

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

# NS Jaarverslag 2019





# Inhoudsopgave

3	In het kort
5	2019 in een notendop
9	Wat we bijdragen aan de Nederlandse samenleving
12	Voorwoord van de president-directeur
18	Onze strategie
24	Profiel van NS

## **Onze activiteiten en prestaties in Nederland**

31	Resultaten 2019
36	Klanttevredenheid
42	Prestaties op het hoofdrailnet en de HSL-Zuid
51	Deur-tot-deurreis
55	Stations en omgeving
60	Veilig reizen en werken
65	Duurzame prestaties
74	Financiële prestaties
86	Aantrekkelijke & inclusieve werkgever
92	Onze impact op Nederland

## **Onze activiteiten en prestaties in het buitenland**

101	Abellio
104	De strategie van Abellio
107	Abellio UK
125	Abellio Duitsland

## **Vooruitblik**

135	Verwachte ontwikkelingen op lange termijn
-----	---

## **NS Groep**

140	Verslag van de raad van commissarissen
154	Corporate governance
161	Beheersing van risico's
177	NS en belastingen
179	Organisatieverbetering
187	Dialogoog met onze stakeholders
204	Reikwijdte en verslaggevingscriteria

## **Jaarrekening**

208	Geconsolideerde jaarrekening
287	Enkelvoudige jaarrekening

## **Overige gegevens**

293	Statutaire winstbestemming
293	Gecombineerde controleverklaring en assurance-rapport van de onafhankelijke accountant
306	Tien jaren NS

# In het kort

## Meer tevreden reizigers in Nederland

89% geeft reizen per trein een 7 of hoger (2018: 86%)



## Schone treinen: 70% van de reizigers gaf een 7 of hoger

Meer treinen starten de dienstregeling schoon (2018: 68%)



## 92,6% van de NS-reizigers in 2019 op tijd

Punctualiteit blijft hoog, ondanks sterke reizigersgroei (2018: 92,6%)



## 94,9% kans op een zitplaats

Zitplaatskans gedaald, ondanks verlengde treinen op drukste trajecten in najaar (2018: 95,1%)



## Klanttevredenheid HSL-Zuid

87% van de reizigers gaf een 7 of hoger (2018: 83%)



## Spoorwegveiligheid verbeterd

STS-passages in Nederland: 38 (2018: 47)



## Intercity Nieuwe Generatie onderweg

In 2019 kwamen de eerste treinen uit de fabriek, 2021 in de dienstregeling



## 5,3 miljoen ritten met de OV-fiets

(2018: 4,2 miljoen)



## NS-Business Card populair

2019: +10,5% abonneementhouders



**Winst  
€ 215 miljoen**

(2018: € 116 miljoen)



**Investerings  
€ 769 miljoen**

(2018: € 898 miljoen)



**Opbrengsten  
€ 6.661 miljoen**

(2018: € 5.926 miljoen)



**20.074 medewerkers  
in Nederland**



**Opbrengsten Abellio**

Verenigd Koninkrijk: € 2.919 miljoen

(2018: € 2.467 miljoen)

Duitsland: € 534 miljoen

(2018: € 357 miljoen)

**abellio**

**Sociale veiligheid  
blijft stabiel (90%)**

Extra aandacht voor graffiti



**XL-bord op  
Rotterdam Centraal**

Scherm van 9,5 bij 1,8m toont vertrektijden en alternatieven bij verstoringen



**Reizigers tappen hun  
eigen water**

Ruim 200 watertappunten op stations



**Hergebruik van  
materialen**

99% van het materiaal van gereviseerde treinen wordt hergebruikt





# 2019 in een notendop



De trein is populair. Reizigers zijn tevreden en het aantal reizigers groeit. In 2019 zette NS de goede resultaten van 2018 voort. Afgelopen jaar steeg de waardering van reizigers voor de dienstverlening opnieuw en waren de operationele prestaties op het Nederlandse hoofdrailnet goed. De resultaten op de HSL-Zuid waren, zeker in het begin van het jaar, wisselend, maar herstelden zich in de loop van het jaar. De resultaten over afgelopen jaar vormen een deel van de midterm review in 2020, waarin de overheid onze prestaties in de eerste helft van de concessieperiode (2015-2019) tussentijds beziet.

## Onze prestaties op het hoofdrailnet

Prestatie	Realisatie 2019	Realisatie 2018	Bodemwaarde 2019	Streefwaarde 2019
Algemeen klantoordeel Binnenland HRN	89%	86%	74%	80%
Algemeen klantoordeel HSL-Zuid diensten	87%	83%	68%	73%
Klantoordeel sociale veiligheid	90%	90%	81%	83%
Reizigerspunctualiteit 5 minuten HRN	92,6%	92,6%	88,9%	91,1%
Reizigerspunctualiteit 15 minuten HRN	97,7%	97,7%	96,7%	97,3%
Reizigerspunctualiteit 5 minuten HSL-Zuid	83,4%	82,5%	82,1%	84,1%
Kwaliteit aansluitingen andere vervoerders	96,0%	95,8%	94,0%	95,6%
Zitplaatskans in de spits HRN	94,9%	95,1%	94,3%	95,5%
Zitplaatskans in de spits HSL-Zuid	97,1%	94,0%	91,2%	94,9%
Top 10 drukke treinen	2,1%	2,5%	4,9%	4,0%
Reisinformatie in de treinketen	85,3%	85,0%	81,4%	83,1%
Informatie bij ontregelingen in de trein en op het station	84,5%	85,2%	75,0%	80,0%

### Terugblik op de eerste helft van de concessie 2015-2019

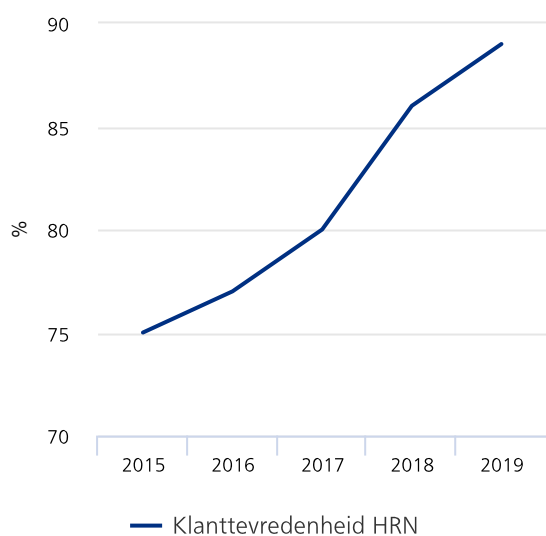
In de eerste vijf jaar van de HRN-concessie heeft onze aandacht vooral gelegen op het verbeteren van de operationele prestaties, de beleving van de treinreis en een meer drempelloze reis van deur tot deur. We hebben in onze dienstverlening de reiziger op 1, 2 en 3 gezet. De goede prestaties en de gunstige economische omstandigheden leidden ertoe dat het aantal reizigerskilometers van NS in 2019 met 3,7% groeide ten opzichte van 2018: het hoogste groeicijfer sinds 2008. Op werkdagen bedroeg de groei 3,2% en in het weekend 6,5%. De groei deed zich vooral voor op al drukke trajecten in de Randstad. Hiermee heeft NS hoogstwaarschijnlijk voldaan aan de doelstelling om 1,5% harder te groeien dan de totale mobiliteit.

In vijf jaar tijd is de tevredenheid van reizigers gestegen van 75% in 2015 naar 89% in 2019. Redenen daarvoor waren onder meer betere operationele prestaties en een betere beleving van de treinreis. Zo steeg de punctualiteit van 90,1% in 2015 naar 92,6% in 2019 en startten we met hoogfrequent spoor: tussen Eindhoven en Amsterdam rijdt sinds 2018 elke tien minuten een Intercity. We verbeterden de NS-app, zodat de reiziger nog meer controle heeft over zijn treinreis. Voor een comfortabelere reis renoveerden we oude Sprinters en Intercity's en kochten we nieuwe treinen, voor een investeringsbedrag van in totaal € 3,8 miljard tot 2024. Sinds 2017 rijden al onze treinen op schone windenergie. Ook 14 stations werden in samenwerking met ProRail verbouwd, waaronder Rotterdam Centraal, Utrecht Centraal, Den Haag Centraal en Delft. 24 stations hebben inmiddels een Stationshuiskamer (+8). De OV-fiets werd een groot succes en het aantal ritten steeg explosief van 1,9 miljoen bij de start van de concessie naar ruim 5 miljoen in 2019. We zijn een aantrekkelijke werkgever en bezetten de vijfde plaats in de lijst met favoriete werkgevers (2015: 46).

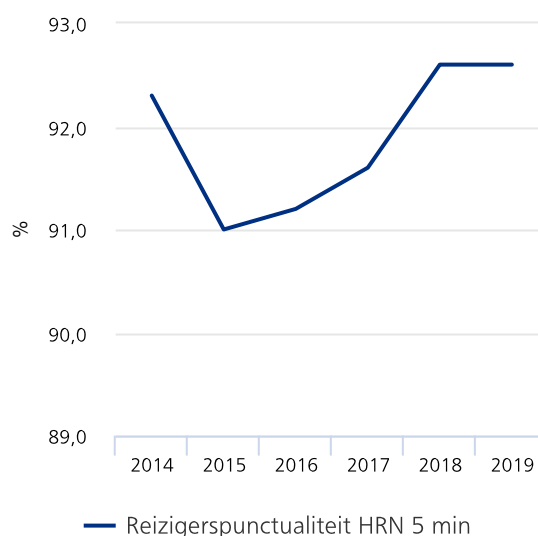
## Prestaties in 2019

In 2019 zijn onze reizigers zeer tevreden geweest over onze prestaties. Dat is ook terug te zien in het algemene klantoordeel van reizigers, dat met 3%-punt steeg naar 89%. Zowel op het hoofdrailnet als op de HSL-Zuid beoordelen reizigers NS positief. De kans op een zitplaats in de spits bleef, ondanks de forse reizigersgroei in 2019, rond de 95%. Het cijfer stond vanaf september wel onder druk vanwege de toegenomen drukte en reizigersgroei. Er kwamen nieuwe Sprinters op het spoor. De komende jaren komen er meer nieuwe treinen in de dienstregeling, onder meer met de Intercity Nieuwe Generatie in 2021. De aanhoudende reizigersgroei is een positieve ontwikkeling. Meer mensen kiezen voor de trein als duurzame vorm van mobiliteit. Tegelijkertijd is reizigersgroei uitdagend, omdat we tegen de grenzen van de capaciteit van de huidige infrastructuur aanlopen, met vollere treinen als gevolg.

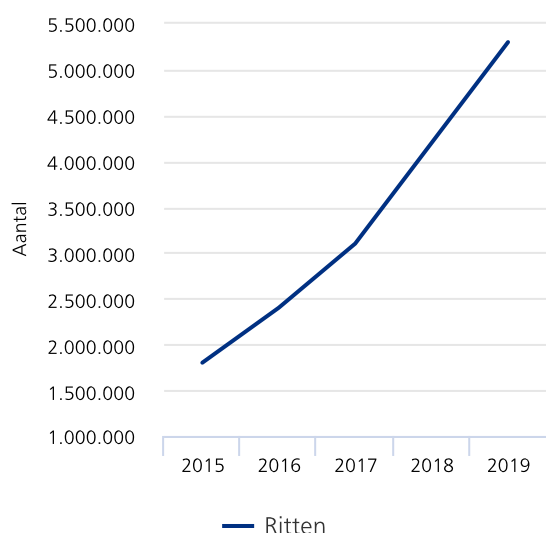
### Klanttevredenheid



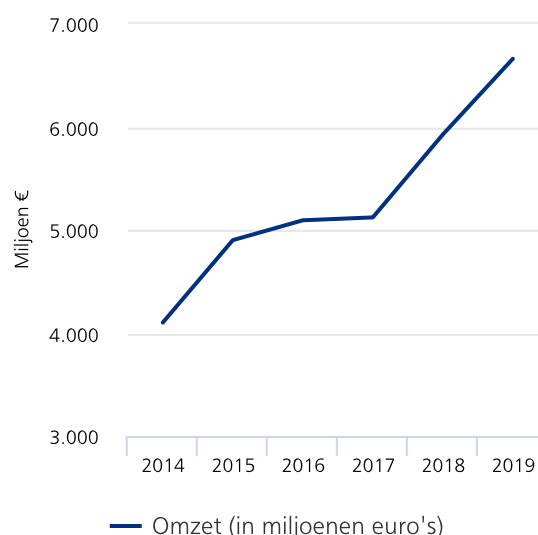
### Reizigerspunctualiteit



### OV Fiets



### Omzet





## Abellio

Oorspronkelijk is Abellio in de beginjaren van dit millennium opgericht om NS voor te bereiden op de liberalisering van de Europese spoormarkt en om hetgeen NS moest helpen haar doelstellingen in Nederland te realiseren. De strategie van Abellio was gebaseerd op drie pijlers: earn/verdiene, learn/leren en prepare/voorbereiden waarbij risico en resultaten in balans moeten zijn. Met Abellio willen we duurzame financiële resultaten behalen en reizigers betrouwbare diensten bieden. Uiteindelijk moeten de Nederlandse reizigers van onze aanwezigheid in het buitenland profiteren, bijvoorbeeld in grensoverschrijdend vervoer.

Afgelopen jaar gingen de concessies Stuttgarter Netz, Ruhr-Sieg Netz 2 en S-Bahn Rhein-Ruhr van start in Duitsland. In het Verenigd Koninkrijk gingen we van start met de East Midlands-concessie. Zowel in het Verenigd Koninkrijk als in Duitsland is Abellio de vierde grootste vervoerder op het spoor. Abellio heeft een EBIT van € 55 miljoen en een nettowinst toe te rekenen aan NS van € 4 miljoen gegenereerd. De exploitatie van Abellio in het VK is winstgevend maar de omstandigheden zijn nog steeds moeilijk. De situatie op de Duitse markt is verslechterd door externe factoren die onze resultaten negatief hebben beïnvloed. In combinatie met de kosten voor het mobiliseren van nieuwe contracten hebben deze geleid tot een nettoverlies in dit jaar voor onze Duitse exploitatie.

## Financiën

Het is van groot belang om NS ook in de toekomst financieel gezond te houden om het treinkaartje betaalbaar te houden en om de benodigde investeringen die de verwachte reizigersgroei moet opvangen, te blijven financieren. Investeringen zijn dus hard nodig maar moeten ook terugverdiend worden, waarbij NS streeft naar een gezond financieel resultaat als logisch gevolg van goede operationele resultaten en tevreden klanten. Financieel heeft NS een behoorlijk jaar achter de rug. De omzet bedroeg € 6.661 miljoen, een groei van 12,4%, met name in het buitenland. NS investeerde in totaal € 769 miljoen. De HRN-concessie-kpi's voor 2020 zijn ook in het financieel beleid leidend voor het businessplan van NS: zo blijven we investeren in programma's die bijdragen aan het behalen van de kpi's, klanttevredenheid, nieuw materieel en ICT-systemen.

## Onze impact

In 2019 maakten reizigers ruim 361 miljoen meer kilometers met de trein ten opzichte van 2018. Daardoor is onze positieve maatschappelijke impact op mobiliteit en veilig reizen ten opzichte van de auto opnieuw verbeterd. De negatieve impact door reistijd is daardoor ook toegenomen. Omdat treinreizigers meer bewegen, berekenen we sinds 2018 voor NS onze positieve maatschappelijke impact op gezondheid. Afgelopen jaar is die gestegen. Onze milieu-impact is met name gestegen door de toename van het aantal reizigers. Door een groter personeelsbestand is de positieve impact van bestedingen en opleidingen verhoogd. Een nieuwe rekenmethodiek voor arbeidsveiligheid kan niet voor vorige jaren berekend worden, waardoor vergelijken niet mogelijk is.

## NS in 2020 en verder

We laten met onze prestaties overtuigend zien welke rol en bijdrage NS met stations, treinen en deur-tot-deur-voorzieningen levert. We richten de blik vooruit om het hoge prestatieniveau vast te houden en waar mogelijk verdere groei en kwaliteitsverbetering te behalen. Uitdaging daarbij is dat we door de forse reizigersgroei van de afgelopen jaren tegen de grenzen van de capaciteit van de huidige infrastructuur aanlopen. Om de komende jaren de reizigersgroei te kunnen accommoderen met hogere frequenties, meer en langere treinen, blijven we slim innoveren en samenwerken met onze partners. Daarnaast blijven we gericht investeren in onze treinen en mobiliteit.

# Wat we bijdragen aan de Nederlandse samenleving

Als aanbieder van duurzame mobiliteit zet NS zich elke dag in om bij te dragen aan een gezondere en duurzamere Nederlandse samenleving. Dit jaar zal de overheid de prestaties van de NS over de eerste helft van de concessie 2015-2024 beoordelen. Hierbij zal de focus liggen op de kpi's voor prestaties van NS op het hoofdrailnet (HRN) en de hogesnelheidslijn (HSL-Zuid). De afgesproken doelstellingen voor 2020 zijn behaald en daar heeft de reiziger baat bij.

Operationeel zijn we op de goede weg, maar er zijn altijd verbetermogelijkheden. Vanwege onze omvang hebben we ook een impact op Nederland, positief en negatief. [Onze impact maken we al jaren inzichtelijk met ons impactmodel](#), maar dit jaar willen we daarnaast enkele andere aspecten uitlichten om inzichtelijk te maken hoe wij nog meer bijdragen aan de Nederlandse samenleving en onze negatieve impact willen verlagen. Daarom plaatsen we een aantal van onze prestaties die we in de afgelopen jaren hebben behaald in breder (Nederlands) perspectief en geven we inzicht in onze bijdrage aan de Nederlandse samenleving. We doen dit door holistisch te kijken naar onze bedrijfsvoering en de mobiliteitssector: hoe dragen wij bij aan de mobiliteit in Nederland en wat zijn hiervan de effecten op de Nederlandse economie, werkgelegenheid en het milieu.

## De bijdrage van mobiliteit aan de Nederlandse (kennis)economie

NS is de grootste mobiliteitsaanbieder in Nederland met jaarlijks 10,7 miljoen unieke reizigers. Op een inwoner totaal van ongeveer 17,3 miljoen inwoners betekent dit dat ongeveer 62% van de Nederlanders jaarlijks gebruik maakt van onze diensten. Tussen 2010 en 2017 is het marktaandeel van NS in de totale Nederlandse mobiliteit gestegen van 9,1% naar 10,1%. Deze stijging is bereikt ondanks het wegvallen van een aantal gedecentraliseerde treindiensten.

Het reizen met de trein heeft naast een positieve impact natuurlijk ook een negatieve impact op de maatschappij. Dit wordt bijvoorbeeld veroorzaakt door vertragingen, het niet hebben van een zitplaats en het niet kunnen besteden van de tijd naar eigen behoefte. Hier werkt NS aan, middels het verhogen van het comfort in de huidige en nieuwe treinstellen. Dit doen we onder andere door oplaadcontacten in de trein te installeren, wifi-verbinding te verbeteren en het aantal zitplaatsen te vergroten. Hiermee willen we ervoor zorgen dat reizigers de tijd in de trein ook nuttig kunnen besteden door te werken, studeren of te ontspannen. Dit geldt ook voor de tijd die onze reizigers op stations doorbrengen door bijvoorbeeld StationsHuiskamers te openen.

Elke dag vervoert NS ongeveer 750.000 unieke reizigers (1,3 miljoen treinreizen), waarvan ongeveer 280.000 forens of zakelijke reiziger en 240.000 studenten dagelijks gebruik maken van de trein om naar werk of de studie te komen. Voor elke euro die in de Nederlandse spoorsector wordt verdiend wordt er wereldwijd € 0,90 verdiend. In Nederland is dit € 0,55 per verdiende euro in de Nederlandse spoorsector. Dus met een opbrengst van ongeveer € 3,2 miljard in Nederland in 2019 is de indirecte bijdrage van de NS aan de Nederlandse economie ongeveer een extra € 1,8 miljard.

1,3 miljoen  
treinreizen  
per dag

1 op de 3  
banen  
gelieerd  
aan NS

## Hoe we bijdragen aan de werkgelegenheid in Nederland

NS is een van de grootste werkgevers van Nederland. Dagelijks zetten 20.074 medewerkers (17.742 fte en stand per eind 2019) zich in om de deur-tot-deurreis in Nederland mogelijk te maken en hiermee staat NS op de 11e plaats van de grootste werkgevers in Nederland. In Nederland is NS hiermee een grotere werkgever dan bijvoorbeeld ABN AMRO en KPN, maar kleiner dan bijvoorbeeld PostNL en Ahold.

Voor elke gecreëerde baan in de Nederlandse railsector wordt er 0,38 baan elders in Nederland gecreëerd. Globaal is dit effect 0,54 extra banen. De 20.074 banen bij de NS veroorzaken ongeveer 7.600 extra banen in Nederland. Hiermee is dus ongeveer 1 op de 300 banen in Nederland direct of indirect gelieerd aan de activiteiten van NS.

## De waarde die een station toevoegt aan haar omgeving

Nederland staat de komende 20 jaar voor een enorme woningbouwopgave. In de periode 2018-2030 zal het aantal inwoners met ongeveer 1,3 miljoen toenemen tot 18,5 miljoen inwoners. Verder blijkt de woningbouwproductie traag op gang te komen. Deze combinatie zorgt voor een oplopend woningtekort, met name in de regio's die nu al in de file top tien staan en waar de bereikbaarheid en leefbaarheid onder druk staan. Om deze reden willen wij de beschikbare ruimte in de stationsgebieden beter benutten met meer verdichting zoals reeds gebeurt in de Cartesiusdriehoek nabij Utrecht Centraal en De Nieuwe Kern nabij station Duivendrecht. Samen met partners bestuderen we de mogelijkheid om ook de ruimte boven de treinsporen te benutten, onder andere door het toevoegen van kantoorruimte. Voor spoorverbouwingen zijn intentieovereenkomsten getekend voor Utrecht Centraal en Amsterdam Sloterdijk.

Hoewel uit een studie van het Centraal Plan Bureau is gebleken dat woningen tot wel 25% meer waard kunnen worden als ze binnen de stationsomgeving liggen en dat dit voor kantoren tot circa 18% hoger kan zijn, kunnen er natuurlijk ook negatieve effecten voor omwonenden zijn in deze gebieden. Denk hierbij bijvoorbeeld aan geluidsoverlast of overlast vanwege werkzaamheden op en rondom het station. Het is aan ons om deze lasten zo veel mogelijk te mitigeren.

**Woningen  
bij stations  
25%  
meer waard**

**100%  
windenergie**

## Onze bijdrage aan een duurzamer Nederland

Wij zien voor onszelf, maar ook voor onze partners in de mobiliteitssector, een belangrijke rol weggelegd om mobiliteit in Nederland duurzamer te maken. Om deze reden hebben wij in de afgelopen jaren enkele initiatieven opgesteld en acties ondernomen om onze eigen emissies en die van partners terug te brengen. Zo zijn we de coalitie Anders Reizen gestart in samenwerking met onze partners en hebben we het Klimaatakkoord en het Plastic Pact ondertekend.

Daarnaast is NS een van de grootste verbruikers van energie in Nederland. We proberen ons energieverbruik jaarlijks te verminderen en energie die we verbruiken zo veel mogelijk met hernieuwbare bronnen op te laten wekken. We gebruiken elektriciteit, diesel, warmte en gas voor onze treinen, bussen, stations, werkplaatsen en kantoren. In totaal verbruiken wij 1.433 GWh energie, waarvan 1.420 GWh hernieuwbare energie. Het verbruik van hernieuwbare energie van NS is hiermee gelijk aan ongeveer 3,2% van het totale verbruik van hernieuwbare energie in Nederland in 2018.

Elektriciteit is de belangrijkste energiebron voor NS. In totaal verbruiken wij 1.346 GWh elektriciteit, wat vergelijkbaar is met het verbruik van een stad als Amsterdam. Om onze impact op het milieu te verlagen, hebben we in 2017 een elektriciteitscontract afgesloten bij Eneco, waardoor al onze elektrische treinen rijden op 100% windenergie. Hierdoor is het reizen met de trein klimaatneutraal. Ons verbruik van hernieuwbare elektriciteit staat gelijk aan 7,5% van de totale productie van hernieuwbare elektriciteit in Nederland in 2018.

# Voorwoord van de president-directeur

Nederland staat voor een ingrijpende klimaat- en energietransitie en forse uitdagingen op het gebied van woningbouw en toenemende mobiliteit. NS kan en wil daaraan samen met partners een belangrijke en duurzame bijdrage leveren. Voor komende jaren hebben we veel ambities om het reizen met het openbaar vervoer nog aantrekkelijker te maken en de verwachte forse reizigersgroei te faciliteren. We zijn goed op weg. Eind 2019 was NS halverwege de tienjarige concessieperiode voor het hoofdrailnet. We zijn er trots op dat we dankzij de inzet van alle NS-medewerkers alle afgesproken resultaten hebben behaald en dat onze reizigers dit erkennen en waarderen.

NS heeft een concessie voor het hoofdrailnet voor de periode 2015 tot en met 2024. Volgens afspraak beziet concessieverlener ministerie van Infrastructuur en Waterstaat halverwege de rit onze prestaties in de midterm review. Daarbij gaat het onder meer over klanttevredenheid, punctualiteit, sociale veiligheid en zitplaatskans. Een belangrijk moment dus voor NS. Daarom zijn we blij dat we dankzij de inzet van alle NS'ers en de samenwerking met onze partners alle doelen die met lenW zijn afgesproken hebben behaald. En we zijn vooral blij voor onze reizigers: het betekent dat zij graag met ons reizen, meestal een zitplaats vinden en op tijd aan komen of hun overstap halen. Naar verwachting zal de politiek in het voorjaar van 2020 onze resultaten op het hoofdrailnet bespreken. Gezien de positieve prestaties zien we dat met vertrouwen tegemoet. Dat wil niet zeggen dat 'we er nu zijn'. Sommige doelen vragen continu extra aandacht, bijvoorbeeld de punctualiteit op de HSL-Zuid en de kans op een zitplaats. Gezien de verwachte reizigersgroei blijft het komende jaren alle hens aan dek om onze prestaties op het hoge niveau te houden.

In onze vernieuwde strategie 'Nederland duurzaam bereikbaar. Voor iedereen' bieden we oplossingen voor nieuwe vragen, geven we richting op de belangrijkste mobiliteitsuitdagingen waar Nederland voor staat, en laten we zien wat er nodig is om onze ambities waar te maken. Kern is een krachtig en vitaal netwerk in Nederland waarin de stations en het hoofdrailnet, waaronder de hogesnelheidslijn, onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Zo krijgt de reiziger een zo breed mogelijk aanbod van mobiliteitsdiensten waar reizen op internationaal, nationaal, grootstedelijk niveau en in de regio naadloos in elkaar over gaan.

## Bijdrage aan Nederland

NS heeft afgelopen jaren laten zien dat we een belangrijke bijdrage leveren aan de Nederlandse samenleving. Niet alleen met concrete resultaten op het hoofdrailnet, maar ook in het algemeen door reizen mogelijk te maken. Vaak zetten we ons extra in, door meer treinen te rijden dan contractueel nodig of bijvoorbeeld extra treinen te rijden bij grote voetbalwedstrijden of Pinkpop. We leiden zelf onze machinisten en conducteurs op en in onze eigen TechniekFabriek stomen we mbo'ers klaar voor het werk als monteur. Wij zijn onlosmakelijk verbonden met de maatschappij, denken mee over de uitdagingen van Nederland en dragen bij aan de Nederlandse economie. We bieden natuurlijk werk voor onze eigen mensen, maar creëren ook indirecte banen bij bijvoorbeeld onze leveranciers.

## Verbeteringen voor de reiziger

Mensen reizen steeds meer met de trein en NS blijft dat aantrekkelijker maken. Sinds 2018 kunnen onze reizigers met NS Flex 'reizen op rekening'. Dit slaat aan: al meer dan 100.000 reizigers maken er gebruik van. NS Flex biedt steeds meer functionaliteiten, zoals de mogelijkheid om Samenreiskorting eenvoudig in de app aan te zetten en om NS Flex aan te vragen voor kinderen. In 2019 hebben we aangekondigd dat we onze abonnementen flexibeler en eenvoudiger maken. NS Flex wordt standaard voor de meeste abonnementen en het aanbod aan abonnementen wordt overzichtelijker. Om reizigers in de spits meer kans op een zitplaats te bieden, stopt NS vanaf 2021 met het geven van 40% korting tijdens de middagspits. Tegelijkertijd maken we reizen in de daluren betaalbaarder en dus aantrekkelijker. We doen nog meer om de zitplaatskans te verbeteren. Zo is de ZitplaatsZoeker uitgebreid, die voor steeds meer trajecten per coupé aangeeft hoe druk het is. Ook investeren we tot 2024 miljarden euro's in nieuwe treinen. Het is de planning dat vanaf eind 2021 de eerste Intercity Nieuwe generatie op het spoor komen.

## Innovaties

Met verschillende innovaties onderzoeken we hoe we de treinreis van de toekomst kunnen verbeteren. In de NS Lab-app denken reizigers mee over de digitale reis van de toekomst, met name over stap voor stap reisbegeleiding. Zo kunnen ze zien hoeveel minuten ze nog hebben om de trein te halen en waar en wanneer ze moeten overstappen. In 2019 hebben wij het eerste experiment uitgevoerd om te ontdekken of automatisering in de treinbediening (*automatic train operation*, ATO) bijdraagt aan betere benutting van de spoorcapaciteit, minder energieverbruik, meer comfort, meer flexibiliteit, meer veiligheid en meer klanttevredenheid. Het experiment was geslaagd en de eerste en belangrijke stap. We leren hiervan en doen ervaring op voor wat een automatische treinpiloot voor NS kan betekenen. Met Ahold, ING, KLM en Philips willen we het gebruik van kunstmatige intelligentie (AI) in Nederland bevorderen en versnellen en AI-talent voor ons land behouden.

## Op en rond stations

Stations ontwikkelen zich tot knooppunten voor alle OV-reizigers en dragen bij aan de leefbaarheid en ruimtelijke ontwikkeling van steden. Onze stations voegen waarde toe aan ons netwerk en de reis van onze reizigers. Ze zijn daarmee onlosmakelijk onderdeel van NS. Als reizigers het verblijf en de voorzieningen beter waarderen, zijn ze tevredener over de gehele reis. In februari 2019 hebben we aangekondigd dat we 200 grote en kleine regionale stations een upgrade geven. Voorzieningen als een toilet, warme dranken en een prettige plek om te wachten op de trein, zijn belangrijk. Op acht stations realiseerden we in 2019 een Stationshuiskamer, wat het totaal op 24 brengt, en op kleine stations vernieuwen we samen met ProRail de toiletvoorzieningen.

Het station is tevens dé schakel in de hele reis van deur tot deur: fiets, auto, ander openbaar vervoer komt hier allemaal samen. Dat vraagt om voldoende plek en goede afstemming met alle andere partijen op en rond het station. De fiets neemt een centrale plek in bij het voor- en natransport. In 2019 hebben gemeente Utrecht, ProRail en NS een van de grootste



fietsenstallingen ter wereld geopend met 12.500 fietsparkeerplekken en 1.000 OV-fietsen. Aan het succes van OV Fiets komt nog geen eind met in 2019 zo'n 5 miljoen ritten vanuit bijna 300 huurlocaties.

Naast de stations zelf vinden we ook de ontwikkeling van het gebied eromheen belangrijk. Het is een plek die ruimte biedt voor reizigers en voor- en natransport, maar ook voor stedelijke functies als wonen, werken, recreëren en onderwijs. Afgelopen jaar is station Heerlen na een verbouwing van zeven jaar officieel geopend. Station Heerlen is onderdeel van een totale metamorfose van het stationsgebied, waarin het Maankwartier mede dankzij een spoorverbouwing een aantrekkelijke combinatie biedt van centraal wonen, werken en winkelen. Onder meer de stationsomgeving in Roosendaal, Zwolle en Den Haag Hollands Spoor staan nu op de planning om te worden herontwikkeld. NS wil de mogelijkheden benutten om boven de treinsporen te bouwen: een kans om het ruimtegebrek in de steden tegen te gaan én om bereikbare leefgebieden te creëren vlakbij het station. In juli zijn er intentieovereenkomsten met de betrokken partners getekend voor de stations Utrecht Centraal en Amsterdam Sloterdijk.

## Duurzaam reizen

Door onze treinen voor 100% op groene stroom te laten rijden, heeft NS afgelopen jaren een flinke stap gezet in het verduurzamen van de operationele processen. Een volgende stap is een 100% circulair bedrijf te worden. Met het hergebruik van de materialen van oude treinen zijn we goed op weg: inmiddels krijgt 99% daarvan een nieuwe bestemming: in een andere trein of voor andere doeleinden.

Een heel andere bijdrage die NS levert aan een duurzame samenleving is door internationaal treinreizen te stimuleren, ook ter vervanging van vliegverkeer tot 700 kilometer. Daar liggen volop kansen. Ook de luchtvaart begint dit in te zien. Zo vervangt KLM vanaf eind maart 2020 één dagelijkse vlucht tussen Schiphol en Brussel door stoelcapaciteit op de hogesnelheidstrein Thalys. Wat ons betreft een opmaat naar meer en we werken met KLM graag verder aan een overstap van vliegtuig naar trein die voor de reiziger volstrekt logisch is. We rijden sinds afgelopen juni dagelijks een derde Eurostar naar Londen en noteerde NS International een recordzomer. Met ingang van 30 april 2020 rijden we ook vanaf Amsterdam rechtstreeks naar Londen. De overstap in Brussel is dan verleden tijd.

## Veilig reizen

We vinden het belangrijk dat zowel onze reizigers als onze medewerkers veilig kunnen reizen. Met verschillende maatregelen verbeteren we de sociale- en spoorwegveiligheid. Afgelopen jaar behaalden we op beide onderdelen betere resultaten dan in 2018. Toch hadden we weer te maken met een aantal incidenten, zoals het beschieten van een Intercity in Brabant en overlast voor onze collega's op de IC Brussel. Wij vinden dit onacceptabel en verwachten ook van partners in de veiligheidsketen en de politiek een stevig signaal: je blijft met je handen van onze reizigers en medewerkers af.

Helaas begonnen we 2020 ook met enkele incidenten. Zo kwam in Bussum bij een noodlottig ongeval met een NS-bus een vrouw om het leven. Onze gedachten gaan uit naar de nabestaanden van het slachtoffer. In Den Haag ontspoorde een trein. Hierbij raakte een conducteur lichtgewond. In samenwerking met ILT en de Onderzoeksraad voor Veiligheid onderzoeken we hoe dit heeft kunnen gebeuren.

## Individuele tegemoetkoming Tweede Wereldoorlog

NS heeft tijdens de Tweede Wereldoorlog in opdracht van de bezetter treinen gereden. Dit is een zwarte bladzijde in de geschiedenis van ons land en ons bedrijf. Een commissie is in januari 2019 onder voorzitterschap van Job Cohen gestart met als opdracht om op morele gronden over te gaan tot individuele tegemoetkoming aan overlevenden en directe nabestaanden. Het advies luidt: 'Joden, Roma en Sinti die tijdens de Tweede Wereldoorlog op bevel van de Duitse bezetter door NS per spoor naar Westerbork, Vught of Amersfoort of

naar andere locaties in Nederland zijn vervoerd, met het oogmerk om naar concentratie- of vernietigingskampen te worden vervoerd - met het doel hen als bevolkingsgroep uit te roeien - komen in aanmerking voor een individuele, financiële tegemoetkoming. Bij hun overlijden geldt dit ook voor direct nabestaanden.' Dit advies van de commissie heeft NS overgenomen. De uitvoering is in volle gang. De commissie kreeg 5.800 aanvragen die zij zorgvuldig behandelt. Eind december waren 3.800 aanvragen beoordeeld, waarvan er 3.314 zijn goedgekeurd. NS heeft hiervoor in 2019 een voorziening getroffen van € 47 miljoen.

De commissie adviseert NS ook een historisch onderzoek in te stellen naar haar rol gericht op de transporten tijdens de Tweede Wereldoorlog. Omdat dit al vaker is gebeurd, met medewerking van NS, bekijken we of aanvullend onderzoek nieuwe inzichten op kan leveren. Verder adviseert de commissie NS te overwegen of er een collectieve uiting van erkenning kan komen voor de grote groep getransporteerden waarvan geen nabestaanden meer aanspraak op een individuele tegemoetkoming kunnen maken. NS heeft de afgelopen decennia, vaak in samenspraak met organisaties van oorlogsgetroffenen aandacht besteed aan het collectief herdenken, eren, en leren van het leed dat zovelen in de Tweede Wereldoorlog is aangedaan. NS beschouwt dit advies als een aansporing om dat beleid voort te zetten.

## Onze activiteiten in het buitenland

NS-dochter Abellio rijdt treinen in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland. In het Verenigd Koninkrijk is het onrustig op de spoormarkt. Veel reizigers zijn ontevreden over het spoorstelsel in het algemeen en de prijs van een treinkaartje in het bijzonder. Daarnaast loopt er de zogeheten Williams-review: een onderzoek onder de vlag van het ministerie van Transport naar de (toekomstige) inrichting van de Britse spoorsector en het reizigersvervoer. Transport Scotland (TS) en Abellio zullen de lopende Scotrail-concessie niet verlengen na maart 2022. Abellio en TS konden het niet eens worden over de voorwaarden van verlenging van 7 naar 10 jaar, waarna TS de ontbindingsclausule van de concessieovereenkomst toepaste. Abellio wilde het contract alleen verlengen onder de voorwaarde dat het rendement zou verbeteren.

In Duitsland is Abellio geconfronteerd met externe ontwikkelingen die van negatieve invloed waren op de uitvoerbaarheid van de treindiensten. Zo zorgen nieuwe cao-afspraken voor hogere kosten en de vele werkzaamheden aan het spoor voor daling van de punctualiteit. Abellio Duitsland voert daarom overleg samen met de overige vervoerders over aanpassing van de afspraken met opdrachtgevers om de concessies adequaat te kunnen blijven uitvoeren. Als deze gesprekken geen positief resultaat opleveren, zullen we onze activiteiten in Duitsland heroverwegen.

Onze ervaringen in het Verenigd Koninkrijk en in Duitsland sterken ons in ons pleidooi om de huidige spoorordering in Nederland te handhaven.

## Financiën

NS heeft 2019 net als voorgaande jaren met positieve financiële resultaten afgesloten. NS ziet groei van het resultaat door betere operationele prestaties, onder meer behaald door betere integratie van de verschillende NS-onderdelen en betere sturing. NS zet in op verdere financiële resultaatverbetering waardoor we onze investeringsplannen financieel haalbaar en het treinkaartje betaalbaar houden, bijvoorbeeld met aantrekkelijke proposities voor de daluren die we afgelopen jaar aankondigden.

## Vooruitblik

Nederland staat voor grote opgaven: klimaatdoelstellingen, verstedelijking en mobiliteitsgroei in de brede Randstad, krimp in regio's, een enorme woningbouwopgave. NS wil en kan een belangrijke rol spelen bij de uitdagingen van ons land. Bijvoorbeeld met de Mobiliteitsalliantie hebben we daarvoor in 2019 een Deltaplan neergelegd. NS kan daar als home carrier een belangrijke bijdrage aan leveren.

Tegelijkertijd staan komend voorjaar in Den Haag politieke discussies over de spoorse ordening op de agenda. Discussies over de hogesnelheidslijn, marktwerking op het hoofdrailnet, de positie van stations en het afknippen van een aantal lijnen van het hoofdrailnet. Het is echter de vraag welke veranderingen daadwerkelijk bijdragen aan een beter product voor de treinreizigers. De reiziger zelf wil vooral dat de overheid zich hard maakt voor een beter bereikbaar en leefbaar Nederland. Een integraal netwerk waarin stations, treinen van alle vervoerders en alle regio's onlosmakelijk aan elkaar verbonden blijven is hiervoor essentieel.

Investeren is daarvoor hard nodig. De extra investeringen die benodigd zijn om Nederland in de toekomst bereikbaar en leefbaar te houden, worden geraamd op € 3 miljard per jaar tot 2040. Tegenover deze investeringen staan volgens de Mobiliteitsalliantie maatschappelijke baten van € 18 miljard per jaar, waarmee de opbrengsten 6 keer zo hoog uitvallen als de jaarlijks gevraagde extra investeringen.

NS investeert zelf ook, zoals € 3,8 miljard in nieuwe treinen. In 2021 komt de Intercity Nieuwe Generatie op het Nederlandse spoor. Deze rijdt straks met 200 kilometer per uur over de hogesnelheidslijn. NS wil in 2023 een rechtstreekse treinverbinding starten van Breda en Rotterdam - via Amsterdam Zuid - naar Zwolle, Leeuwarden, Assen en Groningen. Dit is een eerste belangrijke stap om met een snelle trein de reistijd tussen de Randstad en Noord-Nederland te verkorten.

## Inzet van onze medewerkers

NS is een inclusieve en diverse organisatie, waar we het belangrijk vinden dat iedereen zich er thuis voelt en veilig zijn of haar werk kan doen en we ook de reiziger veilig willen vervoeren. Het halen van de concessie-kpi's is voor een belangrijk deel te danken aan de inzet en betrokkenheid van alle NS-medewerkers. Van de machinist op de trein tot de collega in de Stationshuiskamer, van de monteur die zorgt dat een trein weer snel het spoor op kan, tot de IT'er die alle systemen draaiende houdt en verbetert zodat we meer treinen slimmer kunnen laten rijden op het spoor. Elke dag staan ze klaar voor onze reizigers. Ook als we ons extra inzetten, bijvoorbeeld bij de Nijmeegse Vierdaagse, grote voetbalwedstrijden of Pinkpop. We zijn daar trots op. NS heeft afgelopen vijf jaar enorme stappen vooruitgezet, wat zonder de flexibiliteit en het vertrouwen van alle collega's niet mogelijk was geweest. Ons bedrijf heeft veel veerkracht, samenwerking en resultaatgerichtheid laten zien. Ook komend jaar blijft ieders inzet, flexibiliteit en deskundigheid hard nodig.

Afgelopen jaar namen we afscheid van Susi Zijderveld (mei 2019) in de raad van bestuur. In de raad van commissarissen namen we afscheid van Paul Rosenmöller (juli 2019) en Jeroen Kremers (januari 2020). We danken hen allen voor hun inzet voor NS en de betrokkenheid bij het bedrijf en onze medewerkers. We verwelkomen Anneke de Vries in de raad van bestuur en Nebahat Albayrak en Herman Dijkhuizen in de raad van commissarissen en wensen ze veel succes.

Mede namens mijn collega's in de raad van bestuur wil ik graag alle NS-collega's en samenwerkingspartners bedanken. Ook bedank ik de medezeggenschap voor hun betrokkenheid en samenwerking. Samen zetten we het bedrijfsbelang bovenaan. Tot slot danken we de raad van commissarissen en onze aandeelhouder voor hun grote inzet en betrokkenheid in 2019 en het in ons gestelde vertrouwen.

Roger van Boxtel, president-directeur



*Centraal in Rotterdam  
staat Rotterdam Centraal  
Heel de wereld gaat er weg  
en komt er ook weer aan  
Stations zijn als havens  
voor de dolende ziel  
Begin van het daar en  
eind van het hier*

Jules Deelder (1944-2019)

Na zijn overlijden heeft NS bovenstaand gedicht op groot scherm op Rotterdam Centraal getoond.

# Onze strategie



Ons product en bijbehorende prestaties staan op een fundament van ruim 180 jaar kennis en ervaring. Afgelopen jaren hebben we met alle NS-collega's en onze externe partners en stakeholders een flinke sprong voorwaarts gemaakt. Onze reizigers erkennen en waarderen dat.



Met onze strategie Spoorlags Beter (2014-2019) hebben we gefocust op het verbeteren van onze prestaties voor de reizigers. Afgelopen jaren zijn onze prestaties op het hoofdrailnet verbeterd en we voldoen aan de met de overheid overeengekomen prestatieafspraken. Reizigers zijn vaker op tijd en hebben een hogere zitplaatskans in de spits dan bij aanvang van Spoorlags Beter. Ook rijden er meer treinen, waaronder elke tien minuten een Intercity tussen Amsterdam en Eindhoven, de Intercity Brussel over de HSL-Zuid en de Eurostar naar Londen. De goede resultaten vertalen zich in een hoog klantoordeel. Om dat te realiseren hebben we de afgelopen vijf jaar met Spoorlags Beter geïnvesteerd in onder meer nieuwe treinen, modernisering van treinen, betere reisinformatie, meer aandacht voor operationele processen, nieuwe betaalmethodes en het verder verbeteren van stations. We hebben flinke stappen gemaakt, en het is tijd voor de volgende stap. De mobiliteit blijft groeien en het is van belang om die te faciliteren. De komende jaren moet het financiële resultaat verbeteren om onze toekomstplannen te kunnen realiseren en financieren.

We zetten de lijn van de strategie Spoorlags beter door in de vernieuwde strategie 'Nederland duurzaam bereikbaar. Voor iedereen'. Tegelijkertijd is nu ook het moment voor een volgende sprong. De vernieuwde strategie biedt oplossingen voor brede mobiliteitsvragen, geeft richting op de belangrijke uitdagingen waar Nederland voor staat, en laat zien wat er nodig is om onze ambities waar te maken, om te beginnen bij NS zelf. Op basis van de gezamenlijke visie die we in 2018 hebben opgesteld, hebben we in 2019 de strategische keuzes voor NS in 2020-2025 vastgesteld en bepaald hoe we onze ambities gaan waarmaken. De vernieuwde strategie van NS 2020-2025 is in zorgvuldig overleg met de Centrale Ondernemingsraad (COR) van NS tot stand gekomen. Over één punt verschillen de COR en NS nog van mening. De COR adviseert een werkgelegenheidsgarantie voor de duur van de strategie op te nemen en heeft over dit punt uitspraak gevraagd aan de Ondernemingskamer.

NS heeft daarnaast afstemming gezocht met onze aandeelhouder en de concessieverlener over de inhoud van de strategie. Onze aandeelhouder heeft met een brief een positief advies afgegeven.

## **De missie en visie voor NS van de toekomst**

Om ervoor te zorgen dat Nederland duurzaam bereikbaar blijft, hebben we de afgelopen twee jaar met veel energie de verbinding binnen en buiten NS gezocht om onze nieuwe toekomstvisie en vernieuwde strategie vorm te geven. Elke nieuwe visie staat op de schouders van de visies daarvoor. Dat geldt ook voor NS. Hierdoor borgen we continuïteit, maar bewegen we tegelijkertijd mee met een veranderende wereld.

'Nederland duurzaam bereikbaar. Voor iedereen' Dat is onze missie. Juist omdat het in de toekomst steeds drukker wordt, mensen meer en makkelijker willen reizen op een duurzame manier. Daarnaast nemen we onze verantwoordelijkheid om bij te dragen aan de economische en ruimtelijke ontwikkeling van Nederland. We hebben een duidelijke ambitie: in 2025 leveren we mobiliteit van wereldklasse. Altijd dichtbij, altijd betaalbaar en altijd duurzaam.

Om Nederland ook in de toekomst bereikbaar te houden kijken we breder naar mobiliteit: dat gaat dus verder dan de trein en ook om betere aansluiting met andere modaliteiten. Hierbij staan de, steeds veranderende, wensen van de verschillende reizigers centraal. Reizigers in verschillende delen van het land: stedelijke regio's, landelijke regio's en de grensgebieden. Reizigers met wensen die in toenemende mate zowel fysiek als digitaal zijn. We dragen actief bij in ontwikkeling en uitvoering van mobiliteitsoplossingen in een integraal netwerk.



## **Onze visie**

Vanuit de wens om oplossingen te bieden voor de (vervoers-)uitdagingen waar Nederland voor staat, hebben we onze visie vormgegeven. Mede op basis van een brede dialoog hebben we onze visie op de toekomst van NS en onze rol in de Nederlandse mobiliteit ontwikkeld. De visie vormt de basis voor de strategie. Reizen waar en wanneer je wilt, op de manier die jou het beste uitkomt en zo comfortabel mogelijk. Dat willen wij voor iedereen in Nederland mogelijk maken. Onze missie is ook om er voor heel Nederland te zijn: in de grote steden, in de regio en in de aansluiting met andere landen. Deze bereikbaarheid leveren we niet alleen met de trein, maar we spelen ook een rol in andere modaliteiten waar de reiziger gebruik van maakt, vanaf de eerste kilometer, tot de laatste in de deur-tot-deurreis.

Een bereikbaar Nederland, dat willen we bieden aan alle reizigers, ook voor diegenen met een beperking en aan de volgende generatie. Daarom werken wij duurzaam. Wij voelen en nemen de maatschappelijke verantwoordelijkheid om bij te dragen aan de economische en ruimtelijke ontwikkeling van Nederland.

Om dit allemaal voor elkaar te krijgen is samenwerking de sleutel tot succes. We werken samen met ProRail, onze concessieverlener, stakeholders, andere vervoerders en partners. Ook binnen ons bedrijf werken we als één NS. We werken goed samen, zowel binnen als tussen de verschillende bedrijfsonderdelen; dus over de gehele interne keten.

## **Onze ambitie: wij leveren, samen met onze partners, mobiliteit van wereldklasse met verantwoordelijkheid voor onze omgeving**

De belangrijke pijlers voor ons succes zijn:

### ***Altijd dichtbij***

Wij bieden voor iedereen de snelste en soepelste verbindingen van, naar en binnen Nederland, vraaggestuurd en flexibel, met de stations als kloppend hart. Zowel internationaal, nationaal als regionaal. Wij richten ons ook op de eerste en laatste kilometers in de deur-tot-deurreis: een alles-in-één-aanbod dankzij de beste mobiliteitsapp van Nederland, die je altijd ontzorgt.

### ***Altijd betaalbaar***

Onze reizigers ervaren de prijs-kwaliteitverhouding van reizen met NS als goed. Onze bedrijfsvoering resulteert in een (kosten)efficiënte en aantrekkelijke manier van werken.

### ***Altijd duurzaam***

NS is een motor van stedelijke en economische ontwikkelingen. Wij zijn koploper in duurzame mobiliteit en pakken de verantwoordelijkheid om dit samen met partners te faciliteren en te realiseren.

## **De strategische richtingen voor 2020-2024 en verder**

Wij willen ervoor zorgen dat onze reizigers net zo tevreden blijven over onze prestaties als nu. Wij hebben de afgelopen jaren al bewezen op de juiste weg te zitten met onze prestaties op de belangrijkste indicatoren. Het gaat economisch goed, het aantal reizigers dat gebruik maakt van het openbaar vervoer groeit, de verstedelijking zet door en het wordt steeds drukker op de weg en op het spoor. Ook wordt steeds meer aan het spoor gewerkt om een betrouwbare spoorcapaciteit te borgen. Dit alles maakt dat wij door de extra reizigersgroei – vooral in de spits – in combinatie met infrastructurele beperkingen in de komende periode een extra grote opgave hebben. Tegelijkertijd zetten we de stap naar een volledig duurzaam, vraaggestuurd en multimodaal OV- en mobiliteitsnetwerk. Om dit te realiseren moeten we meegaan in de ontwikkelingen om ons heen, op technisch vlak, (digitale) mindset van collega's en in nieuwe technologieën. Het is van groot belang dat we nu al in actie komen om de groei van het aantal OV-reizigers op weg naar 2040 te kunnen faciliteren en het spoor beter te benutten.

De kern van ons aanbod is een krachtig en vitaal netwerk in Nederland. In dat netwerk zijn

stations en het (hoofd)railnet voor reizigers onlosmakelijk met elkaar verbonden; het netwerk sluit aan op de ontwikkeling van de ruimtelijke ordening in ons land en tegelijkertijd beïnvloedt het netwerk ook de ontwikkeling van die ruimte. De trein is en blijft voor ons de ruggengraat en we kijken nadrukkelijk verder. Want het gaat de reiziger om zijn reis van deur-tot-deur en alles wat hiermee samenhangt: het plannen en boeken van de reis, de reis naar het station, de overstap op het station, de reis in de trein, de reis naar de eindbestemming én de alternatieven wanneer de trein geen goede optie biedt.

Door al deze onderdelen drempelloos te verbinden bereiken we dat reizen voor iedereen gemakkelijk en comfortabel wordt en reizigers meer keuzevrijheid krijgen, met oplossingen die verschillen. Want de reiswensen van iemand uit Eindhoven zijn niet hetzelfde als die van iemand uit Bovenkarspel. In de Randstad is veel en vaak vervoer nodig, tussen Nederlandse steden snel en rechtstreeks en in de gebieden buiten de steden vervoer op maat. NS wil en kan de verbindende rol op zich nemen om de huidige versnippering van het vervoersaanbod tegen te gaan. De beste oplossing ontstaat juist als we het netwerk van Nederland als één geheel benaderen. Daarbij trekken we samen op met andere partijen om zo in heel Nederland de beste opties voor onze reizigers te bieden. Op die manier kan reizen internationaal, nationaal, op grootstedelijk niveau en in de andere regio's naadloos in elkaar over gaan. Verbeteringen zoals water en wc's op stations of de ontwikkeling van de NS-app zijn concrete verbeteringen voor onze reizigers. We bouwen daarmee voort op 'Spoorslags beter'. Concrete invulling van andere strategische richtingen, zoals het maatwerk in de regio's, begint bij het luisteren naar de behoeftes en wensen van de verantwoordelijke overheden en in samenwerking met partners aan de slag gaan.

Een deel van de strategische richtingen gaat over wat we op middellange of langere termijn willen realiseren. Dat geldt bijvoorbeeld voor een groot deel van de ontwikkelingen van het treinnetwerk. Ook volgend jaar verbeteren we waar mogelijk de dienstregeling voor onze reizigers, maar daarnaast ligt vanuit de strategie de focus vooral op scherper krijgen hoe het betere aanbod na 2025 er uit moet zien en het invullen van de randvoorwaarden, zoals het vergroten van de capaciteit van de infrastructuur en de instroom van nieuwe treinen. De koers van NS voor de komende jaren is uitgebreid te lezen op [www.ns.nl](http://www.ns.nl).

## Scope van deze strategie

In deze strategie richten wij ons op de ambities van NS in Nederland, concreet tot 2025 en meer richtinggevend voor de periode daarna. Oorspronkelijk is Abellio opgericht ter voorbereiding op de liberalisering van de Europese spoormarkt en NS te helpen haar doelstellingen in Nederland te realiseren. De strategie van Abellio was gebaseerd op drie pijlers: earn/verdienen, learn/leren en prepare/voorbereiden waarbij risico en opbrengst in evenwicht zijn. Uiteindelijk moeten de Nederlandse reizigers van onze aanwezigheid in het buitenland profiteren. Het is de strategische prioriteit van Abellio om duurzame financiële resultaten te behalen en onze reizigers betrouwbare diensten te bieden waarbij we via een gediversifieerde portfolio risico's doeltreffend beheersen en investeringen op een aanvaardbaar niveau houden, zoals overeengekomen met onze aandeelhouder het Nederlandse Ministerie van Financiën.

## Hoe NS waarde toevoegt aan de samenleving

NS levert duurzame mobiliteit aan 10,7 miljoen reizigers per jaar in Nederland. Daarmee dragen we bij aan de economische ontwikkeling en de bereikbaarheid van steden en regio's en aan de Nederlandse klimaatdoelstellingen. Het jaarverslag rapporteert over de manieren waarop wij waarde creëren voor de Nederlandse samenleving. Het waardecreatiemodel hieronder maakt inzichtelijk welke sociale, economische en milieu-gerelateerde kapitalen we benutten, hoe NS daar waarde aan toevoegt en wat dat de maatschappij vervolgens oplevert.

# Hoe NS waarde toevoegt aan de samenleving



## Bedrijfsmodel

Centraal in het waardecreatiemodel staat ons bedrijfsmodel. Onze huidige strategie Spoorlags Beter stelt de reiziger op 1, 2 en 3. Daarnaast hebben we als doel om de duurzame mobiliteit in Nederland te verbeteren en tegelijkertijd een gezonde bedrijfsvoering te onderhouden. NS richt zich op drie kerntaken: het bieden van een goede treinreis, stations van wereldklasse en het verbeteren van de reis van deur tot deur door klanten regie te geven over hun reis. Zo dragen we bij aan betaalbare en duurzame mobiliteit in Nederland.

## Input

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

## Output

De activiteiten in ons bedrijfsmodel hebben verschillende interne en externe uitkomsten. Bijvoorbeeld naast onze financiële resultaten verzorgen wij in Nederland gemiddeld 1,3 miljoen treinreizen per dag, zijn medewerkers tevreden en rijden onze treinen in de meeste gevallen op tijd.

## Onze impact

We hebben een grote impact op onze omgeving, aangezien mobiliteit Nederland veel oplevert, zowel economisch als sociaal. Maar we oefenen druk uit op het milieu door gebruik van ruimte en grondstoffen en klanten verliezen reistijd bij vertraging. 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 autoreis en kunnen we als het om milieu en veiligheid gaat ons maatschappelijk rendement verhogen door ons aandeel in de totale mobiliteitsgroei te vergroten.



# Profiel van NS



Mensen willen snel, veilig, makkelijk en op elk moment kunnen reizen. NS wil dit mogelijk maken. We zijn een brede dienstverlener die verder kijkt dan de trein. Onze reizigers staan in al onze activiteiten op 1, 2 en 3. We werken voor hen aan een comfortabele, laagdrempelige en efficiënte reis van deur tot deur, op basis van tijdige en actuele informatie.

Daarvoor zetten onze ruim 39.000 collega's (36.700 fte ultimo 2019) in binnen- en buitenland zich dagelijks in. Met onze OV-partners werken we continu aan verbetering van onze dienstverlening en de prestaties op het spoor, stations van wereldklasse, de klantbeleving en onze organisatie. We zijn actief in reizigersvervoer en stationsontwikkeling en -exploitatie. Daarmee behalen we een omzet van € 6,7 miljard. 92% daarvan komt uit het reizigersvervoer.

## NS in Nederland en Europa

Al sinds de oprichting van NS – in 1837 als de HIJSM – dragen we bij aan de mobiliteit en vooruitgang van Nederland. Nog steeds is de maatschappelijke rol in de thuismarkt 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 in Duitsland. Verder verzorgen we internationale verbindingen met Thalys, Eurostar, ICE, IC Brussel en IC Berlijn.

## Onze organisatie

De NV Nederlandse Spoorwegen staat aan het hoofd van de groep die onder andere bestaat uit NS Operatie (gemiddeld over 2019 circa 13.800 medewerkers), Commercie & Ontwikkeling (circa 700), NS Stations (circa 3.300, inclusief retail), Abellio UK (circa 12.900), Abellio Duitsland (circa 2.400) en stafdiensten als HR, Finance en IT.

**NS Operatie** is verantwoordelijk voor het treinvervoer 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 gaan: 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.

Bij **Commercie en Ontwikkeling** werken collega's die nieuwe dienstregelingen ontwikkelen, treinformules bedenken, de klantenservice runnen, stakeholder management verzorgen, marketingactiviteiten op touw zetten en uitvoering geven aan strategische innovatieve projecten. Commercie onderzoekt ook hoe reizigers ons waarderen en waar we kunnen verbeteren.

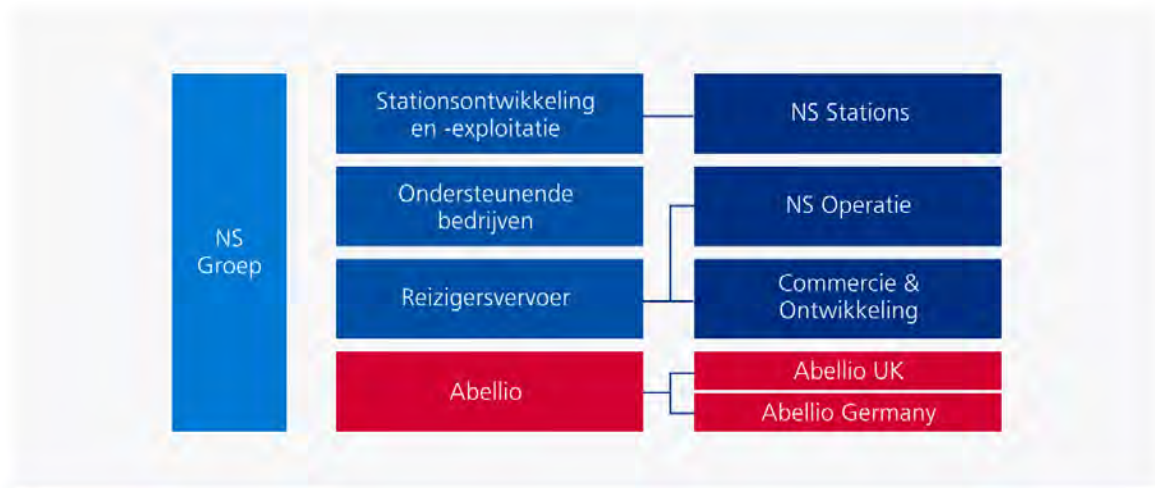
**NS Stations** werkt aan een goed netwerk van 401 grote en kleinere stations en aan gebiedsontwikkeling rondom stations. Samen met ProRail, overheden en vervoerders wil NS Stations de reis en het verblijf op en nabij stations zo makkelijk en aangenaam mogelijk maken. Stations worden een knooppunt voor 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. Alle activiteiten – winkels, diensten, voorzieningen en transferzaken – moeten bijdragen aan een betere stations- en reisbeleving van de reiziger.

**Abellio UK** verwerft en verzorgt railconcessies in het Verenigd Koninkrijk (Greater Anglia, Merseyrail, ScotRail, West Midlands, East Midlands) en busconcessies in London. 16.300 collega's in het Verenigd Koninkrijk vervoeren gezamenlijk 840.000 reizigers per dag.

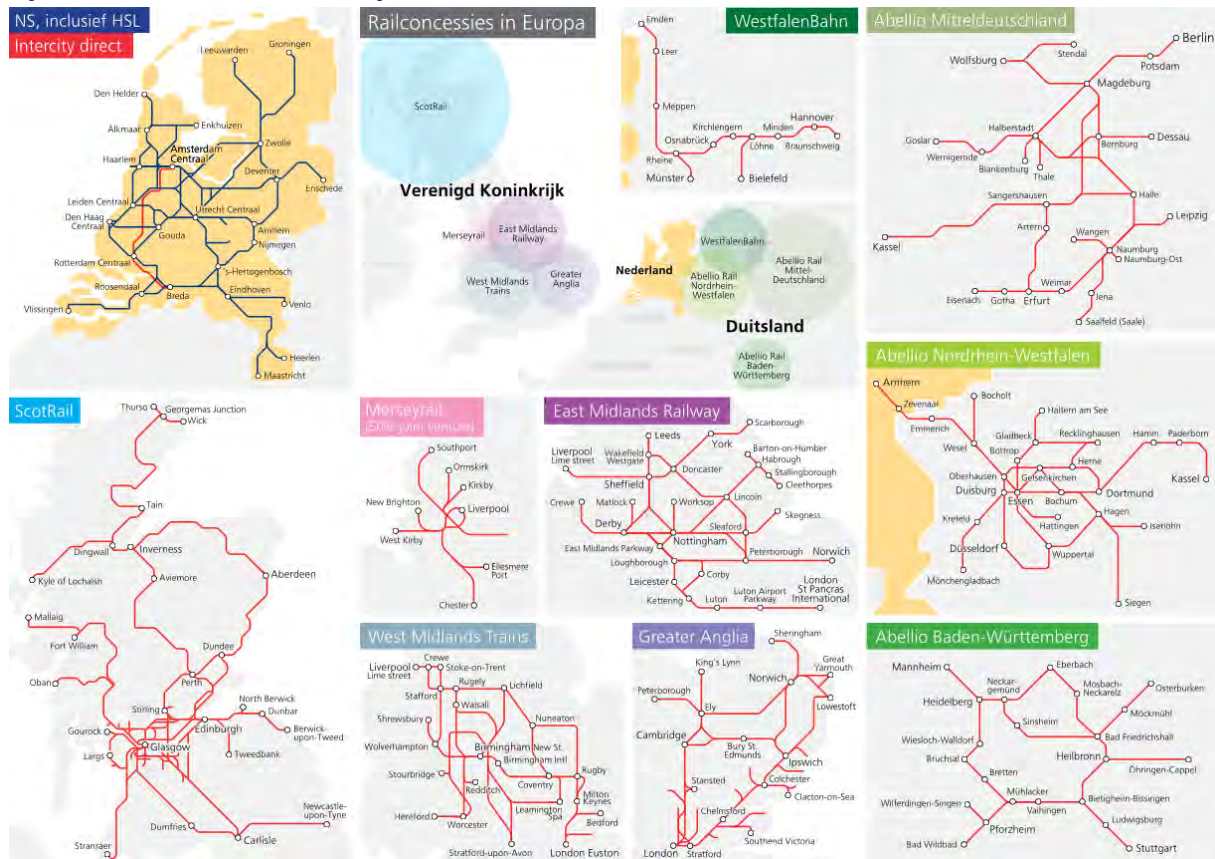
**Abellio Duitsland** verwerft en verzorgt uitsluitend railconcessies. In 2019 reed Abellio Duitsland 9 concessies in 4 regio's. Per dag vervoert Abellio Duitsland ongeveer 256.000 reizigers. Er zijn ruim 2.700 collega's werkzaam bij Abellio Duitsland. In december 2019 startte Abellio Duitsland de concessies S-Bahn-Rhein-Ruhr en Ruhr-Sieg-Netz 2 en in juni 2019 Stuttgarter Netz.



## Organigram



## Spoorconcessies in Europa



## Onze treinen

NS verzorgt elke werkdag ruim 1,3 miljoen treinreizen met ruim 5.000 Sprinter- en Intercitydiensten. Met name omdat er steeds meer reizigers bij komen, investeert NS in aanschaf, revisie en modernisering van treinen. Bewezen technologie, duurzaamheid en comfort voor de reiziger staan voorop. Omdat de beschikbaarheid van treinen is toegenomen, ervaren reizigers meer zitplaatsen en meer comfort.

		Aantal treinstellen per 1-1-2020	Aantal bakken / rijtuigen	Zitplaatsen
	<b>SGM</b>	72	197	14.584
	<b>SLT</b>	131	648	34.740
	<b>SNG</b>	81	283	14.838
	<b>DDAR</b>	0	0	0
	<b>Flirt (excl TAG)</b>	58	199	11.990
	<b>ICRmh</b>	39	288	23.747
	<b>VIRM</b>	177	860	87.355
	<b>ICMm</b>	137	461	34.562
	<b>DDZ</b>	50	240	22.853
	<b>ICNG</b>	0	0	79 treinen besteld. Stromen
	<b>DDM1</b>	0	0	2021-2022 in.
	<b>Totaal</b>	<b>745</b>	<b>3.176</b>	<b>244.669</b>

## Nieuw en gemoderniseerd materieel

De totale investering in de aanschaf en modernisering van materieel bedraagt € 3,8 miljard tot en met 2024.

### Modernisering van Intercity's

NS moderniseert tot en met 2020 in totaal 80 dubbeldekreinstellen (VIRMM1) met 415 rijtuigen. De meeste van de vernieuwde treinen – met comfortabele stoelen, moderne verlichting, oplaadvoorzieningen in de 1<sup>e</sup> klas en kunst – zijn inmiddels in de dienst opgenomen. De laatste trein verlaat in 2020 de werkplaats in Haarlem. In maart 2018 kondigde NS de modernisering aan van nog eens 45 dubbeldekkers van het type VIRM 2/3. Daarbij gaat het om 242 rijtuigen met 24.500 zitplaatsen. De eerste vernieuwde treinen uit deze serie gaan vanaf 2021 het spoor op.

### **Vernieuwing Sprinters**

In augustus 2018 kwamen de eerste vernieuwde Sprinters (type SLT) met rolstoeltoegankelijk toilet en schuiftrede op het spoor. De vernieuwde SLT heeft ook twee gemarkeerde plaatsen voor rolstoelen met een speciale noodknop en tactiele (voelbare) informatie voor mensen met een visuele beperking. Naar verwachting zijn eind 2021 alle 131 treinstellen vernieuwd. Voor meer comfort heeft NS in de eerste helft van 2019 de stoelbekleding van alle 35.000 treinstoelen van de 131 Sprinters vervangen door kunstleer.

### **Nieuwe Sprinters**

Sinds 9 december 2018 rijden de eerste van de in totaal 206 bestelde nieuwe Sprinters (type SNG) van de Spaanse treinfabrikant CAF op het spoor. In 2019 zijn de treinen stap voor stap in de dienstregeling ingepast. De nieuwe Sprinters passen bij de wensen van onze reizigers voor 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.

### **Intercity Nieuwe Generatie**

NS gaat de eerste Intercity Nieuwe Generatie in 2021 rijden. In 2019 kwamen de eerste treinen uit de fabriek en startte het traject van testen, toelaten en opleiden. Deze snelle (max. 200 km/u), enkeldeks treinen zijn zowel geschikt voor het hoofdrailnet als de hogesnelheidslijn. In totaal gaat het om 25.000 zitplaatsen. Met onder meer (rolstoeltoegankelijke) toiletten, wifi, reisinformatieschermen, gescheiden afvalinzameling, ledverlichting met Intelligent Light Control, USB-punten en stopcontacten in 1e en 2e klas, een schuiftrede voor betere toegankelijkheid en extra bagageruimte is de trein voorzien van alle gemakken voor onderweg. De trein moet in 2021 gaan rijden op het traject Amsterdam-Rotterdam-Breda. Daarna gaat de trein ook rijden tussen Den Haag en Eindhoven, deels over de HSL. NS heeft in 2019 aanvullend 18 Intercitytreinen besteld die geschikt zijn om door te rijden naar België. Door nu een serie te bestellen, zijn vanaf 2025, wanneer de rytuigen van IC direct en de Intercity Brussel het einde van hun levensduur bereiken, in totaal 20 nieuwe intercity's beschikbaar. Die kunnen naast inzet op het binnenlands spoor ook naar Brussel rijden. Dat levert een extra capaciteit van ongeveer 8.000 zitplaatsen.

