldi	680	1.137

De kas- en banksaldi staan met uitzondering van € 28 miljoen (31 december 2020: € 129 miljoen) ter vrije beschikking. Het bedrag niet ter vrije beschikking heeft betrekking op vooruitontvangen abonnementsgelden van de activiteiten in het Verenigd Koninkrijk. Het renterisico van de Groep en een gevoeligheidsanalyse voor financiële activa en verplichtingen staan vermeld in noot 25.

Waarderingsgrondslag

Geldmiddelen en kasequivalenten worden gewaardeerd tegen reële waarde, gewoonlijk gelijk aan de nominale waarde.

19. Overlopende posten

De overlopende posten per 31 december 2021 bedragen € 10 miljoen (31 december 2020: € 14 miljoen). Onder de overlopende posten is het langlopende deel van de verschuldigde pensioenpremie voor werknemers opgenomen voor een bedrag van nihil (31 december 2020: € 1 miljoen) voortvloeiend uit de pensioenovereenkomst tussen Pensioenfonds Rail en OV en NS zoals toegelicht in noot 28. De post wordt de komende jaren tot en met 2022 op basis van de in de NS cao vastgelegde korting ten opzichte van de nominale premie verrekend met het personeel.

20. Crediteuren en overige schulden

(in miljoenen euro's)	31 december 2021	31 december 2020
Handelscrediteuren	446	389
Kortlopend deel van aan komende jaren toe te rekenen baten	35	38
Overige belastingen en sociale lasten	107	499
Overige schulden	771	572
Overlopende passiva	288	524
Totaal	1.647	2.022

Onder de crediteuren en overige schulden is een bedrag opgenomen van € 36 miljoen (2020: € 88 miljoen) met betrekking tot ProRail en Rijksoverheid, waarvan ultimo 2021 € 8 miljoen betrekking heeft op de NOW regeling (per 31 december 2020: € 86 miljoen). Ultimo 2021 heeft NS € 313 miljoen (ultimo 2020: € 0 miljoen) aan zekerheden ontvangen in de vorm van margin gelden van Eneco die verantwoord zijn onder de overige schulden.

Het liquiditeitsrisico van de Groep uit hoofde van handelscrediteuren en overige te betalen posten staat vermeld in noot 25 en de continuïteitsparagraaf.

De overige belastingen en sociale lasten zijn gedaald, doordat in de ultimo 2020 stand het uitstel van loonheffing in Nederland is begrepen. De Groep heeft deze verplichting in 2021 voldaan.

21. Vooruitontvangen baten

De vooruitontvangen baten van € 645 miljoen (2020: € 562 miljoen) betreffen voornamelijk vooruitontvangen gelden van OV studentenkaart in Nederland en vooruitontvangen abonnementsgelden in het Verenigd Koninkrijk en in Nederland.

Waarderingsgrondslag

Deze baten hebben betrekking op ineens ontvangen bedragen die voortvloeien uit overeenkomsten waarvan de looptijd zich uitstrekt over toekomstige jaren. De baten worden gedurende de looptijd van de overeenkomsten waarmee ze verband houden ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht. De baten worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

Sectie 5 Financiering, financieel risico management en financiële instrumenten

22. Overige financiële vaste activa, inclusief beleggingen

(in miljoenen euro's)	31 december 2021	31 december 2020	Waarderingsgrondslag
Tot de vaste activa behorende overige financiële activa			
Belang in Eurofima	89	88	Reële waarde verwerkt via totaalresultaat - aandeleninvestering
Belang in obligaties	25	33	Reële waarde verwerkt via totaalresultaat - schuldinvestering
Leningen en vorderingen	-	7	Geamortiseerde kostprijs
Commodity derivaten	2	-	Derivaten - reële waarde
Overige financiële vaste activa	15	32	Geamortiseerde kostprijs
Totaal	131	160	
Tot de vlottende activa behorende overige financiële activa			
Deposito's	-	34	Geamortiseerde kostprijs
Belang in geldmarktfondsen	448	-	Reële waarde verwerkt via resultaat
Overige financiële vaste activa	24	1	Geamortiseerde kostprijs
Commodity derivaten	6	-	Derivaten - reële waarde
Totaal	478	35	

Het belang in Eurofima wordt gewaardeerd tegen de reële waarde. De nettovermogenswaarde van dit belang is daarbij gehanteerd als beste benadering van de reële waarde.

Waarderingsgrondslag

Leningen, vorderingen en deposito's worden door de Groep bij eerste opname verwerkt op de datum waarop deze ontstaan. Bij alle overige financiële activa vindt de eerste opname plaats op de transactiedatum. De Groep neemt een financieel actief niet op in de balans als de contractuele rechten op de kasstromen uit het actief zijn afgelopen, of 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 het zeggenschap over het overgedragen actief evenmin wordt behouden. Indien de Groep een belang behoudt of creëert in de overgedragen financiële activa, dan wordt dit belang afzonderlijk als actief of verplichting opgenomen.

De Groep neemt een financiële verplichting niet langer op in de balans als de contractuele verplichtingen worden kwijtgescholden of geannuleerd, of verlopen.

Financiële activa en verplichtingen worden gesaldeerd en het resulterende nettobedrag wordt uitsluitend in de balans gepresenteerd indien de Groep een wettelijk afdwingbaar recht heeft op deze verrekening en indien zij voornemens is om te verrekenen op netto basis dan wel het actief en de verplichting gelijktijdig te realiseren.

De Groep maakt gebruik van de volgende financiële instrumenten:

Niet-afgeleide financiële instrumenten

Niet-afgeleide financiële instrumenten omvatten investeringen in aandelen, deposito's en obligaties, debiteuren en overige vorderingen, geldmiddelen en kasequivalenten. Niet-afgeleide financiële instrumenten worden bij de 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 (waaronder geldmarktfondsen)

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 waardeverminderingverliezen. Rente-inkomsten, wisselkoerswinsten en -verliezen en bijzondere waardeverminderingen worden opgenomen in de winst- en verliesrekening. Elke winst of verlies als gevolg van verwijdering van de balans wordt opgenomen in de winst- en verliesrekening.

Reële waarde verwerkt via totaalresultaat - schuldinvestering

Deze activa worden vervolgens gewaardeerd tegen reële waarde. Rentebaten worden berekend op basis van de effectieve rentemethode, wisselkoerswinsten en -verliezen en bijzondere waardeverminderingen worden opgenomen in de winst- en verliesrekening. Andere netto winsten en verliezen worden opgenomen in het totaalresultaat. Bij het niet langer opnemen worden de winsten en verliezen die zijn gecumuleerd in het totaalresultaat, geherclassificeerd naar de winst- en verliesrekening.

Reële waarde verwerkt via totaalresultaat - aandeleninvestering (belang in Eurofima)

Deze activa worden vervolgens gewaardeerd tegen reële waarde. Dividenden worden opgenomen als opbrengsten in de winst- en verliesrekening, tenzij het dividend duidelijk neerkomt op een herstel van een deel van de kosten van de investering. Andere netto winsten en verliezen worden opgenomen in 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 die 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 kredietrisico's en collectief beoordeeld.

Reële waarde versus boekwaarde

De in de balans opgenomen boekwaarden van financiële activa en verplichtingen wijken niet materieel af van de reële waarde.

Bij obligaties is de reële waarde berekend aan de hand van beschikbare actuele marktprijzen/slotkoersen. 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 en valutaderivaten gebruikt de Groep waarderingstechnieken waarbij alle significante benodigde gegevens zijn ontleend aan zichtbare marktgegevens (Niveau 2).

Het met de overige beleggingen samenhangende krediet-, valuta- en renterisico van de Groep wordt nader toegelicht in noot 25.

23. Eigen vermogen

Voor het verloop van het eigen vermogen wordt verwezen naar het geconsolideerd mutatie overzicht van het eigen vermogen.

Zowel per 31 december 2021 als per 31 december 2020 bestond het maatschappelijk kapitaal uit 4 miljoen gewone aandelen met een nominale waarde van € 453,78 (oorspronkelijk NLG 1.000). Er zijn 2.230.738 geplaatste aandelen die geheel zijn volgestort. Alle geplaatste aandelen zijn in handen van de Staat der Nederlanden. De houders van aandelen zijn gerechtigd tot dividend zoals dit jaarlijks wordt gedeclareerd op basis van het besluit van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders betreffende de resultaatbestemming. De aandeelhouders hebben het recht om per aandeel één stem uit te brengen tijdens vergaderingen van de vennootschap.

De jaarrekening over 2020 en de bestemming van het resultaat zijn vastgesteld in de aandeelhoudersvergadering van 2 maart 2021. Overeenkomstig het voorstel is het aan de aandeelhouders van de vennootschap toe te rekenen negatieve resultaat van € 2.378 miljoen onttrokken aan de algemene reserve.

Het verloop van de overige reserves is als volgt:

(in miljoenen euro's)	Reserve omrekenings verschillen	Afdekkings reserve	Reële- waarde reserve	Actuariële reserve	Herwaarderings- reserve deelnemingen	Totaal overige reserves
Stand per 1 januari 2020	-12	-5	52	-	13	48
Niet-gerealiseerde resultaten	-9	-18	1	-1	-	-27
Overige mutaties	-	-	-	-	-	-
Stand per 31 december 2020	-21	-23	53	-1	13	21
Niet-gerealiseerde resultaten	-14	29	-	-	-	15
Overige mutaties	-	-	-	-	-	-
Stand per 31 december 2021	-35	6	53	-1	13	36

Statutaire resultaatbestemming

Conform artikel 21 lid 2 der Statuten van NV Nederlandse Spoorwegen bepaalt de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de bestemming van een eventueel voordelig saldo van de winst- en verliesrekening.

Voorstel tot resultaatbestemming

Aan de Vergadering zal worden voorgesteld om van het positieve resultaat ad € 339 miljoen toe te voegen aan de algemene reserve.

Minderheidsbelang derden

Het minderheidsbelang derden in Abellio West Midlands Ltd is afgenomen van 30% in 2020 naar 14,95% in 2021 als gevolg van de levering van 15% van het aandelenbelang van JR East Midlands aan de Groep. De waardeverandering van deze afname is verwerkt als overige mutatie.

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 28).

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.

Algemene reserve

De verwerking in het eigen vermogen is na aftrek van belasting. Dividenden worden verwerkt in de periode waarin over de winstbestemming wordt besloten en de dividenden worden gedeclareerd.

24. Leningen en overige financiële verplichtingen, inclusief derivaten

Deze toelichting bevat informatie over de contractuele bepalingen van de rentedragende leningen en overige financiële verplichtingen van de Groep, die worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

(in miljoenen euro's)	31 december 2021	31 december 2020
Langlopende verplichtingen		
Onderhandse leningen	1.593	1.113
Valutaderivaten	5	2
Commodity derivaten	-	15
Totaal	1.598	1.130
Kortlopende verplichtingen		
Onderhandse leningen	170	50
Rekeningcourant kredieten banken	18	17
Valutaderivaten	8	-
Commodity derivaten	-	14
Totaal	196	81
Totaal verplichtingen	1.794	1.211

In 2021 heeft de Groep netto een bedrag van € 676 miljoen aan nieuwe onderhandse leningen opgenomen.

Onder de onderhandse leningen is een schuld van de Groep aan I&W opgenomen van € 83 miljoen (2020: € 114 miljoen) die samenhangt met uitgestelde betalingen van concessie vergoedingen. Hiervan is € 50 miljoen opgenomen onder de langlopende verplichtingen voor het deel dat na 2022 dient te worden betaald. Het gedeelte dat in 2022 wordt betaald (€ 33 miljoen) is opgenomen onder kortlopende verplichtingen. De rente is vast en bedraagt 3,027%. De leningsvoorwaarden zijn per 1 januari 2015 nader overeengekomen in de HRN concessie.

De overige onderhandse leningen hebben een looptijd variërend van 2022-2032 met een rentepercentage variërend tussen 0% en 1,7%.

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

(in miljoenen euro's)	Onderhandse leningen	Rekening courant kredieten banken	Overige financiële verplichtingen	Valuta- derivaten	Commodity derivaten	Lease- verplichtingen	Totaal
Balans per 1 januari 2020	658	40	39	9	9	2.109	2.864
Aflossing van opgenomen leningen	-494	-	-	-	-	-481	-975
Opname van leningen	1.001	-	-	-	-	-	1.001
Totaal netto kasstroom uit financieringsactiviteiten 2020	507	-	-	-	-	-481	26
Nieuwe leases	-	-	-	-	-	518	518
Mutaties werkkapitaal	-	-23	-	-	-	-	-23
Valutaverschillen	-	-	-	-	-	-51	-51
Overige mutaties	-2	-	-39	-7	20	-29	-57
Balans per 31 december 2020	1.163	17	-	2	29	2.066	3.277
Aflossing van opgenomen leningen	-78	-	-	-	-	-478	-556
Opname van leningen	676	-	-	-	-	-	676
Totaal netto kasstroom uit financieringsactiviteiten 2021	598	-	-	-	-	-478	120
Nieuwe leases	-	-	-	-	-	277	277
Mutaties werkkapitaal	-	1	-	-	-	-	1
Valutaverschillen	3	-	-	-	-	51	54
Deconsolidatie	-	-	-	-	-	-993	-993
Overige mutaties	-1	-	-	11	-29	7	-12
Balans per 31 december 2021	1.763	18	-	13	-	930	2.724

Waarderingsgrondslag

Niet-afgeleide financiële instrumenten

Deze instrumenten worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde plus eventuele direct toerekenbare transactiekosten. Na eerste opname worden leningen en vorderingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve-rentemethode.

Afgeleide financiële instrumenten (Derivaten)

De Groep maakt gebruik van afgeleide financiële instrumenten om valuta, rente of commodity risico's af te dekken. Afgeleide financiële instrumenten worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde, die overeenkomt met de dan geldende kostprijs. Toerekenbare transactiekosten worden als last in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer zij worden gemaakt. Na de eerste opname worden afgeleide financiële instrumenten tegen reële waarde gewaardeerd en eventuele wijzigingen op de hierna beschreven manier verantwoord.

Hedge accounting

De methode voor verantwoording van het resultaat is afhankelijk van de vraag of hedge accounting wordt toegepast en zo ja, of de hedgerelatie effectief is. Indien de hedgerelatie effectief is, dan wordt voor deze derivaten hedge accounting toegepast. Bij het afsluiten van een afdekkingstransactie wordt de afdekkingsrelatie gedocumenteerd. Periodiek wordt getoetst of de afdekkingstransactie over de afgelopen periode effectief is geweest en of de afdekkingstransactie naar verwachting over de komende periode effectief zal zijn. Indien het afdekkingsinstrument afloopt, wordt verkocht, wordt beëindigd, wordt uitgeoefend, of niet langer voldoet aan de criteria voor het mogen toepassen van hedge accounting, dan wordt de toepassing daarvan per direct gestaakt.

Kasstroomafdekkingen

Wanneer een afgeleid financieel instrument wordt aangewezen als afdekking van de variabiliteit van kasstromen die voortvloeit uit een bepaald risico dat is verbonden aan een opgenomen actief, verplichting, of zeer waarschijnlijke, verwachte transactie die de winst of het verlies zou kunnen beïnvloeden, dan wordt het effectieve deel van de veranderingen in de reële waarde van het afgeleide afdekkingsinstrument opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten en gepresenteerd in de afdekkingsreserve in het eigen vermogen. Het eventuele niet-effectieve deel van de veranderingen in de reële waarde van het afgeleide financiële instrument wordt rechtstreeks in de winst- en verliesrekening opgenomen. Het opgebouwde bedrag wordt overgeboekt naar de winst- en verliesrekening in dezelfde periode dat de afgedekte positie van invloed is op de winst- en verliesrekening.

Indien een afdekkingsinstrument niet langer voldoet aan de voorwaarden voor hedge accounting, afloopt of wordt verkocht, wordt de afdekking prospectief beëindigd. De cumulatieve winst of het cumulatieve verlies dat eerder in het eigen vermogen was opgenomen, blijft onderdeel uitmaken van het eigen vermogen totdat de verwachte transactie heeft plaatsgevonden. Het onder het eigen vermogen opgenomen bedrag wordt overgeboekt naar de winst- en verliesrekening (onder netto mutatie reële waarde uit het eigen vermogen overgeboekte kasstroomafdekkingen) in dezelfde periode waarin het afdekkingsinstrument van invloed is op de winst- en verliesrekening.

Reële waarde afdekkingen

Veranderingen in de reële waarde van een afgeleid afdekkingsinstrument dat is aangemerkt als een reële waarde afdekking worden ten laste dan wel ten gunste van het resultaat gebracht, tezamen met de wijzigingen in de reële waarde van de (groep van) activa en verplichtingen voor zover die zijn toe te wijzen aan het afgedekte risico.

Economische afdekkingen

Hedge accounting wordt niet toegepast op afgeleide instrumenten die in economische zin worden gebruikt als afdekking van in vreemde valuta's luidende activa en verplichtingen. Veranderingen in de reële waarde van dergelijke derivaten worden als onderdeel van de valutakoerswinsten en -verliezen in de winst- en verliesrekening opgenomen.

Afdekking energie

De Groep past accrual accounting toe voor haar voor eigen gebruik bestemde commodity-derivaten, onder gebruikmaking van de uitzondering van IFRS 9.2.4, voor zover wordt voldaan aan de bepalingen van IFRS 9.2.4. Dit is van toepassing voor de inkoop van (diesel)olie en energie in Nederland en wordt toegelicht in de risicoparagraaf en niet in de balans opgenomen verplichtingen. De overige commodity derivaten die niet voldoen aan eigen gebruik bepalingen worden gewaardeerd op reële waarde en waar mogelijk wordt hedge accounting toegepast.

25. Financiële instrumenten – Risicobeheer en reële waarde

De Groep is uit hoofde van het gebruik van financiële instrumenten blootgesteld aan de volgende risico's:

- Marktrisico's bestaande uit:
 - Renterisico
 - Valutarisico
 - Prijsrisico energie
- Kredietrisico
- Liquiditeitsrisico
- Verzekeringstechnische risico's

Risicobeheerkader

De raad van bestuur heeft de eindverantwoordelijkheid voor de inrichting van en het toezicht op het risico-beheerkader van de Groep. De Risk- en Auditcommissie en de raad van commissarissen zien toe op de toereikendheid van het risicobeheerkader in samenhang met de risico's waarmee de Groep te maken heeft. De Risk- en Auditcommissie van de Groep wordt in haar toezichthoudende functie bijgestaan door NS Audit, NS Risk en de afdeling Groep Control & Expertise. NS Audit levert door het uitvoeren van regelmatige en incidentele evaluaties aanvullende assurance over de goede beheersing van alle bedrijfsprocessen van NS. De bevindingen van NS Audit worden gerapporteerd aan de Risk- en Auditcommissie.

Het risicobeleid van de Groep heeft als doel de risico's waarmee de Groep zich geconfronteerd ziet, in kaart te brengen en te analyseren, passende risicolimieten en -controles te bepalen en naleving van de limieten te bewaken. Beleid en systemen voor financieel risicobeheer worden regelmatig geëvalueerd en, waar nodig, aangepast aan de veranderingen in de marktomstandigheden en de activiteiten van de Groep. Het financieel risicobeheer maakt onderdeel uit van het NS risk framework.

Ten behoeve van een adequaat risicobeheer is aanvullend beleid vastgesteld voor een aantal bedrijfsonderdelen. Zo kennen NS Insurance en Abellio gezien de aard van de activiteiten specifieke risicobeheersing in vergelijking met de overige bedrijfsonderdelen, waarvoor Corporate Treasury inhoud geeft aan het financiële risicobeheer.