## **Over de scope van dit verslag**

NS is een bedrijf met de basis in Nederland en met een Nederlandse aandeelhouder: de Staat der Nederlanden. In dit jaarverslag, gepubliceerd op 27 februari 2020, 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 door 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 door de sterke reizigersgroei en in betaalbaarheid van het treinkaartje. Onze stakeholders verwachten dat ook van ons. Verder willen zij verantwoording over niet-financiële resultaten.

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 Europa een materieel

thema te vinden. Daarom nemen we van Abellio de buitenlandse resultaten op in een apart hoofdstuk, ook vanwege het materiële belang van onze activiteiten in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland voor heel NS. De concessieovereenkomsten worden door de concessieverleners in een aanbesteding voorgeschreven. 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 2019 andere informatie:

- Het NS Bestuursverslag met de hoofdstukken: 2019 in een notendop, Wat we bijdragen aan de Nederlandse samenleving, Voorwoord van de president-directeur, Onze strategie, Profiel van NS, Onze activiteiten en prestaties in Nederland, Onze activiteiten en prestaties in het buitenland, Vooruitblik en de volgende onderdelen opgenomen onder het hoofdstuk NS Groep: Corporate Governance, Beheersing van risico's, NS en belastingen, Organisatieverbetering, Verklaring raad van bestuur, Dialoog met onze stakeholders en Reikwijdte en verslaggevingscriteria;
- het verslag van de raad van commissarissen;
- de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De opzet van dit jaarverslag is drieledig:

- Een kernverslag met Wat we bijdragen aan de Nederlandse samenleving, Voorwoord van de president-directeur, Onze strategie, Profiel van de NS, Onze activiteiten en prestaties in Nederland, Onze activiteiten en prestaties in het buitenland en Vooruitblik. Bij de operationele resultaten vormen de resultaten die we behaald hebben binnen de concessie-afspraken met het ministerie van IenW voor het Nederlandse hoofd railnet de kern van het verslag.
- Een onderdeel met overige informatie waaronder Corporate governance, Beheersing van risico's, NS en belastingen, Organisatieverbetering en Dialoog met onze stakeholders.
- Jaarrekening.

# Onze activiteiten en prestaties in Nederland



# Resultaten 2019



NS werkte in 2019 toe naar de midterm review over de eerste helft van de concessie (2015-2019), waarin de overheid in 2020 onze prestaties beoordeelt. Door de reiziger op 1, 2, en 3 te zetten maken we de treindienst robuuster, en bieden we een drempelloze reis van deur tot deur. Over onze resultaten rapporteren we open en transparant.



## Concessie hoofdrailnet 2015-2025

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. Waar de vervoerconcessie zich richt op de lange termijn, stelt NS 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, zodat de doelen over de looptijd van de concessie worden behaald. De definities van de kpi's en de omschrijving van de gehanteerde meetmethodes vindt u in de [Definities Vervoersconcessie 2019](#).

## Bodem- en streefwaarden

Bodemwaarde: *Waarde voor het jaarlijks minimaal te realiseren prestatieniveau op een prestatie-indicator.*

Streefwaarde: *Waarde voor een te realiseren prestatieniveau op een prestatie-indicator in 2019 en 2024.*

In de concessie voor het hoofdrailnet 2015-2025 staat voorgeschreven dat de midterm review wordt uitgevoerd over de eerste helft van de concessie. In deze evaluatie wordt getoetst of de uitvoering van de concessie door NS heeft geleid tot de voor de Lange Termijn Spooragenda noodzakelijke verbetering. Tijdens de midterm review zullen ook de bodem- en streefwaarden worden bepaald voor de periode 2020-2024.

## Gewijzigde indicatoren

De KPI's waarover NS maandelijks rapporteert, zijn gedefinieerd en vastgelegd. Elk jaar wordt er gekeken of er aanleiding is om de definitie van kpi's te wijzigen. Aan het einde van 2019 heeft deze controle weer plaatsgevonden voor het jaar 2020. Uit deze controle zijn geen inhoudelijke wijzigingen voortgekomen die van invloed zijn op de betekenis of waarde van de kpi's.

## Achtergrond van de prestaties op de HSL-Zuid

Treinritten per dag HSL-Zuid, naar de stand van 31-12 van het betreffende jaar

	2019	2018	2017	2013
<b>Intercity direct</b>				
Amsterdam-Breda	68	68	70	
Amsterdam-Rotterdam	66	64	62	
<b>Intercity Den Haag-Eindhoven</b>	73	73	73	
<b>Thalys</b>				
Amsterdam-Parijs	22	26	26	8
Amsterdam-Lille		2	2	2
Marne-la-Vallee	4			
Brussel	5			
<b>Intercity Brussel</b>	32	32		
<b>Eurostar</b>	6	4		
<b>Totaal</b>	<b>276</b>			

## **Prestaties 2019**

De HSL-Zuid is een populaire lijn. Reizigers zijn steeds tevredener, onder andere door een betere punctualiteit en een grotere zitplaatskans. De resultaten zijn in de basis goed. NS en ProRail zetten zich maximaal in voor de verbetering van de prestaties voor reizigers op de HSL-Zuid. Eind 2018 tot en met begin 2019 vertoonde de reizigerspunctualiteit een dip, onder meer door de softwarefout in de TRAXX-locomotieven. In maart is de fout hersteld en zijn de prestaties sterk verbeterd.

Door een veelheid aan maatregelen waaronder planwijzigingen, extra aandacht en opleiding voor medewerkers en een nieuw protocol voor strandingen presteerden we voor het derde achtereenvolgende jaar beter dan de bodemwaarde.

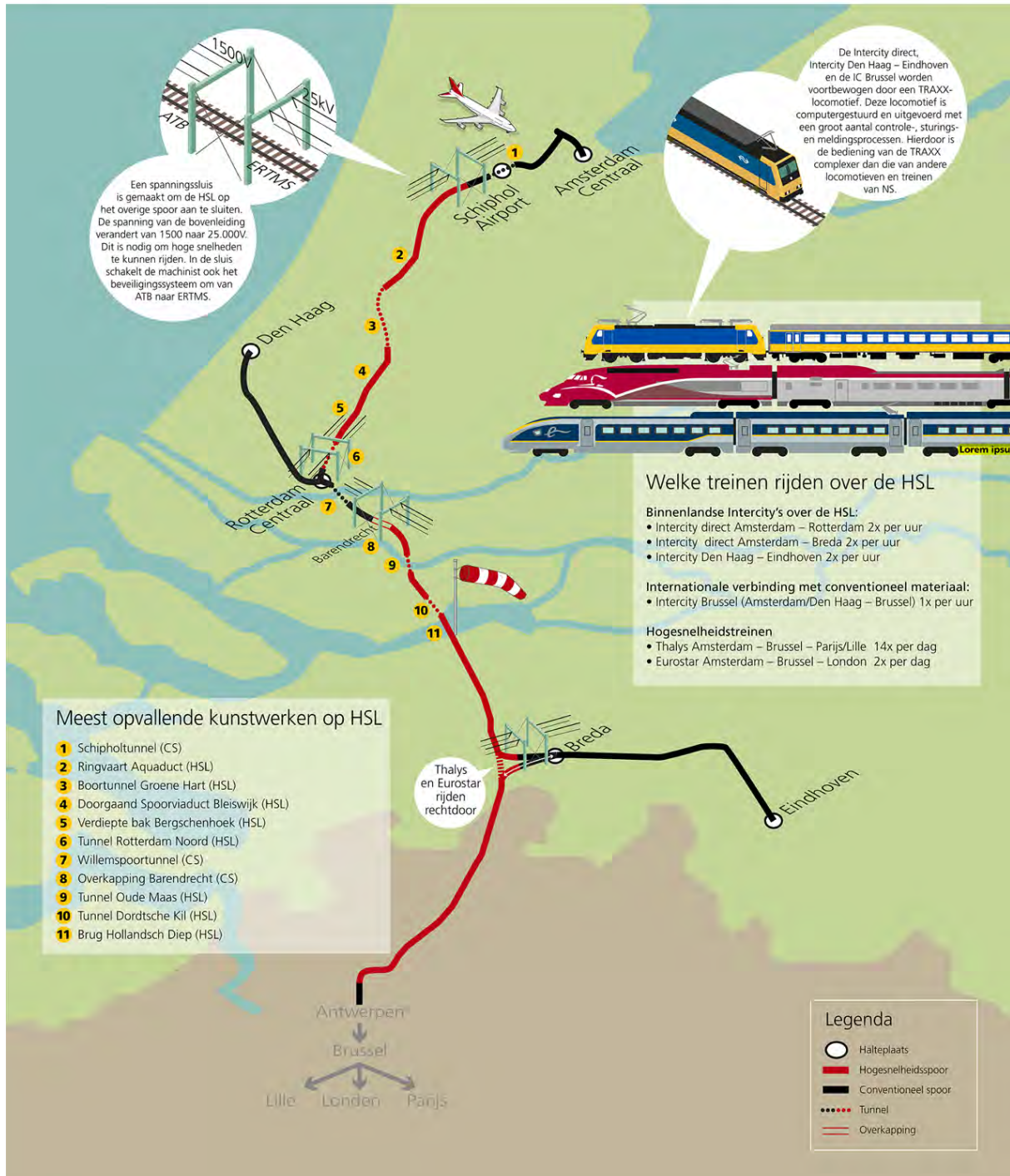
## **Complexiteit HSL-Zuid**

Onder andere door de complexiteit en de ligging van de infrastructuur blijft het bieden van een betrouwbare dienstverlening op de HSL-Zuid een uitdaging. De combinatie van infrastructuur, beveiliging, materieel en dienstregeling is uniek. Over de HSL-Zuid rijden drie typen treinen in hoge frequentie. De HSL-lijn bestaat uit zowel nieuw aangelegd als conventioneel spoor met meerdere systeemovergangen voor zowel stroomvoorziening als beveiligingssysteem. De reis met de trein over de HSL-Zuid van Amsterdam naar Brussel betekent dat de trein zes keer een spanningsluis passeert, waar gewisseld wordt van spanning en beveiligingssysteem. Op de deze treinverbinding heeft de trein met vier verschillende beveiligingsystemen en drie verschillende stroomsterkten als stroomvoorziening te maken. Dit alles leidt tot een hoge storingsgevoeligheid met al snel grote gevolgen voor reizigers.

Een ingrijpende wijziging aan de infrastructuur is nodig om op lange termijn prestaties goed te krijgen en structureel te verbeteren. Dit blijkt uit een onafhankelijk onderzoek in opdracht van NS en ProRail.

In de langetermijnvisie HSL-Zuid hebben NS en ProRail een serie maatregelen uitgewerkt om de prestaties op lange termijn op hetzelfde niveau te brengen als op het hoofdrailnet. Voorbeeld van zo'n maatregel is het verhelpen van ontwerpfouten in de spoorbaan, zoals de verschillende spanningsluizen en beveiligingsystemen.

## Kenmerken HSL



## Instroom Intercity Nieuwe Generatie op de HSL

In 2021 stroomt de Intercity Nieuwe Generatie (ICNG) in op de HSL-Zuid ter vervanging voor de TRAXX-locomotieven. In 2020 vinden er testritten plaats op het hoofdrailnet. De treinen zijn al getest op testlocaties in het buitenland.

### **Vernieuwde governance**

De governance voor de HSL wordt vanaf start dienstregeling 2020 herzien. Na een succesvolle proefperiode starten we onder andere met een Procestafel HSL. Daaraan voeren we frequent overleg met alle ketenpartners over de prestaties van de HSL-Zuid en over specifieke treinproducten zoals de Thalys, Intercity direct en Intercity Brussel.

# Klanttevredenheid



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

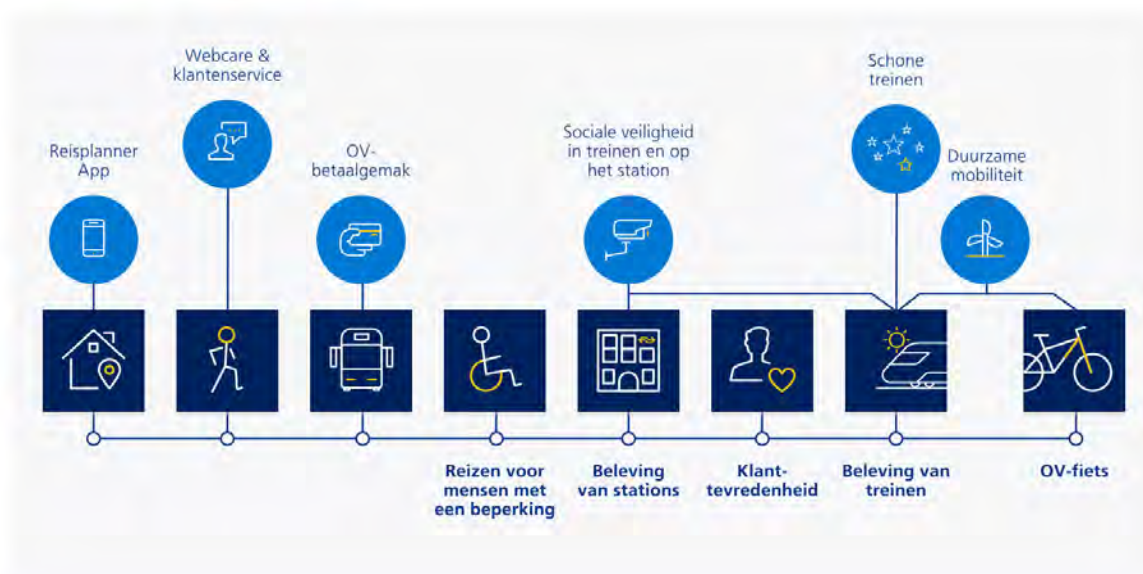


## Klanttevredenheid op het hoofdrailnet

Prestatie-indicator	Realisatie 2019	Realisatie 2018	Bodemwaarde 2019	Streefwaarde 2019
Algemeen klantoordeel binnenland HRN	89%	86%	74%	80%

In 2019 waren reizigers zeer tevreden over de prestaties op het hoofdrailnet. Ondanks de sterke reizigersgroei en daardoor vollere treinen gaf 89% van de reizigers een 7 of hoger, tegenover 86% in 2018. Reizigers zijn onder andere tevreden over de goede operationele prestaties zoals een hoge zitplaatskans en hoge reizigerspunctualiteit. Daarnaast dragen de klantoordelen voor de reinheid van de trein, de beleving van stations en het drempelloos reizen in belangrijke mate bij aan de tevredenheid. Ondanks de lichte daling van de zitplaatskans in de spits, is het oordeel van spitsreizigers over de beschikbaarheid van zitplaatsen wel licht gestegen. Dit komt door de betere informatie over drukte, waardoor reizigers gemakkelijker kunnen afwegen welke trein ze nemen. Ook spreiden reizigers zich hierdoor beter binnen een trein en komt de ervaren drukte beter overeen met de door reizigers verwachte drukte. Het algemeen klantoordeel wordt bepaald door diverse factoren in de dienstverlening, die wij overzichtelijk hebben weergegeven op de [online pagina over het algemeen klantoordeel](#).

## Reis van de klant



## Klanttevredenheid op de HSL-Zuid

Prestatie-indicator	Realisatie 2018	Realisatie 2017	Bodemwaarde 2018	Streefwaarde 2019
Algemeen klantoordeel HSL-Zuid diensten	87%	83%	68%	73%



Eind 2019 reden op een doordeweekse dag ongeveer 270 treinen op de HSL-Zuid. Dat is meer dan is afgesproken in de vervoersconcessie. Het is daarmee een belangrijk onderdeel van het Nederlandse en internationale treinnetwerk. Reizigers zijn positiever over de HSL-Zuid dan in 2018. 87% van de reizigers gaf voor het reizen met de HSL-Zuid een 7 of hoger (2018: 83%). De stijging van het oordeel heeft vooral te maken met een betere punctualiteit en een grotere zitplaatskans. Het algemeen klantoordeel HSL-Zuid volgt uit de klantoordelen over de IC direct, Thalys, Intercity Brussel en Eurostar.

## Gastvrijheid

	2019	2018	2017	2016
Klantoordeel aanspreekbaarheid NS-personeel in de trein	86%	83%	82%	77%
Klantoordeel vriendelijkheid NS-personeel in de trein	94%	92%	91%	91%
Klantoordeel aanspreekbaarheid servicepersoneel vertrekstation	88%	86%	84%	80%
Klantoordeel hulpvaardigheid servicepersoneel perron/hal	85%	83%	81%	79%
Klantoordeel vriendelijkheid loketpersoneel vertrekstation	87%	85%	83%	82%

Het percentage reizigers dat een 7 of hoger geeft voor de aanspreekbaarheid en vriendelijkheid van ons personeel is zowel op de trein als het station toegenomen. Om dit te bereiken hebben we in 2019 best practices op het gebied van gastvrij handelen uitgebreid gedeeld. We merken dat reizigers het waarderen als bijvoorbeeld bij een verstoring de automatische omroep wordt overgenomen. Dat is een landelijke richtlijn geworden. In de IC direct hebben we een proef gedaan met digitaal betalen bij de conducteur, waardoor we onze klanten sneller kunnen helpen. We werkten aan betere informatie over gevonden voorwerpen, zodat de kans groter wordt dat reizigers hun verloren spullen via NS terugkrijgen.

## Beleving van treinen

Treinbelevingsmonitor	Trein	Treinreis
Intercity	88% (2018: 86%)	89% (2018: 87%)
Sprinter	86% (2018: 84%)	89% (2018: 86%)

De Treinbelevingsmonitor meet jaarlijks bij ongeveer 30.000 reizigers de waardering over de kwaliteit van de trein tijdens de treinreis. De monitor helpt om de dienstverlening aan onze reizigers te verbeteren. Het oordeel van reizigers over de Intercity's steeg door instroom van gemoderniseerde Intercity's (VIRMm1). In 2019 gaf 88% van de reizigers een 7 of hoger voor de Intercity's ten opzichte van 86% in 2018. Ook het oordeel over de Sprinters liet een stijging zien: van 84% in 2018 naar 86% in 2019, vooral door de instroom van de nieuwe Sprinters van het type SNG.

### Schone treinen

Reizigers verwachten een schone trein. De afgelopen drie jaar is het oordeel van de reiziger over de reinheid van treinen verbeterd. 70% van de reizigers gaf de reinheid van treinen vorig jaar een 7 of hoger (2018: 68%). Dit komt onder meer doordat we hebben gewerkt aan een beter reinigingsconcept en minder treinen die vuil de dienst in gaan. We hebben de samenwerking tussen ketenpartners zoals logistiek, service- en onderhoudsbedrijven en schoonmaakbedrijven verbeterd. Desondanks daalt het aantal treinen dat vuil die dienst in gaat nog onvoldoende. Op het druk bereden spoor is het soms moeilijk om treinen op de

geplande plaats en tijd gereinigd te krijgen, ondanks sturing op reiniging als volwaardig onderdeel van onze onderhoud- en serviceprocessen. Daarom is dit voor 2020 opnieuw een speerpunt. De reiniging van de binnenkant van treinen op het hoofdrailnet is aangescherpt en de Europese Aanbesteding voor reiniging van de binnenkant van treinen op het hoofdrailnet is in 2019 succesvol afgerond. De implementatie verloopt volgens schema. Verder is er een programma gestart voor de aanpak van graffiti. Reizigers kunnen via de NS-app feedback geven over de reinheid van de trein. Urgente klachten worden direct aangemeld voor urgente reiniging en reizigers krijgen altijd terugkoppeling op hun melding.

## Klantenservice en webcare

Aantal contacten per maand	Social media	E-mail	Chat	Telefoon
	78.000	23.000	73.000	208.000

In 2019 gaf 75% van de klanten de dienstverlening van Klantenservice een 7 of hoger. Dat is lager dan in 2018. Mede door meer laagdrempelige contactmogelijkheden, bijvoorbeeld chat, aan te bieden, is het aantal klantcontacten meer toegenomen dan voorspeld. Hierdoor waren wachttijden op sommige momenten langer dan reizigers gewend zijn. Dankzij meer inzicht in de effecten van laagdrempelig contact hebben we aanpassingen kunnen doen om wachttijden te verkorten. We zijn gestart met een pilot waarbij reizigers via een 'chatbot', zonder tussenkomst van een persoon, de mogelijkheid hebben om antwoord te krijgen op eenvoudige vragen. Zoals vragen over de dienstregeling of waar geld terug te vragen bij vertraging. Hierdoor zal naar verwachting de wachttijd voor reizigers dalen.

## Innovaties

Met innovatie verbeteren we onze dienstverlening en de kwaliteit van onze producten en daarmee de tevredenheid van reizigers over hun reis. Binnen NS zijn verschillende afdelingen verantwoordelijk voor innovatie en productontwikkeling. Deze vallen onder de verantwoordelijkheid van het bedrijfs onderdeel Commercie & Ontwikkeling. We stimuleren medewerkers om mee te denken aan innovatieve producten en werken nauw samen met sectorpartners en stakeholders, zoals leveranciers, aan nieuwe technologieën, diensten en producten. Samen testen we de innovaties en evalueren we of deze een positieve invloed hebben op de klantreis. Hieronder hebben we enkele innovaties beschreven die we in 2019 ontwikkeld en geïmplementeerd hebben.

### Automatic Train Operation (ATO)

Reizigers waarderen een duurzame manier van reizen. NS heeft in 2019 het eerste experiment uitgevoerd om te ontdekken of automatisering in de treinbediening (automatic train operation, ATO) bijdraagt aan onder meer betere benutting van de spoorcapaciteit en minder energieverbruik. Er gaan meer experimenten plaatsvinden onder verschillende treinbeveiligingssystemen (ERTMS, ATB) en in het rangeerproces. De experimenten gaan uitgevoerd worden onder het zogeheten automatiseringsniveau twee (GoA 2). Dit betekent dat de machinist in rijden en halteren wordt ondersteund door de techniek. Tractie geven, rijden en stoppen zijn geautomatiseerd. De machinist neemt de besturing van de trein over wanneer dit nodig is.

## Realtime monitoring

Met realtime monitoring kunnen we de conditie van treinen meten met behulp van sensoren in de trein. Daarmee kunnen we direct zien of de trein naar een onderhoudslocatie moet voor onderhoud of herstel, of dat er bijvoorbeeld een storing dreigt. Dit kan ons helpen om punctueler en zonder storingen te rijden. In 2019 hebben we realtime monitoring voor een proefperiode geïnstalleerd in een aantal Intercity's en in nieuwe Sprinters. Daarnaast gebruiken we realtime monitoring bij TRAXX-locomotieven ook om ProRail en Infrasppeed te informeren over mankementen in het spoor. Ook kan het ons helpen om storingen aan treinen op de HSL-Zuid sneller te verhelpen zodat uitval en stilstand kan worden verminderd.

## Inzet drones voor onderhoudsinspecties

Jaarlijkse inspecties aan stations en andere gebouwen gebeuren vaak met hulp van steigers en hoogwerkers. Reizigers ondervinden daar soms hinder van. NS is in de zomer gestart met dronevluchten voor onderhoudsinspecties om het werk efficiënter, veiliger en tegen lagere kosten uit te voeren. Daarnaast ervaren reizigers minder overlast, omdat minder afzettingen nodig zijn op en rond het station. NS heeft toestemming om in stations en andere gebouwen professionele vluchten te maken. De drones maken foto- en filmopnames, zodat het mogelijk wordt om visuele controles effectiever en zonder hinder voor de reiziger uit te kunnen voeren.

## Graffitidetectie en -preventie

NS en reizigers ondervinden veel hinder van graffiti op de treinen. NS ontwikkelt een app om de schoonmaak efficiënter te maken. Daarnaast maakt de app het mogelijk om aangifte van graffiti te automatiseren en een dossier op te bouwen over veelplegers, zodat bij een heterdaad direct gecontroleerd kan worden of de dader meerdere vergrijpen ten laste kan worden gelegd.

## OV-gids voor persoonlijk reisadvies

In de NS Lab-app denken reizigers mee over de digitale reis van de toekomst, met name over stap voor stap reisbegeleiding. Zo kunnen ze zien hoeveel minuten ze nog hebben om de trein te halen en waar en wanneer ze moeten overstappen. Ook zonder een geplande reis biedt de app reisinformatie op basis van locatiegegevens. Reizigers beoordelen de elementen in de app, zodat we deze samen met hen kunnen verbeteren.

## Ontwikkeling van artificial intelligence

Vijf Nederlandse bedrijven, Ahold Delhaize, ING, KLM, Philips en NS, willen artificial intelligence (kunstmatige intelligentie) in Nederland met het programma Kickstart AI een boost geven. Ze willen de ontwikkeling van AI-technologie bevorderen en AI-talent in Nederland stimuleren. De vijf bedrijven pleiten ook voor de cruciale uitbreiding van lokale kennis en lokaal talent om op ethische wijze kunstmatige intelligentie te kunnen implementeren. Toepassing van AI draagt bij aan de aanpak van maatschappelijke uitdagingen, biedt nieuwe kansen voor de jeugd en versnelt de introductie van kunstmatige intelligentie in Nederland. Voor consumenten biedt kunstmatige intelligentie mogelijkheden om hun dagelijkse leven te verbeteren, zoals met persoonlijkere service en meer gemak en keuzes. Het is de bedoeling dat Kickstart AI onder meer een AI-competitie, academische benoemingen en een nationale AI-cursus gaat omvatten. NS heeft concrete uitdagingen waarvoor AI een oplossing kan bieden. AI kan bijvoorbeeld reizen met het OV makkelijker maken, zoals met de app en de beste combinatie van vervoersmiddelen. AI kan ook helpen het spoorstelsel beter te benutten.

## Beter en meer: verbeteringen op en rond het spoor

In het programma Beter en Meer werkten NS en ProRail in 2019 samen aan een betrouwbaardere treindienst om het reizen met de trein nog aantrekkelijker te maken. Onder het programma Beter en Meer vielen de volgende programma's: Be- en Bijsturing van de Toekomst (oplossen van problemen rondom actieve be- en bijsturing), Verbeteraanpak Stations (aantrekkelijke stations creëren), Behandelen en Opstellen (voldoende service/ onderhoud- en opstelcapaciteit) en Verbeter Aanpak Trein A2 (elke tien minuten een Intercity tussen Eindhoven en Amsterdam). De Verbeter Aanpak Trein krijgt een vervolg op de corridor Arnhem-Schiphol-Rotterdam.

## Prettige tijdsbesteding

NS wil dat reizigers hun reistijd zo veel mogelijk ervaren als eigen tijd die ze nuttig kunnen besteden. NS werkt hieraan samen met de overheid, kennisinstututen, partners binnen de spoorsector, leveranciers, ontwerpbureaus, designers en reizigers. Zo heeft NS in 2019 digitale functionaliteiten ontwikkeld en opgenomen in de NS Lab app voor een kleine groep testgebruikers. Geteste features zijn onder meer MindfulNS, een spoorquiz en podcasts. Wanneer deze succesvol zijn, worden ze uitgerold naar de NS-app. Nieuw is ook de start van het programma Inspiring Journeys. Binnen dit programma werken we samen met partners aan diensten en faciliteiten die de reis van deur tot deur moeten verbeteren.

# Prestaties op het hoofdrailnet en de HSL-Zuid



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.



## Punctualiteit op het hoofdrailnet

Prestatie-indicator	Realisatie 2019	Realisatie 2018	Bodemwaarde 2019	Streefwaarde 2019
Reizigerspunctualiteit HRN 5 minuten	92,6%	92,6%	88,9%	91,1%

Reizigers vinden het belangrijk om te kunnen rekenen op een veilige, betrouwbare en voorspelbare reis. NS zet zich in voor een punctuele reis gedurende de dag, op alle dagen van het jaar en overal in Nederland. Met de prestatie-indicator reizigerspunctualiteit meten we de punctualiteit, waarbij we ook kijken naar gehaalde aansluitingen. In 2019 bleef de reizigerspunctualiteit gelijk aan 2018: 92,6%. Deze score is het resultaat van een robuuste dienstregeling waarvan de betrouwbaarheid steeds verder wordt geoptimaliseerd. Daarnaast hebben we hulpmiddelen ingevoerd die de stiptheid van de uitvoering van de dienstregeling verbeteren. Zo is in mei 2019 de uitrol van de smartwatch voor conducteurs gestart. Op Utrecht Centraal hebben we een proef gedaan met aanvullende instapinformatie voor reizigers: drukte in de trein, minuten tot vertrek en de laatste 10 seconden tot het fluitmoment van de conducteur. Er zijn helaas ook enkele gebeurtenissen geweest waardoor we de reiziger niet hebben kunnen bieden wat we beoogden. Dit betrof voornamelijk de gevolgen van materieeldefecten, werkzaamheden aan de infrastructuur en weersinvloeden.

### Invloed van het weer op de dienstregeling

In 2019 was op 21, 22 en 30 januari sprake van winters weer, wat aanleiding was om een aangepaste dienstregeling met minder treinen te rijden. De zomerwarmte in juli leidde tot klanthinder door uitval van (defecte) treinen en (wissel)storingen. In de herfst trad het herfstweer vroeg op, maar bleef de verwachte punctualiteitsdip door gladde sporen beperkt. NS is steeds beter voorbereid en herstelt sneller door het rijden van een aangepaste dienstregeling, grootschalige inzet van monteurs op herstelwerk en technische aanpassingen aan treinen.

## Reizigerspunctualiteit 15 minuten op het hoofdrailnet

Prestatie-indicator	Realisatie 2019	Realisatie 2018	Bodemwaarde 2019	Streefwaarde 2019
Reizigerspunctualiteit HRN 15 minuten	97,7%	97,7%	96,7%	97,3%

De reizigerspunctualiteit 15 minuten op het hoofdrailnet was over 2019 97,7%. Dat is gelijk aan 2018. Deze kpi wordt vooral bepaald door grotere verstoringen en gemiste aansluitingen. Net als bij de reizigerspunctualiteit 5 minuten had de soepele invoering van de nieuwe dienstregeling een positief effect op de punctualiteit. Daarna hebben we bovendien wijzigingen doorgevoerd om enkele overstapmogelijkheden te verbeteren.

## Punctualiteit op de HSL-Zuid

Prestatie-indicator	Realisatie 2019	Realisatie 2018	Bodemwaarde 2019	Streefwaarde 2019
Reizigerspunctualiteit HSL-Zuid	83,4%	82,5%	82,1%	84,1%

De reizigerspunctualiteit HSL-Zuid op 5 minuten kwam in 2019 uit op 83,4%, bijna een procentpunt meer dan in 2018 (82,5%). NS heeft samen met haar ketenpartners in de operatie ingezet op een betere samenwerking. Dit heeft erin geresulteerd dat bij strandingen de treinen sneller weer rijden en dat, indien dit niet mogelijk is, de afhandeling wordt versneld.

Door een softwarefout van eind 2018 tot begin 2019 lag de reizigerspunctualiteit eerst onder de bodemwaarde. In maart is de fout hersteld door een softwareupdate en zijn de prestaties sterk verbeterd. Daarnaast verbeterden we de planning, kregen medewerkers extra aandacht en opleiding en kwam er een nieuw protocol voor strandingen. In 2019 zijn er inspectiecamera's geplaatst in spanningssluizen (een stuk bovenleiding waar een trein overgaat op een andere spanning) bij Hoofddorp en Zevenbergschenhoek, waardoor de inspectietijd korter wordt, en zijn preventieve maatregelen genomen om hinder door zwanen te verminderen. Daarnaast is er een onderzoek gestart naar het verwijderen of verplaatsen van twee spanningssluizen die relatief veel strandingen veroorzaken. We hebben een testlab voor ERTMS opgezet, zodat we treinen kunnen testen zonder de infrastructuur te bezetten. Tot slot onderzoeken we in het programma ERTMS wat de uitrol van ERTMS op het hoofdrailnet HRN voor impact heeft op de transitie naar het HSL-Zuid. Deze onderzoeken lopen door na 2019.

NS en ProRail spannen zich maximaal in voor de prestaties op de HSL-Zuid. In 2020 gaan we door met het Verbeterprogramma HSL-Zuid. Daarnaast is de aandacht voor de HSL duurzaam geborgd in de lijnorganisatie van NS.

## Zitplaatskans in de spits op het hoofdrailnet

<b>Prestatie-indicator</b>	<b>Realisatie 2019</b>	<b>Realisatie 2018</b>	<b>Bodemwaarde 2019</b>	<b>Streefwaarde 2019</b>
Zitplaatskans in de spits HRN	94,9%	95,1%	94,3%	95,5%
Top tien drukke treinen	2,1%	2,5%	4,9%	4,0%

Het aantal reizigerskilometers groeide in 2019 met 3,7% (2018: 2,4%). Dat is bijna het dubbele van de raming die de overheid hanteert voor het bepalen van investeringen. De groei heeft zich in sterke mate voorgedaan op al drukke trajecten in de Randstad, zoals tussen Utrecht en Amsterdam of tussen Utrecht en Rotterdam/Den Haag. Belangrijke oorzaken van de groei zijn onder andere de gunstige economische omstandigheden en de goede operationele prestaties van NS. Daardoor wordt het steeds drukker in de trein, zeker tijdens het traditioneel drukke najaar. NS streeft ernaar dat reizigers tevreden zijn over hun plek in de trein. We stemmen de beschikbaarheid van het materieel en het aantal (zit)plaatsen zo goed mogelijk af op hun behoefte waarbij we ook maatschappelijke kosten meewegen. Zo sluiten we de lengte van treinen in de dienstregeling zo goed mogelijk aan op de reizigersvraag. Dat gebeurt op basis van reizigerstellingen, meldingen van het personeel en meldingen van de klanten via de NS-app, klantenservice en social media. We stimuleren een betere spreiding van reizigers over de treinen met omroepberichten, de uitgebreide Zitplaatszoeker in de NS-app en gerichte inzet van servicepersoneel. Daarnaast hebben we in de eerste helft van 2019 nieuwe manieren getest om reizigers te stimuleren om alternatieve, minder drukke, treinen te nemen. Dit deden we onder meer met gepersonaliseerde berichten aan NS-Extraklanten die regelmatig in drukke treinen reizen. Ondanks deze maatregelen blijft het bieden van voldoende zitplaatsen een grote uitdaging. NS investeert doorlopend in meer en nieuwe treinen. Sinds december 2018 rijden de eerste van de in totaal 206 bestelde nieuwe Sprinters van de Spaanse treinfabrikant CAF op het

spoor. De treinen werden stapsgewijs op meer trajecten in het land ingezet. Door de toenemende aantallen reizigers en treinen lopen we tegen de grenzen van de capaciteit van de infrastructuur. Zo kunnen we bijvoorbeeld geen langere treinen inzetten op plekken waar perrons te kort zijn. Daarnaast kan de beschikbaarheid van opstel- en behandelcapaciteit (op den duur) voor beperkingen zorgen.

In de spits is een zitplaats voor iedereen, overal en altijd, niet reëel. In samenwerking met andere (lokale) partijen, zoals onderwijsinstellingen en het ministerie van IenW werkt NS aan de brede aanpak van de hyperspits, onder meer via het programma Beter Benutten en het initiatief Goed op weg om drukke richting Utrecht Science Park te verminderen en Utrecht Centraal te ontlasten.

## Zitplaatskans in de spits op het hoofdrailnet

De zitplaatskans in de spits op het hoofdrailnet was in 2019 94,9%. Dit was 0,2%-punt lager dan in 2018, bij een groeiend aantal reizigers. De score is het resultaat van verschillende factoren. Zo leidden werkzaamheden aan het spoor tot een kleinere zitplaatskans. Bij Leiden zijn drieweekse werkzaamheden uitgevoerd, terwijl er bij bijvoorbeeld Naarden-Bussum en Boxtel in de spits minder of kortere treinen reden en omreisroutes extra druk waren. Daarnaast was de reizigersgroei begin 2019 hoger dan voorzien, waarbij de groei in de spits zorgde voor extra staande reizigers. In het najaar hebben we treinen op drukke trajecten met veel staande reizigers tot maximale lengte verlengd. De grote drukte en maximale lengte van treinen zorgden ervoor dat afwijkingen in de treindienst of treininzet een grotere impact hadden op de Zitplaatskans. De NS-app laat zien wanneer een trein minder lang is dan gebruikelijk, en reizigers dus extra drukte kunnen verwachten. Zo kan de reiziger hierop anticiperen en waar mogelijk een trein eerder of later kiezen.

## Top 10 drukke treinen

De top 10 van drukke treinen was in 2019 2,1%. Dit was beter dan in 2018 (2,5%). Dit percentage geeft de kans weer dat een reiziger tijdens de spits geen zit- of staanplaats heeft op een van de vooraf geselecteerde 10 drukste trajecten. De Top 10 Drukke treinen wordt grotendeels bepaald door treinen in de spits tussen Haarlem en Amsterdam. In 2019 hebben we hier langere treinen ingezet waardoor de prestaties verbeterden. Hierdoor is de planmatige kans op een vervoerplaats nagenoeg 100%. Bij verstoringen in de treindienst of materieelinzet of bij grote toestroom van reizigers (op zonnige stranddagen of bij evenementen) zitten treinen soms nog wel voller dan de norm.

## Zitplaatskans in de spits op de HSL

<b>Prestatie-indicator</b>	<b>Realisatie 2019</b>	<b>Realisatie 2018</b>	<b>Bodemwaarde 2019</b>	<b>Streefwaarde 2019</b>
Zitplaatskans in de spits (HSL-Zuid)	97,1%	94,0%	91,2%	94,9%

We willen onze reizigers op de HSL een goede dienstverlening bieden en binnen de infrastructurele mogelijkheden en met het huidige materieel prestaties verbeteren. Voor de Zitplaatskans op de HSL is dat goed gelukt, want ondanks de reizigersgroei op het drukste deeltraject Rotterdam-Schiphol (7,7%) was de zitplaatskans in de spits op de HSL-Zuid in 2019 hoger dan in 2018: 97,1% tegenover 94,0%. Deze hogere zitplaatskans komt vooral omdat we 32% meer zitplaatsen in konden zetten door meer en langere treinen. Meer treinen doordat de frequentie van de IC direct tussen Amsterdam en Rotterdam werd

verhoogd met de IC Brussel als vijfde trein per uur op de HSL-Zuid. Langere treinen omdat alle binnenlandse IC direct-treinen zijn verlengd van zes naar zeven rytuigen. Sinds december 2019 rijden enkele treinen tussen Rotterdam en Amsterdam zelfs met negen rytuigen. Tot slot hebben ook de betere operationele prestaties – met name de daling van het aantal uitgevallen treinen – de zitplaatskans op de HSL-Zuid positief beïnvloed.

## Reisinformatie

Prestatie-indicator	Realisatie 2019	Realisatie 2018	Bodemwaarde 2019	Streefwaarde 2019
Informatie bij ontregelingen in de trein en op het station	84,5%	85,2%	75,0%	80,0%

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 bijvoorbeeld door een verstoring anders loopt dan gedacht, is goede reisinformatie cruciaal. Deze informatie moet correct, frequent, tijdig, consistent en actueel zijn, zodat reizigers betere keuzes kunnen maken voorafgaand en tijdens de reis. Jaarlijks geeft NS honderden miljoenen reisadviezen over het reizen met de trein, werkzaamheden en verstoringen. In 2019 gaven we in 84,5% van de gevallen in de trein en op het station tijdig informatie over ontregelingen (2018: 85,2%). NS heeft samen met ProRail begin 2019 een team opgericht om het aantal storingen van de borden op het station te reduceren. De taskforce reduceerde het aantal storingen aan de borden met 90% door aanpassingen van de software, maar ook het beter afstellen en configureren van de antennes. Medewerkers in de trein hebben blijvend aandacht voor het tijdig informeren van reizigers via de omroep zodra er zich een onverwachte verstoring voordoet.

### XL-borden op stations

In december 2019 hebben we op Rotterdam Centraal samen met ProRail een XL-reisinformatiescherm geplaatst. Op het scherm van 9,5 bij 1,8 meter bieden we alle vertrektijden en reisadviezen van verstoringen in één oogopslag. Station Den Haag Centraal en Utrecht Centraal volgen in 2020.

### Verbeteringen in de NS-app

NS verbetert de reisplanner op de NS-app en de reisplanner op [www.ns.nl](http://www.ns.nl) doorlopend. We hebben in de app de Zitplaatszoeker verder uitgebreid voor meer trajecten en treinen. Daarnaast is de functie TrajectBewaking verbeterd. Deze functie informeert een reiziger over verstoringen op een (vooraf gedefinieerd) traject. Ook hebben we gewerkt aan een reisadvies dat gebruik maakt van alle beschikbare modaliteiten. Hierdoor kan het gebeuren dat op bepaalde trajecten een metro, tram of bus geadviseerd wordt in plaats van een omreisroute met de trein. Hiermee geven we de reiziger meer controle over zijn reis door proactief te waarschuwen en het beste reisadvies te geven ongeacht de modaliteit. In 2019 hebben we in Utrecht een proef gedaan met het tonen van informatie over drukte in de trein op de schermen op het perron. De proef wordt in 2020 geëvalueerd. Ook komt de informatie over drukte in de trein voor steeds meer trajecten beschikbaar in de NS-app. We streven hiermee naar meer comfort voor de reiziger door een betere spreiding van reizigers in de trein.

### Reisinformatie in de treinketen

Prestatie-indicator	Realisatie 2019	Realisatie 2018	Bodemwaarde 2019	Streefwaarde 2019
Reisinformatie in de treinketen	85,3%	85,0%	81,4%	83,1%

De prestatie-indicator Reisinformatie in de treinketen geeft bij treinen met een vertrekvertraging of spoorwijziging aan of de reisinformatie vijf minuten voor het werkelijke vertrek van de trein juist was. De Reisinformatie treinketen was in 2019 85,3%. Dit was 0,3% hoger dan 2018. Om de informatie te verbeteren werken we continu aan verbeteringen in de onderliggende IT-systemen. In 2019 hebben we een dashboard ontwikkeld waarmee we prestaties maandelijks per station kunnen volgen. Dit maakt inzichtelijk waar reizigers nog beter kunnen worden geïnformeerd. Het dashboard is met ProRail gedeeld.

## Internationale verbindingen

Samen met haar internationale partners verbindt NS Nederland met de grote steden en regio's in Duitsland, België, Frankrijk en Engeland. Dat past in onze ambitie om binnen een afstand van 700 kilometer de internationale trein een aantrekkelijk alternatief te laten zijn voor een auto- en vliegreis.

In 2019 werden meer bestemmingen toegevoegd aan het treinboekingsysteem en waren ruim 3300 bestemmingen te boeken. Meer en meer mensen weten hun weg naar de internationale trein te vinden. Het aantal door NS International verkochte internationale treinreizen steeg met 13% ten opzichte van 2018 naar ruim 3 miljoen internationale reizen. Naast de bestaande partners hebben we in 2019 een nieuwe partner toegevoegd: OBB, de Oostenrijkse Spoorwegen. In 2019 hebben we bekend gemaakt dat we per december 2020 een dagelijkse nachttreinverbinding Amsterdam-Wenen v.v. willen starten. Hiermee is Nederland weer aangesloten op het Europese netwerk van nachttreinen.

### Intercity Brussel

Intercity Brussel rijdt 16 keer per dag: 12 keer per dag Amsterdam Centraal – Brussel Zuid/Midi v.v. en 4 keer per dag Den Haag Hollands Spoor-Brussel Zuid/Midi v.v. In 2019 steeg de punctualiteit van Intercity Brussel en zijn er minder treinen uitgevallen. De punctualiteit lag namelijk in 2018 op 83,9% en de uitval op 6,5%; in 2019 stijgt de punctualiteit naar 85,4% en daalde de uitval naar 5,5%. Een van de oorzaken was een softwarefout in de locomotieven van de trein. Deze softwarefout is in maart 2019 opgelost. Verder is ook de zitplaatskans toegenomen. De IC Brussel is als vijfde trein in het uur over de HSL gaan rijden waarmee het aantal beschikbare stoelen tussen Amsterdam en Rotterdam is toegenomen.

### Thalys

Sinds 1 april 2019 rijdt Thalys twee keer per dag naar luchthaven Charles de Gaulle en Marne-la-Vallée/Disneyland. Per weekdag vertrekt 14 keer een Thalys uit Nederland richting Frankrijk. In september is bekend gemaakt dat Thalys per april 2020 een KLM-retourvlucht Amsterdam-Brussel zal vervangen waarmee een belangrijke stap wordt gezet om te realiseren dat vliegreizen worden vervangen door treinreizen. Dit is onderdeel van de actieagenda Trein-Vliegtuig waar wij samen met het ministerie van IenW, ProRail, KLM en Schiphol aan werken. De actieagenda ziet toe op initiatieven die het internationale trein- en vliegverkeer voor personen nog beter op elkaar laten aansluiten zodat er meer ruimte ontstaat voor duurzame groei.



## ICE International en Intercity Berlijn

In de zomermaanden nam het aantal door NS International verkochte reizen toe met 17% t.o.v. dezelfde maanden vorig jaar. Samen met DB, het ministerie van IenW en ProRail heeft NS in 2019, op basis van een in 2018 uitgevoerde QuickScan, verder gewerkt aan het verkorten van de reistijd naar Berlijn met 10 minuten per dienstregeling 2021 voor een aantal treinen per dag. De reistijd wordt dan 6u12. We bekeken verder mogelijk kansrijke versnellingsmaatregelen op (middel)lange termijn zoals treinen die meerdere bovenspanningen aankunnen, slimme dienstregeling en infrastructurele maatregelen. Hierbij wordt nauw aangesloten bij de verdieping van het Toekomstbeeld OV 2040.

## Eurostar

In 2019 is het aantal Eurostar treinen van 2 naar 3 per dag gegaan. Vanuit Nederland naar Londen gaat de reis gepaard met een overstap in Brussel en vanuit Londen naar Nederland is dit rechtstreeks. De verwachting is dat het wettelijk kader voor paspoortcontrole, die ervoor moet zorgen dat paspoortcontrole in Nederland voor 4 frequenties per dag gedaan mag worden, in het eerste kwartaal van 2020 rondkomt. Daarmee kan Eurostar in 2020 zonder overstap van Amsterdam naar Londen gaan rijden en duurt de reis van stadshart naar stadshart nog maar 4 uur. Verder is in 2019 een aanvraag bij Autoriteit Consument & Markt (ACM) gedaan voor het rijden van een vierde frequentie.

## Ajax neemt Eurostar naar Lille

Voor het uitduel tegen Olympique Lille in de UEFA Champions League is voetbalclub Ajax eind november per trein naar Frankrijk gereisd. Na de loting nam Ajax het initiatief om samen met NS te kijken naar de mogelijkheid om met de trein naar de uitwedstrijd in Lille te gaan als duurzaam alternatief voor een vliegreis. NS maakte deze treinreis mogelijk in samenwerking met Eurostar.

## Beschikbaarheid van treinen

In 2019 onttrok NS dagelijks gemiddeld 11,4% van de treinen voor onderhoud, reparatie en revisie (2018: 12,4%). Daarmee voldeden we aan wat er voor de dienstregeling nodig is. We blijven werken om dit percentage verder te verlagen, om zo het aantal zitplaatsen voor de reizigers te verhogen.

## (On)geplande buitendienststellingen

In 2019 waren er veel buitendienststellingen waardoor tijdelijk minder infracapaciteit beschikbaar was. In het voorjaar 2019 was sprake van beperkt treinverkeer in de omgeving Leiden en Den Bosch-Boxtel. In de zomer was sprake van vervangend busvervoer bij Sittard, Naarden-Bussum en Gouda met negatief effect op de punctualiteit. In 2019 heeft NS intensief met ProRail en de andere vervoerders samengewerkt om reizigers alternatief vervoer te bieden. Ook hebben wij de reizigers tijdig geïnformeerd over buitendienststellingen en is de informatie bij ontregelingen op zowel stations als in de trein verbeterd.

Tussen 24 maart en 15 april voerde ProRail werkzaamheden uit aan het emplacement Leiden. Deze werkzaamheden leidden tot grotere overlast voor onze reizigers dan voorzien. De effecten van de keuze om het treinverkeer gedeeltelijk in stand te houden, zijn door NS en ProRail onderschat en zorgden voor te veel drukte. Reizigers hebben excuses gekregen voor de overlast en gratis koffie ter compensatie. Andere bijzonderheid betrof een stroomstoring op 24 maart in Noord-Brabant waardoor 9 uur lang geen treinverkeer mogelijk was tussen Boxtel en Eindhoven.

NS werkt sinds 2019 met een integraal plan om beter te kunnen sturen op infrabehoefte en werkt samen met ProRail om de Randstad goed bereikbaar te houden tijdens geplande werkzaamheden bijvoorbeeld in de metropool Amsterdam. De samenwerking ten behoeve van toekomstbestendig en efficiënt spooronderhoud in programma Toekomstbestendig Werken Aan het Spoor van ProRail maakt vorderingen.

## Landelijke pensioenacties

Afgelopen jaar legden medewerkers van NS twee keer het werk neer vanwege landelijke pensioenacties. Op 28 mei lag zelfs vrijwel het gehele treinverkeer in het land stil. NS heeft begrip voor de zorgen over pensioenen, maar we vinden het teleurstellend dat gekozen werd voor een middel waar onze reizigers zeer veel hinder van ondervinden, in een conflict waarin NS geen partij is.

## Wat hebben we geleerd van de buitendienststelling in Leiden?

Werkzaamheden zijn nodig om het spoor begaanbaar te houden. Hier komt altijd hinder bij kijken, in meer of mindere mate. In de periode van zondagavond 24 maart tot en met maandagochtend 15 april 2019 hebben rondom het emplacement Leiden werkzaamheden plaatsgevonden. Tijdens deze 21-daagse is gewerkt aan vernieuwing van sporen en wissels, seinen en beveiligingssysteem. Dit leidde voor reizigers tot een aangepast vervoersplan met minder treinen en businzet. Dit logistieke plan paste binnen de normen die de spoorsector voor capaciteit hanteren. Het plan hield echter onvoldoende rekening met vertragingen en ongeplande verstoringen: door de centrale ligging van Leiden in het hart van de Randstad is de kans op olievlekwerking groter, wat de bijsturing voor een uitdaging stelde.

De uitvoering pakte anders uit dan gepland door onder meer veel meer reizigers dan voorzien. Bij de inzet van communicatiemiddelen en type boodschap hadden we hier meer rekening mee moeten houden. Dit heeft geleid tot ontevredenheid bij onze klanten, maar ook tot een negatief effect op onze operationele prestaties. Voor toekomstige werkzaamheden nemen we de leerpunten uit Leiden mee. We verbeteren de projectstructuur, waarbij met name in de integrale voorbereiding met onder meer een vaste specialist/projectleider per evenement en buitendienststelling verbetering moet brengen. Bij het opstellen van de logistieke plannen houden we nog meer rekening met maakbaarheid – zeker in de drukke Randstad en met het oog op olievlekwerking- en met communiceerbaarheid. Tot slot borgen we integraal inzicht en mandaat bij de projectleider zodat de juiste maatregelen op het juiste moment worden getroffen in bijvoorbeeld bemensing, communicatie en bewegwijzering. De effecten voor de klant van deze wijziging zijn betere verwachtingen rondom de buitendienststelling en meer controle gedurende de reis. De middelen zijn passend en helpen de klant bij de reis. Op het moment dat het niet gaat zoals gepland, is onze ambitie dat de klant -door een gedegen voorbereiding en organisatie- nog steeds een voorspelbare en betrouwbare reis ervaart.

## Dienstregeling 2020

De dienstregeling 2020 is licht aangepast ten opzichte van 2019. Voor 95% van de reizigers verandert de reis nauwelijks. Voor Sprinterreizigers uit Noord-Nederland wordt de reistijd korter: in Friesland, Groningen en Drenthe zijn reizigers met de Sprinter door snellere treinen eerder op bestemming. In Meppel is de overstap naar Zwolle en de Randstad verbeterd. Nadeel hiervan is dat de overstap tussen de Friese en Gronings-Drentse Sprinters voor een kleine groep reizigers langer wordt. In Midden-Nederland rijden er meer Intercity's tussen Utrecht en Amersfoort. Daarnaast rijden we in de spits meer treinen tussen Harderwijk, Nijkerk en Amersfoort. Deze extra spitstreinen geven in Amersfoort een goede aansluitingen op de Intercity's richting Utrecht Centraal en Schiphol Airport, waardoor de reistijd hier tot een halfuur korter kan worden. In de zomerperiode breiden we het aantal treinen naar

Zandvoort aan Zee uit van 4 naar 6 per uur om grote aantallen zonliefhebbers naar het strand te kunnen brengen. Dit is mogelijk dankzij aanpassingen aan de infrastructuur. De Intercityverbinding tussen Dordrecht en Eindhoven is teruggekeerd en rijdt 4 keer per dag. Deze aanpassing is van belang omdat treinen van Den Haag naar Eindhoven, sinds deze over de HSL rijden, niet meer in Dordrecht stoppen.

### **Nieuwe stationsnamen**

Drie stations hebben een nieuwe naam. Delft Zuid is Delft Campus, Amersfoort werd Amersfoort Centraal en Eindhoven wijzigde in Eindhoven Centraal. Via deze stations reizen dagelijks meer dan 40.000 reizigers.

# Deur-tot-deurreis



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

# Kwaliteit van aansluitingen NS op andere vervoerders

Prestatie-indicator	Realisatie 2019	Realisatie 2018	Bodemwaarde 2019	Streefwaarde 2019
Kwaliteit van aansluitingen NS op andere vervoerders op de belangrijke knooppunten	96,0%	95,8%	94,0%	95,6%

Voor een voorspelbare reis van deur tot deur is het belangrijk dat reizigers goed kunnen overstappen van een NS-trein op een trein van een andere vervoerder. We meten dit aan de hand van het percentage treinen op het hoofdrailnet dat met minder dan vijf minuten vertraging aankomt op een van de 27 overstapstations. De kwaliteit van aansluitingen op andere vervoerders was in 2019 96,0% (2018: 95,8%). De kwaliteit van aansluitingen profiteerde van het robuuste logistieke plan en de stipte uitvoering daarvan. Deze kpi wordt in relatief grote mate beïnvloed door de lage punctualiteit van de IC Berlijn uit Duitsland.

## Drempelloos reizen

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

## Fietsparkeren

Circa 40% van de treinreizigers komt met de fiets naar het station. Zij kunnen gebruikmaken van 173.000 bewaakte stallingsplaatsen, ruim 311.000 onbewaakte stallingsplaatsen en 12.000 fietskluizen bij de stations. ProRail en NS Stations ontwikkelen samen met partners fietsenstallingen waar treinreizigers hun fiets op een gemakkelijke en prettige manier kunnen stallen. Onder meer met iedere eerste 24 uur gratis stallen in 64 fietsenstallingen, digitale verwijzing naar vrije plekken, gebruik van de OV-chipkaart en een uniforme uitstraling. In 2019 hebben gemeente Utrecht, ProRail en NS Stations een van de grootste fietsenstallingen ter wereld geopend met 12.500 fietsparkeerplekken en 1.000 OV-fietsen. Op station Amstel opende de geheel nieuwe en uitgebreide fietsenstalling voor in totaal 3.300 fietsen. Op station Tilburg werd het startschot gegeven voor de bouw van twee nieuwe fietsenstallingen bij station Tilburg die samen ruim 7.500 fietsen kunnen herbergen.

## Innovaties testen in het NS Fiets InnovatieLab

Onder de noemer Fiets Innovatielab zijn in 2019 met uiteenlopende partners op verschillende plaatsen in Nederland de volgende innovaties getest:

- Nieuwe in- en uitcheckzone, waarbij reizigers in- en uitchecken met hun OV-chipkaart zonder langs een servicemedewerker te gaan. Ze kunnen ook een tag op hun fiets krijgen waarmee ze automatisch in- en uitchecken. Zo gaat stallen nog sneller en hebben servicemedewerkers meer tijd voor servicetaken.
- Slim OV-fietsslot, dat geopend en gesloten wordt met de OV-chipkaart.
- Nieuwe fietsenrekken voor licht afwijkende fietsen. NS Fiets neemt deel aan deze pilot van ProRail.
- E-bike voor zakelijk gebruik.
- Wisselfiets, waarbij reizigers die 's ochtends naar het station fietsen hun fiets delen met reizigers die een fiets gebruiken om vanaf het station naar hun werk te reizen.



## Fiets & Service

Fiets & Service is een formule voor fietsreparatie, fietsonderdelen en fietsaccessoires. In totaal waren er eind 2019 24 stations met Fiets & Service. In 2019 tekende NS Stations met AGU een overeenkomst voor de levering van fietsonderdelen en fietsaccessoires voor OV-fiets en Fiets & Service. De overstap op één leverancier voor OV-fiets en Fiets & Service bevordert efficiëntie, schaalvoordeel en uniformiteit.

## OV Fiets

Reizigers maakten in 2019 5,3 miljoen ritten (2018 4,2 miljoen) op de OV-fiets. In totaal zijn er ruim 20.000 OV-fietsen beschikbaar op bijna 300 locaties. Ook het klantoordeel over OV Fiets steeg. Klanten gaven gemiddeld een 8,1 (2018: 7,9). Het percentage reizigers dat een 8 of hoger geeft, steeg van 69% in 2018 naar 76% in 2019.

## Autoparkeren

Ruim 5% van de treinreizigers komt met de auto naar het station en parkeert daar. In 2019 is bij 4 stations P+R-capaciteit uitgebreid met in totaal 132 extra parkeerplaatsen. NS heeft het beheer van de 50 betaalde P+R-locaties met in totaal ruim 10.000 parkeerplekken bij stations sinds het begin van het jaar gegund aan Q-Park. NS is verantwoordelijk voor het formulebeleid en exploitatie van de betaalde P+R-locaties bij stations. In vervolg hierop werkt NS met partners aan verandering van de manier van inrijden, korting, betalen, en uitrijden. In december zijn we gestart met het testen van dit nieuwe concept bij Rotterdam Centraal en Driebergen-Zeist.

## NS Zonetaxi

Eind 2018 kwam NS Zonetaxi op 244 extra stations beschikbaar. In 2019 konden reizigers in totaal op 377 stations gebruikmaken van NS Zonetaxi. Online boeken en vooraf betalen via iDEAL maken het eenvoudig om een zonetaxi te regelen.

## Zakelijk reizen: NS-Business Card

Bedrijven en organisaties kunnen zakelijk reizen regelen met de NS-Business Card. Ze hebben geen abonnementskosten en betalen alleen voor gemaakte reizen via één factuur achteraf. In 2019 steeg het aantal NS-Business Cards met 10,5% ten opzichte van 2018. We sloten ruim 700 nieuwe samenwerkingen af met organisaties, zoals met Prinses Máxima Centrum in Utrecht.

## Betaalgemak in het openbaar vervoer

Met het programma OV-betalen van het NOVB (waaronder NS) wil de OV-sector reizigers meer keuze en gemak bieden voor het betalen van hun reis. In de toekomst kunnen reizigers niet alleen in- en uitchecken met een OV-chipkaart, maar daarnaast ook met bijvoorbeeld een bankpas, creditcard, mobiele telefoon of smartwatch. Van januari tot en met juli 2019 vond er een proef rondom reizen met een betaalkaart plaats op het traject Den Haag-Leiden. Op basis van de technologie voor contactloos betalen konden reizigers met een bankpas en creditcard in- en uitchecken. Reiskosten werden aan het eind van elke dag automatisch afgeschreven. Zo'n 300 reizigers maakten circa 2.000 reizen met hun betaalkaart. 90% van de deelnemers aan de proef vindt dat 'reizen met de betaalkaart' gemak biedt, 75% zegt dat de betaalkaart voordelen biedt ten opzichte van de OV-chipkaart en bijna 70% vindt dat de betaalkaart drempels verlaagt om het OV te pakken. Ook op technisch vlak hebben we veel geleerd. Zo moeten we bijvoorbeeld de doorstromingsnelheid van poorten en palen verbeteren, net als de inspectie in de trein en het verwerken van reisdata om reizigers

realtime inzicht geven in gemaakte reizen met bijbehorende prijzen.

NS is begonnen met het vereenvoudigen van het reizen met de NS-Business Card. De eerste verbeteringen zijn beschikbaar in de NS-app, waaronder de online klassewissel. Deze kan nu ook een kwartier na inchecken worden aangepast, als reizigers na inchecken graag van klasse wisselen.

# Stations en omgeving



Stations zijn knooppunten van mobiliteit en leefbaarheid. Een plek om aan te komen, te vertrekken, of even wat langer te blijven. In nauwe samenwerking met ProRail bieden we op de stations voorzieningen waarmee bezoekers prettig op het station kunnen verblijven en hun tijd optimaal kunnen benutten. De stationsbeleving is een belangrijk aspect in hoe de reiziger zijn reis beoordeelt.

## Beleving van stations verbeterd

NS zorgt ervoor dat stations en stationsomgevingen comfortabele en gastvrije pekken zijn. Voor reizigers, stationsbezoekers, en ook voor het dorp of stad waar het station zich bevindt. NS Stations is verantwoordelijk voor de dagelijkse operatie van de stations en is actief als (gebieds)ontwikkelaar. Bij alles staat de beleving van de reiziger en gemakkelijke transfer centraal. NS Stations biedt op stations, afhankelijk van hun grootte, diverse voorzieningen aan bezoekers om er prettig te verblijven en tijd optimaal te besteden. Met toegankelijke en gastvrije medewerkers, reisinformatie over het gehele OV, goede bereikbaarheid en een makkelijke overstap op bus, tram, metro en fiets. In 2019 zette de stijging van het landelijk klantoordeel over stations door: het percentage dat een 7 of meer geeft, steeg naar 77% in 2019 (2018: 76%). De grote stations behaalden in 2019 een score van 80%, de kleinere stations 69%. De stijging voor het nieuw opgeleverde station Heerlen was het grootst. Hier steeg de klantbeleving van 41,5% naar 80,6%, dankzij vernieuwing van het station met nieuwe voorzieningen en het stationsgebied.

	2019	2018	2017	2016	2015
Klanttevredenheid stations	77%	76%	73%	70%	67%

## Gastvrij en prettig verblijf

In 2019 heeft NS Stations met partners wederom veel stations verbeterd. We hebben geïnvesteerd in faciliteiten die de gastvrijheid verhogen, ook op de kleinere stations. NS maakte in februari 2019 bekend circa 200 regionale stations aan te gaan pakken. Onderdeel van de aanpak is dat NS samen met partners wachtvoorzieningen verbetert, toiletvoorzieningen vernieuwt en watertappunten installeert. Verder investeren we in betere parkeerplaatsen en stallingen voor auto en fiets. 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.

### Verbeterde wachtvoorzieningen

In 2019 hebben we StationsHuiskamers op station Emmen, Almere Buiten, Weesp, Heerlen, Boxtel, Almere Muziekwijk, Heemstede Aerdenhout en Schagen geopend. Daarmee komt het totale aantal stations met een StationsHuiskamer op 24. StationsHuiskamers bieden bezoekers een prettige plek met voorzieningen als koffie, stopcontacten, een toilet en reisinfo. De nieuwe StationsHuiskamers zijn gevestigd in de ruimte waar voorheen Kiosk zat. De medewerkers van de voormalige Kiosk zijn nu gastvrouwen en gastheren van de StationsHuiskamer en een belangrijk aanspreekpunt voor de bezoekers. Ook in 2020 bouwen we 4 Kiosken om naar een StationsHuiskamer op met name kleinere stations. Daarnaast zoeken we naar goede manieren om wachten op het station prettiger te maken. Zo kunnen reizigers op station Coevorden weer koffie krijgen bij de nieuwe uitbater van het leegstaande stationsgebouw. Hier kunnen reizigers ook gebruik maken van het toilet en prettig wachten. Samen met reizigers, ProRail, de Universiteit van Amsterdam en het Weekend van de Wetenschap onderzochten we hoe wachtruimtes het wachten van reizigers kan verbeteren. De resultaten van dit onderzoek worden begin 2020 bekend.

### Toiletten op stations

Toiletten zijn een belangrijke basisvoorziening voor gastvrije stations. Toiletvoorzieningen maken we veiliger, comfortabeler en toegankelijker voor de reiziger, met een herkenbaar serviceconcept. Op 23 grotere stations heeft NS Stations deze toiletten in exploitatie uitgegeven aan Sanifair.

NS vernieuwt samen met ProRail op kleinere stations de toiletvoorzieningen. Hiermee komt

over drie jaar 90% van de reizigers langs een modern, schoon en toegankelijk toilet. Op een groot aantal regionale stations realiseren we nieuwe hoogwaardige onbemenste toiletten, waarvan er in 2019 45 zijn opgeleverd. Daarbij voorziet NS Stations toiletten (nieuwbouw en bestaande bouw) van contactloos betalen. In 2019 zijn 108 van deze modules voor contactloos betalen bij toiletten op stations geplaatst.

## Watertappunten op stations

Door met partners op ruim 200 stations (gratis) watertappunten te plaatsen, wil NS het drinken van kraanwater stimuleren en zo bijdragen aan het verminderen van het afval van plastic flesjes. Nadat in oktober 2018 het eerste NS-watertappunt werd geplaatst, is na het vorstseizoen de plaatsing van de watertappunten verdergegaan. NS heeft in 2019 189 watertappunten geplaatst (totaal 241). Sinds eind 2019 komt circa 90% van alle treinreizigers in Nederland op zijn of haar reis langs een watertappunt. In alle provincies zijn samen met de drinkwaterbedrijven nu watertappunten bij stations gerealiseerd. NS investeert hier ruim € 3 miljoen in, voor zowel de realisatie als het onderhoud voor de komende 10 jaar.

## Stemmen op het station

Afgelopen jaar konden reizigers op het station hun stem uitbrengen voor de provinciale statenverkiezing en de verkiezing voor het Europees Parlement. De mogelijkheid om op het station een stemlokaal in te richten is belangrijk voor gemeenten en voor NS in het kader van gastvrijheid.

## Schone stations

Reizigers oordeelden positiever over de reinheid van stations. 81% gaf in 2019 een 7 of hoger tegenover 78% het jaar ervoor. NS Stations is verantwoordelijk voor het schoonhouden van alle stations, ongeacht welke vervoerder op het station stopt. De contracten met de partijen die stations schoonmaken, zijn gebaseerd op resultaatgestuurde eisen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan afspraken over prullenbakken op de stations die elke dag maximaal voor driekwart vol mogen zitten, in plaats van afspraken over het aantal keer legen per dag. Met ProRail, gemeenten en overige opdrachtgevers heeft NS afgesproken dat het cijfer voor de dagelijkse schoonmaak op de stations gemiddeld een 7 moet zijn.

## Stations in verbouwing

Op 31 augustus is station Heerlen na een verbouwing van 7 jaar officieel geopend. Station Heerlen is onderdeel van een totale metamorfose van het stationsgebied, waarin het Maankwartier mede dankzij een spoorverbouwing een aantrekkelijke combinatie biedt van wonen, werken en winkelen. In het station is ook een StationsHuiskamer gerealiseerd waarmee het voor reizigers van Arriva en NS aangenaam is om langer te verblijven. Eind mei openden we de nieuwe fiets- en voetgangersverbinding bij station Zaandam. Deze nieuwe spoorverbouwing vormt de verbinding tussen het oosten en westen van de stad. Verder moderniseerden we het station, kwam er een nieuwe stationsentree en werden er winkels geopend.

In 2019 waren 14 stations in verbouwing, waaronder Amsterdam Amstel, Amsterdam Zuid, Maastricht, Rotterdam Alexander en Den Haag HS. In het voorjaar startte de restauratie van het monumentale station Maastricht. Het station wordt opnieuw ingedeeld met betere voorzieningen en oude elementen worden hersteld. Daarnaast wordt de oude visitatiehal, die nu in gebruik is bij NS, veranderd in een grand café. Reizigers krijgen na de verbouwing een station met meer voorzieningen, licht en ruimte. Een ander monumentaal station in verbouwing is Naarden-Bussum. Daar komt een nieuwe P+R, uitbreiding van fietsparkeren en een vernieuwd entreegebied aan de westzijde.



Na de zomer startte de renovatie van de stationshal van Amsterdam Amstel als onderdeel van de gebiedsontwikkeling op en rond het station. In Gouda wordt de komende jaren gewerkt aan het zuidelijk stationsgebied. Hier komen onder meer twee fietsenstallingen, een nieuw busstation, meer ruimte voor fietsers en openbaar vervoer, verbreding van trottoirs, goede looproute naar de binnenstad en een groene en duurzame inrichting.

Stations zijn gedurende bepaalde periodes van de verbouwingen soms onaangener om te verblijven dan we wensen en dit vraagt om geduld en begrip van onze reizigers. Door gerichte communicatie en bewegwijzering proberen we de overlast te minimaliseren, maar helaas is het nooit helemaal te voorkomen.

## Ontwikkeling van stationsgebieden

Bij een station van wereldklasse hoort ook een omgeving van wereldklasse; een plek die ruimte biedt voor de treinreiziger en zijn voor- en natransport, maar ook voor stedelijke functies als wonen, werken, recreëren, onderwijs. Door stationsgebieden te ontwikkelen en te verdichten, wordt het gebruik van openbaar vervoer als logisch vervoermiddel gestimuleerd en wordt de druk op andere infrastructuur verlicht.

In 2019 hebben we een gebied naast Den Haag Hollands Spoor in erfpacht uitgegeven aan een vastgoedontwikkelaar. Het plan is om hier een gebouw neer te zetten met woningen, kantoren, retail en horeca. In combinatie met de doorgetrokken reizigerstunnel en het nieuwe stationsplein ontstaat een volwaardige nieuwe voorkant voor Hollands Spoor. In Zwolle tekende NS Stations een samenwerkingsovereenkomst voor de herontwikkeling van stationsgebied Zwolle. De gemeente Roosendaal en NS Stations zijn gestart met de visievorming voor het gebied naast het stationsplein in de binnenstad terwijl we in de gemeente Ouder-Amstel participeren in de visie op de ontwikkeling van een nieuwe stadswijk nabij station Duivendrecht.

### Spooroverbouwingen

Bouwen boven treinsporen biedt een kans om ruimtegebrek in de steden tegen te gaan én om bereikbare leefgebieden te creëren vlakbij het station. In juli zijn er intentieovereenkomsten getekend voor de stations Utrecht Centraal en Amsterdam Sloterdijk met de betrokken partners.

Samen met de gemeente Utrecht, het Rijksvastgoedbedrijf en ProRail onderzoeken we hoe betere benutting van de ruimte rond én boven het spoor plaats kan bieden aan nieuwe woningen en kantoren, energieopwekking of groen. En hoe spooroverbouw de barrière tussen stadsdelen kan wegnemen.

Voor station Amsterdam Sloterdijk hebben NS, ProRail, gemeente Amsterdam en de Vervoerregio Amsterdam de ambitie uitgesproken om een modern station te realiseren dat klaar is voor de toekomst. De vier partijen gaan nu aan de slag met de verkenning. NS wil kijken of de opbrengsten van de spooroverbouw mede als financiering kan dienen voor de optimalisatie van het station. Medio 2020 is de ontwikkelstrategie klaar en kunnen vervolgstappen worden gezet.

## Veiligheid op het station

Net als andere jaren was ook in 2019 veiligheid van reizigers, bezoekers en medewerkers op de stations een speerpunt. Met veiligheidsrondes, veiligheidstargets, incidentonderzoeken en communicatie werken we aan een veiligheidscultuur waarin we open zijn over veiligheidsrisico's en incidenten en vooraf nadenken hoe we hier in ons werk mee omgaan.

Dit jaar hebben we extra aandacht besteed aan onze rol als opdrachtgever wat betreft veiligheid bij werkzaamheden op het station. Daarnaast zijn workshops gehouden over veilig werken en een themasessie over de aanpak van overlastgevers. De bevoegdheden van Veiligheid & Service-medewerkers zijn sinds eind september ook van toepassing in de winkels en voorzieningen (zoals fietsenstallingen) op en rond het station.

## Retail op het station

Per 9 januari 2019 is de formule Starbucks overgegaan naar cateringbedrijf SSP en per 1 februari Smullers naar Lagardère. Met het sluiten van een huurcontract voor deze twee formules hebben we het proces van 'overdragen van formules aan de markt' afgerond. NS bedient met het retailbedrijf nu dagelijks klanten met de eigen formules Kiosk, StationsHuiskamers, Railcatering, Julia's, automaten en de twee franchiseformules Albert Heijn to go en Rituals. De focus lag in 2019 vooral op de doorontwikkeling van de formules Railcatering en Julia's en de optimalisatie en ombouw van het nieuwe concept van de Kiosk en de restyling van de StationsHuiskamer.

De ambities om klanten op stations makkelijker een verantwoorde keuze te laten maken worden onder andere zichtbaar in de nieuwe Kiosken en de duurzame proeftuin in samenwerking met de AH to go op Utrecht Centraal. In deze proeftuin kan de klant producten kopen uit een verantwoord roulerend assortiment dat duurzaam en/of lokaal wordt geproduceerd. Verder is de inrichting gemaakt van gerecycled treinmateriaal en wordt er zo weinig mogelijk verpakkingsmateriaal gebruikt om afval te beperken.

### Verbeteringen formules

De formules Railcatering en Julia's zijn verbeterd, met een vernieuwd assortiment voor de verschillende momenten van de dag en een nieuwe uitstraling. Bij Julia's kunnen klanten hun maaltijd samenstellen of bestellen via een bestelzuil, of via de apps van Foodsy en Thuisbezorgd. De maaltijd staat dan klaar bij aankomst op het station.

In 2019 zijn 17 winkels van Kiosk omgebouwd naar het nieuwe concept waarbij de nadruk ligt op een wisselend aanbod gedurende de dag, aandacht voor duurzaamheid bij de inrichting en het makkelijker maken van een verantwoorde keuze uit het assortiment. Ook de start van de uitrol van zelfscankassa's is een onderdeel van de optimalisatie. Verder zijn de 24 snackautomaten op station Utrecht Centraal vernieuwd met onder meer contactloos betalen.

# Veilig reizen en werken



In ons werk staat veiligheid voorop. Veiligheid voor reizigers, medewerkers en de collega's van partners met wie we samenwerken. We willen openlijk en goed kunnen bespreken wat goed gaat en wat er beter kan, van elkaar leren en incidenten steeds vaker voorkomen.

# Sociale veiligheid

Prestatie-indicator	Realisatie 2019	Realisatie 2018	Bodemwaarde 2019	Streefwaarde 2020
Klantoordeel sociale veiligheid in de trein en op het station	90%	90%	81%	83%

Het veiligheidsgevoel van reizigers op stations en in de trein is in 2019 stabiel gebleven: 90% van de reizigers geeft een 7 of hoger. Afgelopen jaar hebben we verschillende maatregelen genomen om de sociale veiligheid te bestendigen en waar mogelijk te verbeteren. We hebben bijvoorbeeld 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. We hebben veiligheidsafspraken gemaakt met partners, zijn een programma tegen graffiti op treinen en stations gestart en hebben gewerkt aan antiterrorisemaatregelen.

## Toegangspoortjes

Sinds 2014 zijn op steeds meer stations toegangspoortjes in gebruik genomen. Op 76 stations zijn deze inmiddels gesloten. Afgelopen jaar bleek uit onderzoek in samenwerking met CBS dat het absolute aantal boetes voor zwartrijden is afgenomen na ingebruikname van de toegangspoortjes. Ook is het aantal incidenten met betrekking tot agressie in de trein afgenomen. Het sluiten van de poortjes kan ook een oorzaak zijn van de daling van criminaliteit in de directe omgeving van het station met 9%.

## Incidenten met agressie

Elk incident met agressie heeft grote impact op het leven van mensen. NS stimuleert medewerkers om agressie-incidenten altijd te melden. Het afgelopen jaar zijn er binnen heel NS 678 incidenten gemeld van agressie tegen medewerkers in de A-categorie. Dit is een daling van 15% ten opzichte van het jaar ervoor (2018: 802). De A-incidenten betroffen merendeels vormen van bedreiging (268), daarnaast was er in 163 gevallen sprake van lichamelijk geweld. Verder was er sprake van weerspanning (149), bespugen (76), dreigen met een wapen (17) en aanranding (5). Van het geüniformeerde personeel waren 745 medewerkers betrokken bij enige vorm van fysieke agressie (2018: 753).

In de trein is het aantal agressie-incidenten in de A-categorie vrijwel stabiel gebleven: 242 in 2019 tegenover 243 in 2018. Op het station is het aantal afgenomen met 22% (553 in 2018 tegenover 430 in 2019). Op het station zijn incidenten beter beheersbaar. Ondersteuning van Veiligheid & Service, politie en/of hulpdiensten is daar eerder ter plaatse dan op een rijdende trein.

In 2019 waren er 168 letselgevallen als gevolg van agressie tegen medewerkers (2018: 206). Dit betreft voor het grootste deel licht letsel (90%). In 153 gevallen ging het om geüniformeerde medewerkers (2018: 193), waarvan 70 opgelopen door Veiligheid & Service-medewerkers.

# Arbeidsveiligheid

Als het gaat om veiligheid en gezondheid van medewerkers is onze ambitie dat ongevallen worden voorkomen en medewerkers na het werk even gezond thuiskomen als dat ze het werk zijn begonnen, zowel fysiek als mentaal. In 2019 hebben we met een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) potentiële risico's voor arbeidsveiligheid in kaart gebracht. Voor de top vijf van risico's is een plan van aanpak ontwikkeld. Daarmee vergroten we de veiligheidsprocessen en beïnvloeden we de veiligheidscultuur positief. Met deze aanpak hebben we trede 3 van de Veiligheidsladder bereikt (2018: 2,3). De Veiligheidsladder is een certificatiemethode om het veiligheidsbewustzijn en bewust veilig handelen in bedrijven te beoordelen, te meten en te verbeteren.

## Betrokkenheid van directie en management

Directie en management zijn intensief betrokken bij het arbeidsveiligheidsbeleid. Ze bespreken het periodiek aan de hand van het arbeidsveiligheidsdashboard met hun medewerkers, waarbij ook de plannen van aanpak volgend uit de RI&E gevolgd worden. In zogenaamde safety walks voert de raad van bestuur regelmatig gesprekken met medewerkers over veiligheid en gezondheid in hun eigen werkomgeving.

## Chroom-6

Begin 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 2012 uitkeringsgerechtigden aan onder andere NS-treinen en museumtreinen in de toenmalige werkplaats van NedTrain Tilburg. Partijen hebben samen een tegemoetkomingsregeling in het leven geroepen. De gemeente Tilburg voert de regeling namens partijen uit.

Het programma Chroom-6 was in 2019 behalve op het veilig uitvoeren van huidige werkzaamheden ook gericht op het onderzoeken van arbeidsomstandigheden van NS-medewerkers in het verleden. Dit onderzoek wordt door het RIVM uitgevoerd. Het programma Gevaarlijke stoffen richt zich op veilig werken met gevaarlijke stoffen in het algemeen en voldoen aan arbo- en milieuwetgeving.

Verder doet de politie in opdracht van het Openbaar Ministerie op dit moment strafrechtelijk onderzoek, waarbij NedTrain als een van de verdachten is aangemerkt. De uitkomsten van dit onderzoek zijn op dit moment nog niet bekend.

## Fysieke ongevallen

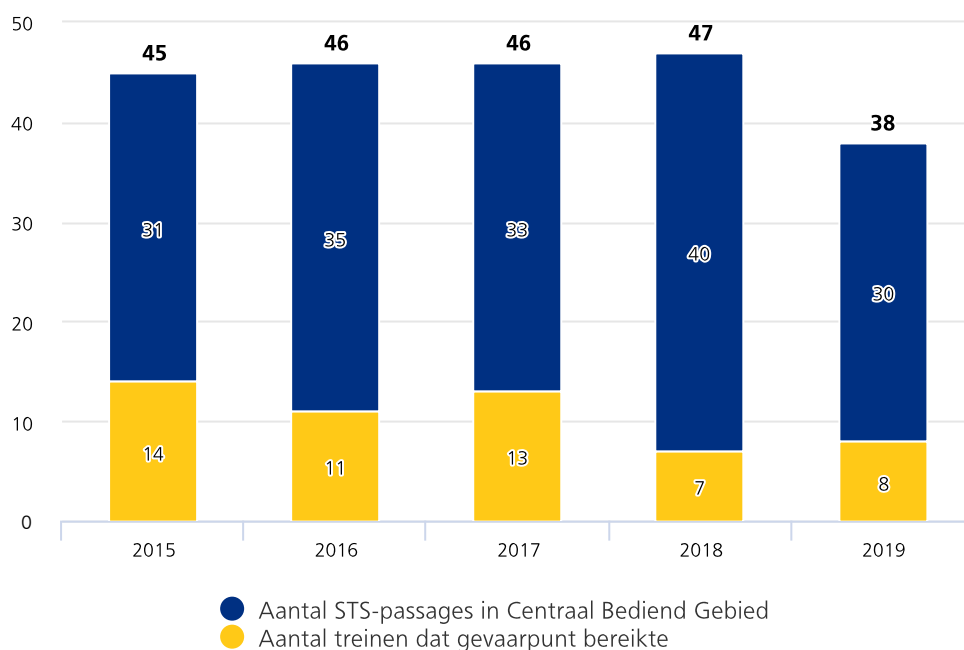
NS rapporteert over fysieke ongevallen op basis van de Total Recordable Rate (TRR). Het gaat daarbij om ongevallen met verzuim, inclusief de ongevallen waar vervangende werkzaamheden mogelijk waren, en ongevallen met letsel behandeld door een BIG-geregistreerd medisch functionaris, uitgedrukt in aantallen per miljoen gewerkte uren. Ongevallen door agressie vallen hier niet onder. De TRR kwam in 2019 uit op 4,5 (2018: 5,3). De daling is volledig te verklaren door het toevoegen van de medewerkers van groepsstaven en het feit dat hier geen ongevallen hebben plaatsgevonden.



# Spoorwegveiligheid

Het aantal STS-passages kwam in 2019 uit op 58 (2018: 61). Daarvan hebben er 38 plaatsgevonden binnen het Centraal Bediend Gebied (CBG) (2018: 47). Het aantal keren dat het zogenaamde gevaarpunt werd bereikt, zoals een wissel, nam in 2019 af naar 8 (2018: 9). NS streeft naar 0 gevaarpunt-STs'en op het hoofdrailnet en neemt hiervoor diverse maatregelen, zoals het invoeren van ORBIT en het verzwaren van het remcriterium. Ook is NS in gesprek ProRail en het ministerie van IenW om Eurobalises in te voeren in combinatie met een in de trein ingevoerd STM-kastje met extra functionaliteit vanwege de uitrol van ERTMS.

## Vijfjarentrend passages STS binnen Centraal Bediend Gebied



## Technische en organisatorische maatregelen

NS zet zich in om het aantal STS'en verder omlaag te brengen en de risico's op het spoor verder te verlagen. Dit doen we met technische maatregelen, zoals ORBIT en het verzwaren van het remcriterium, en organisatorische en gedragsmaatregelen die wij baseren op incident- en themagericht onderzoek.

In 2019 hebben wij het onderzoek naar de impact van innovaties in de cabine van machinisten op werkbelasting en aandachtsverdeling afgerond. Met eyetracking- en simulatoronderzoek hebben we vastgesteld dat er geen indicatie is dat het gebruik van apparaten in de cabine zoals tablets leidt tot afleiding of een te hoge werklast. De apparaten worden naar tevredenheid van de machinisten toegepast.

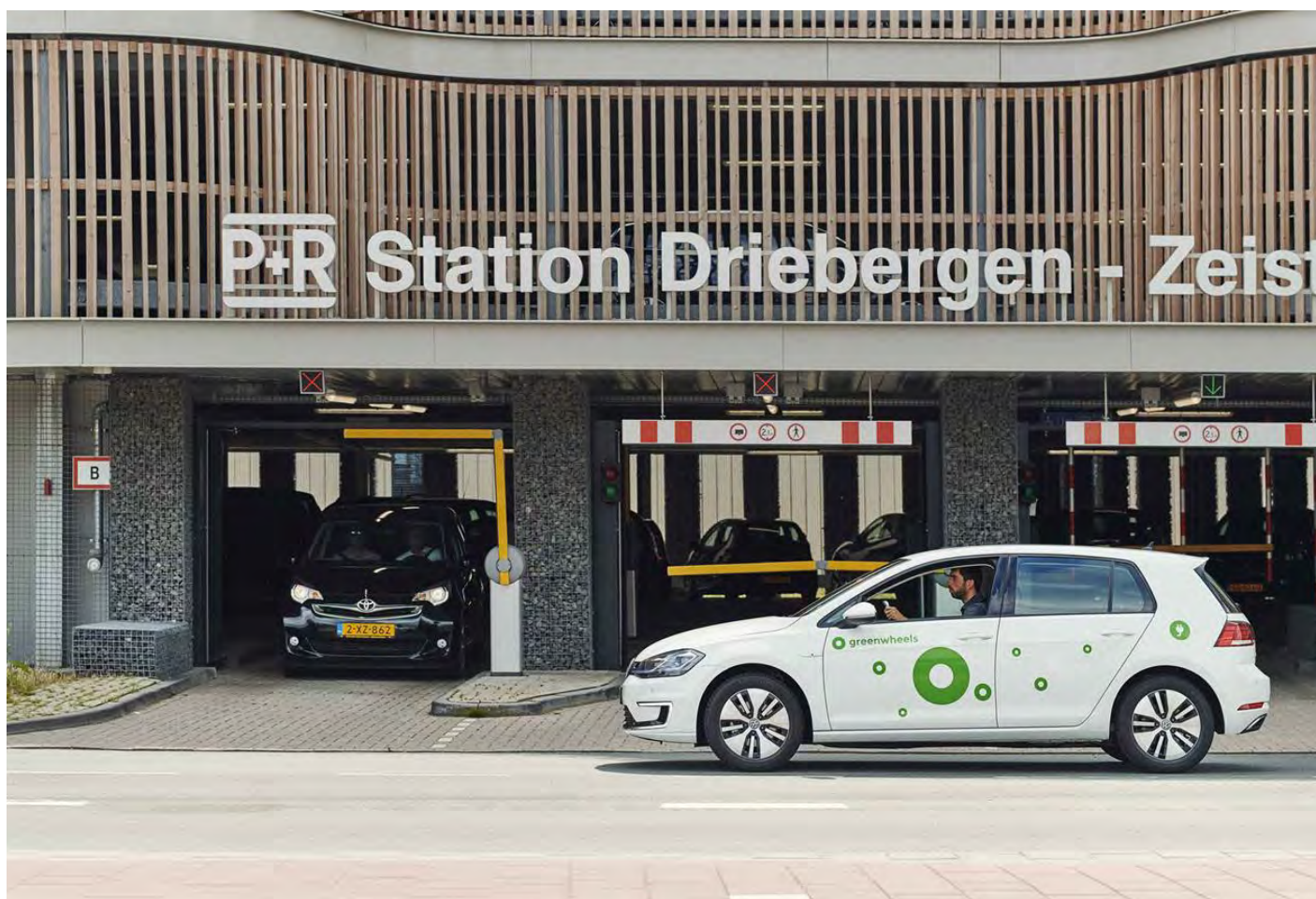
## ORBIT

Het systeem ORBIT, dat machinisten waarschuwt als ze te hard op een rood sein af rijden, kan STS-passages voorkomen. Daarnaast geeft data uit ORBIT inzicht in risicovolle situaties en ontwikkelingen, zodat we maatregelen kunnen nemen om te voorkomen dat een incident plaatsvindt. In 2018 en 2019 heeft NS het systeem ORBIT ingebouwd in de treinen van het type VIRM, ICM, SGM, DDZ en SLT. In 2020 volgen FLIRT en SNG. Op basis van een eerste analyse lijkt ORBIT een positief effect te hebben op het voorkomen van passages van rode seinen. In 2020 doen we een nadere effectiviteitsanalyse.

## Remcriterium

NS heeft in 2017 het principebesluit genomen om het remcriterium (het technisch afdwingen van sterkere remming bij het naderen van een rood sein) van het IC-materieel te verzwaren, te beginnen met de VIRM. Daarnaast is besloten ook het criterium voor DDZ en ICM te verzwaren. In 2019 zijn we gestart met de uitvoering van dit besluit. Volgens de huidige inzichten is de VIRM-vloot in 2021 voorzien van een verzaamd remcriterium.

# Duurzame prestaties



Mobiliteit levert Nederland veel op, op economisch en sociaal gebied, maar kost het milieu ook het nodige. Om in de toekomst Nederland mobiel te houden en te kunnen blijven reizen, is duurzaam reizen van essentieel belang. Voor onze klanten, voor onze planeet en voor onze toekomst.

## Klimaat

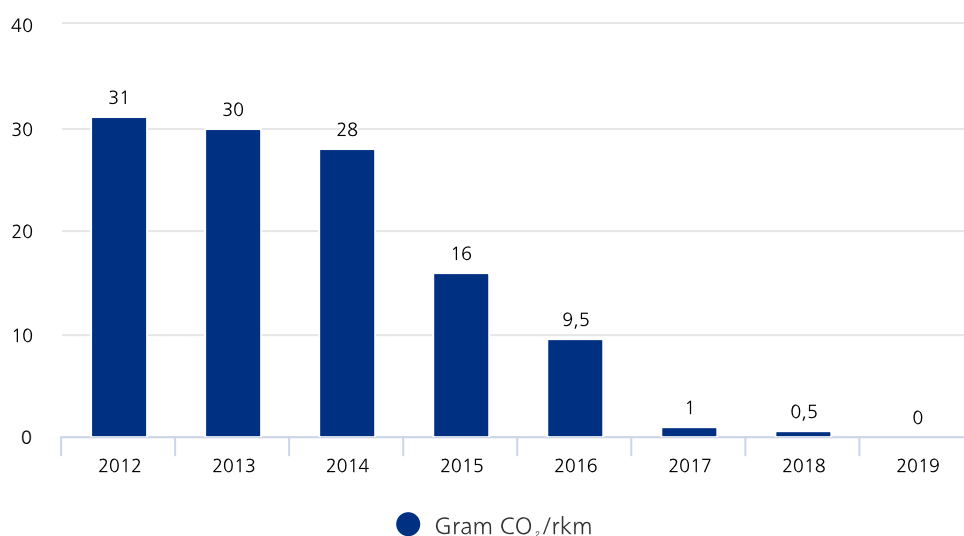
NS is een van de grootste elektriciteitsverbruikers in Nederland. 90% gebruiken we voor het laten rijden van treinen en 10% voor gebouwen. Om klimaatneutraal reizen te kunnen aanbieden, sturen we op energie-efficiency, kopen we op jaarbasis evenveel duurzame energie in als dat we gebruiken en zetten we onze assets in voor duurzame opwek van energie.

### CO<sub>2</sub>-uitstoot naar nul: klimaatneutraal

Sinds 2017 wordt op jaarbasis net zoveel nieuwe groene stroom ingekocht als dat door onze treinen wordt verbruikt. De stroom die voor het rijden van de treinen nodig is, wordt opgewekt uit nieuwe, direct herleidbare windparken in Nederland, België en Scandinavië. Per 1 januari 2019 is een nieuw contract ingegaan voor het treinvervangend busvervoer. De insteek daarvan is om het treinvervangend busvervoer klimaatneutraal uit te voeren. Bij de implementatie van het contract hebben zich aanloopproblemen voorgedaan, waardoor het doel aan het eind van het jaar voor 89% was gerealiseerd. De opdrachtnemer heeft in het najaar van 2019 samen met andere partijen aanvullende maatregelen genomen, zodat het restant in 2020 alsnog wordt ingelopen.

Ook voor de gebouwen wordt op jaarbasis net zo veel groene stroom ingekocht als dat er verbruikt wordt en wordt het gas voor onze gebouwen voor 75% groen ingekocht. Ook de gebouwen zullen vanaf 2020 klimaatneutraal zijn.

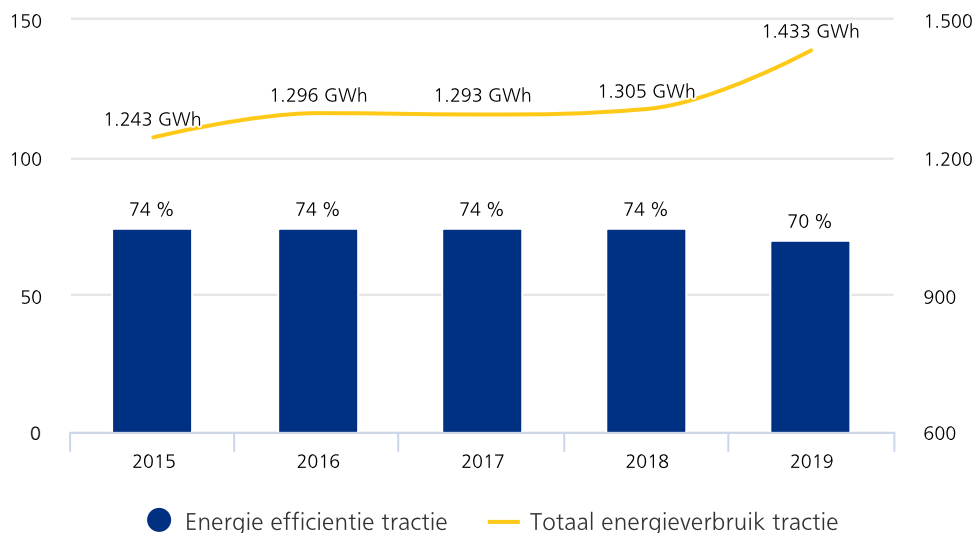
We stooten in Nederland in 2019 directe emissies (scope 1) uit bij het energieverbruik met gas in onze gebouwen. Dit was 8,7 kiloton CO<sub>2</sub> (14,1 in 2018), dankzij het aanbieden van klimaatneutraal vervoer. De indirecte emissies (scope 2) als gevolg van het verbruik van warmte van onze gebouwen was 0,6 kiloton CO<sub>2</sub> (0,6 in 2018). Aan het begin van de concessie in 2015 waren de CO<sub>2</sub>-emissies respectievelijk 77 kiloton (scope 1) en 487 kiloton (scope 2). In totaal hebben we sindsdien dus ruim 0,6 megaton CO<sub>2</sub>-uitstoot voorkomen.



## Energie

In 2019 is voor reizen bij NS gemiddeld 67,7 Wh energie per reizigerskilometer gebruikt. Dit is lager dan 2018 (71,3 Wh/rkm) en daarmee voldoen we ruimschoots aan onze doelstellingen voor efficiencyverbetering (2% per jaar). Op het gebied van energie-efficiency sturen we op energiezuinig rijden en opstellen en worden huurders van retail op stations geholpen om slimmer om te gaan met het energieverbruik.

NS verbruikt de energiebronnen elektriciteit (1.346 GWh), diesel (2,3 miljoen liter), warmte (33,2 TJ) en gas (6,3 miljoen m<sup>3</sup>) voor de treinen, bussen, stations, werkplaatsen en kantoren. Omgerekend naar GWh is dit in totaal 1.433 GWh energie, waarvan 1.420 GWh groene energie. Met onze Warmte Koude Opslag wekken we op zes stations het equivalent van 20,76 GWh aan warmte en koude op.



## Duurzame energiebronnen

Ruimte in Nederland is schaars. Het is daarom een uitdaging om duurzame opwek in Nederland in te passen in de bestaande omgeving. NS wil naast energiereductie en inkoop van groene energie ook een bijdrage leveren aan de energietransitie door haar gebouwen en gronden in te zetten voor duurzame opwek. Zo heeft NS in Amsterdam grond beschikbaar gesteld voor de realisatie van windpark Nieuwe Hemweg. Bij de ontwikkeling van dit terrein is een samenwerking ontstaan waarbij iedereen bereid was mee te denken om het windpark, direct naast een nog te bouwen opstel terrein voor treinen, mogelijk te maken. NS heeft hierin een actieve rol gehad door oplossingen te zoeken voor meervoudig ruimtegebruik. De voorbereidende werkzaamheden voor de bouw van het windpark zijn in 2019 gestart, in 2021 zal het windpark operationeel worden, waarmee per jaar 40 GWh aan stroom opgewekt wordt.

In 2019 zijn zowel op Haarlem als in Eindhoven zonnepanelen op daken van NS-gebouwen aangelegd. In totaal is 1.851m<sup>2</sup> zonnepanelen geplaatst, met een geïnstalleerd vermogen van 376.945 WP. In 2019 zijn de gasinstallaties van 10 stations vervangen door duurzamere oplossingen. We onderzoeken samen met ProRail of het mogelijk is om het aantal aardgasloze stations en NS-gebouwen met zonnepanelen verder uit te breiden.

## Circulariteit

Het is de ambitie van NS om in 2030 circulair te zijn. Circulair inkopen is de sleutel naar een circulaire bedrijfsvoering en circulaire treinen en stations. NS neemt in aanbestedingen circulariteit mee bij plenaire leveranciersbijeenkomsten, in de selectiefase, en in de gunningscriteria. Zo hebben we tijdens de 'marktconsultatie bedrijfskleding' in voorbereiding op onze aanbesteding samen met zo'n tachtig leveranciers nagedacht hoe we onze bedrijfskleding verder kunnen verduurzamen. Daarnaast is NS lid van Green Deal Circulair Inkopen om kennis en expertise te delen en de circulaire economie aan te jagen.



## Circulariteit van treinen

Treinen zetten we zo efficiënt mogelijk in. Na twintig jaar gebruik moderniseert NS nu de dubbeldekstreinen van het type VIRM1. Hierbij knappen we 86% van de oude treinonderdelen op en brengen ze weer als nieuw terug in de trein. 13% krijgt elders een tweede leven. Opgeteld krijgt dus 99% van de trein een tweede leven (2018: 97%). Zo laten we van oude treinvloeren onder meer tafeltennistafels, tafelhoetbaltafels, akoestische belcellen en vergadercellen maken. Treinplafondplaten komen terug als bureaubladen op onze NS-kantoren. Zo houden we 25 miljoen kilo aan waardevolle materialen in de kringloop en kan de nieuwe trein weer 20 jaar reizigers vervoeren. Voor meer informatie over dit project zie [Maatschappelijke impactanalyse treinmodernisering](#).

Aan het einde van de levensduur van een trein (zo'n veertig jaar) onderzoeken we of we de trein kunnen opknappen of verkopen. Als dit niet kan, halen we de waardevolle onderdelen eruit voor hergebruik in onze andere treinen. Ook worden collector-items eruit gehaald voor verkoop via de stichting [kaNScentraal](#), die een groep collega's is gestart voor ondersteuning van mensen die een steuntje in de rug kunnen gebruiken. Vervolgens ontmantelen we de trein circulair.

## Treinmaterialen verkopen

NS wil waardevolle treinmaterialen hoogwaardiger in de kringloop houden. Van demonteren en afval scheiden naar recycling en upcycling. Dit betreft de 13% van treinonderdelen die een tweede leven krijgen. Dit doen we onder andere door treininterieuronderdelen aan te bieden aan (sociale) ondernemers om hier nieuwe producten van te maken. In september 2019 heeft NS voor het eerst schouwdagen georganiseerd zodat geïnteresseerde partijen de treinonderdelen konden bezichtigen van de Sprinter (SGM) die sinds eind 2019 uitstroomt. Tijdens deze schouwdagen bleek dat er veel animo is om treinonderdelen een tweede leven te geven. Inmiddels zijn de eerste resultaten een feit: de entree van het NS-hoofdkantoor is bijvoorbeeld ingericht met zo'n veertig 'nieuwe' treinstoelen uit de SGM-Sprinter en er worden bluetooth huiskamerspeakers gemaakt van veertig jaar oude SGM-trein-omroepspeakers.

Duurzame ontwerpers en maakbedrijven gebruiken onze gebruikte materialen om nieuwe producten van te maken. Zo krijgen ze een geheel nieuwe functie en blijven op deze manier nog lang van dienst. Dit jaar hadden we weer een succesvolle NS upcycle-winkel op Station Utrecht CS. Bezoekers konden de trotse eigenaar worden van notitieboeken, dienbladen en vogelhuisjes van gebruikte reisinformatieborden. Nieuw dit jaar waren onder andere vilten tassen (shoppers, rugtassen en heuptasjes) gemaakt van treinstoelbekleding (treintype ICM) en de verzamelitems uit oude treinen als remblokken, prullenbakken en noodremmen.

## Samen op zoek naar nieuwe toepassingen

Samen met het bedrijfsleven en onderwijsinstellingen zoeken we actief naar nieuwe recycle- en upcycle-toepassingen. Zo hebben we dit jaar drie circulaire challenges op [www.spoorlab.nl](http://www.spoorlab.nl) geplaatst om nieuwe toepassingen voor oude treinmaterialen te zoeken (stoelzittingen, bagagerekken en treinstoffen). We werken samen met de Hogeschool Windesheim te Zwolle om nieuwe toepassingen te vinden voor onze afgeschreven thermoharden composieten. We betrekken studenten van de Haagse Hogeschool om oplossingen voor hergebruik van treinzittingen en bagagerekken te vinden.

## Afval op stations en in treinen

In 2015 hebben NS, ProRail en IenW de Green Deal afvalreductie en recycling ondertekend. Hierin staat dat wij gezamenlijk de ambitieuze doelstelling onderschrijven om in 2020 de hoeveelheid reizigersafval gereduceerd te hebben met 25% ten opzichte van 2014. Daarvan willen wij gezamenlijk 75% gescheiden inzamelen zodat dit afval gebruikt kan worden voor recycling. De lat is in deze Green Deal bewust hoog gelegd om onszelf en elkaar uit te dagen. Het feitelijk halen van deze cijfers in 2020 ligt niet in de verwachting. We werken wel toe naar het behalen van zo hoog mogelijke resultaten. Volgend jaar loopt deze Green Deal af en zullen wij rapporteren over de resultaten en de lessen die we geleerd hebben.

Diverse pilots hebben ons de afgelopen jaren veel geleerd over de manier waarop we zo goed mogelijk afval kunnen laten scheiden op stations en in treinen. Om afval te kunnen recyclen moet het voldoende schoon ingezameld worden. Voor papier en organisch afval lukt dit steeds beter aan de bron (daar waar het afval wordt weggegooid). Voor het overige stationsafval is nascheiden een effectievere methode. Bij nascheiden worden waardevolle grondstoffen, zoals kunststoffen en metalen, achteraf uit het afval gehaald met een sorteerinstallatie. NS en ProRail onderzoeken welke combinatie van bron- en nascheiden het meest optimale scheidingsresultaat oplevert en hoe we dit kunnen uitleggen aan de reizigers en bezoekers van stations.

### Afval verminderen en gebruiken als grondstof

NS stimuleert haar eigen medewerkers, huurders, leveranciers en reizigers afval te verminderen. Door reizigers korting aan te bieden bij het meebrengen van een eigen beker voor warme dranken heeft NS in 2019 zo'n 300.000 bekers bespaard (gemeten bij de eigen retailformules). Vanaf eind 2019 komt bijna 90% van de reizigers langs een watertappunt op het station. De retailformules zijn een hervulbare waterfles gaan verkopen met gefilterd en gekoeld kraanwater. Daarnaast vragen we reizigers kranten in het bagagerek te leggen zodat deze door anderen gelezen kunnen worden. Zo maken we met minder kranten meer reizigers blij.

In 2019 heeft NS het Plastic Pact ondertekend, een initiatief van het ministerie van IenW. Het Plastic Pact brengt partijen bij elkaar en onderschrijft de uitdagingen bij het verminderen en verbeteren van plastics, zoals het stimuleren van hergebruik, het toepassen van gerecycled materiaal in verpakkingen, het vergroten van de vraag naar recyclaten en de communicatie rondom afvalscheiding.

Op onze kantoren, werkplaatsen en personeelsverblijven hielden we een bewustwordingscampagne voor het hergebruiken van koffiebekers. Hierdoor is het aantal wegwerpbekers in 2019 (circa 10 miljoen) met ruim 10% gedaald ten opzichte van 2018. Daarnaast zijn we bij de Utrechtse kantoren gestart met het inzamelen van koffiebekers voor recycling tot hygiënapapier. Zo willen we ons afval een nieuwe bestemming geven en het gebruik van wegwerpbekers reduceren. Een proef met tweehonderd herbruikbare bekers voor NS collega's draagt hier ook aan bij. Deze beker is gemaakt om mee te nemen en elke dag opnieuw te gebruiken. De buitenkant van deze beker bestaat uit gerecycled materiaal: elke beker bevat zes gebruikte wegwerpbekers. Op deze manier geven we een nieuwe bestemming aan afgedankte wegwerpbekers en voorkomen we afval.

Op de kantoren van NS zijn we dit jaar succesvol van start gegaan met de doppeninzameling voor KNGF-geleidehonden. Verder zijn er nieuwe afvalscheidingssystemen ingebouwd in de vernieuwde kantoorpantry's. Hier hangen ook afvalscheidingswijzers.

NS Treinmodernisering zamelt wekelijks 380 kilo koffiedik in voor de Oesterzwammerij, waar het koffiedik weer grondstof is voor de kweek van oesterzwammen.

## Afval recyclen

Inclusief de slooptreinen had NS in 2019 circa 21 miljoen kilogram afval (2018: circa 18 miljoen kilogram exclusief slooptreinen). In 2019 hebben de medewerkers in onze werkplaatsen 82% van het afval kunnen scheiden (2018: 81%). Van ons afval wordt zo'n 4% als gevaarlijk afval afgevoerd (2018:4%).

Van het consumentenafval dat vrijkomt op onze stations en in treinen hebben we 18% gescheiden aangeleverd voor recycling (2018: 32%). De daling is een gevolg van de keuze voor een alternatieve, meer hoogwaardige installatie voor nascheiding, waarmee we meer waardevolle grondstoffen uit ons afval kunnen halen. Dit hebben we eerste moesten beproeven met een klein deel van ons afval. Na deze succesvolle pilotfase zijn we eind 2019 gestart met de implementatie van het nascheiden van een groot deel van ons restafval. Hiermee verwachten we vanaf begin 2020 een forse stijging in ons gerecyclede consumentenafval. Ten opzichte van 2018 scheiden we wel meer consumentenafval aan de bron. Op 17 stations en in alle treinen kunnen reizigers papierafval scheiden. Onze retailmedewerkers scheiden op 70 stations papier en karton. Op 18 stations scheiden ze ook organisch afval voor biovergisting. Een deel van ons consumentenafval werd door een nascheidingsinstallatie gescheiden.

In totaal werd in 2019 46% van al het afval van onze kantoren, werkplaatsen, stations en treinen gescheiden en aangeboden voor recycling (2018: 45%). Uiteindelijk lukt het onze afvalverwerkers om 46% te recyclen en 54% wordt verbrand met energierugwinning. Een heel klein deel van ons afval (0,5%) moet gestort worden.

## Duurzaam imago voor NS

Consumenten letten steeds meer op duurzaamheid bij hun aankopen (in 2019 ruim de helft) en de diensten die ze afnemen. Extern marktonderzoek 'Dossier Duurzaam' geeft aan dat bijna 4 op de 10 consumenten ook bereid is daar meer voor te betalen. NS behaalde in Dossier Duurzaam een score van 45. Daarmee staan we op een 12e positie in de top 50 van duurzame bedrijven (2018: 11). Ook staan we voor het eerst in de top 15 van spontaan genoemde duurzame merken. De helft van de ondervraagde consumenten kan spontaan aangeven wat NS aan duurzame initiatieven heeft, waarbij ze inzet en gebruik van groene stroom het belangrijkste thema vinden. Het duurzame imago heeft een positief effect op de houding van consumenten tegenover NS. Ruim een derde van alle mensen geeft aan eerder de trein te nemen, omdat NS bezig is met duurzaam ondernemen. Dat was vorig jaar minder dan een kwart. We zien een vergelijkbare ontwikkeling in aspecten als vertrouwen, onderscheidend vermogen en betrokkenheid bij NS. De trein wordt gezien als het meest milieuvriendelijke vervoermiddel. De elektrische auto – voorheen lijstaanvoerder – scoort dit jaar lager op milieuvriendelijkheid.

## Deelname NS aan klimaatakkoord

NS heeft in 2019 deelgenomen aan de totstandkoming van het Klimaatakkoord via de mobiliteitstafel. Samen met andere organisaties leveren we een actieve bijdrage aan de verlaging van CO<sub>2</sub>-uitstoot door mobiliteit: we sturen op energie-efficiency en laten onze treinen rijden op windenergie.

## Duurzame mobiliteit

Werkgevers in Nederland zijn een belangrijke sleutel in de verlaging van CO<sub>2</sub>-uitstoot door mobiliteit. In 2015 hebben 15 organisaties op initiatief van VNO-NCW, het ministerie van IenW, Natuur & Milieu en NS de handen ineengeslagen om verduurzaming van de zakelijke mobiliteit van medewerkers te stimuleren. Zij vormen de [beweging Anders Reizen](#). In 2019 is deze coalitie gegroeid naar 65 grote bedrijven en organisaties met samen meer dan 300.000 medewerkers in Nederland. NS neemt ook deel aan de mobiliteitsalliantie, een brede coalitie van partijen uit de Nederlandse autowereld, de fietsbranche, het wegtransport en het openbaar vervoer die duurzame mobiliteit wil stimuleren en optimaliseren.

## Duurzaam inkopen

NS koopt jaarlijks goederen en diensten in voor meer dan 1 miljard euro. In 2019 werkten we met ongeveer 4.300 actieve leveranciers in 23 landen. 80% van de inkoop komt van 140 leveranciers en het grootste deel van wat we inkopen (92%) komt uit Nederland en West-Europa. Het gaat dan om personele, financiële en facilitaire diensten, IT, bouw, communicatie, energie, treinen en vervoer.

Als inkoopende partij oefent NS met actief 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](http://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 gaven we invulling aan onze regierol:

## Duurzaam Derdenbeleid

In ons Duurzaam Derdenbeleid focussen we op verduurzaming van leveranciers en hun producten en diensten. Wij vragen ze om mee te denken over de volgende vier thema's:

- **Klimaatneutraal en efficiënt energieverbruik:** We streven naar het inkopen van klimaatneutrale producten en diensten door efficiënt gebruik van energie en inzet van hernieuwbare energie, bij voorkeur door eigen opwekking.
- **Duurzame mobiliteit:** voor vervoer van goederen en mensen streven we naar gebruik van duurzame mobiliteit en het efficiënt inzetten hiervan (zero-emissie met duurzame opgewekte energie).
- **Circulair materiaalgebruik:** we streven naar zo veel mogelijk circulariteit van materiaalgebruik in de keten door reductie van materiaalgebruik, gebruik van gerecycled materiaal en goed te recyclen materiaal, verlenging van de gebruikersfase door onderhoud, herproductie en een tweede leven. Daarnaast zorgen we bij afvoer van materialen voor hergebruik of recycling, bij voorkeur in eigen processen. Verder willen we het eigenaarschap van materialen zo veel mogelijk bij de producent houden.
- **Sociaal ondernemerschap:** We streven naar werk(ervarings)plaatsen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (uitgangspunt is 5% van het aantal in te zetten uren van de opdracht), verantwoord marktgedrag, bevordering van diversiteit en inclusie.

## Verduurzaming van inkoop door aanbestedingsplannen

NS stuurt bij nieuwe aanbestedingen op borging van duurzaamheid. Een voorbeeld hiervan is het opnemen van duurzaamheid in het aanbestedingsplan bij een Europese aanbesteding. Dit document beschrijft de processtappen die nodig zijn in de voorbereiding van een aanbesteding. In het aanbestedingsplan wordt Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) toegepast voor de beschrijving van de selectie- en gunningscriteria. Sinds 2015 zijn deze criteria in het plan geborgd. Ook wordt er geanticipeerd op verlopende contracten. Dit aanbestedingsplan wordt vervolgens in de Tenderboards besproken.

## Leveranciers-assessments en Code of Conduct

We nemen Corporate Social Responsibility (CSR) assessments af bij onze grootste leveranciers. Hierbij wordt de leverancier beoordeeld op het gebied van milieu, arbeid en mensenrechten, ethiek en duurzaam inkopen. Dit wordt sinds 2015 ingezet bij de gunning van opdrachten, waarbij gegunde partijen verplicht zijn een CSR-assessment te doen. De minimale ondergrens voor deze leveranciers wordt steeds hoger gelegd. Samen met een tiental grote Europese vervoerders en spoorleveranciers werkt NS aan Railsponsible met als doel de methodiek als standaard te gebruiken binnen de spoorindustrie. Daarnaast communiceren we via ons Code of Conduct expliciet naar de leverancier op basis van welke MVO-normen en waarden wij zaken willen doen.

## Gedragscode voor leveranciers

De gedragscode voor leveranciers vermeldt expliciet onder welke voorwaarden we zaken willen doen. Een algemene eis is bijvoorbeeld dat leveranciers hun verantwoordelijkheid moeten nemen in het kader van maatschappelijk ondernemen en de essentie onderschrijven van standaarden op dit gebied, zoals onder meer vastgelegd in de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens en door de ILO, OECD en ICC. NS laat een onafhankelijke partij controleren of leveranciers de gedragscode naleven. Wanneer sprake is van het niet naleven of overtreden van de code beoordelen we eerst het risico. Daarop gaan we in gesprek met de leverancier en verzoeken we om een verbeterplan. Bij ernstige overtredingen, zoals corruptie, kan worden besloten de relatie te verbreken. Uitsluitingscriteria gelden ook voor onderaannemers van onze leveranciers.

NS heeft beleid tegen omkoping en corruptie opgesteld. Als onderdeel van de implementatie volgen alle inkopers binnen NS een e-learningmodule Ethics & Compliance en is er aandacht voor het belang van goede naleving van het beleid.

## Risicomanagement

NS onderkent bij de inkoop van goederen en diensten risico's op het gebied van spoorwegveiligheid, arbeidsveiligheid, informatiebeveiliging, mededinging, continuïteits- en toeleveringsrisico, keten- en inlenersaansprakelijkheid en duurzaamheid. NS minimaliseert deze risico's door het stellen van specifieke contractuele eisen en afhankelijk van de hoogte van het risico het doen van een assessment als toets of de contractuele afspraken worden nagekomen. Het contract voorziet in mogelijkheden tot boetes of ontbinding indien niet voldaan wordt aan de eisen.

## Toegankelijkheid

Een reis zonder drempels is een wens van al onze klanten, inclusief die met een beperking. Daarom maken we het reizen per trein ieder jaar toegankelijker. In 2019 hebben we aan de NS-app de mogelijkheid toegevoegd om reisassistentie aan te vragen bij het in- en uitstappen.

We hebben in 2019 15 extra stations voorzien van reisassistentie. Daarnaast stroomden in 2019 steeds meer volledig toegankelijke sprinters in. Deze treinen zijn voorzien van een schuiftrede die in combinatie met een perron op gelijke hoogte een zelfstandige instap

mogelijk maakt. Ook beschikken ze over rolstoeltoegankelijke toiletten, tactiele elementen, knoppen voor assistentie en een auditief en visueel signaal bij de deuren.

In 2019 zijn we op stations met assistentieverlening gestart met de voorbereiding van een service waarbij rolstoelgebruikers die hulp nodig hebben bij het in- en uitstappen, niet langer 15 minuten voor vertrek aanwezig hoeven te zijn. Daarnaast hebben we de service 'één-stap-verder' geïntroduceerd op de stations Zwolle, Amsterdam CS, Utrecht CS, Rotterdam CS en Den Haag CS voor mensen met een visuele beperking die met reisassistentie reizen. Zij worden door de assistentieverlener op de genoemde stations begeleid naar aansluitend openbaar vervoer, de taxi of de halen/brengen locatie zodat zij hun reis kunnen vervolgen. Deze service is ontwikkeld in samenwerking met de Oogvereniging.

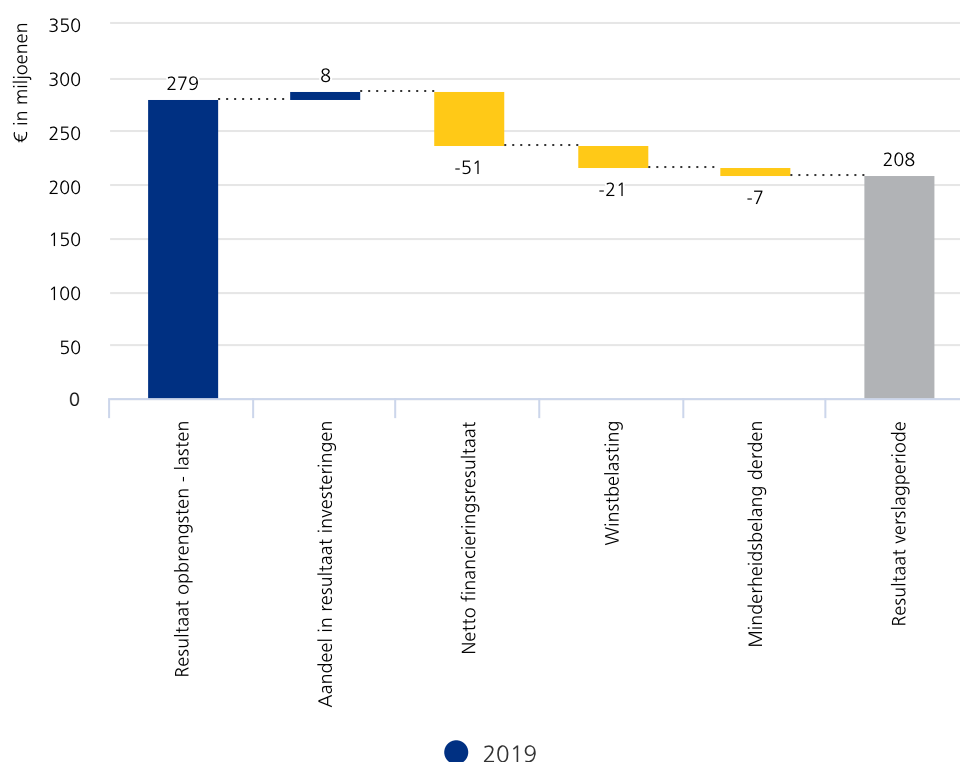


# Financiële prestaties



In 2019 bedroegen de opbrengsten van NS € 6.661 miljoen, een groei van 12,4%. NS Investeerde afgelopen jaar € 769 miljoen, vooral in de aanschaf van nieuwe treinen en modernisering van treinen. NS realiseerde een resultaat uit bedrijfsactiviteiten van € 287 miljoen (2018: € 195 miljoen) met een bijbehorende nettowinst over 2019 van € 215 miljoen (2018: € 116 miljoen). Het resultaat uit bedrijfsactiviteiten, geschoond voor bijzondere baten en lasten, bedroeg € 242 miljoen, een stijging van € 37 miljoen vergeleken met 2018 (€ 205 miljoen).

(in miljoenen euro's)	2019	2018
Opbrengsten	6.661	5.926
Bedrijfslasten	6.382	5.745
	<b>279</b>	<b>181</b>
Aandeel in resultaatinvesteringen verwerkt volgens de equity-methode	8	14
<b>Resultaat uit bedrijfsactiviteiten</b>	<b>287</b>	<b>195</b>
Netto financieringsresultaat	-51	-14
<b>Resultaat voor winstbelastingen</b>	<b>236</b>	<b>181</b>
Winstbelasting	-21	-65
<b>Resultaat over de verslagperiode</b>	<b>215</b>	<b>116</b>
Minderheidsbelang derden	-7	-10
<b>Resultaat toe te rekenen aan de aandeelhouder</b>	<b>208</b>	<b>106</b>



## Bedrijfsopbrengsten

Opbrengsten	2019	2018
Opbrengsten gerelateerd aan vervoer per trein in NL	2.661	2.510
Stationsontwikkeling en -exploitatie in NL	547	592
Opbrengsten gerelateerd aan vervoer in het Verenigd Koninkrijk	2.919	2.467
Opbrengsten gerelateerd aan vervoer per trein in Duitsland	534	357
<b>Totale opbrengsten</b>	<b>6.661</b>	<b>5.926</b>

De opbrengsten bedroegen € 6.661 miljoen in 2019 ten opzichte van € 5.926 miljoen in 2018, een stijging van 12,4 %. Het grootste deel van deze stijging is behaald in het buitenland. In het Verenigd Koninkrijk zorgt een autonome groei van 9,6% en de start van de concessie East Midlands in augustus 2019 (€ 193,1 miljoen) voor een forse stijging van de opbrengsten met € 452 miljoen. In Duitsland zorgt voornamelijk de start van de concessies Rhein-Ruhr-Express (RXX) in regio NordRhein Westfalen en Dieselnetz Sachsen-Anhalt (DISA) in Midden Duitsland (december 2018) en Stuttgarter Netz (STN) in Baden Württemberg voor een stijging van de opbrengsten (€ 177 miljoen).

De afname van opbrengsten Stationsontwikkeling en –exploitatie wordt vooral veroorzaakt door het in concessie geven van diverse winkelformules zoals HEMA, Broodzaak, Smullers en Starbucks. Hierdoor dalen de opbrengsten uit retailactiviteiten maar stijgen de verhuuropbrengsten.

## **Opbrengsten Nederland (2019 € 3.208 miljoen, 2018 € 3.102 miljoen)**

### **Opbrengsten gerelateerd aan vervoer per trein in Nederland**

De opbrengsten gerelateerd aan het vervoer per trein namen toe met 6% tot € 2.661 miljoen (2018: € 2.510 miljoen). De jaarlijkse prijsindexatie (1,8%) en volumegroei/groei van het aantal reizigerskilometers met 3,7% (2018:2,4%) droegen hieraan bij. Er is zowel sprake van een groei in de daluren als in de spits. Uitgesplitst naar klasse is de procentuele stijging in de 1ste klas het hoogst, waarmee een hogere gemiddelde opbrengst wordt gerealiseerd. NS realiseerde hogere opbrengsten door vooral meer losse reizen (+7,6%) in zowel de sociaal-recreatieve als de forensenmarkt. Daarnaast groeiden de opbrengsten uit verkoop van abonnementen (+6,0%). Sociaal recreatief heeft de succesvolle introductie van het NS Flex abonnement daaraan bijgedragen. Ook in de zakelijke markt zijn de opbrengsten toegenomen. De opbrengsten uit de OV-studentenkaart zijn licht gestegen (+2,2%); dat wordt met name veroorzaakt door meer afgenomen kaarten voor hbo-studenten. De aantrekkende economie (het aantal werkzame personen in Nederland, belangrijk voor het spitsvervoer, groeide in 2019 met 1,9%), de gestegen koopkracht, de (dal)gerichte marketingacties en de introductie van NS Flex hebben een positieve impact op de opbrengsten. De opbrengsten uit internationaal vervoer zijn met € 10 miljoen (6,6%) gestegen. Deze groei is vooral gerealiseerd op de bestemmingen Brussel, Berlijn en Frankfurt.

### **Opbrengsten stationsontwikkeling en -exploitatie in Nederland**

De opbrengsten uit stationsontwikkeling en -exploitatie zijn in 2019 afgenomen met € 45 miljoen tot € 547 miljoen. De daling is het gevolg van het in concessie geven van de retailformules HEMA, Broodzaak, Smullers en Starbucks aan derden waardoor de retailopbrengsten dalen en de verhuuropbrengsten stijgen. Gecorrigeerd voor dit effect stijgen de opbrengsten met name als gevolg van een stijging van het aantal OV-fietsritten (van 4,2 miljoen in 2018 naar 5,3 miljoen in 2019), extra parkeerinkomsten, een hoger resultaat verkopen onroerend goed en een Like for Like stijging van de retailomzet van de retailformules die NS zelf exploiteert, waaronder AH to go, Kiosk en Rituals, met ruim 4%.

## **Opbrengsten VK (2019 € 2.919 miljoen, in 2018 € 2.467 miljoen)**

### **Opbrengsten gerelateerd aan het vervoer in het Verenigd Koninkrijk**

De opbrengsten gerelateerd aan het vervoer per trein in het Verenigd Koninkrijk door Abellio zijn in 2019 met 18,9% gestegen, waarvan autonoom 10,4%, bij vergelijking van de omzet in Britse ponden. Deze groei betreft de concessies Greater Anglia, ScotRail en West Midlands en de start in augustus 2019 van de concessie East Midlands. Merseyrail, de joint venture met Serco waarin Abellio een 50% belang heeft, realiseerde een omzetgroei van ruim 10%. De opbrengsten gerelateerd aan het vervoer per bus in het Verenigd Koninkrijk door Abellio zijn licht toegenomen met 0,8%. Hierin is tevens het vervangend busvervoer verantwoord

welke wordt verzorgd voor de treinbedrijven van Abellio in het Verenigd Koninkrijk indien verstoringen optreden in de dienstregeling.

De opbrengsten omgerekend in euro's bedraagt € 2.919 miljoen en zijn met € 452 miljoen gestegen vergeleken met 2018 (€ 2.467 miljoen). De gemiddeld hogere koers van de Britse pond in 2019 ten opzichte van de gemiddelde koers van 2018 had een positief effect op de opbrengsten in euro's van € 25,1 miljoen.

## Opbrengsten Duitsland (2019 € 534 miljoen, in 2018 € 357 miljoen)

In Duitsland heeft Abellio een omzet gerealiseerd van € 534 miljoen, een groei van € 177 miljoen. Deze groei wordt vooral gerealiseerd door de start van de concessies DISA en RRX op 9 december 2018 welke in 2019 voor het gehele jaar meetellen en de start van STN (Baden - Württemberg) in juni 2019. Met de in 2020 nog te mobiliseren concessies groeit de omzet in 2021 naar ongeveer € 830 miljoen. Alle concessies zijn het resultaat van biedingen tot augustus 2016. Sinds 2016 zijn er geen nieuwe concessies gewonnen. Er worden momenteel ook geen nieuwe biedingen op concessies in Duitsland voorbereid.

## Bedrijfslasten

(in miljoenen euro's)	2019		2018	
	€	%	€	%
Lonen en sociale lasten	2.125	33	1.973	34
Overige personeelskosten	75	1	82	1
Inhuur personeel	105	2	111	2
Afschrijvingskosten en bijzondere waardeverminderingen	823	13	361	7
Verbruik grond- en hulpstoffen en voorraden	534	8	527	10
Geactiveerde productie eigen bedrijf	-147	-2	-154	-3
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	634	10	519	9
Infraheffing en concessievergoeding	1.495	23	1.280	22
Overige bedrijfslasten	738	12	1.046	18
<b>Totaal bedrijfslasten</b>	<b>6.382</b>	<b>100%</b>	<b>5.745</b>	<b>100%</b>

De bedrijfslasten van NS stegen met € 637 miljoen, van € 5.745 miljoen in 2018 naar € 6.382 miljoen in 2019. De stijging in de afschrijvingskosten zijn voor € 422 miljoen het gevolg van toepassing van IFRS 16 waarin de huur- en leasekosten van leasecontracten, welke in 2018 werden verantwoord onder de overige bedrijfslasten, zijn vervangen door afschrijvingskosten en rentekosten.

De kosten zijn gestegen door hogere kosten personeel (€ 139 miljoen), hogere afschrijvingskosten gecorrigeerd voor IFRS 16 (€ 41 miljoen), hogere kosten uitbesteed werk (€ 115 miljoen), hogere kosten van infraheffing en concessievergoeding (€ 215 miljoen) en overige bedrijfslasten. Deze stijging wordt voornamelijk veroorzaakt door de start van de nieuwe concessies in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland.

Het kostenniveau in Nederland is € 22 miljoen gestegen. Gecorrigeerd voor stijging in afschrijvingskosten vanwege investeringen in materieel is het kostenniveau gedaald met € 20 miljoen.

Ondanks instroom van nieuwe treinen (hogere afschrijvingskosten) en de cao-stijging van lonen is NS in staat geweest het resultaat te verbeteren dankzij de omzetstijging en een kostenreductie onder overhead en indirecten en productiviteitsverbeteringen binnen de diverse processen als logisch gevolg van goede operationele prestaties. Nu de belangrijkste

prestatie-indicatoren en klanttevredenheid op orde zijn, krijgt het bedrijfsresultaat met het oog op de financierbaarheid van onze investeringen en betaalbaarheid van het treinkaartje een hogere prioriteit, uiteraard met als randvoorwaarde dat de operationele prestaties goed blijven zodat we minimaal voldoen aan de concessie-afspraken met het ministerie van IenW en de verwachtingen van onze reizigers.

## Lonen en salarissen

De lonen en sociale lasten zijn gestegen met € 152 miljoen, van € 1.973 miljoen in 2018 naar € 2.125 miljoen in 2019. Voor Nederland is een daling van 0,4% gerealiseerd. Dit is het gevolg van een daling van het gemiddeld aantal fte's met 5% door onder andere het in concessie geven van winkelformules en een daling van vast personeel binnen de Nederlandse NS-organisatie, met name door een daling van overhead en indirecten. De kosten stegen door de cao-stijging van 2,3 % per 1-10-2018 en 1,2% per 1-11-2019 voor vast personeel. De kosten voor inhuur van personeel zijn met € 13 miljoen ofwel 14% afgenomen ten opzichte van 2018.

In het Verenigd Koninkrijk bedraagt de stijging van de lonen en salarissen € 119 miljoen, geschoond voor koerseffecten (€ 7 miljoen) is dit 16%. Deze stijging wordt voor € 46 miljoen verklaard door de start van de concessie East Midlands. East Midlands heeft 2.396 fte's. De post lonen en salarissen voor de bestaande concessies steeg door een stijging van het aantal fte's met 689 tot 13.851 fte en een loonstijging. Ultimo 2019 heeft Abellio UK 16.247 fte's in dienst (2018: 13.162 fte).

In Duitsland stegen de lonen en salarissen met € 37 miljoen naar € 109 miljoen. Deze stijging wordt voornamelijk veroorzaakt door de start van concessies DISA in Mittel-deutschland en RRX in Nordrhein-Westfalen op 8 december 2018 en de start in juni 2019 van STN (Baden-Württemberg). Het aantal fte's steeg met 648 tot 2.676 fte's ultimo 2019. Vanuit de cao is er, naast een algemene loonstijging, een arbeidstijdverkorting doorgevoerd in combinatie met planningsrestricties hetgeen in een aanzienlijke stijging van de kosten heeft geresulteerd.

## Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

De kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten zijn in totaal met € 115 miljoen toegenomen. In Nederland zijn deze kosten (voornamelijk automatiseringskosten) met € 20 miljoen gestegen. De kostenstijging in het Verenigd Koninkrijk (€ 71 miljoen) wordt veroorzaakt door de start van de nieuwe concessie East Midlands en door uitstel van levering van nieuwe treinen waardoor extra onderhoud en refurbishment aan bestaand materieel is verricht. In Duitsland zorgt het opstarten van nieuwe concessies voor een stijging in de kosten met € 25 miljoen.

## Infraheffing en concessievergoeding

De gebruiksvergoeding voor de railinfrastructuur (infraheffing en concessievergoeding) is in totaal met € 215 miljoen toegenomen naar € 1.495 miljoen. In Nederland steeg deze post met 3,5% naar € 408 miljoen (2018: € 394 miljoen). De kosten in het Verenigd Koninkrijk bedragen € 856 miljoen (2018: € 741 miljoen). Deze stijging van de kosten infraheffing betreft met name de concessies ScotRail (€ 73 miljoen) door overgang naar de nieuwe Control Period van Network Rail voor de periode 2019-2024, waarin een significante kostenstijging is opgenomen ten opzichte van de vorige Control Period. ScotRail wordt hiervoor door de concessiegever Transport of Scotland gecompenseerd. Ook stegen de gebruiksvergoeding door de in augustus 2019 gestarte concessie East Midlands (€ 28



miljoen).

In Duitsland bedragen de kosten € 231 miljoen (2018: € 145 miljoen). Deze stijging wordt veroorzaakt door de start van concessies Dieselnetz Sachsen-Anhalt (DISA) in Mitteldeutschland en Rhein-Rhur-Expres (RRX) in Nordrhein-Westfalen op 8 december 2018 en de start in juni 2019 van Stutgarter-Netz (STN) (Baden-Württemberg).

## Overige bedrijfslasten

De overige bedrijfslasten zijn in 2019 met € 308 miljoen afgenomen. Door invoering van IFRS 16 in 2019 worden de huur-en leasekosten in 2019 niet meer verantwoord onder de overige bedrijfslasten maar onder afschrijvingskosten en rentekosten. Het effect hiervan bedraagt € 345 miljoen.

## 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 om de verwachte groei in reizigers op te vangen. Dat is ook in het publieke belang. 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.

<b>(in miljoenen euro's)</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>Resultaat uit bedrijfsactiviteiten</b>	287	195
(Waarvan resultaat buitenlandse activiteiten € 55 miljoen in 2019, € 47 miljoen in 2018)		
Afwikkeling diverse claims	5	-4
Remarketing fee Fyra	-21	0
WO II voorziening	47	0
CLE-mechanisme	-4	21
Terugontvagnen boete ACM	-41	0
Overige	2	-7
<b>Onderliggend resultaat uit bedrijfsactiviteiten</b>	<b>275</b>	<b>205</b>
Impact IFRS 16	33	0
<b>Onderliggend exclusief effect IFRS 16</b>	<b>242</b>	<b>205</b>
Waarvan onderliggend resultaat buitenlandse activiteiten, exclusief effect IFRS 16	29	62

Het onderliggende bedrijfsresultaat exclusief effect IFRS16 stijgt in 2019 met € 37 miljoen naar € 242 miljoen (2018: € 205 miljoen). Correctie voor Central London Employment (CLE) mechanisme betreft onze Greater Anglia concessieovereenkomst met het ministerie van Transport (DfT) in het Verenigd Koninkrijk. Het CLE-mechanisme is bedoeld om te voorkomen dat externe economische factoren een effect hebben op reizigersopbrengsten en berust op een veronderstelde correlatie tussen werkgelegenheid in centraal Londen en reizigersopbrengsten. Het is echter inmiddels duidelijk dat deze correlatie niet werkt zoals bedoeld in het CLE-mechanisme, hoogstwaarschijnlijk doordat woon-werkverkeer verandert en de populariteit van thuiswerken groeit, maar ook de aard van de werkgelegenheid die verandert. Daardoor bestaat de kans dat Greater Anglia, evenals andere concessies in de



omgeving van Londen, meer moet betalen aan het ministerie van Transport voor een veronderstelde sterke groei van reizigers en omzet, zonder dat hier daadwerkelijk meer reizigers en inkomsten tegenover staan. De toekomstige uitkomsten van het CLE-mechanisme kunnen een significante invloed hebben op de toekomstige winstgevendheid van Greater Anglia.

Tegen de in 2017 opgelegde boete ACM is succesvol beroep aangetekend. De betaalde boete is door de rechter onrechtmatig bevonden en is in 2019 door NS ontvangen en ten gunste gebracht van het resultaat 2019. De ACM heeft tegen het besluit van de rechter hoger beroep aangetekend.

NS heeft tijdens de Tweede Wereldoorlog in opdracht van de bezetter treinen gereden. Een commissie is in januari 2019 onder voorzitterschap van de heer Job Cohen gestart met als opdracht om op morele gronden over te gaan tot individuele tegemoetkoming aan een nader vast te stellen groep overlevenden en directe nabestaanden. Het advies luidt: 'Joden, Roma en Sinti die tijdens de Tweede Wereldoorlog op bevel van de Duitse bezetter door NS per spoor naar Westerbork, Vught of Amersfoort of naar andere locaties in Nederland zijn vervoerd, met het oogmerk om naar concentratie- of vernietigingskampen te worden vervoerd - met het doel hen als bevolkingsgroep uit te roeien - komen in aanmerking voor een individuele, financiële tegemoetkoming. Bij hun overlijden geldt dit ook voor direct nabestaanden.' NS heeft het advies van de commissie overgenomen en heeft in 2019 een voorziening getroffen van € 47 miljoen voor de verwachte uitkeringen en uitvoeringskosten. De aard van de regeling resulteert in een inherente schattingsonzekerheid, die zowel ziet op het aantal nog overlevenden en directe nabestaanden, alsmede het aanvraagpercentage. In 2019 is voor een bedrag van € 29 miljoen uitgekeerd en onttrokken aan de voorziening. Per 31 december 2019 is op basis van het aantal verwachte aanmeldingen de voorziening herijkt.

Het onderliggend resultaat voor de activiteiten in Nederland steeg met € 70 miljoen naar € 213 miljoen (2018 € 143 miljoen). Een omzetstijging in combinatie met een zeer beperkte stijging van de kosten liggen ten grondslag aan deze resultaatverbetering voor NS in Nederland. Het onderliggend resultaat uit bedrijfsactiviteiten uit het buitenland daalde met € 33 miljoen naar € 29 miljoen (2018 € 62 miljoen). Een verslechtering van het resultaat voor Abellio Duitsland met € 31 miljoen naar een negatief resultaat van € 33 miljoen was de belangrijkste oorzaak voor deze daling. Abellio UK wist haar resultaat uit bedrijfsactiviteiten licht te verbeteren naar € 62 miljoen.

## Netto financieringsresultaat

Het netto financieringsresultaat is een last van € 51 miljoen (2018: € 14 miljoen). In 2019 wordt hier de rente inzake leaseverplichtingen IFRS 16 verantwoord (€ 37 miljoen).

## Winstbelastingen

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 bedroeg 8,9% ten opzichte van 35,7% in 2018. De belastinglast 2019 bedraagt € 21 miljoen (2018: € 65 miljoen) en is als volgt te verklaren:

(in miljoenen euro's)	2019	2018
<b>Resultaat voor belastingen</b>	<b>236</b>	<b>181</b>
Belasting naar winst volgens Nederlands belastingtarief (25%)	-59	-45
Afwikkeling aangifte 2018	-1	
Effect deelnemingsvrijstelling	5	4
Effect van afwijkende belastingtarieven in buitenlandse jurisdicties	10	4
Effect opwaardering latente belastingvordering a.g.v hogere toekomstige fiscale resultaten in Nederland	-3	-
Effect afwaardering belastinglatenties vanwege wijziging percentage	7	-22
Effect niet-aftrekbare kosten (boetes en dergelijke)	15	-4
Effect bijtelling gemengde kosten, investeringsaftrek e.d.	5	-2
<b>Winstbelasting</b>	<b>-21</b>	<b>-65</b>
	<b>8,9%</b>	<b>35,7%</b>

In 2019 is de in 2017 betaalde boete ACM door NS ontvangen welke is vrijgesteld van vennootschapsbelasting. Dit geldt ook voor de door NS ontvangen remarketing fee voor de verkoop van de Fyra treinstellen. In 2018 is het effect van de afwaardering belastinglatenties ingegeven door het belastingplan waarin het percentage vennootschapsbelasting wordt verlaagd naar uiteindelijk 20,5% in 2021. Hierdoor wordt de potentiële belastingaftrek die NS te goed heeft, minder waard waardoor de latente belastingvordering met € 22 miljoen is afgewaardeerd. In 2019 is het belastingplan herzien en is het percentage vennootschapsbelasting aangepast naar 21,7% in 2021. Op basis van dit gegeven zijn de latente belastingvorderingen opgewaardeerd met € 7 miljoen. Het effect van afwijkende belastingtarieven in buitenlandse jurisdicties wordt veroorzaakt door onze activiteiten in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland.

### Nettoresultaat

Het nettoresultaat over 2019 bedraagt € 215 miljoen en is € 99 miljoen hoger dan 2018. Deze stijging is het gevolg van een hoger bedrijfsresultaat en een lagere effectieve belastingdruk. Het aandeel van Abellio in het netto resultaat daalde naar een winst over haar buitenlandse activiteiten van € 4 miljoen (2018 € 21 miljoen).

## Overige belastinginformatie

Loonheffing is een heffing die NS als werkgever inhoudt op de salarissen van werknemers en vervolgens afdraagt aan de Belastingdienst. 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 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 € miljoen (minus betekent betaalde belasting)

	Omzetbelasting		Loonbelasting		Vennootschapsbelasting	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Nederland	-108	-20	-425	-408	0	14
Verenigd Koninkrijk	336	254	-232	-205	-10	-9
Ierland	0	0	0	0	0	-13
Duitsland	51	25	-13	-9	1	-4
<b>Totaal</b>	<b>279</b>	<b>259</b>	<b>-670</b>	<b>-622</b>	<b>-9</b>	<b>-12</b>

## Resultaat over de verslagperiode en winstbestemming

Over 2019 is een aan de aandeelhouder toe te rekenen winst van € 208 miljoen gerealiseerd. Voorgesteld wordt om een dividend uit te keren van € 73 miljoen, zijnde 35% van het resultaat over 2019 en het resterende bedrag van € 135 miljoen aan de reserves toe te voegen.