Via Abellio neemt de Groep deel in buitenlandse vervoersconcessies (Verenigd Koninkrijk en Duitsland). Deze activiteiten vinden hoofdzakelijk plaats in het Verenigd Koninkrijk; grotendeels zelfstandig of met minderheidsaandeelhouders en een ander deel door middel van een joint venture met partner Serco, waarin beide partijen gelijk zijn vertegenwoordigd. De activiteiten in Duitsland zijn per 30 juni gedeconsolideerd waarmee overwegende zeggenschap over deze groepsmaatschappijen is verloren en deze activiteiten niet meer vallen onder het financiële risicobeheer van Abellio. Het financiële risicobeheer van Abellio maakt onderdeel uit van het Abellio risk framework en daarmee van het NS risk framework. Met de aandeelhouder zijn in 2016 afspraken gemaakt over de hoogte van financiële middelen die gemoeid mogen zijn met de buitenlandactiviteiten van de Groep.

Marktrisico's

Marktrisico betreft het risico dat de inkomsten en uitgaven van de Groep of de waarde van de beleggingen in financiële instrumenten nadelig worden beïnvloed door veranderingen in marktprijzen zoals die van grondstofprijzen, valutakoersen en rentetarieven. Het beheer van het marktrisico heeft tot doel de marktrisico-positie binnen aanvaardbare grenzen te houden bij een optimaal rendement. Het marktrisico omvat drie soorten risico's: renterisico, valutarisico en prijsrisico.

Renterisico

Het beleid van de Groep is erop gericht dat minimaal 50% van het renterisico op opgenomen leningen is gebaseerd op een vaste rente. Bij het bepalen van het renterisico op opgenomen leningen kan de Groep rekening houden met beschikbare liquiditeiten die het renterisico van variabel rentende leningen kunnen neutraliseren. De Groep maakt gebruik van derivaten zoals renteswaps om het renterisico te beperken. Renterisico's worden grotendeels centraal beheerd. Het aanhouden van zowel renteposities met betrekking tot buitenlandse concernonderdelen is gereguleerd en vindt plaats binnen gedefinieerde positielimieten. Speculatieve posities worden niet ingenomen.

Blootstelling aan renterisico

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

(in miljoenen euro's)	31-dec-21	31-dec-20
Verplichtingen met een variabele rente		
Financiële verplichtingen	350	-
Effect van renteswaps	-	-
	350	-
Verplichtingen met een vaste rente		
Financiële verplichtingen	1.431	1.180
Leaseverplichtingen	930	2.066
Effect van renteswaps	-	-
	2.361	3.246
Financiële activa		
Financiële activa met een vaste rente	39	40
Financiële activa met een variabele rente (met name liquiditeiten)	1.128	1.137

De stijging/daling van de rente met 100 basispunten leidt tot een hogere/lagere rentelast van € 4 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 Zwitserse frank (CHF).

Het risico van schommelingen in wisselkoersen op aflossingen, rente en dividendstromen binnen de groep wordt afgedekt met behulp van valutatermijncontracten, spot en/of termijn aan- en verkopen en swaps, waardoor één of meer van de risico's waaraan de primaire financiële instrumenten onderhevig zijn, worden afgedekt. Hoofdzakelijk vinden aan- en verkopen, investerings- en financieringsverplichtingen alsmede verrekeningen met buitenlandse spoorwegmaatschappijen plaats in de functionele valuta van de bedrijfsonderdelen van de Groep, de euro (EUR) en het Britse pond (GBP).

Het valutarisico op de kapitaalbelangen in vreemde valuta (Britse ponden en Zwitserse frank) wordt niet afgedekt. De valutaresultaten op de reguliere balansposten van de deelnemingswaarde wordt middels de wettelijke reserve koersverschillen verantwoord in het eigen vermogen.

Ultimo 2021 en 2020 worden geen materiële posten aangehouden in andere dan de functionele valuta van het betreffende bedrijfsonderdeel.

Ultimo 2021 heeft de Groep voor afdekking van specifieke valutaposities met betrekking tot leningen op groepsmaatschappijen een aantal forward contracten en valutaswaps afgesloten in GBP. De nominale waarde van de afgedekte posities bedraagt ultimo 2021 € 216 miljoen (ultimo 2020: € 278 miljoen). De reële waarde van deze valutaderivaten ultimo 2021 bedraagt € 13 miljoen negatief (ultimo 2020: € 2 miljoen negatief).

Gevoeligheidsanalyse vreemde valuta

Aangezien ultimo 2021 en ultimo 2020 geen materiële posten in financiële instrumenten worden aangehouden in vreemde valuta, 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.

Prijrisico energie

Nederland

De Groep is gevoelig voor het effect van marktfluctuaties in de energieprijs. In 2014 heeft de Groep met Eneco een tienjarig contract (2014-2024) afgesloten voor de levering van groene tractie-elektriciteit aan het materieelpark in Nederland. Vanaf 2015 rijdt 50% van de treinen in Nederland op groene stroom en sinds 2017 rijdt de Groep in Nederland volledig groen op het spoor. Het contract dekt de volgende risico's als volgt (gedeeltelijk) af:

- **Prijrisico:** de vergoedingen voor Programma Verantwoordelijkheid en Garanties van Oorsprong liggen de gehele contractperiode vast. Het contract biedt de mogelijkheid voor toekomstige jaren de benodigde elektriciteit op basis van een hedge strategie in te kopen waarmee de mate van blootstelling aan de marktprijs wordt beperkt
- **Kredietrisico:** het kredietrisico is beperkt tot de credit rating afhankelijke drempels. Indien de zogeheten Exposure (deze houdt o.a. rekening met het verschil tussen marktwaarden en contractwaarde van ingedekte elektriciteit op basis van hedge strategie) boven een bepaalde credit rating afhankelijke drempel uitkomt, dient de Groep dan wel Eneco garanties dan wel cash collateral te stellen aan de andere partij.

- Volumerisico: het volume risico is beperkt, omdat voor elk nieuw jaar het volume van het jaar daarvoor opnieuw wordt opgegeven. Binnen het betreffende jaar geldt in aanvulling op voorgaande nog een bandbreedte t.a.v. het volume waarbinnen meer of minder verbruik geen effect heeft op de prijs.

Het contract voldoet aan de 'own use' criteria en is niet geclassificeerd als derivaat.

Verenigd Koninkrijk

Abellio heeft voor enkele dochters brandstof-hedgecontracten afgesloten om zich deels in te dekken tegen de bewegingen in de brandstofprijs en de daarmee samenhangende valutarisico's. Hiertoe worden voor een gedeelte van haar brandstofkosten maandelijks forward contracten gebruikt voor een toekomstige periode (variërend tussen 2022 en 2023) ter indekking van de risico's ten aanzien van de brandstofkosten en de daarmee samenhangende valutarisico's. Er zijn geen garanties afgegeven ten aanzien van de hedgecontracten.

Gevoeligheid commodity (brandstof) derivaten

De gevoeligheid van de commodity derivaten met een boekwaarde ultimo 31 december 2021 van € 8 miljoen positief (31 december 2020: 29 miljoen negatief) is als volgt: door een stijging van € 0,10 van de brandstofprijs zal de positieve waarde van de commodity derivaten toenemen met circa € 12 miljoen (31 december 2020: € 30 miljoen) en het eigen vermogen toenemen met € 9 miljoen (31 december 2020: € 24 miljoen). Bij een daling van de brandstofprijs zal een omgekeerd effect zichtbaar zijn.

Kredietrisico

Kredietrisico is het risico van financieel verlies voor de Groep indien een afnemer of tegenpartij van een financieel instrument de aangegane contractuele verplichtingen niet nakomt. Kredietrisico's vloeien met name voort uit vorderingen op klanten en uit beleggingen. Op balansdatum was geen sprake van belangrijke concentraties van kredietrisico's.

De boekwaarde van de financiële activa vertegenwoordigt het maximale kredietrisico. Voor wat betreft het kredietrisico inzake Eurofima wordt verwezen naar noot 31. Het maximale kredietrisico op de verslagdatum was als volgt:

(in miljoenen euro's)	Toelichting	31 december 2021	31 december 2020
Belang in Eurofima	22	89	88
Belang in obligaties	22	25	33
Belang in geldmarktfondsen	22	448	-
Leningen en vorderingen	22	-	7
Comodity derivaten	22	8	-
Overige financiële vaste activa	22	15	32
Debiteuren en overige vorderingen	17	948	877
Geldmiddelen en kasequivalenten	18	680	1.137
Totaal		2.213	2.174

Beleggingen

De Groep beperkt haar kredietrisico van beleggingen door uitsluitend te beleggen bij wederpartijen die voldoen aan het door het concern opgestelde beleid. Periodiek wordt getoetst of contractpartijen (nog) voldoen aan het beleid en of nadere acties gewenst zijn.

Gezien de kredietwaardigheid van tegenpartijen verwacht de Groep dat de tegenpartijen aan de verplichtingen zullen voldoen. Voor de beleggingen, obligaties en deposito's zijn in 2021 en 2020 geen bijzondere waardevermindervingsverliezen geleden. Beleggingen, behoudens de beleggingen in geldmarktfondsen, worden in principe aangegaan bij tegenpartijen die een kredietwaardigheid hebben van ten minste een lange termijn creditrating van A- van Standard & Poor's en ten minste een lange termijn creditrating van A3 van Moody's of bij een aantal Nederlandse gemeenten. Indien een wederpartij slechts één creditrating heeft dient voldaan te worden aan de hiervoor beschreven ratingeisen van Standard & Poor's of Moody's. De beleggingen die niet meer voldoen aan dit beleid worden of als uitzondering gedoogd en frequent gemonitord of afgebouwd (met name via regulier verloop), hetgeen nog tot enige tijd na balansdatum kan duren. Voor beleggingen in geldmarktfondsen geldt geen ratingeis, het fonds is geselecteerd op het beleggingsbeleid van het fonds en NS monitort de ontwikkelingen van het geldmarktfonds periodiek. De buitenlandse ondernemingen van de Groep beschikken niet over langdurige materiële liquiditeitsoverschotten, tenzij dit voortvloeit uit de normale bedrijfsactiviteiten (voortuitontvangen gelden).

Debiteuren en overige vorderingen

Het kredietrisico uit hoofde van handels- en overige vorderingen van de Groep wordt hoofdzakelijk bepaald door de individuele kenmerken van de afzonderlijke afnemers. De demografische aspecten van het klantenbestand waaronder het risico op wanbetaling in de sector en het land waarin de afnemers actief zijn, hebben minder invloed op het kredietrisico. Circa 8% (2020: 8%) van de opbrengsten van de Groep wordt gerealiseerd uit verkooptransacties met de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO). Als onderdeel van het door de bedrijfsonderdelen gehanteerde kredietbeleid wordt iedere nieuwe klant afzonderlijk op kredietwaardigheid beoordeeld voordat standaard betalings- en leveringsvoorwaarden worden aangeboden. In geval van contractverlenging worden ook eigen ervaringscijfers gebruikt bij de beoordeling van de kredietwaardigheid. Bij de beoordeling van het kredietrisico worden klanten op basis van kredietkenmerken ingedeeld in groepen, onder andere in overheid, bedrijven, particulieren en klanten met eventuele eerdere financiële problemen. Aan klanten met een hoog risicoprofiel wordt alleen na goedkeuring van de raad van bestuur geleverd. 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. Daarnaast heeft de Groep de beschikking over gecommiteerde kredietfaciliteiten waarvan per 31 december 2021 € 300 miljoen tot mei 2022 en € 345 miljoen tot mei 2023. De kredietfaciliteit van € 300 miljoen is per 31 januari 2022 verlaagd tot € 200 miljoen en de looptijd is verlengd tot 29 mei 2024. Aanvullend is er een leenfaciliteit van € 250 miljoen waaronder tot 17 december 2024 een lang lopende lening kan worden getrokken.

Voor de veronderstellingen ten aanzien van het kunnen beschikken over liquiditeit wordt verwezen naar paragraaf "Impact van corona en belangrijke (resultaat) ontwikkelingen" en de gehanteerde continuïteitsveronderstellingen.

De Groep beheert de liquiditeiten op basis van een periodiek (bottom-up) opgebouwde liquiditeitsprognose. Op basis van die prognose worden aan de bedrijfsonderdelen die klant zijn van de In House Bank van Corporate Treasury financieringslimieten verstrekt. De bank bewaakt deze limieten en overschrijding is niet mogelijk, tenzij goedkeuring is verkregen. Hiermee heeft Corporate Treasury een early-warning-systeem. De liquiditeitsprognose alsmede de hierboven vermelde financieringslimieten stellen Corporate Treasury in staat de liquiditeiten (uitzetten en opnemen van middelen) te managen.

Hieronder volgen de resterende contractuele looptijden van de financiële verplichtingen, inclusief de geschatte rentebetalingen. De bedragen zijn bruto en niet contant gemaakt.

31 december 2021							
(in miljoenen euro's)	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	< 6 mnd	6-12 mnd	1-2 jaar	2- 5 jaar	> 5 jaar
Niet-afgeleide financiële verplichtingen							
Onderhandse leningen	1.763	1.803	121	58	276	637	711
Leaseverplichtingen	930	965	161	162	209	347	86
Rekeningcourant krediet banken	18	18	18	-	-	-	-
Crediteuren en overige schulden	1.217	1.217	1.217	-	-	-	-
Afgeleide financiële verplichtingen							
Valutaderivaten	13	13	13	-	-	-	-
Commodity derivaten	-	-	-	-	-	-	-
Totaal	3.941	4.016	1.530	220	485	984	797
31 december 2020							
(in miljoenen euro's)	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	< 6 mnd	6-12 mnd	1-2 jaar	2- 5 jaar	> 5 jaar
Niet-afgeleide financiële verplichtingen							
Onderhandse leningen*	1.163	1.206	20	36	90	328	732
Leaseverplichtingen	2.066	2.288	242	242	325	657	822
Rekeningcourant krediet banken	17	17	17	-	-	-	-
Overige financiële verplichtingen	2	2	2	-	-	-	-
Crediteuren en overige schulden	961	961	961	-	-	-	-
Afgeleide financiële verplichtingen							
Valutaderivaten	-	-	-	-	-	-	-
Commodity derivaten	29	29	7	7	15	-	-
Totaal	4.238	4.503	1.249	285	430	985	1.554

* Aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

De bovenstaande posten zijn gesaldeerd opgenomen omdat contractueel de afdekkingstransacties gesaldeerd worden afgewikkeld. Bij het berekenen van de toekomstige kasstromen is aangenomen dat de toekomstige variabele-rentestanden gelijk zijn aan de laatst bekende variabele-rentestand.

Ten aanzien van de risico's in het kader van kapitaal heeft de Groep een met de aandeelhouder afgestemd dividendbeleid.

Verzekeringstechnische risico's

In het kader van haar bedrijfsactiviteiten loopt de Groep risico's die verzekerd kunnen worden. Risico's boven het eigen risico van de bedrijfsonderdelen worden beheerst via dochteronderneming NS Insurance. Dit betreft het risico van bots-, brand-, bedrijfs- en aansprakelijkheidsschades. De maximale omvang van deze schades wordt eens in de drie jaar, of vaker indien gewijzigde omstandigheden daartoe nopen, berekend door externe deskundigen. Dochteronderneming NS Insurance verzekert de genoemde risico's van de bedrijfsonderdelen. Zij verzekert geen derde partijen. Indien de totale jaarlijkse schadelast het eigen behoud van NS Insurance overschrijdt, wordt deze door herverzekering gedekt. De schades van de Groep worden vergoed uit de premie-inkomsten en beleggingsopbrengsten van NS Insurance. Indien de totale kosten, inclusief schadelast, hoger zijn dan de opbrengsten, worden deze kosten voldaan uit de - toereikende - vrije reserve van NS Insurance.

NS Insurance is herverzekerd door middel van stop-loss-herverzekeringscontracten. Periodiek worden MPL-(Maximum Possible Loss) onderzoeken gedaan om verzekerde limieten vast te stellen. NS Insurance sluit, indien de marktomstandigheden dit mogelijk maken, uitsluitend herverzekeringen af bij partijen met een rating van ten minste A-. Indien de rating daalt beneden A- is zij in de gelegenheid de herverzekeringsovereenkomst op te zeggen. Dit heeft zich tot op heden niet voorgedaan. De herverzekeraars van NS Insurance hebben ultimo 2021 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 solvabiliteits eis 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 € 44 miljoen. NS Insurance voldoet hier ruimschoots aan. NS Insurance wordt 100% meegeconsolideerd in de Groep.

26. Nettofinancieringsresultaat

(in miljoenen euro's)	2021	2020
Rentebaten uit financiële activa	1	1
Koersverschillen	2	-
Overige financiële baten	1	38
Financieringsbaten	4	39
Rentelasten uit tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerde financiële verplichtingen	-10	-10
Rentelasten leaseverplichtingen	-21	-34
Koersverschillen	-	-3
Rentelasten als gevolg van oprenting voorzieningen/overige personeelsbeloningen	-5	-4
Overige financiële lasten	-317	-9
Financieringslasten	-353	-60
Nettofinancieringsresultaat opgenomen in de winst- en verliesrekening	-349	-21

De stijging van de financieringslasten in 2021 wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt door de afwaardering van een deelneming en leningen naar nul, kosten van de herstructurering en beëindiging van een aantal concessies én getroffen voorzieningen ten aanzien van garanties en afwikkeling van mogelijke andere aansprakelijkheden verband houdend met de insolventieprocedures in relatie tot Abellio Duitsland. De rentelasten leaseverplichtingen in 2021 zijn substantieel lager door de deconsolidatie van de Duitse entiteiten per 30 juni 2021.

De overige financiële baten van € 38 miljoen in 2020 hebben betrekking op gewijzigde inschattingen ten aanzien van toekomstige te betalen dividend kasstromen in verband met het minderheidsbelang derden Abellio East Anglia Ltd (zie toelichting op het minderheidsbelang derden).

Waarderingsgrondslag

Financieringsbaten omvatten de rentebaten op geïnvesteerde gelden, leasebaten, winst op de verkoop van voor verkoop beschikbare financiële activa en winsten op afdekkingsinstrumenten die in de winst- en verliesrekening worden opgenomen. Rentebaten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen naarmate deze opbouwen, door middel van de effectieve-rentemethode. Dividendbaten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen op het moment dat het recht op betaling wordt gevestigd.

Financieringslasten omvatten de rentelasten op opgenomen gelden, leasecontracten, de oprenting van voorzieningen en verliezen op afdekkingsinstrumenten die in de winst- en verliesrekening worden opgenomen. Alle financieringskosten die niet rechtstreeks zijn toe te rekenen aan de verwerving, bouw of productie van een in aanmerking komend actief worden met behulp van de effectieve-rentemethode in de winst- en verliesrekening opgenomen. In 2021 en 2020 zijn er geen financieringskosten geactiveerd.

Valutakoerswinsten en -verliezen maken deel uit van de financiële baten of lasten.

Sectie 6 Overige toelichtingen

27. Aan komende jaren toe te rekenen baten

(in miljoenen euro's)	31 december 2021	31 december 2020
Afkoopsommen	142	162
Correctiemechanisme concessievergoeding	54	73
Aan komende jaren toe te rekenen baten	196	235
Af: naar kortlopend	-35	-38
Totaal langlopend per 31 december	161	197

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 concessievergoeding correctiemechanisme is opgenomen in de uitvoeringsovereenkomst van de HRN concessie (zie noot 32) en zal lineair vrijvallen ten gunste van het resultaat gedurende de looptijd van de concessie tot en met 2024.

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.