### ROE

Het rendement op het eigen vermogen (ROE) is in 2019 toegenomen naar 5,6% (3,0% in 2018). Op basis van het onderliggend resultaat exclusief IFRS 16 is de ROE toegenomen van 4,0% in 2018 naar 4,6% in 2019. NS streeft op langere termijn naar een normrendement op het geïnvesteerd vermogen zoals met de aandeelhouder, het Ministerie van Financiën, is afgesproken. Het normrendement in combinatie met een gezonde financiële positie stelt NS in staat om zelfstandig haar financiering in de markt aan te trekken die nodig is om de investeringen te financieren.

## Eigen vermogen en balanstotaal

Het eigen vermogen bedroeg aan het einde van het verslagjaar € 3.781 miljoen (2018: € 3.627 miljoen). De winst toe te rekenen aan de aandeelhouder van € 208 miljoen is aan het eigen vermogen toegevoegd. Het rendement op eigen vermogen was 5,6% in 2019 (3,0% in 2018). De solvabiliteit is 40% en daarmee lager dan vorig jaar (2018: 52%) door een hoger balanstotaal. Het balanstotaal (€ 9.448 miljoen ultimo 2019 versus € 7.030 miljoen ultimo 2018) is vooral gestegen door het effect van IFRS 16 per 1-1-2019 (€ 2.109 miljoen ultimo 2019).

## Investeringsen

NS investeerde in 2019 voor € 769 miljoen (2018: € 898 miljoen) onder andere in de Sprinter Nieuwe Generatie en de vervolgorde hierop, de Intercity Nieuwe Generatie, de revisie en modernisering van de VIRM1 en aanpassingen in de onderhoudsbedrijven om het nieuwe materieel te kunnen onderhouden. NS investeerde samen met ProRail onder meer in de stations Amsterdam Zuid, Rotterdam Alexander en Zaandam. Daarnaast investeert NS in toenemende mate in IT-oplossingen. Een strategische pijler is de transitie naar een datagedreven organisatie. Dit wordt programmatisch vormgegeven en behelst een traject over meerdere jaren, waarin enerzijds wordt geïnvesteerd in het nieuwe datafundament en anderzijds wordt geïnvesteerd in datatoepassingen voor bijvoorbeeld logistieke planning, personeel en de reiziger. Een voorbeeld is de zitplaatszoeker waarin de NS-reisplanner realtime de drukte en de zitplaatskans wordt weergegeven in de trein. Ook lopen er meerjarige programma's waarmee NS legacy-systemen vervangt door moderne applicaties die meer wendbaarheid brengen in het applicatielandschap van NS. Zo is de vervanging van het oude logistieke bijsturingssysteem succesvol afgerond, hetgeen een kritische toepassing is voor onze bedrijfsvoering. Met realtime monitoring worden technische gegevens uit sensoren in de trein gelezen waardoor technische storingen in de trein vroegtijdig worden voorkomen. De pilot met het slimme fietsslot is gestart in Apeldoorn. Reizigers die een OV-fiets huren zullen hun huurfiets, uitgerust met een slim OV-fietslot, kunnen ontgrendelen met hun OV-chipkaart. De pilot 'betalen in het OV met de bankpas' in Leiden en Den Haag is succesvol afgerond. NS is gestart met de voorbereidingen om in het OV met de bankpas of mobiel te kunnen in- en uitchecken. Ook is met de introductie van NS Flex het op rekening reizen voor consumenten mogelijk gemaakt.

## Financiering

De netto kasstroom uit bedrijfsactiviteiten bedraagt € 1.146 miljoen (2018: 937 miljoen). Dit wordt vooral verklaard door een hoger resultaat en een stijging van het werkkapitaal met € 87 miljoen (2018: € 479 miljoen stijging). In 2019 worden de uitgaven voor leasebetalingen conform IFRS 16 onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten verantwoord. Het kortlopende deel van de leaseverplichting bedraagt ultimo 2019 € 433 miljoen en is opgenomen onder de kortlopende schulden waardoor het werkkapitaal ultimo 2019 € 433 miljoen lager is.

De kasstroom uit investeringsactiviteiten bedraagt € 750 miljoen (2018: € 654 miljoen). Dit betreft investeringsuitgaven ter grootte van € 769 miljoen verminderd met desinvesteringen in apparatuur en bedrijfsmiddelen vanwege het in concessie geven van winkelformules (€ 10 miljoen) alsmede ontvangen dividend uit onze deelneming MerseyRail (€ 9 miljoen).

De netto kasuitstroom uit financieringsactiviteiten bedroeg € 511 miljoen (2018: € 65 miljoen instroom), door de aflossing leaseverplichtingen (€ 420 miljoen) en netto opname in 2019 van een aantal leningen ter waarde van € 54 miljoen (2018: € 73 miljoen aflossing).

Daarnaast is in 2019 € 37 miljoen dividend aan de Staat uitbetaald (2018 € 8 miljoen). Bovenstaande resulteert in een negatieve kasstroom van € 115 miljoen (2018: € 348 miljoen positief). De toepassing van IFRS16 heeft over 2019 geleid tot een verschuiving van de netto kasstroom uit bedrijfsactiviteiten van ongeveer plus € 400 miljoen naar netto kasstroom uit financieringsactiviteiten van min € 400 miljoen.

## Financiële positie

De robuustheid van de financiële positie van NS blijkt uit de structuur en de samenstelling van het aanwezige kapitaal, de beschikbare liquiditeiten inclusief de aanwezigheid van gecommiteerde kredietfaciliteiten en niet uit de balans blijvende verplichtingen, vooral operationele leaseverplichtingen. Standard & Poor's (S&P), een gerenommeerd kredietbeoordelingsbureau dat de financiële positie van bedrijven onderzoekt, geeft NS Groep NV een credit rating van A+ met een stabiel vooruitzicht. Dit is gebaseerd op een onderliggend kredietprofiel van bbb+ verhoogd met drie stappen ('notches') gebaseerd op onze 100% aandeelhouder, de Nederlandse Staat. S&P heeft in mei 2019 de rating aangepast van A+/Negative naar A+/Stable door de verbeterde resultaten en vooruitzichten voor NS in Nederland. Met het oog op de verwachte groei van het aantal reizigers, de toenemende drukte op het spoor en op de stations blijft NS de komende jaren investeren in treinen, stations en ICT systemen om een en ander goed te kunnen verwerken en aan de verwachting van onze klanten te kunnen voldoen. NS verwacht op basis van het NS-concernplan en de daarin opgenomen resultaatverbeteringsinitiatieven, dat de beschikbare kasstroom alsmede de financieringscapaciteit en de beschikbaarheid van een restwaarderegeling voor het rollend materieel HRN voldoende is om het NS-investeringsprogramma van circa € 3,8 miljard tot en met 2024 uit te voeren. De realisatie van deze verbeteringsinitiatieven vergt de komende jaren een substantiële inspanning van heel NS.

## Financiële kerncijfers

	2019	2018
<b>Met betrekking tot het vermogen</b>		
Garantievermogen/balanstotaal*	40%	52%
Vlottende activa/kortlopende schulden	0,76	1
Werkkapitaal (in miljoenen euro's) **	-861	-825
Balanstotaal (in miljoenen euro's)	9.448	7.030
<b>Met betrekking tot rentabiliteit</b>		
<b>Resultaat over de verslagperiode/gemiddeld eigen vermogen (ROE)</b>	<b>5,6%</b>	<b>3,0%</b>

\*De toepassing van IFRS 16 heeft geleid tot een balansverlenging van circa € 2 miljard door opname van Gebruiksrechten vaste activa en Leaseverplichtingen. Zonder deze balansverlenging zou het Garantievermogen/balanstotaal ultimo 2019 zijn uitgekomen op 51% i.p.v. 40%.

\*\*Werkkapitaal: Vlottende activa (excl. geldmiddelen) -/- Kortlopende verplichtingen (excl. leningen, voorzieningen en RC Krediet)

## 2020 en verder

We blijven focussen op onze operationele prestaties op het spoor nadat we de afgelopen jaren een belangrijke verbetering hebben gerealiseerd op onze belangrijkste kpi's, zoals klanttevredenheid en punctualiteit. Het is dus belangrijk onze prestaties op een hoog niveau te houden en waar mogelijk te verbeteren. Daarnaast blijven we investeren in verbeteringen voor de reiziger, zoals nieuwe treinen, modernisering van treinen, renovaties en verbeteringen op en rondom de stations en in het verder verbeteren en versnellen van de deur-tot-deurreis voor de reiziger, zoals OV Fiets en inzicht in de totale reis voor de reiziger. Hiervoor hebben we een groot investeringsprogramma lopen, ook om de verwachte groei van de mobiliteit en het aantal reizigers op te vangen.

Door de instroom van nieuwe treinen en overige investeringen welke nodig zijn om de verwachte groei in reizigers op te vangen, zullen de vaste kosten de komende jaren verder stijgen. De stijging in de kosten zal deels worden opgevangen door de verwachte omzetgroei maar ook zullen diverse resultaatsverbeteringsmaatregelen worden uitgevoerd. Het resultaat zal de komende jaren nog verder moeten verbeteren om alle voorziene investeringen zelfstandig te kunnen blijven financieren. Naast het hoog houden van de operationele prestaties zullen we onze focus versterken op verdere procesverbeteringen en het slim inzetten van data ter ondersteuning hiervan als hefboom om tot verdere resultaatsverbetering te komen, naast de beheersing van kosten van overhead en indirecte kosten. Daarnaast brengt de komende Brexit en de discussie met de DfT over het afrekenmechanisme CLE voor onze concessie Greater Anglia onzekerheid met zich mee voor onze verwachte resultaatsontwikkeling in het Verenigd Koninkrijk. Dit geldt ook voor de aanpassing van de afspraken met de Duitse opdrachtgevers om gecompenseerd te worden voor de gestegen personeelskosten vanwege de kortere werkweek en opleidingskosten vanwege de krapte op de arbeidsmarkt en aanpassing van het boeteregime in relatie tot de toegenomen werkzaamheden aan het spoor zodat alleen wordt afgerekend over de beïnvloedbare punctualiteit. Een gezonde financiële huishouding heeft onze blijvende aandacht.



# Aantrekkelijke & inclusieve werkgever



NS is een van de grootste werkgevers van Nederland met een sterk werkgeversmerk. Dagelijks maken we met ruim 20.000 collega's de deur-tot-deurreis in Nederland mogelijk. Vakkundige en vitale medewerkers zijn voor NS cruciaal in het waarmaken van onze strategie. Behoud van vakmanschap, de ontwikkeling van talent en leiderschap en instroom van nieuw talent staan daarom centraal.

## Onze medewerkers

- Ultimo 2019 bestond de NS-populatie uit 20.074 medewerkers (17.742 fte).
- Het aandeel vrouwen bij NS is 32% (2018: 33%).
- NS heeft 69% fulltime medewerkers (verdeling man/vrouw: 82%/18%) en 31% parttime medewerkers (verdeling man/vrouw: 37%/63%).
- Van alle NS-medewerkers heeft 87% een contract voor onbepaalde tijd (2018: 84%) (verdeling man/vrouw: 91%/78%) en 13% heeft een tijdelijk contract (verdeling man/vrouw: 9%/22%).
- De gemiddelde leeftijd van medewerkers is 45 jaar (2018: 44).
- NS had in 2019 een flexibele schil van ongeveer 6,6% ingehuurd personeel.

## Werving

De arbeidsmarkt blijft krap. Het aantal vacatures stijgt, de werkloosheid daalt, vergrijzing neemt toe en het aandeel jongeren in de arbeidsmarkt neemt af. Daarnaast veranderen banen, onder meer door technologische ontwikkelingen. NS merkt de krapte bij de werving in een aantal regio's en op cruciale vakgebieden als techniek, IT, service en retail. NS heeft de ambitie om te blijven behoren tot de favoriete werkgevers van Nederland. We positioneren NS als werkgever door te vertellen wat we doen, hoe we dat doen en waarom. We laten in onze arbeidsmarktcampagnes een diversiteit aan collega's zien, zij vertellen wat voor hen belangrijk is in werk en wat zij daarvan bij NS terugzien. We laten de verscheidenheid aan mogelijkheden zien om bij NS Nederland bereikbaar te houden voor iedereen en bij te dragen aan de mobiliteit in Nederland. Daarvoor zetten we verschillende wervingskanalen in, afgestemd op de doelgroep, en we betrekken eigen medewerkers bij het vinden van nieuwe collega's. De arbeidsmarktcommunicatie vindt offline en online plaats, doelgroepgericht, met als pay-off 'De reis van morgen begint bij jou'. Per doelgroep is onderzocht welke elementen in werken bij NS voor hun het meest van belang zijn. In onze campagnes geven we daar gericht aandacht aan.

We stonden in 2019 in de top 10 van Intelligence Group's ranglijst voor favoriete werkgevers en in de top 5 favoriete werkgevers van Intermediair Imago Onderzoek. Daarnaast won Werkenbijns.nl de Digitaal Werven award voor de beste recruitmentsite van Nederland. NS wierf dit jaar ruim 4.000 nieuwe medewerkers, waarvan zo'n 2.100 voor de retailformules op de stations. In 2019 hebben we 2.671 mbo-vacatures en 1.064 vacatures op hbo- en wo-niveau ingevuld (2018: 3.555 en 746). Er zijn 247 hoofdconducteurs en 103 medewerkers Veiligheid & Service aangenomen. Er gingen 49 trainees aan de slag. De inhuurdesk heeft 584 medewerkers geworven voor tijdelijke plekken.

## Onboarding

Vanaf 2019 doorlopen nieuwe medewerkers een onboarding-traject, waarin missie en kernwaarden van NS centraal staan. Het traject start al bij contractondertekening met een pre-onboarding app die het mogelijk maakt om medewerkers gelijk welkom te heten en te informeren. De app biedt generieke informatie over NS als organisatie, gewenst gedrag, werkwijzen en bedrijfscultuur. Bij aanvang van het dienstverband doorlopen nieuwe medewerkers verplichte e-learningmodules waarin onder meer veiligheid en privacy centraal staan. Het onboarding traject wordt afgesloten met een 100% NS dag, die maandelijks wordt georganiseerd. Een halve dag persoonlijke kennismaking voor nieuwe medewerkers waarin zij de koers van NS, leden van de RvB en andere NS'ers leren kennen. Deelnemers beoordelen het traject met een 9,5.

## Diversiteit en inclusie

NS wil een aantrekkelijke werkgever zijn waar iedereen zich thuis voelt. Dat kan door het totaal van medewerkers en managers een afspiegeling van de samenleving te laten zijn. NS zorgt daarom voor een diverse en inclusieve organisatie. We stimuleren het aantrekken en behouden van vrouwen, medewerkers met een migratie-achtergrond en mensen met een arbeidsbeperking. Dat verwachten we ook van onze leveranciers.

### Vrouwen in de top

Eind 2019 bestond 35% van het seniormanagement van NS uit vrouwen (2018: 35%). Het is onze ambitie om dit te laten stijgen. Eind 2019 was het percentage vrouwelijke leden van de raad van commissarissen 50% en telde de raad van bestuur 2 vrouwelijke leden (40%).

### Mensen met een arbeidsbeperking

In 2019 waren in totaal 103 mensen actief in zogenaamde duurzame banen, die gecreëerd zijn voor mensen met een arbeidsbeperking bij NS (2018: 82). In 2019 zijn vooral mensen op mbo- en hbo-niveau ingestroomd op een duurzame baan in de organisatie. Eind 2019 stonden nog 36 vacatures open. In 2020 willen we 200 duurzame banen gecreëerd hebben bij alle bedrijfsonderdelen.

Afgelopen jaar hebben we ook intensief aandacht besteed aan de verplichting voor leveranciers om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt of een arbeidsbeperking in te zetten bij NS. Hiermee willen we samen met onze leveranciers bijdragen aan sociale doelstellingen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. We passen de verplichting toe in een aantal lopende contractafspraken en bij aanbestedingen. Dit is in 2019 onder andere gebeurd in de contracten voor postbezorging en schoonmaak van treinen.

### Medewerkers met een migratie-achtergrond

NS wil meer medewerkers met een migratie-achtergrond op leidinggevende posities en in hogere salarisschalen. In 2019 hebben we extra aandacht besteed aan de in- en doorstroom van deze doelgroep door de keuzes van leidinggevendenden in het selectieproces te beïnvloeden en te vergroten, en door meer doelgroepgericht te werven. Ook werken we met een divers samengesteld recruitmentteam. Daarnaast is in een intern traject met medewerkers en leidinggevendenden speciale aandacht besteed aan culturele verschillen en een inclusievere werkomgeving. We nemen ook deel aan een project van het ministerie van SZW gericht op verdere integratie op de arbeidsmarkt voor mensen met een migratie-achtergrond.

Statushouders vormen een speciale groep medewerkers. We stimuleren de instroom in reguliere vacatures en traineeships door intensieve samenwerking met de stichting UAF, gemeenten en andere organisaties. In 2019 zijn 6 hoogopgeleide statushouders gestart bij NS, onder meer in een leerwerktraject om in het eigen vakgebied werkervaring op te doen. NS deelt de opgedane kennis en ervaring regelmatig met andere werkgevers, organisaties en gemeenten.

## Leren bij NS

NS is een bedrijf waar mensen zich kunnen ontwikkelen in een diversiteit aan functies: rijden van treinen, service verlenen, veiligheid, in de winkels op het station, IT, Finance, data analytics en andere specialistische functies. Deze veelheid aan activiteiten, functies en competenties biedt mensen veel kansen en maakt NS een aantrekkelijke werkgever.

We stimuleren continue ontwikkeling en proactief leren. Daarmee blijven medewerkers mobiel, inzetbaar en aantrekkelijk op de interne en externe arbeidsmarkt. Arbeid van de toekomst vraagt om digitale en andere vaardigheden en om voortdurend ander gedrag en nieuwe kennis. Het ontwikkelen van een digitale en data-mindset is een van de bouwstenen hiervoor, maar bestaande kennis en vakmanschap moeten geborgd blijven. Het leren verandert daarom bij NS sterk. We leren meer in het werk. We maken meer gebruik van het regulier onderwijs. We hebben agile teams gecreëerd en het aanbod verbreed. Het zwaartepunt van de leeractiviteiten verschuift van het startbekwaam maken en houden van mensen naar helpen prestaties te verbeteren en gedrag te veranderen. De NS-visie op leren steunt op 6 uitgangspunten: je leert om te presteren, leren regisseer je zelf, je leert op maat, je leert in de praktijk, je leert continu en leren is altijd binnen handbereik. NS zet in op deze visie, met als doel het versneld toepassen van nieuwe kennis en vaardigheden. NS investeerde in 2019 meer dan € 21 miljoen in opleidingen en andere leeractiviteiten. In totaal volgden NS-medewerkers 55.148 klassikale opleidingsdagen en doorliepen ze 134.819 e-learnings.

## Leven lang leren

Om een leven lang te kunnen leren zetten we een groot aanbod aan interventies in. Medewerkers krijgen vakinformatie via apps, praktijkbegeleiding en mentoring. Monteurs, machinisten en conducteurs volgen eigen vakopleidingen, vaak in nauwe samenwerking met reguliere onderwijsinstellingen. Vanuit ons eigen NS Leercentrum onderhouden we de vakkennis van onze medewerkers met 10.560 verschillende vormen van leren, zoals simulatoren, e-learnings, apps, vakpagina's en klassikale leermethoden. Dat aanbod vernieuwen we voortdurend, zo voegden we in 2019 2.864 nieuwe trainingen toe. Medewerkers hebben daarnaast een individueel budget waarmee ze persoonlijke keuzes kunnen maken in faciliteiten en activiteiten op het gebied van gezond en gemotiveerd werken.

## Nieuwe vormen van leren

NS zet in op nieuwe vormen van leren, waarbij de nadruk ligt op leren in de praktijk en informeel leren ondersteund door technologie. Denk daarbij aan ondersteunende vakinformatie op de trein via de app Mijn Vakmanschap, leercirkels via Whatsapp, interactieve e-learnings en werkplekopdrachten. Maar ook aan de toepassing van Virtual Reality en communicatieplatformen. In 2019 werd als pilot de eerste VR-toepassing voor herinstructie zonder materieel opgeleverd. Ook het afleggen van examens voor het leren van wegbekendheid wordt gedigitaliseerd. Voor retailmedewerkers is een app beschikbaar die leercontent en vragen aanpast aan de deelnemer en zijn antwoorden. Op de standplaatsen Amsterdam en Rotterdam zijn simulatoren in gebruik genomen waarmee machinisten verschillende situaties op de HSL kunnen oefenen.

## Vakmanschap centraal

Het vakmanschap van onze machinisten, hoofdconducteurs, servicemedewerkers, veiligheidspersoneel en monteurs blijft centraal staan in alle leeractiviteiten. Onze basisopleidingen vormen daarin het startpunt. Daarin werken we steeds meer samen met externe partners. Zo ging NS in september 2019 een samenwerking aan met MBO Amersfoort voor de opleiding van hoofdconducteurs. Via ROC Amsterdam, ROC Twente en STC stroomden in 2019 circa 50 machinisten in. Binnen NS zelf rondden in 2019 266 hoofdconducteurs en medewerkers Veiligheid & Service hun basisopleiding succesvol af.

## Mededinging en Spoorwegwet

Om kennis van en bewustzijn van de Mededinging en de Spoorwegwet te garanderen, doorliepen 8.482 medewerkers een van de drie vernieuwde online modules over deze wet- en regelgeving. De module is van belang voor iedere medewerker die in het dagelijks werk beleidsmatig te maken heeft met externe partners en andere vervoerders.

## Materieeltechniek en de TechniekFabriek

In november reikten we in het kader van het programma 'Web op het Spoor' 80 mbo-diploma's uit aan monteurs. Zij waren de laatsten uit een achtjarig programma waarin we alle monteurs zonder mbo-diploma hebben bijgeschoold. In totaal hebben 846 monteurs een mbo-diploma behaald. Vooruitlopend op de introductie van nieuwe treinen hebben onze monteurs in 2019 meer dan 13.000 keer een opleiding doorlopen voor onderhoud aan treinen. In de TechniekFabriek, de technische opleiding waar huidige en toekomstige treinmonteurs een intensief mbo-programma volgen, volgden eind 2019 56 leerlingen een tweejarig leertraject mechatronica. In september stroomden 41 leerlingen vanuit de TechniekFabriek door naar een baan bij NS.

## Mobiliteit

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 zo veel mogelijk te voorkomen. In 2019 heeft het grootste deel van de boventallige medewerkers binnen de begeleidingstermijn ander passend werk gevonden. NS begeleidt medewerkers niet alleen in het kader van premobiliteit en boventalligheid, maar ook in het kader van re-integratie en outplacement. Het grootste deel van de re-integranten keert uiteindelijk terug in eigen (aangepast) werk of ander werk bij NS.

We zetten daarnaast bewust in op proactieve loopbaanontwikkeling. In 2019 zijn we gestart met ZIN Nieuwe stijl Loopbaancoaching. De ambitie is om mensen zelf de regie te laten nemen in hun (loopbaan)ontwikkeling. Ruim 500 medewerkers hebben zich hiervoor op eigen initiatief aangemeld.

Ook stimuleert NS mobiliteit onder meer door oriëntatiedagen en ontwikkelplekken voor medewerkers. Medewerkers maakten bijvoorbeeld tijdens een oriëntatiedag kennis met het werk van collega's in het logistieke werkveld. Tijdens een ontwikkelplek kunnen medewerkers in een andere werkomgeving gedurende 3 maanden ervaring opdoen, zich verder ontwikkelen en onderzoeken of een loopbaanstap in de gekozen richting een optie is.

## Medezeggenschap

2019 was het eerste volle jaar waarin de ondernemingsraden van NS in de nieuwe samenstelling hebben gewerkt na de verkiezingen. Ze hebben in dit eerste jaar geïnvesteerd in opleidingen en gebouwd aan de constructieve samenwerking met bestuurders. Daarnaast ging het jaar 2019 voor de medezeggenschap over vernieuwing. Er is gesproken over nieuwe samenwerkingsvormen en digitale innovaties. Het jaar stond verder in het teken van de voorbereiding van de nieuwe strategische koers van NS. De informele thematafels die rond dit onderwerp in 2018 zijn gestart, waaraan zowel medewerkers, ondernemingsraden als vakbonden deelnamen, zijn afgerond in 2019. In de thematafels zijn ideeën verzameld over onderwerpen als de rol van NS in de regio, arbeid van de toekomst en de wendbaarheid van de organisatie.

## Medewerkerbetrokkenheid

In 2018 heeft het tweejaarlijks medewerkerbetrokkenheidsonderzoek plaatsgevonden. Omdat de resultaten van het MBO 2018 over de hele linie gelijkblijvend of licht stijgend waren, heeft er in 2019 geen NS brede actie plaats gevonden. Wel zijn er specifieke activiteiten geweest die naar alle waarschijnlijkheid bijdragen aan de medewerkerbetrokkenheid:

- De renovaties in Utrecht van de twee grootste NS panden op de Laan van Puntenburg en Laag Katrijne.
- De afdeling Integriteit en compliance is in 2019 met diverse leermodules en teamsessies het land in gegaan om het aanspreken van collega's en het bespreekbaar maken van dilemma's in teams te stimuleren.
- Bij een aantal operationele afdelingen is een programma van start gegaan om specifiek aandacht en handvatten te geven hoe om te gaan met ongewenst gedrag en gewenst gedrag te stimuleren.

## Ziekteverzuim

Het verzuimcijfer voor NS kwam in 2019 uit op 6,6% (2018: 6,0%). Daarmee is het ziekteverzuim verder gestegen. Hiervoor zijn diverse oorzaken, waaronder een ouder wordende populatie, lange functieverblijftijd en beperkte doorstroom. Bij NS zien we dat er met name sprake is van langdurig verzuim. De frequentie van ziekmeldingen en ook het aantal medewerkers dat zich niet ziekmeldt in een jaar ligt dichtbij het Nederlandse gemiddelde. Echter, als een medewerker ziek wordt, is er een grote kans dat hij ook meteen langdurig ziek blijft (langer dan 6 weken). Hierin wijkt het verzuim bij NS af van het Nederlandse gemiddelde: meer dan 80% van ons verzuim bestaat uit langdurig verzuim waarbij dat normaliter 50% is.

In een taskforce worden aanvullende acties ingezet om tot reductie te komen, wordt er extra begeleiding ingezet wanneer er sprake is van langdurig verzuim en is er extra ondersteuning vanuit de arbodienst. Verder werkt NS samen met managers en medewerkers aan verhoging van de inzetbaarheid. Dit doen we onder andere door medewerkers preventief inzicht te geven in hun vitaliteit. Ze krijgen daarbij een eigen actieplan om hun vitaliteit te verbeteren. Verder hebben we in 2019 het belastbaarheidsonderzoek voor hoofdconducteurs afgerond. Deze wordt intern met stakeholders besproken om tot een gericht actieplan te komen.



# Onze impact op Nederland



Bijna 11 miljoen Nederlanders maken elk jaar gebruik van NS en met dagelijks meer dan 1,3 miljoen reizen hebben we een grote impact op de maatschappij. Dat zien we op gebieden als mobiliteit, veiligheid, emissies en onze bestedingen. In dit hoofdstuk geven we onze maatschappelijke impact transparant weer. Dat doen we door onze positieve en negatieve milieu- en sociaaleconomische effecten op de omgeving uit te drukken in euro's.

## Onze impact in een notendop

Onderstaand schema geeft de ontwikkeling weer van onze impact van afgelopen jaren en ten opzichte van referentiejaar 2014.

In 2019 maakten reizigers ruim 361 miljoen meer kilometers met de trein ten opzichte van 2018. Daardoor is onze positieve maatschappelijke impact op mobiliteit en veilig reizen ten opzichte van de auto opnieuw verbeterd. De negatieve impact door reistijd is daardoor ook toegenomen. Omdat treinreizigers meer bewegen, berekenen we sinds 2018 voor NS onze positieve maatschappelijke impact op gezondheid. Afgelopen jaar is die gestegen. Onze milieu-impact is met name gestegen door de toename van het aantal reizigers. Door een groter personeelsbestand is de positieve impact van bestedingen en opleidingen verhoogd. Een nieuwe rekenmethodiek voor arbeidsveiligheid kan niet voor vorige jaren berekend worden, waardoor vergelijken niet mogelijk is.

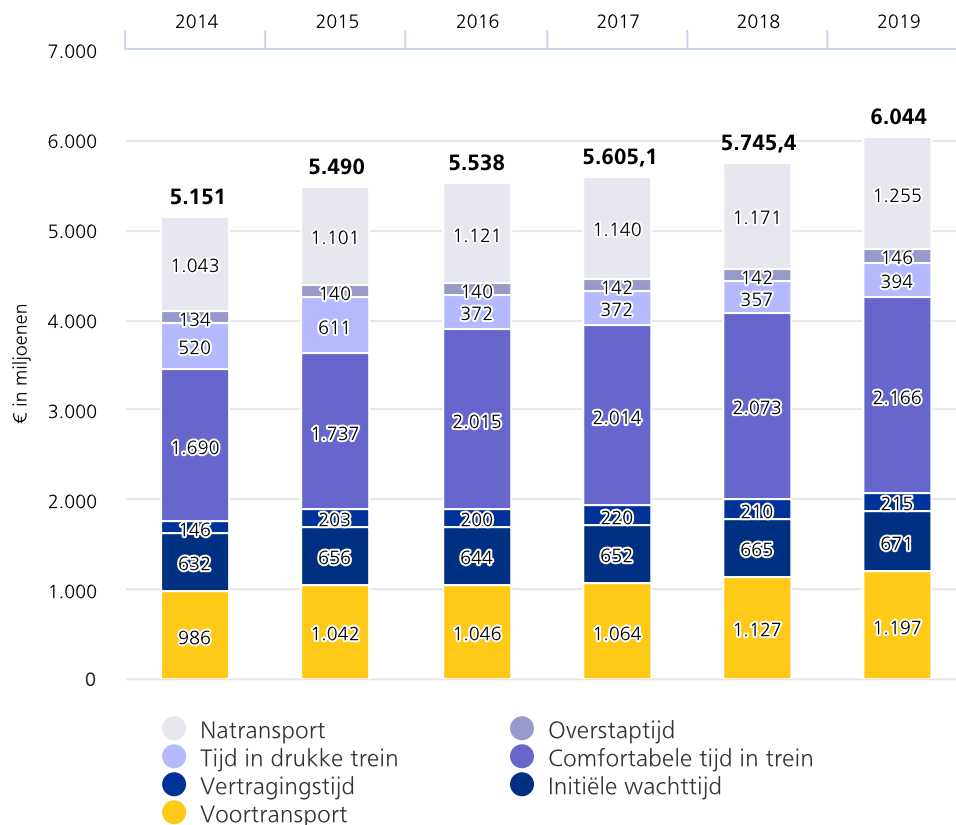
Maatschappelijke impact NS	Impact 2019 (in € miljoen)	% tov 2018	% tov 2014	Impact ten opzichte van de auto (in € miljoen)	% tov 2018	% tov 2014
mobiliteit	8.128	5%	14%	nvt		
bestedingen	1.370	0%	10%	nvt		
opleiding	13	9%	36%	nvt		
reistijd	-6.044	5%	17%	nvt		
milieu	-76	6%	-47%	301	4%	30%
veiligheid en gezondheid	-141	7%	nvt	629	2%	15%

## Sociaaleconomische impact door mobiliteit en reistijd

NS en de ketenpartners creëren sociaaleconomische impact door mobiliteit te bieden en mensen in de gelegenheid te stellen te reizen om te werken, studeren of recreëren en zo een bijdrage te leveren aan de economie. Reizen met de trein zorgt ook voor verbinding van mensen en voor sociale inclusie. Het belang van mobiliteit in Nederland is door het Kennis Instituut Mobiliteit gewaardeerd op € 76 miljard. Hiervan is € 8.128 miljoen aan NS toe te schrijven (€ 7.776 miljoen in 2018).

Omdat reizigers hun tijd niet naar eigen behoefte kunnen besteden, leidt de reistijd van de deur-tot-deurreis tot maatschappelijke kosten. Dat geldt vooral voor tijd door vertraging en tijd in drukke treinen (bijvoorbeeld geen zitplaats). Deze negatieve impact van reizen bedroeg in 2019 € 6.044 miljoen (€ 5.745 miljoen in 2018). De verhoging van de negatieve impact wordt veroorzaakt doordat er meer met de trein is gereisd. NS heeft de impact van reistijd in drukke treinen behoorlijk verbeterd door maatregelen te nemen tegen drukte in de trein, zo zetten we meer treinen in. Kortom, uit de impactanalyse blijkt dat 'tijd geld is': voor een positievere impact moet de tijd van de gehele reis korter worden en tijd tijdens de reis moeten reizigers efficiënt en comfortabel kunnen besteden.

## Impact van onderdelen van de reis, uitgedrukt in euro's



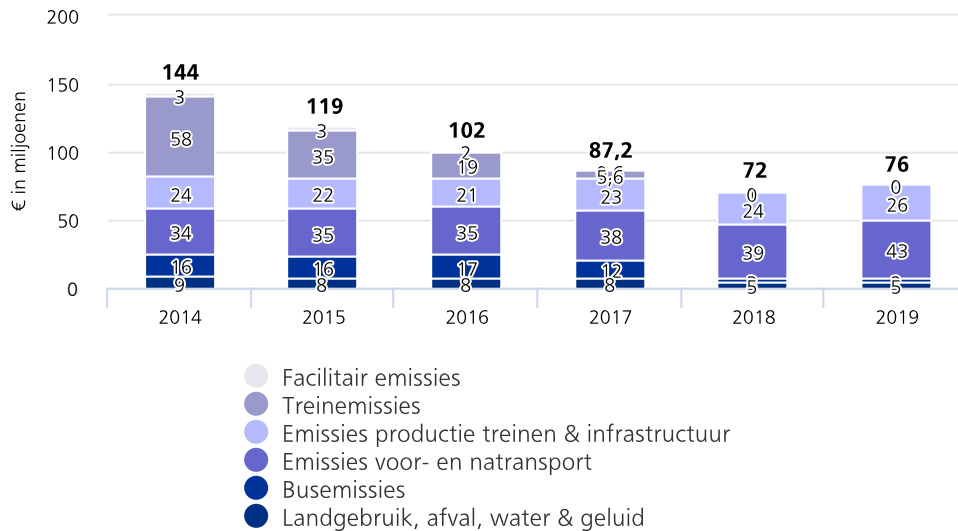
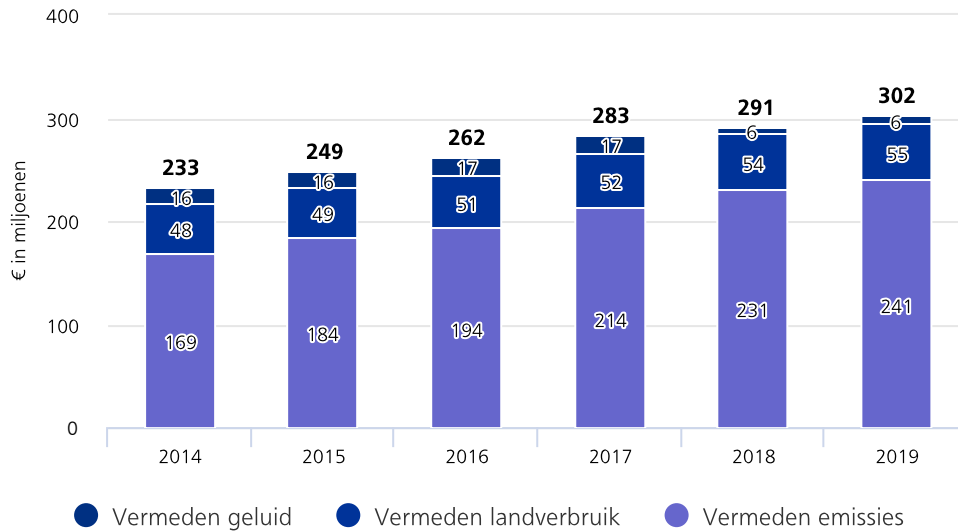
## Milieu-impact: emissies, landgebruik, afval, water en geluid

Onze negatieve milieu-impact is onder andere het gevolg van het gebruik van fossiele brandstoffen. Dat veroorzaakt luchtverontreiniging door de emissies van onder meer CO<sub>2</sub>, SO<sub>2</sub>, NO<sub>x</sub> en fijnstof met een negatieve impact op klimaat, natuur en gezondheid met kosten voor de maatschappij als gevolg. Door gebruik van 100% groene stroom voor treinen en gebouwen is onze impact in de afgelopen jaren fors verminderd en zelfs gehalveerd ten opzichte van 2014. Ook landgebruik, afval, watergebruik en geluidsoverlast leiden tot een negatieve milieu-impact.

Vergeleken met de auto heeft de trein wel 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 wegen en geluidsmaatregelen die niet genomen hoeven worden omdat reizigers voor de trein kiezen. De positieve milieu-impact vergeleken met de auto berekenden we alleen voor 'keuzereizigers': reizigers die een keuze kunnen en willen maken tussen de auto en de trein.

Onze negatieve milieu-impact verbeterde in 2019 met € 4 miljoen, met name doordat steeds meer trein vervangend busvervoer rijdt op biologische brandstoffen en gas voor stations en werkplaatsen steeds groener wordt ingekocht. De positieve milieu-impact van reizen met NS ten opzichte van de auto liep daardoor op tot € 301 miljoen.

## Negatieve milieu-impact



De negatieve milieu-impact bedroeg in 2019 € 76 miljoen (€ 72 miljoen in 2018), onderverdeeld naar ongeveer € 7 miljoen direct als gevolg van NS en circa € 69 miljoen in de keten als gevolg van voor- en natransport, productie van treinen en elektriciteit en infrastructuur.

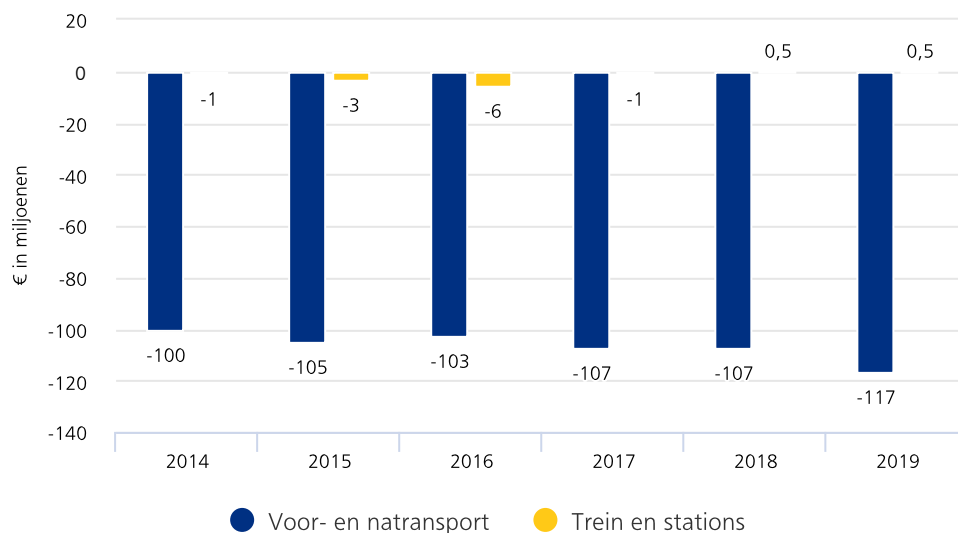
## Sociaaleconomische impact door veiligheid

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 bedroegen in 2019 € 15 miljoen. Om de arbeidsveiligheid van onze medewerkers te verbeteren, werken we aan het voorkomen van fysieke of psychische schade, onder andere als gevolg van onveilige arbeidsomstandigheden, waardoor zij niet meer (volledig) kunnen werken of zorg nodig hebben. NS heeft in 2019 verdere stappen gezet in het bevorderen van het melden van onveilige situaties en om de onveilige arbeidsomstandigheden te verminderen, onder andere door goede risico-inventarisatie- en evaluatierapporten (RI&E).

Afgelopen jaren hebben we verschillende maatregelen genomen om de sociale veiligheid te verbeteren, zoals de inzet van camera's, bodycams en beveiligers op stations waar het veiligheidsgevoel laag is. We werken hierin nauw samen met politie, gemeenten en overige vervoerders. Met onze partners hebben we afspraken gemaakt om gezamenlijk acties uit te voeren om het veiligheidsniveau te verhogen. Het klantoordeel sociale veiligheid is daardoor verbeterd. De maatschappelijke impact van sociale veiligheid in 2019 is 'een kleine € 10 miljoen.

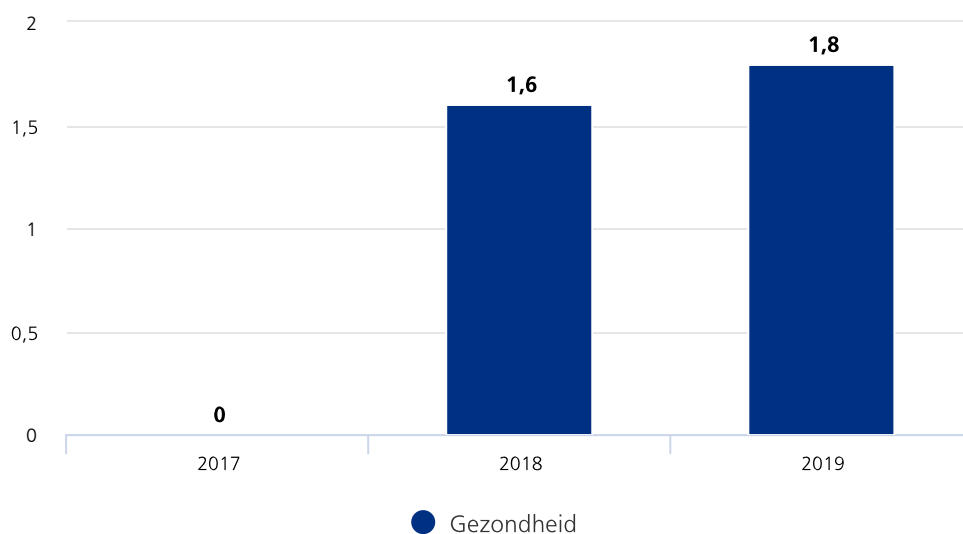
## Veilig reizen



Voor veilig reizen werkt NS samen met partners aan het voorkomen van botsingen, ontsporingen of onveilige situaties op het station. In 2019 waren de maatschappelijke kosten minder dan € 0,5 miljoen (gelijk aan 2018). In het voor- en natransport is het aantal verkeersongevallen en de impact daarvan vele malen groter en bedroeg in 2019 circa € 117 miljoen. Vergeleken met de auto is reizen met de trein relatief veilig. We berekenden de positieve impact, vermeden ongelukken doordat voor de trein is gekozen, alleen voor 'keuzereizigers'. De maatschappelijke baten van veilig vervoer per trein bedroeg circa € 629 miljoen voor 2019 (€ 620 miljoen in 2018).

# Sociaaleconomische impact op gezondheid door een actievere levensstijl

## Gezond reizen



Reizigers die gebruikmaken van onze diensten worden daardoor actiever. Deze sociaaleconomische impact hebben we in 2018 voor het eerst berekend. Beweging van en naar een trein- of busstation zorgt ervoor dat een bepaald 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 2019 € 1,8 miljoen (2018 ongeveer € 1.6 miljoen).

## Sociaaleconomische impact door opleidingen, inzetbaarheid medewerkers en diversiteit

NS heeft ook 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 2019 ongeveer € 13 miljoen, wat hoger is dan vorig jaar (€ 12 miljoen) omdat het aantal NS-medewerkers in Nederland is toegenomen.

Arbeidsongeschiktheid beperkt de inzetbaarheid van werknemers. Dit heeft negatieve maatschappelijke kosten van € 15,4 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 € 1.370 miljoen aan toegevoegde waarde (€ 1.375 miljoen in 2018) bij leveranciers, ofwel ongeveer 20.630 banen.

We kunnen onze positieve maatschappelijke impact verder vergroten door duurzaam in te



kopen, bijvoorbeeld voor grote inkoopcategorieën als treinen (onderdelen), bouw en infrastructuur, ICT en energie.

Daarnaast hebben we impact op de omgeving van stations. Die bestaat met name uit het creëren van bereikbaarheid voor omwonenden (verwerkt in reistijd en mobiliteit) en het bijdragen aan leefbaarheid van de omgeving, bijvoorbeeld door bedrijvigheid rondom stations.

## Casus: Maatschappelijke impact circulaire trein modernisering

NS streeft ernaar om in 2030 volledig circulair te zijn. In onderstaand voorbeeld laten we zien hoe wij deze ambitie toepassen bij de modernisering van onze treinen.

### Maatschappelijke impactanalyse treinmodernisering

Na 20 jaar gebruik zijn de treinen van NS aan het einde van hun technische levensduur. We staan dan voor de keuze om nieuwe treinen te kopen, of om de bestaande treinen te moderniseren zodat ze nogmaals 18 jaar reizigers kunnen vervoeren. Momenteel moderniseert NS 80 dubbeldekstreinen van het type VIRM1 met in totaal 415 rijksteden, waardoor er geen nieuwe treinen hoeven te worden aangeschaft.

Bij deze modernisering wordt 86% van de onderdelen hergebruikt, dit hergebruik levert een materiaalbesparing van ruim 20 miljoen kilo op. De vermeden productie van nieuwe materialen voorkomt bovendien negatieve ecologische impact zoals de uitstoot van CO<sub>2</sub>, uitputting van grondstoffen en het vrijkomen van schadelijke stoffen voor mens en milieu. Hierdoor voorkomt hergebruik van de onderdelen in totaal € 18 miljoen aan negatieve ecologische impact.

### Tweede leven van VIRM1-treinonderdelen

Treinonderdelen die overblijven na de modernisering worden op voorraad gelegd om defecte onderdelen snel te kunnen vervangen in de rijdende treinen. Ook wordt er gekeken of onderdelen bij andere treinseries kunnen worden toegepast, zoals bijvoorbeeld het geval is voor de tractie. Wanneer onderdelen niet meer in treinen kunnen worden gebruikt, wordt gezocht naar mogelijkheden om ze te gebruiken voor andere toepassingen. Zo krijgen bijvoorbeeld treinplafondplaten een tweede leven als bureaublad en worden van treinvloerplaten nieuwe producten gemaakt zoals tafeltennistafels, akoestische panelen en meubels. Doordat de materialen langer in de kringloop blijven wordt, net als bij modernisering, negatieve ecologische impact vermeden.

Tot nu toe is al een tweede leven gegeven aan 16.000 kilo plafondplaten (als bureaubladen) en aan 156.000 kilo vloerplaten (als akoestische panelen en meubelen). Hiermee is in totaal 108 ton CO<sub>2</sub>-uitstoot vermeden, wat gelijk staat aan de jaarlijkse CO<sub>2</sub>-opname van een bos zo groot als 25 voetbalvelden.

De materialen waarbij hergebruik in een andere toepassing niet mogelijk is, worden gerecycled. Voorbeelden hiervan zijn het verwerken van raamrubbers tot rubberen speeltuintegels of van zijwanden en bagagerekken tot dijkversteving.

### Afwegingen bij modernisering VIRM1-treinen

Om de juiste keuze te maken tussen 'opknappen van oude' of 'toepassen van nieuwe onderdelen' wordt rekening gehouden met aangescherpte wettelijke eisen en een afweging gemaakt tussen reiscomfort, duurzaamheid en kosten.

Door bewuste keuzes te maken in het toepassen van nieuwe onderdelen bij de modernisering, hebben we een besparing op het energieverbruik van 2,7% gerealiseerd. Bijvoorbeeld door het toepassen van een flushdakconstructie, dat zorgt voor minder luchtweerstand; zuinigere klimaatsystemen; en gebruik van intelligente LED-verlichting in de trein. Dit levert een jaarlijkse energiebesparing op van de gemoderniseerde VIRM-treinen die gelijk staat aan het gemiddelde verbruik van bijna 450.000 huishoudens per jaar.

Ook het reiscomfort is verhoogd door het plaatsen van nieuwe stoelen, rolstoeltoegankelijk maken van het toilet, het toevoegen van stroompunten, wifi en leesverlichting in de bagagerekken. Bovendien is het aantal zitplaatsen in de trein toegenomen door het moderniseren van de inrichting. Per trein zijn er gemiddeld ruim 10 extra stoelen bij gekomen. Hierdoor kan met bijna twee minder treinen aan dezelfde vervoersvraag blijven worden voldaan. En hiermee besparen we € 462.000 aan negatieve ecologische impact door vermeden materiaalverbruik.

Het succes van de modernisering van VIRM1-treinen heeft er mede voor gezorgd dat de 45 VIRM2/3-treinen ook gemoderniseerd gaan worden (in plaats van de aanschaf van nieuwe treinen). De eerste vernieuwde treinen uit deze serie gaan vanaf 2021 het spoor op. De lessen die zijn opgedaan tijdens de modernisering worden meegenomen in volgende moderniseringsprojecten en in de aankoop van nieuwe treinen. Zo blijven we onszelf continu verbeteren met het oog op de toekomst en met het doel materialen zo lang en hoogwaardig mogelijk in de kringloop te houden.

Onze activiteiten en  
prestaties in het  
buitenland

# Abellio



Abellio is een volle dochter van NS en opereert op de markten voor reizigersvervoer in het Verenigd Koninkrijk (VK; UK) en Duitsland. Abellio heeft een EBIT van € 55 miljoen en een nettowinst van € 4 miljoen gegenereerd. De exploitatie van Abellio in het VK is winstgevend maar de omstandigheden zijn nog steeds moeilijk. De situatie op de Duitse markt is verslechterd door externe factoren die de resultaten negatief hebben beïnvloed en in combinatie met de kosten voor het mobiliseren van nieuwe contracten hebben geleid tot een netto verlies in het jaar voor de Duitse activiteiten.

(in miljoen €)

Omzet (excl. joint venture Merseyrail)	3.454	2.824
EBIT	55	47
Nettowinst toe te rekenen aan NS	4	23

De consolidatie van Abellio bestaat uit Abellio UK, Abellio Duitsland en de Nederlandse entiteit Abellio Transport Holding B.V. De holding heeft een nettowinst gerealiseerd van € 6 miljoen welke met name voortvloeit uit intercompany financieel resultaat met betrekking tot de buitenlandse activiteiten. Het intercompany financieel resultaat bestaat uit rente-inkomsten op de door Abellio Transport Holding B.V. verstrekte leningen en vergoedingen voor verstrekte garanties.

## Inleiding

In de beginjaren van dit millennium besloot NS via een afzonderlijke dochteronderneming (Abellio) de gedereguleerde spoormarkt te betreden om zich op de liberalisering van de Europese markten voor te bereiden. Tegelijkertijd zijn andere Europese spoorwegondernemingen, zoals Deutsche Bahn (DB) en SNCF, actief op de Nederlandse OV-markt. Abellio is sinds 2002 actief in het Verenigd Koninkrijk (VK) en sinds 2009 in Duitsland. Inmiddels heeft zij een gediversificeerde portfolio van spoorwegcontracten in meerdere regio's in het VK en in Duitsland en busdiensten in Londen opgebouwd. Abellio streeft ernaar de reizigers betrouwbare diensten te verlenen en een duurzaam rendement op het geïnvesteerde vermogen te behalen, waarvan uiteindelijk ook de Nederlandse reiziger moet profiteren, bijvoorbeeld door de verbetering van grensoverschrijdende verbindingen. 2019 was een belangrijk jaar met het winnen en starten van de East Midlands-concessie in augustus, veranderingen in de dienstregeling, de introductie van nieuwe treinen en de mobilisatie en aanvang van de exploitatie van drie nieuwe concessies in Duitsland. In december 2019 besloot de Schotse overheid ons voorstel om de concessie onder bepaalde financiële voorwaarden tot 2025 voort te zetten, niet te accepteren, waarna zij de ontbindingsclausule van de concessieovereenkomst toepaste om de ScotRail-concessie in maart 2022 voortijdig te beëindigen. Daarmee is de ScotRail-concessie de eerste concessie in onze portfolio waaraan een einde komt.

Zowel het VK als Duitsland zijn momenteel lastige markten om in te opereren. In het VK heeft het besluit om de EU te verlaten de Britse politiek de afgelopen drie jaar gedomineerd. Al heeft het vertrek uit de EU op 31 januari 2020 naar verwachting geen directe invloed op onze activiteiten, het heeft wel geleid tot een minder slagvaardige overheid en geringere investeringen in het openbaar vervoer en tot een lagere economische groei in de afgelopen jaren. Er zijn op dit moment geen aanbestedingen voor spoorconcessies. Naar verwachting zullen er in maart 2020 bevindingen en aanbevelingen worden gepubliceerd na een evaluatie van de Britse spoorsector, de zogenaamde 'Williams Review', waartoe de Britse regering in 2018 opdracht heeft gegeven. De aanbevelingen zullen gevolgen hebben voor toekomstige spoorconcessies.

De Duitse markt voor reizigersvervoer is nog steeds grotendeels in handen van het staatsbedrijf DB. De Duitse overheid en DB gaan tot 2030 € 86 miljard investeren in modernisering van het spoornetwerk. De daaruit voortvloeiende bouwwerkzaamheden zullen enorme gevolgen hebben voor zowel reizigers als spoorvervoerders omdat deze werkzaamheden tot veel hinder voor het treinverkeer zullen leiden en daarmee van invloed zijn op de door de spoorvervoerders te realiseren punctualiteit. In Duitsland heeft Abellio in 2019 de mobilisatiefase voor drie nieuwe concessies afgerond. In een krappe arbeidsmarkt bleek de werving van nieuw personeel een lastige opgave te zijn, waarbij extra wervings- en

opleidingskosten werden gemaakt. Bovendien moest Abellio voor bestaande contracten extra medewerkers opleiden en werven als gevolg van een nieuwe collectieve arbeidsovereenkomst, die naast hogere vergoedingen ook leidt tot een lagere arbeidsproductiviteit, hetgeen heeft geleid tot een grotere behoefte aan medewerkers en hogere personeelskosten. Het huidige subsidie-indexeringsmechanisme is niet toereikend om zulke aanvullende personeelskosten te dekken. Het is van groot belang om in 2020 met de opdrachtgevers (OV-autoriteiten) overeenstemming te bereiken over een eerlijke boeteregeling voor verlies aan punctualiteit als gevolg van niet beïnvloedbare verstoringen in de infrastructuur door werkzaamheden en voor compensatie voor de gestegen loonkosten als gevolg van de lagere arbeidsproductiviteit en gestegen opleidingskosten. Zonder een dergelijke overeenstemming wordt het moeilijk om op de Duitse spoormarkt een redelijk rendement te behalen.

## Kengetallen

	Abellio UK (incl. Merseyrail)	Abellio Duitsland
Aantal medewerkers	17.693	2.754
Omzet (€ miljoenen)	3.154	534
Aantal spoorwegcontracten	5	9
Gemiddeld aantal reizigers per dag	840.000	256.000

In 2019 realiseerde Abellio een omzet van € 3,69 miljard, waarvan € 3,15 miljard voor Abellio UK (inclusief joint venture Merseyrail) en € 534 miljoen voor Abellio Duitsland. Mede door de toevoeging van East Midlands in het VK in augustus en de start van Stuttgarter Netz en S-Bahn Rhein-Ruhr in Duitsland in respectievelijk juni en december is de omzet in 2019 met € 650 miljoen gestegen. Het totaal aantal medewerkers nam toe met 3.754 tot 20.447 met name door de nieuwe contracten.. Met de start van deze nieuwe contracten in 2019 en de groei van de bestaande concessies verwacht Abellio dat de omzet in 2020 verder zal groeien naar ongeveer € 4 miljard.



# De strategie van Abellio



Oorspronkelijk is Abellio opgericht ter voorbereiding op de liberalisering van de Europese spoormarkt en NS te helpen haar doelstellingen in Nederland te halen. De strategie van Abellio was gebaseerd op drie pijlers: earn/verdiene, learn/leren en prepare/voorbereiden. Uiteindelijk moeten de Nederlandse reizigers van onze aanwezigheid in het buitenland profiteren. Het is de strategische prioriteit van Abellio om onze reizigers betrouwbare diensten te bieden en duurzame financiële resultaten te behalen waarbij we via een gediversifieerde portfolio risico's doeltreffend beheersen en investeringen op een aanvaardbaar niveau houden, zoals overeengekomen met onze aandeelhouder het Nederlandse Ministerie van Financiën.

Alle concessies van Abellio in het Verenigd Koninkrijk (VK) en Duitsland zullen naar verwachting over de contractperiode rendement opleveren. Het is momenteel lastig om op de spoormarkten in het VK en Duitsland te opereren en er zal naar verwachting enige herstructurering van de nationale spoorsector in beide landen plaatsvinden om spoor en trein beter op elkaar af te stemmen, om toekomstige klimaatdoelen te realiseren, en de groei in mobiliteit te kunnen faciliteren. Voor een blijvende rentabiliteit van onze contracten in de toekomst is het belangrijk dat wij overeenstemming bereiken met de concessieverleners over compensatie voor de uitdagingen waarvoor de vervoerders zich gesteld zien en waar zij geen invloed op hebben. In het VK worden spoorovereenkomsten voor reizigersvervoer aanbesteed als netto-contracten, wat inhoudt dat het risico van de reizigersopbrengsten voor rekening van de vervoerder komt en dat eventuele ontvangen subsidies worden berekend op basis van de kosten na aftrek van de inkomsten. In Duitsland worden de meeste spoorovereenkomsten voor reizigersvervoer aanbesteed als bruto-contracten, wat inhoudt dat het risico van reizigersopbrengsten voor rekening van de aanbestedende vervoersautoriteit komt en dat ontvangen subsidies gebaseerd zijn op de bruto kosten van het contract.

In 2019 heeft Abellio gewerkt binnen het kader voor risicokapitaal dat is overeengekomen tussen het Nederlandse Ministerie van Financiën en NS. Binnen dit kader kan NS en haar dochter Abellio buitenlandse activiteiten ontwikkelen waarbij aanvaardbare risico's en resultaten in evenwicht zijn. In het kader wordt bepaald hoeveel risicokapitaal in het VK en Duitsland kan worden geïnvesteerd. Buitenlandse concessies brengen, evenals Nederlandse activiteiten, (financiële) risico's met zich mee. De Nederlandse Staat als aandeelhouder, vertegenwoordigd door het Ministerie van Financiën, is met NS in 2016 regels overeengekomen om de financiële exposure in buitenlandse activiteiten te beperken. Dit kader houdt in de kern in dat er een bovengrens is gesteld aan het risicokapitaal dat NS, als moederbedrijf van Abellio, mag toewijzen aan haar buitenlandse activiteiten van Abellio. Deze grens ligt op € 500 miljoen voor geïnvesteerd kapitaal en te verstrekken garanties. Het totale bedrag aan geïnvesteerd kapitaal en verstrekte garanties is op 31 december 2019 € 418 miljoen (tegen € 452 miljoen op 31 december 2018). Een aanvullende limiet van € 500 miljoen geldt voor de biedingen in het Verenigd Koninkrijk voor specifieke garanties die de concessieverlener in het VK van de uiteindelijke aandeelhouder vereist. Deze garanties kunnen worden beschouwd als een voorwaardelijke kapitaalstorting die kan worden opgenomen als achtergestelde aandeelhouderslening met als doel de activiteiten van de concessie te ondersteunen en te kunnen voldoen aan de vereiste liquiditeitsratio's. 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 operationele leasetransacties worden gefinancierd. Het totale bedrag aan garanties van het moederbedrijf is op 31 december € 480 miljoen (tegen € 326 miljoen op 31 december 2018) waarvan € 89 miljoen is opgenomen in aandeelhoudersleningen (tegen € 64 miljoen op 31 december 2018). De toename van de totale garanties van het moederbedrijf in 2019 heeft te maken met de nieuwe concessie East Midlands die in augustus 2019 is gestart, indexering en een stijging van de waarde van het Britse pond van 1,11 op 31 december 2018 naar 1,18 op 31 december 2019.

<b>Risicokapitaal Abellio</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
(in miljoen €)		
Eigen vermogen toerekenbaar aan NS	334	361
Garanties verstrekt door NS	84	91
<i>Opgenomen onder de garanties (NS-deel)</i>	21	9
<b>Totaal verstrekte garanties &amp; eigen vermogen</b>	<b>418</b>	<b>452</b>
<b>Totaal normale PCS-garanties verstrekt door NS</b>	<b>480</b>	<b>326</b>
<i>Opgenomen PCS-garanties (NS-deel)</i>	89	64
<b>Eindtotaal</b>	<b>898</b>	<b>778</b>
Waarvan aangesproken	110	73

# Abellio UK





## Beschrijving Britse spoor- en busmarkt

De Britse overheid heeft de spoorwegen in 1993 geprivatiseerd. Sindsdien kennen de Britse concessieverleners, zoals het Britse Ministerie van Transport (Department for Transport - DfT), contracten voor de exploitatie van Britse spoorconcessies toe aan private exploitatiemaatschappijen voor spoorwegvervoer (TOC's, Train Operating Companies) voor een bepaalde periode, gewoonlijk acht tot tien jaar. Vanaf december 2019 zijn er twintig spoorwegdiensten voor reizigers op basis van zulke concessies in het VK. Vijf van deze concessies worden uitgevoerd door Abellio. Dertien van deze concessies zijn toegewezen door de DfT, maar sommige concessies, waaronder ScotRail en Merseyrail, zijn toegewezen door nationale/regionale concessieverleners.

De railinfrastructuur in het Verenigd Koninkrijk wordt onderhouden door Network Rail, dat in 2013 weer staats eigendom is geworden. De TOC's werken nauw samen met Network Rail aan een veilige en efficiënte exploitatie. Abellio rijdt de ScotRail-concessie onder een alliantieovereenkomst met Network Rail Scotland. Dit houdt in dat de managementteams nauw samenwerken. De alliantie voert projecten uit en stemt speerpunten voor ScotRail en Network Rail zo op elkaar af dat dit de kwaliteit van het openbaar vervoer in Schotland ten goede komt, kosteneffectief is en de diensten voor reizigers verbetert.

In 1985 heeft de Britse overheid alle regelgeving omtrent het busvervoer buiten Londen geschrapt. Dit leidde tot de privatisering van gemeentelijke busmaatschappijen en de meeste regionale busdiensten worden nu uitgbaat door de 'Grote Vijf' (Arriva, FirstGroup, Go-Ahead Group, National Express en Stagecoach Group). Abellio exploiteert busdiensten in Londen, terwijl Transport for London (TfL) verantwoordelijk is voor de inkomsten, marketing en kaartverkoop en concessies verleent om specifieke busroutes uit te baten. In Londen is het aantal reizigers gegroeid, maar in de rest van het land is het busgebruik sterk afgenomen.

## Context van de huidige markt

De vraag naar spoorwegdiensten is enorm gestegen, met een verdubbeling van het aantal reizigers sinds de privatisering terwijl de infrastructuur daar niet overal op is berekend. Op tal van routes is de infrastructuur de afgelopen jaren verbeterd en tevens is er de laatste jaren in nieuwe treinen geïnvesteerd met duizend extra rytuigen in 2019 en 2020. Dankzij deze investering kunnen nieuwe treinen worden ingezet, met aanvullende diensten en capaciteit, maar dat heeft wel geresulteerd in dienstregelingswijzigingen die hebben geresulteerd in verstoringen voor veel klanten omdat de toegenomen drukte op het spoor niet overal goed kon worden opgevangen.

Een roep om radicale verandering van de Britse spoorsector is voortgekomen uit ontevredenheid onder reizigers over de magere prestaties van het spoorstelsel en de als hoog ervaren tarieven van het treinkaartje. De jaarlijkse tariefverhogingen worden door de overheid vastgesteld en zijn gekoppeld aan de consumentenprijsindex. Dit vloeit voort uit het politieke besluit van jaren geleden om de kosten van het Britse spoornetwerk meer aan de reizigers dan aan de algemene belastingbetalers in rekening te brengen.

Een belangrijk deel van de punctualiteitsproblemen ligt op het bordje van Network Rail, de Britse infrastructuurexploitant die reeds het eigendom is van de overheid, en van haar toezichthouder – het Office for Rail and Road – dat in november 2018 maatregelen trof na de vermindering van de prestaties die in 2015 is ingezet. De nieuwe CEO van Network Rail heeft het initiatief geïntroduceerd met als doel "reizigers en vrachtvervoer op de eerste plaats te zetten"; dit initiatief heeft een positieve uitwerking op de prestaties. In 2018 en 2019 was er tevens sprake van omvangrijke wijzigingen in de Britse spoormarkt, waarbij de overheid opnieuw zeggenschap over de East Coast Mainline-concessie kreeg en recent over de Northern franchise, spoorvervoerders die de concessieverplichtingen met betrekking tot de pensioenpremies aanvochten, en belangrijke spoorvervoerders die het Britse spoor vaarwel zegden. Het Britse Ministerie van Transport heeft het aanbestedingsproces voor de

South Eastern-concessie stopgezet. In 2019 hadden vakbondsacties en stakingen gevolgen voor reizigersvervoer in het hele VK. Het ging daarbij vooral om de vraag of de machinist de treindeuren mag bedienen of dat de conducteur dit blijft doen.

Het Britse spoor staat voor grote uitdagingen, met belangrijke verschuivingen in de reispatronen van reizigers en algemene ontevredenheid van die reizigers over de prestaties na slecht uitgevoerde veranderingen in de dienstregelingen bij bepaalde concessies in 2018. Daarom heeft de Britse overheid opdracht gegeven tot een grondige evaluatie van de Britse spoorsector. Hiertoe werd een commissie in het leven geroepen, met als voorzitter de onafhankelijke topbestuurder Keith Williams.

Door deze evaluatie in te stellen bevestigde de regerende Conservatieve Partij opnieuw haar steun voor het beginsel van private betrokkenheid bij de uitvoering van het reizigersvervoer per spoor. Op deze wijze gaf zij een praktisch antwoord op uitdagingen als de fragmentatie tussen spoor en trein, de aanhoudende ondermaatse prestaties van het spoorstelsel en de gevolgen van problematische arbeidsverhoudingen. Op basis van onze eigen ervaringen op de Britse markt heeft Abellio een bijdrage aan de Williams Review geleverd.

De bevindingen en aanbevelingen van de commissie Williams zullen naar verwachting in maart 2020 in een witboek van de overheid worden gepubliceerd, samen met plannen voor een overdracht van verkeersbevoegdheden aan autoriteiten van grote steden en een aanbeveling over minimale serviceverplichtingen tijdens vakbondsacties.

In 2017 heeft de Britse overheid de Bus Services Act aangenomen, die sommige stadsregio's de mogelijkheid biedt om de routes, tarieven en exploitatie van bussen te reguleren. Greater Manchester en andere regio's voeren momenteel overleg over de overstap naar een busexploitatie-model op basis van het concessiesysteem van Transport for London. Abellio UK heeft interesse om deel te nemen aan deze aanbestedingen voor het exploiteren van bussen in enkele van deze stadsregio's in Engeland op basis van de opgedane ervaring in de busmarkt in Londen.

De vraag naar spoor- en busdiensten zal vermoedelijk toenemen nu de Britse regering en de gedecentraliseerde regionale en landelijke overheden beleid voeren om de afhankelijkheid van auto's te verminderen. Er is een aantal doelen gesteld om netto CO<sub>2</sub>-neutraal te opereren, hetgeen de vraag naar openbaar vervoer waarschijnlijk positief zal beïnvloeden.

## Brexit

Nadat was gebleken dat het Britse parlement niet in staat was de impasse over het Brexit-proces te doorbreken, werden in december 2019 vervroegde verkiezingen uitgeschreven, die met grote meerderheid werden gewonnen door de Conservatieve Partij. Na de verkiezingen heeft de regering wetgeving aangenomen om ervoor te zorgen dat het VK de Europese Unie op 31 januari 2020 met een terugtrekkingsovereenkomst kon verlaten. Tijdens de daaropvolgende overgangperiode, die naar verwachting tot 31 december 2020 zal duren, blijft Groot-Brittannië effectief binnen de douane-unie en de interne markt van de EU, maar buiten de politieke instellingen en zullen er geen Britse leden in het Europees Parlement zitting hebben.

De onderhandelaars van de Britse regering hebben tot eind 2020 de tijd om een handelsovereenkomst met de EU te sluiten en te ratificeren. Daarna zal het VK een nieuwe relatie met de EU aangaan of de overgangperiode zonder handelsovereenkomst afsluiten. In het laatste geval moet het VK uitvoertarieven over export naar de EU betalen.

Abellio UK is alleen actief in het VK en levert geen diensten voor internationaal, grensoverschrijdend reizigersvervoer. Alle benodigde exploitatielicenties (zoals licenties van het ORR, goedkeuring van treinen) zijn en blijven van kracht. Vanuit juridisch oogpunt heeft de Brexit geen directe invloed op de activiteiten van Abellio UK. Een harde Brexit zal niet van invloed zijn op de benodigde licenties.

De waarde van het Britse pond ten opzichte van de euro is sinds de aankondiging van de Brexit met 10% gedaald van 1,31 in juni 2016 naar een koers eind 2019 van 1,18. Abellio UK staat niet bloot aan wezenlijke valutarisico's. De enige gevolgen van een lagere koers zijn



het omrekeningsrisico voor NS. Het omrekeningsrisico heeft gevolgen voor de omrekening van geïnvesteerd vermogen, balansposten en resultaten naar de Euro.

De Brexit kan gevolgen hebben voor de soepele invoer van nieuwe treinen en reserveonderdelen en bij een afremmende economische groei voor reizigersopbrengsten en rentabiliteit. In het geval van een harde Brexit eind 2020 kan de economische groei verder afnemen. Contractuele en andere maatregelen zijn getroffen om risico's te beperken. Abellio UK vertrouwt erop dat ambities kunnen worden gerealiseerd, ongeacht de uitkomst van de Brexit, hoewel een harde Brexit de omzetgroei kan afremmen en impact zal hebben op het resultaat van Abellio UK.

## Spoor- en busconcessies van Abellio UK

Abellio rijdt vijf Britse spoorconcessies en ongeveer 8% van de busdiensten in Londen met een gezamenlijke omzet van € 3,15 miljard (inclusief Merseyrail). Het bedrijf exploiteert East Midlands Railway, ScotRail, Greater Anglia als een 60/40-venture met Mitsui, West Midlands als een 70/15/15-venture met Mitsui en JR East en Merseyrail als joint venture met Serco. Tevens exploiteert Abellio UK een winstgevend busbedrijf. Het busbedrijf bedient niet slechts de markt van Transport for London, maar verschaft ook extra expertise op het gebied van vervangend vervoer voor spoorvervoerders. Het gaat hierbij onder andere om een treinvervangende dienst bij verstoringen op het spoor voor de TOC's van Abellio en ook voor de Caledonian Sleeper concessie.

### Kerncijfers per spoorconcessie en busbedrijf in het VK

Exploitant	Opbrengsten (€ miljoen)	Klant- tevredenheid	Punctualiteit	Aantal stations	Aantal treinstellen/ bussen	Aantal medewerkers
Greater Anglia	868,0	80,5%	89,7%	136	1.172	3.089
Merseyrail	203,6	90,5%	96,4%	66	177	1.159
ScotRail	1.003,5	87,0%	88,5%	359	1.124	5.305
West Midlands	659,6	78,5%	81,3%	152	591	2.928
East Midlands	193,1	-	89,4%	91	383	2.396
Abellio London Bus	223,1	-	-	-	790	2.592
<b>Totaal concessies</b>	<b>3.150,9</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>804,0</b>	<b>4.237</b>	<b>17.469</b>
Hoofdkantoor Abellio UK	3,1	-	-	-	-	224
Eliminatie intercompany en Merseyrail (JV)	234,6	-	-	-	-	1.159
Geconsolideerd (excl. Merseyrail)	2.919,4	-	-	804,0	4.237	16.534

Exploitant	Reizigersopbrengsten (€ miljoen)	Overheidsinkomsten (€ miljoen)	Overige inkomsten (€ miljoen)	Opbrengsten (€ miljoen)
Greater Anglia*	754,3		113,7	868,0
Merseyrail	65,2	111,9	26,6	203,6
ScotRail	427,6	534,7	41,2	1.003,5
West Midlands	512,0	132,6	15,0	659,6
East Midlands	181,5	11,6	-	193,1
Abellio London Bus	-	191,7	31,3	223,1
<b>Totaal concessies</b>	<b>1.940,6</b>	<b>982,5</b>	<b>227,8</b>	<b>3.150,9</b>
Geconsolideerd (incl. hoofdkantoor, excl. JV)	1.875,7	870,6	173,1	2.919,4

\* Greater Anglia betaalt een concessievergoeding van € 205,2 miljoen en ontvangt geen subsidie van de overheid.

## Overzicht 2019

Na 2018 was ook 2019 een jaar van groei voor Abellio UK, met de lancering van East Midlands Railway op 18 augustus en de aanhoudende groei van de bestaande activiteiten. Het is ook een periode van verandering met investeringen in nieuwe treinen van £ 3,1 miljard voor alle concessies zodat er meer zitplaatsen en diensten voor reizigers beschikbaar komen en treinmaterieel wordt gemoderniseerd.

In december 2019 besloot de Schotse regering de ontbindingsclausule van de concessieovereenkomst toe te passen om daarmee de ScotRail-concessie in maart 2022 te beëindigen. Abellio had een voorstel voor verlenging tot 2025 onder bepaalde voorwaarden voorgelegd, dat de Schotse overheid heeft afgewezen. De kortere looptijd van de concessie voor ScotRail zet ons voor een nieuwe uitdaging maar wij gaan er van uit dat in overleg met Transport Scotland we in staat zijn goede operationele prestaties voor onze reizigers te blijven leveren over de resterende looptijd van de concessie met behoud van het lange termijn perspectief voor ScotRail en Transport Scotland in belang van de reiziger.

De vijf TOC's (Train Operating Companies) van Abellio staan nog verscheidene jaren onder contract. De ScotRail concessie is in 2022 de eerste waaraan een einde komt, terwijl de volgende concessie (Greater Anglia) in 2025 vervalt, als we ervan uitgaan dat er geen verlengingsperiode wordt afgesproken. Met de nieuwe aanwinst East Midlands Railway werd Abellio de op drie na grootste spooronderneming met een marktaandeel van 18,7% als het gaat om passagiersvervoer per spoor.

<b>Abellio UK geconsolideerd (in miljoen €)</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>Opbrengsten (exclusief Merseyrail)</b>	<b>2.919,4</b>	<b>2.467,0</b>
EBIT voor CLE en IFRS 16-effect	75,2	81,7
CLE-impact Greater Anglia*	-17,5	-40,7
EBIT voor IFRS 16-effect	57,7	41,0
IFRS 16-effect	23,9	-
<b>EBIT</b>	<b>81,6</b>	<b>41,0</b>
Intercompany financieel resultaat **	-13,9	-9,9
Overige financiële resultaten	-19,9	-0,8
Winst voor belastingen	47,8	30,3
Vennootschapsbelasting	-9,7	-4,1
Nettoresultaat	38,1	26,2
Minderheidsbelang	-7,3	-10,2
<b>Nettoresultaat toerekenbaar aan NS</b>	<b>30,8</b>	<b>16,0</b>
Nettoresultaat voor IFRS 16 impact toerekenbaar aan NS	31,5	16,0
Kapitaalinvesteringen (exclusief Merseyrail)	129,3	45,5
Eigen vermogen toerekenbaar aan NS	116,9	107,4
PCS-garanties verstrekt door NS	480,3	326,5
Overige garanties verstrekt door NS	84,1	59,2
<b>Totaal Capital at Risk Abellio UK</b>	<b>681,3</b>	<b>493,1</b>
Opgenomen PCS-garanties (NS-deel)	89,4	64,5
Overige opgenomen garanties (NS-deel)	21,3	8,6

\* In 2019 omvatten de netto-CLE-uitgaven een bate van € 6 miljoen dat verband hield met de herwaardering van voorgaande jaren. In 2018 omvatten de netto-CLE-uitgaven € 19 miljoen aan kosten die betrekking hadden op voorgaande jaren.

\*\* Intercompany financieel resultaat bestaat uit interest lasten op leningen en garantiEVERGOEDINGEN aan de aandeelhouder.

## Operationele prestaties

Solide operationele prestaties vormen een fundamentele prioriteit voor Abellio. Voor al onze TOC's geldt dat solide prestaties voor de reizigers een hechte samenwerking met Network Rail verlangen. Prestaties in het Verenigd Koninkrijk worden gemeten op grond van de Public Performance Measure (PPM). PPM meet het percentage treinen dat binnen vijf minuten van de geplande tijd op de eindbestemming aankomt na op alle geplande stations te zijn gestopt. De tabel hieronder toont de PPM voor 2019 en 2018 en ook het aantal dagelijkse treindiensten dat door iedere Britse spoorexploitant wordt uitgevoerd.

Zoals hieronder is te zien, blijft Merseyrail de best presterende TOC in het VK, met een PPM voor het jaar boven de 95%. De prestaties van West Midlands Trains hebben te lijden gehad van een reeks complexe veranderingen in de dienstregeling in mei 2019, een verminderde perroncapaciteit op het station Euston vanwege HS2-bouwwerkzaamheden en wekenlange vakbondsacties in 2019. Na de veranderingen in de dienstregeling in december 2018 had

ScotRail eveneens te maken met een daling van de punctualiteit. Na aanpassingen in de dienstregeling in mei en overige maatregelen zijn de prestaties in 2019 sterk verbeterd en in het najaar presteerde ScotRail met een punctualiteit van 88,5% beter dan ooit sinds de start van de concessie. Daarbij groeide de zitplaatscapaciteit ook nog eens met 23% door introductie van en uitbreiding met nieuwe treinen.

	Vervoerder	2019	2018	Treinen per dag
<b>1</b>	<b>Merseyrail</b>	<b>96,4%</b>	<b>95,4%</b>	<b>608</b>
2	TfL Rail	95,5%	92,4%	420
3	c2c	95,0%	93,8%	385
4	LOROL	93,1%	93,7%	1.444
5	Chiltern	93,0%	92,7%	426
<b>6</b>	<b>Greater Anglia</b>	<b>89,7%</b>	<b>87,1%</b>	<b>1.244</b>
7	Transport for Wales	89,6%	91,2%	964
8	South Eastern	89,5%	88,0%	1.951
9	East Midlands Railway	89,4%	89,1%	476
10	Great Western	89,4%	83,2%	1.563
<b>11</b>	<b>ScotRail</b>	<b>88,5%</b>	<b>87,3%</b>	<b>2.365</b>
	<b>Gemiddelde alle TOC's</b>	<b>86,9%</b>	<b>85,7%</b>	
12	GTR	85,2%	81,7%	3.492
13	Cross Country	84,6%	83,6%	295
14	Caledonian Sleeper	82,7%	88,9%	8
15	South Western	81,7%	81,6%	1.641
16	West Midlands Trains	81,3%	85,9%	1.321
17	Northern	81,1%	80,7%	2.815
18	Avanti West Coast (voorheen Virgin West Coast)	80,1%	83%	303
19	TransPennine Express	78,1%	75,4%	319
20	LNER	78,0%	73,1%	148

In deze tabel worden de prestaties van de Britse TOC's met een concessie (voortschrijdend jaargemiddelde, Moving Annual Average (MAA)) voor periode 10 van de spoorwegkalender voor 2019 en 2018 vermeld. Dertien van deze vervoerders beschikken over een concessie van het ministerie van Transport (DfT). ScotRail en Caledonian Sleeper zijn gecontracteerd door Transport Scotland en Transport for Wales Rail Ltd is gecontracteerd door Transport for Wales. Merseyrail, LOROL en TfL Rail hebben een concessie die door de overheid wordt uitgebaat. LNER wordt rechtstreeks uitgevoerd door DfT.

De PPM wordt beïnvloed door een reeks factoren, waarbij de meeste vertragingminuten aan infrastructuur kunnen worden toegeschreven. Onderstaande tabel toont de oorzaak van de vertragingen van de TOC's van Abellio in 2019 per categorie:

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

	Greater Anglia	Merseyrail	Scotrail	West Midlands	East Midlands
NR on TOC	60,4%	55,1%	53,1%	54,1%	57,9%
TOC on self	29,0%	42,5%	36,6%	32,4%	21,7%
TOC on TOC	10,6%	2,4%	10,3%	13,5%	20,4%

## Klanttevredenheid

De klanttevredenheid op het spoor wordt in het Verenigd Koninkrijk gemeten via een nationale reizigersenquête (NRPS, National Rail Passenger Survey) die jaarlijks in het voor- en najaar onder ongeveer 50.000 reizigers wordt gehouden door Transport Focus. De Abellio treinbedrijven hebben een verbetering gerealiseerd in de klanttevredenheidsscores in de nationale reizigersenquête (NRPS) in het najaar van 2019 met uitzondering van West Midlands Trains.

ScotRail is nu de beste scorende grote treinexploitant in het VK met een klanttevredenheidsscore van 89 procent, een 10 procent stijging ten opzichte van dezelfde periode vorig jaar en de hoogste score voor ScotRail sinds 2017. Merseyrail is de best scorende concessie in het VK met een klanttevredenheid van 91 procent en de score van Greater Anglia is gestegen naar 81 procent.

West Midlands Trains zag de klanttevredenheidsscore dalen naar 73 procent als gevolg van ernstige verstoringen sinds de gewijzigde dienstregeling in mei 2019 waarvan het bedrijf herstelt nadat een verbeterplan in werking is gesteld. East Midlands Railway heeft een beperkte daling van de klanttevredenheid gehad wat vooral te wijten is aan verstoringen veroorzaakt door beperkingen in de infrastructuur zoals lokale overstromingen door hevige regenval. De volledige resultaten voor de TOC's van Abellio in 2018 en 2019 luiden als volgt:

	Voorjaar 2018	Najaar 2018	Voorjaar 2019	Najaar 2019	Werkelijk 2019	Doel 2019
Greater Anglia	76,0%	73,0%	80,0%	81,0%	80,5%	79,0%
Merseyrail	92,0%	90,0%	90,0%	91,0%	90,5%	90,0%
ScotRail	84,0%	79,0%	85,0%	89,0%	87,0%	86,0%
West Midlands	81,0%	84,0%	84,0%	73,0%	78,5%	84,0%
East Midlands	-	-	-	80,0%	nvt	nvt
<b>Gemiddelde alle Britse TOC's</b>	<b>81,0%</b>	<b>79,0%</b>	<b>83,0%</b>	<b>82,0%</b>	-	-

## Abellio UK als werkgever

Abellio UK is een belangrijke werkgever, met een personeelsbestand van meer dan 17.000 medewerkers (2018: bijna 15.000), inclusief de medewerkers van Merseyrail. Abellio is trots op het personeel, dat zich maximaal inzet om de reis voor onze passagiers zo soepel mogelijk te laten verlopen. In december 2019 heeft Abellio voor de medewerkers 'Abellio for All' geïntroduceerd om diversiteit en inclusie als een kernonderdeel van ons personeelsbeleid te bevorderen.

Abellio UK is een werkgever met een gelijkkansenbeleid dat als doel heeft discriminatie, intimidatie, slachtofferschap en pesten uit te bannen. Abellio maakt zich er sterk voor dat iedereen eerlijk en met respect wordt behandeld en wordt gewaardeerd ongeacht handicap, ras, geslacht, gezondheid, sociale klasse, seksuele voorkeur, burgerlijke staat, nationaliteit, godsdienst, arbeidssituatie, leeftijd of wel of geen lidmaatschap van een vakbond.

Het beleid van Abellio UK is erop gericht dat degenen die tijdens hun werk gehandicapt raken, in dienst kunnen blijven. Opleidingen worden op een individuele handicap afgestemd

en voor mensen met een handicap gelden dezelfde voorwaarden als voor andere medewerkers wat betreft loopbaanontwikkeling en promotie.

Abellio UK hanteert overlegprocedures die zij met haar personeel en gekozen vertegenwoordigers is overeengekomen, met als doel de werknemers bewust te maken van de financiële en economische factoren die onze prestaties en vooruitzichten beïnvloeden. Daarnaast houden we onze medewerkers periodiek op de hoogte van de ontwikkelingen binnen het bedrijf.

Abellio UK doet mee aan een jaarlijkse enquête onder werknemers om te peilen hoe tevreden zij zijn. Focusgroepen van werknemers bekijken welke belangrijke punten in de enquête aan de orde zijn gesteld en gaan met de uitkomsten aan de slag. Medewerkers doen aanbevelingen in deze fora, die vervolgens worden vertaald in actieplannen.

## Vooruitzichten voor 2020

Abellio is sinds 2002 in het VK actief, met solide operationele- en financiële resultaten en tevreden klanten. Abellio UK wil de operationele prestaties verder verbeteren en in de gehele bestaande portfolio een duurzame redelijke winst realiseren als rendement op geïnvesteerd kapitaal door middel van solide operationele prestaties en tevreden reizigers. In 2020 blijft Abellio UK zich inspinnen om de bestaande contracten zo efficiënt mogelijk uit te voeren en op zoek te gaan naar nieuwe kansen met een commercieel en duurzame aanpak. Hiertoe behoort de invoering van een eerste vloot van louter elektrische bussen in Londen en de ontwikkeling van smartcard producten voor klanten waarmee het gemak van het betalen van de treinreis wordt vereenvoudigd. In 2020 gaat Abellio door met de introductie van de nieuwe treinen voor ScotRail en Greater Anglia en starten we met introductie van nieuwe treinen in West Midlands en Merseyrail. Tevens treffen we voorbereidingen voor de invoering van nieuwe treinen voor East Midlands in 2022. In 2020 blijft het politieke en economische klimaat voor uitdagingen en (financiële) onzekerheid zorgen. De belangrijkste zaken zijn het Central London Employment (CLE)-mechanisme bij Greater Anglia, de verbetering van de prestaties bij West Midlands en in het algemeen tijdige introductie van nieuwe treinen zonder dat dit tot hinder voor de klant leidt, de groei van het aantal reizigers en de arbeidsverhoudingen en relatie met de bonden. Abellio UK zal op de nationale politieke agenda inspelen waar het bus en spoor en de mogelijke hervorming van het spoorconcessiestelsel betreft.

<b>Exploitant</b>	<b>Einddatum contract</b>	<b>Mogelijke verlenging</b>
Greater Anglia	12 oktober 2025	12 oktober 2026
Merseyrail	20 juli 2028	20 juli 2033
ScotRail	31 maart 2022	--
West Midlands	31 maart 2026	31 maart 2028
East Midlands	17 augustus 2027	17 augustus 2029

## Greater Anglia

De Greater Anglia-concessie is op 16 oktober 2016 van start gegaan voor een periode van negen jaar. In april 2017 werd 40% van deze concessie aan Mitsui verkocht voor een bedrag van £ 40 miljoen, waarmee tevens de PCS-garantie van NS met £ 109 miljoen werd gereduceerd. De concessie is toegewezen door het ministerie van Transport en levert treindiensten in de regio East Anglia, inclusief treinvervoer tussen Stansted Airport en London Liverpool Street.

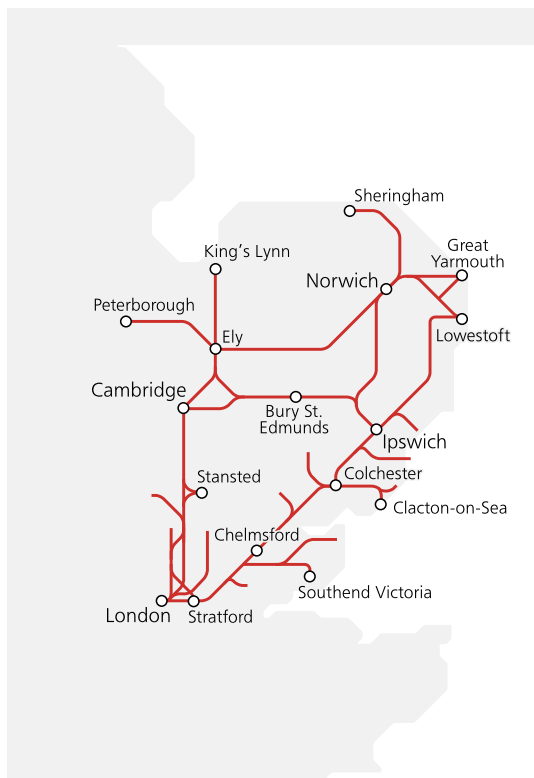
In de zomer van 2019 is Greater Anglia gestart met de introductie van nieuwe treinen. De eerste hybride treinen, die door Stadler zijn vervaardigd, zijn door reizigers en andere belanghebbenden goed ontvangen. Omdat de complete vloot wordt vervangen, zal het



programma nog de hele periode 2020 en 2021 in beslag nemen met de verdere invoering van door Stadler en Bombardier geproduceerde treinen. Andere hoogtepunten in 2019 waren enkele van de beste operationele prestaties ooit op de routes van Great Eastern Main Line en Southend en aanzienlijke verbeteringen in de dienstregeling, zoals de treindienst tussen Norwich en Londen in 90 minuten en tussen Ipswich en Londen in 60 minuten (geïntroduceerd in mei 2019). Greater Anglia is in het VK koploper als het gaat om seizoenskaarten op smartcard voor klanten. Meer dan 47% van alle reizen met seizoenskaarten is via smartcard. Begin april 2019 werd het Delay Repay 15-compensatiebeleid doorgevoerd, na een proactieve samenwerking met het Britse Ministerie van Verkeer (DfT).

Greater Anglia blijft met de DfT in gesprek over de gevolgen van het Central London Employment (CLE)-mechanisme en diverse andere belangrijke contractuele kwesties.

De correlatie tussen de CLE-index en de groei in het aantal reizigers functioneert niet zoals bedoeld; ondanks de groeiende werkgelegenheid in Londen namen de opbrengsten van de seizoenskaarten niet toe. In 2019 kostte het CLE-mechanisme nog eens € 17,5 miljoen (2018: € 40,7 miljoen).



<b>Greater Anglia (in miljoen €)</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>Opbrengsten</b>	<b>868</b>	<b>777,5</b>
EBIT voor CLE en IFRS 16-effect	24,3	39,0
CLE*	-17,5	-40,7
EBIT voor IFRS 16-effect	6,8	-1,7
IFRS 16-effect	5,3	-
<b>EBIT</b>	<b>12,1</b>	<b>-1,7</b>
Intercompany financieel resultaat **	-8,0	-5,1
Overige financiële resultaten	-1,7	0,6
Winst voor belastingen	2,4	-6,2
Vennootschapsbelasting	-0,6	-1,2
<b>Nettoresultaat</b>	<b>1,8</b>	<b>-5,1</b>
Nettoresultaat voor IFRS 16 impact	-0,3	5,1
Kapitaalinvesteringen	71,1	26,4
Eigen vermogen toerekenbaar aan NS	32,4	31,5
PCS-garanties verstrekt door NS	192,8	181,5
<b>Capital at Risk Greater Anglia</b>	<b>225,2</b>	<b>181,5</b>
Opgenomen PCS-garanties (NS-deel)	56,7	53,4

\* In 2019 omvatten de netto-CLE-uitgaven een bate van € 6 miljoen dat verband hield met de herwaardering van voorgaande jaren. In 2018 omvatten de netto-CLE-uitgaven € 19 miljoen aan kosten die betrekking hadden op voorgaande jaren.

\*\* Intercompany financieel resultaat bestaat uit interest lasten op leningen en garantiEVERGOEDINGEN aan de aandeelhouders

## Merseyrail

Merseyrail is de langstlopende concessie van Abellio; Na een aanbesteding door Merseytravel (de regionale concessieverlener en vervoersautoriteit van Liverpool en omstreken) rijdt Merseyrail sinds 2003 treinen in het stedelijk gebied in en rond Liverpool voor een periode van 25 jaar. Abellio exploiteert Merseyrail als onderdeel van een 50/50-joint venture met Serco. Merseyrail bevindt zich inmiddels in de tweede helft van de concessie en richt zich de komende tijd op de uitvoering van vier grote projecten:

1. introductie van nieuwe treinen,
2. verdere uitrol van intelligente tariefsystemen,
3. een groter deel van het activabeheer van Network Rail overnemen en beheren, en
4. verhogen van de reizigersgroei door gerichte activiteiten.

De nieuwe treinen zijn via openbare aanbestedingen ingekocht door Merseytravel, worden geleverd door Stadler en zullen in 2020 en 2021 in gebruik worden genomen. In 2019 bleef Merseyrail hoog op de ranglijst van Britse exploitanten staan als het gaat om de tevredenheid van reizigers en de operationele prestaties. Voor het tweede achtereenvolgende jaar was zij de best presterende TOC in het VK volgens de PPM-meting. Merseyrail presteert ook op financieel gebied solide met een EBIT van € 14,6 miljoen (50% aandeel voor Abellio).



<b>Merseyrail (op basis van 100%)</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
(in miljoen €)		
<b>Opbrengsten</b>	<b>203,6</b>	<b>183,0</b>
EBIT voor IFRS 16-effect	26,0	24,9
IFRS 16-effect	3,2	-
<b>EBIT</b>	<b>29,2</b>	<b>24,9</b>
Overige financiële resultaten	-0,1	0,2
Winst voor belastingen	29,1	25,1
Vennootschapsbelasting	-5,9	-4,7
<b>Nettoresultaat</b>	<b>23,2</b>	<b>20,4</b>
Nettoresultaat voor IFRS 16 impact	21,0	20,4
Kapitaalinvesteringen	0,8	1,6
Eigen vermogen toerekenbaar aan NS	8,9	7,5
<b>Capital at Risk Merseyrail</b>	<b>8,9</b>	<b>7,5</b>

## ScotRail

ScotRail is aanbesteed door Transport Scotland (TS) en exploiteert intercity-, regio- en voorstadsdiensten op het nationale spoornetwerk van Schotland. Abellio begon op 1 april 2015 met de exploitatie van de nationale spoorwegen van Schotland voor een periode van tien jaar (tot maart 2025). In december 2019 kondigde de Schotse overheid aan dat zij de optie in de concessieovereenkomst zou uitoefenen om het contract in maart 2022 te beëindigen en geen gebruik maakt van de mogelijkheid om de concessie tot 2025 voort te zetten op grond van een nieuwe contractuele basis. Abellio UK had met deze nieuwe contractuele basis voorgesteld de hoogte van de subsidie aan te passen rekening houdend met wijzigingen in de economie en bijgewerkte prognoses voor de ontwikkeling van het aantal reizigers en de daaraan gerelateerde reizigersopbrengsten vergeleken met de bepaling van de jaarlijkse subsidie ten tijde van de bieding in 2015.

Ondanks deze aankondiging zal ScotRail zich blijven inzetten om, in nauwe samenwerking met Network Rail, gedurende de resterende periode van de concessie goede prestaties voor de reizigers te blijven leveren. Wij zullen nauw met Transport Scotland samenwerken met het oog op de ontwikkeling van de Schotse nationale spoorwegen op de lange termijn.

In 2019 heeft ScotRail alle 70 nieuwe elektrische Hitachi 385-treinen in bedrijf gesteld. In 2019 bleef ScotRail in het revisieprogramma voor hogesnelheidstreinen (HST's) investeren, met momenteel negen gereviseerde HST's in gebruik. De HST's rijden op intercitytrajecten tussen de zeven steden van Schotland. Op het gehele ScotRail-netwerk zijn nu meer dan duizend rijkundigen in bedrijf, een toename in de zitplaatscapaciteit van 28% sinds de start van de concessie in 2015.

Na de wijzigingen in de dienstregeling in Schotland in december 2018 – de grootste verandering sinds de jaren negentig van de vorige eeuw – was er sprake van een aantal problemen in de uitvoering van de dienstregeling die in de eerste maanden van 2019 hebben geleid tot hoge uitval van treinen en vertragingen. Een en ander werd veroorzaakt door ernstige vertragingen bij de voltooiing van elektrificatieprojecten door Network Rail en vertragingen bij de levering van nieuwe en gerenoveerde treinen. Deze vertragingen hadden nadelige gevolgen voor de opleiding en nieuwe roosters van treinpersoneel, omdat deze in een zeer korte tijdsperiode (in de aanloop naar de nieuwe dienstregeling) moesten worden gerealiseerd. Mede door de toewijding van de medewerkers van ScotRail, met ondersteuning van de deskundigen van Abellio, konden deze prestatieproblemen worden verholpen: de veranderingen in de dienstregeling in mei 2019 en december 2019 werden adequaat doorgevoerd en de klanttevredenheid en punctualiteit namen weer toe conform de afspraken met TS zoals vastgelegd in een verbeterplan.



ScotRail	2019	2018
(in miljoen €)		
<b>Opbrengsten</b>	<b>1.003,5</b>	<b>889,2</b>
EBIT voor IFRS 16-effect	-5,8	-1,4
IFRS 16-effect	8,3	-
EBIT	2,5	1,4
Intercompany financieel resultaat*	-4,0	-2,5
Overige financiële resultaten	-9,5	-0,3
Winst voor belastingen	-11	-1,4
Vennootschapsbelasting	-0,8	-0,9
<b>Nettoresultaat</b>	<b>-10,2</b>	<b>-2,3</b>
Nettoresultaat voor IFRS 16 impact	-8,9	-2,3
Kapitaalinvesteringen	22,4	10,9
Eigen vermogen toerekenbaar aan NS	-5,2	15,2
PCS-garanties verstrekt door NS	32,7	30,1
Overige garanties verstrekt door NS	53,7	50,6
<b>Capital at Risk Scotrail</b>	<b>81,2</b>	<b>95,9</b>
Opgenomen PCS-garanties	32,7	11,1

\* *Intercompany financieel resultaat bestaat uit interest lasten op leningen en garantiEVERGOEDINGEN aan de aandeelhouders*

## West Midlands

Abellio begon op 10 december 2017 met de exploitatie van West Midlands voor een periode van acht jaar en drie maanden als onderdeel van een 70/15/15-venture met Mitsui en Japan Railways East. De concessie wordt uitgegeven door het Britse Ministerie van Transport, met toezicht en rapportage aan de regionale opdrachtgever, Transport for West Midlands. West Midlands Trains (WMT) verzorgt het vervoer van Londen Euston via Birmingham naar Liverpool en door de gehele West Midlands.

WMT wil het openbaar vervoer in de regio verbeteren met de introductie van vierhonderd nieuwe treinstellen in 2020 en 2021, met ruimte voor nog eens 85.000 extra reizigers tijdens spitsdiensten in Birmingham en Londen.

De eerste grote verandering in de dienstregeling vond plaats in mei 2019. Hierdoor kon WMT 150.000 extra reizigers per week naar hun bestemming brengen, maar de nieuwe dienstregeling zorgde ook voor aanvullende operationele complexiteit door te grote drukte op kritische punten in het spoornet van West Midlands en te hoge uitval van treinen: tijdens verstoringen was het lastiger de treinen weer op tijd te laten rijden. Naast een reeks foutieve seingevingen, defecten aan de spoorbanen en stakingsacties in de tweede helft van 2019 werd het laatste deel van de route aan de zuidkant ook getroffen door de sluiting van twee perrons in Euston als gevolg van de bouwwerkzaamheden aan de HS2. De verslechterde prestaties hadden gevolgen voor de klanttevredenheid. Er zijn verbeterplannen opgesteld om de betrouwbaarheid te vergroten en de ervaring van onze reizigers te verbeteren en er zal extra personeel worden aangetrokken en opgeleid. De zwakke operationele prestaties en stakingsacties hadden ook invloed op de financiële resultaten, al blijven die in 2019 solide. Met aanpassingen in de dienstregeling in december 2019 werden extra rijtuigen op het netwerk ingezet en hebben we de dienstregeling vereenvoudigd. In mei en december 2020

worden verdere verbeteringen aangebracht en de eerste nieuwe treinen van CAF geïntroduceerd. Tevens heeft Abellio Network Rail gevraagd de betrouwbaarheid van de West Coast Mainline te beoordelen, nu alle TOC's last hebben van gebreken aan de infrastructuur op dit traject. Het zal tijd kosten om de maatregelen die we nemen om de prestaties en punctualiteit te verbeteren, volledig uit te voeren en vereist ook financiële investeringen van WMT voor 2020. Hierover zijn afspraken met DfT gemaakt en vastgelegd in een verbeterplan. Sinds de gewijzigde dienstregeling in december 2019 heeft WMT een significante daling in treinvuurtal gerealiseerd en is de punctualiteit voor belangrijke regionale lijnen gestegen van gemiddeld 78% naar meer dan 88% in de maand januari 2020.





<b>West Midlands (in miljoen €)</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>Opbrengsten</b>	<b>659,6</b>	<b>611,3</b>
EBIT voor IFRS 16-effect	33,5	43,6
IFRS 16-effect	6,2	-
<b>EBIT</b>	<b>39,7</b>	<b>43,6</b>
Intercompany financieel resultaat*	-0,6	-1,1
Overige financiële resultaten	-8,1	-0,2
Winst voor belastingen	31,0	42,3
Vennootschapsbelasting	-6,6	-8,3
<b>Nettoresultaat</b>	<b>24,4</b>	<b>34,0</b>
Minderheidsbelang	-7,3	-10,2
Nettoresultaat toerekenbaar aan Abellio	17,1	23,8
Nettoresultaat voor IFRS 16 impact toerekenbaar aan NS	19,0	23,8
Kapitaalinvesteringen	18,3	7,1
Eigen vermogen toerekenbaar aan NS	61,8	26,2
PCS-garanties verstrekt door NS	122,0	114,9
Overige garanties verstrekt door NS	9,1	8,6
<b>Capital at Risk West Midlands</b>	<b>174,4</b>	<b>149,7</b>
Opgenomen PCS-garanties (NS-deel)	-	-
Overige aangesproken garanties (NS-deel)	-	8,6

\* *Intercompany financieel resultaat bestaat uit interest lasten op leningen en garantievergoedingen aan de aandeelhouders*

## East Midlands

Abellio is op 18 augustus 2019 gestart met de exploitatie van de East Midlands Railway-concessie. Het gaat hierbij om intercityverbindingen over lange afstand tussen London St Pancras International en de plaatsen en steden van East Midlands en regionale diensten in East Midlands en Noord- en Midden-Engeland. Op 19 augustus werd het belangrijkste openingsevenement gehouden in The Roundhouse in Derby, 's werelds eerste en oudste nog bestaande spoorhuisje, met meer dan honderd gasten. Hieruit bleek welke belangrijke rol de spoorwegen spelen in de economische welvaart van Derby en de bredere regio East Midlands. Daarnaast werden er ook openingen verricht in Sheffield, Leicester, Nottingham en London St Pancras International.

De East Midlands-concessie loopt tot augustus 2027, waarbij een verlenging met twee jaar mogelijk is als het Britse Ministerie van Transport daarvoor kiest. In deze periode zal East Midlands Railway ruim € 600 miljoen besteden om belangrijke verbeteringen aan te brengen, waaronder de introductie van gloednieuwe hybride Hitachi-treinen op de Midland Main Line. Bovendien zal er worden geïnvesteerd om stations te verbeteren, het gebruik van intelligente en flexibele tariefssystemen uit te breiden en lokale gemeenschappen meer te ondersteunen.

Vanaf de start van de concessie zijn de financiële prestaties van het bedrijf solide geweest met een EBIT van € 16,5 miljoen.



East Midlands (in miljoen €)	2019	2018
<b>Opbrengsten</b>	<b>193,1</b>	-
EBIT voor IFRS 16-effect	16,1	-
IFRS 16-effect	0,4	-
<b>EBIT</b>	<b>16,5</b>	-
Intercompany financieel resultaat*	-0,5	-
Overige financiële resultaten	-0,6	-
Winst voor belastingen	15,4	-
Vennootschapsbelasting	-2,9	-
<b>Nettoresultaat</b>	<b>12,5</b>	-
Nettoresultaat voor IFRS 16 impact	12,7	-
Kapitaalinvesteringen	11,2	-
Eigen vermogen toerekenbaar aan NS	7,5	-
PCS-garanties verstrekt door NS	132,8	-
Overige garanties verstrekt door NS	21,3	-
<b>Capital at Risk East Midlands</b>	<b>161,6</b>	-
Opgenomen PCS-garanties	-	-
Overige aangesproken garanties	21,3	-

\* Intercompany financieel resultaat bestaat uit interest lasten op leningen en garantievergoedingen aan de aandeelhouders

## Abellio UK Bus

Abellio London Bus (UK Bus) werd in 2009 geacquireerd. Abellio UK Bus heeft meer dan 2.500 medewerkers in dienst en rijdt ultimo 2019 met 790 bussen op 52 routes in Londen. Daarmee heeft zij een marktaandeel van ongeveer 9%, dat naar verwachting zal groeien nu meer diensten vanaf een nieuw depot in Southall in het westen van Londen zullen worden uitgevoerd.

Abellio exploiteert ook twee aanvullende bus activiteiten: Abellio Rail Replacement (ARR) en Event Connect. ARR verzorgt busdiensten voor de concessies Greater Anglia, ScotRail, East Midlands en West Midlands en voor de Caledonian Sleeper-concessie van Serco in geval van

geplande en niet-geplande verstoringen. Event Connect verzorgt het busvervoer naar evenementen, zoals sportwedstrijden of zakelijke evenementen. Een voorbeeld hiervan was de Solheim Cup – een groot internationaal golftoernooi dat in 2019 in Schotland werd gehouden.

UK Bus blijft financieel goed presteren, met een EBIT van € 11,1 miljoen.

<b>Abellio London Bus (in miljoen €)</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>Opbrengsten</b>	<b>223,1</b>	<b>219,3</b>
EBIT voor IFRS 16-effect	9,2	7,7
IFRS 16-effect	1,9	-
EBIT	11,1	7,7
Overige financiële resultaten	-1,9	0,1
Winst voor belastingen	9,2	7,8
Vennootschapsbelasting	-2,8	-0,9
<b>Nettoresultaat</b>	<b>6,4</b>	<b>6,9</b>
Nettoresultaat voor IFRS 16 impact	6,8	6,9
Kapitaalinvesteringen	5,6	1,0
Eigen vermogen toerekenbaar aan NS	21,8	34,4
<b>Capital at Risk Abellio London Bus</b>	<b>21,8</b>	<b>34,4</b>

# Abellio Duitsland



## Beschrijving Duitse spoormarkt

De Duitse spoormarkt voor reizigersvervoer is verdeeld in regionale trajecten en langeafstandstrajecten. Het spoor wordt in Duitsland beheerd door DB Netz, een dochteronderneming van Deutsche Bahn (DB). Abellio Duitsland is momenteel actief op de regionale spoormarkt voor reizigersvervoer, die nog altijd wordt gedomineerd door het staatsbedrijf Deutsche Bahn (DB-regio). De Duitse regionale spoormarkt genereert ongeveer € 11,1 miljard aan inkomsten per jaar en bestrijkt een netwerk van jaarlijks ongeveer 673 miljoen treinkilometers. De markt is gedereguleerd sinds 2003, waarbij de verantwoordelijkheid voor de organisatie van de regionale spoormarkt bij de zestien bondsstaten van Duitsland is belegd die hun regionale markt allemaal anders besturen. Dit heeft geleid tot de oprichting van 27 regionale OV-autoriteiten, die allemaal een ander aanbestedingsregime mogen hanteren, wat zorgt voor een aanzienlijke stroom potentiële concessies.

De Bondsregering streeft ernaar de klimaatdoelen voor 2030 te halen en zal het reizen per spoor aantrekkelijker maken. Het doel is een verdubbeling van het aantal treinreizigers in 2030. Een belangrijke vereiste hiervoor is de invoering van het Deutschland-Takt, een logistiek plan voor treinen die elk half uur tussen grote steden rijden. Met het Deutschland-Takt wordt een nieuw, transparant beginsel van uitbreiding en capaciteitsbeheer voor het spoornetwerk in het leven geroepen. Daarom gaan de Duitse overheid en Deutsche Bahn tot 2030 € 86 miljard investeren om het spoornetwerk te moderniseren. Hierdoor neemt de prestatiecapaciteit van de spoorweginfrastructuur toe. Dit brengt de komende jaren talrijke bouwwerkzaamheden met zich mee met enorme gevolgen voor zowel reizigers als vervoerders. Om Deutsche Bahn de handvatten te verschaffen om het spoornetwerk en het treinsysteem te moderniseren, uit te breiden en te elektrificeren, zal de Duitse overheid het aandelenkapitaal van Deutsche Bahn van 2020 tot 2030 jaarlijks met nog eens € 1 miljard verhogen (€ 11 miljard in totaal). Volgens Mofair – de alliantie voor eerlijke concurrentie in het reizigersvervoer per spoor – bestaat door de extra kapitaalinjecties in Deutsche Bahn het risico van 'grootschalige concurrentievervalsing', omdat er geen garantie is dat deze gelden uitsluitend voor de infrastructuur zullen worden gebruikt. Mofair heeft haar zorgen kenbaar gemaakt bij de Bondsregering en de Commissie van de Europese Unie.

Vanaf 2020 gaat de Bondsregering meer geld bestemmen voor lokale en regionale reizigersdiensten per spoor (in het kader van de zogenaamde regiofondsen). Daarmee ondersteunt zij de financiering van het lokale vervoer en voert daarmee een project van het klimaatpakket uit. Dankzij deze aanvullende financiering van de Bondsregering hebben de zestien deelstaten de mogelijkheid meer openbaar vervoer in te zetten, het treinvervoer aantrekkelijker te maken en op die manier het aantal reizigers te vergroten. Er is nog niet bepaald hoeveel van de extra middelen voor regionale treinreizen zullen worden gebruikt en hoeveel bijvoorbeeld voor de infrastructuur.

De Duitse spoorsector staat voor de volgende uitdagingen en projecten:

- aanzienlijke verbetering van de operationele kwaliteit en punctualiteit
- digitalisering en automatisering van spoorwegactiviteiten
- evaluatie en aanpassing van (bestaande) vervoerscontracten en de daarin afgesproken diensten
- concept voor infrastructuuronderhoud en -vernieuwing toepassen met minimale verstoringen voor de dienstregeling

In Duitsland heeft Abellio uitsluitend bruto-contracten met de OV-autoriteiten, wat betekent dat Abellio Duitsland per treinkilometer voor haar dienstverlening betaald krijgt. Het opbrengst-/tarief risico komt voor rekening van de OV-autoriteit. Bovendien wordt het inflatierisico van bepaalde kosten (bijv. loon- en energiekosten) afgedekt via indexeringsformules in de contracten met de OV-autoriteiten. Daarom hebben de bruto-contracten een relatief laag risicoprofiel indien de operationele prestaties solide zijn. Echter zijn er meer medewerkers nodig (hoofdzakelijk machinisten en conducteurs) als gevolg van kortere werktijden en extra beperkingen voor de werkgever wat betreft de planning van de arbeidsuren; ook de mogelijkheid voor de werknemer om op grond van de nieuwe collectieve arbeidsovereenkomsten voor een loonsverhoging of extra vakantiedagen te kiezen, speelt hierbij een rol. De daaruit voortvloeiende kostenstijging wordt niet naar behoren afgedekt in de inflatie- en personeelskostenindex. Een werkgroep binnen de BAG/SPNV, de organisatie van OV-autoriteiten, behandelt momenteel een aangepaste index die de extra personeelskosten afdoende moet compenseren. Door de lage werkloosheid in Duitsland kunnen veel bedrijven moeilijk geschoold personeel vinden, wat leidt tot hogere wervings- en opleidingskosten. Samen met het hogere niveau van werkzaamheden aan de spoorinfrastructuur zorgde het tekort aan eerstelijnsmedewerkers voor meer boetes (lagere vergoedingen) van de OV-autoriteiten vanwege lagere punctualiteit en treinuitval. Voor de toekomst van Abellio Duitsland is het essentieel de problemen in de Duitse spoorsector met de index en niet te beïnvloeden punctualiteitsverlies samen met de OV-autoriteiten en de deelstaatregeringen op te lossen. Indien hiervoor geen oplossing wordt gevonden wordt het moeilijk om een sluitende exploitatie van onze Duitse activiteiten te realiseren. Op basis van de gesprekken met de opdrachtgevers die momenteel worden gevoerd gaan wij er vooralsnog vanuit dat deze gesprekken tot een bevredigende uitkomst zullen leiden. Abellio Duitsland heeft in 2019 de mobilisatie van drie nieuwe concessies afgerond, waarna de exploitatie daarvan is gestart. Het gaat om Ruhr-Sieg Netz 2 (RSN II) en S-Bahn-Rhein-Ruhr (SBRR) in Noordrijn-Westfalen en Stuttgarter Netz (STN) in Baden-Württemberg. Vanwege de vertraagde levering van treinen door de fabrikant Bombardier moest er bij STN voor vervangende treinen worden gezorgd met als gevolg hoge operationele complexiteit en lage punctualiteit. Alleen wanneer Bombardier alle treinen heeft geleverd, kan de beoogde punctualiteit worden gehaald. Eind 2018 is besloten onze aanbestedingsstrategie aan te passen en nog uitsluitend te bieden op mogelijkheden die qua netwerk goed aansluiten op onze bestaande activiteiten en daadwerkelijke synergie en bij voorkeur grensoverschrijdende verbindingen met Nederland kunnen bewerkstelligen. Maar voordat wij weer zullen deelnemen aan nieuwe biedingen moeten wij eerst duidelijkheid hebben of de gesprekken met onze opdrachtgevers inderdaad tot een bevredigende oplossing zullen leiden met zicht op een sluitende exploitatie.

## Spoorconcessies van Abellio Duitsland

In Duitsland is Abellio actief in vier regio's met in totaal negen concessies. In Noordrijn-Westfalen (NRW) worden met Abellio Rail Nordrhein-Westfalen GmbH (ABRN) vijf spoorconcessies geëxploiteerd: S-Bahn Rhein-Ruhr, Ruhr-Sieg-Netz, Der Müngstener, Niederrhein-Netz (NRN) en Rhein-Ruhr-Express (RRX). In Noordrijn-Westfalen en Nedersaksen baat zij met WestfalenBahn GmbH (WfB) de Emsland- und Mittelland-Netz-concessie uit. In Midden-Duitsland wordt met Abellio Rail Mitteldeutschland GmbH (ABRM) Saale-Thüringen-Südharz Netz (STS) en Dieselnetz Sachsen-Anhalt (DISA) geëxploiteerd. In Zuid-Duitsland (Abellio Rail Baden-Württemberg GmbH/ABRB) startte de eerste exploitatiefase van Stuttgarter Netz (STN) in juni en ging de tweede fase van start in december 2019. De concessies die momenteel worden geëxploiteerd, zijn:



Concessie	Bedrijf	Begin	Einde	Passagiers per dag (ong.)	Punctualiteit 5 min.	Treinstellen
Ruhr-Sieg-Netz (RSN)	ABRN	2007	2019	22.000	93,3%	17
Ruhr-Sieg-Netz 2 (RSN II)	ABRN	2019	2034	17.000	-	18
Der Müngstener (S7)	ABRN	2013	2028	13.000	95,1%	9
Niederrhein-Netz (NRN)	ABRN	2016	2028	19.000	91,4%	21
Rhein-Ruhr Express (RRX)	ABRN	2018-2020	2033	40.000	87,5%	29
S Bahn Rhein-Ruhr (SBRR)	ABRN	2019	2034	80.000	nvt	29
Emsland- und Mittelland-Netz (EMIL)	WfB	2015	2030	43.500	92,3%	28
Saale-Thüringen-Südhardt Netz (STS)	ABRM	2015	2030	21.757	95,4%	35
Dieselnetz Sachsen-Anhalt (DISA)	ABRM	2018	2032	18.727	92,3%	54
Stuttgarter Netz (STN)	ABRB	2019/2020	2032	25.000	72,1%	52
<b>Totaal (exclusief RSN; eindigt in 2019)</b>				<b>255.984</b>		<b>275</b>

De concessies in de mobilisatiefase zijn:

Concessie	Bedrijf	Start
Stuttgarter Netz (STN fase 3)	ABRB	juni 2020
Rhein-Ruhr-Express (RE1)	ABRN	juni 2020

## Overzicht 2019

In 2019 behaalde Abellio Duitsland een omzet van € 534,2 miljoen met haar activiteiten. Als alle concessies volledig zijn gemobiliseerd zal de omzet groeien naar ongeveer € 830 miljoen in 2021. De EBIT van € -24,5 miljoen (2018 € -1,4 miljoen) was lager dan de doelstelling als gevolg van:

1. nieuwe collectieve arbeidsovereenkomsten met de vakbonden, wat leidde tot een grotere behoefte aan medewerkers, hogere personeelskosten en extra wervings- en opleidingskosten
2. hoge boetes voor uitval, punctualiteit en kwaliteit (€ 19,4 miljoen) door onder andere een hoger niveau van werkzaamheden aan het spoor
3. Opstartproblemen bij de start van nieuwe concessies een nadelige uitwerking op het resultaat van 2019

Gedurende het jaar zijn mobilisatiekosten gemaakt voor gestarte en nog te starten contracten van € 9,5 miljoen (2018 € 7,0 miljoen) en verwerkt in het gerapporteerde resultaat. Mobilisatiekosten worden deels geactiveerd en deels in de kosten verantwoord voorafgaand aan de exploitatie, terwijl inkomsten pas worden gegenereerd nadat de exploitatie daadwerkelijk is gestart.

Abellio Duitsland exploiteert momenteel 292 treinvoertuigen met ongeveer 256.000 reizigers

per dag en heeft 2.754 mensen in dienst. Volgens het 'concurrentierapport 2019/2020' van Mofair is Abellio Duitsland de op drie na grootste TOC van de concurrerende spoorwegmaatschappijen geworden, met een marktaandeel van 5,3 procent in jaarlijkse treinkilometers van 52,8 miljoen aan het eind van 2019. Abellio heeft de afgelopen jaren een goede concurrentiepositie op de Duitse spoormarkt opgebouwd.

<b>Abellio Duitsland geconsolideerd</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
(in miljoen €)		
Opbrengsten	534,2	356,8
EBIT voor IFRS 16-effect	-32,8	-1,4
IFRS 16-effect	8,3	-
EBIT	-24,5	-1,4
Intercompany financieel resultaat*	-5,3	-5,3
Overige financiële resultaten	-13,2	-0,6
Winst voor belastingen	-42,0	-7,3
Vennootschapsbelasting	-10,3	-0,7
Nettoresultaat	-32,7	-6,6
Nettoresultaat voor IFRS 16 impact	-28,8	-6,6
Kapitaalinvesteringen	27,9	22,1
<b>Eigen vermogen toerekenbaar aan NS</b>	<b>61,2</b>	<b>53,5</b>
Overige garanties verstrekt door NS	0	32,2
Capital at Risk Abellio Duitsland	61,2	85,7

\* *Intercompany financieel resultaat bestaat uit interest lasten op leningen en garantievergoedingen aan de aandeelhouders*

In juni 2019 begon Abellio in Baden-Württemberg met de exploitatie van de eerste fase van Stuttgarter Netz (STN), waarna de tweede fase in december 2019 van start ging. De derde fase zal in juni 2020 een aanvang nemen. In Noordrijn-Westfalen begon Abellio in december 2018 met de exploitatie van de eerste fase van Rhein-Ruhr-Express (RRX). De tweede fase zal in juni 2020 starten. In Midden-Duitsland ging de STS-concessie in december 2018 het vierde jaar van exploitatie in. Ondanks talrijke infrastructuurwerkzaamheden van DB Netz presteerde Abellio Rail Mitteldeutschland goed op het STS-net met een gemiddelde punctualiteit van 95,4%, en is de punctualiteit van DISA in de loop van het jaar verbeterd na een moeilijke start in december 2018 met uiteindelijk een gemiddelde punctualiteit van 92,3%.

In de kwaliteitsrapporten van de regionale vervoersorganisatie in Westfalen-Lippe (NWL) staat Abellio de laatste jaren voortdurend op het podium met een gouden of zilveren medaille. Abellio stond tevens consequent hoog genoteerd in de ranglijst voor klanttevredenheid van de OV-autoriteit in het Rijn-Ruhrgebied (VRR). Het bedrijf scoort punten op het gebied van punctualiteit, zitplaatsen en conducteurs. Bovendien voelen de reizigers zich bijzonder veilig in de treinen van Abellio. Het bedrijf bezet dan ook de eerste zes plaatsen op de ranglijst van in totaal 49 contracten. De algehele klanttevredenheid over het bedrijf nam toe, waardoor Abellio volgens de VRR voor het eerst sinds 2013 uitgroeide

tot de populairste spoorwegmaatschappij voor reizigers in Noordrijn-Westfalen. Verder hebben medewerkers van Abellio meerdere nationale en regionale prijzen gewonnen in de vermaarde 'Eisenbahner mit Herz'-competitie die door Allianz pro Schiene wordt georganiseerd. Dit jaar werd een van onze conducteurs van Abellio Rail Mitteldeutschland de winnaar van de deelstaat Thüringen.

## Organisatie en medewerkers

Het hoofdkantoor van Abellio Duitsland is gevestigd in Berlijn, met vestigingen in Halle, Bielefeld, Hagen en Stuttgart. Abellio heeft een collectieve arbeidsovereenkomst met de vakbonden Gewerkschaft Deutscher Lokomotivführer (GDL) en Eisenbahn Verkehrs Gewerkschaft (EVG). Met de mobilisatie van diverse nieuwe netwerken en de uitkomsten van de collectieve arbeidsovereenkomsten met de vakbonden, moest Abellio op een krappe arbeidsmarkt in Duitsland grote inspanningen leveren om voldoende personeel aan te nemen om de contracten te kunnen uitvoeren. De opname van zo'n groot aantal nieuwe collega's vergt veel van de organisatie.

## Nieuwe treinen

Abellio Duitsland heeft nieuwe treinen besteld via een operationele lease: voor Stuttgarter Netz zullen 52 Bombardier Talent 2-treinen gebouwd worden. De treinen voor Abellio, die eigendom zijn van OV-autoriteit Nahverkehrsgesellschaft Baden-Württemberg (NVBW), bestaan uit 26 elektrische treinstellen met drie rijtuigen en 26 elektrische treinstellen met vijf rijtuigen. Helaas was de fabrikant, Bombardier, niet in staat de bestelde treinen op de afgesproken data te leveren. Bij de aanvang van de concessie moesten daarom oudere en verschillende soorten treinen worden ingezet, met grote operationele complexiteit en lage punctualiteit tot gevolg.

Om zich volledig aan de dienstregeling en de capaciteitseisen van de OV-autoriteit te kunnen houden, heeft Abellio een alternatief concept ontwikkeld. De achttien ontbrekende treinen worden vervangen door verschillende soorten treinen die geleend worden van Agilis GmbH, WestfalenBahn GmbH en DB Regio AG. Ook heeft Abellio DB Regio AG opgedragen de lijn Stuttgart-Heilbronn enkele maanden te exploiteren. Machinisten moesten zich voorbereiden op het besturen van een grote verscheidenheid aan treinmodellen en kregen daarvoor een opleiding. De operationele planners moesten hun plannen steeds bijstellen en wijzigen, wat veel tijd in beslag nam. De nieuwe treinen zullen nu pas halverwege 2020 door de federale spoorweginstantie volledig worden gehomologeerd.

Namens de Verkehrsverbund Rhein-Ruhr (VRR) heeft Stadler 41 Flirt-voertuigen van de nieuwe vloot voor S-Bahn Rhein-Ruhr, geëxploiteerd door Abellio, geleverd. Voor het Ruhr-Sieg-Netz 2 van Abellio hebben de bestaande treinen een nieuw interieur gekregen. Op dit moment zijn er zeventien twee- of driedelige FLIRT-elektrische treinstellen (Stadler) en een dieseltrein, Coradia LINT (Alstom), in gebruik. Bijzonder opvallend in dit netwerk is een 'feelgood'-trein. Deze trein heeft een kleurrijke gezinscoupé en een speciaal interieurontwerp met veel grafische details. Een markant buitenontwerp, nieuwe sfeervolle verlichting en nieuwe zitplaatsen in de eerste en tweede klas verschaffen extra comfort tijdens de reis.

## Vooruitzichten voor 2020

In juni 2020 gaat Abellio starten met de derde fase van de exploitatie van Stuttgarter Netz (STN) en met de tweede fase van Rhein-Ruhr-Express (RRX) en zal zij blijven werken aan grensoverschrijdende verbindingen als Arnhem-Düsseldorf. Wij zullen ons vooral sterk maken voor een bevredigende overeenkomst met onze opdrachtgevers (OV-autoriteiten) over compensatie voor de extra personeelskosten als gevolg van de krappe arbeidsmarkt en de nieuwe collectieve arbeidsovereenkomsten en voor een eerlijke boeteregeling voor ondermaats presteren als gevolg van niet door de vervoerder beïnvloedbare verstoringen in

de infrastructuur. Een bevredigende overeenkomst is een voorwaarde voor winstgevendheid over de looptijd van de concessies. Zonder een dergelijke overeenstemming wordt het lastig om op de Duitse spoormarkt een redelijk rendement te behalen. Op basis van de gesprekken met de opdrachtgevers die momenteel worden gevoerd gaan wij er vooralsnog vanuit dat deze gesprekken tot een bevredigende uitkomst zullen leiden. Als gevolg van de nieuwe collectieve arbeidsovereenkomsten en de mobilisatie van contracten in 2020, wordt een stijging van personeel verwacht vergeleken met 2019.

## Exploitanten Abellio Duitsland

Abellio is de uitbater van negen spoorconcessies in vier regio's in Duitsland via de volgende exploitanten:

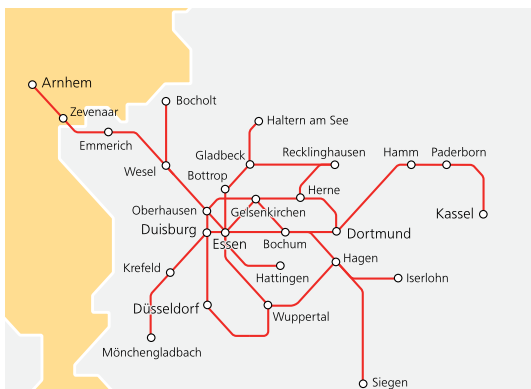
- Abellio Rail NRW GmbH (ABRN)
- Abellio Rail Mitteldeutschland GmbH (ABRM)
- Abellio Rail Baden-Württemberg GmbH (ABRB)
- WestfalenBahn GmbH (WfB)

Tevens bezit Abellio in Duitsland een bedrijf voor spoordiensten genaamd PTS, dat is gevestigd in Essen.

Abellio Duitsland	Opbrengsten	Aantal medewerkers
	(in miljoen €)	(eind december 2019)
Abellio Rail Nordrhein Westfalen	157,2	802
Abellio Rail Mitteldeutschland	236,4	960
Abellio Rail Baden-Württemberg	28	312
WestfalenBahn	102,1	287
PTS	9,9	349
Overig	0,6	44
<b>Totaal</b>	<b>534,2</b>	<b>2.754</b>

## Abellio Rail NRW GmbH

Abellio Rail NRW GmbH (ABRN), met het hoofdkantoor in Hagen, is een van de grootste private spoorwegmaatschappijen in Noordrijn-Westfalen. Abellio Rail NRW vervoert momenteel 30 miljoen reizigers per jaar over ongeveer 18 miljoen treinkilometers. Met het Ruhr-Sieg-netwerk, de Rhine-Ruhr S-Bahn en de Rhine-Ruhr-Express verplaatst Abellio Rail NRW miljoenen forenzen in het Rijn- en Ruhrgebied. Abellio is ook actief op het grensoverschrijdende Niederrhein-netwerk tussen Arnhem en Düsseldorf en verbindt de Nederlandse provincie Gelderland met de dichtstbevolkte Duitse deelstaat. Zo'n zeshonderd collega's werken voor het bedrijf uit Noordrijn-Westfalen, dat meerdere prijzen voor de kwaliteit van zijn dienstverlening heeft ontvangen. In juni 2020 start ABRN de tweede fase van de Rhine-Ruhr-Express met de exploitatie van lijn RE 1, die de steden in Noordrijn-Westfalen van Dortmund tot Aken met elkaar verbindt.



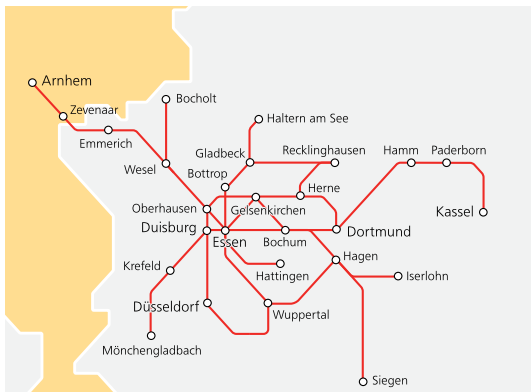
## Abellio Rail Mitteldeutschland GmbH

Abellio heeft haar aanwezigheid in Midden-Duitsland uitgebreid. Sinds 2015 rijden de treinen van Abellio op het elektrische netwerk van Saale- Thüringen-Südharz (STS) en vanaf december 2018 ook op het DISA-netwerk. Duizenden passagiers kunnen nu met Abellio in Harz en Börde reizen en tussen de grote steden Erfurt en Maagdenburg. Bij de start van het DISA-netwerk ontstonden er personeelsproblemen als gevolg van een hoog ziekteverzuim in de wintermaanden en werving en training van nieuw personeel. Moeilijkheden bij de operationele planning op de Unstrutbahn (onderdeel van DISA) leidde gedurende twee maanden tot een volledige omschakeling op bussen als treinvervangend vervoer. In het tweede halfjaar zijn deze problemen geheel opgelost. De grootschalige bouwwerkzaamheden bij de twee belangrijke knooppunten in Halle en Köthen in Midden-Duitsland hebben gezorgd voor grote planningsproblemen, de bijbehorende lagere punctualiteit en de daaruit voortvloeiende boetes.



## WestfalenBahn GmbH

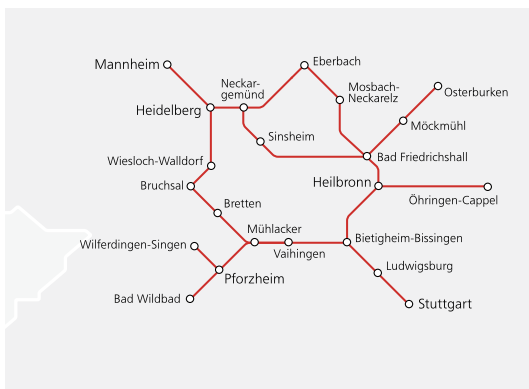
Het bedrijf is gevestigd in Bielefeld en verbindt via Expresslines Emsland de steden Braunschweig en Hannover in Nedersaksen met Bielefeld en Rheine in Noordrijn-Westfalen. Vanuit Münster is er een directe verbinding via Meppen en Leer naar Emden aan de Noordzee. WestfalenBahn heeft het aantal treinen tussen Hannover en Braunschweig uitgebreid. Op zondag is er ook elk half uur een treinverbinding tussen de twee grootste steden van Nedersaksen. Dat betekent bijna duizend treinritten per jaar extra.



## Abellio Rail Baden-Württemberg GmbH

Het bedrijf is gevestigd in Stuttgart. Op 9 juni 2019 werd de eerste fase en op 8 december 2019 werd de tweede fase van de exploitatie van STN in gang gezet. Zoals reeds beschreven kon de fabrikant, Bombardier, slechts een zeer klein aantal van de 52 bestelde treinen aan Baden-Württemberg leveren, zodat diverse vervangingsconcepten moesten worden ontwikkeld en uitgevoerd waarbij voertuigen van derden werden ingezet. Gedurende de eerste maanden na de start van de concessie was er begrip voor de ontstane situatie onder reizigers en belanghebbenden. Omdat Bombardier daarna nog steeds niet in staat was om te leveren, nam het aantal klachten van reizigers toe en rapporteerden de opdrachtgever, de politiek en de media over een problematische start van het netwerk.

In Pforzheim is voor Stuttgarter Netz een werkplaats gebouwd met drie sporen met een totale lengte van 120 meter en een rangeerterrein voor treinen. Deze stad in de buurt van Stuttgart in Baden-Württemberg heeft van oudsher een traditie op het gebied van treinen en is ideaal gelegen in het routenetwerk. Eind 2019 konden de nieuwe medewerkers in de nieuwe werkplaats met hun werk beginnen.





# Vooruitblik

# Verwachte ontwikkelingen op lange termijn



Nederland staat de komende decennia voor grote economische, sociale, mobiliteits- en duurzaamheidsuitdagingen. De wereld om ons heen verandert in snel tempo.

Verstedelijking zet door, niet alleen in de Randstad maar ook in andere stedelijke gebieden zoals Eindhoven, Arnhem-Nijmegen en Groningen. De druk op een leefbare en gezonde woonomgeving neemt toe. De komende jaren is er een tekort aan woningen, waardoor per jaar gemiddeld meer dan 75.000 nieuwe woningen gebouwd moeten worden om het tekort in te lopen. In de periode 2018-2030 zal het aantal inwoners met 849.000 toenemen tot 18 miljoen inwoners. Deze groei zal in combinatie met een trage woningbouwproductie leiden tot een oplopend woningtekort, met name in de regio's die nu al in de top 10 van files staan en waar de bereikbaarheid en leefbaarheid onder druk staan. Zo groeit Amsterdam richting een miljoen inwoners in 2030 en 1,1 miljoen in 2040 en stijgt Utrecht van 339.000 inwoners nu naar ruim 400.000 in 2030, en 455.000 in 2040.

De enorme woningbouwopgave in Nederland moet in samenhang gaan met een goede aansluiting op het openbaar vervoer. Het meest recente onderzoekscijfer naar mobiliteit uit 2018 laat zien dat er in dat jaar over alle vormen van mobiliteit in Nederland meer dan 189 miljard reizigerskilometers werden gemaakt. Dat groeit naar 210 miljard in 2030 en 229 miljard reizigerskilometers in 2040. En zelfs naar 246 miljard als we uitgaan van het hoogste groeiscenario. Die bewegingsvrijheid willen we mogelijk maken. Dat stimuleert de economie, welvaart en verbondenheid tussen mensen. De groei van de 'hubs' Schiphol, de Rotterdamse haven en de ict-hub (geconcentreerd in Amsterdam, Eindhoven en Groningen) versterkt dit. Als gevolg van de groeiende en geconcentreerde mobiliteitsvraag dreigt de Randstad dicht te slibben en ontstaan knelpunten op verschillende plekken in het mobiliteitssysteem: in de vorm van toenemende congestie en vertragingen op de weg, problemen met uitstoot en ruimtebeslag in dichtbevolkte gebieden en in de vorm van volle treinen. De gebieden waar het rustig is, hebben hun eigen uitdagingen: het collectieve mobiliteitsaanbod staat hier onder druk. Toch is het van maatschappelijk belang om juist ook deze delen van Nederland goed te ontsluiten. Dat vraagt om innovatieve en slimme oplossingen op maat.

## Vormen van vervoer

Op technologisch gebied gebeurt er ontzettend veel. Elektrisch reizen wint terrein op reizen op fossiele brandstoffen. Technische innovaties maken reizen efficiënter en veiliger. Op het spoor benutten we deze veranderingen waar mogelijk. Technologische ontwikkelingen op het gebied van digitalisering, automatisering en robotisering – goedkoop internet, big data en artificial intelligence - hebben ook impact op het mobiliteitslandschap. Reizigers verwachten daarnaast steeds meer een gepersonaliseerde deur-tot-deurreis en nieuwe partijen betreden de mobiliteitsmarkt met nieuwe concepten zoals deelauto's en -scooters. Nieuwe vormen van (elektrisch, zelfrijdend, vraaggestuurd) vervoer over de weg en op het spoor moeten naadloos onderdeel worden van het mobiliteitssysteem. Daarbij zien we bovendien dat met name jongere generaties anders aankijken tegen mobiliteit, met een verschuiving van bezit naar gebruik. Alle vormen van mobiliteit zijn straks zowel fysiek als digitaal met elkaar verbonden om de beste keuze te kunnen maken in de deur-tot-deurreis: Mobility-as-a-Service (MaaS). Het realiseren van goede verbindingen die aansluiten op de behoeften van reizigers, bedrijven en instellingen blijft een uitdaging waar NS graag een bijdrage aan levert.

## Transitie naar duurzame mobiliteit

Oplossingen voor mobiliteitsverbetering zullen steeds duurzamer worden. In de eerste plaats door gebruik van duurzame energiebronnen in plaats van fossiele brandstoffen. Er is een toenemende bewustwording en urgentie op de klimaatcrisis. Om de uitstoot van broeikasgas te beperken en de leefomgeving prettiger en gezonder te maken, is een overgang naar andere, meer duurzame vormen van vervoer essentieel. Voor reizen over de grens verandert de maatschappelijke behoefte: liever duurzamer vervoer per spoor dan vliegen. NS levert

duurzame mobiliteit aan meer dan 10,7 miljoen reizigers per jaar in Nederland en draagt daarmee bij aan de economische ontwikkeling en bereikbaarheid van steden en regio's en aan de Nederlandse klimaatdoelstellingen. Onze treinen rijden sinds januari 2017 100% op windstroom, we zijn het eerste land ter wereld waar alle elektrische treinen op nieuwe windstroom rijden.

## Implementatie LTSA

Inspelend op de toenemende mobiliteit werkt NS richting 2028 samen met het ministerie van IenW als opdrachtgever en partners als ProRail aan de afspraken uit de Lange Termijn Spoor Agenda (LTSA). Een onderdeel hiervan is het Programma Hoogfrequent Spoor (PHS). Door zes keer per uur een Intercity te laten rijden op de belangrijkste verbindingen neemt de vervoerscapaciteit fors toe. Met de frequentieverhoging van de Intercity Amsterdam-Eindhoven in de dienstregeling van 2018 hebben we hierin een belangrijke stap gezet. Door de frequentieverhoging zien we reizigersgroei op deze corridor, met hogere betrouwbaarheid, zitplaatskans en klanttevredenheid. NS zet zich in om in de komende jaren de LTSA verder te realiseren. NS en ProRail hebben gezamenlijk een studie gedaan naar volgende corridors waarop frequentieverhoging van Intercity's per uur wenselijk is. Hieruit kwam onder andere de corridor Arnhem-Schiphol-Rotterdam naar voren als corridor met de hoge urgentie. Inmiddels zijn de voorbereidingen voor de frequentieverhoging per dienstregeling 2022 gestart.

## Anticiperen op verdere groei met mobiliteitsvisie

Ook na realisatie van de LTSA staat Nederland voor grote economische, maatschappelijke en duurzaamheidsuitdagingen. NS werkt met meerdere partijen aan een gezamenlijke lange termijn mobiliteitsvisie voor Nederland. Dat gebeurt onder meer in het door het ministerie van IenW geregisseerde OV-toekomstbeeld met alle partijen uit de OV-sector: centrale en decentrale overheden, ProRail en vervoerders, onder wie NS. NS neemt als mede-initiatiefnemer deel aan de Mobiliteitsalliantie met organisaties uit de wereld van fiets, (vracht)auto, veren, bus, tram, metro en trein. De Mobiliteitsalliantie focust zich op een deltaplan met visie op de mobiliteit tot 2030 en is gestart met pilots voor betalen naar gebruik.