28. Personeelsbeloningen

De langlopende personeelsbeloningen omvatten:

- andere werknemersvergoedingen op lange termijn waaronder jubileumuitkeringen;
- verplichtingen als gevolg van arbeidsongeschiktheid en aanvullingen op sociale uitkeringen;
- verplichtingen in verband met toegezegd-pensioenregelingen.

(in miljoenen euro's)	31 december 2021	31 december 2020
Toegezegd-pensioenregelingen	6	5
Jubileumverplichtingen	31	32
Verplichting i.v.m. tijdelijke regeling vervroegd uittreden	17	-
Totaal	54	37

Pensioenverplichtingen

Voor het personeel van de NS groepsmaatschappijen gelden de pensioenregelingen van de volgende pensioenfondsen met vermelding van de aantallen aangesloten actieve deelnemers:

(in aantallen)	31 december 2021	31 december 2020
Pensioenfonds Rail en OV	16.328	16.839
Bedrijfstakpensioenfonds Horeca & Catering	1.187	1.338
Bedrijfstakpensioenfonds voor het levensmiddelenbedrijf	569	832
Aanvullende pensioenregeling Servex	41	48
ScotRail	5.170	5.170
East Anglia/ Greater Anglia	1.768	1.768
Abellio Transport Holdings	16	16
Abellio London & Surrey	1.941	1.890
Abellio East Midlands	2.349	2.349
Abellio West Midlands	2.832	2.426

Het totale bedrag aan pensioenpremies ten laste van de winst- en verliesrekening was in 2021 € 131 miljoen (2020: € 148 miljoen).

Pensioenregeling Pensioenfonds Rail en OV (toegezegde-bijdrageregeling)

De pensioenregeling voor de bedrijfstak Spoorwegen is ondergebracht bij het Pensioenfonds Rail en OV. Per 1 april 2020 is het Spoorwegpensioenfonds opgegaan in het Pensioenfonds Rail en OV. Deze regeling wordt voor de financiële verantwoording als een toegezegde-bijdrageregeling gekwalificeerd. De premie die met het Pensioenfonds Rail en OV is overeengekomen is een vaste, vooraf vastgestelde, jaarlijkse premie, uitgedrukt in een percentage van de pensioengrondslag. In 2021 heeft NS de nominale pensioenpremie van 24% afdragen aan het pensioenfonds. Van de pensioenpremie die aan het Pensioenfonds Rail en OV wordt afgedragen komt twee derde deel voor rekening van de onderneming en één derde deel voor rekening van de medewerkers. De onderneming heeft na betaling van de overeengekomen premie geen verplichting tot het betalen van aanvullende bedragen in geval sprake zou zijn van een tekort bij het pensioenfonds. De actuariële risico's en de beleggingsrisico's liggen bij het pensioenfonds en zijn deelnemers.

De Groep heeft voor de afwikkeling van het premiepad eind 2015 nieuwe afspraken gemaakt met het pensioenfonds ingaande per 1 januari 2016. Het gevolg hiervan is dat een vordering op het Pensioenfonds Rail en OV ontstaat van circa € 240 miljoen die in 2 jaar (2016 en 2017) is ontvangen. Het werknemersgedeelte van het premiepad (1/3 deel van het bedrag) is als schuld opgenomen en zal de komende jaren tot en met 2022 worden 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 worden verantwoord van de pensioenkosten (noot 27).

Voor Abellio London & Surrey en de aanvullende pensioenregeling Servex geldt een toegezegde-bijdrageregeling.

Bedrijfstakpensioenfondsen (horeca en catering, levensmiddelen)

Het basispensioen voor iedere werknemer is gedekt door fondsen van meerdere werkgevers waarin ook andere ondernemingen deelnemen op basis van wettelijke verplichtingen. Deze fondsen kennen een geïndexeerde middelloonregeling en zijn derhalve toegezegd-pensioenregelingen. Aangezien deze fondsen niet uitgerust zijn om de vereiste informatie te verstrekken over het evenredige deel van de pensioenverplichtingen en fondsbeleggingen van de Groep, worden de toegezegd-pensioenregelingen verwerkt als toegezegde-bijdrageregelingen. De Groep is verplicht de vooraf bepaalde premie voor deze regelingen te betalen. De Groep mag geen surplus terugvorderen. De Groep kan het teveel betaalde niet terugvorderen en is niet verplicht tekorten aan te zuiveren, behalve door middel van aanpassing van toekomstige premies.

Toegezegd-pensioenregelingen Verenigd Koninkrijk

Abellio Greater Anglia, Abellio ScotRail, Abellio West Midlands, Abellio East Midlands en Abellio Transport Holdings hebben het beheer van de pensioenregeling voor hun personeel ondergebracht bij het Railways Pension Scheme. Het betreffende fonds is te beschouwen als ondernemingspensioenfonds en de pensioenregeling als een toegezegd-pensioenregeling.

Elk bedrijf is een aangewezen werkgever voor één of meer kostendelingsovereenkomsten binnen het Railways Pension Scheme. Dergelijke kostendelingsovereenkomsten zijn gericht op een pensioen dat gedurende het hele leven uitgekeerd wordt. Het pensioenbedrag is afhankelijk van hoe lang een werknemer een actieve deelnemer is van de pensioenregeling en van zijn salaris bij uittreding uit de regeling ('eindloonregeling').

Wegens het karakter van de kostendelingsovereenkomsten worden de verschuldigde bijdragen, ter dekking van zowel de kosten van de opgebouwde uitkeringen als een eventueel tekort tussen de waarde van de activa en de waarde van de pensioenverplichtingen, gezamenlijk gedragen door de werkgever en de bijdragende deelnemers, in een verhouding van respectievelijk 60%/40%. Als gevolg daarvan neemt de werkgever 60% van de totale pensioenlasten en pensioenverplichtingen op de balans op. Het Railways Pension Scheme wordt beheerd door de Trustee, Railways Pension Trustee Company Limited. De activa van de regelingen worden belegd via beleggingsfondsen, elk met een verschillend risico- en rendementsprofiel.

De pensioenverplichtingen en het pensioenvermogen zijn gebaseerd op actuariële berekeningen die per 31 december zijn uitgevoerd. Ultimo 2021 bedroeg de netto verplichting van Abellio Transport Holdings Limited € 7 miljoen (ultimo 2020: € 5 miljoen). De gemiddelde looptijd van de pensioenverplichting is ongeveer 24 jaar.

Om het karakter van de concessie te weerspiegelen wordt voor Abellio Greater Anglia, Abellio ScotRail, Abellio East Midlands en Abellio West Midlands het nadelige verschil tussen pensioenverplichtingen en pensioenvermogen opgenomen onder 'langlopende verplichtingen' voor zover dit betrekking heeft op de concessieperiode. Het resterende bedrag aan het einde van de concessieperiode wordt niet in de balans opgenomen, omdat het deel uitmaakt van de schulden van de volgende concessiehouder. De netto verplichtingen bedroegen ultimo 2021 nihil (ultimo 2020: nihil). De gemiddelde looptijd van beide pensioenverplichtingen is ongeveer 20 jaar.

Bij het bepalen van de pensioenlasten worden alleen die lasten verwerkt in de winst- en verliesrekening die gedurende de concessieperiode ten laste komen van de concessienemer (de Groep). Deze netto pensioenkosten worden daarom berekend, rekening houdend met het deel van de kosten die gedragen zullen worden door de werknemers (40%) en door andere partijen na afloop van de huidige concessieperiode. Deze netto berekening houdt wel rekening met een eventuele toerekening binnen de concessieperiode, die (mogelijk) kan optreden bij de driejaarlijkse beoordelingen tijdens de concessieperiode of aanpassingen in de jaarlijkse bijdragen over de concessieperiode.

Uitgangspunten toegezegd-pensioenregelingen

Bij de bepaling van de pensioenverplichtingen en het pensioenvermogen zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd (gebaseerd op gewogen gemiddelde):

	31 december 2021	31 december 2020
Disconteringsvoet	1,7%	1,6%
Loonsomstijging	3,0%	2,4%
Pensioenstijging	3,0%	2,4%
Inflatie	3,5%	2,9%

Tabel voor de levensverwachtingen: S3NA tables met CMI 2019 projecties plus lange termijnverwachting van 1,25 %.

Samenstelling

De samenstelling van de pensioenverplichtingen is als volgt:

(in miljoenen euro's)	31 december 2021	31 december 2020
Reële waarde van de fondsbeleggingen	3.519	2.767
Contante waarde van de toegezegd-pensioenrechten	5.746	4.694
Nadelig verschil	2.227	1.927
Aandeel van de werknemers	(891)	(771)
Nadelig verschil aan het einde van de concessieperiode	(1.330)	(1.151)
Netto verplichtingen van de Groep (over de concessieperiode)	6	5

Gevoeligheidsanalyse

Redelijkerwijs mogelijke wijzigingen op balansdatum in één van de relevante actuariële veronderstellingen, waarbij andere veronderstellingen constant blijven, zouden de volgende invloed hebben op de bruto verplichting uit hoofde van toegezegde pensioenrechten:

(aanpassing met 0,25%) (in miljoenen euro's)	Toename	Afname
Disconteringsvoet	(339)	363
Inflatie	357	(336)
Toekomstige salarisverhogingen	93	(91)

Verandering van de sterfteverwachting met 1 jaar zou een invloed hebben van circa € 160 miljoen (31 december 2020: € 150 miljoen) op de bruto verplichting.

De invloed van deze wijzigingen op de netto verplichtingen van de Groep over de concessieperiode is naar verwachting beperkt gezien de overdracht van verplichtingen aan het einde van de concessie.

Verloop

Het verloop van het pensioenvermogen en van de pensioenverplichtingen is als volgt:

(in miljoenen euro's)	2021	2020
Fondsbeleggingen per 1 januari	2.767	2.727
Toevoeging nieuw fonds	-	-
Rentebaten	45	56
Pensioenpremies (inclusief werknemersdeel)	79	73
Uitbetaalde pensioenen	(119)	(84)
Administratiekosten	(10)	(13)
Rendement op fondsbeleggingen, exclusief rentebaten	581	154
Koersresultaat	176	(146)
Fondsbeleggingen per 31 december	3.519	2.767
Verplichtingen uit hoofde van toegezegde pensioenrechten per 1 januari	4.694	3.764
Toevoeging nieuw fonds	-	-
Pensioenlasten	218	151
Interestkosten	77	76
Uitbetaalde pensioenen	(119)	(84)
Netto-actuariële winst of verlies	578	988
Koersresultaat	298	(201)
Verplichtingen uit hoofde van toegezegde pensioenrechten per 31 december	5.746	4.694

Samenstelling pensioenvermogen

De samenstelling van het pensioenvermogen is als volgt:

(in miljoenen euro's)	31 december 2021	31 december 2020
Aandelen	2.518	1.914
Vastrentende waarden	19	174
Vastgoed	274	240
Geldmiddelen	482	261
Overig	226	178
Totaal	3.519	2.767

Pensioenkosten verwerkt in de winst- en verliesrekening

(in miljoenen euro's)	2021	2020
Pensioenlasten (werkgeversdeel)	128	91
Renteresultaat	-	-
Administratiekosten	6	8
Aanpassing als gevolg van beperking concessieperiode	(87)	(52)
Totaal	47	47

De Groep verwacht op basis van de huidige waarderingsgrondslagen een bedrag van € 36 miljoen aan pensioenlasten Abellio te verwerken inzake bovengenoemde toegezegd-pensioenregelingen in 2022.

Niet gerealiseerde actuariële resultaten

(in miljoenen euro's)	2021	2020
Actuariële winst of verlies als gevolg van:		
- demografische veronderstellingen	(10)	(14)
- financiële veronderstellingen	589	999
- aanpassing op grond van ervaringen	-	4
Rendement op fondsbeleggingen, exclusief rentebaten	(581)	(154)
Aanpassing als gevolg van beperking concessieperiode	2	(462)
Veranderingen in deelnemersaandeel	-	(373)
Totaal	-	-

Jubileumverplichtingen

Voor de berekening van de jubileumverplichtingen wordt de prognosetafel AG2020 gebruikt.

Het verloop van de voorziening is als volgt:

(in miljoenen euro's)	2021	2020
Verplichtingen per 1 januari	32	32
Uitkeringen	(3)	(3)
Actuarieel resultaat	2	2
Oprenting	-	1
Verplichtingen per 31 december	31	32

Het kortlopend deel van deze voorziening bedraagt € 3 miljoen.

De gevoeligheden zijn als volgt:

	2021	2020
Discontering (-0,5%)	4,4%	4,3%
Loonsomstijging (0,5%)	4,5%	4,3%
Carrierekansen (+25%)	2,5%	1,3%
Ontslagkansen (+25%)	-6,2%	-6,1%

Tijdelijke regeling vervroegd uittreden

Ultimo 2021 is een bedrag van € 17 miljoen toegevoegd aan de verplichting in verband met de tijdelijke regeling vervroegd uittreden die in 2021 tot stand is gekomen.

De gevoeligheden zijn als volgt:

	2021	2020
Discontering (-0,5%)	1,1%	-
Deelnamekans (+10%)	21,9%	-

Waarderingsgrondslag

Onder de personeelsbeloningen zijn opgenomen pensioenverplichtingen uit pensioenregelingen en andere verplichtingen betreffende personeelsbeloningen bestaande uit jubileumuitkeringen, VUT-uitkeringen en verplichtingen wegens arbeidsongeschiktheid van medewerkers.

Toegezegde-bijdrageregelingen zijn regelingen waarbij de Groep geen andere verplichting heeft dan de contractuele bijdragen te voldoen. Deze bijdragen worden in de winst- en verliesrekening verantwoord in de periode waarin de bijdrage verschuldigd is.

Toegezegd-pensioenregelingen zijn regelingen waarbij de Groep niet kan volstaan met betaling van de verplichte, contractueel overeengekomen bijdrage aan pensioenfondsen of verzekeringsmaatschappijen. De netto verplichting van de Groep wordt voor elke regeling afzonderlijk berekend door een schatting te maken van de pensioenaanspraken die werknemers hebben opgebouwd in de verslagperiode en de daaraan voorafgaande jaren. Van deze pensioenaanspraken wordt de contante waarde bepaald, welke wordt gesaldeerd met de reële waarde van het belegde pensioenvermogen. De disconteringsvoet is de rentevoet per balansdatum van hoogwaardige vastrentende waarden waarvan de looptijd de termijn van de pensioenverplichtingen benadert. Bij de berekening wordt rekening gehouden met elementen als toekomstige loonstijging als gevolg van algemene loonontwikkelingen en carrièrekansen, met inflatie en met actuele levensduurverwachtingen. De berekening wordt jaarlijks uitgevoerd door een erkende actuaris volgens de 'projected unit credit'-methode. Wanneer de berekening resulteert in een positief saldo voor de Groep, wordt de opname van het actief beperkt tot een bedrag dat maximaal gelijk is aan het saldo van eventuele niet-opgenomen pensioenkosten van verstreken diensttijd en de contante waarde van eventuele toekomstige terugstortingen door het fonds of lagere toekomstige pensioenpremies. Het werknemersgedeelte wordt in mindering gebracht op de verplichting.

De pensioenverplichtingen die betrekking hebben op de concernonderdelen die in Verenigd Koninkrijk gevestigd zijn, worden opgenomen voor de periode waarover de vervoersconcessies lopen.

De aan het begin van het jaar op basis van de actuariële berekeningen verwachte mutatie in de pensioenverplichtingen en beleggingsresultaten worden gemuteerd in de netto verplichtingen en in de winst- en verliesrekening verwerkt. De door werkgevers en werknemers betaalde bijdragen komen in mindering op de netto verplichtingen. De actuariële winsten en verliezen, bestaande uit het verschil tussen de werkelijke en de verwachte mutaties in de pensioenverplichtingen en beleggingsresultaten, worden verwerkt in het totaalresultaat.

Verplichtingen inzake jubileumuitkeringen en VUT-uitkeringen worden actuarieel berekend en opgenomen tegen de contante waarde. Hierbij wordt rekening gehouden met loon- en prijsontwikkelingen, recente sterftetafels en inschatting van het dienstverband. Eventuele actuariële winsten of verliezen worden in de winst- en verliesrekening opgenomen in de periode waarin deze zich voordoen. Op soortgelijke wijze worden ook de verplichtingen wegens arbeidsongeschiktheid bepaald.

Kortetermijnpersoneelsbeloningen

De nog niet opgenomen vrijetijdsaanspraken worden contant gemaakt, rekening houdend met toekomstige salarisstijgingen. Overige kortetermijnpersoneelsbeloningen worden zonder contant making gewaardeerd en opgenomen wanneer de daarmee verband houdende dienst wordt verricht.

29. Voorzieningen

(in miljoenen euro's)	Reorganisatie-voorzieningen	Voorziening bodemsanering	Beëindigingsvergoedingen/netto activa betalingen	Voorziening doorbetaling onregelmatigheid bij vakantie	Voorzieningen Abellio Duitsland en overige voorzieningen	Totaal
Stand per januari 2021	33	74	487	37	129	760
Dotatie	22	5	-	29	386	442
Oprenting	-	-	-	1	-	1
Deconsolidatie	-	-	-	-	-115	-115
Onttrekking	-18	-	-144	-	-78	-240
Koersverschillen	-	-	19	-	1	20
Vrijval	-11	-2	-362	-	-78	-453
Stand per 31 december 2021	26	77	-	67	254	424
Opgenomen onder:						
Langlopend	7	71	-	67	71	216
Kortlopend	19	6	-	-	183	208

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 2021 en 2020 in Nederland zijn:

- het cao eindbod van NS dat is voorgelegd aan cao-partijen en in februari 2021 is geaccepteerd door de vakbonden;
- 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 1,5% (2020: 1,5%).

Beëindigingsvergoedingen/netto-activa betalingen

In november 2020 heeft het Dft beëindigingsvergoedingen vastgesteld. Naar aanleiding van deze vaststelling hebben onderhandelingen plaatsgevonden en zijn argumenten uitgewisseld. Dit heeft geleid tot een neerwaartse bijstelling van de beëindigingsvergoeding in mei 2021 en tot een vrijval van de voorziening van € 362 miljoen.

Voorziening doorbetaling onregelmatigheid bij vakantie

De Groep heeft een voorziening getroffen voor de geclaimde onregelmatigheidstoelagen tijdens vakantie over de bovenwettelijke vakantiedagen. De juridische procedure omtrent dit onderwerp is nog niet afgerond.

Voorzieningen Abellio Duitsland en overige voorzieningen

De Groep heeft per 30 juni 2021 een inschatting gemaakt van de verwachte uitstroom van middelen die voortkomt uit de beëindiging en afwikkeling van de activiteiten in Duitsland. Hiervoor zijn voorzieningen getroffen. Deze inschattingen zijn per 31 december geactualiseerd als gevolg van de ontwikkelingen zoals toegelicht onder paragraaf "Deconsolidatie". Ultimo 2021 heeft de Groep haar positie opnieuw beoordeeld en de voorzieningen daarop aangepast. Deze voorzieningen zijn, met uitzondering van € 10 miljoen (die ten laste is gebracht van de overige bedrijfslasten), ten laste van haar financieringsresultaat verantwoord en zijn ultimo 2021 opgenomen onder voorzieningen Abellio Duitsland en overige voorzieningen. Deze voorzieningen worden getroffen voor uitstroom van middelen ten aanzien van garanties en afwikkeling van mogelijke andere aansprakelijkheden verband houdend met de insolventieprocedures. Daarnaast is een voorziening getroffen voor verwachte juridische en proces kosten. De voorziening voor garanties is een deel van het totaal aan afgegeven garanties zoals is opgenomen in noot 31 van de jaarrekening.