De rode draad die zich aftekent in deze mobiliteitsvisies is dat Nederland behoefte heeft aan een integraal mobiliteitsstelsel met een sterk OV. Een belangrijke sleutel daarvoor ligt in een snellere en gemakkelijker deur-tot-deureis en betere internationale ontsluiting van Nederland. NS werkt hier, waar mogelijk samen met partners (andere vervoerders, marktpartijen en in samenspel met landelijke en regionale overheden en stadsregio's), hard aan. Dat doen we door onder meer aansluitingen tussen verschillende vervoersmodaliteiten te optimaliseren en het voor- en natransport te verbeteren, onder andere met een steeds betere reisplanner, reisinformatie, goede fietsenstallingen en OV Fiets. Zo helpt NS niet alleen om Nederland bereikbaar te houden, maar ook duurzaam te maken.

## Ontwikkelingen marktordening Nederlandse spoormarkt

Twee ontwikkelingen zullen de komende jaren van invloed zijn op de inrichting van de Nederlandse spoormarkt en daarmee op de positie en de rol van NS: keuzes over de marktordening op het Nederlandse spoor vanaf 2025 door het kabinet en het besluit tot herpositionering van ProRail door het kabinet. NS volgt deze ontwikkelingen nauwgezet. Ten aanzien van de omvorming van ProRail tot ZBO hebben de gezamenlijke reizigers- en goederenvervoerders, waaronder NS, verladers, reizigersvereniging Rover en VNO-NCW aangegeven zich grote zorgen te maken over de gevolgen daarvan. De prestaties op het spoor zijn de afgelopen jaren sterk verbeterd, met name door de goede samenwerking tussen ProRail en vervoerders. De zorg is dat ProRail de komende tijd vooral met de interne organisatie bezig is waardoor de resultaten voor reizigers en goederen onder druk komen te

staan. Verder is nog veel onduidelijk. Niet helder is hoe bijvoorbeeld bestaande samenwerkingsrelaties met vervoerders en aannemers op het spoor eruit komen te zien. De insteek van NS is dat alle ontwikkelingen faciliterend moeten zijn aan de eerdergenoemde mobiliteitsuitdagingen waar Nederland de komende decennia voor staat; daarmee blijven we ook de komende jaren de reiziger op 1, 2 en 3 zetten.

NS Groep



# Verlag van de raad van commissarissen



NS kijkt terug op een goed 2019. De operationele prestaties zijn op orde, wat veel vertrouwen geeft voor de toekomst. 2020 wordt een belangrijk jaar: er loopt een aantal marktordening-onderzoeken die van belang zijn voor de nabije toekomst van NS.

## Strategie

De NS-strategie Spoorlags beter (2016-2019) richtte zich op het verbeteren van de operationele prestaties van het bedrijf. Een belangrijk onderdeel zijn de prestaties op het hoofdrailnet. De RvC monitort die prestaties en elke vergadering bespreken we de voortgang richting de midterm review: in het voorjaar van 2020 beoordeelt de overheid de prestaties van NS halverwege de concessieperiode voor het hoofdrailnet. De RvC monitort de progressie op de kpi's. Bij alle concessie-kpi's presteerde NS in 2019 boven bodemwaarde en bij vrijwel alle kpi's ook boven de afgesproken streefwaarde.

Ook op de overige onderdelen van de strategie presteert NS goed. Zo biedt het bedrijf steeds meer diensten voor de deur-tot-deurreis, met OV-fietsen, huurauto's, zonetaxi en fietsenstallingen en afspraken in overleg met lokale aanbieders van bus-, tram- of metrodiensten. Het lukt zo steeds beter dit strategie-onderdeel concreet in te vullen. Ook op het strategie-onderdeel Stations van wereldklasse heeft NS goede resultaten geboekt. Zo is er bijvoorbeeld een start gemaakt met het moderniseren van zo'n 200 kleinere stations.

De activiteiten en performance van Abellio vormen een regelmatig terugkerend thema op de agenda met de RvB. Door externe factoren staat het rendement van concessies in Duitsland en de concessie in Schotland onder druk. Dit heeft ertoe geleid dat de Scotrail-concessie niet verlengd wordt per maart 2022. Abellio wilde het contract alleen verlengen onder de voorwaarde dat het rendement zou verbeteren.

De raad laat zich verder op de hoogte houden over de zogeheten Williams-review: een onderzoek onder de vlag van het Britse ministerie van Transport naar de (toekomstige) inrichting van de Britse spoorsector en het reizigersvervoer.

## Toekomst van NS en aangescherpte strategie

In 2019 heeft NS verder gewerkt aan de aanscherping van haar strategie voor de periode 2020-2025, met een doorkijk naar 2030. De RvC was daar nauw bij betrokken, onder meer via een tijdelijke commissie en regelmatige overleggen met groepen NS'ers onder leiding van RvB-lid Tjalling Smit. De RvC heeft daarnaast mede het initiatief genomen tot het laten organiseren van een aantal seminars met wetenschappers en andere deskundigen over de toekomst van het spoor. Verschillende commissarissen woonden deze bijeenkomsten ook bij. De seminars hebben geleid tot het ESB-dossier 'De toekomst op de rails'.

Met een aangescherpte strategie bereidt NS zich voor op de toekomst. Grote uitdaging is de reizigersgroei in combinatie met een tekort aan infrastructurele capaciteit. Zo krijgt Nederland te maken met een tekort aan infrastructuurcapaciteit waardoor de mobiliteit stagneert. Perrons kunnen bijvoorbeeld te kort blijken voor langere treinen. Om toch zoveel mogelijk reizigers te kunnen blijven vervoeren, blijft NS onder andere mogelijke verbeteringen in de dienstregeling onderzoeken evenals een adequate inzet van de medewerkers. Ook koopt NS voor ruim € 3 miljard treinen. Daarnaast ziet NS kansen om met innovaties bij te dragen aan een betere mobiliteit, bijvoorbeeld door samen met Ahold Delhaize, ING, KLM en Philips technologie op het gebied van artificiële intelligentie te bevorderen.

Er loopt een aantal marktordening-onderzoeken die kunnen raken aan de activiteiten van NS, onder meer naar de hogesnelheidslijn, regionale lijnen en de positie van de stations. De politiek debatteert hierover in het voorjaar van 2020. Ook vanuit de RvC is hier uitgebreid aandacht voor. De RvC wordt door de raad van bestuur adequaat op de hoogte gehouden van ontwikkelingen in deze dossiers. Gezien de huidige prestaties ziet de RvC de midterm review met vertrouwen tegemoet. De RvC is alert op eventuele wijziging van kpi's voor de tweede helft van de concessie: NS heeft mooie resultaten geboekt in een periode van forse reizigersgroei maar niet alle streefwaarden kunnen blijven stijgen bij de nog verder verwachte reizigersgroei.

## **Individuele tegemoetkoming Tweede Wereldoorlog**

NS neemt het advies over van de Commissie Individuele Tegemoetkoming Slachtoffers WO II Transporten NS. De RvC is door de RvB nauwkeurig geïnformeerd in het proces tot besluitvorming en ondersteunt het besluit ten zeerste.

## **Veiligheid**

Veiligheid is een onderwerp dat met grote regelmaat bij de RvC op de agenda staat. Ook bezoekt de raad elk jaar bedrijfsonderdelen of oefeningen van NS met betrekking tot dit thema. Zo woonde de RvC in 2019 een safety walk bij in onderhoudsbedrijf Watergraafsmeer in Amsterdam. Ook heeft de RvC een terrorisme-oefening bijgewoond en een deep dive over spoorwegveiligheid gedaan.

## **Risicomanagement**

Het risicomanagement van NS is afgelopen jaren verder geprofessionaliseerd. De afdeling Risk houdt met de RvC elke twee jaar een zogeheten black swan inventarisatie. In 2019 heeft deze inventarisatie plaatsgevonden over de aangescherpte strategie. De uitkomsten van die exercitie inclusief mitigerende maatregelen worden meegenomen in verdere besluitvorming.

## **Corporate governance**

### **Functioneren raad van commissarissen**

De raad van commissarissen laat elke drie jaar het eigen functioneren onderzoeken door een extern bureau. In 2020 vindt dat weer plaats. Afgelopen jaar heeft raad een eigen interne evaluatie gehouden. Uit de evaluatie blijkt dat de raad van commissarissen goed met elkaar samenwerkt, en de verschillende leden complementair aan elkaar zijn. De relatie tussen de RvC en de RvB is goed. De RvC wordt tijdig en op adequate wijze bij complexe en ingrijpende besluiten betrokken, waarbij ook dilemma's concreet aan de orde komen.

### **Functioneren RvB en samenwerking met RvC**

De RvB heeft adequaat gefunctioneerd en 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. Het is voor de RvC belangrijk niet op de stoel van de RvB te gaan zitten maar de bestuurders wel uit te dagen en voorgenomen besluitvorming scherp te volgen en hierop toezicht te houden.

## **Wisselingen in raad van bestuur en raad van commissarissen**

### **Raad van bestuur**

Susi Zijderveld heeft per 1 mei 2019 NS verlaten. De RvC dankt Susi voor haar grote inzet voor het professionaliseren van de risicobeheersing binnen NS, en het in gang zetten van een cultuurverandering waarbij de openheid en aanspreekbaarheid aantoonbaar zijn verbeterd. Ook is onder haar verantwoordelijkheid de maatschappelijke bijdrage van onze stations gegroeid. Door het aftreden van Susi Zijderveld, is de raad van bestuur niet het gehele jaar op volle sterkte van 5 leden geweest. Susi Zijderveld is per 15 oktober 2019 opgevolgd door Anneke de Vries. Anneke de Vries treedt in functie als directeur stations en risicobeheer. Ze heeft een uitgebreide ervaring op het gebied van vastgoed, retail en eerstelijns risicomanagement.

### **Raad van commissarissen**

Paul Rosenmöller heeft in 2019 na drie benoemingstermijnen de RvC van NS verlaten. NS is hem zeer veel dank verschuldigd. Hij werd met ingang van 1 juni 2007, met 'versterkt recht van aanbeveling', benoemd tot commissaris bij NS. Mede om die reden woog de heer Rosenmöller het belang van de NS-collega's altijd nadrukkelijk mee. Zijn constructief-kritische blik en grote affiniteit met hoogwaardig openbaar vervoer waren de afgelopen 12 jaar van grote waarde voor NS.

Jeroen Kremers is begin 2020 na twee benoemingstermijnen afgetreden. We kijken terug op een waardevolle samenwerking met Jeroen. NS is ook hem zeer veel dank verschuldigd. Vanaf zijn start in 2012 had hij oog voor de langetermijnbelangen van de onderneming. Vanuit zijn toezichthoudende rol had hij een grote invloed op het verder uitbouwen van de risk- en compliance-functie. Zo droeg hij bij aan de solide basis die NS nu heeft.

Per 1 juni is Nebahat Albayrak (1968) door de aandeelhouder benoemd tot lid van de raad van commissarissen van NS. Haar benoeming is voor de duur van vier jaar waarna verlenging mogelijk is. Mevrouw Albayrak is met 'versterkt recht van aanbeveling' van de Centrale Ondernemingsraad door de RvC voorgedragen aan de aandeelhouder. Zij beschikt over kennis van en ervaring met zowel de private als publieke sector. Zij heeft aantoonbaar affiniteit met duurzame mobiliteit en brede bestuurlijke ervaring.

Per 1 januari 2020 is Herman Dijkhuizen door de aandeelhouder benoemd tot lid van de raad van commissarissen van NS. Zijn benoeming is voor de duur van vier jaar waarna verlenging mogelijk is. Herman Dijkhuizen vervult hiermee de vacature die ontstaat met het afscheid van Jeroen Kremers. Hij is deskundig op het financiële vlak, en beschikt over grote bestuurlijke ervaring in zowel de financiële markt als binnen de private en publieke sector.

### **Bijeenkomsten raad van commissarissen en commissies**

De RvC heeft in 2019 11 keer vergaderd, waarvan 3 keer specifiek over strategie. Alle commissarissen zijn bij nagenoeg alle vergaderingen aanwezig geweest: drie leden waren één keer afwezig. De gemiddelde deelname aan deze vergaderingen lag op 96%. Er heeft twee keer een zogeheten heisessie plaatsgevonden met alleen de commissarissen. De RvC heeft twee vaste commissies, te weten de Risk- en Auditcommissie en de (gecombineerde) Remuneratie- en Nominatiecommissie. Aan vrijwel alle vergaderingen van de commissies is door alle leden deelgenomen (respectievelijk 96 en 100%), drie leden hebben één keer een vergadering niet bijgewoond.

### **Risk- en Auditcommissie**

De Risk- en Auditcommissie bestaat uit alle leden van de RvC. In 2019 was Jeroen Kremers, financieel expert binnen de raad, voorzitter. Hij is per 26 januari 2020 in die functie opgevolgd door Herman Dijkhuizen.

De commissie heeft vier keer vergaderd. Voor deze vergaderingen zijn ook de president-directeur, de directeur Financiën, de directeur Risicobeheersing, de directeur Audit en de externe accountant uitgenodigd. Afhankelijk van de agenda worden anderen, zoals directeuren Legal, Group Control & Expertise en Risk uitgenodigd. De belangrijkste onderwerpen waren de jaarrekening, het jaarverslag, de halfjaarcijfers, het budget, het concernplan 2020-2024, risicomanagement (inclusief de uitkomsten van stress tests) en risk appetite (zie ook paragraaf Veiligheid), auditplannen en rapporten, rapportages en management letters van de externe accountant, voortgang IT-projecten en risicobeheersing, fiscale positie en Chrom 6. Ook besprak de Risk- en Auditcommissie de kwartaalrapportages van de afdeling Integriteit & Compliance.

Belangrijke punten uit de management letter van de accountant zijn onder meer de voortgang en verbeterde betrouwbaarheid van de prestatie-indicatoren van het hoofdralnet en het afrekenmechanisme van concessies en aandacht voor beheersingsmaatregelen ten behoeve van cybersecurity. De accountant wijst ook op de aansturing en het risicoprofiel van de Abellio-concessies en eventuele risico's van de Brexit, bevindingen vanuit de IT-omgeving waarbij is ingegaan op de verbeteringen en de aandachtspunten op het gebied van gebruikersrechten, wijzigingenbeheerproces en monitoren van functiescheidingsconflicten en accounts met hoge rechten.



### **Remuneratie- en Nominatiecommissie (gecombineerd)**

De gecombineerde remuneratie- en nominatiecommissie staat sinds het vertrek van Paul Rosenmöller onder voorzitterschap van Janet Stuijt en heeft Gerard van de Aast, Nebahat Albayrak, Pim van der Feltz en Marike van Lier Lels (per januari 2020) als leden. De commissie heeft drie keer vergaderd in 2019. Besproken zijn onder meer het profiel voor de opvolging van RvB-leden, talentontwikkeling, nieuw en uitgebreider proces van beoordelen van de RvB, beloningsbeleid en het functioneren van de raad van bestuur, zowel als team als het functioneren van ieder individueel lid.

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 had in 2019 een goede verstandhouding met de aandeelhouder en heeft regelmatig contact in een professionele setting.

### **Medezeggenschap**

De RvC heeft regelmatig contact met de Centrale Ondernemingsraad. Dat geldt met name voor de twee commissarissen die zijn benoemd met versterkt recht van aanbeveling en de voorzitter. De relatie is goed.

### **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 zorgvuldig beoordeeld.

### **Financiële resultaten**

NS behaalde dit jaar een nettowinst toe te rekenen aan de aandeelhouder van € 208 miljoen, in 2018 was dit een winst van € 106 miljoen. Het onderliggende resultaat (geschoond voor eenmalige posten) steeg van € 205 miljoen in 2018 naar € 275 miljoen in 2019. Voorgesteld wordt om een dividend uit te keren van € 73 miljoen euro, zijnde 35% van het resultaat over 2019. De RvC heeft de resultaten kritisch beoordeeld en met de externe accountant besproken.

NS heeft een ambitieus investeringsprogramma van bijna € 4 miljard komende jaren in Nederland. Dit zijn langetermijninvesteringen, vooral in nieuw rijdend materieel, die NS, deels met vreemd vermogen, zal financieren. Hiermee verbetert NS de kwaliteit voor de reizigers.

### **Over dit verslag**

De jaarrekening over 2019, zoals deze is opgesteld door de raad van bestuur, is in de RvC besproken. Bij de bespreking was de externe accountant EY aanwezig. De jaarrekening gaat vergezeld van het verslag van de raad van bestuur. We stellen de algemene vergadering voor om de jaarrekening 2019 vast te stellen. Tevens verzoeken we onze aandeelhouder om de raad van bestuur en raad van commissarissen decharge te verlenen. De resultaatbestemming die de RvC voorstelt, is opgenomen in noot 24 van de jaarrekening.

Met de inzet en bijdrage van alle medewerkers van NS in binnen- en buitenland heeft NS zich afgelopen jaar weer vooral kunnen richten op het bieden van zo goed mogelijke prestaties voor de reizigers. Met het behalen van alle concessie-kpi's sloot NS het jaar mooi af.

De raad van commissarissen wil alle medewerkers zeer bedanken voor de uitstekende prestaties in 2019 die door de reiziger erkend werden met een zeer hoge tevredenheid en die de basis hebben gelegd voor het succes van de NS naar de toekomst.

Vanuit dat perspectief hopen wij natuurlijk ook in 2020 te kunnen rekenen op hun voortdurende inzet voor de reiziger.

Utrecht, 26 februari 2020

De raad van commissarissen

## Personalia RvC

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

- Benoemd per 4 maart 2014 tot 2018, herbenoemd tot 2022.
- Achtergrond: voormalig voorzitter RvB Royal Imtech NV Voormalig voorzitter RvB Koninklijke Volker Wessels NV, voormalig lid RvB Reed Elsevier
- Overige functies: lid RvC Signify, lid RvC Witteveen+Bos



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

- Benoemd per 1 juni 2019 tot 2023
- Achtergrond: Vice-president External Relations, Global Integrated Gas and New Energies bij Shell. Voorheen staatssecretaris van Justitie en lid van de Tweede Kamer.
- Overige functies: lid RvC Unilever Nederland, lid van het bestuur van Fonds21



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

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





#### **Jeroen Kremers (1958), Nederlandse nationaliteit (m)**

- Benoemd per 26 januari 2012 en herbenoemd in 2016, afgetreden per 26 januari 2020
- Achtergrond: voormalig Vice-Chairman & Chief Risk Officer, Managing Board, Royal Bank of Scotland NV en Head Global Country Risk, RBS Group
- Overige functies: lid Senior Advisory Board Oliver Wyman Consultancy, lid RvC Robeco, lid RvC NIBC, Adviseur Common Wealth Bank of Australia



#### **Marika van Lier Lels (1959), Nederlandse nationaliteit (v)**

- Benoemd per 3 februari 2016 tot 2020
- 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 tot 2020
- Achtergrond: General Counsel & Head of Compliance, Corporate Secretary NN Group NV, lid Management Board NN Group NV



### **Benoemd per 1 januari 2020**

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

- Benoemd per 1 januari tot 2024.
- Achtergrond: CFO en vicevoorzitter van de Raad van Bestuur van NIBC Holding N.V
- Overige functies: vicevoorzitter van de Raad van Toezicht van de Stichting VU, lid Raad van Toezicht Wereld Natuur Fonds Nederland



## Afgetreden in 2019

### Paul Rosenmöller (1956), Nederlandse nationaliteit (m)

- Benoemd per 1 juni 2007 en herbenoemd in 2015 tot 1 juli 2019
- Achtergrond: voorzitter VO-raad
- Overige functies: voorzitter RvT AFM



De beloningen van de RvC vindt u in [Noot 2](#) van de jaarrekening.

## Beloning van de raad van bestuur

De kerndoelstelling van het NS-beloningsbeleid is dat dit beleid de raad van commissarissen in staat stelt om goed gekwalificeerde leden van de raad van bestuur aan te trekken en te behouden. Het beloningsbeleid dient de doelstellingen en strategie van NS te ondersteunen en te bevorderen. Tevens reflecteert het beloningsbeleid het publieke karakter van NS.

### Doelstellingen en principes

- Met de Staat als enig aandeelhouder, is het beloningsbeleid gebaseerd op toepassing van de beginselen voor het beloningsbeleid voor staatsdeelnemingen;
- Het bepalen van de functieniveaus vormt een belangrijk bouwblok voor het vaststellen van de beloningsniveaus;
- Voor het vaststellen van de beloningsniveaus van de raad van bestuur wordt een marktvergelijking gehanteerd op basis van twee referentiemarkten: de (semi-)publieke sector (AMC, Belastingdienst, GVB, Havenbedrijf Rotterdam, ministerie van IenW, ProRail en Vitens) en de Nederlandse private sector<sup>1</sup>, in een verhouding van 60% en 40%;
- NS belooft bestuurders op het marktmediaanniveau van de bovenstaande referentiemarkten;
- Bij het vaststellen van de remuneratie van de leden van de raad van bestuur is rekening gehouden met de invloed van het beloningsbeleid op de lange termijn waardecreatie. Voor NS betekent dit dat bij de vaststelling van de remuneratie 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;
- Het gehanteerde beloningsbeleid voldoet aan de best practice-bepalingen over bezoldiging uit de Corporate Governance Code.

<sup>1</sup> De referentiegroep van de Nederlandse private sector bestaat uit ruim 600 Nederlandse bedrijven in veel verschillende sectoren.

### Resultaatafspraken raad van bestuur

Alle leden van de raad van bestuur hebben resultaatafspraken gemaakt die zijn vastgelegd in targetletters. Deze resultaatafspraken bestaan uit gezamenlijke- en individuele doelen. De individuele doelen zijn gerelateerd aan de portefeuille waarvoor een directielid verantwoordelijk is. Aan de resultaten is geen beloning gekoppeld (zie onder variabele beloning). De gezamenlijke doelen voor 2019 waren:

Doelstellingen	KPI	Target
Klant	Klanttevredenheid	82%
	Reizigerspunctualiteit hoofdrailnet	91,7%
	Zitplaatskans in de spits hoofdrailnet	95,5%
Financieel	EBIT NS	€ 210 mln
Gedrag en 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.	
	<b>Integriteit</b>	
	De score op het volwassenheidsniveau van de integriteitscultuur o.b.v. het professional judgement in Q4 2019 is gestegen t.o.v. de score in Q4 2018.	+0,2
	<b>Veiligheid</b>	
	Risico-inventarisaties en evaluaties zijn inclusief bijbehorend plan van aanpak conform het arbobeleid uitgevoerd.	75%
	<b>Duurzaamheid</b>	
	Efficiënter energieverbruik voor onze gebouwen en treinen, per jaar per reizigerskilometer.	Minimaal 2%

De kpi voor de zitplaatskans in de spits voor het hoofdrailnet was in 2019 94,9% en derhalve is deze target niet gehaald. Verder zijn alle andere bovenstaande targets gerealiseerd in 2019.

Hoewel de verschillende onderwerpen vallen onder verschillende leden van de raad van bestuur, is de raad van bestuur als geheel verantwoordelijk voor de bovenstaande gezamenlijke doelen. Conform de portefeuilleverdeling zijn de leden van de raad van bestuur ook verantwoordelijk voor individuele doelstellingen, zo is mevrouw Rintel verantwoordelijk voor operationele doelstellingen, de heer Groenewegen voor onder andere het financiële doel van Abellio, mevrouw De Vries voor de prestaties van Stations en de heer Smit voor bijvoorbeeld kpi's op het individuele reisbelang.

## Beloningselementen

- Vast inkomen
- Variabele beloning
- Pensioen
- Secundaire arbeidsvoorwaarden

In de jaarrekening is in noot 2 van de jaarrekening een tabel opgenomen waarin alle beloningselementen worden weergegeven.

Ten aanzien van de beloningselementen geldt voor Anneke de Vries, directeur stations en risicobeheer, geldt dat zij per 15 oktober is toegetreden tot de raad van bestuur. Voor Susi Zijdeveld, directeur risicobeheersing, geldt dat zij per 1 mei uit dienst is getreden.

## Vast inkomen

Het vast overeengekomen bruto jaarsalaris inclusief vakantiegeld van de leden van de raad van bestuur in 2019 was als volgt:

	<b>Functie</b>	<b>Vast jaar inkomen op 31 december 2019 (€)</b>	<b>Genoten vast inkomen (€) 2019</b>
De heer R.H.L.M. van Bortel	President-directeur	473.806	469.593
De heer H.L.L. Groenewegen	Directeur financiën	371.613	368.308
Mevrouw M.E.F. Rintel	Directeur operatie	371.613	368.308
Mevrouw S.M. Zijdeveld	Directeur risicobeheersing	-	122.402
De heer T.B. Smit	Directeur commercie & ontwikkeling	371.613	368.308
Mevrouw A.M.E. de Vries	Directeur stations en risicobeheer	371.613	78.918

Aan de hand van de Hay-methode beoordeelt de Renumeratiecommissie het functieniveau van de leden en de voorzitter van de raad van bestuur. Aan het functieniveau kan vervolgens ook een beloningsniveau gekoppeld worden. Ook voor de andere NS-medewerkers die niet onder de cao vallen wordt eerst een functieniveau volgens de Hay-methode vastgesteld waar vervolgens een beloningsniveau aan gekoppeld wordt. Door het gebruik van dezelfde methodiek is bij de vaststelling van de beloning van de raad van bestuur rekening gehouden met de interne beloningsverhoudingen.

Het verschil tussen het vast jaarinkomen en het genoten vast inkomen komt doordat per 1 oktober 2019 de salarissen zijn verhoogd met 1,2% naar aanleiding van de cao-verhoging. Dit is conform het beloningsbeleid. Alle NS-medewerkers die onder de cao vallen, hebben deze verhoging ook ontvangen. Het totale inkomen van de medewerker met het hoogste vaste salaris, de president-directeur, is 9<sup>1</sup> maal de mediaan van het totale inkomen van alle NS-werknemers in Nederland. Deze interne beloningsverhouding is niet gewijzigd ten opzichte van 2018.

*1 Uitgangspunten: Alle medewerkers van NS en Abellio Nederland, die het gehele jaar in dienst waren, zijn meegenomen in de berekening. Bij de berekening zijn de volgende elementen betrokken: de vaste en variabele beloning en de pensioenkosten. Bovenstaande elementen zijn van toepassing op zowel de medewerkers als de President-directeur. Zowel full time als part time personeel wordt in de berekening betrokken.*

## Variabele beloning

Alle leden van de raad van bestuur hebben in hun arbeidsovereenkomst individueel afgezien van variabele beloning. De raad van commissarissen kan overwegen variabele beloning, die gemaximeerd is op 20% van het vaste jaarsalaris, zoals beschreven in het beloningsbeleid van de directie weer in te voeren.

## Pensioen

Alle leden van de raad van bestuur nemen deel in de NS-pensioenregeling. Het werkgeversdeel van de pensioenlasten bedraagt voor de gehele raad van bestuur in 2019 € 68.228 (2018: € 73.385). Het werkgeversdeel is 2/3 deel van de totale pensioenlasten.

	<b>Functie</b>	<b>Pensioenlasten (€)</b>
De heer R.H.L.M. van Boxtel	President-directeur	15.009
De heer H.L.L. Groenewegen	Directeur financiën	15.009
Mevrouw M.E.F. Rintel	Directeur operatie	15.009
Mevrouw S.M. Zijderveld	Directeur risicobeheersing	5.003
De heer T.B. Smit	Directeur commercie & ontwikkeling	15.009
Mevrouw A.M.E. de Vries	Directeur stations en risicobeheer	3.187

Op basis van de wetgeving is de pensioenopbouw op een salaris van € 107.593 afgetopt. NS en vakbonden zijn overeengekomen om als alternatief voor de aftopping van de pensioenopbouw een bruto bijdrage naast het salaris uit te keren. NS kent aan alle huidige en nieuwe medewerkers een bruto bijdrage toe van 12% van het deel van het salaris boven € 107.593. Voor medewerkers die op 1 januari 2015 46 jaar of ouder waren, geldt een overgangsmaatregel. Zij ontvangen aanvullend een leeftijdsafhankelijke bijdrage. Het betreffende percentage wordt eenmalig vastgesteld. Leden van de raad van bestuur ontvingen in 2019 een bijdrage gelijk aan bovenstaande regeling voor NS-medewerkers.

	<b>Functie</b>	<b>Alternatief voor aftopping pensioenopbouw (€)</b>
De heer R.H.L.M. van Boxtel	President-directeur	43.440
De heer H.L.L. Groenewegen	Directeur financiën	31.286
Mevrouw M.E.F. Rintel	Directeur operatie	33.893
Mevrouw S.M. Zijderveld	Directeur risicobeheersing	10.385
De heer T.B. Smit	Directeur commercie & ontwikkeling	31.286
Mevrouw A.M.E. de Vries	Directeur stations en risicobeheer	6.728

\*) Mevrouw Rintel ontvangt een hogere vergoeding, omdat zij onder de overgangsbepaling viel per 1 januari 2015 voordat zij zitting nam in de RvB.

## Secundaire arbeidsvoorwaarden

Op de raad van bestuur zijn de overige secundaire arbeidsvoorwaarden van toepassing die gelden voor alle medewerkers van NS, waaronder ziektekostenregelingen en vervoersfaciliteiten.

Daarnaast bestaan de secundaire arbeidsvoorwaarden voor de raad van bestuur uit een passende onkostenvergoeding, een leaseauto en gebruik van communicatiemiddelen. In de leaseregeling bestaat de mogelijkheid om af te zien van een leaseauto, tegen bruto uitbetaling van het mobiliteitsbudget. Verder kunnen zij beschikken over een directieauto met chauffeur ten behoeve van een optimale uitoefening van de taken van de individuele RvB-leden. Deze directieauto wordt in beginsel alleen voor zakelijk verkeer gebruikt. Hieronder verstaat NS ook het zakelijk 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. Vanwege het gebruik dat niet rechtstreeks samenhangt met de dienstbetrekking, vindt voor de directieauto een fiscale bijtelling plaats. Omdat de bijtelling wordt opgeroepen door privégebruik dat onvermijdelijk

is in combinatie met de verplichtingen die voortvloeien uit het dienstverband met NS, ontvangen de RvB-leden een vergoeding voor de over de fiscale bijtelling verschuldigde belasting. Deze vergoeding is aangewezen voor de werkkostenregeling en is daardoor netto aan de RvB-leden uitgekeerd. De onderneming verstrekt aan de leden van de raad van bestuur geen leningen, voorschotten of garanties.

	<b>Functie</b>	<b>Uitbetaling leasebedrag (€)</b>	<b>Vergoeding voor fiscale bijtelling directieauto</b>	<b>Onkostenvergoeding</b>
De heer R.H.L.M. van Boxtel	President-directeur	-	9.588	4.368
De heer H.L.L. Groenewegen	Directeur financiën	16.920	2.400	4.368
Mevrouw M.E.F. Rintel	Directeur operatie	2.784	2.400	4.368
Mevrouw S.M. Zijderveld	Directeur risicobeheersing	5.640	800	1.456
De heer T.B. Smit	Directeur commercie & ontwikkeling	-	2.400	4.368
Mevrouw A.M.E. de Vries	Directeur stations en risicobeheer	3.967	510	928

\*) De heer van Boxtel heeft in 2019 gebruikgemaakt van de directieauto met chauffeur, dat wordt gecompenseerd door af te zien van bruto uitbetaling van het mobiliteitsbudget. De heer Groenewegen en mevrouw Zijderveld hebben gekozen het mobiliteitsbudget uit te laten betalen. Mevrouw Rintel, de heer Smit en mevrouw De Vries hadden in 2019 de beschikking over een leaseauto. Mevrouw Rintel en mevrouw De Vries hebben beiden niet het gehele mobiliteitsbudget aangewend en ontvangen derhalve een gedeeltelijke uitbetaling van het mobiliteitsbudget. De heer Smit heeft het gehele mobiliteitsbudget aangewend en ontvangt derhalve geen uitbetaling.

## Arbeidsovereenkomsten

Leden van de raad van bestuur worden benoemd voor een periode van maximaal vier jaar. Herbenoeming kan plaatsvinden telkens voor een periode van vier jaar.

	<b>Functie</b>	<b>Benoemingsdatum</b>	<b>Einde benoeming</b>
De heer R.H.L.M. van Boxtel	President-directeur	1 augustus 2015	31 juli 2020
De heer H.L.L. Groenewegen	Directeur financiën	15 september 2016	14 september 2020
Mevrouw M.E.F. Rintel	Directeur operatie	15 juli 2016	14 juli 2020
De heer T.B. Smit	Directeur commercie & ontwikkeling	1 april 2017	31 maart 2021
Mevrouw A.M.E. de Vries	Directeur stations en risicobeheer	15 oktober 2019	14 oktober 2023

In alle arbeidsovereenkomsten van de leden van de raad van bestuur is een opzegtermijn voor de werkgever opgenomen van vier maanden. Bij beëindiging van de arbeidsovereenkomst op initiatief van NS bedraagt de beëindigingsvergoeding maximaal eenmaal het vaste jaarsalaris. In geval van ernstig verwijtbaar dan wel nalatig handelen zal geen beëindigingsvergoeding worden uitgekeerd.



# Personalia raad van bestuur

## **Roger van Boxtel (1954), president-directeur, Nederlandse nationaliteit**

- Aandachtsgebied: corporate strategie en communicatie
- Overige functies: commissaris APG Groep, lid dagelijks bestuur VNO-NCW, voorzitter raad van toezicht museum De Fundatie, voorzitter raad van toezicht Amsterdam Sinfonietta, lid bestuur CER, voorzitter klankbordgroep Werk aan Uitvoering van MR
- Achtergrond: Nederlands Recht (Universiteit van Amsterdam)
- Loopbaan: o.a. VNG, AEF, Tweede en Eerste Kamerlid (fractievoorzitter), minister voor Grote Steden en Integratie en ICT, CEO Menzis



## **Bert Groenewegen (1964), directeur financiën, Nederlandse nationaliteit**

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



## **Marjan Rintel (1967), directeur operatie, Nederlandse nationaliteit**

- Aandachtsgebied: dagelijkse dienstverlening in zowel Nederland als internationaal (rijden van treinen, bijsturing, onderhoud en reiniging), assetmanagement van materieel & bedrijfsmiddelen en refurbishment
- Overige functies: bestuurslid Hermitage Amsterdam, lid RvC Nederlandse Loterij, bestuurslid Stichting Nationaal Fonds 4 en 5 mei
- Achtergrond: bedrijfskunde (RU Groningen)
- Loopbaan: o.a. Schiphol, KLM, Air France/KLM



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

- Aandachtsgebied: corporate strategie, netwerkontwikkeling, verkoop- en marketingactiviteiten, digital
- Overige functies: Lid Dagelijks Bestuur Coöperatie OV Bedrijven
- Achtergrond: bedrijfskunde (Nyenrode)
- Loopbaan: o.a. Transavia, Air France/KLM



**Anneke de Vries (1964), directeur stations en risicobeheer, Nederlandse nationaliteit (RvB-lid vanaf 15 oktober 2019)**

- Aandachtsgebied: stations en risicobeheer
- Overige functies: beschermvrouw NS Harmonie
- Achtergrond: Economische Geografie en postdoctoraal Vastgoedkunde (Universiteit van Amsterdam)
- Loopbaan: o.a. Albert Heijn, ING Vastgoed Ontwikkeling, Bureau Architectenregister en Woningcorporatie Rochdale



## Afgetreden in 2019

**Susi Zijderveld (1969), directeur risicobeheersing, Nederlandse en Canadese nationaliteit (tot 1 mei 2019)**

- Overige functies: commissaris NIBC en voorzitter RemCo NIBC, bestuurslid Stichting Nationaal Fonds 4 en 5 mei, bestuurslid Concertgebouwfonds, lid raad van advies The Millennials
- Achtergrond: Master of Laws (VU Amsterdam)
- Loopbaan: o.a. Stibbe, De Nederlandsche Bank, CBR



# Corporate governance



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

De governance van NS, een staatsdeelneming, 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 (personele unie). De raad van bestuur legt zowel aan de algemene vergadering als aan de raad van commissarissen verantwoording af over de uitoefening van zijn taken. Toezicht op de raad van bestuur vindt plaats door de raad van commissarissen. Zowel de raad van bestuur als de raad van commissarissen leggen over de uitoefening van hun taken verantwoording af aan de algemene vergadering van aandeelhouders.

## Aandeelhouder

De enige aandeelhouder van NV Nederlandse Spoorwegen is de Nederlandse Staat. De aandeelhoudersrol wordt door het ministerie van Financiën vervuld. Jaarlijks, binnen zes maanden na afloop van het boekjaar, wordt de algemene vergadering gehouden.

De algemene vergadering bespreekt onder meer het gehele jaarverslag, stelt de jaarrekening en 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.

## Corporate Governance Code

Als grote onderneming met een belangrijke maatschappelijke rol in de Nederlandse samenleving en met de Nederlandse Staat als enig aandeelhouder onderschrijft NS graag het belang van openheid en transparantie. Hoewel NS geen beursgenoteerde onderneming is, past NS de Nederlandse Corporate Governance Code 2016 ('de Code') toe. 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.

## Raad van bestuur

De raad van bestuur is belast met en verantwoordelijk voor het bestuur van de onderneming en legt verantwoording af aan de raad van commissarissen en de algemene vergadering. De raad van bestuur ontwikkelt de visie en de daaruit voortkomende missie, strategie en doelstellingen. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de NS-strategie ligt bij de raad van bestuur. Uitvoering geschiedt mede door de bedrijfsonderdelen en dochterondernemingen, waarvoor ook de titulaire directeuren van de bedrijfsonderdelen en dochterondernemingen verantwoordelijkheid dragen. 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 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. De raad van bestuur is in 2019 gewijzigd. Per 1 mei 2019 is mevrouw Susi (S.M.) Zijdeveld afgetreden. Per 15 oktober 2019 is mevrouw Anneke (A.M.E.) de Vries benoemd en toegetreden tot de

raad van bestuur als directeur stations en risicobeheer. De raad van bestuur bestaat momenteel uit de volgende personen: de heer Roger (R.M.L.H.) van Boxtel, president-directeur, de heer Bert (H.L.L.) Groenewegen, directeur financiën, mevrouw Anneke (A.M.E.) de Vries, directeur stations en risicobeheer, mevrouw Marjan (M.E.F.) Rintel, directeur operatie en de heer Tjalling (T.B.) Smit, directeur commercie & ontwikkeling.

De bezoldiging en arbeidsvoorwaarden van de leden van de raad van bestuur worden vastgesteld door de raad van commissarissen met inachtneming van het bezoldigingsbeleid 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. Zowel de raad van bestuur als ieder lid van de raad van bestuur afzonderlijk is bevoegd de vennootschap te vertegenwoordigen. De verantwoordelijkheden, taak en werkwijze van de raad van bestuur zijn vastgelegd in de statuten van NV Nederlandse Spoorwegen, statuten van NS Groep N.V. en in het reglement van de raad van bestuur.

De raad van bestuur richt zich op het realiseren van de doelstellingen en de continuïteit van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Middels 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. In geval van een (potentieel) (in)direct persoonlijk belang van een lid van de raad van bestuur dat tegenstrijdig is met het belang van NS, informeert dat lid meteen de voorzitter van de raad van commissarissen en overige leden van de raad van bestuur en verschaft daarover alle relevante informatie, inclusief de relevante informatie inzake zijn echtgeno(o)t(e), geregistreerd partner of andere levensgezel, pleegkind, bloed- of aanverwant tot in de tweede graad. 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 2019 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 2019 nageleefd.

## **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 geboden acht, kan de raad van commissarissen of het lid informatie inwinnen van de raad van bestuur, NS Audit, de externe accountant, de centrale ondernemingsraad en/of (andere) functionarissen en externe adviseurs van NS.

De samenstelling van de raad van commissarissen is in 2019 gewijzigd. Per 1 juli 2019 is de heer Paul (P.) Rosenmöller (vicevoorzitter) afgetreden vanwege het aflopen van zijn benoemingstermijn. Met ingang van 1 juni 2019 is mevrouw Nebahat (N.) Albayrak toegetreden tot de raad van commissarissen. De raad van commissarissen bestond in 2019 uit de heer Gerard (G.J.A.) van de Aast (voorzitter), de heer Jeroen (J.J.M.) Kremers (afgetreden per 26 januari 2020), mevrouw Marike (M.) van Lier Lels (vice-voorzitter), mevrouw Janet (J.L.) Stuijt, de heer Pim (W.J.) van der Feltz, mevrouw Nebahat (N.) Albayrak (vanaf 1 juni), en de heer Paul (P.) Rosenmöller (tot 1 juli). Per 1 januari 2020 is de heer Herman (H.) Dijkhuizen benoemd tot lid van de raad van commissarissen (RvC) van NS en voorzitter van de Risk- en Auditcommissie. Hij vervult hiermee de vacature die ontstond met het afscheid van de heer Jeroen Kremers per 26 januari 2020, die twee termijnen als commissaris vol heeft gemaakt.

De verantwoordelijkheden, taak en werkwijze van de raad van commissarissen zijn vastgelegd in de statuten van NS, statuten van NS Groep N.V. en in de reglementen van de raad van bestuur, de raad van commissarissen en zijn commissies. 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 en het functioneren van de individuele leden van de raad van bestuur.

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. 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. De profielschets wordt aangepast, zodra dit nodig is om de juistheid en actualiteit te bewaken. Alle leden van de raad van commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van de Code. 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.



Een lid van de raad van commissarissen meldt een potentieel tegenstrijdig belang in relatie tot NS, onverwijld aan de voorzitter van de raad. Indien het de voorzitter betreft, dient de voorzitter onverwijld te melden aan de vicevoorzitter. Het betreffende lid verschaft alle relevante informatie, inclusief de voor de situatie relevante informatie inzake zijn echtgenote, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind en bloed- en aanverwanten tot in de tweede graad. 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. Alle RvC-leden zijn lid van de Risk- en Auditcommissie en onafhankelijk in de zin van de Code. De Risk- en Auditcommissie 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 ten minste twee keer per jaar of 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.

### **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 bestaat uit vier leden en allen zijn onafhankelijk in de zin van de Code. De leden van de Remuneratie- en Nominatiecommissie zijn momenteel mevrouw Janet (J.L.) Stuijt (voorzitter), mevrouw Nebahat (N.) Albayrak, de heer Gerard (G.J.A.) van de Aast en de heer Pim (W.J.) van der Feltz. 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 van het beloningsbeleid voor de raad van bestuur en het implementeren daarvan.

De Remuneratie- en Nominatiecommissie bereidt jaarlijks een remuneratierapport voor over (de toepassing van) het beloningsbeleid voor de leden van de raad van bestuur. De raad van commissarissen stelt de bezoldiging van de individuele leden van de raad van bestuur vast op voorstel van de Remuneratie- en Nominatiecommissie, een en ander binnen de grenzen van het door de Algemene Vergadering vastgestelde beloningsbeleid. Het remuneratierapport is opgenomen in dit verslag.

De Remuneratie- en Nominatiecommissie stelt de selectiecriteria en benoemingsprocedures vast inzake de benoeming van leden van de raad van commissarissen en leden van de raad

van bestuur. Zij beoordeelt periodiek de omvang en samenstelling van de raad van commissarissen en stelt aan hen een profielschets voor het gremium voor. Ook is zij verantwoordelijk voor het proces voor de periodieke beoordeling van het functioneren van de individuele leden van de raad van commissarissen en doet zij voorstellen voor (her)benoeming van leden van de raad van commissarissen.

## 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 Risk- en Auditcommissie 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 bij over de halfjaarcijfers. De externe accountant is in beginsel aanwezig bij de vergaderingen van de Risk- en Auditcommissie, tenzij de Risk- en Auditcommissie anders bepaalt. De externe accountant informeert de voorzitter van de Risk- en Auditcommissie 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 de externe accountant vanaf het boekjaar 2014 en benoemd tot en met 2021.

## NS Audit

De interne auditfunctie is een onafhankelijke, objectieve functie die zekerheid verschaft en adviesopdrachten uitvoert om meerwaarde te leveren en de operationele activiteiten van de organisatie te verbeteren. De interne auditfunctie helpt de organisatie haar doelstellingen te realiseren door met een systematische en gedisciplineerde aanpak de effectiviteit van de governance, risicomanagement en beheersing te evalueren en te verbeteren. NS Audit functioneert hiërarchisch onder de raad van bestuur, hierbij rapporteert de directeur NS Audit direct aan de president-directeur en bespreekt de operationele gang van zaken van de afdeling. Tevens rapporteert de directeur NS Audit aan de voorzitter van de Risk- en Auditcommissie. 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.

De interne auditfunctie informeert het bestuur, de Risk- en Auditcommissie en de externe accountant over:

- realisatie van het auditjaarplan;
- gebreken in de effectiviteit van de interne risicobeheersing- en controlesystemen;
- bevindingen en observaties die van wezenlijke invloed zijn op het risicoprofiel van N.V. Nederlandse Spoorwegen en de met haar verbonden ondernemingen;
- tekortkomingen in de opvolging van aanbevelingen van de interne auditfunctie.

In 2019 heeft de verplichte externe toetsing van de afdeling plaatsgevonden door het Institute of Internal Auditors. Dit onderzoek, dat verplicht is op grond van het Reglement Kwaliteitstoetsingen van IIA Nederland, is afgesloten met een positief eindoordeel. De externe accountant en NS Audit werken, met inachtneming van hun specifieke taakopdracht, samen.

## **Governance van veiligheid**

NS heeft een Veiligheidsoverleg ingericht dat wordt voorgezeten door de directeur NS Risk. Dit overleg is het centrale orgaan waaraan de lijnverantwoordelijken van de bedrijfsonderdelen, IT en Security verantwoording afleggen over veiligheidsrisico's. De directeur NS Risk bewaakt in hoeverre met de beheersing van de veiligheidsrisico's invulling wordt gegeven aan de vastgestelde risk appetite. Een van de veiligheidsdomeinen binnen NS betreft cybersecurity. Door de verdergaande digitalisering van de bedrijfsprocessen van NS neemt het belang van cyber toe. De directie is actief betrokken bij dit onderwerp en ziet toe op uitvoering van de NS cyberstrategie, en investeert programmatisch in de structurele verbetering. Er is een actieve samenwerking met het ministerie van IenW en ProRail om de cyberrisico's te adresseren. NS is mede voorzitter van het recent geïnitieerde publiek-private Europese Rail samenwerkingsverband voor cyber.

## **Organisatie van duurzaamheid**

Wij zijn koploper in duurzame mobiliteit en pakken de verantwoordelijkheid om deze duurzaamheid samen met partners te faciliteren en te realiseren. Deze ambitie wordt ingevuld door de ontwikkeling van plannen en uitvoering van activiteiten door bedrijfsonderdelen van NS op de strategische thema's Klimaat, Circulair en Inclusie. Bij beleids- en investeringsvoorstellen wordt telkens naar het duurzaamheidseffect gevraagd. De Duurzaam Ondernemen Council is het besluit- en beleidsvoorbereidend orgaan van NS voor duurzaamheid. De Council bestaat uit directeuren van bedrijfsonderdelen en staven en komt bijeen onder voorzitterschap van directeur Commercie & Ontwikkeling. De Council wordt geadviseerd door de Duurzaam Ondernemen Werkgroep met vertegenwoordigers van bedrijfsonderdelen en staven. De Staf Duurzaam Ondernemen ondersteunt de Council, de Werkgroep en de Bedrijfsonderdelen en regisseert en stimuleert de gewenste ontwikkelingen. 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. Er hebben zich behalve de aanstelling van een nieuwe directeur Duurzaamheid in 2019 geen wijzigingen voorgedaan in de governance en organisatie van duurzaamheid.

# Beheersing van risico's



Risicomanagement is het bewust omgaan met onzekerheden die een negatieve invloed kunnen hebben op het realiseren van de strategische doelstellingen. Om inzicht te geven in de risicobeheersing van NS komen in dit hoofdstuk de risicobereidheid, de inrichting van de risicobeheersing en de belangrijkste risico's aan bod.

## 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.

Categorie	Risicobereidheid	Toelichting, NS accepteert
Veiligheid	Mijdend	Geen of minimale afwijkingen van veiligheidsdoelstellingen
Compliance	Mijdend	Geen of minimale afwijkingen van integriteit & compliance-doelstellingen
Operatie	Mijdend	Geen of minimale afwijkingen van operationele doelstellingen en concessie-kpi's
Financiën	Mijdend	Geen of minimale afwijkingen van financiële doelstellingen
Reputatie	Mijdend	Geen of minimale afwijkingen van reputatiedoelstellingen
Duurzaamheid	Nemend	Ruimere afwijkingen van duurzaamheidsdoelstellingen

Per kwartaal wordt de risk appetite rapportage vastgesteld en gerapporteerd of het risicoprofiel op NS-niveau binnen de risk appetite blijft. Deze rapportage geeft per thema het risicoprofiel ten opzichte van de vastgestelde risk appetite en de belangrijkste concernrisico's weer die worden gemonitord door de RvB en de RvC.

## Inrichting van de risicobeheersing

Een goede werking van het risicomanagementsysteem is van belang voor NS. Om risico's blijvend integraal te beheersen, beweegt het risicomanagementsysteem mee met interne en externe ontwikkelingen. In 2019 richtte NS zich op het verbeteren van het risicobeheersingsproces door het kwantificeren van risico's en deze expliciet op te nemen in plannings- & analyses.

Met behulp van probabilistische plannings- en analyses maakt NS 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. Zo zijn we als NS beter in staat om beslissingen te nemen. In 2019 is deze aanpak op verschillende onderdelen binnen NS toegepast. In het komende jaar breiden we deze aanpak verder uit binnen de organisatie. Daarnaast is er aandacht geweest voor het inbedden van Business Continuity Management in de organisatie, waarvoor we samenwerking met ProRail hebben opgezet.

## Governance

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 afdeling NS Risk onderdeel van is, ondersteunt, adviseert en bewaakt of het lijnmanagement de verantwoordelijkheden ook daadwerkelijk neemt. De derde lijn met internal audit controleert onafhankelijk of het systeem van risicobeheersing en interne controle functioneert.

De samenwerking met verschillende afdelingen binnen risicobeheersing, waaronder Integriteit & Compliance, Cybersecurity en Legal heeft NS Risk in 2019 voortgezet. Gezamenlijk beoordelen we beleidsvoorstellen en nieuwe investeringen en geven we advies aan de raad van bestuur. Daarnaast werken we samen bij diverse NS-brede risicoanalyses, zoals op het gebied van cybersecurity waarbij risico's zijn geïnventariseerd, geprioriteerd en belegd.

Om aantoonbaar *in control* te zijn op belangrijke processen en systemen heeft NS in 2019 het Interne Controle Framework verder ingevuld: een uniform raamwerk om processen/systemen en bijbehorende risico's, beheersmaatregelen en de werking daarvan vast te leggen en te monitoren.

De afdeling Risk streeft ernaar om samen met specialisten uit de business integraal risicomanagement op te zetten en systematisch risicoafwegingen te maken (afgezet tegen de risicobereidheid). Het integraal risicomanagement bestaat uit drie pijlers:

- Actief ondersteunen en toezien op de inventarisatie en mitigatie van risico's door het management, bijvoorbeeld in de vorm van risico-assessments;
- Risico's afwegen in besluitvorming;
- Incidenten analyseren waarbij tekortkomingen in beheersing de reden was, om te leren van gemaakte fouten.

Hierdoor wordt de sturing krachtiger, omdat NS in staat is om mogelijke knelpunten of kansen vroegtijdig te signaleren en daar gericht en proactief op te sturen. De mate van ondersteuning door de tweede lijn bij deze processen bepalen we op basis van een risicoschatting vooraf.

## Vastlegging en rapportage

Geïdentificeerde risico's zijn met risico-eigenaar in risicoregisters vastgelegd en scoren we kwantitatief met behulp van één uniforme risicomatrix. Per kwartaal rapporteert NS de voornaamste risico's per bedrijfs onderdeel en die worden besproken in de raad van bestuur als onderdeel van de planning- en controlcyclus. Risico's buiten de risicobereidheid rapporteren we direct en indien nodig escaleren we. 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.

## Cultuur

Risicomanagement is van ons allemaal; het is onderdeel van de dagelijkse werkzaamheden. Het Risk-team heeft een steeds grotere bekendheid binnen de organisatie. Collega's uit de business weten hen te vinden en NS Risk ondersteunt daar waar nodig.

NS Risk biedt de business risicomanagementtrainingen aan zodat collega's zelfstandig aan de slag kunnen met risicomanagement. In 2020 komt er een syllabus beschikbaar waarin opgenomen is hoe je het risicomanagementproces zelfstandig kan aanpakken.

NS Risk is een integraal, maar onafhankelijk onderdeel van NS. Ze informeert, daagt uit, neemt standpunten in en geeft gevraagd en ongevraagd advies vanuit de kennis van NS en zonder te veroordelen. De afdeling denkt mee in oplossingen die recht doen aan de diverse belangen en die bijdragen aan de realisatie van de strategie.



# Concernrisico's

Als onderdeel van de planning- en controlcyclus heeft de raad van bestuur de belangrijkste concernrisico's vastgesteld op basis van onder andere de geïdentificeerde risico's in de bedrijfsonderdelen. Hierbij is gekeken naar de relatie met het realiseren van de strategische doelstellingen en de materiële thema's. De concernrisico's komen hieronder uitgebreid aan bod, evenals de mutaties in het risicoprofiel ten opzichte van 2018. Voor de financiële risico's verwijzen we naar het hoofdstuk Financieel risicobeheer in de Jaarrekening.

## Belangrijkste mutaties in risicoprofiel ten opzichte van 2018

Voor de risico's non-compliance, HSL-Zuid, verbetercapaciteit en onvoldoende bedrijfsresultaat is een stijgende trend in beheersing zichtbaar. In 2019 is op het gebied van compliance voortgang geboekt op zowel structuur als cultuur, waardoor de beheersing is verbeterd. Op de HSL-Zuid hebben de goede prestaties in de tweede helft van 2019 na o.a. het oplossen van de softwarebug en procesoptimalisatie gezorgd dat de concessieafspraken zijn behaald en is de beheersing verbeterd. Door blijvende aandacht voor portfoliobeheersing en de doorvoering van herinrichtingen is de beheersing van het risico verbetercapaciteit verbeterd. Voor het risico bedrijfsresultaat is het resultaat over 2019 hoger dan verwacht en zijn meer besparingen geconcretiseerd dan was opgenomen in het businessplan. De beheersing bij de risico's Infra en Investerings buitenland is verslechterd. Bij Infra verwachten we een toename van het aantal knelpunten in de benodigde infrastructuur, waardoor het uitvoeren van de treindienst, het accommoderen van toekomstige reizigersgroei en het realiseren van onze ambities negatief wordt beïnvloed. Voor het risico investeringen in het buitenland is een dalende trend in beheersing zichtbaar, met name in Duitsland veroorzaakt door verhoogde personeelskosten door een nieuwe cao en boetes door effecten van infrastructurele werkzaamheden.

## Vooruitblik op de concernrisico's in de toekomst

In onderstaand overzicht zijn de belangrijkste concernrisico's ingedeeld naar de zes binnen NS gebruikte risicothema's. De belangrijkste concernrisico's in 2019 vallen binnen vier van de zes gebruikte risicothema's. Het overzicht geeft ook de trend omtrent de beheersing aan.

Risicothema	Belangrijkste Concernrisico's	Trend
<b>1. Veiligheid</b>  <b>Mijdend</b>	<b>Veiligheid:</b> Niet voldoen aan zorgplicht bij een ernstig veiligheidsincident met reizigers en/of medewerkers	
<b>2. Compliance</b>  <b>Mijdend</b>	<b>Non compliance:</b> Niet voldoen aan wet- en regelgeving of overschrijden van geldende normen en waarden.	
<b>3. Operatie</b>  <b>Mijdend</b>	<b>HSL-Zuid:</b> Niet conform afspraken presteren op de HSL-Zuid.	
	<b>Infra:</b> Klanthinder door tekort aan infracapaciteit en achterblijvende kwaliteitsverbetering.	
	<b>Invoering ERTMS:</b> Verstoringen in het implementatietraject leiden tot klanthinder.	
	<b>Betrouwbaarheid IT:</b> Niet voldoen aan de operationele- en beveiligingseisen van IT-systemen.	
	<b>Verbetercapaciteit:</b> Verbeteringen leveren te laat of onvoldoende resultaat.	
	<b>Tekort personele capaciteit:</b> Discontinuïteit bij cruciale processen door een tekort aan personeel	
<b>4. Financiën</b>  <b>Mijdend</b>	<b>Onvoldoende bedrijfsresultaat:</b> : Onvoldoende bedrijfsresultaat en operationele cashflow genereren om plannen financieerbaar te houden.	
	<b>Marktordening:</b> Wegvallen van delen van bedrijfsactiviteiten en de bijbehorende resultaatsbijdrage.	
	<b>NS investeringen in het buitenland:</b> Onvoldoende bedrijfsresultaat uit buitenlandse investeringen.	
<b>5. Reputatie</b>  <b>Mijdend</b>	De belangrijkste concernrisico's vallen niet binnen het thema Reputatie.	
<b>6. Duurzaamheid</b>  <b>Nemend</b>	De belangrijkste concernrisico's vallen niet binnen het thema Duurzaamheid.	

-  Trend verbeterd
-  Trend gelijk gebleven
-  Trend verslechterd

## Risico 1: Veiligheid

### Omschrijving

Het risico dat NS in Nederland niet afdoende maatregelen treft om veiligheidsincidenten te voorkomen of haar zorgplicht onvoldoende vervult bij een ernstig veiligheidsincident met reizigers, medewerkers, en/of de omgeving door het niet naleven van veiligheidsprocedures of inbreuk op het proces door kwaadwillenden.

## Toelichting

Veiligheid omvat tien thema's: spoorwegveiligheid, sociale veiligheid, arbeidsveiligheid, brandveiligheid, transferveiligheid, informatieveiligheid, materieelveiligheid, milieuveiligheid, voedselveiligheid en security (inclusief antiterrorisme).

Gezien het belang van een goede en veilige bedrijfsvoering blijft veiligheid een voortdurend aandachtspunt. NS wil haar reizigers op een veilige manier vervoeren en laten verblijven op stations en haar medewerkers een veilige werkplek bieden. NS is vanaf 2015 een programma gestart voor het verder verbeteren van de veiligheidscultuur. NS heeft de ambitie om op de lange termijn door te groeien naar een proactieve veiligheidscultuur en heeft in 2019 voor de weg daar naartoe verdere stappen gezet.

## Maatregelen

Reizen per spoor is een van de veiligste vormen van mobiliteit. NS wil de veiligheid blijven verbeteren en zet hierbij in op twee pijlers: het beheersen van de veiligheidsrisico's en het continu verbeteren van de veiligheidsprestaties. Om dit brede werkveld te beheersen, geldt een heldere governance per bedrijfs onderdeel naast de centrale organisatie voor Security. Hierin is de afgelopen periode belangrijke voortgang geboekt, maar er is nog een groep pad noodzakelijk om de gewenste volwassenheid te bereiken.

Op diverse veiligheidsterreinen hebben we verbeteringen doorgevoerd waardoor de veiligheid is toegenomen. Op gebied van arbeidsveiligheid werken we vanuit Risico Inventarisaties en Evaluaties (RI&E's) aan verbetermaatregelen en zijn directie en management direct betrokken onder andere via Safety Walks. Dit heeft er mede toe bijgedragen dat het aantal arbeidsongevallen per miljoen gewerkte uren (Total Recordable Rate) verder gedaald is van 5,3 in 2018 naar 4,5 in 2019. Daarnaast is het programma Chrom-6 gericht op het veilig uitvoeren van werkzaamheden alsmede op het onderzoeken van de arbeidsomstandigheden binnen NS in het verleden. Bij spoorwegveiligheid wordt door de inbouw van ORBIT in treinen een geluidssignaal afgegeven aan de machinist wat helpt om het aantal STS-passages te reduceren. In 2019 is ORBIT in alle Sprinters van het type SLT ingebouwd. De systeemsprong die nodig is om niet meer afhankelijk te zijn van het correct handelen van de machinist is op hoofdlijnen uitgewerkt in twee mogelijke routes. Deze onderzoeken we nu samen met ProRail en IenW om in 2020 een gezamenlijk besluit te kunnen nemen.

Ten aanzien van sociale veiligheid draagt het sluiten van de toegangspoortjes op steeds meer stations bij aan het verhogen van de veiligheid in en om de trein en op stations. Vanaf september zijn bevoegdheden van Veiligheid & Servicemedewerkers op het station herijkt en kunnen zij voortaan ook optreden in winkels en fietsenstallingen.

NS is aangesloten op overheidsinstanties waaronder de Nationale Coördinator Terrorisbestrijding en Veiligheid (NCTV), de Politie en Nationaal Cyber Security Center (NCSC), en blijft op de hoogte van externe ontwikkelingen in het veiligheidslandschap. De Nationale Coördinator Terrorisbestrijding en Veiligheid (NCTV) geeft aan dat de kans op een aanslag op het spoor reëel blijft. Dat we alert moeten blijven, blijkt wel uit het tramincident in Utrecht op 18 maart 2019. Het anti-terrorismebeleid en de planvorming van NS wordt op basis van de laatste inzichten in samenwerking met de overheid en ProRail geactualiseerd. Dit betreft zowel preventieve als curatieve maatregelen (beperking van schade en snel herstel van de situatie). Om goed voorbereid te zijn op een mogelijke dreiging of aanslag is er ook in 2019 geoefend met ProRail en relevante veiligheidspartners. Ten aanzien van ICT-veiligheid actualiseert en volgt NS de cyberrisico's volgens een roadmap (zie risico 6).

## Trend beheersing

Veiligheid van onze medewerkers, reizigers en omgeving staat hoog in het vaandel. De beheersing is door bovengenoemde ontwikkelingen nog steeds goed en op onderdelen verbeterd. Ondanks de maatregelen kan NS niet uitsluiten dat veiligheidsincidenten plaatsvinden. Ten aanzien van terreurdreiging geldt dat de algemene dreiging in Nederland volgens de Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding en Veiligheid verminderd is, maar aanzienlijk blijft.

## Risico 2: Non compliance

### Omschrijving

Het risico dat NS niet voldoet aan wet- en regelgeving, of (interne) normen en waarden overtreedt, hetgeen kan leiden tot benadeling van reizigers, medewerkers of andere stakeholders, reputatieschade, financiële schade of sancties van toezichthouders.

### Toelichting

NS streeft een beheerste bedrijfsvoering na, waarbij incidenten zich bij uitzondering voordoen en wordt voldaan aan wet- en regelgeving. Om het aantal incidenten te beperken, dient NS aan een aantal voorwaarden te voldoen. Er moet onder meer een veilige omgeving zijn waar we open over incidenten spreken en onderzoek verrichten naar de achtergrond van incidenten, zodat het inzicht wordt vergroot. Door te leren van meldingen en situaties, kan NS inzicht creëren en maatregelen nemen om herhaling te voorkomen.

Nieuwe en gewijzigde wet- en regelgeving moeten we vertalen naar concreet beleid, zodat we dit kunnen implementeren in de organisatie met ondersteunende processen en systemen.

### Maatregelen

Om de regie op compliance binnen de organisatie te vergroten en het risico op non compliance verder te reduceren, heeft NS in 2019 de beheersing van compliance versterkt. Concrete maatregelen waren:

- de introductie van compliance-kpi's op een aantal gebieden met een hoog inherent risico, zoals mededinging, aanbestedingen, privacy en de inhuur van externen. Bij deze onderwerpen zijn procedures aangescherpt en kwantitatieve normen gesteld, die permanent worden bewaakt.
- de monitoring op compliancerisico's en -issues. Deze hebben betrekking op mogelijke non compliance met wet- en regelgeving en worden vanuit de business aangedragen op basis van de actuele ontwikkelingen in de operatie, evenals de bijhorende maatregelen. Compliancerisico's en -issues met grote impact komen tevens aan de orde in de raad van bestuur en raad van commissarissen.
- de inrichting van een compliancedashboard, als onderdeel van de planning- & controlcyclus. In het dashboard staat de actuele status van de compliance-kpi's, -risico's en -issues. Verder houden we de actuele ontwikkelingen rondom compliance hierin bij, zoals de introductie van nieuwe wetgeving en afstemming met toezichthouders. De informatie uit het dashboard wordt per kwartaal gerapporteerd aan en behandeld in de raad van bestuur en raad van commissarissen.

Naast deze maatregelen hebben we de eerdere ingezette maatregelen uit 2018 verder doorgezet. Voor de aanpak van integriteitsschendingen geldt de Regeling Integriteitsmeldingen als kader. In 2019 zijn alle meldingen in lijn met deze Regeling behandeld en zijn bijpassende maatregelen getroffen. Verder is NS een landelijk programma gestart om ongewenst gedrag in regio's en teams aan te pakken, zoals intimidatie en discriminatie. Uitgangspunt hierbij is om tot een structurele verbetering in de cultuur van omgangsvormen binnen NS te komen.

Verder heeft NS in de hele organisatie en in alle lagen sessies gehouden om een open en veilige cultuur te stimuleren, altijd aansluitend op de vragen en dilemma's die binnen een team of afdeling spelen. We hebben ook een aantal interne campagnes gevoerd over compliance rondom mededinging, privacy en informatieveiligheid. Doel was de kennis van de relevante NS-medewerkers up-to-date te brengen en te houden.

## Trend beheersing

De beheersing van compliance heeft in 2019 veel aandacht gekregen als onderdeel van de planning- en controlcyclus binnen NS. Dit maakt deel uit van een meerjarentraject om integriteit en compliance sterker te verankeren in de organisatie. Met de maatregelen die in 2019 zijn genomen is het fundament gelegd voor een volwaardige bedrijfsbrede sturing en monitoring op compliance. Hiermee is de beheersing van het risico op non-compliance structureel verbeterd.

## Risico 3: HSL-aanbod

### Omschrijving

Het risico dat door drukke bezetting, complexiteit op de HSL-Zuid en/of het niet kunnen effectueren van getroffen maatregelen, niet conform afspraak wordt gepresteerd. De afspraak met lenW over de performance op de HSL-Zuid omvat zowel operationele performance als de introductie van nieuwe producten.

### Toelichting

De gemaakte afspraken tussen het ministerie van lenW en NS over de performance op de HSL-Zuid zijn bijzonder ambitieus, rekening houdend met de complexiteit en beperking van de infrastructuur en de materieelkrachte en leeftijd van de NS-rijtuigen. Andere belangrijke risicofactoren zijn de flinke reizigersgroei, ambitieuze kpi's, impact van extreem weer (waaronder de extreme hitte) en externe incidenten en versnipperde HSL-kennis. lenW heeft in 2018 € 60 miljoen vrijgemaakt voor maatregelen op de korte en middellange termijn om de infrastructuur van de HSL-Zuid te verbeteren. Daarnaast hebben NS en ProRail in 2018 een langetermijnvisie voor de HSL-corridor opgesteld en aangeboden aan lenW. In deze visie hebben NS en ProRail een serie maatregelen uitgewerkt, met als doel om prestaties op de HSL-Zuid blijvend te verbeteren en op het niveau van het hoofdrailnet te brengen. Besteding van de vrijgemaakte gelden is van belang om prestaties te kunnen verbeteren.

In de tweede helft van 2018 en begin 2019 werd de dienstregeling op de HSL geconfronteerd met een hardnekkige softwarebug in de locomotieven, die leidde tot strandingen en lagere punctualiteit. Na het verhelpen van deze bug door een software update door de leverancier in maart en verdere procesoptimalisatie zijn de prestaties sterk verbeterd. In de dienstregeling 2021 komt de Intercity Nieuwe Generatie in gebruik. De gefaseerde instroom in 2021 en de voorbereidingen hiervoor in 2020 kunnen gepaard gaan met introductiedips.

## Maatregelen

Operationele prestaties blijven wisselend. Daarvoor is aandacht vanuit alle operationele kolommen van NS, waarbij een governance-verandering voor de gehele HSL is aangebracht. Daarnaast blijven het verbeterprogramma en de verbeterteams actief om de prestaties continu te monitoren en zo goed en stabiel mogelijk te krijgen en extra maatregelen te treffen indien die noodzakelijk zijn en de verbetering in de operatie aan te jagen en te ondersteunen.

Vanaf dienstregeling 2021 volgt de introductie van de Intercity Nieuwe Generatie, na een gepland, uitgebreid en zorgvuldig introductieproces inclusief opleiding. NS houdt het huidige materieel gereed als fall-back.

## Trend beheersing

De risicotrend is in 2019 verbeterd. De verbeterde prestaties in de tweede helft van 2019 na o.a. het oplossen van de softwarebug en procesoptimalisatie hebben gezorgd dat de concessieafspraken zijn behaald. De KPI's zijn echter gevoelig voor de risicofactoren, waaronder bijvoorbeeld komende software updates van materieel en de ingewikkelde infra. Vanaf 2020 neemt het risico weer toe door toename van reizigersaantallen en mogelijke effecten van de verbouwing van het opstel terrein Watergraafsmeer. De structurele problematiek vraagt om een langere adem; het verbeteren van de prestaties op de HSL-Zuid heeft dan ook de volle aandacht van NS.

# Risico 4: Infracapaciteit

## Omschrijving

Het risico dat NS de gewenste dienstregeling (inclusief toekomstige uitbreidingen) niet op een robuuste, punctuele en rendabele wijze kan uitvoeren door beperkingen van de infracapaciteit. Dan gaat het om beperkingen in zowel de hoeveelheid infrastructuur als de bruikbaarheid van die infrastructuur. Hierdoor kan NS haar noodzakelijke groeiambities en gewenste operationele verbeteringen niet voldoende realiseren, en de verwachte reizigersgroei niet accommoderen.

## Toelichting

NS is voor het uitvoeren van haar dienstregeling afhankelijk van voldoende, betrouwbare spoorinfrastructuur. Om de groeiende reizigersaantallen aan te kunnen en de (hiervoor) noodzakelijke uitbreidingen van de dienstregeling te kunnen doorvoeren is NS afhankelijk van uitbreiding van de infrastructuur. De (tijds) oplevering van de noodzakelijke infrastructuur staat onder druk. Dit wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt doordat het actuele (en voorziene) investeringsniveau substantieel lager is dan noodzakelijk om de naar boven bijgestelde reizigersprognoses te kunnen blijven accommoderen. Ook spelen de stijgende prijzen in de aannemerij, strengere milieueisen (onder andere stikstof, PFAS, geluid) en de complexe samenhang tussen veel grote infraprojecten een rol. Door deze samenhang kan een kleine vertraging van het ene project tot groot uitstel bij een ander project leiden. Daarnaast staat de beschikbare infracapaciteit onder druk door de verwachte toename van het goederenvervoer per spoor. Als laatste zijn buitendienststellingen een reden waardoor infra langdurig niet beschikbaar is. Met alle voorziene verbouwingsprojecten rondom onder andere Amsterdam, Den Haag, Zwolle, Geldermalsen en Rotterdam en de infra-aanpassingen voor de uitrol van ERTMS staan er – naast de buitendienststellingen voor regulier onderhoud – nog veel grote buitendienststellingen op de rol.



Naast het risico op een tekort aan benodigde infrastructuur voor de dienstregeling is er het risico op een inperking van de bruikbaarheid van de huidige infrastructuur. Dit wordt onder andere veroorzaakt door beperkingen in de tractie-energievoorziening (waardoor frequentieverhogingen of de inzet van modern materieel worden beperkt), problemen met de detectie van modern materieel, stoorstromen, trillingen (in relatie tot het gewicht van de treinen ('aslasten')) en de recent naar boven gekomen acute zorgen over baanstabieleit. Deze vraagstukken hebben nu al beperkingen in de snelheid en inzet van treinen tot gevolg. Ook kunnen aangescherpte milieueisen (bijvoorbeeld over fijnstof, geluid of trillingen) voor beperkingen zorgen. Ten slotte bestaat het risico dat de introductie van ERTMS de bruikbaarheid van het spoor gaat beperken (in tegenstelling tot het doel van het ERTMS-programma om meer capaciteit te realiseren). Dit kan bijvoorbeeld gebeuren doordat er de eerste jaren meer storingen optreden of doordat ERTMS de bruikbare lengte van perrons en opstelsporen verlaagt.

## Maatregelen

NS stelt jaarlijks het Integraal Asset Plan op waarin we het dienstregelingsontwerp op zowel korte- als lange termijn combineren met de assets materieel, personeel en infrastructuur (inclusief behandel- en opstelcapaciteit). Hierdoor kan NS samen met ProRail meer integraal sturen op de infrabehoefte op langere termijn en indien nodig ook tijdig op zoek gaan naar alternatieven of mitigerende maatregelen. De dienstregeling-ontwikkelingen vanuit NS en de benodigde ontwikkelingen in de infrastructuur bij ProRail worden in een regulier proces ('MLT') op elkaar afgestemd. Op basis van de materieelparkplanning van NS ontwikkelen en toetsen we verschillende toekomstscenario's om deze vervolgens proactief te delen met lenW en ProRail. NS werkt tevens samen met ProRail om de Randstad goed bereikbaar te houden tijdens werkzaamheden. Een voorbeeld hiervan is de gezamenlijke programmasturing op het beperken van klanthinder in de Ruit Amsterdam (gebied tussen Schiphol, Amsterdam Zuid, Amsterdam Centraal en Weesp) en de actieve rol van NS in het sectorbrede programma Toekomst Bestendig Werken aan het Spoor (TWAS).

## Trend beheersing

Beheersing van risico's op het gebied van infrastructuur is complex, omdat de voornaamste besturing en besluitvorming buiten de directe invloed van NS plaatsvindt, maar bij ProRail en lenW. NS heeft in 2019 versterkt ingezet op de bovengenoemde beheersmaatregelen en zo meer invloed uitgeoefend. Tegelijkertijd ontwikkelen de risico's zich buiten de directe invloed van NS, en zijn de risico's voor NS – ondanks de extra aandacht voor beheersingsmaatregelen – op het gebied van infracapaciteit in 2019 toegenomen. Hierdoor verwachten we een toename van het aantal knelpunten in de benodigde infrastructuur, waardoor het uitvoeren van de treindienst, het accommoderen van toekomstige reizigersgroei en het realiseren van onze ambities negatief wordt beïnvloed.

## Risico 5: ERTMS

### Omschrijving

Het risico bestaat dat de invoering van ERTMS leidt tot klanthinder. Ook bestaat het risico dat de implementatie van ERTMS niet de verwachte gewenste resultaten gaat opleveren op de gebieden van veiligheid, betrouwbaarheid, interoperabiliteit, capaciteit, snelheid. Het vervangen van het treinbeveiligingssysteem op het Nederlandse spoor is een ingrijpend en complex programma, dat impact zal hebben op NS. De uitrol zal vele jaren duren. Tijdens deze periode moet er gebruik worden gemaakt van zowel het traditionele beveiligingssysteem (ATB) als ERTMS. Op de kortere termijn bestaan risico's rond de juiste inbouw in onze treinen en de implementatie in onze organisatie.

## Toelichting

De invoering van ERTMS in de Nederlandse spoorsector (NS, ProRail, overige vervoerders) vindt plaats onder regie van een programmadirectie, die door het ministerie van IenW bij ProRail is geplaatst. Binnen NS werkt een programma-organisatie aan de invoering bij NS. Deze invoering is complex, omdat het zowel technische, operationele als organisatorische elementen bevat. De implementatie van ERTMS op het Nederlandse spoor omvat veranderingen voor de infrabeheerder en voor alle vervoerders. Zowel de infrastructuur als de treinen moeten worden aangepast om ERTMS ingevoerd te krijgen. Bovendien dient een aanzienlijk deel van het personeel te worden opgeleid om effectief in het nieuwe vervoersysteem te werken. ERTMS zal per baanvak worden uitgerold waarbij ATB wordt verwijderd. Tijdens de uitrol zal zowel ATB als ERTMS in gebruik zijn totdat alle baanvakken rond 2050 zijn uitgerust met ERTMS. De komende jaren zal ERTMS zich als Europees treinbeveiligingssysteem blijven ontwikkelen.

## Maatregelen

De ERTMS-programmadirectie heeft bij de invoering van ERTMS bewust gekozen voor een aanpak, waarin zorgvuldigheid boven snelheid gaat. De uitwerking van migratiestappen in combinatie met het opgezette gezamenlijke kwaliteitsmanagementsysteem zijn elementen waarmee het risico op klanthinder en of het niet realiseren van de ERTMS-doelstellingen wordt gereduceerd. NS ziet erop toe dat de migratiestappen zorgvuldig worden voorbereid.

Ook NS bereidt de introductie van ERTMS zorgvuldig voor in nauwe samenwerking met de ERTMS-programmadirectie, ProRail en de andere vervoerders. De programma-organisatie voor ERTMS onderkent de risico's en mitigeert deze. Daarvoor heeft zij een governance ingericht waarin alle bij de invoering betrokken bedrijfsonderdelen op de hoogste niveaus zijn betrokken. Bij recente materieelinvoeringen beproefde invoeringsmethodieken passen we toe.

## Trend beheersing

Het risico voor klanthinder wordt met de genomen maatregelen verder gereduceerd. Verschillende door NS ingebrachte punten ter reductie van lagere operationele performance en of onacceptabele klanthinder zijn opgenomen in de voorgenomen programmabeslissing. Het risico dat de implementatie van ERTMS niet de verwachte resultaten gaat opleveren, wordt door NS in samenwerking met de ERTMS-programmadirectie beheerst. Het is te vroeg om hiervoor een trend aan te geven, omdat daadwerkelijke uitrol nog jaren in beslag zal nemen.

# Risico 6: Betrouwbaarheid IT

## Omschrijving

Er is een continue vraag naar verdere ontwikkeling van onze IT-systemen vanuit zowel operationele als beveiligingseisen (met name vanwege cyberrisico's). Het risico is dat door de krappe arbeidsmarkt een tekort ontstaat aan het gewenste niveau van kennis en capaciteit waardoor niet alle IT-systemen aan de eisen voldoen. Gevolg hiervan is dat NS de strategische ambities niet waar kan maken en de continuïteit van de dienstverlening niet kan garanderen.

## Toelichting

Voor het uitvoeren van de dienstregeling en het leveren van voldoende service aan de klant zijn betrouwbare IT-systemen nodig. IT is een steeds belangrijker en een kritieke factor in de besturing van de NS-operatie, met name voor de informatievoorziening aan de reiziger en de be- en bijsturing van de dienstregeling. Om dat te kunnen faciliteren zijn drie pijlers van groot belang: een stabiele, efficiënte en schaalbare IT-infrastructuur, voldoende en gekwalificeerd personeel en voldoende beheersbaarheid van in gebruik zijnde systemen. Binnen elke pijler bestaan er momenteel risico's. Voor een stabiele, efficiënte en schaalbare IT-infrastructuur vormen legacy systemen en het vervangen daarvan een zorg. In een steeds krappere arbeidsmarkt is het aantrekken en behouden van het juiste personeel in groeiende mate een risico. De beheersbaarheid wordt negatief beïnvloed door sterke afhankelijkheid van externe leveranciers.

## Maatregelen

Verouderde bedrijfsapplicaties worden indien noodzakelijk vervangen. Hiervoor zijn voor zeer kritieke systemen aparte programma's opgezet. Ook lopen meerjarige programma's om cloud infrastructuur en dataplatformen te ontwikkelen. Voor het aantrekken van medewerkers werkt NS intensief samen met opleidingsinstellingen en leveranciers van tijdelijk personeel. Door centralisatie en gedegen architectuur wordt gestreefd naar een beheersbare IT-omgeving. NS investeert continu in de versterking van de cyber security.

Recruitment houdt intensieve IT-arbeidsmarktcampagnes om de werving van nieuw IT-personeel te realiseren. Zij tonen NS als een maatschappelijk relevante werkgever met een aantrekkelijk IT-domein om in te werken.

Aan de hand van de cyberroadmap zijn een aantal belangrijke stappen gezet ter verhoging van de cyberweerbaarheid.

## Trend beheersing

In 2019 hebben we grote stappen gemaakt in de vervanging van kritieke systemen, zoals de uitfasering van het oude besturingssysteem, en in de beheersing van de cyberrisico's, al blijft verdere ontwikkeling op dit gebied noodzakelijk.

# Risico 7: Verbetercapaciteit/wendbaarheid

## Omschrijving

Het risico dat de ingezette verandertrajecten op gedrag en cultuur niet of te laat het gewenste resultaat opleveren, met als gevolg dat NS niet de geplande groei maakt op gebied van veiligheid, integriteit en kosten.

## Toelichting

Om de dienstverlening van NS te verbeteren en operationele targets te realiseren zijn we een aantal (organisatie)veranderingen gestart. Als gevolg van afhankelijkheden tussen verbeterinitiatieven blijft het uitdagend om steeds de juiste keuzes te maken. Daarnaast kent NS een hoge complexiteit van de onderliggende processen. Tot slot vraagt een aantal verbeteringen ook een gedragsverandering van medewerkers. Dit geheel maakt het niet altijd eenvoudig om benodigde veranderingen tijdig en volledig te realiseren. De aandacht voor integriteit, veiligheid en gedrag op basis van de Hearts & Minds methodiek heeft - in de vorm van leerprogramma's, sessies en managementaandacht - geleid tot een meetbare toename in bewustzijn. NS is op de H&M cultuurladder gegroeid van een reactieve naar een calculatieve cultuur. De uitdaging is nu om door te groeien naar een proactieve cultuur.

## Maatregelen

De slagvaardigheid van NS neemt verder toe. Door het beheersen van het projectenportfolio, kunnen we knelpunten tijdig signaleren en adresseren. Daarnaast zijn we in gesprek met de (nieuwe) medezeggenschap en vakbonden over de langetermijnstrategie van NS en de daarvoor noodzakelijke veranderingen aan de hand van de veranderagenda. De wendbaarheid van NS en de 'medewerker van de toekomst' zijn in deze gesprekken een expliciet thema. In 2019 heeft de operatie een aantal belangrijke herinrichtingen ingevoerd na testtrajecten, waarbij implementatie nu nog aandacht vraagt. De plannen van aanpak voor veiligheidscultuur en integriteit zijn vastgesteld en lopen. Voortgang wordt elk kwartaal behandeld. Als onderdeel van het strategie-proces is een NS-breed plan van aanpak op hoofdlijnen geformuleerd dat zich richt op integrale aanpak en verankering van veranderbereidheid. Resultaten worden op deelterreinen behaald, maar versnelling blijft nodig. Dilemma's die hiervoor beslecht moeten worden, worden geagendeerd bij de raad van bestuur.

## Trend beheersing

De beheersing is door verbeterde portfoliobeheersing en bovengenoemde ontwikkelingen verbeterd. Om de dienstverlening van NS op een hoog niveau te houden en operationele targets te realiseren en de toenemende druk op financieel rendement voor de organisatie is het essentieel om de verbeteringen te blijven realiseren.

# Risico 8: Tekort personele capaciteit

## Omschrijving

Het risico is dat NS wordt geconfronteerd met een tekort aan personele capaciteit op functionele plekken waardoor er discontinuïteit kan ontstaan in de uitvoering van cruciale processen.

## Toelichting

Net als de rest van Nederland heeft NS te maken met krapte op de arbeidsmarkt. Tot 2022 ontstaan in Nederland meer vacatures dan dat er nieuwe arbeidskrachten instromen. Het vervullingspercentage van vacatures en doorlooptijden ervan blijven bij NS stabiel ondanks de aanhoudende arbeidsmarktcrapte. Echter is er een zorg voor de toekomstige invulling van vacatures bij rijdend personeel, IT, Techniek, Treinmodernisering, Commercie, Netwerkontwikkeling en Retail.

Bij het rijdend personeel ontstaat krapte bij hoofdconducteurs en trainmanagers internationaal. De leeftijdsopbouw van het personeelsbestand betekent de komende 5 jaar een hoge uitstroom door pensionering en afnemende flexibiliteit van inzet op diensten. Tevens relevant is de toename van verzuim die de vraag naar extra capaciteit verhoogt.

### Maatregelen

NS heeft strategische personeelsplanningen opgesteld en maatregelen genomen zoals frequentere vlootshouw en *succession planning*. Om verdere groei in verzuim te voorkomen zijn er korte-termijnacties opgezet. Managers worden bij ingewikkelde verzuimsituaties gecoacht en begeleid door de inzet van casemanagers. Een speciaal ingerichte taskforce verzuim verricht verdiepend onderzoek naar verzuimoorzaken en de aanpak daarvan, monitort voortgang en rapporteert wekelijks. Daarnaast wordt de integraliteit van de aanpak duurzame inzetbaarheid her-beoordeeld door een externe partij en werken we de (middel)lange-termijnaanpak naar een gezonde, vitale organisatie verder uit.

### Trend beheersing

Na afname van dit risico in 2018 is dit risico opnieuw toegenomen. In 2019 waren de personeelstekorten nog beheersbaar, maar de komende jaren kunnen deze oplopen, ondanks de gestegen populariteit van NS als werkgever. Het gevecht om talent wordt stevig gevoerd. Focus zal daarnaast moeten blijven liggen op strategisch vooruitzien en opties afwegen hoe om te gaan met de krappe arbeidsmarkt en normalisering van verzuim.

## Risico 9: Onvoldoende bedrijfsresultaat

### Omschrijving

Het risico dat NS door sterker stijgende kosten in relatie tot de omzetwikkeling het gewenste rendement niet haalt. Gevolg hiervan is dat NS onvoldoende bedrijfsresultaat en operationele cashflow genereert, waardoor NS in de toekomst haar strategie niet kan financieren.

### Toelichting

NS heeft de afgelopen jaren fors geïnvesteerd om de operationele prestaties structureel te verbeteren. Tevens investeert NS in nieuw materieel en modernisering van bestaand materieel om de reizigersgroei en de verwachte groei voor de komende jaren op te vangen. Vanwege het kapitaalintensieve karakter van het bedrijf is de kostenstructuur binnen NS relatief vast. NS dient de komende jaren fors te investeren om de reizigersgroei te faciliteren en te voldoen aan concessieverplichtingen en toezeggingen aan stakeholders. Kosten nemen daardoor toe, met extra druk op het resultaat, maar de operationele cashflow blijft wel stabiel. Voor het aantrekken van financiering is behoud van een goede rating van belang.

### Maatregelen

Vanuit een integrale sturing op basis van duidelijke bedrijfsdoelstellingen is NS in de financiële kolom, bij de stafdiensten en in de bedrijfsonderdelen gestart met initiatieven om resultaatverbeteringen te realiseren en een kostenbewuste cultuur te bevorderen. Daarbij laten we naast financiële ook maatschappelijke en commerciële belangen meewegen. Hierbij kijkt NS onder andere naar personeel, materieelinzet en het servicemodel.

### Trend beheersing

NS neemt maatregelen om de resultaten te verbeteren, waarbij we naast kostenverlaging bij indirecte medewerkers en stafdiensten ook het verhogen van productiviteit en opbrengsten nastreven. De afgelopen jaren was het verbeteren van het resultaat ondergeschikt aan het verbeteren van de operationele prestaties. Hiervoor zijn en worden de komende jaren nog forse investeringen gedaan in onder andere materieel en IT. In 2019 heeft het belang van een gezond rendement weer een hogere prioriteit gekregen nu de operationele prestaties goed op orde zijn, hetgeen NS in staat stelt om zelfstandig haar toekomstplannen en investeringen te kunnen blijven financieren en het treinkaartje betaalbaar te houden. Initiatieven op het gebied van rendementsverbetering moeten we deels nog wel realiseren.

## Risico 10: Marktordening

### Omschrijving

Het risico dat het kabinet kiest voor een andere inrichting van de spoorse ordening, inclusief de reikwijdte van het hoofdnet, HSL-Zuid, omgang met open toegang en de positie van NS Stations na 2024, waardoor de prestaties naar de reiziger onder druk komen te staan en de bedrijfsactiviteiten van NS worden geraakt. De bewindspersoon van IenW heeft aangekondigd medio 2020 een besluit te nemen over de ordening van de spoorsector na 2024.

### **Toelichting**

In het regeerakkoord zijn enkele voornemens geuit met betrekking tot de ordening op het spoor die NS zouden kunnen raken. Zo onderzoekt het kabinet de mogelijke decentralisatie van vier spoorlijnen. Ook heeft IenW een aantal andere onderzoeken aangekondigd die haar moeten helpen bij het nemen van een besluit over de ordening van de spoorsector. Zo onderzoekt zij de positie en de exploitatie van stations en loopt er een onderzoek naar de HSL-Zuid, open toegang en een 'gelijk speelveld'. Ook zullen de uitkomsten van de midterm review betrokken worden.

### **Maatregelen**

Binnen NS lopen diverse verbeterprogramma's. De effecten daarvan laten een verbeterde performance zien, zowel op het gebied van de treindienst als op en rond de stations. Ook loopt NS op schema in het behalen van haar prestatieafspraken. De prestaties op de HSL-Zuid blijven echter achter, onder andere door de complexiteit in de samenloop van de infrastructuur en het materieelhet systeem. Verder werkt NS continu aan het verbeteren van haar dienstverlening aan de reiziger. NS werkt mee aan de onderzoeken van het ministerie ter voorbereiding op een beslissing over de ordening van de spoorsector na 2024.

### **Trend beheersing**

De onzekerheid omtrent de marktordening blijft onverminderd groot. NS zet zich continu in om een goede performance te blijven realiseren.

## **Risico 11: NS-investeringen in het buitenland**

### **Omschrijving**

Het risico dat de NS-investeringen in het buitenland geld kosten in plaats van geld opleveren en mogelijk zullen resulteren in een of meerdere verlieslatende contracten.

### **Toelichting**

Abellio is een volledige dochter van NS en opereert op de markten voor reizigersvervoer in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland. NS investeert via deze dochter in deze markten. Prioriteit van Abellio is het behalen van positieve financiële resultaten en het bieden van een goed product aan lokale reizigers en grensoverschrijdend aan reizigers van en naar Nederland door risico's doeltreffend te beheersen en investeringen binnen het Capital-at-Risk-framework te houden. Dit framework is in 2016 met het ministerie van Financiën overeengekomen en stelt grenzen aan de omvang van de investeringen door NS in het buitenland en aan de garanties die NS afgeeft.

### **Verenigd Koninkrijk**

In 2019 hebben de concessies ScotRail en Greater Anglia in het Verenigd Koninkrijk tegenvallende financiële resultaten laten zien. Dit effect is gecompenseerd door de toevoeging van de East Midlands concessie aan de portefeuille vanaf 18 augustus 2019. De reizigersomzet blijft ondanks verschillende verbeterinitiatieven achter bij de verwachtingen door:

- a. tegenvallende economische groei mede door aanhoudende onzekerheid omtrent de gevolgen van Brexit;
- b. gedrag van reizigers dat afwijkt van historische trends wat resulteert in tegenvallende groei van het aantal reizigers vergeleken met de verwachtingen ten tijde van de biedingen;
- c. afhankelijkheid van Network Rail om tijdig infrastructurele projecten op te leveren, die noodzakelijk zijn om verbeteringen in de dienstregeling door te voeren om de reizigersgroei te accommoderen.



Tevens speelt bij de concessie Greater Anglia een dispuut met de concessieverlener over een afrekenmechanisme dat resulteert in een verhoging van de concessievergoeding. Tenslotte blijven de prestaties op het spoor, mede veroorzaakt door vertraagde levering van nieuwe treinen en tekortkomingen in de infra, achter bij de afspraken met de concessieverleners en de verwachtingen van het publiek.

### **Duitsland**

In Duitsland wordt de komende jaren een omzetgroei gerealiseerd van € 534 miljoen in 2019 naar circa € 800 miljoen nadat alle contracten volledig operationeel zijn. Dit komt doordat een aantal concessies is gewonnen die tussen juni 2019 en juni 2020 in operatie gaat. Tijdens de hieraan voorafgaande mobilisaties zijn voorbereidingen nodig, zoals het werven en opleiden van personeel, de aanschaf van treinen en het realiseren van werkplaatsen voor het onderhoud van de treinen. Dit vereist forse investeringen en mobilisatiekosten, die van invloed zijn op het resultaat, omdat er sprake is van een forse groei. In 2019 is in Duitsland een (aanloop)verlies gerealiseerd. Naast hoge mobilisatie- en opstartkosten hebben krapte op de arbeidsmarkt in Duitsland en nieuwe cao-afspraken geleid tot een grotere behoefte aan rijdend personeel en hogere personeelskosten. Samen met omvangrijke werkzaamheden aan de infra zorgde het tekort aan eerstelijnsmedewerkers voor hogere boetes van de OV-autoriteiten vanwege lagere punctualiteit en treinuitval. De concessieverlener compenseert de vervoerders door middel van een prijsindexatie voor kostenstijgingen, echter dekt de huidige index niet de kosten uit hoofde van bijvoorbeeld de kortere werkweek. De vervoerders zijn in overleg met de concessieverleners over aanpassing van de index en een boetesysteem dat is gerelateerd aan beïnvloedbare oorzaken.

### **Maatregelen**

Op grond van de met de aandeelhouder gemaakte afspraken beperkt NS het financiële risico ten aanzien van de activiteiten van Abellio tot het afgeven van concerngaranties en het geïnvesteerde kapitaal binnen het Capital-at-Risk-framework. Voor bepaalde concessies in het Verenigd Koninkrijk wordt de omvang van het risico beperkt door het aangaan van een strategisch partnerschap, zoals bij Greater Anglia waar in de concessie wordt deelgenomen door Mitsui voor 40% en bij West Midlands door Mitsui en Japanese Railways East (JRE) voor gezamenlijk 30%. Verder heeft Abellio diverse initiatieven gestart die het bedrijfsresultaat moeten ondersteunen.

In Duitsland worden de mobilisaties en optimalisatie van de operatie via een programma-aanpak met ervaren management gedegen voorbereid. Ook wordt de uitvoering nauwlettend gevolgd zodat risico's op vertragingen en budgetoverschrijdingen worden beheerst. Hierbij komen de ervaringen en geleerde lessen uit eerdere mobilisaties in de programma-aanpak voor nieuwe mobilisaties. Overeenstemming met de concessieverleners over aanpassingen in de personeelskostenindex en een boetesysteem dat is gerelateerd aan beïnvloedbare oorzaken is van groot belang om in de Duitse spoormarkt een redelijk rendement te kunnen behalen.

### **Trend beheersing**

De genoemde maatregelen zullen op korte- en middellange termijn tot resultaat leiden. De verwachting is nog steeds dat alle concessies over de looptijd een positieve bijdrage aan het resultaat zullen leveren, en is op dit moment geen sprake van een verlieslatend contract, maar in 2019 hebben Abellio Duitsland en ScotRail een netto verlies geleden.

# NS en belastingen

## Maatschappelijke verantwoordelijkheid

Belastingen vormen de belangrijkste bron van inkomsten voor overheden. Met deze inkomsten worden onder andere algemene voorzieningen bekostigd. Voor NS zijn deze algemene voorzieningen, zoals de railinfrastructuur, van groot belang.

## Uitgangspunten fiscaal beleid

NS handelt in overeenstemming met (fiscale) wet- en regelgeving en heeft daarbij, vanuit haar plicht om maatschappelijk verantwoord met belastingen om te gaan, het uitgangspunt dat rekening wordt gehouden met het doel en de strekking van de wet. Dit betekent dat de letterlijke tekst van de belastingwet niet alleen doorslaggevend is. Verantwoord met belasting omgaan betekent ook dat geen structuren worden opgezet waarvan belastingbesparing het hoofddoel is. Transacties worden aangegaan wanneer deze een reëel commercieel doel dienen. Dit is het geval als de fiscale gevolgen van dergelijke transacties evenredig zijn aan de commerciële gevolgen, zowel in kwalitatieve zin (qua complexiteit) als in kwantitatieve zin (qua financiële impact).

NS is een organisatie met een prominente rol in de Nederlandse samenleving waarvan alle aandelen in handen zijn van de Staat der Nederlanden. Het zijn van staatsdeelneming brengt een bijzondere verantwoordelijkheid met zich mee.

Voor de bedrijfsactiviteiten waarbij NS in concurrentie treedt met andere marktpartijen, is van belang dat ook de fiscale uitgangspunten gelijk zijn. Omdat belastingen onderdeel zijn van de operationele kosten van concessies, wordt er zorgvuldig naar deze kosten gekeken. Enerzijds om er zeker van te zijn dat aan de geldende belastingwetgeving wordt voldaan en anderzijds om gebruik te maken van belastingfaciliteiten, bijvoorbeeld voor onderzoek en ontwikkeling of duurzame investeringen.

## Relatie met belastingautoriteiten

NS hecht belang aan een goede relatie met de belastingautoriteiten in alle landen waar zij actief is. Zo heeft NS in 2010 in Nederland een handhavingsconvenant met de Belastingdienst gesloten.

Deze overeenkomst maakt het zogenoemde horizontaal toezicht tussen NS en de Belastingdienst mogelijk. De kerntermen daarbij zijn: wederzijds vertrouwen, begrip en transparantie. Onder het convenant overlegt NS voorafgaand aan een transactie of het indienen van de aangifte met de Belastingdienst over standpunten waarover verschil van inzicht zou kunnen ontstaan. Doel is om zo veel mogelijk te werken in de actualiteit zodat NS voortdurend duidelijkheid heeft over haar belastingpositie. NS overlegt op kwartaalbasis met de Belastingdienst.

Ook in het buitenland benadert NS belastingaangelegenheden proactief. Bij onzekerheden worden de belastingautoriteiten benadert zodat over belangrijke onderwerpen overeenstemming kan worden bereikt. In het Verenigd Koninkrijk heeft de Abellio bijvoorbeeld een Customer Compliance Manager (CCM) bij HMRC, met wie Abellio in de actualiteit wenst te overleggen.

## Governance

De Raad van Bestuur heeft het overzicht over alle belastingaangelegenheden van NS. De binnen NS aanwezige organisatie is erop gericht dat alle belangrijke beslissingen rond belastingaangelegenheden door de fiscale afdeling worden beoordeeld en dat NS in alle landen aan haar belastingverplichtingen voldoet. De fiscale afdeling van NS is adviseur en coördinator richting de Raad van Bestuur, de bedrijfsonderdelen en de Belastingdienst in Nederland. Daarnaast is de afdeling het aanspreekpunt voor belastingaangelegenheden voor

andere interne en externe stakeholders. Buiten Nederland lopen de contacten van de fiscale afdeling met belastingautoriteiten doorgaans via de lokale dochtervennootschappen. De fiscale afdeling rapporteert aan de financieel directeur van NS. De fiscale afdeling maakt regelmatig gebruik van externe belastingadviseurs. Dit gebeurt om een second opinion te krijgen over belangrijke fiscale vraagstukken, gebruik te maken van specialistische kennis, een beter begrip te krijgen van nieuwe belastingwetgeving en assistentie te verkrijgen bij het opzetten en aanpassen van fiscale beheersprocessen.

Abellio beheert lokale fiscale verplichtingen via hun financiële afdelingen en schakelt waar nodig externe adviseurs in voor fiscale compliance en landspecifieke fiscale vraagstukken. Met name wanneer er sprake is van een ingewikkeld issue of van grote onzekerheid rond een issue, worden externe adviseurs ingeschakeld om te assisteren. De Board van respectievelijk Abellio in het Verenigd Koninkrijk en Abellio in Duitsland heeft het totaaloverzicht over de belastingaangelegenheden in het betreffende land en zorgt voor regelmatige communicatie en afstemming met de Raad van Bestuur en de fiscale afdeling van NS.

### **Mate van acceptatie van belastingrisico's en risicobeheer**

NS streeft ernaar om tijdig juiste en volledige aangiften in te dienen en de belasting tijdig te betalen. Gezien de omvang van de activiteiten en daaruit voortvloeiende fiscale verplichtingen, ontstaan er echter onvermijdelijk gangbare fiscale risico's in de processen. Voor acht thema's heeft de Raad van Bestuur van NS haar risicobereidheid gedefinieerd. Fiscale risico's worden geschaard onder de thema's 'Integriteit & Compliance' en 'Reputatie'. Voor beide thema's is de risicobereidheid vastgesteld op 'mijdend'. Dit wordt ook passend geacht in relatie tot de plicht van NS om verantwoord met belastingen om te gaan. Onderdeel van de governance is dat er maatregelen worden genomen om de fiscale risico's te beheersen. Deze worden geïdentificeerd, ingeschat en gemanaged. De risico's worden besproken met de Raad van Bestuur en maatregelen worden genomen om ze in lijn te brengen met de risicobereidheid van NS.

### **Transparantie**

NS is transparant over de belastingpositie. In het jaarverslag wordt per land aangegeven hoeveel vennootschapsbelasting, loonheffingen en BTW NS betaalt. Ook wordt in de jaarrekening de effectieve belastingdruk voor de vennootschapsbelasting vermeld en worden de latente belastingvorderingen en verplichtingen in detail uitgewerkt.

# Organisatieverbetering



Om de dienstverlening goed te kunnen uitvoeren, ontwikkelt NS zich tot een slagvaardige en resultaatgerichte organisatie met effectief leiderschap. We hechten er grote waarde aan om binnen de afgesproken normen en waarden te opereren.

## Open en integere cultuur

De integriteit van NS staat of valt met het gedrag van medewerkers in de dagelijkse praktijk en de keuzes die zij maken in hun werk. NS werkt sinds een aantal jaar gericht aan een sterke cultuur van openheid en aanspreekbaarheid, waarin medewerkers dilemma's bespreken, risico's afwegen, keuzes maken op basis van de juiste informatie en leren van fouten. Hierbij maken we gebruik van een methodiek die bewerkstelligt dat medewerkers met inzicht en enthousiasme afgewogen keuzes maken en bewust handelen. Daarnaast heeft NS een systematiek ingericht om de risico's en issues op het gebied van integriteit en compliance in de organisatie zichtbaar en beheersbaar te maken. Doel van dit alles is een duurzame borging van integriteit, gewenst gedrag en compliance binnen NS.

## Verbeterambitie

NS heeft de ambitie om integriteit en compliance structureel naar een hoger niveau te tillen. We wensen een proactieve organisatie te zijn met een open en veilige cultuur. Daarvoor is het noodzakelijk dat integriteit en compliance een vast onderdeel vormen van de bedrijfsvoering. Om te bepalen hoe we ons daarin ontwikkelen, hebben we drie keer (in 2017, 2018 en 2019) volwassenheidsmetingen uitgevoerd op de integriteitscultuur bij NS. Die laten zien dat we als NS in de afgelopen jaren zijn gegroeid naar een meer beheerste aanpak van risico's, issues en vraagstukken op het gebied van integriteit en compliance. Ook is de kennis en het bewustzijn over deze onderwerpen in de breedte van de organisatie toegenomen. Integriteits- en compliancevraagstukken afkomstig uit de metingen, vragen en meldingen worden explicieter in de besluitvorming en (bij)sturing meegenomen. Het doel is de groei in de komende jaren door te zetten naar een proactieve organisatie.

## Kernwaarden en gedragscode

NS kent de volgende kernwaarden: wij zijn open en betrouwbaar, wij gaan voor resultaat en wij willen vooruit. Deze waarden zijn de basis van wat we doen en wat reizigers van ons mogen verwachten. Daarnaast hanteert NS de [Gedragscode](#), die NS-medewerkers een leidraad biedt voor het maken van afwegingen en bewuste keuzes in uiteenlopende, soms lastige situaties. De Gedragscode is in lijn met de OECD-richtlijnen en sluit aan op de Corporate Governance Code. We vragen bij medewerkers aandacht voor de gedragscode en integer werken door middel van voorlichting en integriteitssessies in de breedte van de organisatie. Verder is de NS Gedragscode een basis voor de behandeling van integriteitsmeldingen en de uitvoering van integriteitsonderzoek.

## Governance Integriteit & Compliance

De verantwoordelijkheid voor een integere bedrijfsvoering en het compliant zijn met wet- en regelgeving ligt primair bij de eerste lijn (businessorganisatie). Dit betekent dat de business in de eerste plaats zelf de regie heeft op integriteit en compliance. Dit sluit aan bij de overtuiging dat integriteit en compliance een vast onderdeel van de dagelijkse bedrijfsvoering zijn. Diverse afdelingen adviseren de business inhoudelijk bij integer en compliant werken: Legal, Risk, Finance, Procurement, HR en Quality, Health, Safety & Environment. Deze afdelingen rapporteren hierover vanuit het eigen domein, ten aanzien van onderwerpen als veiligheid, aanbestedingen en financiële verantwoording.

Daarnaast is er de afdeling Integriteit & Compliance (I&C), die zich richt op bevordering van gewenst gedrag, correcte naleving van wet- en regelgeving en de NS Gedragscode binnen NS. De afdeling ontwikkelt beleid, informeert daarover, behandelt en onderzoekt integriteitsmeldingen, geeft (gevraagd en ongevraagd) advies en bevordert het bewustzijn binnen NS. Daarnaast ziet I&C toe op de ontwikkeling van de bedrijfsrisico's rondom integriteit en compliance en rapporteert hierover aan RvB, Risk- en Auditcommissie van de

RvC en de business. De afdeling valt direct onder de Raad van Bestuur en werkt nauw samen met andere afdelingen, zoals HR, Communicatie, Risk, Legal, Security en Audit. Ook vindt, binnen de grenzen van vertrouwelijkheid, afstemming plaats met de vertrouwenspersonen binnen NS en het Vangrailnetwerk over ontwikkelingen, trends en signalen ten aanzien van meldingen en vragen over integriteit.

Verder kent NS de Commissie Integriteit met daarin de directeurs I&C, HR, Legal, Security en Risk, en naar gelang het onderwerp vertegenwoordigers van de businessorganisatie. De Commissie toetst nieuw integriteit- en compliancebeleid en beleidswijzigingen, voordat deze worden vastgesteld in de RvB. Verder behandelt zij grote vraagstukken en meldingen op het gebied van integriteit en compliance en geeft zij hiervoor advies af.

## Beleid

In lijn met de kernwaarden en de gedragscode is beleid vastgesteld voor een aantal specifieke thema's, zoals belangenverstrengeling, (on)gewenst gedrag, mededinging, informatiebescherming en fraude. Hiermee beschikt de organisatie over richtlijnen voor het omgaan met vraagstukken op deze gebieden. De beleidstukken gelden organisatiebreed en vormen het NS-interne beoordelingskader voor integriteitsvragen, -adviezen en -meldingen. Daarnaast is er een specifiek beleidskader voor de omgang met integriteitsmeldingen. Deze is vervat in de Regeling Integriteitsmeldingen, die omschrijft hoe met meldingen over integriteitsschendingen moet worden omgegaan. Deze Regeling is bij NS ook van toepassing op klokkenluidersmeldingen.

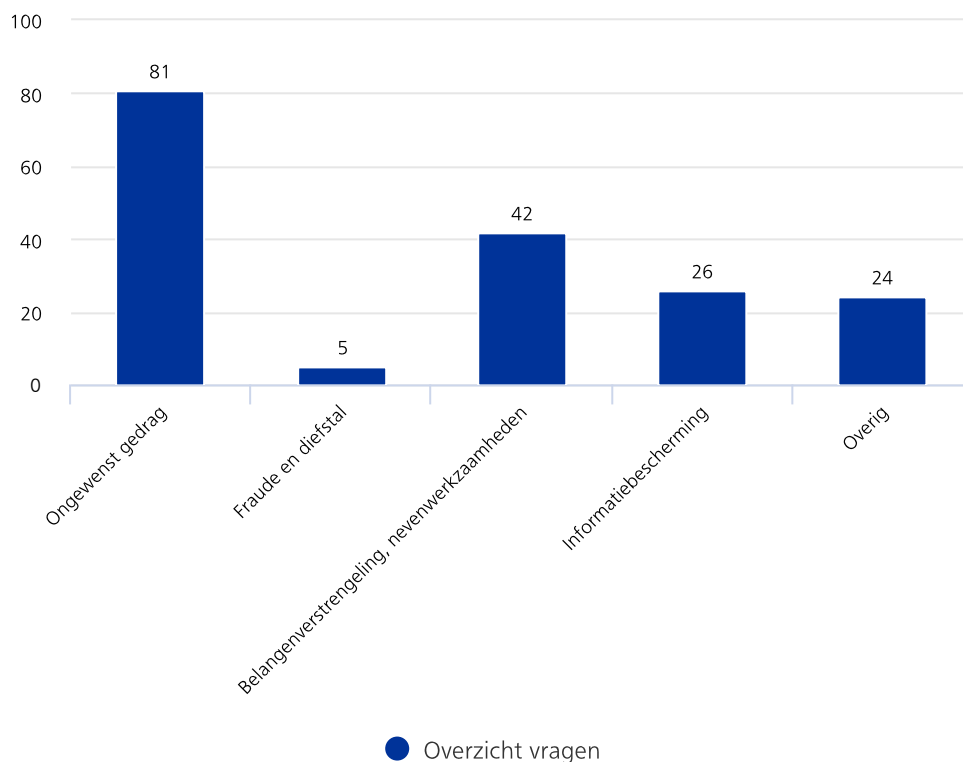
## Voorlichting en advies

I&C werkt samen met de business aan een open cultuur waarin werknemers zich durven uitspreken, elkaar aanspreken en elkaar helpen om de juiste keuzes te maken. Dit kun je niet zomaar van bovenaf opleggen, maar dat moet je met elkaar dóén. Er is gekozen voor een praktische aanpak dicht bij de werkvloer. I&C verzorgt dilemmasessies in de hele organisatie, van de RvB tot aan teams in de regio, waarbij teams het gesprek met elkaar aangaan over integriteit, compliance en omgangsvormen. Het doel is om, op basis van train de trainer principe, leidinggevend een concreet handvat te bieden om effectief open en eerlijke teamgesprekken te voeren. Wat het dilemma of thema ook is. In 2019 hebben er 495 dilemmasessies en -gesprekken plaatsgevonden.

Verder worden medewerkers periodiek geïnformeerd over actuele ontwikkelingen en onderwerpen, bijvoorbeeld tijdens de Week van de Integriteit. Ook wordt met berichten, posters en ander voorlichtingsmateriaal aandacht gevraagd voor specifieke thema's als communicatie en gedrag, belangenverstrengeling of omgangsvormen. Medewerkers die dat wensen, ontvangen een maandelijks themabulletin met voorlichting over dergelijke onderwerpen.

Het Integriteitsportaal op het intranet biedt medewerkers een palet aan informatie over integriteit en compliance. Zo is hier een actueel overzicht te vinden van het integriteits- en compliancebeleid van NS. Daarnaast geeft het Integriteitsportaal medewerkers de mogelijkheid concrete vraagstukken en dilemma's voor te leggen aan I&C. Het stellen van vragen kan ook telefonisch of door bij I&C langs te lopen. I&C adviseert medewerkers dan over mogelijke oplossingen en acties. I&C helpt om beleid te ontwikkelen, zaken bespreekbaar te maken of de juiste informatiebron te vinden.





<b>Categorie vragen</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Ongewenst gedrag	81	32
Fraude en diefstal	5	0
Belangenverstremgeling, nevenwerkzaamheden	42	62
Informatiebescherming	26	21
Overig	24	28
<b>Totaal</b>	<b>178</b>	<b>143</b>

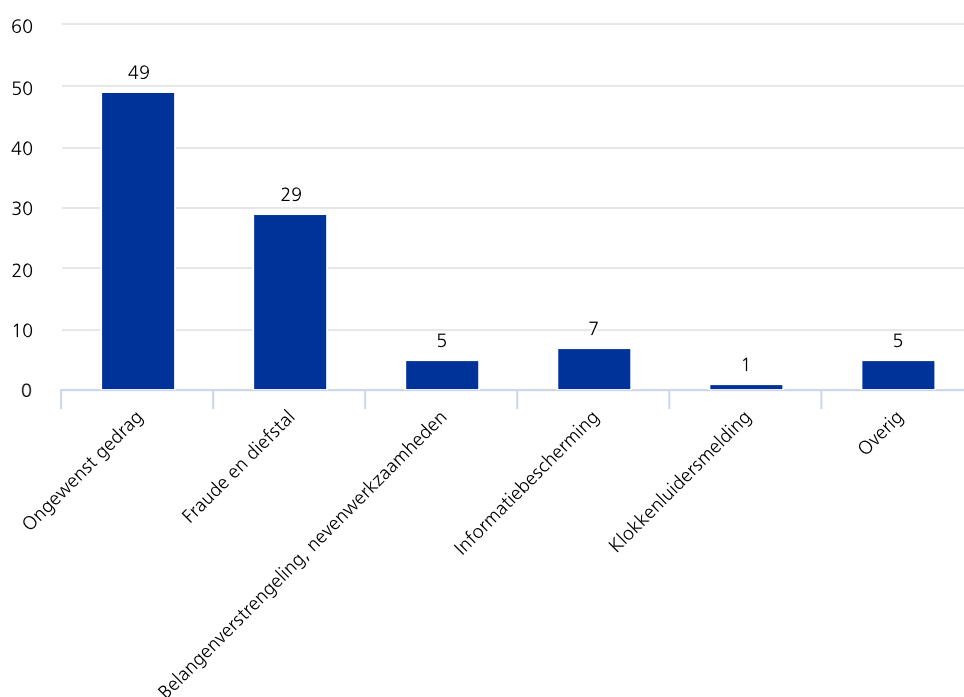
## Meldpunt Integriteit en Regeling Integriteitsmeldingen

Medewerkers kunnen op verschillende manieren – anoniem – integriteitskwesaties of misstanden melden: per e-mail, per telefoon, in een persoonlijk gesprek en via het Meldpunt Integriteit op het Integriteitsportaal. De Regeling Integriteitsmeldingen (inclusief klokkenluidersmeldingen) borgt dat medewerkers melding kunnen doen van (vermoedens van) onregelmatigheden, dat daarmee zorgvuldig en vertrouwelijk wordt omgegaan en dat ze geen nadeel zullen ondervinden van het feit dat zij melding hebben gedaan.

Alle meldingen worden conform de NS Regeling Integriteitsmeldingen in behandeling genomen. Daaruit volgt een advies aan de melder en het betrokken management over de verdere aanpak en maatregelen. Verder volgt er mogelijk een toedrachtsonderzoek, dat zich richt op waarheidsvinding. Toedrachtsonderzoeken vinden plaats conform het onderzoeksprotocol dat is verbonden aan de Regeling Integriteitsmeldingen. Een onderzoek kan leiden tot maatregelen ten aanzien van de organisatie, de processen en/of cultuur. Er kunnen ook disciplinaire maatregelen worden genomen tegen betrokken medewerkers of het herzien of beëindigen van relaties met leveranciers en andere partners. Als er sprake is van een vermoeden van misstanden in strafrechtelijke zin kunnen we besluiten een zaak over te dragen aan politie en justitie.

Een integriteitsonderzoek kan ingrijpend zijn voor de betrokken medewerkers. Medewerkers hebben de mogelijkheid om zich persoonlijk te laten begeleiden door een vertrouwenspersoon van NS. Deze vertrouwenspersonen werken onafhankelijk en richten zich uitsluitend op de medewerker. De vertrouwenspersonen zijn in 2019 97 keer geraadpleegd.

Categorie meldingen	2019	2018
Ongewenst gedrag	49	49
Fraude en diefstal	29	29
Belangenverstremgeling, nevenwerkzaamheden	5	3
Informatiebescherming	7	5
Klokkenluidersmelding	1	0
Overig	5	15
<b>Totaal</b>	<b>96</b>	<b>101</b>



● Overzicht meldingen

In 2019 zijn in totaal 96 integriteitsmeldingen ontvangen. Eind 2019 waren nog 12 zaken in behandeling. Van de meldingen die in 2019 zijn afgerond is 44% (geheel of gedeeltelijk) gegrond gebleken.

## Compliance

NS wil structureel en duurzaam, aantoonbaar en geloofwaardig voldoen aan de standaarden die passen bij onze maatschappelijke positie en verantwoordelijkheid. We beseffen ons als staats-deelneming dat wij een voorbeeldfunctie hebben, transparant dienen te zijn over naleving van wet- en regelgeving en te allen tijde integer moeten handelen. Integriteit en compliance gaan samen. Derhalve 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 compliancekader. NS dient zich te houden aan externe wet- en regelgeving, zoals de Spoorwegwet, de Mededingingswet, de Concessie voor het Hoofdrailnet, de CAO-afspraken en de Arbeidstijdenwet. Daarnaast gelden er interne beleidskaders en richtlijnen 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 onze maatschappelijke verantwoordelijkheid, heeft NS een beheersstructuur voor compliance ingericht. Vanuit wet- en regelgeving worden eisen gesteld aan de werkzaamheden van NS. In de operationele uitvoering zijn deze eisen vertaald naar prestatie-indicatoren en normen in de procesvoering. NS hanteert onder andere compliance prestatie-indicatoren voor mededinging, aanbestedingen, privacy en inhuur van externen.

Compliance is in hoge mate afhankelijk van het gedrag van medewerkers, en daarmee direct verbonden met integriteit. NS hecht groot belang aan een integere werkhouding van medewerkers; compliance vloeit daar als het ware natuurlijk uit voort. In 2019 is NS gestart met een landelijk programma Gewenst Gedrag, om de omgangsvormen op de werkvloer te inventariseren en daar waar nodig te verbeteren. De NS Gedragscode vormt daarbij de leidraad.

NS investeert in het kennisniveau van medewerkers op specifieke compliancethema's. Zo zijn er in 2019 trainingsprogramma's uitgevoerd op het gebied van de mededinging en privacy. Deze programma's zullen doorlopen in 2020. De programma's bestaan uit het volgen van e-learningen en op maat gemaakte bewustwordingssessies voor specifieke groepen medewerkers die intensief te maken hebben met bepaalde thema's, zoals de nieuwe mededingingsregels. Op het gebied van informatieveiligheid konden medewerkers micro learningen volgen. Met dit aanbod stellen we medewerkers in staat om op de hoogte te blijven van wetswijzigingen en het actuele beleid.

## Monitoring en bijsturing

2019 heeft in het teken gestaan van de inrichting van een NS-brede monitoring en rapportering op integriteit en compliance. Er is een NS-breed dashboard vormgegeven, met daarin de toprisico's en -issues ten aanzien van integriteit en compliance, en een overzicht van de relevante kpi's. Dit dashboard wordt gerapporteerd aan de Raad van Bestuur, Risk- en Auditcommissie van de RvC, als onderdeel van de kwartaalrapportering in de planning- en controlcyclus van NS. Daarmee wordt het management van NS in staat gesteld bewust en met inzicht keuzes te maken over integriteits- en compliancevraagstukken.

Gezien de omvang van de wet- en regelgeving waaraan NS moet voldoen, is de rapportering over met name compliance nog in ontwikkeling. Gaandeweg wordt gebouwd naar een integraal beeld van de integriteits- en compliancerisico's en -issues, alsmede de key controls. Dit zal naar verwachting eind 2020 worden afgerond.

## Leiderschap bij NS

Leiders bij NS opereren in een constant bewegende organisatie en context. Om hen te helpen daarin succesvol te kunnen sturen op en bijdragen aan NS-resultaten, werken we actief aan de ontwikkeling van hun leiderschap. In 2019 gaven we op basis van het nieuwe profiel voor leidinggevendenden vorm aan de ontwikkeling van leidinggevendenden in de top 50 van NS. De meeste van hen hebben deelgenomen aan een 360-gradenreflectie en zijn individueel en in teamverband gecoacht. Daarnaast is er in 2019 onverminderd aandacht geweest voor doorstroom van huidige en het klaarstomen van toekomstige leiders. Voor de sleutelposities hebben we voor korte of lange termijn opvolgers in beeld en wordt drie keer per jaar de opvolging gereviewd. Daarbij sturen we op meer diversiteit in de top 200 en in de opvolgingsplanning. 72% van onze Top 50 vacatures zijn in 2019 ingevuld met interne opvolgers.

## Leiderschapsontwikkeling

Medewerkers die kunnen en willen doorgroeien naar een leidinggevende positie, bieden we ondersteuning op maat en in-company leiderschapsprogramma's. Zo hebben we het CAP-programma voor een groep van 17 kandidaten voor managementposities afgesloten. Zes van hen hebben tijdens het programma een vervolgstap gezet. 90% van de deelnemers heeft via het programma de gewenste persoonlijke ontwikkeldoelen behaald. Een nieuwe groep van 20 kandidaten is inmiddels gestart en geeft met het maatwerkprogramma zelf vorm aan de stap die zij als leider moeten maken. In 2019 zijn in totaal 31 nieuwe trainees gestart met een van de traineeprogramma's voor operationeel management, IT en techniek. Dat is een toename van 40% ten opzichte van 2018.

## Zorg voor privacy van onze reizigers en medewerkers

Voor NS is privacy van reizigers en medewerkers meer dan verplichte regelgeving. We hebben vier principes opgesteld die leidend zijn bij het verwerken van persoonsgegevens: 'Transparant', 'Veilig bij NS', 'Keuze en control' en 'Innovatief en open'. Om te borgen dat NS compliant blijft aan de privacywetgeving is een privacy-structuur en governance ingericht en wordt er veel aandacht besteedt aan het verbeteren en borgen van processen. NS besteedt continu aandacht aan opleiding en bewustzijn rondom privacy, onder meer door (verplichte) e-learnings, diverse trainingen van groepen collega's, een interne pagina met privacy-informatie met onder meer veel gestelde vragen en een periodieke privacy nieuwsbrief. Naast de initiatieven om bewustzijn bij alle medewerkers hoog te houden hebben we zogeheten 'privacy champions' aangesteld. Dit zijn medewerkers die extra training krijgen en naast hun reguliere werkzaamheden de ogen en oren zijn van het Privacy Office binnen hun specifieke bedrijfs onderdeel. Zij vormen samen met de Functionaris voor Gegevensbescherming en de Privacy Officers de privacy-organisatie binnen NS. Zo houden we de lijnen tussen de bedrijfs onderdelen en de privacy-experts kort en zorgen we voor een breed netwerk van privacy kennis binnen heel NS.

## Juridische nasleep aanbesteding OV in Limburg en boete ACM

Op 22 mei 2017 heeft de ACM geconstateerd dat NS de Mededingingswet heeft overtreden en hiervoor een boete van € 40.950.000 aan NS opgelegd. Op 27 juni 2019 heeft de rechtbank Rotterdam het beroep van NS hier tegen gegrond verklaard. De boete blijft hierdoor niet in stand. De ACM heeft hoger beroep ingesteld tegen deze uitspraak.

## Onderzoek openbaar ministerie

Het openbaar ministerie (Functioneel Parket 's-Hertogenbosch) is in 2015 een strafrechtelijk onderzoek gestart naar mogelijke strafbare feiten in verband met de aanbesteding voor het openbaar vervoer in Limburg. Er is een dagvaarding uitgebracht aan NS Groep NV. Op 21 december 2017 heeft de Rechtbank Oost-Brabant NS vrijgesproken ten aanzien van twee aan NS ten laste gelegde feiten en is het openbaar ministerie niet-ontvankelijk verklaard ten aanzien van een derde aan NS ten laste gelegd feit. Deze uitspraak is ook – voor zover dezelfde feiten aan hen ten laste waren gelegd – gedaan in de zaken tegen de andere betrokkenen. Het openbaar ministerie heeft hoger beroep ingesteld tegen het vonnis van 21 december 2017. Onbekend is nog wanneer het hoger beroep door het Gerechtshof zal worden behandeld.

# 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.

# Dialogoog met onze stakeholders



Naast dagelijks contact met reizigers onderhoudt NS intensieve relaties met veel verschillende stakeholders. Dankzij deze op vertrouwen gebaseerde dialoog kunnen we gezamenlijk kansen benutten en vroegtijdig risico's accepteren of mitigeren. Ook leveren de gesprekken waardevolle kennis en ideeën op voor onze organisatie en voor een betere en duurzame dienstverlening aan de reiziger.



NS staat als dienstverlenend bedrijf met een maatschappelijke taak midden in de samenleving. Er is veel (publieke) belangstelling voor onze organisatie onder reizigers, media, politici en andere stakeholders. De continue dialoog met onze omgeving is voor ons cruciaal.

## 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 haar 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, 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. Ook dit jaar hebben deze bijeenkomsten plaatsgevonden.

## Stakeholdermanagement

Onze belangrijkste stakeholders zijn reizigers- en consumentenorganisaties, ProRail, provincies, gemeenten, concessieverleners, de aandeelhouder, medewerkers, vakbonden, andere vervoerders, politici, de medezeggenschap, leveranciers, NGO's en maatschappelijke belangenbehartigers. We betrekken hen veelvuldig en (steeds vaker) zo vroeg mogelijk bij het maken van keuzes die impact hebben op de reiziger. We toetsen ideeën en luisteren naar suggesties en kritieken om onze koers, dienstverlening en producten te verbeteren. Hierdoor horen we vroegtijdig signalen uit de externe omgeving die we gebruiken in onze overwegingen en beslissingen. 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.

## Werkbezoeken van stakeholders

Zowel op verzoek als op uitnodiging organiseerden we ook dit jaar bezoeken om stakeholders te informeren over onze activiteiten en hen te laten ervaren wat er speelt in ons 24-uurs vervoersbedrijf. Tweede Kamerleden bezochten (nieuwe) stations, onder andere om het proces van afvalscheiding en recycling met eigen ogen te bekijken. Ook namen vertegenwoordigers van politieke partijen een kijkje in de keuken bij NS Opleidingen in Amersfoort en ervoeren zij zelf welke trainingen onze teams Veiligheid & Service doorlopen om agressief gedrag in het OV te de-escaleren. Stientje van Veldhoven (toen nog staatssecretaris Infrastructuur en Waterstaat) bezocht NS in maart 2019 als staatssecretaris in het kader van Internationale vrouwendag. Minister Hoekstra (Financiën) bracht op 8 oktober 2019 een werkbezoek aan de nieuwe fietsenstalling en Utrecht Centraal. Deze werkbezoeken laten beleidsmakers en politici kennismaken met de diversiteit van ons bedrijf en vergroten hun kennis over de verschillende problematieken en oplossingen. Dat stelt hen in staat te komen tot evenwichtige oordeelsvorming.

## Frequent overleg

### ProRail, IenW en Locov

Met ProRail en het ministerie van IenW voeren we frequent overleg over onder andere samenwerkingsprojecten, dienstverlening en prestaties. Met een brede vertegenwoordiging van reizigers- en consumentenorganisaties overleggen we in het Locov. Dit wettelijk bepaald overleg bestaat uit formele vergaderingen en behandelt adviesaanvragen over relevante reizigerszaken.

Ook organiseren we informele themasessies en werkbezoeken om de leden te informeren en

te consulteren. Adviezen van consumentenorganisaties, vertegenwoordigd in het Locov, leiden geregeld tot aanpassing van onze keuzes. Leden als Rover, leder(in), de Fietsersbond, Unie KBO ouderenorganisaties en de ANWB betrekken we bij onderwerpen die op langere termijn impact hebben, zoals de aanschaf van nieuw materieel, aanpassingen van de dienstregeling, toegankelijkheid en buitendienststellingen.

NS en de consumentenorganisaties hebben in 2019 met elkaar uitgebreid gesproken over aanpassingen in het abonnementenaanbod van NS. Daarnaast hebben NS en de consumentenorganisaties gesproken over de aangepaste dienstregeling bij weersomstandigheden. Naar aanleiding van een door Rover gevraagd onderzoek zal een regionaal aangepaste dienstregeling flexibeler ingezet kunnen worden. Ook waren de werkzaamheden bij Leiden een belangrijk gespreksthema in het Locov. Na afloop van de werkzaamheden hebben wij met de consumentenorganisaties teruggeblikt en met elkaar de *lessons learned* gedeeld.

NS en ProRail organiseerden ook dit jaar stationsbezoeken. Door deze bezoeken kijken we nog beter vanuit de ogen van de reiziger naar een station en schouwen we de hal, perrons en reisinformatie. Ieder bezoek levert waardevolle aandachtspunten op als het gaat om de plek van bijvoorbeeld de reisinformatie en geleidelijnen.

### **Samenwerking in de vervoersketen**

Voor een optimale reis van deur tot deur werken we samen met partners in de vervoersketen, zoals andere vervoerders en ProRail. 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. Deze intensieve samenwerking met ketenpartners leidt tot hogere klanttevredenheid, door stijgende operationele cijfers zoals punctualiteit en kwaliteit van aansluitingen en door een verbeterde reis van en naar het station.

2018 en 2019 stonden in het teken van het ontwikkelen van onze strategie richting 2025: 'Nederland duurzaam bereikbaar. Voor iedereen'. Daarin leggen we de nadruk op de relevantie van samenwerking. Tijdens het ontwikkelingsproces zijn we in 2018 en 2019 met ruim 70 externe stakeholders in gesprek gegaan over de rol van de NS voor de toekomst van de Nederlandse mobiliteit. Onderdeel daarvan is de samenwerking met KLM waarin we mogelijkheden onderzoeken om op kortere afstanden de internationale trein te gebruiken in plaats van het vliegtuig. Het gaat dan bijvoorbeeld om verbindingen naar Londen en Brussel.

### **Mobiliteitsalliantie**

NS, ANWB, RAI, Transport en Logistiek Nederland en andere mobiliteitspartijen werken sinds 2016 samen in de Mobiliteitsalliantie voor het bereikbaar houden van Nederland. De structurele samenwerking is tot stand gekomen vanuit de gezamenlijk gevoelde urgentie dat Nederland vastloopt én vanuit het besef dat er kansen zijn om de mobiliteit in Nederland schoner, slimmer en veiliger te maken. Inmiddels telt het samenwerkingsverband 25 fiets-, auto-, transport-, OV- en (zakelijke) reizigersorganisaties en is de eerdere visie verder uitgewerkt. In juni 2019 overhandigde de Mobiliteitsalliantie het Deltaplan Mobiliteit aan staatssecretaris Van Veldhoven en Minister van Nieuwenhuizen (Infrastructuur en Waterstaat). In dit plan, dat mobiliteit integraal benadert, staan oplossingsrichtingen om Nederland met de aanhoudende groei op wegen en in het OV in 2030 bereikbaar te houden. Hiervoor is ook een investeringsagenda opgenomen. Een belangrijk element van het Deltaplan Mobiliteit is het bieden van keuzevrijheid en flexibiliteit in reisgedrag, bijvoorbeeld door pilots met betalen naar gebruik.

## Toekomstbeeld OV 2040

Om Nederland bereikbaar te houden, blijft samenwerking nodig tussen vervoerders, overheden, ProRail, reizigersorganisaties en andere belanghebbenden. NS heeft daarom ook in 2019 geparticipeerd in de uitwerking van Toekomstbeeld OV 2040, waarin een visie wordt geschetst op het OV-systeem in 2040. In 2019 hebben de deelnemende partijen gezamenlijk de contouren van het toekomstbeeld afgerond en is de verdere uitwerking hiervan gestart. NS levert een stevige bijdrage in de netwerkuitwerking en uitwerking op het gebied van knooppunten, en bespreekt zowel in de landelijke, regionale als internationale netwerkuitwerking mogelijke oplossingen en dilemma's. Voor 2020 is het van belang dat we gezamenlijk toewerken naar een concrete ontwikkelagenda, inclusief beslisinformatie voor investeringen in het MIRT (Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport) en het Mobiliteitsfonds (de opvolger van het Infrastructuurfonds).

## Aandacht voor de regio

NS is er voor heel Nederland: dichtbevolkt en dunbevolkt, Randstad en regio's, voor alle twaalf provincies. Na de Provinciale Staten-verkiezingen in 2019 staan de gesprekken met bestuurders Mobiliteit en Ruimtelijk beleid in de provincies in het kader van kennismaking en het delen van plannen en wensen. Gesprekken gaan over de ontwikkeling van de dienstregeling en spoor-/OV-infrastructuur en de rol van de trein in de bereikbaarheid. Ook is er veel aandacht en interesse in knooppuntontwikkeling, de bekostiging van het OV, internationale treinverbindingen en spreiding van reizigers in de spits. Bestuurders staan voor grote opgaven en complexe uitdagingen zoals de stikstofcrisis en zien het oplossend vermogen van NS om bij te dragen in deze opgaven. De samenwerking met de provincies en regio's wil NS dan ook verder intensiveren door gezamenlijk plannen uit te werken en maatregelen te realiseren.

## Minder piekdrukke in spits na aanpassing collegetijden

Om de campus Nijmegen Heyendaal duurzaam bereikbaar te houden en uiteindelijk CO<sub>2</sub>-neutraal te krijgen, is in 2016 de projectgroep Duurzaam Bereikbaar Heyendaal opgericht. De projectgroep bestaat uit Radboud Universiteit, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, ROC, Radboudumc, ARRIVA, NS, Connexion, gemeente Nijmegen, provincie Gelderland, ministerie van IenW en studentenvakbond AKKU. Naast de projectgroep is er ook een bestuurlijk overleg met de gedeputeerde, wethouder en directies van de betrokken instellingen en OV-bedrijven.

Om de drukte tijdens de ochtendspits te verminderen, verplaatsten de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) en de Radboud Universiteit in 2018 de aanvang van het onderwijs met een kwartier. De universiteit begint een kwartier eerder om 8.30 uur, de hogeschool start een kwartier later om 9 uur. Het ROC in Nijmegen houdt 8.30 uur aan als start van de lessen. Door een betere spreiding van het verkeer is de piek van de spits afgevlakt en de verkeersdoorstroom verbeterd. In 2019 werden de resultaten van de wijzigingen bekend: het aantal treinreizigers om 8.15 uur is met gemiddeld 22% verminderd. In de bus is het aantal reizigers op het drukste moment met 10% gedaald. De cijfers laten zien dat studenten blijvend minder reizen op het hetzelfde moment. Het verkeer over zowel de wegen als in de treinen is beter verspreid. De maatregel heeft daarmee een zeer positieve invloed op de afwikkeling van de reizigers bij de verschillende modaliteiten.

## Dilemma's in overleggen

Door vroegtijdig dilemma's te delen met stakeholders probeert NS inzicht te geven in beleidsafwegingen en gezamenlijk tot oplossingen te komen. We geven stakeholders doorlopend 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 aanpassen 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.

### Casus met het Locov: update van de abonnementen

Een dilemma deed zich voor bij onze plannen om het aanbod van abonnementen aan te passen. NS Flex wordt standaard voor de meeste abonnementen en het aantal verschillende abonnementsvormen wordt gehalveerd van 22 naar 11. Om reizigers in de spits meer kans op een zitplaats te bieden, stopt NS vanaf 2021 met het geven van 40% korting tijdens de middagspits. NS heeft hier een intensief traject met de consumentenorganisaties in het Locov doorlopen, inclusief een formele adviesprocedure. In hun advies adviseerden de consumentenorganisaties om onze plannen op een fors aantal punten te wijzigen. NS stond voor een dilemma: we willen het abonnementsaanbod versimpelen, maar ook goed luisteren naar de adviezen van de consumentenorganisaties. Daarom hebben we besloten om een deel van de oorspronkelijke voorstellen in te trekken of bij te stellen:

- NS besloot om de klanten met Dal Voordeel en het Voordeelurenabonnement (straks zonder middagspitskorting) te behouden op Reizen op Saldo. Dit betekent dat ten opzichte van de adviesaanvraag 1,5 miljoen klanten niet automatisch overgaan naar NS Flex en kunnen blijven reizen op Reizen op Saldo met hun huidige abonnement (met een aanpassing van de voorwaarden).
- De consumentenorganisaties adviseerden om reizigers meer reisdagen te kunnen laten kopen dan het voorstel en de mogelijkheid van een papieren versie te behouden. Naar aanleiding van dit advies besloot NS om Keuzedagen te behouden voor de huidige klanten met Keuzedagen. Hierdoor blijft de mogelijkheid voor een papieren variant bestaan én behouden huidige klanten hun huidige aantal keuzedagen per jaar (niet meer geldig in de middagspits). NS wil Keuzedagen wel makkelijker maken: daarom worden Keuzedagen het hele jaar geldig.
- NS heeft diverse prijsaanpassingen gedaan, zoals een lagere prijs van NS Flex.

### Casus: dienstregeling Noord-Holland

Door een concentratie van werken in Amsterdam en wonen in de regio is de vervoersmarkt in Noord-Holland sterk gericht op Amsterdam en zeer 'verspitst'. Treinen zitten in de spits vol en in de daluren is de bezetting laag. Daarnaast zijn door de introductie van elke 10 minuten een trein tussen Amsterdam en Alkmaar de overstaptijden tussen trein en bus te Hoorn en Beverwijk en op de boot naar Texel te lang. In het kader van het optimaliseren van de dienstregeling 2022 is NS eind 2018 in gesprek gegaan met de regionale gemeenten en de provincie Noord-Holland om te komen tot een verbetering van de dienstregeling en een verhoging van het treingebruik. Kenmerkend van dit proces is dat we op basis van een belangen- en standpuntenanalyse gestart zijn met het ontwerpen van de nieuwe dienstregeling en dat NS tijdens meerdere ambtelijke werksessies en één bestuurlijke bijeenkomst feedback heeft opgehaald in de regio. Ook zijn er tijdens de werksessies data gedeeld met regio om ervoor te zorgen dat partijen als gelijkwaardige partijen aan tafel zitten. Het proces wordt in april 2020 afgerond.

## Casus: ERTMS

ERTMS staat voor European Rail Traffic Management System. Dit is een nieuw beveiligingssysteem voor het spoor. Door de Europese Commissie is ERTMS aangewezen om alle huidige systemen te vervangen en het spoor door digitalisering te innoveren. De landelijke invoering wordt voorbereid door een samenwerkingsprogramma van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, NS, andere vervoerders en ProRail. Voor NS en onze reizigers biedt ERTMS kansen: het spoor wordt veiliger, treinen kunnen sneller rijden, er kunnen meer treinen rijden, reizigersinformatie is altijd up-to-date en internationale treinen kunnen makkelijker in andere landen rijden. NS staat voor de uitdaging om met het ERTMS-programma:

- 504 treinstellen om te bouwen naar ERTMS
- 197 treinstellen een upgrade te geven naar een nieuwere versie van ERTMS
- Nieuwe materieelseries zoals SNG en straks ICNG uit te rusten met ERTMS
- Onderhoudsbedrijven voor te bereiden op het onderhoud van materieel met ERTMS
- 3.000 machinisten op te leiden
- ICT-systemen aan te passen

Deze uitdagingen moeten met zo min mogelijk hinder voor de reizigers gebeuren. Rond 2030 wil ProRail de drukste trajecten hebben voorzien van ERTMS. De Betuweroute, de Hanzelijn en het traject Amsterdam-Utrecht zijn voorzien van ERTMS en op de HSL-Zuid rijdt NS er al mee.

## Maatschappelijke case: Reizigers met dementie in het OV

Medewerkers en reizigers van NS in het openbaar vervoer krijgen de komende jaren steeds vaker te maken met reizigers met dementie. Vanwege de vergrijzing stijgt het aantal mensen met dementie namelijk van 280.000 nu naar bijna een half miljoen in 2040. 70% procent van de mensen met dementie woont thuis en gaat er nog graag een dagje op uit. Zij ervaren echter veel praktische problemen bij het reizen in het openbaar vervoer, bijvoorbeeld bij het inchecken met een ov-chipkaart, de toegangspoortjes in het station of het vinden van het juiste perron.

NS en het programma Samen dementievriendelijk (initiatief van Alzheimer Nederland, PGGM en het ministerie van VWS, in het kader van het Deltaplan Dementie) zochten daarom naar een manier om aandacht te vragen voor reizigers met dementie in het openbaar vervoer. Dat werd een publiekscampagne, gecombineerd met een onlinetraining voor reizigers en medewerkers. In de training voor medewerkers zijn praktijksituaties verwerkt uit de trein en op het station, aangedragen en verbeeld door collega's. Door signalen van dementie te herkennen, kunnen NS-medewerkers in het openbaar vervoer en medereizigers met een paar eenvoudige stappen iemand met dementie op weg helpen zodat diegene prettig zijn of haar reis kan voortzetten.

*Gerjoke Wilmink, directeur-bestuurder Alzheimer Nederland: "Samen met de NS trekken we op om het reizen met de trein voor mensen met dementie iets gemakkelijker te maken. Dementie is tenslotte al moeilijk genoeg. NS is een mooi voorbeeld voor andere organisaties die ook te maken hebben met klanten met dementie. Zo maken we alle sectoren van de samenleving dementievriendelijker en kunnen mensen met dementie zo lang mogelijk gewoon mee doen."*

## Overleg met vakbonden

NS hecht veel waarde aan een goede relatie met de vakbonden. In 2019 zijn de gesprekken met name gevoerd over de implementatie van de afspraken uit de cao 2017-2020 en het hieruit voortvloeiend HR-beleid. NS en de bonden hebben bijvoorbeeld gesproken over de uitvoering van het sociaal plan, ziekteverzuim en duurzame banen.