De juridische onderhandelingspositie van de Groep wordt naar verwachting ernstig geschaad als verdere toelichting wordt gegeven over de aard en omvang van de getroffen voorzieningen Abellio Duitsland en overig voorzieningen. De Groep maakt daarom gebruik van de bepalingen van IAS 37.92 en beperkt zich tot bovenstaande toelichting.

De uitkomst van de solventieprocedures in Duitsland is inherent onvoorspelbaar en het is mogelijk dat kasstromen of bedrijfsresultaten in toekomstige jaren in materiële zin positief of negatief kunnen worden beïnvloed als gevolg van een (on)gunstige uitkomst voor de Groep ten opzichte van de huidige inschattingen die zijn gedaan in deze jaarrekening.

Overige voorzieningen betreffen onder andere voorzieningen voor schade ten gevolge van ongevallen en brand, onzekerheden ten aanzien van afrekeningen met vervoerders, voorzieningen in verband met onderhoud van leasecontracten en voorzieningen voor personeel gerelateerde onderwerpen.

Individuele tegemoetkomingen Tweede Wereldoorlog

NS heeft tijdens de Tweede Wereldoorlog in opdracht van de bezetter treinen gereden. NS heeft de bereidheid uitgesproken om op morele gronden een individuele financiële tegemoetkoming te doen aan de door haar handelen meest direct getroffen. In gezamenlijkheid is afgezien van een juridische procedure over aansprakelijkheid. NS heeft in 2019 een voorziening getroffen van € 47 miljoen voor de verwachte uitkeringen en uitvoeringskosten (verantwoord onder de overige bedrijfslasten). Ultimo 2021 is de gehele voorziening afgewikkeld.

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.

Verlieslatende contracten

In de balans wordt een voorziening voor verlieslatende contracten in de balans opgenomen wanneer de door de Groep naar verwachting te behalen voordelen uit een overeenkomst lager zijn dan de onvermijdbare kosten om aan de verplichtingen uit hoofde van de overeenkomst te voldoen.

De voorziening wordt gewaardeerd tegen de contante waarde van de verwachte netto kosten van de voortzetting van het contract, of indien dit lager is, tegen de contante waarde van de verwachte kosten voor de beëindiging van het contract zijnde enige compensatie of boete die voortvloeit uit het niet-naleven van het contract. Voorafgaand aan de vorming van een voorziening wordt op de activa die betrekking hebben op het contract een bijzonder waardeverminderingsverlies genomen.

Overige voorzieningen

Er worden voorzieningen opgenomen voor schade in verband met brand, ongevallen, verstrekte garanties, claims, voorziening onderhoudskosten leaseovereenkomsten en overige zaken.

30. Leases

Groep als lessee

De Groep heeft leasecontracten voor materieel, vastgoed en overige bedrijfsmiddelen die gebruikt worden in haar activiteiten. De verplichtingen van de Groep uit hoofde van de leaseovereenkomsten zijn gewaarborgd door het eigendomsrecht van de lessor op de geleasede activa. Over het algemeen is de Groep beperkt in de mogelijkheid om de geleasede activa te subleasen. Er zijn verschillende leasecontracten die verlengings- en beëindigingsopties bevatten. Deze worden hieronder verder besproken.

De Groep heeft ook bepaalde lease-overeenkomsten voor machines met een leaseperiode van 12 maanden of minder en lease-overeenkomsten voor kantoorapparatuur met een lage waarde. De Groep past de opnamecriteria voor 'kortetermijn-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 2020				
Aanschaffingsprijs	2.291	208	21	3.220
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	1.149	45	4	1.198
Boekwaarde per 1 januari 2020	1.842	163	17	2.022
Mutaties in 2020				
Toevoegingen	504	14	-	518
Desinvesteringen	-43	-	-1	-44
Afschrijvingen	-461	-18	-3	-482
Bijzondere waardeverminderingen	-83	-27	-1	-111
Koersverschillen vreemde valuta	-46	-1	-1	-48
Overige mutaties	10	-3	3	10
Totaal mutaties boekjaar	-119	-35	-3	-157
Samenstelling 31 december 2020				
Aanschaffingsprijs	2.977	214	27	3.218
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	1.254	86	13	1.353
Boekwaarde per 31 december 2020	1.723	128	14	1.865
Mutaties in 2021				
Toevoegingen	255	15	8	278
Desinvesteringen	-1	-	-1	-2
Deconsolidatie	-890	-	-	-890
Afschrijvingen	-458	-15	-3	-476
Bijzondere waardeverminderingen	-13	-	-	-13
Terugneming bijzondere waardevermindering	-	-	-	-
Koersverschillen vreemde valuta	44	2	-	46
Overige mutaties	37	-17	-1	19
Totaal mutaties boekjaar	-1.026	-15	3	-1.038
Samenstelling 31 december 2021				
Aanschaffingsprijs	2.006	195	27	2.228
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	1.309	82	9	1.400
Boekwaarde per 31 december 2021	697	113	18	827

Hieronder worden de boekwaarden van de leaseverplichtingen en de mutaties gedurende de periode weergegeven:

(in miljoenen euro's)	2021	2020
Leaseverplichtingen per 1 januari	2.066	2.109
Toevoegingen	277	518
Deconsolidatie	-993	-
Toegerekende rente	21	34
Betalingen	-499	-515
Overige mutaties	7	-29
Valutaverschillen	51	-51
Lease verplichtingen per 31 december	930	2.066

Opgenomen onder:

Langlopend	634	1.601
Kortlopend	296	465

De leaseverplichting kan worden opgesplitst naar de volgende landen:

(in miljoenen euro's)	31 december 2021	31 december 2020
Verenigd Koninkrijk	784	844
Duitsland	-	1.042
Nederland	146	180
Totaal	930	2.066

De analyse van de looptijd van de leaseverplichtingen wordt toegelicht in noot 25.

De volgende bedragen zijn opgenomen in de winst- en verliesrekening:

(in miljoenen euro's)	2021	2020
Afschrijvingskosten gebruiksrecht vaste activa	476	482
Bijzondere waardeverminderingen gebruiksrecht vaste activa	13	111
Terugneming bijzondere waardeverminderingen	-	-
Rentelasten leasecontracten	21	34
Kosten in verband met kortetermijn-leaseovereenkomsten (Overige bedrijfslasten)	1	30
Kosten in verband met de huur van laagwaardige activa (Overige bedrijfslasten)	-	1
Variabele leasebetalingen (Overige bedrijfslasten)	20	17
Totaal opgenomen in de winst- en verliesrekening	531	675

De gehanteerde marginale rentevoet is als volgt:

Marginale rentevoet (in procenten)	bereik	gehanteerd
Nederland	-0,5% - 1,5%	0,5%
Verenigd Koninkrijk	0,1% - 5,3%	1,7%
Duitsland	0,1% - 2,7%	1,6%

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 waardeverminderingverliezen 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 gehewaardeerd 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.

31. Niet in de balans opgenomen regelingen

Tegen NS en/of groepsmaatschappijen loopt een aantal onderzoeken en zijn diverse claims ingediend die door haar worden betwist. Voor zover noodzakelijk geacht zijn hiervoor voorzieningen getroffen. Een aantal belangrijke onderwerpen wordt hieronder toegelicht.

ACM

In 2015 heeft de ACM geconcludeerd dat NS een aantal artikelen van de Spoorwegwet heeft overtreden in het kader van de aanbesteding Limburg. Daarnaast heeft de ACM NS in 2017 een boete opgelegd van € 40,95 miljoen voor het handelen in strijd met artikel 24 van de Mededingingswet en artikel 102 van het Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie. NS heeft deze verwerkt in het resultaat 2017. NS heeft door middel van een bezwaarschrift aan de ACM gevraagd het besluit te heroverwegen. In 2018 heeft de ACM de

bezwaren van NS afgewezen. NS heeft beroep ingesteld tegen het besluit op bezwaar. De rechtbank Rotterdam heeft op 27 juni 2019 het besluit van de ACM vernietigd. De boete blijft niet in stand en is in juli 2019 teruggestort aan NS en in 2019 in het resultaat verwerkt. De ACM heeft hoger beroep aangetekend. Op 1 juni 2021 heeft het College van Beroep voor het bedrijfsleven de uitspraak van de rechtbank bevestigd. Hiermee is de zaak gesloten.

Chroom 6

Op donderdag 31 januari 2019 heeft het RIVM de resultaten gepresenteerd van het onderzoek Chroom-6 bij het re-integratieproject tROM in Tilburg. In het Tilburgse project tROM werkten tussen 2004 en 2011 uitkeringsgerechtigden aan onder andere NS-treinen en museumtreinen in de toenmalige werkplaats van NedTrain Tilburg. Het RIVM heeft onderzoek uitgevoerd, waaraan NS haar medewerking heeft verleend. Een onafhankelijke commissie heeft aan de hand van de onderzoeksresultaten conclusies getrokken en adviezen geformuleerd. De commissie heeft stevige conclusies getrokken, ook over de rol van NS in het Tilburgse project. De gemeente Tilburg, NS en het Spoorwegmuseum hebben volgens de commissie allemaal steken laten vallen. Begin februari 2019 hebben partijen bekendgemaakt dat zij gezamenlijk en elk vanuit de eigen verantwoordelijkheid tot een regeling komen, om op deze manier zo snel mogelijk duidelijkheid te bieden aan de betrokkenen.

NS heeft haar aandeel in de verwachte kosten reeds voorzien per 31 december 2019 en geüpdatet naar de inzichten per 31 december 2021. De mutatie van de voorziening is opgenomen onder de overige bedrijfslasten.

Verder heeft de Politie in opdracht van het Openbaar Ministerie (OM) strafrechtelijk onderzoek gedaan, waarbij NedTrain als één van de verdachten werd aangemerkt. Het onderzoek is afgerond en het OM heeft bekend gemaakt dat het NedTrain gaat vervolgen voor medeplegen van c.q. medeplichtigheid aan overtreding van de Arbeidsomstandighedenwet. De uitkomst van de strafrechtelijke vervolging is nog onzeker.

Langlopende contracten

Ultimo 2021 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.

De Groep heeft diverse leasecontracten die per 31 december 2021 nog niet zijn ingegaan. De toekomstige betalingen voor deze niet-opzegbare leasecontracten bedragen € 1 miljoen op ten hoogste één jaar, € 18 miljoen op ten hoogste vijf jaar en € 3 miljoen daarna.

Energiecontracten

Ultimo 2021 bedraagt de afnameverplichting van het energiecontract in Nederland van de reeds afgedekte volumes, de vergoeding voor Programma Verantwoordelijkheid en de opslag voor groene stroom voor de periode 2022-2024 (het restant van het 10-jarige contract) € 176 miljoen (stand ultimo 2020 € 205 miljoen). Het voor 2022 en 2023 verwachte volume is nagenoeg volledig afgedekt. Het voor 2024 verwachte volume is in belangrijke mate afgedekt. De transportkosten en energiebelasting maken geen deel uit van de weergegeven afnameverplichting. Indien het verschil tussen marktwaarden en contractwaarde boven een bepaalde drempel uitkomt dient de Groep, dan wel Eneco, garanties, dan wel cash collateral, te stellen aan de andere partij. De storting en verplichting, indien deze er zijn, worden met elkaar gesaldeerd aangezien beide onlosmakelijk met elkaar samenhangen. Ultimo 2021 heeft NS € 313 miljoen (ultimo 2020: € 0 miljoen) aan zekerheden ontvangen in de vorm van margin gelden.

Voor een nadere toelichting op energiecontracten wordt verwezen naar noot 25.

Fiscale eenheid

Alle tot de Groep behorende Nederlandse dochterondernemingen voor de vennootschapsbelasting zijn gevoegd in de fiscale eenheid NV Nederlandse Spoorwegen. Dientengevolge is de Groep hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschulden van de in de fiscale eenheid opgenomen dochterondernemingen.

Investeringsverplichtingen

Ultimo 2021 heeft de Groep investeringsverplichtingen uitstaan voor € 911 miljoen (2020: € 1.184 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 € 145 miljoen) van Eurofima AG is omgerekend € 29 miljoen gestort. De Groep heeft een opeisbare volstortingsverplichting en garantieverplichtingen voor omgerekend € 262 miljoen. De verplichting kan worden opgeëist indien de eigen vermogenspositie van Eurofima AG daar aanleiding toe geeft.

Als gevolg van de afspraken over de IC Brussel met de Belgische vervoerder in het kader van het hoofdrailnet houdt de Groep rekening met een voor de Groep negatief saldo in de verrekening van de exploitatielasten van dit traject. De omvang van dit saldo is afhankelijk van het exploitatieresultaat op dat traject. De verwachte uitkomsten maken onderdeel uit van de toets op de bijzondere waardevermindering HRN zoals toegelicht in noot 14.

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 € 781 miljoen (31 december 2020: € 734 miljoen) garanties verstrekt ter zake uitvoering van concessie in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland. Een deel van de garanties met betrekking tot Abellio Duitsland is voorzien (zie noot 29).

Concessies

Gedurende 2021 heeft de Groep de volgende concessies. De entiteiten waarin de Duitse concessies zitten zijn per 30 juni 2021 gedeconsolideerd.

Nederland

Hoofdrailnet/ HSL-Zuid	31 december 2024
------------------------	------------------

Treindienst Gouda- Alphen aan den Rijn	11 december 2031
--	------------------

Verenigd Koninkrijk

Merseyrail-concessie rondom Liverpool	20 juli 2028
---------------------------------------	--------------

Greater Anglia-concessie (East Anglia)	19 september 2026
--	-------------------

Abellio London-concessies (bus)	zie hierna
---------------------------------	------------

ScotRail-concessie in Schotland	31 maart 2022
---------------------------------	---------------

West Midlands treinconcessie	19 september 2026
------------------------------	-------------------

East Midlands treinconcessie (vanaf 18 augustus 2019)	16 oktober 2022
---	-----------------

*

Duitsland

Ruhr Sieg Netz	1 februari 2022
----------------	-----------------

Der Mungstener	1 februari 2022
----------------	-----------------

Saale-Thüringen-Südharz	december 2030
-------------------------	---------------

Niederrhein-Netz	1 februari 2022
------------------	-----------------

Rhein-Ruhr-Express	1 februari 2022
--------------------	-----------------

Stuttgarter Netze	1 januari 2022
-------------------	----------------

Dieselnetz Sachsen-Anhalt	december 2032
---------------------------	---------------

S-Bahn Rhein-Ruhr	1 februari 2022
-------------------	-----------------

* De concessie zal in oktober 2022 aflopen na afloop van het ERMA-noodcontract; over de gunning van een volgend NRC-contract wordt momenteel onderhandeld.

Nederland**Hoofdrailnet**

De hoofdrailnet-concessie (HRN) is verleend door het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat en betreft het reizigersvervoer per spoor op het hoofdrailnet in Nederland. De oude HRN-concessie en de HSL-concessie (zie volgende paragraaf) eindigden eind 2014 en het ministerie heeft in december 2014 een nieuwe geïntegreerde hoofdrailnet-concessie aan NS verleend voor de periode 1 januari 2015 tot 31 december 2024. De treindiensten over de HSL-Zuid vallen met ingang van 1 januari 2015 ook onder deze concessie. In de concessie is vastgelegd dat de prestaties over de duur van de concessie verbeteren. De evaluatie zal over 2024 plaatsvinden. Indien NS de streefwaarden voor 2024 niet haalt is NS per niet behaalde prestatie-indicator een geldsom verschuldigd van € 1,5 miljoen tot een maximum totaalbedrag van € 19,5 miljoen per evaluatiemoment. Indien NS aan voorwaarden heeft voldaan dan is een maximale bonus te behalen van € 10 miljoen per evaluatie. Daarnaast kan het ministerie aan NS een boete van maximaal € 6,5 miljoen per jaar opleggen als NS de bodemwaarden uit de concessie voor de prestatie-indicatoren niet haalt. De prestatie-indicatoren worden gemeten op de prestatiegebieden: algemeen (klantoordeel), deur-tot-deur reis, reisgemak (vervoercapaciteit in de spits), reisinformatie (bij ontregelingen), (sociale) veiligheid en betrouwbaarheid (reizigerspunctualiteit).

Met de overheid zijn onder andere afspraken gemaakt ten aanzien van de productiemiddelen (met name rollend materieel) die worden ingezet ten behoeve van de uitvoering van de hoofdrailnet-concessie. Afhankelijk van de eigendomssituatie en de vorm van aanbesteding kunnen de productiemiddelen bij (gedeeltelijk of geheel) verlies van de hoofdrailnet-concessie worden verhuurd aan de opvolgende concessiehouder, worden verkocht tegen boekwaarde en/of zullen de leases één op één worden overgenomen door de opvolgende concessiehouder.

In 2021 bedraagt de totale gebruiks- en concessievergoeding € 178 miljoen voor de geïntegreerde hoofdrailnet/HSL-Zuid concessie. In het onderhandelakkoord van 2011 is een correctiemechanisme opgenomen ter afwending van het faillissement van HSA. Dit correctiemechanisme is overgenomen in de uitvoeringsovereenkomst ten behoeve van de concessie en heeft de volgende strekking. Indien het gemiddelde rendement van de concessiehouder over een vastgestelde periode lager is dan de drempelwaarde (4%) heeft zij recht op een correctie van de concessieprijs (ten hoogte van het verschil tussen het werkelijke rendement en 4%, waarbij de correctie over de totale concessieduur is gemaximeerd op € 144 miljoen prijspeil 2010). Over 2015 bestond geen recht op een dergelijke correctie. Het eventuele recht op een correctie is in 2016 voor het eerst berekend over het gemiddelde rendement van 2015 en 2016, vervolgens steeds over de voorgaande drie jaren. Een op grond van de uitvoeringsovereenkomst ontstaan recht op een correctie van de concessieprijs komt niet te vervallen op het moment dat in latere jaren het rendement hoger is dan de drempelwaarde. De uitbetaling van een ontstaan recht op een correctie van de concessieprijs zal conform de uitvoeringsovereenkomst gespreid plaatsvinden. Het correctiemechanisme met betrekking tot de gemiddelde rentabiliteit wordt gedurende de concessie lineair verantwoord over de gehele concessieduur.

In de concessie is ook een correctiemechanisme opgenomen ten aanzien van een verrekening van eventuele meevallers in de energieprijzontwikkelingen 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 I&W, waarbij geen correctie plaatsvindt op het moment dat het cumulatief werkelijk rendement onder het cumulatief normrendement ligt. Los van bovenstaande berekening is NS over 2016 éénmalig een bedrag van € 56 miljoen onvoorwaardelijk verschuldigd aan het ministerie. Deze betaling wordt lineair geamortiseerd over de gehele looptijd van de concessie. De regeling is gemaximeerd op € 290 miljoen (inclusief éénmalige betaling) en zal nooit leiden tot een betaling van I&W aan NS. Over 2021 en voorgaande jaren is geen correctie energiekosten verschuldigd.

In juni 2020 heeft het ministerie van I&W het voornemen bekend gemaakt om de concessie vanaf 2025 onderhands aan NS te gunnen. Dit is in september 2020 door de Tweede Kamer bevestigd. De looptijd en de voorwaarden van de concessie zijn nog niet bekend.

Concessie Gouda-Alphen aan den Rijn

In 2021 heeft NS de concessie Gouda – Alphen aan den Rijn uitgevoerd. De concessie heeft een looptijd tot en met 11 december 2031.

De concessie is verleend door de betrokken provincie. Voor de uitvoering van de concessie wordt een vergoedingsbedrag ontvangen van de concessieverlener.

Verenigd Koninkrijk

Merseyrail-concessie

Deze concessie wordt geëxploiteerd als een 50/50 joint venture met Serco, een beursgenoteerde Britse onderneming. Het betreft het personenvervoer op het spoorwegnet in de regio rond Liverpool. Er bestaat een verplichting om welomschreven diensten (dienstregeling, kwaliteit van de dienst) te exploiteren tegen een vaste vergoeding die door de regionale autoriteiten wordt betaald. Om de vijf jaar vindt een evaluatie plaats, waarbij onder meer wordt nagegaan of de activiteiten nog steeds "efficiënt" zijn. De jaarlijkse betaling van de overheid (de subsidie) wordt bepaald in het contract en wordt jaarlijks geïndexeerd.

Greater Anglia-concessie (East Anglia)

Abellio won de nieuwe Greater Anglia concessie in augustus 2016. Deze concessie wordt geëxploiteerd door de volledige dochteronderneming Abellio East Anglia Ltd. De concessie exploiteert het reizigersvervoer op het spoorwegnet in de regio Anglia in het oosten van Engeland. Het oorspronkelijke concessiecontract werd gewijzigd in een EMA, en vervolgens in een ERMA, voordat het in september 2021 werd beëindigd. Het contract is nu een 'National Rail' contract dat in september 2026 afloopt.

ScotRail-concessie

Abellio heeft in oktober 2014 de ScotRail-concessie gewonnen. De concessie is op 1 april 2015 van start gegaan en heeft een looptijd van 7 jaar. De ScotRail-concessie is toegekend door Transport Scotland en wordt geëxploiteerd door de volle dochter Abellio ScotRail Ltd, die intercity-, regionaal en provinciaal personenvervoer per trein op het Schotse nationale spoorwegnet verzorgt. Er bestaat een verplichting om de gespecificeerde diensten (dienstregeling, kwaliteit van de diensten) te verlenen tegen een vooraf vastgestelde vergoeding die door de overheid wordt betaald (subsidie) en die op jaarbasis wordt geïndexeerd. In december 2019 besloot de Schotse regering niet akkoord te gaan met onze commercieel haalbare optie om de concessie tot 2025 te verlengen en vervolgens oefende zij de breekclausule in de concessieovereenkomst uit om de ScotRail-concessie in maart 2022 te beëindigen. Het contract is in 2020 gewijzigd met een EMA- en een EMA 2-contract tot 28 februari 2022 en voor de periode van 1 maart tot en met 31 maart 2022 zullen additionele afspraken gemaakt worden in de vorm van een "Temporary Measures Agreement"

West Midlands concessie

Abellio startte de West Midlands concessie op 10 december 2017. De concessie loopt tot 31 maart 2026. De concessie bestrijkt het gebied rond Birmingham en de diensten van Londen Euston naar Crewe en van Liverpool naar Birmingham. De concessieovereenkomst bepaalt dat in 2021 nieuwe treinen moeten worden geïntroduceerd om ruimte te bieden aan meer passagiers tijdens piekperiodes in Birmingham en Londen. De lange treinen betekenen meer zitplaatsen en meer ruimte voor passagiers. In deze concessie wordt ook geïnvesteerd in een beter ticketsysteem en betere reisinformatie als onderdeel van de veranderingen die bedoeld zijn om de reizen van passagiers te verbeteren. Het oorspronkelijke concessiecontract werd gewijzigd in een EMA en vervolgens in een ERMA voordat het in september 2021 afliep. Het contract is nu een National Rail Contract dat eindigt in september 2026.

East Midlands concessie

Abellio startte de East Midlands concessie op 18 augustus 2019. De concessie loopt tot 21 augustus 2027. De concessie omvat de Midland Main Line, met als eindpunt London St. Pancras, waar de diensten naar Derby, Leicester, Sheffield en Nottingham worden uitgevoerd. Het omvat ook een netwerk van lokale lijnen die bestemmingen zoals Grantham, Lincoln en Mansfield bedienen. De routes omvatten ook diensten naar Luton Airport en East Midlands Parkway. De concessieovereenkomst voorziet in de introductie van nieuwe treinen

die de bestaande intercityvloot volledig vervangen en de passagiers zullen profiteren van een toename van 80% van het aantal ochtendspitszitplaatsen in Nottingham, Lincoln en St Pancras. Passagiers zullen ook snellere reistijden over lange afstanden zien, een nieuwe expresdienst van Corby via Luton naar Londen, de invoering van verbeterde vertragingsvergoedingen en flexipasstickets voor een betere prijs-kwaliteitsverhouding. Het oorspronkelijke concessiecontract werd gewijzigd in een EMA en vervolgens in een ERMA. Voor East Midlands eindigt de ERMA in oktober 2022, waarna ook daar een 'National Rail' contract wordt aangeboden door het Dft.

Londen

Abellio London exploiteert buslijnen in Londen vanuit een aantal depots (met een marktaandeel van 8%). De concessies hebben een gemiddelde looptijd van 5 jaar met een optie voor een verlenging van 2 jaar, afhankelijk van het behalen van verschillende prestatiecriteria.

32. Verbonden partijen

De transacties met verbonden partijen vinden plaats op basis van het arms length-principe.

Alle geplaatste aandelen zijn in handen van de Staat. Een significante transactie met aan de Staat gelieerde onderneming (Dienst Uitvoering Onderwijs) betreft de ontvangen vergoeding voor de studentenkaart (2021: € 525 miljoen, 2020: € 459 miljoen).

Betalingen van de gebruiksvergoeding voor de Nederlandse infrastructuur vinden plaats aan ProRail BV, een aan de Staat gelieerde onderneming. Deze is toegelicht in noot 31.

Daarnaast heeft de Groep in 2021 een bedrag van € 962 miljoen (2020: € 843 miljoen) verantwoord voor de diverse regelingen van de Staat (Beschikbaarheidsvergoedingen, NOW en overige regelingen). Deze zijn verantwoord als opbrengsten.

TLS is 100% eigendom van Coöperatie Openbaar Vervoerbedrijven, waar NS lid van is en derhalve is Translink Systems BV een verbonden partij. Uit hoofde van de uitvoering van de werkzaamheden door Translink Systems BV heeft de Groep in 2021 vergoedingen aan Translink betaald voor een bedrag van € 0,1 miljoen (2020: € 0,1 miljoen) voor geleverde producten en diensten. Translink Systems BV houdt zich bezig met de ontwikkeling, implementatie en het gebruik van het elektronische registratie- en betaalsysteem voor het openbaar vervoer in Nederland.

Transacties met raad van bestuur en commissarissen zijn toegelicht in noot 2.

Er hebben in 2021 en 2020 geen significante transacties plaatsgevonden met joint ventures en overige deelnemingen.

Groepsmaatschappijen

De belangrijkste vennootschappen die zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening zijn:

	Percentage deelname		Statutaire zetel
	2021	2020	
Werkmaatschappijen			
NS Reizigers BV*	100,0	100,0	Utrecht
Abellio Transport Holding BV	100,0	100,0	Utrecht
NedTrain BV*	100,0	100,0	Utrecht
NS Financial Services (Holdings) Ltd (in liquidatie)	100,0	100,0	Dublin
NS Stations BV*	100,0	100,0	Utrecht
NS Vastgoed BV*	100,0	100,0	Utrecht
NS Insurance NV	100,0	100,0	Utrecht
NS Opleidingen BV*	100,0	100,0	Utrecht
NS Lease BV* (per 1 januari 2021 gefuseerd met NS Reizigers BV)	100,0	100,0	Utrecht
Dochterondernemingen van werkmaatschappijen			
Thalys Nederland NV*	100,0	100,0	Utrecht
NS Internationaal BV*	100,0	100,0	Utrecht
NS Stations Retailbedrijf BV*	100,0	100,0	Utrecht
NS Fiets BV*	100,0	100,0	Utrecht
NS OV-Fiets BV*	100,0	100,0	Utrecht
Stationsfoodstore BV*	100,0	100,0	Utrecht
NS Poort Ontwikkeling BV	100,0	100,0	Utrecht
NS Financial Services Company (in liquidatie)	100,0	100,0	Dublin
Abellio Nederland BV	100,0	100,0	Utrecht
Abellio Transport Group Ltd	100,0	100,0	Glasgow
Abellio Transport Holdings Ltd	100,0	100,0	London
Abellio Greater Anglia Ltd	100,0	100,0	London
Abellio East Anglia Ltd	60,0	60,0	London
Abellio West Midlands Ltd	85,1	70,1	Birmingham
Abellio East Midlands Ltd	100,0	100,0	London
Abellio Rail Baden-Württemberg GmbH**	-	100,0	Stuttgart
Abellio Rail Mitteldeutschland GmbH**	-	100,0	Halle
Abellio Rail NRW GmbH**	-	100,0	Essen
WestfalenBahn GmbH**	-	100,0	Bielefeld
Abellio GmbH**	-	100,0	Essen
Abellio ScotRail Ltd	100,0	100,0	Glasgow
Abellio West London Ltd	100,0	100,0	London
Abellio London Ltd	100,0	100,0	London
Transport Holding Germany BV	100	0	Utrecht
ATH Rail Beteiligungsgesellschaft Deutschland GmbH	100	0	Berlijn
Joint ventures			
Merseyrail Services Holding Company Ltd	50	50	Hampshire
Overige belangen			
Reisinformatiegroep BV	41,7	41,7	Utrecht
Eurofima AG	5,8	5,8	Basel
NS Mobiliteitsdiensten BV	90	90	Utrecht

* NS Groep NV heeft zich in overeenstemming met het bepaalde in art. 403 Boek 2 BW aansprakelijk gesteld voor de uit rechtshandelingen voortvloeiende schulden

*** De Duitse entiteiten zijn vanaf 30 juni 2021 niet meer opgenomen in de consolidatiekring.
Zie voor toelichting de algemene toelichting.*

Een volledige lijst van groepsmaatschappijen, geassocieerde deelnemingen en joint ventures in overeenstemming met de volgens de artikelen 2:379 en 2:414 BW vereiste vermeldingen is neergelegd op het kantoor van het Handelsregister te Utrecht.

33. Gebeurtenissen na balansdatum

1. Gebeurtenissen na balansdatum

Ten aanzien van ScotRail zullen voor de periode van 1 maart tot en met 31 maart 2022 additionele afspraken worden gemaakt in de vorm van een "Temporary Measures Agreement". Deze additionele afspraken waren op 31 december 2021 nog niet bekend en zijn daarom in de herbeoordeling van de bijzondere waardevermindering conform IFRS niet meegenomen (zie noot 14).

De Groep heeft zich in 2021 gecommitteerd aan de verwerving van de aandelen van de vennootschappen Westfalenbahn GmbH en PTS GmbH. Voor de verwerving van deze aandelen heeft de Groep voor Westfalenbahn GmbH en PTS GmbH respectievelijk € 9 miljoen en € 1,75 miljoen betaald in december 2021. De feitelijke aandelenoverdracht kan pas geëffectueerd worden op het moment dat de insolventieprocedures van de desbetreffende vennootschappen zijn afgerond. De aandelenlevering van PTS GmbH heeft in januari plaatsgevonden en de aandelen van Westfalenbahn GmbH zullen eind februari 2022 worden geleverd (zie paragraaf "deconsolidatie"). Op dat moment heeft de Groep de aandelen verkregen en is zeggenschap ontstaan over deze vennootschappen.

De onderneming Baden-Württemberg is per 1 januari 2022 overgedragen aan een andere partij en daarmee is het insolventieproces voor die onderneming afgerond (zie paragraaf "deconsolidatie").

Enkelvoudige jaarrekening

Enkelvoudige balans per 31 december 2021

(vóór resultaatbestemming)

(in miljoenen euro's)	31 december 2021	31 december 2020
Financiële vaste activa	1.695	1.352
Totaal activa	1.695	1.352
Eigen vermogen		
Geplaatst aandelenkapitaal	1.012	1.012
Wettelijke afdekkingsreserve	6	-23
Wettelijke reële waarde reserve	53	53
Actuariële reserve	-1	-1
Wettelijke reserve ontwikkelingskosten	302	240
Wettelijke herwaarderingsreserve deelnemingen	64	64
Wettelijke reserve omrekeningsverschillen	-35	-21
Algemene reserve	-45	2.406
Onverdeeld resultaat	339	-2.378
	1.695	1.352
Totaal passiva	1.695	1.352

Enkelvoudige winst- en verliesrekening 2021

(in miljoenen euro's)	2021	2020
Overig resultaat	-	-
Resultaat groepsmaatschappijen na belastingen	339	-2.378
Netto resultaat	339	-2.378

Grondslagen voor de jaarrekening

Algemeen

NV Nederlandse Spoorwegen maakt voor de bepaling van de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaatbepaling van haar enkelvoudige jaarrekening gebruik van de optie die wordt geboden in artikel 2:362 lid 8 BW. Dit houdt in dat de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaatbepaling (hierna 'waarderingsgrondslagen') van de enkelvoudige jaarrekening van NV Nederlandse Spoorwegen gelijk zijn aan die welke voor de geconsolideerde jaarrekening zijn toegepast. Hierbij worden deelnemingen, waarop invloed van betekenis wordt uitgeoefend, op basis van de equity-methode gewaardeerd.

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

Deelnemingen in groepsmaatschappijen

De deelnemingen in groepsmaatschappijen worden gewaardeerd volgens de equity-methode, waarbij op het moment dat de deelneming is afgewaardeerd, verliezen slechts in aanmerking worden genomen voor zover de aandeelhouder gehouden is deze aan te zuiveren.

Resultaat groepsmaatschappijen

Het resultaat groepsmaatschappijen bestaat uit het resultaat na winstbelasting.

Toelichting op de enkelvoudige balans en winst- en verliesrekening

De in de toelichting opgenomen bedragen zijn in miljoenen euro's, tenzij anders is aangegeven.

Financiële vaste activa

Deelnemingen in groepsmaatschappijen

(in miljoenen euro's)	2021	2020
Stand per 1 januari	1.352	3.763
Resultaataandeel	339	-2.378
Uitgekeerd dividend over voorgaande verslagperiode	-	-
Overige mutaties	4	-33
Stand per 31 december	1.695	1.352

Eigen vermogen

(in miljoenen euro's)	Aandelen- kapitaal	Wettelijke afdekkings- reserve	Wettelijke reële waarde reserve	Actuariële reserve	Wettelijke reserve ont- wikkelings- kosten	Wettelijke her- waarderings- reserve deelnemingen	Wettelijke reserve omrekenings- verschillen	Algemene reserve	Onverdeeld resultaat	Totaal eigen vermogen
Stand per 1 januari 2020	1.012	-5	52	-	350	59	-12	2.099	208	3.763
Mutaties herwaarderingsreserves	-	-18	1	-1	-	-	-9	-	-	-27
Dividend aan aandeelhouder	-	-	-	-	-	-	-	-73	-	-73
Terugdraaien dividend aan aandeelhouder	-	-	-	-	-	-	-	73	-	73
Resultaat boekjaar	-	-	-	-	-	-	-	208	-2.378	-2.170
Overige mutaties	-	-	-	-	-110	5	-	307	-208	-6
	-	-18	1	-1	-110	5	-9	307	-2.586	-2.411
Stand per 31 december 2020	1.012	-23	53	-1	240	64	-21	2.406	-2.378	1.352
Mutaties herwaarderingsreserves	-	29	-	-	62	-	-14	-62	-	15
Dividend aan aandeelhouder	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Terugdraaien dividend aan aandeelhouder	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultaat boekjaar	-	-	-	-	-	-	-	-	339	339
Overige mutaties	-	-	-	-	-	-	-	-2.389	2.378	-11
	-	29	-	-	62	-	-14	-2.451	2.717	343
Stand per 31 december 2021	1.012	6	53	-1	302	64	-35	-45	339	1.695

De wettelijke reserve is gevormd voor ontwikkelingskosten van software. De wettelijke herwaarderingsreserve is gevormd voor rechtstreekse vermogensmutaties in joint ventures en voor het niet uitkeerbare gedeelte van het eigen vermogen van NS Insurance. De wettelijke reserve omrekeningsverschillen omvat alle koersverschillen op vreemde valuta die ontstaan door de omrekening van de jaarrekening van buitenlandse activiteiten, evenals door de omrekening van verplichtingen waarmee de netto-investering van de vennootschap in een buitenlandse groepsmaatschappij is afgedekt.

De wettelijke afdekkingsreserve bestaat uit de cumulatieve mutatie in de reële waarde van afdekkingsinstrumenten (derivaten) wanneer de afgedekte transactie nog niet heeft plaatsgevonden of de afgedekte positie nog niet is afgewikkeld.

De wettelijke reële-waardereserve omvat de cumulatieve mutatie in de reële waarde van tegen reële waarde gewaardeerde beleggingen - totaalresultaat 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.

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. Dientengevolge is NV Nederlandse Spoorwegen hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingsschulden 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 32.

Utrecht, 24 februari 2022

Raad van commissarissen

De heer G.J.A. van de Aast
Voorzitter

Mevrouw M.E. van Lier Lels

De heer H.H.J. Dijkhuizen

Mevrouw N. Albayrak

Mevrouw J.L. Stuijt

De heer W.J. van der Feltz

Raad van bestuur

Mevrouw M.E.F. Rintel
President-directeur

De heer H.L.L. Groenewegen
Directeur Financiën

De heer E.F.W. van Asch
Directeur Operatie

Mevrouw A.M.E. de Vries
Directeur Stations en Risicobeheer

De heer T.B. Smit
Directeur Commercie & Ontwikkeling

Overige gegevens

Overige gegevens

Statutaire resultaatbestemming

Conform artikel 21 lid 2 der Statuten van NV Nederlandse Spoorwegen bepaalt de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de bestemming van een eventueel voordelig saldo van de winst- en verliesrekening.

Gecombineerde controleverklaring en assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

Aan: de aandeelhouder en raad van commissarissen van N.V. Nederlandse Spoorwegen.

Onze conclusies

Wij hebben de jaarrekening 2021 van N.V. Nederlandse Spoorwegen (NS) te Utrecht gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van N.V. Nederlandse Spoorwegen per 31 december 2021 en van het resultaat en de kasstromen over 2021 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 BW;
- geeft de in dit jaarverslag opgenomen enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van N.V. Nederlandse Spoorwegen per 31 december 2021 en van het resultaat over 2021 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Wij hebben de niet-financiële informatie in het jaarverslag 2021 van N.V. Nederlandse Spoorwegen te Utrecht beoordeeld. De reikwijdte van onze beoordeling is beschreven in de sectie “De reikwijdte van onze onderzoeken”. Een beoordeling is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid.

Op grond van onze beoordeling hebben wij geen reden om te veronderstellen dat de niet-financiële informatie geen, in alle van materieel belang zijnde aspecten, betrouwbare en toereikende weergave geeft van:

- het beleid en de bedrijfsvoering ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen;
- de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied in 2021;

in overeenstemming met de Sustainability Reporting Standards (optie Core) van het Global Reporting Initiative (GRI Standards) en de aanvullend gehanteerde rapportagecriteria zoals toegelicht in de sectie “Reikwijdte en verslaggevingscriteria” van het jaarverslag.

Basis voor onze conclusies

Wij hebben onze assurance-opdrachten verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en de Nederlandse Standaard 3810N, “Assurance-opdrachten inzake maatschappelijke verslagen” vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie Onze verantwoordelijkheden.

Wij vinden dat de door ons verkregen assurance-informatie voldoende en geschikt is als basis voor onze conclusies.

Onze onafhankelijkheid

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. Dit houdt onder meer in dat wij geen activiteiten verrichten die kunnen leiden tot een belangenconflict met onze onafhankelijke assurance-opdrachten. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Benoeming

Wij zijn door de raad van commissarissen op 3 september 2013 benoemd als accountant van N.V. Nederlandse Spoorwegen vanaf de controle van het boekjaar 2014 en zijn sinds dat boekjaar tot nu toe de externe accountant.

De reikwijdte van onze onderzoeken

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde balans per 31 december 2021;
- de volgende overzichten over 2021: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerde mutatie overzicht van het eigen vermogen en het geconsolideerd kasstroomoverzicht;
- de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

- de enkelvoudige balans per 31 december 2021;
- de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2021;
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De niet-financiële informatie is opgenomen in de volgende hoofdstukken in het jaarverslag 2021 van N.V. Nederlandse Spoorwegen: "Over NS", "Onze activiteiten en prestaties in Nederland", "Onze activiteiten en prestaties in het buitenland", "Onze impact" en in de onderdelen "Onze strategie", "Hoe NS waarde toevoegt aan de samenleving", "Materialiteitsmatrix", "Dialoog met onze stakeholders in Nederland", "Over de scope van dit verslag" en "Reikwijdte en verslaggevingscriteria".

Beperkingen in de reikwijdte van onze beoordeling van de niet-financiële informatie

In de niet-financiële informatie is toekomstgerichte informatie opgenomen in de vorm van ambities, strategie, plannen, verwachtingen en ramingen en risico-inschattingen. Inherent aan toekomstgerichte informatie is dat de werkelijke uitkomsten in de toekomst onzeker zijn. Wij geven geen zekerheid bij de veronderstellingen en de haalbaarheid van toekomstgerichte informatie in de niet-financiële informatie.

In het hoofdstuk "Onze impact op Nederland" zijn de berekeningen veelal uitgevoerd met gebruikmaking van bronnen van externe partijen en aan de hand van verschillende assumpties. De gehanteerde bronnen en assumpties zijn toegelicht in het onderdeel "Onze impact" op www.ns.nl/mvoberekeningen. Wij hebben ten aanzien van de inhoud van deze externe bronnen en assumpties geen werkzaamheden verricht, anders dan het beoordelen van de geschiktheid en plausibiliteit van deze externe bronnen en assumpties.

De verwijzingen naar externe bronnen of websites in de niet-financiële informatie, met uitzondering van de Definities Vervoersconcessie 2021, maken geen onderdeel uit van de niet-financiële informatie die door ons is beoordeeld. Wij verstrekken derhalve geen zekerheid over deze informatie.

Deze aangelegenheden doen geen afbreuk aan onze conclusie over de niet-financiële informatie.

Informatie ter ondersteuning van ons oordeel inzake de jaarrekening

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. Onderstaande informatie ter ondersteuning van ons oordeel en onze bevindingen moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

Ons inzicht in het bedrijf

De activiteiten van N.V. Nederlandse Spoorwegen betreffen voornamelijk vervoer van reizigers, beheer en ontwikkeling van vastgoed en exploitatie van stationslocaties in Nederland, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. De activiteiten in Duitsland zijn vanwege een ingezet insolventieproces niet meer in de consolidatie opgenomen vanaf 30 juni 2021.

De groepsstructuur bestaat uit verschillende groepsonderdelen en wij hebben onze controle daarop ingericht. Wij hebben bijzondere aandacht in onze onderzoeken besteed aan een aantal onderwerpen op basis van de activiteiten van de groep en onze risicoanalyse welke onder andere nader uiteen zijn gezet in de paragraaf “de kernpunten van onze controle”.

Wij beginnen met het bepalen van de materialiteit en het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevatten als gevolg van fraude of fouten, om in reactie op deze risico's de controlewerkzaamheden te bepalen ter verkrijging van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. 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.

In 2021 hebben wij vanwege COVID-19 maatregelen noodgedwongen, evenals tijdens de jaarrekeningcontrole 2020, werkzaamheden op afstand uitgevoerd. Dit heeft de waarneming beperkt en de kans dat bepaalde signalen worden gemist vergroot. Ter compensatie van deze beperkingen ten aanzien van fysiek contact en directe waarneming, hebben wij overeenkomstig voorgaand jaar, alternatieve werkzaamheden uitgevoerd teneinde voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen als basis voor ons oordeel.

Materialiteit

Materialiteit	€ 50 miljoen (2020: € 50 miljoen)
Toegepaste benchmark	0,8% van de bedrijfslasten (€ 6,0 miljard) (exclusief (de terugname van) bijzondere waardeverminderingen en de vrijval in de voorziening beëindigingsvergoedingen gerelateerd aan de concessiecontracten in het Verenigd Koninkrijk) (ad € 0,5 miljard).
Nadere toelichting	Gegeven de aard van de activiteiten van NS, haar doelstellingen, en het belang van haar operationele prestaties in binnen- en buitenland, worden de bedrijfslasten als de meest relevante activiteitenbasis voor materialiteit geacht. De wijze waarop wij de materialiteit hebben bepaald, is consistent met voorgaand boekjaar. Wij houden rekening met de bijzondere posten genoemd in 'toegepaste benchmark'.

Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de raad van commissarissen overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de € 2,5 miljoen rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

N.V. Nederlandse Spoorwegen staat aan het hoofd van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

De groepscontrole heeft zich met name gericht op de significante onderdelen van het hoofdrailnet (HRN) bedrijf in Nederland en Abellio in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland. Bij de Nederlandse groepsonderdelen hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd. Wij hebben mede gebruik gemaakt van accountants van ons internationale netwerk bij de controle van de buitenlandse bedrijfsonderdelen. In totaal vertegenwoordigen bovengenoemde werkzaamheden 89,1% van de totale activa en 89,4% van de bedrijfslasten van de groep in onze toegepaste benchmark.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij groepsonderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening.

Opdrachtteam en gebruikmaken van het werk van specialisten

Wij hebben zorggedragen dat het opdrachtteam zowel op het niveau van de groep als op het niveau van de groepsonderdelen over de juiste kennis en vaardigheden beschikt die nodig zijn voor de controle van N.V. Nederlandse Spoorwegen. Wij hebben in het opdrachtteam specialisten opgenomen c.q. eigen deskundigen ingeschakeld op het gebied van:

- IT audit;
- Cybersecurity;
- Forensische controle;
- Duurzaamheidsverslaggeving;
- Belastingen;
- Pensioenen;
- Waardering en toelichtingen van financiering en derivaten;
- Waardering van de aan de Hoofdrailnet ('HRN') concessie gerelateerde activa en passiva inclusief de gehanteerde vermogenskostenvoet;
- Toetsing van de prognoses ten aanzien van passagiersopbrengsten in Nederland;
- Juridische analyse inclusief insolventie; en
- Financiële herstructureringen.

Onze focus op fraude en het niet-naleven van wet- en regelgeving

Onze verantwoordelijkheid

Hoewel wij niet verantwoordelijk zijn voor het voorkomen van fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving en van ons niet verwacht kan worden dat wij het niet-naleven van iedere wet- en regelgeving ontdekken, is het onze verantwoordelijkheid om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening als geheel geen afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude.

Onze controle-aanpak met betrekking tot frauderisico's

Wij identificeren en schatten risico's in op een afwijking van materieel belang op de jaarrekening die het gevolg is van fraude. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in N.V. Nederlandse Spoorwegen en haar omgeving, de componenten van het interne beheersingssysteem, waaronder het risico-inschattingsproces en de wijze waarop het bestuur inspeelt op frauderisico's en het interne beheersingssysteem monitort en de wijze waarop de raad van commissarissen toezicht uitoefent, alsmede de uitkomsten daarvan. Wij verwijzen naar het hoofdstuk "beheersing van risico's" in het jaarverslag, waarin het bestuur haar risicoanalyse, inclusief risico's ten aanzien van fraude of het niet naleven van wet- en regelgeving, heeft opgenomen.

Wij hebben de opzet en de relevante aspecten van het interne beheersingssysteem en in het bijzonder de frauderisicoanalyse geëvalueerd alsook bijvoorbeeld de gedragscode, klokkenluidersregeling en de incidentenregistratie. Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd, en voor zover wij noodzakelijk achten, de werking getoetst van interne beheersmaatregelen gericht op het mitigeren van frauderisico's.

Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van frauderisico's, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa en omkoping en corruptie in nauwe samenwerking met onze forensische en juridische specialisten. Verder hebben wij overwogen of de COVID-19 pandemie tot specifieke frauderisicofactoren heeft geleid vanwege mogelijke druk op de raad van bestuur om aan te tonen dat maatregelen om verliezen te beperken succesvol waren of om te voldoen aan bepaalde prestatie indicatoren. Omgekeerd hebben wij ook gekeken of de raad van bestuur mogelijk te conservatief is geweest in het maken van haar significante schattingen en beoordelingen met het oog op vrijval ten gunste van het resultaat in de toekomst. Wij hebben geëvalueerd of deze factoren een indicatie vormden voor de aanwezigheid van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude.

In onze controle bouwen wij een element in van onvoorspelbaarheid. Ook hebben wij de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen zijn die aanwijzing geven voor fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving.

Risico van doorbreking van interne beheersmaatregelen door management

Frauderisico	Bij het identificeren en inschatten van frauderisico's gaan wij uit van de veronderstelling dat het management interne beheersmaatregelen kan doorbreken. In onze controleaanpak houden wij er rekening mee dat dit frauderisico op de eerste plaats tot uitdrukking zou komen bij: 1. Waardering activa HRN en toekomstige resultaten HRN-concessie; 2. Abellio Verenigd Koninkrijk: Verwerking en waardering van legacy assets en claims; 3. Abellio Duitsland: Verantwoording en presentatie van de herstructurering en de waardering van de voorziening met betrekking tot de financiering, garanties en claims en toelichtingen hierop. Ook hebben wij overwogen of oordeelsvorming en aannames bij de bepaling van bovengenoemde posten wijzen op een tendentie bij het bestuur die mogelijk een risico vormt op een afwijking van materieel belang.
Onze controleaanpak	Wij beschrijven onze controleaanpak ten aanzien van deze frauderisico's als onderdeel van de gelijknamige kernpunten van onze controle.

Vanwege het risico dat management interne beheersmaatregelen kan doorbreken, hebben wij verder onder meer schattingen beoordeeld op tendenties met name gericht op belangrijke gebieden die oordeelsvorming vereisen, zoals toegelicht in de paragraaf "Schattingen en beoordelingen" in hoofdstuk 1 van de jaarrekening. Ook hebben wij data-analyse gebruikt om journaalposten met een verhoogd frauderisico te signaleren en te toetsen. In onze controle hebben wij de opbrengstenverantwoording geïdentificeerd als een significant risico. Een nadere beschrijving van dit significante risico is opgenomen in het kernpunt van onze controle "Omzetverantwoording en complexiteit en effectiviteit IT-omgeving NS in Nederland".

Wij hebben kennis genomen van de beschikbare informatie en om inlichtingen gevraagd bij leden

van de raad van bestuur, de raad van commissarissen, management en ook bij bijvoorbeeld de interne accountant, juridische zaken, de compliance-afdeling en personeelszaken.

Uit de door ons geïdentificeerde frauderisico's, ontvangen inlichtingen en andere beschikbare informatie volgen geen specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude met een mogelijk materieel belang voor het beeld van de jaarrekening.

Onze controle-aanpak met betrekking tot het risico van niet voldoen aan wet- en regelgeving

Wij hebben de omstandigheden ingeschat met betrekking tot het risico van niet-naleven van wet- en regelgeving waarvan redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze van materiële invloed kunnen zijn op de jaarrekening, op basis van onze ervaring in de sector, door afstemming met de raad van bestuur en juridische zaken, het lezen van notulen, het kennisnemen van rapporten van de interne accountant en compliance afdeling en het uitvoeren van gegevensgerichte werkzaamheden gericht op transactiestromen, jaarrekeningposten en toelichtingen.

Wij hebben verder kennis genomen van advocatenbrieven en correspondentie met toezichthouders en zijn alert gebleven op indicaties voor (mogelijke) niet-naleving gedurende de controle. Ten slotte hebben wij schriftelijk de bevestiging ontvangen dat alle bekende gebeurtenissen van niet-naleving van wet- en regelgeving met ons zijn gedeeld.

Onze controle-aanpak met betrekking tot de continuïteitsveronderstelling

In de paragraaf “Kernpunten van onze controle” hebben wij het kernpunt “liquiditeitsprognose en continuïteitsveronderstelling NS” opgenomen, waarin onze controlewerkzaamheden met betrekking tot de continuïteitsveronderstelling en onze observaties daaromtrent uiteen zijn gezet.

Wij overwegen op basis van de verkregen controle-informatie of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de raad van commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

In 2020 waren onder andere “Abellio Verenigd Koninkrijk: waardering van activa, verwerking van de beëindigingsvergoedingen en “net asset payments”, de toekomstige resultaatontwikkeling en financiering als gevolg van de impact van COVID-19” en “Abellio Duitsland: waardering van activa, de toekomstige resultaatontwikkeling en financiering” kernpunten van onze controle. Aangezien de beëindigingsvergoedingen en “net asset payments” voor Abellio Verenigd Koninkrijk definitief zijn vastgesteld en afgerekend is dit niet langer een kernpunt van onze controle. “Abellio Duitsland: waardering van activa, de toekomstige resultaatontwikkeling en financiering” is ook in 2021 een kernpunt van de controle, maar specifiek gemaakt op basis van de ontwikkelingen gedurende 2021 en de van toepassing zijnde risicofactoren in 2021.

De ontwikkelingen rondom de COVID-19 pandemie hebben grote invloed op de operationele en financiële prestaties van N.V. Nederlandse Spoorwegen en leiden inherent tot onzekerheid voor de onderneming. Onderstaande kernpunten van onze controle houden voornamelijk verband met de impact van COVID-19:

- waardering van activa HRN en inschatting toekomstige resultaten HRN-concessie;
- verantwoording van opbrengsten uit hoofde van steunmaatregelen in Nederland; en
- liquiditeitsprognose en continuïteitsveronderstelling NS.

Waardering van activa HRN en inschatting toekomstige resultaten HRN-concessie

Risico	Onze controleaanpak	Belangrijke observaties
NS heeft in 2020 een bijzondere waardevermindering met betrekking tot de aan de HRN-concessie gerelateerde activa verantwoord van € 1,6 miljard in de post afschrijvingskosten en bijzondere waardeverminderingen. In 2021 is deze bijzondere waardevermindering opnieuw beoordeeld en is geen additionele waardevermindering dan wel een terugname van de in 2020 verantwoorde waardevermindering verantwoord.	Wij hebben geëvalueerd of de door de NS gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving in overeenstemming zijn met IAS 36 ‘Bijzondere waardevermindering van activa’ en of deze grondslagen consistent zijn toegepast.	Wij kunnen ons verenigen met de conclusie van NS dat de geaccumuleerde waardevermindering gehandhaafd blijft en met de toelichtingen onder noot 14 van de jaarrekening.
Als gevolg van COVID-19, en de	Wij hebben de scenario-analyses, kasstroomprognoses en kostenbesparingsprogramma’s met NS besproken en professioneel-kritisch geëvalueerd, waarbij wij specifieke aandacht hebben gegeven aan het proces van totstandkoming van de analyses en prognoses,	

maatregelen hieromtrent, zijn de passagiersopbrengsten significant afgenomen ten opzichte van de periode voor COVID-19. NS heeft op verzoek van het Ministerie van Infrastructuur en Milieu de dienstregeling grotendeels voortgezet. Door de impact van COVID-19 bestaat onzekerheid over de passagiersopbrengsten en gerelateerde kasstromen voor de komende jaren. Voor de periode tot en met 31 augustus 2022 heeft NS recht op een Beschikbaarheidsvergoeding Openbaar Vervoersbedrijven. Als gevolg van deze regeling wordt 93% van de kosten, die in aanmerking komen voor de regeling, verminderd met 100% van de gerealiseerde omzet, gecompenseerd. Voor de periode na 31 augustus 2022 is op dit moment nog geen sprake van geformaliseerde steunmaatregelen in Nederland. NS verwacht dat ook in de periode na 31 augustus 2022 nog sprake is van significant lagere passagiersstromen en heeft de verwachting dat de Beschikbaarheidsvergoeding Openbaar Vervoersbedrijven in enigerlei vorm verlengd zal worden. In de bepaling van de realiseerbare waarde per 31 december 2021 heeft NS hier inschattingen voor gemaakt. NS heeft hiernaast kostenbesparingsprogramma's opgesteld en in uitvoering gebracht. Bovenstaande ontwikkelingen hebben geresulteerd in een indicatie voor een herbeoordeling van de bijzondere waardevermindering. Als gevolg hiervan heeft NS de realiseerbare waarde van de aan de HRN-concessie gerelateerde activa berekend op basis van meerdere scenario-analyses en deze vervolgens vergeleken met de boekwaarde. De scenario-analyses, kasstroomprognoses en de realisatie van de kostenbesparingsprogramma's bevatten inherente en/of significante onzekerheden en hebben als gevolg daarvan een significante bandbreedte. Wij hebben hiervoor een specifiek frauderisico onderkend en dit als	tendenties die een mogelijk risico vormen, de impact van de huidige gebeurtenissen en omstandigheden op de scenario's en de verwachte kasstromen van de onderneming. Wij hebben gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd op de scenario-analyses, kasstroomprognoses en kostenbesparingsprogramma's om de redelijkheid van de toegepaste assumpties te toetsen. Voor het beoordelen van de assumpties die toezien op de verwachte passagiersopbrengsten hebben wij specialisten aan ons controleteam toegevoegd. Ook zijn specialisten aan ons team toegevoegd om het gehanteerde rekenmodel en de redelijkheid van de vermogenskostenvoet van NS te toetsen. De uitkomsten van onze controlewerkzaamheden hebben wij professioneel-kritisch geëvalueerd. Ten slotte hebben wij de toelichting in noot 14 van de jaarrekening geëvalueerd.	
--	--	--

Risico**Onze controleaanpak****Belangrijke observaties**

een kernpunt van onze controle bepaald. Onder noot 14 van de jaarrekening heeft NS de uitkomsten en bandbreedte van de analyse van een bijzondere waardevermindering van de aan de HRN concessie gerelateerde activa toegelicht. De belangrijkste assumpties, schattingsonzekerheden en sensitiviteit van de analyses zijn toegelicht. Op basis van deze uitwerking heeft NS geconcludeerd dat geen aanpassing van de bijzondere waardevermindering op HRN gerelateerde activa verantwoord dient te worden per 31 december 2021.

Abellio Verenigd Koninkrijk: Verwerking en waardering van legacy assets en claims**Risico****Onze controleaanpak****Belangrijke observaties**

De impact van COVID-19 heeft tot gevolg gehad dat passagiersopbrengsten in het Verenigd Koninkrijk significant zijn afgenomen. Als gevolg hiervan zijn Abellio en de concessieverleners in het Verenigd Koninkrijk aangepaste concessievoorwaarden overeengekomen.

Hoewel de tijdelijke concessiecontracten gedurende COVID-19 volledig zijn afgewikkeld, resteren er in het Verenigd Koninkrijk nog discussies en claims (hierna: legacy assets en claims) met de opdrachtgevers die grotendeels betrekking hebben op de periode vóór COVID-19. Op basis van gesprekken die NS met de opdrachtgevers voert, bronbescheiden en juridische opinies en inschattingen heeft NS met betrekking tot deze legacy assets en claims een beste inschatting gemaakt en deels gewaardeerd.

Aangezien de legacy assets en claims gepaard gaan met een hoge mate van schattingsonzekerheid en het management van Abellio een belangrijke rol speelt in het realiseren van deze legacy assets en claims en wij hiervoor een specifiek frauderisico hebben onderkend, hebben wij dit aangemerkt als kernpunt van onze controle.

Wij hebben geëvalueerd of de door de NS gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving met betrekking tot het opnemen en waarderen van legacy assets en claims juist en consistent zijn toegepast.

Wij hebben aan de hand van de aangepaste concessievoorwaarden en andere bronbescheiden vastgesteld welke afspraken er tussen NS en de diverse concessieverleners bestaan en in 2021 nader zijn vastgesteld.

Op basis van inlichtingen bij het management en de directie, retrospectieve analyses, controle van bronbescheiden en juridische opinies hebben wij de redelijkheid van de assumpties die ten grondslag liggen aan de inschattingen met betrekking tot de legacy assets en claims getoetst.

Ook hebben wij vastgesteld dat zich geen ontwikkelingen na balansdatum hebben voorgedaan die significant van invloed zijn op de inschatting per balansdatum.

De uitkomsten van onze controlewerkzaamheden hebben wij professioneel-kritisch geëvalueerd.

Wij kunnen ons verenigen in de verwerking en waardering van de legacy claims en assets van Abellio in het Verenigd Koninkrijk.

De toelichting inzake de waardering van de legacy assets en claims van Abellio in het Verenigd Koninkrijk is opgenomen onder noot 31 van de jaarrekening.

Abellio Duitsland: Verantwoording en presentatie van de herstructurering en de waardering van de voorziening met betrekking tot de financiering, garanties en claims en toelichtingen hierop

Risico

Onze controleaanpak

Belangrijke observaties

In de paragraaf “deconsolidatie” in sectie 1 van de jaarrekening heeft NS de ontwikkelingen met betrekking tot Abellio Duitsland in 2021 uiteengezet. Het in 2020 ingezette insolventieproces heeft er toe geleid dat Abellio Duitsland vanaf 30 juni is gedeconsolideerd. Vervolgens heeft NS een inschatting gemaakt van de reële waarde van Abellio Duitsland (Abellio GmbH) in het kader van de waardering van de deelneming per 30 juni 2021. Vanaf 30 juni 2021 is de reële waarde ingeschat op nul.

Ook is in de paragraaf “deconsolidatie” toegelicht wat de status is van de verschillende concessies in Duitsland in relatie tot het ingezette insolventieproces, welke concessies aan derde partijen worden overgedragen en welke activiteiten door NS worden voortgezet. NS heeft per concessie een beste inschatting gemaakt van de verwachte uitstroom van middelen als gevolg van deze ontwikkelingen. Onder noot 29 van de jaarrekening heeft NS de getroffen voorzieningen nader toegelicht.

Bij het inschatten van de voorzieningen heeft NS een beste inschatting gemaakt van de verwachte uitstroom van middelen op basis van onder andere onderhandelingen met de concessieverleners, opinies van interne en externe juristen, rapportages van externe deskundigen, van toepassing zijnde (voorwaardelijke) verplichtingen en reeds afgegeven garanties. Verschillende scenario’s zijn hierbij uitgewerkt.

Deze inschattingen bevatten inherente en/of significante onzekerheden en hebben als gevolg daarvan een significante bandbreedte. Wij hebben hiervoor een specifiek frauderisico onderkend en dit als een kernpunt

Wij hebben geëvalueerd of de door de NS gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving met betrekking tot het opnemen en waarderen voorzieningen in overeenstemming zijn met IAS 37 ‘Voorzieningen, voorwaardelijke verplichtingen en voorwaardelijk activa’ en of deze grondslagen consistent zijn toegepast.

Wij hebben onder andere inlichtingen ingewonnen bij de raad van bestuur en management van Abellio, kennis genomen van de interne en externe juridische opinies en overeenkomsten, externe rapportages van deskundigen en kennis genomen van notulen van directie- en commissarissenvergaderingen. Vanwege de juridische complexiteit zijn in het bijzonder ook juristen en andere specialisten aan ons controleteam toegevoegd op het gebied van insolventieprocedures en herstructureringen.

Wij hebben de scenario-analyses met NS besproken en nader onderzocht. Wij hebben specifieke aandacht gegeven aan het proces van totstandkoming van de analyses en prognoses, tendenties die een mogelijk risico vormen, de impact van de huidige gebeurtenissen en omstandigheden op de scenario’s, de verwachte kasstromen van de onderneming.

Verder hebben wij een professioneel-kritische beoordeling uitgevoerd op de hiervoor genoemde rapportages alsmede de controle-uitkomsten van door ons ingeschakelde juristen en andere specialisten, waarbij wij specifieke aandacht hebben gegeven aan de (kans op) claims, voorwaardelijke verplichtingen, afgegeven garanties en de redelijkheid van de ingenomen posities.

Wij hebben gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd op de

Wij kunnen ons verenigen in de verwerkingswijze en toelichtingen van NS in de hoofdstukken “impact van corona en belangrijke (resultaat) ontwikkelingen”, “deconsolidatie” van sectie 1 en de toelichtingen onder noot 26 en 29 van de jaarrekening.

Risico	Onze controleaanpak	Belangrijke observaties
van onze controle bepaald. In de paragrafen “impact van corona en belangrijke (resultaat) ontwikkelingen”, “deconsolidatie” van sectie 1 en onder noot 26 en 29 van de jaarrekening heeft NS de ontwikkelingen met betrekking tot Abellio Duitsland en de uitkomsten van de analyse met betrekking tot de voorzieningen toegelicht. De belangrijkste assumpties, schattingsonzekerheden en sensitiviteit van de analyses zijn eveneens opgenomen.	voorwaardelijke verplichtingen, afgegeven garanties, de scenario-analyses en kasstroomprognoses om de redelijkheid van de toegepaste assumpties te toetsen. De uitkomsten van onze controlewerkzaamheden hebben wij professioneel-kritisch geëvalueerd. Ten slotte hebben wij de toelichtingen in de paragrafen “impact van corona en belangrijke (resultaat) ontwikkelingen”, “deconsolidatie” van sectie 1 en de toelichtingen onder noot 26 en 29 van de jaarrekening geëvalueerd.	

Verantwoording van opbrengsten uit hoofde van steunmaatregelen in Nederland

Risico	Onze controleaanpak	Belangrijke observaties
In de jaarrekeningpost Opbrengsten onder noot 1 van de jaarrekening zijn de Nederlandse opbrengsten uit steunmaatregelen voor een bedrag van € 925 miljoen Beschikbaarheidsvergoeding Openbaar Vervoer (BVOV) en € 15 miljoen Noodmaatregelen Overbrugging Werkgelegenheid (NOW) opgenomen. Over 2021 heeft NS recht op een Beschikbaarheidsvergoeding Openbaar Vervoersbedrijven. Als gevolg van deze regeling wordt 93% van het geïndexeerde kostenniveau, die in aanmerking komen voor de regeling, verminderd met 100% van de gerealiseerde omzet gecompenseerd. Om aanspraak te maken op de BVOV zijn verdere voorwaarden van toepassing, zoals een verbod op dividenden, ontslagvergoedingen en bonussen aan key functionarissen. NS Stations heeft NOW aangevraagd op basis van artikel 6a van de NOW regeling (werkmaatschappijregeling). Als gevolg van deze regeling worden loonkosten vergoed op basis van de procentuele daling van de omzet in de verschillende NOW tijdvakken. Om aanspraak te maken op de NOW zijn verdere voorwaarden van toepassing, zoals een groepsbreed verbod op dividenden, ontslagvergoedingen en bonussen aan bestuurders. Het risico bestaat dat NS niet aan alle voorwaarden en verplichtingen voor BVOV en/of NOW voldoet	Wij hebben kennis genomen van de BVOV en NOW regelingen en de voorwaarden en verplichtingen die gelden om in aanmerking te komen voor de regelingen. Beide regelingen zijn afhankelijk van de gerealiseerde opbrengsten. Onze controleaanpak ten aanzien van de verantwoording van passagiersopbrengsten in Nederland is opgenomen onder het kernpunt “Omzetverantwoording en complexiteit en effectiviteit IT-omgeving NS in Nederland”. Wij hebben gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd op de kostenverantwoording BVOV om vast te stellen dat er in de verantwoording geen sprake is van kosten die niet in aanmerking komen voor de BVOV verantwoording. Verder hebben wij gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd op de naleving van de overige voorwaarden die van toepassing zijn om in aanmerking te komen op de BVOV regeling. Dit ziet onder andere toe op het vaststellen of er geen ontslagvergoedingen of bonussen aan key functionarissen zijn uitgekeerd en of het voor de BVOV geldende dividendverbod is nageleefd. Voor NOW hebben wij getoetst of NS de toepassing van artikel 6a (werkmaatschappijregeling) binnen NS Stations juist toepast. Rekening houdend met de materialiteit die wij toepassen voor de jaarrekeningcontrole hebben wij cijferanalyses verricht op de verantwoorde omzetsdalingen in de verschillende NOW tijdvakken. Voor het onderzoeken van de aanvragen	Wij kunnen ons verenigen in de verwerkingwijze en toelichtingen van de Nederlandse opbrengsten uit steunmaatregelen in de jaarrekeningpost Opbrengsten onder noot 1 van de jaarrekening.

Risico	Onze controleaanpak	Belangrijke observaties
waardoor de verantwoording van steunmaatregelen in de jaarrekening niet juist is. Ook bestaat er een inherent risico dat uit de controles die ten behoeve van de BVOV en NOW opgaves verricht worden om de aanvraag finaal in te kunnen dienen correcties volgen.	tot vaststelling van de NOW, moeten nadere gegevensgerichte werkzaamheden verricht worden met een lagere materialiteit. Ook hebben wij gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd op de verdere voorwaarden en verplichtingen die van toepassing zijn. Deels betrof dit dezelfde werkzaamheden zoals hiervoor in het kader van de BVOV beschreven, zoals de controle van ontslagvergoedingen en bonussen. Wij hebben aanvullende werkzaamheden verricht onder andere met betrekking tot de naleving van de groepsbrede verplichting tot het niet uitkeren dividenden.	

Liquiditeitsprognose en continuïteitsveronderstelling NS

Risico	Onze controleaanpak	Belangrijke observaties
De impact van COVID-19 heeft tot gevolg gehad dat passagiersopbrengsten significant zijn afgenomen, terwijl NS op verzoek van het ministerie van Infrastructuur en Milieu de dienstregeling grotendeels heeft voortgezet. De impact van COVID-19 is van invloed op de liquiditeitspositie per 31 december 2021 en de liquiditeitsprognose van NS voor de komende jaren. Vanwege het belang van de continuïteitsveronderstelling voor de jaarrekening betreft dit een kernpunt van onze controle. Tot en met 31 augustus 2022 heeft NS in Nederland recht op een Beschikbaarheidsvergoeding Openbaar Vervoersbedrijven. Deze regeling vergoedt 93% van de kosten, die in aanmerking komen voor de regeling, verminderd met 100% van de gerealiseerde opbrengsten. Voor de periode na 31 augustus 2022 is op dit moment geen overeenstemming over mogelijke aanvullende steunmaatregelen voor Openbaar Vervoersbedrijven. NS verwacht dat ook in de periode na 31 augustus 2022 nog sprake is van significant lagere passagiersstromen en heeft het de verwachting dat de Beschikbaarheidsvergoeding Openbaar Vervoersbedrijven verlengd zal worden. In de liquiditeitsprognose is hier rekening mee gehouden.	De Raad van Bestuur heeft een beoordeling gemaakt van de mogelijkheid van de onderneming om haar continuïteit te handhaven en de activiteiten voort te zetten voor tenminste twaalf maanden na opmaak van de jaarrekening. Wij hebben overwogen of deze continuïteitsbeoordeling van NS op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, alle gebeurtenissen en omstandigheden bevat waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Wij hebben de volgende werkzaamheden verricht om de risico's met betrekking tot continuïteit te identificeren en in te schatten, en om vast te kunnen stellen dat de door de Raad van Bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Ook hebben wij de continuïteitsbeoordeling met de Raad van Bestuur van NS besproken en professioneel-kritisch geëvalueerd, waarbij wij specifieke aandacht hebben gegeven aan het proces van totstandkoming van de beoordeling, tendenties die een mogelijk risico vormen, de impact van de huidige gebeurtenissen en omstandigheden op de activiteiten en de verwachte kasstromen van de onderneming, met de nadruk op de vraag of de onderneming voldoende	Op basis van onze werkzaamheden concluderen wij dat de mate waarin NS in haar beoordeling van de continuïteitsveronderstelling rekening heeft gehouden met alle beschikbare informatie en de toelichtingen daaromtrent in de jaarrekening, passend zijn in de omstandigheden en in overeenstemming met EU-IFRS en Titel 9 BW2. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven.

Risico	Onze controleaanpak	Belangrijke observaties
In de paragraaf “continuïteitsveronderstelling” in sectie 1 van de jaarrekening heeft NS geconcludeerd dat het aanvaardbaar is om het continuïteitsbeginsel in de jaarrekening toe te passen. NS is tot deze conclusie gekomen op basis van de liquiditeitsprognose voor de periode tot en met maart 2023 alsmede scenario-analyses. Deze scenario-analyses houden rekening met de impact van COVID-19 en voorwaardelijke verplichtingen c.q. afgegeven garanties aan (dochtervennootschappen van) Abellio Transport Holding. Ook is aandacht besteed aan de mogelijke gevolgen van het insolventieproces in Duitsland.	liquiditeit zal hebben om aan al haar verplichtingen te voldoen. Wij hebben specifieke aandacht besteed aan aanpassingen in afspraken tussen NS en de concessieverleners in 2021, verwachte kasstromen uit steunmaatregelen en verwachte kasstromen uit garanties die, onder andere aan (dochtervennootschappen van) Abellio Transport Holding, door NS zijn afgegeven. Bij de controle van de scenario-analyses hebben wij de liquiditeitsprognose ultimo 2020 retrospectief getoetst en geëvalueerd in hoeverre er ruimte voor negatieve effecten bestaat in de huidige prognose. Bij deze werkzaamheden hebben we specialisten ingezet op het gebied van financiering en herstructureringen. De ingezette specialisten op het gebied van herstructureringen hebben tevens beoordeeld in hoeverre voldoende rekening is gehouden met uitgaande kasstromen van de voorliggende scenario's van Abellio in Duitsland als gevolg van het insolventieproces. De uitkomsten van onze controlewerkzaamheden hebben wij professioneel-kritisch geëvalueerd. Ten slotte hebben wij de toereikendheid van de toelichting in de jaarrekening geëvalueerd met betrekking tot de belangrijkste aannames en veronderstellingen en daarbij in het bijzonder overwogen of de toelichting de mate van schattingsonzekerheid adequaat tot uitdrukking brengt.	

Omzetverantwoording en complexiteit en effectiviteit IT-omgeving NS in Nederland

Risico	Onze controleaanpak	Belangrijke observaties
In de jaarrekeningpost Opbrengsten zijn de Nederlandse opbrengsten uit reizigersvervoer voor een bedrag van € 1,5 miljard opgenomen. Dit bedrag bestaat uit opbrengsten uit de verkoop van diverse kaartsoorten die het recht geven op vervoer (passagiersomzet). De diversiteit in kaartsoorten gecombineerd met het grote aantal transacties die van toepassing zijn voor diverse kaartsoorten stelt hoge eisen aan de betrouwbaarheid en continuïteit van transactie-verwerkende systemen teneinde te waarborgen dat individuele	Onze werkzaamheden omvatten onder andere het evalueren van opzet en bestaan van de interne beheersingsmaatregelen die het risico van een onjuist en/of onvolledige opbrengstverantwoording en de continuïteit van de IT omgeving mitigeren, het uitvoeren van data analyse werkzaamheden, zoals trendanalyses, het analyseren van handmatige boekingen, het uitvoeren van een deelwaarneming op de juiste en volledige verwerking van transacties en controles op basis van bevestigingen van derden.	Uit onze werkzaamheden is gebleken dat NS de kwaliteit van de IT-beheersing en informatiebeveiliging gedurende 2021 verder heeft verhoogd. Onze werkzaamheden hebben geen significante tekortkomingen in de continuïteit en betrouwbaarheid van de geautomatiseerde gegevensverwerking aan het licht gebracht. Wij kunnen ons verenigen in de verwerkingswijze van de opbrengstverantwoording van NS.

transacties leiden tot juiste en volledige opbrengstverantwoording. Vandaar dat wij de complexiteit en effectiviteit IT-omgeving NS als kernpunt van onze controle beschouwen in samenhang met de omzetverantwoording. Verder bestaat het risico dat de omzetverantwoording niet consistent is toegepast of niet in overeenstemming is met IFRS 15 'Opbrengsten van contracten met klanten' heeft plaatsgevonden.

In de afgelopen jaren heeft NS investeringen verricht in de simplificatie, standaardisatie en verbetering van de IT-infrastructuur, -systemen en -processen, gericht op het vergroten van de effectiviteit en de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking. Verwezen wordt naar het hoofdstuk "Beheersing van risico's" in het NS Jaarverslag.

De toelichting inzake de opbrengstverantwoording van reizigersvervoer is opgenomen in de toelichting onder noot 1 van de jaarrekening.

Wij hebben werkzaamheden verricht ten aanzien van de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking, waarbij wij ook aandacht hebben besteed aan risico's op het gebied van informatiebeveiliging, uitsluitend voor zover noodzakelijk binnen de reikwijdte van de controle van de jaarrekening. Daarbij hebben wij gespecialiseerde IT-auditors opgenomen in ons controleteam.

Onze werkzaamheden bestonden verder uit de beoordeling van de ontwikkelingen in de IT-infrastructuur, waaronder de controle van de in 2021 vernieuwde systemen en applicaties en daarmee gepaard gaande conversies, en het testen van de voor onze controle relevante interne beheersingsmaatregelen met betrekking tot IT-systemen en processen.

Wij hebben verder geëvalueerd of de door de NS gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving met betrekking tot de omzetverantwoording in overeenstemming zijn met IFRS 15 'Opbrengsten van contracten met klanten' en of deze grondslagen consistent zijn toegepast.

Informatie ter ondersteuning van onze conclusie inzake de niet-financiële informatie

Ons inzicht in het bedrijf

Als startpunt van onze beoordeling voeren wij een omgevingsanalyse uit en verkrijgen wij inzicht in de relevante maatschappelijke thema's en kwesties en de kenmerken van N.V. Nederlandse Spoorwegen. De activiteiten van N.V. Nederlandse Spoorwegen betreffen voornamelijk vervoer van reizigers, beheer en ontwikkeling van vastgoed en exploitatie van stationslocaties in Nederland en het Verenigd Koninkrijk. Daarnaast evalueren wij de geschiktheid van de gebruikte rapportagecriteria, de consistente toepassing hiervan en de toelichtingen die daarover in de niet-financiële informatie staan. Dit omvat het evalueren van de uitkomsten van de dialoog met belanghebbenden. Wij hebben bijzondere aandacht in onze beoordeling besteed aan een aantal onderwerpen op basis van de activiteiten en kenmerken van de vennootschap en haar omgeving.

Na het bepalen van de materialiteit en het identificeren en inschatten van de risico's dat de niet-financiële informatie afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten, bepalen wij beoordelingswerkzaamheden als reactie op deze risico's om assurance-informatie te verkrijgen die voldoende en geschikt is als basis voor onze conclusie. Bij fraude is het risico dat de duurzaamheidsinformatie misleidend of onevenwichtig is of dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten.

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij materialiteitsniveaus bepaald voor elk relevant onderdeel van de niet-financiële informatie en voor de niet-financiële informatie als geheel.

Bij het evalueren van onze materialiteitsniveaus hebben wij kwantitatieve en kwalitatieve aspecten evenals de relevantie van informatie voor zowel de belanghebbenden als de organisatie in ogenschouw genomen.

Wij zijn met de raad van commissarissen overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze beoordeling geconstateerde afwijkingen rapporteren die naar onze mening om kwantitatieve of kwalitatieve redenen relevant zijn.

Rapportagecriteria

De niet-financiële informatie binnen de reikwijdte van onze beoordeling dient gelezen en begrepen te worden samen met de rapportagecriteria. N.V. Nederlandse Spoorwegen is verantwoordelijk voor het selecteren en toepassen van deze rapportagecriteria, rekening houdend met de van toepassing zijnde wet- en regelgeving met betrekking tot verslaggeving.

Het ontbreken van gevestigde praktijken ter beoordeling en meting van niet-financiële informatie biedt de mogelijkheid verscheidene, acceptabele meettechnieken toe te passen. Hierdoor kan de vergelijkbaarheid tussen entiteiten onderling en in de tijd beïnvloed worden.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie naast de jaarrekening, de niet-financiële informatie en onze gecombineerde controleverklaring en assurance-rapport daarbij.

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

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

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip,

verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat. Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW

en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening of onze beoordelingswerkzaamheden bij de niet-financiële informatie.

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

Beschrijving van verantwoordelijkheden voor de jaarrekening en de niet-financiële informatie

Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van commissarissen

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW.

De raad van bestuur is ook verantwoordelijk voor het opstellen van betrouwbare en toereikende niet-financiële informatie in overeenstemming met de GRI Standards en de aanvullend gehanteerde rapportagecriteria zoals toegelicht in het hoofdstuk “Reikwijdte en verslaggevingscriteria” van het jaarverslag, inclusief het identificeren van stakeholders en het bepalen van materiële onderwerpen. De door de raad van bestuur gemaakte keuzes ten aanzien van de reikwijdte van de niet-financiële informatie en het verslaggevingsbeleid zijn uiteengezet in het hoofdstuk “Reikwijdte en verslaggevingscriteria” van het jaarverslag.

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 en de niet-financiële informatie mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het rapportageproces van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheden

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

Onze controle van de jaarrekening 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.

Onze beoordeling van de niet-financiële informatie is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid. De werkzaamheden die worden verricht bij het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid zijn gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van informatie en 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 beoordeling is daarom ook aanzienlijk lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij een controle.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fouten of fraude 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 of niet-financiële informatie 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 passen de Nadere voorschriften kwaliteitssystemen (NVKS) toe. Op grond daarvan beschikken wij over een samenhangend stelsel van kwaliteitsbeheersing inclusief vastgelegde richtlijnen en procedures inzake de naleving van ethische voorschriften, professionele standaarden en andere relevante wet- en regelgeving.

Een informatieve samenvatting van onze uitgevoerde werkzaamheden als basis voor onze conclusies is opgenomen in de bijlage.

Amsterdam, 24 februari 2022

Ernst & Young Accountants LLP

drs. J. Verhagen RA

Bijlage bij de gecombineerde controleverklaring en assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

Uitgevoerde werkzaamheden

Wij hebben deze assurance-opdrachten professioneel kritisch uitgevoerd met een multidisciplinair team en hebben, waar relevant, professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden en de Nederlandse Standaard 3810N, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. De secties 'Informatie ter onderbouwing van ons oordeel' en 'Informatie ter onderbouwing van onze conclusie' in de gecombineerde controleverklaring en assurance-rapport bevatten een informatieve samenvatting van onze verantwoordelijkheden en de uitgevoerde werkzaamheden als basis voor ons oordeel en onze conclusie.

Onze controle voor het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid omtrent de jaarrekening bestond verder onder andere uit:

- Het uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Onze beoordeling voor het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid bij de niet-financiële informatie bestond verder onder andere uit:

- Het verkrijgen van inzicht in de rapporteringsprocessen die ten grondslag liggen aan de gerapporteerde niet-financiële informatie, inclusief het op hoofdlijnen kennisnemen van de interne beheersingsmaatregelen, voor zover relevant voor onze beoordeling.
- Het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur.
- Het identificeren van gebieden in de niet-financiële informatie met een hoger risico op misleidende of onevenwichtige informatie of afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude. Het op basis van deze risico inschatting bepalen en uitvoeren van verdere werkzaamheden gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van de niet-financiële informatie. Deze verdere werkzaamheden bestonden onder meer uit:
 - het afnemen van interviews met het management verantwoordelijk voor de duurzaamheidsstrategie, – beleid en –prestaties.
 - het afnemen van interviews met relevante medewerkers verantwoordelijk voor het aanleveren van de informatie voor, het uitvoeren van interne controles op, en de consolidatie van gegevens in de niet-financiële informatie;
 - het verkrijgen van assurance-informatie dat de niet-financiële informatie aansluit op de onderliggende administraties van de vennootschap;
 - het op basis van beperkte deelwaarnemingen beoordelen van relevante interne en externe documentatie;
 - het beoordelen van de geschiktheid en plausibiliteit van de assumpties en bronnen van externe partijen die zijn gehanteerd voor de berekeningen die ten grondslag liggen aan de impactanalyse zoals opgenomen in hoofdstuk "Onze impact op Nederland" en welke zijn toegelicht in het Methodologie impactanalyse jaarverslag 2021 op www.ns.nl/mvoberekeningen;

- het beoordelen van de definities inzake de prestatie-indicatoren van de vervoersconcessie uit het Vervoerplan 2021 zoals opgenomen in de sectie Downloads op nsjaarverslag.nl/jaarverslag-2021;
- het analytisch evalueren van data en trends in de informatie aangeleverd voor consolidatie op groepsniveau;
- het evalueren van de consistentie van de niet-financiële informatie met de informatie in het jaarverslag buiten de reikwijdte van onze beoordeling;
- het evalueren van de algehele presentatie, structuur en inhoud van de niet-financiële informatie;
- het overwegen of de niet-financiële informatie als geheel, inclusief de daarin opgenomen toelichtingen, het beeld weergeeft in relatie tot het doel van de gehanteerde rapportagecriteria.

Communicatie

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

Wij bevestigen aan de raad van commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de raad van commissarissen hebben besproken.

Wij beschrijven deze kernpunten in onze gecombineerde controleverklaring en assurance-rapport, 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.

Tien jaren NS

in miljoenen euro's

Balans

Activa

Materiële vaste activa	2.973	2.919	4.260	3.979	3.845	3.654	3.296	3.157	3.115	3.405
Vastgoedobjecten	124	129	135	151	170	197	194	196	169	314
Immateriële vaste activa	345	376	484	416	357	257	225	174	125	117
Gebruiksrechten vaste activa	827	1.865	2.022	-	-	-	-	-	-	-
Investerings verwerkt volgens de equity-methode	26	19	19	17	26	39	183	185	197	14
Overige financiële vaste activa, inclusief beleggingen	131	160	159	159	158	267	340	226	205	176
Uitgestelde belastingvorderingen	367	133	202	196	260	229	278	295	385	346
Totaal vaste activa	4.793	5.601	7.281	4.918	4.816	4.643	4.516	4.233	4.196	4.372

Voorraden	176	194	184	169	161	139	138	119	109	134
Overige beleggingen	-	-	-	-	-	-	270	223	231	279
Debiteuren en overige vorderingen	1.219	1.175	1.144	830	648	724	659	499	545	509
Te vorderen winstbelasting	22	13	13	16	24	4	32	32	30	11
Overige financiële vlottende activa, inclusief beleggingen	478	35	8	-	-	-	-	-	-	-
Geldmiddelen en kasequivalenten	680	1.137	818	906	565	709	671	775	759	948
Activa aangehouden voor verkoop	-	-	-	191	-	140	-	-	-	-
Totaal vlottende activa	2.575	2.554	2.167	2.112	1.398	1.716	1.770	1.648	1.674	1.881

Totaal activa	7.368	8.155	9.448	7.030	6.214	6.359	6.286	5.881	5.870	6.253
----------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Eigen vermogen en verplichtingen

Eigen vermogen	1.689	976	3.781	3.627	3.477	3.511	3.309	3.216	3.044	3.168
Aan komende jaren toe te rekenen baten	161	197	240	275	314	328	263	112	122	134
Leningen en overige financiële verplichtingen, inclusief derivaten	1.598	1.130	656	740	551	293	440	867	730	577
Leaseverplichtingen	634	1.601	1.676	-	-	-	-	-	-	-
Personeelsbeloningen	54	37	35	30	30	31	30	33	33	35
Voorzieningen	216	179	126	119	114	100	155	140	182	277
Overlopende posten	10	14	32	42	42	36	55	1	23	39
Uitgestelde belastingverplichtingen	2	93	54	48	59	160	168	169	158	153

in miljoenen euro's	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Totaal langlopende verplichtingen	2.675	3.251	2.819	1.254	1.110	948	1.111	1.322	1.248	1.215
Leningen en overige financiële verplichtingen	196	81	99	98	201	77	488	60	57	48
Leaseverplichtingen	296	465	433	-	-	-	-	-	-	-
Verschuldigde winstbelasting	12	14	10	12	26	7	22	8	8	12
Crediteuren en overige schulden	1.647	2.022	1.497	1.315	1.105	1.023	1.060	868	1.003	1.248
Vooruitontvangen baten	645	562	738	694	246	641	260	372	314	387
Voorzieningen	208	581	71	24	49	37	36	35	196	175
Passiva aangehouden voor verkoop	-	-	-	6	-	115	-	-	-	-
Totaal kortlopende verplichtingen	3.004	3.725	2.848	2.149	1.627	1.900	1.866	1.343	1.578	1.870

Totaal eigen vermogen en verplichtingen	7.368	8.155	9.448	7.030	6.214	6.359	6.286	5.881	5.870	6.253
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

in miljoenen euro's	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening										
Opbrengsten	6.486	6.601	6.661	5.926	5.121	5.093	4.973	4.144	3.873	4.638
Bedrijfslasten	6.009	9.046	6.382	5.745	5.084	4.965	4.876	3.863	3.990	4.284
Aandeel resultaat investeringen verwerkt volgens de equity-methode	5	2	8	14	20	142	70	40	47	-
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	482	-2.443	287	195	57	270	167	321	-70	354
Nettofinancieringsresultaat	-349	-21	-51	-14	-5	-9	-23	-35	-26	-25
Aandeel resultaat investeringen verwerkt volgens de equity-methode	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Resultaat voor winstbelastingen	133	-2.464	236	181	52	261	144	286	-96	330
Winstbelasting	367	-117	-21	-65	-5	-49	-26	-106	53	-67
Resultaat over de verslagperiode	500	-2.581	215	116	47	212	118	180	-43	263

Begrippenlijst

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.

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 Lichter 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-Zuid

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

Klantoordeel

Geformuleerde mening van reizigers over de dienstverlening van NS.

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.

Midterm review

Toets waarin wordt beoordeeld of de uitvoering van de concessie door NS heeft geleid tot de voor de Lange Termijn Spooragenda noodzakelijke verbeteringen.

Milieu-winst- en verliesrekening

Winst- en verliesrekening waarin de 'waarde' van milieu-impact op de samenleving is doorberekend.

NS Extra

Gratis programma voor reizigers met een persoonlijke OV-chipkaart, waarmee zij het hele jaar door profiteren van persoonlijke services, exclusieve voordelen en speciale aanbiedingen.

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.

OV-servicewinkel

Een nieuw serviceconcept met servicewinkels, informatiebalies op het station waar klanten direct hulp krijgen bij al hun vragen over het reizen met de trein. In de OV-servicewinkels werken verschillende vervoerders nauw samen.

Pitstop

Onderhoudsmethode waarbij storingsherstel van een trein aan een speciaal ingericht putspoor plaatsvindt, wat de doorlooptijd van herstel verkort en zitplaatscapaciteit voor reizigers vergroot.

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.

Prestatie-indicator Algemeen klantoordeel hoofdrailnet binnenland

Het Algemeen klantoordeel geeft het percentage reizigers weer dat hun reis waardeert met een 7 of hoger.

In scope zijn reizigers in de treinen die NS rijdt in het kader van de concessie voor het hoofdrailnet 2015-2025. Dit zijn alle binnenlandse treinen die de in het Besluit hoofdrailnet genoemde stations bedienen. De Intercity direct, Thalys, IC Berlijn, IC Brussel, ICE zijn onderdeel van een ander klanttevredenheidsonderzoek en worden niet meegenomen in dit klantoordeel.

Prestatie-indicator Algemeen klantoordeel HSL-Zuid diensten

Het Algemeen klantoordeel HSL-Zuid diensten geeft het percentage reizigers weer dat de dienstverlening rondom hun gemaakte treinreis beoordeelt met een 7 of hoger.

In scope zijn de treinen die NS rijdt als HSL-Zuid diensten. Dit zijn de Intercity direct en Thalys. Alleen op Nederlands grondgebied wordt aan reizigers gevraagd of ze mee willen te werken aan een klanttevredenheidsonderzoek.

Prestatie-indicator Klantoordeel sociale veiligheid in de trein en op het station

Het klantoordeel sociale veiligheid in de trein en op het station is het percentage klanten dat hun veiligheidsbeleving in de trein respectievelijk op het station overdag en in de avond na 19:00 waardeert met een cijfer 7 of hoger. In scope zijn reizigers in de treinen die NS rijdt in het kader van de concessie voor het hoofdrailnet 2015-2025. Dit zijn alle binnenlandse treinen die de in het Besluit hoofdrailnet genoemde stations bedienen. De Intercity direct, Thalys, IC Berlijn, IC Brussel, ICE zijn onderdeel van een ander klanttevredenheidsonderzoek en worden niet meegenomen in dit klantoordeel.

Prestatie-indicator Zitplaatskans reizigers in de spits

Vervoercapaciteit reizigers in de spits geeft een indicatie van de kans op een vervoerplaats voor een reiziger die tijdens de spits in een willekeurige trein stapt. Het aantal vervoerplaatsen bevat in de spits ook staanplaatsen voor de tweede klas.

De scope van de indicator zijn alle treinen die NS rijdt in het kader van de concessie voor het hoofdrailnet 2015-2025. Dit zijn alle binnenlandse treinen die de in het Besluit hoofdrailnet genoemde stations bedienen, exclusief Intercity direct, Thalys, IC Berlijn, IC Brussel, ICE.

Prestatie-indicator Aandachttrajecten t.a.v. zitplaatskans in de spits

Dit percentage geeft de kans weer dat een reiziger tijdens de spits geen vervoerplaats heeft op één van de vooraf geselecteerde 10 drukste trajecten.

Prestatie-indicator Zitplaatskans reizigers in de spits HSL-Zuid diensten (binnenland)

Vervoercapaciteit reizigers in de spits HSL-Zuid diensten (binnenland) geeft de kans weer dat reizigers in de Intercity direct in de 2^e klas een zitplaats hebben in de spits in de drukst bezette trein, op werkdagen, op het door reizigers meest gebruikte traject (Schiphol-Rotterdam vice versa). Deze zitplaatskans wordt uitgedrukt in procenten.

Deze indicator is alleen op de Intercity direct van toepassing. Voor de Thalys kan een zitplaats gereserveerd worden en daarmee is de reizigers zeker van een zitplaats, deze is daarom buiten scope.

Prestatie-indicator Reizigerspunctualiteit (gezamenlijke indicator met de infrastructuurbeheerder)

Reizigerspunctualiteit geeft een indicatie van het percentage van de reizigers voor wie de treinreis qua reistijd volgens plan is verlopen. Dat wil zeggen dat de trein daadwerkelijk gereden heeft, minder dan vijf minuten vertraging bij aankomst had op een van de 35 meetpunten en de voor de overstappers geplande aansluiting is gehaald.

In scope zijn alle treinen die NS rijdt in het kader van de concessie voor het hoofdrailnet 2015-2025. Dit zijn alle binnenlandse treinen die de in het Besluit hoofdrailnet genoemde stations bedienen exclusief Intercity direct en Thalys en inclusief IC Brussel, IC Berlijn en ICE.

Prestatie-indicator Reizigerspunctualiteit HSL-Zuid diensten (voor zover toerekenbaar aan NS)

Reizigerspunctualiteit HSL-Zuid diensten geeft een indicatie van het percentage van de reizigers van de Intercity direct en Thalys (binnenlands deel) voor wie de treinreis volgens plan is verlopen. Dat wil zeggen dat de trein daadwerkelijk gereden heeft en minder dan de normtijd vertraging heeft bij aankomst, voor zover toerekenbaar aan NS.

In scope zijn de Intercity direct en Thalys op alle stations waar een aankomst word gemeten (Amsterdam Centraal, Schiphol, Rotterdam Centraal, Breda)

Prestatie-indicator Informatie bij ontregelingen in de trein en op het station

Deze indicator is het ongewogen gemiddelde van de informatievoorziening bij ontregelingen (IBO) in de trein respectievelijk op het station en geeft het percentage weer van het totaal aantal gemeten ontregelingen in de treindienst, waarbij daarover in de trein respectievelijk op het station informatie is gegeven via omroep en/of schermen.

Scope: Op alle treinen en stations waar de enquêteurs voor het klantonderzoek komen, vinden ook kwaliteitsmetingen plaats. Er wordt gemeten in de treinen die NS rijdt in het kader van de concessie voor het hoofdrailnet 2015-2025. Dit zijn alle binnenlandse treinen die de in het Besluit hoofdrailnet genoemde stations bedienen.

Prestatie-indicator Reisinformatie treinketen

Reisinformatie treinketen geeft inzicht in de juistheid en tijdigheid van reisinformatie die NS, via het systeem InfoPlus, uitstuurt naar alle afnemers zoals de schermen op stations. Reisinformatie treinketen gaat specifiek over vertrekvertraging en vertrekspoorwijziging.

De indicator geeft aan of de reisinformatie die vijf minuten voor het werkelijk vertrek van de trein verstrekt is juist was bij treinen met een vertrekvertraging of spoorwijziging ten opzichte van jaarplan. Informatie is juist als achteraf wordt vastgesteld dat de daadwerkelijk gemeten vertrektijd minder drie minuten afwijkt van de verstrekte informatie en het daadwerkelijk gemeten vertrekspoor ook overeenkomt met het verstrekte informatie. Deze prestatie indicator geeft inzicht in hoeverre de informatie juist naar de afnemers is verstuurd. Een eventueel defect van de borden op het station is hierin niet opgenomen.

In scope zijn alle haltingen van reizigerstreinen van alle vervoerders in Nederland met een geplande vertrektijd en een gepland vertrekspoor.

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 bevestigd 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 bevestigd 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.

Treinbelevingsmonitor (TBM)

Instrument om te onderzoeken hoe het veranderen van elementen in de trein de waardering van reizigers over de kwaliteit van de trein beïnvloedt.

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 passagiers te vervoeren.

Vierde Europese Spoorwegpakket

Op 30 januari 2013 heeft Eurocommissaris Siim Kallas zijn 4e Spoorwegpakket gepresenteerd. Met het 4e Spoorwegpakket wil de Europese Commissie de in haar ogen slecht presterende spoorsector verder hervormen, innovatie bevorderen en betere dienstverlening aanmoedigen om groei te stimuleren.

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 passagiers te vervoeren.

Zitplaatskans

Norm waarin het reizigersaantal wordt afgezet tegen het aantal beschikbare plaatsen in de trein.

Zitplaatszoeker

Functionaliteit in de app NS Extra waarmee reizigers kunnen zien waar in de trein mogelijk nog zitplaatsen vrij zijn.