## Stakeholderdialogen

Naast onze reguliere contacten met stakeholders over (dagelijkse) zaken, gaan we graag in gesprek over kansen, bedreigingen en trends op de middellange termijn. Daarom organiseert NS (centrale) bijeenkomsten met uiteenlopende stakeholders over onze maatschappelijke rol en specifieke thema's waarop we impact hebben. Dit zijn thema's die onze belanghebbenden of NS zelf bezighouden. Hiermee faciliteren we een dialoog tussen stakeholders en NS, maar ook tussen stakeholders onderling. Dat leidt geregeld tot nieuwe inzichten in elkaars belangen en waardevolle kritieken en ideeën voor NS.

### Toekomst van NS

In mei 2019 organiseerde NS een centrale stakeholderdialoog waar 60 relaties van NS aanwezig waren om met elkaar van gedachten te wisselen over 'De Toekomst is Nu'. Onder meer consumentenorganisaties, regionale overheden, ProRail en vakbonden woonden dit bij. De raad van bestuur sprak met de aanwezigen over de trends en ontwikkelingen die relevant zijn voor de toekomst van de mobiliteit in Nederland. Denk hierbij aan regionale samenwerking, de toekomst van stations en de rol van NS bij nieuwe technologieën en innovatie. Er ontstond een gemeenschappelijk beeld over de opgave die we samen hebben om Nederland leefbaar en bereikbaar te houden.

### Wetenschappelijke publicatie en seminarreeks Toekomst op de Rails

Diverse beleidsontwikkelingen zoals het OV Toekomstbeeld, de Lange Termijn Spooragenda, de implementatie van het 4e spoorwegpakket en keuzes over de marktordering staan komende jaren op de agenda. Ook zijn er autonome ontwikkelingen die invloed hebben op de mobiliteit van de toekomst. Daarom hebben GVB, HTM, NS, ProRail en RET het initiatief genomen voor een wetenschappelijke seminar- en publicatiereeks. Doel daarvan is om de internationaal best beschikbare wetenschappelijke inzichten en praktijkervaringen te mobiliseren ten behoeve van beleid in Nederland. De beoogde bijdrage van dit initiatief ligt niet in de beleidsconclusies zelf, maar in de inhoud van de achterliggende analyses en te maken afwegingen. Inhoudelijke en onafhankelijke verantwoordelijkheid ligt bij hoogleraren Bert van Wee (TU Delft) en Maarten Jansen (Universiteit van Wenen). In 2019 vonden de laatste seminars van een reeks van tien verdiepende seminars plaats. De bundeling van papers werd als ESB-dossier gepresenteerd tijdens het slotevent op 11 oktober 2019 en is tevens online beschikbaar gesteld aan het algemene publiek.

## Schema stakeholderdialoog

Onderstaande tabel vat de veelheid aan stakeholderdialogen van NS samen. De nummering verwijst naar de thema's uit de materialiteitsmatrix.



Europees	Aard dialoog	Inhoud dialoog	Effecten dialoog op beleid NS
<b>EU-instituten, CER, UIC, ERA</b>	Informerend, creërend en positiebepalend	15 Implementatie Vierde Europese Spoorwegpakket, versterken van de interoperabiliteit, ERTMS, toegankelijkheid, verbeteren van de positie van de reiziger, bevorderen duurzame mobiliteit, stimuleren betere en snellere treinverbindingen tussen metropolen in Europa (voor afstanden tot zo'n 700 km).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Versterken positie (internationale) reiziger en behartigen NS-positie als belangrijke personenvervoerder per spoor in Nederland.</li> <li>• Optimaliseren van de samenwerking tussen Europese spoorwegbedrijven en -instellingen</li> <li>• Duurzame investeringen in spoorwegsector die bijdragen aan klimaatdoelstellingen</li> <li>• Herkenbaarheid NS als duurzame partner</li> </ul>
Nationaal (NL)	Aard dialoog	Inhoud dialoog	Effecten dialoog op beleid NS
<b>Klanten (consumenten en zakelijk)</b>	Informerend, creërend, monitoren	2, 3, 6, 11 Dienstregeling, OV-chipkaart, klanttevredenheid, afhandeling klachten en vragen, consumentenportfolio, zakelijk portfolio, samenwerking bus-, tram en metrobedrijven, toegankelijkheid	<p>Verbetering dienstverlening, o.a.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Livegang NS Flex. Inmiddels reizen ruim 55.000 klanten met het gemak van achteraf betalen.</li> <li>• 40% korting op de IC direct-toeslag in de daluren om klanten meer te verleiden de rustigere daluren te kiezen boven de volle treinen.</li> <li>• Samenwerking Mecanoo, Gispen en NS m.b.t. visie op treininterieur van de toekomst en het betrekken van belangenorganisaties hierbij.</li> <li>• Proef om overlast in de trein te melden via app of sms is na overleg met de Oogvereniging toegankelijk gemaakt voor reizigers met een visuele beperking.</li> <li>• Bij de upgrade van de kaartautomaten is op verzoek van de Oogvereniging de eerste stap gezet in het introduceren van audio-feedback via een speaker of koptelefoon.</li> <li>• Eerste succes in aanpassing collegetijden in Nijmegen om studenten in de hyperspitsdrukke te spreiden. Gesprekken met meerdere steden lopen.</li> <li>• ZitplaatsZoeker in de NS-app wordt uitgerold op meerdere treintypes. Per coupé wordt zichtbaar waar de meeste vrije zitplaatsen zijn.</li> <li>• Samenreiskorting nog laagdrempeliger. Sinds november ook beschikbaar als E-ticket.</li> <li>• Aantal OV-fietsen uitgebreid met ruim 7.800 in najaar 2019. Groei in aantal ritten is ruim 24% t.o.v. 2017.</li> <li>• GoAbout en Booking.com zijn gestart als pilots om verkoop van treinkaarten mogelijk te maken. Nog makkelijker om nieuwe groepen reizigers te winnen voor het OV.</li> </ul>
<b>Aandeelhouder Ministerie van Financiën</b>	Intensieve betrokkenheid	1, 2, 7, 13, 14, 15 Prestaties NS, remuneratie, strategie, benoemingen, grote investeringen, normrendement van staatsdeelnemingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaststelling financieel beleid en beloning directie</li> <li>• Transparante verslaglegging volgens GRI</li> <li>• Voortgang GRC-maatregelen en besparing efficiency maatregelen</li> <li>• Voortgang strategie 'Spoorslags Beter' en consultatie bij vaststelling nieuwe strategie door RvC</li> <li>• Risico kader voor buitenlandse activiteiten</li> </ul>
<b>Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat</b>	Intensieve betrokkenheid	1, 2, 3, 4, 5, 8, 9, 10, 11, 12 Prestaties NS, HRN-concessie, betrouwbaarheid, vervoercapaciteit, deur-tot-deurreis, HSL-Zuid-treindiensten, sociale- en spoorwegveiligheid, OV-chipkaart, toegankelijkheid, dienstregeling, transparantie, duurzaamheid	<p>Onder andere:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vervoerplan 2019</li> <li>• Dienstregeling 2020 en 2021</li> <li>• Mid Term Review: evaluatie van de prestaties 2014-2019 en financiële balans, het actualiseren van de concessie voor 2020-2025</li> <li>• Marktordeningsonderzoeken o.a. naar decentralisaties, open acces en de positie van stations</li> <li>• ZBO vorming ProRail</li> <li>• Transparantie: dashboard prestaties</li> <li>• Internationale treindiensten: komst directe Eurostar en nachttrein naar Wenen</li> <li>• Watertappunten op diverse stations</li> <li>• Contouren OV Toekomstbeeld</li> <li>• Frequentieverhoging Zandvoort t.b.v. Formule 1</li> <li>• Airport Sprinter</li> <li>• Stappen richting nieuwe betaalwijzen (ook in NOVB verband)</li> </ul>
<b>Nationale politiek</b>	Informerend, intensieve betrokkenheid	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16 Strategie NS, operationele prestaties, duurzaamheid, circulaire economie, nieuw materieel, ERTMS, HRN-concessie inclusief HSL, internationale treinverbindingen, OV-chipkaart/poortjes, diversiteitsbeleid, (sociale) veiligheid, dienstregeling, winter- en seizoensaanpak, service op stations, suicidepreventie.	<p>Onder andere:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbindingen van en naar landsdelen en versnelling van o.a. Noord-Nederland naar Randstad</li> <li>• Onderzoek naar versnelling en uitbreiding internationale verbindingen</li> <li>• Dialoog spitsmijden voor maatregelen om hyperspits te verminderen</li> <li>• Programma Toegankelijk reizen met de trein</li> <li>• Transparantie en level playing field, o.a. op stations</li> <li>• Maatregelenpakket sociale veiligheid, pilot SMS + App voor melding incidenten in treinen</li> </ul>
<b>Toezichthouders ACM, IL&amp;T, Autoriteit Persoonsgegevens (AP)</b>	Betrokkenheid, consulteren ('guidance') en informeren	1, 2, 4, 7, 9, 10, 11, 12, 13	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbetering uitvoering en dienstverlening</li> </ul>

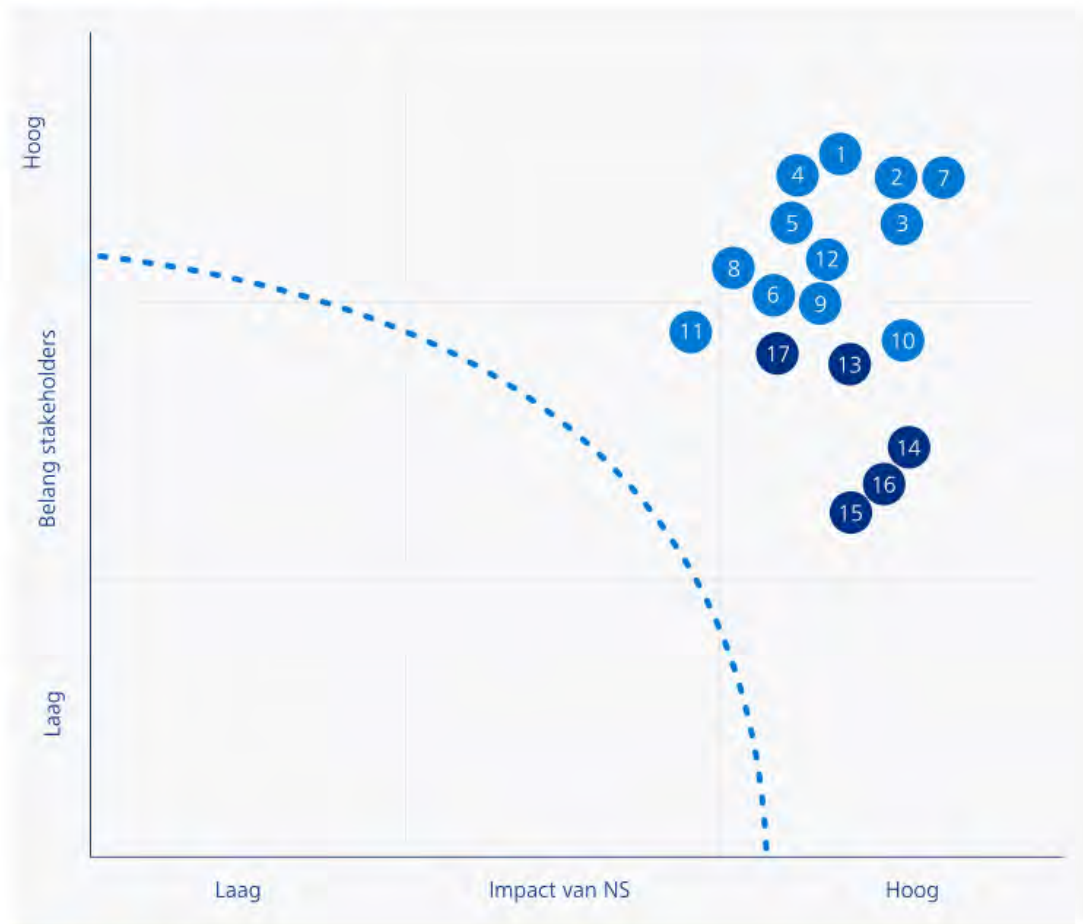
		Beantwoorden van standaard- en ad hoc informatieverzoeken. Bespreken van actuele onderwerpen zoals het professionaliseren veiligheidscultuur, (markt)issues, toelating van materieel, veiligheidsincidenten, incidentonderzoeken, verduidelijking over de toepassing van (nieuwe) wet- en regelgeving, en het leveren van input voor marktstudies en consultaties.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bevordering compliance</li> <li>• Transparantie</li> <li>• Positieduiding</li> <li>• Veiligheid op het spoor vergroten, zowel voor NS als branchebreed</li> </ul>
<b>ProRail</b>	Intensieve betrokkenheid	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 Lange Termijn Spoor Agenda, ontwikkeling dienstregeling, prestaties spoorstelsel, beschikbaarheid infrastructuur, veiligheid, toegankelijkheid, stationsontwikkeling, ERTMS, duurzaamheid	<p>Onder andere:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitvoering Beter &amp; Meer</li> <li>• Samenwerking t.a.v. seizoenmaatregelen</li> <li>• Samenwerking op het gebied van veiligheid(sbeleid) en toegankelijkheid</li> <li>• Samenwerking op het gebied van stations (beheer, onderhoud, ontwikkeling en nieuwbouw)</li> <li>• Een betere afstemming tussen infrastructuur en de dienstregeling (via de Stuurgroep MLT)</li> <li>• Samenwerking ten aanzien van duurzame ontwikkeling en agendering op politieke agenda</li> </ul>
<b>Locov (Landelijk Overleg Consumentenbelangen Openbaar Vervoer)</b>	Intensieve betrokkenheid	2, 3, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 Dienstregeling NS, tarieven, reisinformatie, OV-chipkaart, service aan de reiziger, Vervoerplan, klantoordelen, punctualiteit, nieuw materieel, buitendienststellingen, toegankelijkheid, internationale verbindingen, HSL-diensten, NS-strategie	<p>Onder andere:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beter treinproduct door het verwerken van dienstregelingssuggesties van consumentenorganisaties</li> <li>• Duidelijkere algemene voorwaarden Geld Terug Bij Vertraging</li> <li>• Verbeteringen in product Groepsretour (geëffectueerd in 2018).</li> </ul> <p>Verbeteringen in het voorstel om voor 2025 reisassistentie te introduceren op alle stations op het hoofdrailnet waar NS stopt, die door ProRail toegankelijk zijn gemaakt en waar de perronsituatie dat in verband met de transferveiligheid toelaat.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geen verschillen tarieven eerste klasse tussen NS Flex en Reizen op Saldo naar aanleiding van het advies van de consumentenorganisaties (besluit oktober 2018, effectief in 2019).</li> </ul>
<b>Belangenorganisaties, NGO's, Anders Reizen (werkgeverscoalitie) en politiek</b>	Betrokkenheid, consulteren, informeren	1, 2, 3, 4, 5, 6, 9, 11, 16 Bevorderen duurzame mobiliteit (via werkgevers), OV-bijdrage Klimaatakkoord, rol van NS bij opwek energie, positionering NS ten aanzien van zonneparken op land, klimaatneutraal maken van treinvervangend busvervoer, sociaal beleid, bevorderen toegankelijke treinreis voor mensen met een beperking	<p>Onder andere:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• NS verduurzaamt haar eigen mobiliteitsbeleid door: vanaf 1 januari 2018 alleen nog 100% elektrische persoonsgebonden lease auto's te faciliteren; middels een regeling medewerkers te stimuleren om met de (elektrische) fiets naar het werk te komen.</li> <li>• NS draagt bij aan de het realiseren van de mobiliteitsmaatregelen in het klimaatakkoord.</li> <li>• NS levert een bijdrage aan de energietransitie door het beschikbaar stellen van assets voor opwek van energie.</li> <li>• NS sluit zich aan bij de aanbevelingen uit de gedragscode zonneparken op land met als doel de ruimtelijke impact van zonneparken op land zoveel mogelijk te beperken.</li> <li>• NS implementeert in 2019 klimaatneutraal treinvervangend busvervoer en heeft in aanloop hiernaar toe de beoogde aanpak bij NGO's getoetst en hun adviezen verwerkt.</li> <li>• In diverse aanbestedingen SROI verplichtingen opgenomen voor leveranciers om mensen met afstand tot de arbeidsmarkt in te zetten</li> <li>• NS introduceert op 5 stations de één-stap-verder service waarmee mensen met een visuele beperking op een complex NS-station worden begeleid naar aansluitend openbaar vervoer, de taxi of de halen/brengen locatie.</li> <li>• NS breidt het aantal stations met assistentieverlening uit.</li> <li>• NS organiseert een bewustwordingscampagne om medewerkers en reizigers te leren op een passende manier om te gaan met mensen met dementie in het OV.</li> </ul>
<b>Vakbonden</b>	Intensieve betrokkenheid	4, 12, 16 CAO, sociale veiligheid, pensioenregeling, sociaal plan, personele en sociale consequenties bij organisatieveranderingen, signalen m.b.t. medewerkers-(on)tevredenheid, medewerkersbelangen, lange termijn NS-strategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementatie afspraken CAO 2017-2020 en hieruit voortvloeiend HR-beleid</li> <li>• Uitvoering Sociaal Plan</li> <li>• Uitvoering pensioenregeling</li> <li>• Uitvoeren en evalueren maatregelenpakket sociale veiligheid en uitvoeringsbesluit</li> </ul>
<b>Leveranciers, onderaannemers</b>	Consulteren en kennismaken, onderhandelen condities, contractafspraken maken, intensiveren samenwerking, innoveren en ontwikkelen	5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16 Duurzaamheid, specificeren, transparantie, financiële positie, integriteit, innovatie, betrouwbaarheid, risicomangement, samenwerking, intensiveren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realisatie mvo-doelstellingen (door verduurzaming hele keten)</li> <li>• Introductie van nieuwe producten en diensten</li> <li>• Focus op meer waardecreatie voor NS</li> <li>• Focus op betrouwbaarheid en beschikbaarheid van producten en diensten voor bedrijfskritieke processen</li> <li>• Meer aandacht voor compliance m.b.t. naleving wet- en regelgeving</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wederzijdse verwachtingen afstemmen met leveranciers</li> <li>• Introduceren nieuwe leveranciers</li> <li>• Bevorderen samenwerking en innovatie met partners</li> </ul>
<b>Media</b>	Informerend, intensieve betrokkenheid	Alle NS-gerelateerde onderwerpen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positieduiding</li> <li>• Verbeteren beeldvorming NS in lijn met operationele prestaties</li> </ul>
<b>Bestuurders en ambtelijke vertegenwoordigers provincies, metropoolregio's en gemeenten, andere vervoerders en consumentenorganisaties</b>	Informerend, onderhandelen, contractafspraken, crisismanagement, samenwerken, verkennen en onderzoeken	1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 12  Kwaliteit treindienst, drukke treinen, punctualiteit, netwerkontwikkeling, (her)ontwikkeling bestaande stations, OV- en Spoorafels, BO MIRT NVWL, OV Toekomstbeeld en OV Ontwikkelagenda, (Nationale) Omgevingsvisie, dienstregeling, grensoverschrijdend vervoer, OV-chippootjes, (sociale) veiligheid, ketenafspraken, regionale concessies, geluidoverlast langs het spoor, knooppuntontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nieuwe, modernere stations en herontwikkeling stationsomgeving</li> <li>• Nieuwe afspraken nachttreinen en een vroege trein Almere - Schiphol</li> <li>• Overeenstemming over het plaatsen en versneld in gebruik nemen poortjes</li> <li>• Regionaal maatwerk voor treinvervangend busvervoer bij buitendienststellingen</li> <li>• Gezamenlijke OV Ontwikkelagenda's voor aantrekkelijke stations en betere bereikbaarheid van deur-tot-deur</li> <li>• Maatwerk in HRN-dienstregeling en betere aansluitingen op regionaal OV</li> <li>• Investering overheden in spoorlijn Haarlem-Zandvoort zodat NS extra treinen in de zomer en bij evenementen kan inzetten</li> <li>• Haalbaarheidsonderzoek hoogfrequente Sprinterbediening op de westtak Amsterdam, Airport Sprinter en Sprinterfrequenties Noord-Brabant</li> <li>• MIRT Multimodale Knoop Schiphol op investeringsagenda in samenhang met investeringen in Groot Amsterdam</li> <li>• Diverse fietsenstallingen naar 1e 24 uur gratis, uitbreiding P+R-locaties</li> <li>• Formulieren regionale ambities t.b.v. Toekomstbeeld OV</li> <li>• Eindhoven Internationaal Knooppunt XL</li> <li>• Deur-tot-deurreis (incl. MaaS-projecten)</li> <li>• Optimaliseren dienstregeling Noord-Holland Noord</li> </ul>
<b>Intern: centrale ondernemingsraad, decentrale ondernemingsraden, mbo</b>		Zie <a href="#">Aantrekkelijke en inclusieve werkgever</a>	

## Onze materiële thema's

NS bepaalt haar beleidsprioriteiten op basis van materialiteit: een afweging van de belangen van onze stakeholders en de daadwerkelijke impact die NS kan hebben op het onderwerp. Op basis van de verschillende dialoogsessies in 2019, de voortdurende afstemming met stakeholders en een tweejaarlijks onderzoek onder onze stakeholders stellen we de materialiteitsmatrix vast. Daarin staat aan welke thema's onze belangrijkste stakeholders op dat moment het meeste belang hechten, welke prioriteit zij daaraan geven en welke impact NS heeft op deze thema's.

## Materialiteitsmatrix 2019



- |   |                             |
|---|-----------------------------|
| 1 Betrouwbaarheid                           | 13 Risicomanagement         |
| 2 Transparantie                             | 14 Financiële prestaties    |
| 3 Reiziger op 1, 2 en 3 / klanttevredenheid | 15 Activiteiten in Europa   |
| 4 Samenwerking (intern en extern)           | 16 Aantrekkelijke werkgever |
| 5 Duurzaamheid                              | 17 Activiteiten in de regio |
| 6 Drempelloos reizen van deur tot deur      |                             |
| 7 Integriteit                               |                             |
| 8 Punctualiteit                             |                             |
| 9 Toegankelijkheid                          |                             |
| 10 (Voorzieningen op) stations              |                             |
| 11 (Sociale) veiligheid                     |                             |
| 12 Innovatie                                |                             |

## Materialiteitsmatrix 2019

NS heeft de materiële thema's van 2019 beoordeeld op actualiteit en geldigheid ten opzichte van 2018. De positie van de thema's is bevestigd door extra checks: continue monitoring, een media- en internetanalyse en regulier stakeholderoverleg. Daarnaast hebben interne experts sector kennis en ontwikkelingen in de keten ingebracht. De matrix voor 2019 is vervolgens aan de raad van bestuur voorgelegd en vastgesteld. Net als vorig jaar zijn de thema's in de matrix sterk geclusterd en liggen ze dicht bij elkaar, met *overall* een hoog belang en hoge impact van NS. Dit komt door de brede maatschappelijke rol van NS, de hoge impact van NS op veel onderwerpen door het alleenrecht op het hoofdrailnet, en de balans tussen de maatschappelijke en commerciële rol van NS. Meest materiële thema's zijn 1 tot en met 12. Er is één thema toegevoegd: Activiteiten in de regio. Daarnaast zijn enkele thema's enigszins verschoven in belang en impact.

Het belang van NS als *aantrekkelijke werkgever (16)* is flink toegenomen aldus stakeholders, daarnaast zien we ook een stijging van impact van NS op dit thema. Dit is te relateren aan toegenomen krapte op de arbeidsmarkt enerzijds en onze inspanningen voor het aantrekken van personeel met een technische en ICT-achtergrond, en extra aandacht voor diversiteit en inclusie anderzijds. Dit uitte zich eveneens in stijging van NS als werkgever in de ranglijsten van Intelligence Group en Intermediair Imago Onderzoek. Op de drie thema's *Samenwerking (4)*, *Drempelloos: reizen van deur tot deur (6)* en *Innovatie (11)* is zowel op belang als impact een stijging te zien. Onze inspanningen op deze thema's hangen sterk samen: de activiteiten van de Mobiliteitsalliantie (lancering Deltaplan), deelname Klimaattafel, bijdrage OV Toekomstbeeld, oprichten van RiVIER samen met de G4 ten behoeve van het MaaS platform, uitbreidingen van de NS-app (Zitplaatszoeker en ontsluiten van deelauto en OV fiets via app), start van pilot met Automatic Train Operation en verdere samenwerking met onderwijsinstellingen om spitsdruk te verminderen. *Activiteiten in Europa (15)* is zowel in belang voor stakeholders als in impact van NS toegenomen onder andere door realisatie van de directe verbinding Amsterdam-Londen, aankondiging van de Nachttrein naar Wenen en lidmaatschap van Roger van Boxtel van de CER in Brussel.

## Definitie materiële thema's

1. **Betrouwbaarheid:** de mate waarin stakeholders erop vertrouwen dat NS hetgeen zij haar klanten en overige stakeholders belooft nakomt
2. **Transparantie:** de mate waarin NS openheid van zaken geeft
3. **Reiziger op 1, 2 en 3/klanttevredenheid:** de mate waarin NS streeft naar een hoge klanttevredenheid
4. **Samenwerking (intern en extern):** de mate waarin de leiding streeft naar samenwerking (zowel binnen de organisatie als daarbuiten) en samenwerking met partners in de vervoersketen vormgeeft
5. **Duurzaamheid:** de mate waarin NS zich inspant voor evenwicht tussen people, planet, profit in de bedrijfsvoering
6. **Drempelloos reizen van deur tot deur:** de mate waarin NS zich inzet voor het realiseren van een probleemloze reis van deur tot deur
7. **Integriteit:** de mate waarin NS eerlijk en oprecht is
8. **Punctualiteit:** de mate waarin NS zich inzet voor het realiseren van reizen volgens de dienstregeling

9. **Toegankelijkheid:** de wijze waarop NS haar diensten beschikbaar en bereikbaar maakt voor iedereen

10. **(Voorzieningen op) stations:** de mate waarin NS zich inzet voor een prettig verblijf op stations door middel van diverse voorzieningen

11. **(Sociale) veiligheid:** de mate waarin NS zich inzet voor een veilige reis in de trein en op stations

12. **Innovatie:** de mate waarin NS met haar producten en diensten inspeelt op trends en ontwikkelingen

13. **Risicomanagement:** de mate waarin NS in staat is om risico's te identificeren en tijdig passende maatregelen te nemen

14. **Financiële prestaties:** de mate waarin NS nu en in de toekomst in staat is aan haar financiële verplichtingen te voldoen

15. **Activiteiten in Europa:** de mate waarin NS leert van haar activiteiten in het buitenland

16. **Aantrekkelijke werkgever:** de mate waarin NS erin slaagt de medewerkers aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden, beloningsbeleid en loopbaanontwikkeling te bieden.

17. **Activiteiten in de regio:** de mate waarin NS erin slaagt om regionaal maatwerk te bieden.

## Schema strategie en materiële thema's

Strategische prioriteiten		Indicatoren met een kwantitatieve streefwaarde	Doelstellingen	Resultaten	Risicofactoren	Resultaat/voorzichten	
Thema's	Materiële onderwerpen	KPI	Doelstelling 2019	Bereikt in 2019	Risico's	Maatschappelijke impact / SDG	
<b>Aantrekkelijk fysiek aanbod</b>	Punctualiteit/ betrouwbaarheid/ samenwerking	Punctualiteit			Marktordening, Infracapaciteit, betrouwbaarheid IT,	Reistijd, SDG 11, 13, 17	
		% reizigerspunctualiteit 5 min HRN	88,9%	92,6%			
	Drempelloos reizen	Kwaliteit van aansluitingen op andere vervoerders		94,0%	96,0%		
		Toegankelijkheid/ betrouwbaarheid/ drempelloos reizen/ samenwerking	Toegankelijkheid				Reistijd
		Zitplaatskans in de spits		94,3%	94,9%		
	Zitplaatskans in de spits aandachtstrajecten		4,9%	2,1%			
<b>Klantbeleving optimaliseren</b>	Reiziger op 1, 2 en 3/ klanttevredenheid/ drempelloos reizen/ samenwerking	Klantbeleving			Marktordening	Mobiliteit, SDG 11	
		Algemeen klantoordeel	74%	89%			
	(Sociale) veiligheid/ samenwerking	Sociale veiligheid				Veiligheid	Sociale veiligheid
		Veiligheidsgevoel van reizigers		81%	90%		
	Reputatie (RepTrak)		60 in 2020	65,9			
<b>Prestaties HSL-Zuid</b>	Reiziger op 1, 2 en 3/ klanttevredenheid / samenwerking	Klantbeleving			HSL-aanbod	Mobiliteit, SDG 11, 17	
		Algemeen klantoordeel HSL-Zuid	68%	87%			
	Punctualiteit/ betrouwbaarheid	Punctualiteit				HSL-aanbod	Reistijd
		% reizigerspunctualiteit HSL-Zuid		82,1%	83,4%		
	Toegankelijkheid/ betrouwbaarheid	Toegankelijkheid				HSL-aanbod	
Zitplaatskans HSL-Zuid			91,2%	97,1%			
<b>Perfecte uitvoering</b>	Reiziger op 1, 2 en 3 / klanttevredenheid / samenwerking	Punctualiteit			Marktordening, Infracapaciteit, betrouwbaarheid IT,	Reistijd, SDG 9, 11, 13, 17	
		% reizigerspunctualiteit 15 min HRN	96,7%	97,7%			
	Drempelloos reizen	Reisinformatie			Betrouwbaarheid IT	Reistijd	



		Informatie bij ontregelingen	75,0%	84,5%	
		Reisinformatie in de keten	81,4%	85,3%	
<b>Stations van wereldklasse</b>	Voorzieningen op stations/samenwerking	Stationsbeleving			SDG 7, 9, 11, 12, 13, 17
		Klantoordeel stations	68,0%	77%	
<b>Veilig en duurzaam reizen</b>	Duurzaamheid/samenwerking	Duurzame bedrijfsvoering			Milieu, SDG 7, 9, 11, 12, 13
		Perceptie van NS als duurzaam bedrijf	top 10 in 2020	12	
		Energie-efficiëntie tractie	72%	70%	
		Afvalscheiding	75% hergebruik in 2020	82%	
	Transparantie	Transparantie			Non Compliance
		Positie transparantiebenchmark	top 10	3	
	Veiligheid	Spoorwegveiligheid			Veiligheid
		Aantal passages rood sein (NL)	51	38	
<b>Abellio</b>	Activiteiten in Europa	geen kpi voor beschikbaar	nvt	nvt	
<b>NS als werkgever</b>	Aantrekkelijke en zorgzame werkgever	Medewerkers			Veiligheid opleiding; SDG 8
		Medewerkersbetrokkenheid	geen	geen	
		Medewerkers met een arbeidsbeperking	200 in 2020	103	
		Vrouwen in senior management	geen	35%	
		TRR	--	4,5	arbeidsveiligheid
		Ziekteverzuim	5,1%	6,6%	
<b>Risicomanagement</b>	Risicomanagement	Risicomanagement			
		Beheersing significante risico's	4x per jaar rapportage	100%	
<b>Verbetering resultaat en financierbaarheid</b>	Financiële positie	Financiële positie			Onvoldoende bedrijfsresultaat, NS-investeringen in het buitenland bestedingen, SDG 8
		Opbrengsten (in miljoenen €)		6.661	
		ROE		5,6%	
		Investeringen (in miljoenen €)		769	

## Sustainable Development Goals

De Sustainable Development Goals (SDG's) vormen voor Nederlandse bedrijven en overheid tot 2030 hét kader voor duurzaamheidsinitiatieven. NS verwacht in 2030 op negen 'targets' binnen zeven SDG's bij te kunnen dragen.

NS bepaalt in overleg met interne en externe stakeholders op welke doelen zij actief is en of er voldoende focus is. De meeste stakeholders herkennen zich in de gekozen (sub)doelen. In 2019 zette NS de dialoog voort. Dit gebeurde in de dialoog rondom strategievorming. Eerder vastgestelde doelen voor 2020 ten aanzien van klimaatneutraal, circulair en inclusief ondernemen en toegankelijkheid blijven voor de komende tijd richtingbepalend voor NS. Daarnaast wordt er in de keten gestuurd op impact op derden en duurzaam ondernemen.

## De Sustainable Development Goals waar NS aan bijdraagt



### Doel 5: inventariseren waar we staan op gendergelijkheid

In 2020 inventariseren we voor heel NS waar we staan en bepalen we of er eventuele actie nodig is.

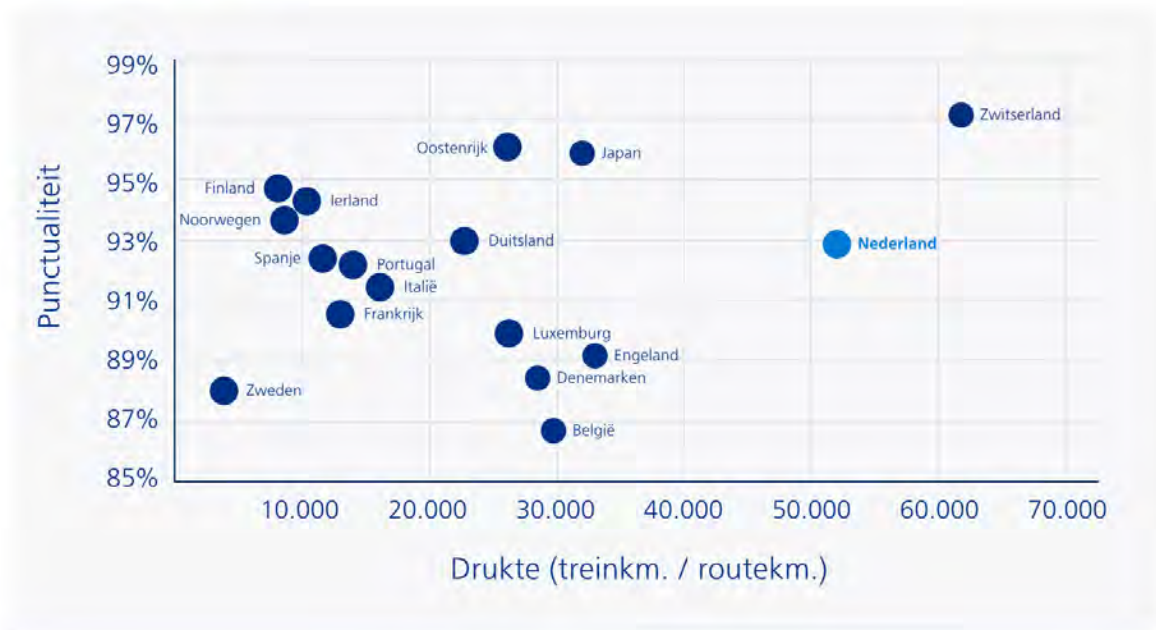
## Onze prestaties in een bredere context

### Punctualiteit op een druk spoor

Uit een vergelijking tussen punctualiteit versus drukte op het spoor in 18 landen blijkt dat NS in de top drie staat. Al jarenlang deelt Nederland een topospositie met Zwitserland, ook Japan en Oostenrijk behalen een hoge punctualiteit op een heel druk spoor. In 2019 heeft er nog geen update plaatsgevonden omdat data van andere bedrijven niet tijdig voorhanden was. We tonen hieronder de grafiek van 2018.

Het aantal treinkilometers is het totale volume aan verkeer over de rails (aantal treinen maal de afstand die ze afleggen). Het aantal routekilometers is de lengte van de sporen.

## Punctualiteit



### Benchmark

NS werkt aan voortdurende verbetering van haar prestaties. Daarvoor zetten we ook benchmarking in om te leren van andere spoorwegbedrijven. Daar waar NS in de dagelijkse operatie kan leren van andere spoorwegbedrijven onderzoekt NS de mogelijkheden die zo'n vergelijking biedt voor verbetering in de eigen bedrijfsvoering en past die lessen toe waar mogelijk.

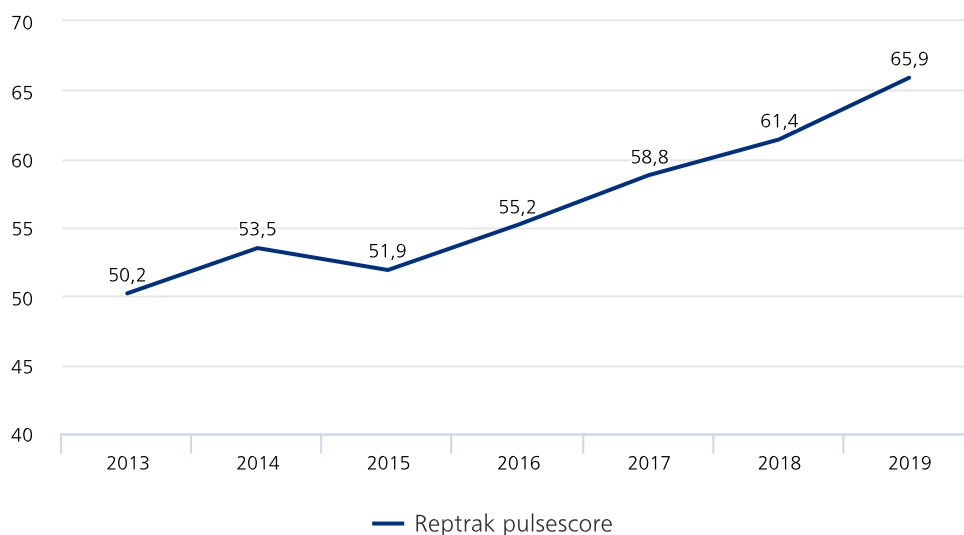
Uit verschillende eerdere benchmarks blijkt dat NS bovengemiddeld op tijd rijdt op een druk spoor. NS is een van de koplopers op het gebied van duurzaamheid. De productiviteit is hoog en de prijzen voor de klanten zijn gemiddeld, terwijl NS geen subsidie krijgt. Dankzij een hoge klanttevredenheid neemt NS op de meeste aspecten een plaats in de top 3 van de vergelijkingsgroep in. Factoren die hier aan bijdragen zijn onder meer de hogere punctualiteit, verbeteringen op vele stations en instroom van nieuw materieel. Nader onderzoek wijst in de richting van het sturen op reizigerspunctualiteit als belangrijke factor; NS heft op drukker routes meer treinen op waar relatief weinig reizigers in zitten, zodat de treinen waar veel reizigers in zitten wel op tijd aankomen. Op deze manier komen zo veel mogelijk reizigers op tijd aan.

De benchmark van 2019 is nog niet volledig afgerond, maar de resultaten zullen naar verwachting deel uit maken van de Midterm Review die het ministerie van IenW in 2020 naar de Tweede Kamer zal sturen.

### Reputatie

NS gebruikt de RepTrak-methode van het Reputation Institute om de reputatie van het bedrijf op de langere termijn te monitoren. De score geeft maandelijks een analyse van de reputatie van NS in Nederland. Sinds 2015 is er jaar-op-jaar een verbetering zichtbaar in de scores met in 2019 een recordwaarde van 65,9. Dit cijfer wordt berekend op basis van het gemiddelde van vier kwartalen. De stijgende trend is ook zichtbaar in andere indicatoren. Vooral de verder verbeterde operationele prestaties en de hogere klanttevredenheid lijken de belangrijkste positieve invloed te hebben op de reputatie. Het mediavolume was ten

opzichte van 2018 iets hoger maar de dalende trend in het volume Sociale Media zette door met een iets negatiever sentiment. De meest impactvolle berichtgeving in het jaar waren de tramaanslag vlakbij Utrecht Centraal (maart), staking van NS-personeel (mei), discussie rond de handhaving van het boerkaverbod door NS (september) en de zoektocht naar een verdachte van geweld tegen een NS-conductrice in Breda (november). Ook de vergoeding aan overlevenden en nabestaanden van de Holocaust heeft veel aandacht gekregen. De verbetering van de reputatie van NS is ook door het blad MT (Management Team) beschreven. In hun jaarlijkse MT500 behaalde NS de zevende positie (2018: 88).



## Transparantie

NS is transparant over haar prestaties en rapporteert maandelijks via [www.ns.nl](http://www.ns.nl) de recente scores op de in de HRN-concessie vastgestelde kpi's met een uitgebreide verantwoording. 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 2019 behaalde NS met het Jaarverslag 2018 de derde plek. Daarnaast was het jaarverslag van NS genomineerd voor de Sijthoff-prijs van het Financiële Dagblad.

# Reikwijdte en verslaggevingscriteria



NS rapporteert in overeenstemming met de GRI Standards: core optie. De GRI is wereldwijd de meest geaccepteerde richtlijnen voor het opstellen van niet-financiële jaarverslagen. De richtlijnen zijn te vinden op [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org). NS heeft EY gevraagd om een assurance-opdracht met beperkte mate van zekerheid (limited assurance) uit te voeren op de niet-financiële informatie in het jaarverslag.



De niet-financiële informatie in het jaarverslag is opgenomen in de hoofdstukken: In het kort, 2019 in een notendop, Wat we bijdragen aan de Nederlandse samenleving, Voorwoord van de president-directeur, Onze strategie, Profiel van NS, Onze activiteiten en prestaties in Nederland, Onze activiteiten en prestaties in het buitenland en de onderdelen: Organisatieverbetering, Dialoog met onze stakeholders en Reikwijdte en verslaggevingscriteria. NS vindt externe assurance belangrijk, omdat zo meer zekerheid over de betrouwbaarheid van de opgenomen informatie wordt geboden.

## Integraal verslag

Het jaarverslag 2019 van NS geeft de prestaties van NS, de maatschappelijke aspecten van deze prestaties en de financiële resultaten zo veel mogelijk geïntegreerd weer. Dat is een bewuste keuze. NS staat midden in de maatschappij. Reizigersvervoer per trein en de exploitatie en ontwikkeling van stations en hun omgeving hebben een intrinsiek maatschappelijk belang. Andere maatschappelijke aspecten, zoals de zorg voor het milieu en de sociale omgeving, vormen daarbij een geïntegreerd onderdeel van de bedrijfsvoering van NS.

## GRI-indicatoren

De selectie van de indicatoren is gebaseerd op de leidraden van GRI, het Vervoerplan 2019, de gesprekken met onze stakeholders en de daaruit volgende [materialiteitsmatrix](#). Gegevens die we rapporteren zijn zo veel mogelijk gebaseerd op metingen en berekeningen (zoals elektriciteitsverbruik). Andere gegevens komen uit centrale systemen (bijvoorbeeld HR-gegevens) of zijn gebaseerd op opgaves door derden (bijvoorbeeld afval). Indien er sprake is van wijzigingen in de definities, meetmethodes of inherente beperkingen in de data of als er gebruikgemaakt is van extrapolatie of schatting, wordt dit aangegeven in het verslag, de definitiekaarten inzake de prestatie-indicatoren uit het Vervoerplan of de rapportagecriteria. Deze laatste twee zijn te vinden op [www.ns.nl/mvoberekeningen](http://www.ns.nl/mvoberekeningen) en de definitiekaarten [PI Vervoerplan 2019](#).

## Data over duurzaamheid

Duurzaamheid is sinds 2010 onderdeel van de reguliere planning- en controlcyclus. Dit betekent dat de data worden gerapporteerd door middel van de maandelijkse rapportages. De processen van verzameling en validatie van data staan beschreven in het MVO-handboek. Onze controllers voeren de interne verificatieprocedures uit, die zijn ingericht. Zij kijken naar afwijkingen in de data ten opzichte van voorgaande rapportages, naar de plausibiliteit van gerapporteerde gegevens en vragen waar nodig ondersteunend bewijsmateriaal op.

## Reikwijdte

De afbakening van het verslag is vastgesteld op basis van de materialiteitsanalyse. Dit impliceert dat we rapporteren over de materiële onderwerpen en ons bij het maken van de keuzes ten aanzien van de diepgang en afbakening van de rapportage over deze onderwerpen laten leiden door de inzichten uit deze materialiteitsanalyse. De materialiteitsmatrix toont zowel het belang van de stakeholder als de impact of invloed van NS op de thema's. Daar waar NS minder eigen invloed heeft of waar stakeholders minder belang aan hechten, wordt in mindere mate over gerapporteerd. Abellio heeft ten aanzien van de stakeholderdialoog in 2019 regelmatig input geleverd op materialiteiten zoals financiële positie NS en activiteiten in Europa, vragen beantwoord van stakeholders en politieke partijen en actualiteiten en ontwikkelingen in het buitenland gedeeld.



Het verslag beslaat het boekjaar 2019 dat loopt van 1 januari 2019 tot en met 31 december 2019. Dit verslag gaat hoofdzakelijk over de activiteiten van NS in Nederland. De activiteiten in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland worden eveneens toegelicht voor zover het NS-aandeel meer dan 50% bedraagt. Alle gegevens zijn gemeten tenzij anders aangegeven in de methodiek. Eventuele schattingen worden uitgevoerd aan de hand van voorgeschreven procedures uit ons rapportagehandboek en getoetst. Ten aanzien van de kwantificering van onze impact lichten we de onzekerheden in de data toe op [www.ns.nl](http://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 bij waardecreatie. Waar we rapporteren over keteninformatie wordt dit nadrukkelijk aangegeven. Er wordt in principe niet gerapporteerd over onderaannemers en/of toeleveranciers. Bij onderdelen van het verslag waar dit wel gebeurt, staat een toelichting. Acquisities worden in de gegevens meegenomen vanaf acquisitiedatum, desinvesteringen worden meegenomen tot op datum van desinvestering, tenzij anders vermeld.

# Jaarrekening

# Geconsolideerde jaarrekening

## Geconsolideerde winst-en-verliesrekening 2019

(in miljoenen euro's)

2019\*

2018

1	<b>Opbrengsten</b>	<b>6.661</b>	<b>5.926</b>
2	Kosten personeel	2.305	2.166
3	Afschrijvingskosten en bijzondere waardeverminderingen	823	361
4	Verbruik grond- en hulpstoffen en voorraden	534	527
5	Geactiveerde productie eigen bedrijf	-147	-154
6	Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	634	519
7	Infraheffing en concessievergoeding	1.495	1.280
8	Overige bedrijfslasten	738	1.046
	<b>Bedrijfslasten</b>	<b>6.382</b>	<b>5.745</b>
15	Aandeel in resultaat investeringen verwerkt volgens de equity-methode	8	14
	<b>Resultaat uit bedrijfsactiviteiten</b>	<b>287</b>	<b>195</b>
	Financieringsbaten	12	6
	Financieringslasten	-63	-20
27	<b>Nettofinancieringsresultaat</b>	<b>-51</b>	<b>-14</b>
	<b>Resultaat voor winstbelastingen</b>	<b>236</b>	<b>181</b>
9	Winstbelasting	-21	-65
	<b>Resultaat over de verslagperiode</b>	<b>215</b>	<b>116</b>
	Toe te rekenen aan:		
	De aandeelhouder van de vennootschap	208	106
	Minderheidsbelang	7	10
	<b>Resultaat over de verslagperiode</b>	<b>215</b>	<b>116</b>

\* Vanaf 1 januari 2019 is IFRS 16 toegepast met de aangepaste retrospectieve benadering. Het cumulatieve effect van de invoering van IFRS 16 is verwerkt als een aanpassing in de openingsbalans, zonder aanpassing van vergelijkende informatie zoals opgenomen in de algemene toelichting. De toepassing van IFRS 16 heeft in 2019 geleid tot een toename van het resultaat uit bedrijfsactiviteiten van € 33 miljoen (toename afschrijvingskosten van € 422 miljoen, afname van overige bedrijfslasten van € 454), toename van aandeel in resultaat investeringen verwerkt volgens de equity-methode van € 1 miljoen en een afname van financieringsresultaat van € 37 miljoen, per saldo een effect op het resultaat voor winstbelastingen van € 4 miljoen.

# Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat 2019

(in miljoenen euro's)

2019\*

2018

<b>Resultaat over de verslagperiode</b>	<b>215</b>	<b>116</b>
<b>Totaalresultaat te reclassificeren naar winst-en-verliesrekening in volgende perioden</b>		
Valuta omrekeningsverschillen op buitenlandse activiteiten	2	-
Veranderingen in waardering tegen reële waarde verwerkt via totaalresultaat	7	-
Effectief deel van veranderingen in de reële waarde van kasstroomafdekkingen	2	-3
Belastingen	-	-
	<b>11</b>	<b>-3</b>
<b>Totaalresultaat niet te reclassificeren naar winst-en-verliesrekening in volgende perioden</b>		
Actuarieel resultaat toegezegd-pensioenregelingen (zie noot 29)	-	-
Belastingen	-	-
Actuarieel resultaat toegezegd-pensioenregelingen als gevolg van herwaardering investeringen verwerkt volgens de equity-methode, na belastingen (zie noot 15)	-	-
	-	-
<b>Totaalresultaat over de verslagperiode</b>	<b>226</b>	<b>113</b>
Toe te rekenen aan:		
De aandeelhouder van de vennootschap	219	103
Minderheidsbelang	7	10
<b>Totaalresultaat over de verslagperiode</b>	<b>226</b>	<b>113</b>

\* Vanaf 1 januari 2019 is IFRS 16 toegepast met de aangepaste retrospectieve benadering. Het cumulatieve effect van de invoering van IFRS 16 is verwerkt als een aanpassing in de openingsbalans, zonder aanpassing van vergelijkende informatie zoals opgenomen in de algemene toelichting.

# Geconsolideerde balans per 31 december 2019

vóór resultaatbestemming

(in miljoenen euro's)		31 december 2019*	31 december 2018
<b>Activa</b>			
11	Materiële vaste activa	4.260	3.979
12	Vastgoedobjecten	135	151
13	Immateriële vaste activa	484	416
31	Gebuiksrechten vaste activa	2.022	-
15	Investeringsverwerkingsmethode volgens de equity-methode	19	17
23	Overige financiële vaste activa, inclusief beleggingen	159	159
10	Latente belastingvorderingen	202	196
	<b>Totaal vaste activa</b>	<b>7.281</b>	<b>4.918</b>
16	Vorraden	184	169
17	Debiteuren en overige vorderingen	1.144	830
	Te vorderen winstbelasting	13	16
23	Overige financiële vlottende activa, inclusief beleggingen	8	-
19	Geldmiddelen en kasequivalenten	818	906
18	Activa aangehouden voor verkoop	-	191
	<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>2.167</b>	<b>2.112</b>
	<b>Totaal activa</b>	<b>9.448</b>	<b>7.030</b>
<b>Eigen vermogen en verplichtingen</b>			
24	Eigen vermogen		
	Geplaast aandelenkapitaal	1.012	1.012
	Overige reserves	48	39
	Ingehouden winsten	2.495	2.459
	Onverdeeld resultaat	208	106
	<b>Kapitaal en reserves toekomstend aan aandeelhouder</b>	<b>3.763</b>	<b>3.616</b>
	Minderheidsbelang derden	18	11
	<b>Eigen vermogen</b>	<b>3.781</b>	<b>3.627</b>
28	Aan komende jaren toe te rekenen baten	240	275
25	Leningen en overige financiële verplichtingen inclusief derivaten	656	696
31	Leaseverplichtingen	1.676	44
29	Personeelsbeloningen	35	30
30	Voorzieningen	126	119
20	Overlopende posten	32	42
10	Latente belastingverplichtingen	54	48
	<b>Totaal langlopende verplichtingen</b>	<b>2.819</b>	<b>1.254</b>
25	Leningen en overige financiële verplichtingen inclusief derivaten	99	96
31	Leaseverplichtingen	433	2
	Verschuldigde winstbelasting	10	12
21	Crediteuren en overige schulden	1.497	1.315
22	Vooruitontvangen baten	738	694
30	Voorzieningen	71	24
18	Passiva aangehouden voor verkoop	-	6
	<b>Totaal kortlopende verplichtingen</b>	<b>2.848</b>	<b>2.149</b>
	<b>Totaal verplichtingen</b>	<b>5.667</b>	<b>3.403</b>
	<b>Totaal eigen vermogen en verplichtingen</b>	<b>9.448</b>	<b>7.030</b>

\* Vanaf 1 januari 2019 is IFRS 16 toegepast met de aangepaste retrospectieve benadering. Het cumulatieve effect van de invoering van IFRS 16 is verwerkt als een aanpassing in de openingsbalans, zonder aanpassing van vergelijkende informatie zoals opgenomen in de algemene toelichting. De toepassing van IFRS heeft ultimo 2019 geleid tot een balansverlening van circa € 2 miljard door opname van Gebruiksrechten vaste activa en Leaseverplichtingen.

# Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2019

(in miljoenen euro's)	2019*	2018
Resultaat over de verslagperiode	215	116
<b>Aanpassingen voor:</b>		
9 Winstbelasting	21	65
15 Resultaat uit investeringen verwerkt volgens de equity-methode	-8	-14
11, 12, 13 Afschrijvingen	823	361
11, 12, 13 Bijzondere waardeverminderingen en terugneming ervan	-	-
26 Nettofinancieringsresultaat	51	14
Mutatie voorzieningen	102	18
15, 23 Mutatie financiële vaste activa (exclusief latente belastingposities)	-	-
Mutatie langlopende verplichtingen niet resulterend in kasstromen	-41	-31
Mutatie aan komende jaren toe te rekenen baten	-35	-39
	<b>913</b>	<b>374</b>
Mutatie voorraden	-14	-8
Mutatie debiteuren en overige vorderingen	-124	-142
Mutatie kortlopende verplichtingen	225	629
<b>Mutaties werkkapitaal</b>	<b>87</b>	<b>479</b>
Betaalde financieringslasten	-60	-17
Betaalde winstbelastingen	-9	-15
	<b>-69</b>	<b>-32</b>
<b>Netto kasstroom uit bedrijfsactiviteiten</b>	<b>1.146</b>	<b>937</b>
Ontvangen financieringsbaten	14	5
15 Dividend uit investeringen verwerkt volgens de equity-methode	10	14
Vervreemding (verwerving) van dochterondernemingen, na aftrek van afgestoten (verworven) geldmiddelen	-	-
11, 13 Verwerving van (im)materiële vaste activa	-767	-898
12 Verwerving van vastgoedobjecten	-2	-
Ontvangsten (betalingen) overige beleggingen	-	-
Verwerving financiële vaste activa, incl. beleggingen	-36	-33
15, 23 Vervreemding financiële vaste activa, incl. beleggingen	12	30
11, 12, 13 Vervreemding (im)materiële vaste activa en vastgoedobjecten	19	228
<b>Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-750</b>	<b>-654</b>
<b>Netto kasstroom uit bedrijfs- en investeringsactiviteiten</b>	<b>396</b>	<b>283</b>
25 Aflossing van opgenomen leningen	-454	-431
25 Aflossing van leaseverplichtingen	-420	-
25 Opname leningen	400	504
Betaald dividend	-37	-8
<b>Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>-511</b>	<b>65</b>
Netto afname/toename geldmiddelen en kasequivalenten	-115	348
Geldmiddelen en kasequivalenten per 1 januari	906	565
Valutakoers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen	23	-3
Geldmiddelen en kasequivalenten geassocieerd als aangehouden voor verkoop	4	-4
<b>Geldmiddelen en kasequivalenten per 31 december</b>	<b>818</b>	<b>906</b>

\* Vanaf 1 januari 2019 is IFRS 16 toegepast met de aangepaste retrospectieve benadering. Het cumulatieve effect van de invoering van IFRS 16 is verwerkt als een aanpassing in de openingsbalans, zonder aanpassing van vergelijkende informatie zoals opgenomen in de algemene toelichting. De toepassing van IFRS 16 heeft over 2019 geleid tot een verschuiving van netto kasstroom uit bedrijfsactiviteiten (circa + € 400 miljoen) naar netto kasstroom uit financieringsactiviteiten (circa -/€ 400 miljoen).



# Geconsolideerd mutatie overzicht van het eigen vermogen

(in miljoenen euro's)	Geplaatst kapitaal	Overige reserves	Ingehouden winsten	Onverdeeld resultaat	Totaal	Minderheidsbelang	Totaal eigen vermogen
<b>Stand per 31 december 2017</b>	<b>1.012</b>	<b>-3</b>	<b>2.421</b>	<b>46</b>	<b>3.476</b>	<b>1</b>	<b>3.477</b>
Aanpassing naar aanleiding van toepassing IFRS 9		45	-		45	-	45
<b>Herziene stand per 1 januari 2018</b>	<b>1.012</b>	<b>42</b>	<b>2.421</b>	<b>46</b>	<b>3.521</b>	<b>1</b>	<b>3.522</b>
Resultaat				106	106	10	116
Niet-gerealiseerde resultaten		-3			-3	-	-3
<b>Totaalresultaat over de verslagperiode</b>	<b>-</b>	<b>-3</b>		<b>106</b>	<b>103</b>	<b>10</b>	<b>113</b>
Dividend aan aandeelhouders			-8		-8	-	-8
Overig		-	46	-46	-	-	-
<b>Stand per 31 december 2018</b>	<b>1.012</b>	<b>39</b>	<b>2.459</b>	<b>106</b>	<b>3.616</b>	<b>11</b>	<b>3.627</b>
Aanpassing naar aanleiding van toepassing IFRS 16		-2	-32	-	-34	-1	-35
<b>Herziene stand per 1 januari 2019</b>	<b>1.012</b>	<b>37</b>	<b>2.427</b>	<b>106</b>	<b>3.582</b>	<b>10</b>	<b>3.592</b>
Resultaat				208	208	7	215
Niet-gerealiseerde resultaten		11			11	-	11
<b>Totaalresultaat over de verslagperiode</b>	<b>-</b>	<b>11</b>	<b>-</b>	<b>208</b>	<b>219</b>	<b>7</b>	<b>226</b>
Dividend aan aandeelhouders			-37		-37	-	-37
Overig		-	105	-106	-1	1	-
<b>Stand per 31 december 2019</b>	<b>1.012</b>	<b>48</b>	<b>2.495</b>	<b>208</b>	<b>3.763</b>	<b>18</b>	<b>3.781</b>

# Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2019

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 2019 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 33. De activiteiten van de Groep betreffen voornamelijk vervoer van reizigers, beheer en ontwikkeling van vastgoed en exploitatie van stationslocaties.

De raad van bestuur heeft op 26 februari 2020 de jaarrekening opgemaakt. De raad van commissarissen heeft in het preadvies aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders geadviseerd de jaarrekening ongewijzigd vast te stellen. Directie en commissarissen hebben op 26 februari 2020 toestemming gegeven voor publicatie van de jaarrekening. In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 10 maart 2020 zal de vaststelling van deze jaarrekening aan de orde zijn.

### Acquisitie en verkopen van bedrijven

In 2019 heeft de volgende verkooptransactie van kapitaalbelangen plaatsgevonden.

#### DISA

Op 2 oktober 2018 heeft de groep het besluit genomen om de vennootschap DISA Assets Ltd (dochter van NSF5H) te vervreemden. Op dat moment zijn de activa en passiva gereclassificeerd als aangehouden voor verkoop en is gestopt met het afschrijven op de activa. Op 10 april 2019 heeft de Groep haar 100% belang in de vennootschap DISA Assets Ltd vervreemd. Bij de verwerking is met name gekeken naar de substance van de transactie (sale en leaseback) in plaats van de juridische vorm. Hierdoor wordt een groot deel van de boekwinst verantwoord over de looptijd van het leasecontract.

Het gedeelte van het verkoopresultaat (verschil tussen de verkoopopbrengst van € 17 miljoen en de nettovermogenswaarde) van deze transactie dat geen betrekking heeft op de waarde van het verkregen gebruiksrecht is als resultaat in 2019 verantwoord. Dit gedeelte betreft € 2 miljoen.

## 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.

De Groep heeft met ingang van 1 januari 2019 de volgende nieuwe standaarden en wijzigingen op standaarden aangehouden, met inbegrip van alle daaruit voortvloeiende wijzigingen in overige standaarden:

### **IFRS 16 Leases**

IFRS 16 introduceert een eenduidig, 'on-balance' verslaggevingsmodel voor leasees. Voor de Groep, als lessee, resulteert dit in het activeren van het gebruiksrecht, wat het recht om onderliggende activa te gebruiken representeert en leaseverplichtingen welke de verplichting tot leasebetalingen representeert.

De Groep heeft IFRS 16 toegepast vanaf 1 januari 2019 met de aangepaste retrospectieve benadering. Het cumulatieve effect van de invoering van IFRS 16 is daarom als een aanpassing in de openingsbalans op 1 januari 2019 verwerkt, zonder aanpassing van vergelijkende informatie. De Groep heeft ervoor gekozen om geen gebruik te maken van de praktische mogelijkheid om de standaard alleen toe te passen op contracten die eerder werden geïdentificeerd als leaseovereenkomsten op de datum van eerste toepassing van IAS 17 en IFRIC 4. In plaats daarvan heeft zij een integrale nieuwe beoordeling van alle leasecontracten uitgevoerd.

De Groep heeft gekozen om gebruik te maken van de vrijstellingen voor de opname van leasecontracten die op de aanvangsdatum een leaseperiode van 12 maanden of minder hebben en geen aankoopoptie bevatten ('kortetermijn-leaseovereenkomsten') en leasecontracten waarvoor het onderliggende actief van lage waarde is.

Het effect van de toepassing van IFRS 16 per 1 januari 2019 is als volgt:

(in miljoenen euro's)	1 januari 2019
Materiële vaste activa	-31
Gebruiksrecht vaste activa	1.593
Investeringen verwerkt volgens de equity-methode	-2
Latente belastingvordering	9
Financial lease verplichting	46
Leaseverplichting	-1.650
Eigen vermogen	35
- <i>overige reserves</i>	2
- <i>ingehouden winsten</i>	32
- <i>minderheidsbelang</i>	1

Het effect op het eigen vermogen van ₣ 35 miljoen is het gevolg van opname van leasecontracten in Duitsland en het Verenigd Koninkrijk waardoor het verschil tussen het gebruiksrecht en de leaseverplichting onder aftrek van de latente belastingvordering in het eigen vermogen is verwerkt. In Nederland is de waarde van het gebruiksrecht per 1 januari 2019 gelijk gesteld aan de waarde van de leaseverplichting per 1 januari 2019.

De impact op de winst-en verliesrekening voor 2019 bedraagt:

(in miljoenen euro's)	<b>2019</b>
Afschrijvingen	422
Huurkosten	-454
Aandeel in resultaat investeringen verwerkt volgens de equity-methode	1
<b>Resultaat uit bedrijfsactiviteiten</b>	<b>33</b>
Rentekosten	-37
Winstbelasting	-
<b>Resultaat over de verslagperiode</b>	<b>-4</b>

#### ***Aard van het effect van de toepassing van IFRS 16***

De Groep heeft leasecontracten voor materieel, onroerend goed en overige bedrijfsmiddelen. Voorafgaand aan de toepassing van IFRS 16 heeft de Groep elk van haar leaseovereenkomsten (als lessee) op de aanvangsdatum geclassificeerd als financiële lease of operationele lease. Een leaseovereenkomst werd geclassificeerd als een financiële lease indien de risico's en voordelen verbonden aan het eigendom van het geleasede actief in belangrijke mate werden overgedragen aan de Groep. Zo niet, dan werd de lease geclassificeerd als een operationele lease. Financiële leases werden bij aanvang van de leaseovereenkomst gekapitaliseerd tegen de reële waarde van het geleasede actief of, indien lager, tegen de contante waarde van de minimale leasebetalingen. Leasebetalingen werden verdeeld tussen rente (opgenomen als financieringskosten) en vermindering van de leaseverplichting. Bij een operationele lease werd het geleasede goed niet geactiveerd en werden de leasebetalingen lineair als huurlasten in de winst- en verliesrekening opgenomen over de leaseperiode. Eventuele vooruitbetaalde huur en overlopende huur werden respectievelijk opgenomen onder Vooruitbetalingen en Handels- en overige schulden.

Bij de toepassing van IFRS 16 heeft de Groep één enkele opname- en waarderingsmethode toegepast voor alle leaseovereenkomsten, met uitzondering van kortetermijn- en leaseovereenkomsten voor activa met een lage waarde. De standaard voorziet in specifieke overgangvereisten en praktische voordelen, die door de Groep zijn toegepast. Het kasstroomoverzicht is aangepast voor IFRS 16 door de opname van een regel "aflossing van leaseverplichting" onder de netto kasstroom uit financieringsactiviteiten.

#### ***Leaseovereenkomsten die voorheen werden geclassificeerd als financiële leases***

De Groep heeft de initiële boekwaarde van de opgenomen activa en verplichtingen op de datum van de eerste toepassing niet gewijzigd voor leaseovereenkomsten die voorheen als financiële lease werden geclassificeerd (d.w.z. de activa en verplichtingen met een gebruiksrecht zijn gelijk aan de activa en verplichtingen die onder IAS 17 werden opgenomen). De vereisten van IFRS 16 werden vanaf 1 januari 2019 op deze leaseovereenkomsten toegepast.

### **Leaseovereenkomsten die voorheen als operationele leases werden verwerkt**

De Groep heeft activa met een gebruiksrecht en leaseverplichtingen opgenomen voor die leaseovereenkomsten die voorheen als operationele leases werden geclassificeerd. Hierbij zijn kortetermijn-leaseovereenkomsten; leaseovereenkomsten voor activa met een lage waarde en overeenkomsten die uit de integrale beoordeling niet onder de definitie van een lease vallen onder IFRS 16 uitgezonderd.

Voor de leasecontracten in Duitsland en het Verenigd Koninkrijk zijn de gebruiksrechten van activa opgenomen op basis van de boekwaarde alsof de standaard altijd was toegepast, los van het gebruik van de marginale rentevoet op de datum van de eerste toepassing. Voor de leases in Nederland zijn de gebruiksrechten van activa opgenomen op basis van het bedrag dat gelijk is aan de leaseverplichtingen, aangepast voor eventuele eerder opgenomen vooruitbetaalde en lopende leasebetalingen. Leaseverplichtingen zijn opgenomen op basis van de contante waarde van de resterende leasebetalingen, verdisconteerd aan de hand van de marginale rentevoet op de datum van eerste toepassing.

De leaseverplichtingen per 1 januari 2019 kunnen als volgt worden aangesloten op de operationele leaseverplichtingen 31 december 2018:

(in miljoenen euro's)

Operationele leaseverplichtingen per 31 december 2018	4.811
Gewogen gemiddelde marginale rentevoet per 1 januari 2019	-217
<b>Verdisconteerde operationele leaseverplichtingen per 1 januari 2019</b>	<b>4.594</b>
<b>Af:</b>	
Verplichtingen uit hoofde van kortetermijn-leaseovereenkomsten	-7
Effect van leaseovereenkomsten van na 1 januari 2019 te leveren activa die zijn opgenomen in de toelichting op de operationele leaseverplichting per 31 december 2018 en niet in de leaseverplichtingen per 1/1/2019	-1.736
Niet-leasecomponenten opgenomen in de toelichting op de operationele leaseverplichtingen per 31 december 2018 en niet in de leaseverplichtingen per 1 januari 2019	-1.195
Leasebetalingen met betrekking tot verlengingsperioden opgenomen in de operationele leaseverplichtingen per 31 december 2018, maar die niet 'reasonable certain' zijn	-35
Verplichtingen uit hoofde van leasing van laagwaardige activa	-14
Overig	-12
<b>Bij:</b>	
Verplichtingen uit hoofde van leaseovereenkomsten die voorheen als financiële lease werden geclassificeerd	46
Leasebetalingen met betrekking tot verlengingsperioden niet opgenomen in de operationele leaseverplichtingen per 31 december 2018	9
<b>Leaseverplichtingen per 1 januari 2019</b>	<b>1.650</b>

### **Marginale rentevoet**

Bij de berekening van de contante waarde van de leasebetalingen gebruikt de Groep de marginale leenrentevoet op de aanvangsdatum van de leaseovereenkomst. Na de aanvangsdatum wordt het bedrag van de leaseverplichtingen verhoogd om de toename van de rente te weerspiegelen en verlaagd voor de betaalde leasebetalingen. Daarnaast wordt de boekwaarde van de leaseverplichtingen gehervat indien sprake is van een wijziging in de leaseperiode; in de inhoudelijke vaste leasebetalingen of in de beoordeling van de aankoop van het onderliggende actief.

De rentevoet is vastgesteld op basis van de marginale rentevoet die is afgeleid van het interne ratingmodel per land met een afslag voor activa specifieke elementen. De gebruikte rentevoet is afhankelijk van de looptijd van het contract en varieert als volgt:

Marginale rentevoet (in procenten)	bereik	gehanteerd
Nederland	-0,3% - 2,0%	0,5%
Verenigd Koninkrijk	1,2% - 6,4%	2,5%
Duitsland	-0,2% - 2,7%	1,5%

### **Overig**

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

- Onzekere belastingposities (IFRIC-interpretatie 23)
- Wijzigingen in IFRS 9: Vooruitbetalingselementen met negatieve compensatie
- Plan aanpassingen, inperkingen en regelingen (Wijzigingen in IAS 19)
- Lange termijn belangen in deelnemingen en joint ventures (Wijzigingen in IAS 28)
- Jaarlijkse IFRS verbeteringen cyclus 2015-2017

### **Nieuwe standaarden en wijzigingen in standaarden die verplicht zijn met ingang van 2020 of later**

De Groep heeft geen nieuwe standaarden; wijzigingen van bestaande standaarden of interpretaties vervroegd vrijwillig toegepast die pas met ingang van de jaarrekening over 2020 of later verplicht zijn.

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

- Aanpassingen van de verwijzingen naar het conceptueel kader in de IFRS-standaarden (per 1 januari 2020)
- Aanpassing van IFRS 3 Bedrijfscombinaties (per 1 januari 2020)
- Aanpassing van IAS 1 en IAS 8: Definitie van materialiteit (per 1 januari 2020)
- Hervorming van de rentevoetbenchmark (wijzigingen in IFRS 9, IAS 39 en IFRS 7, (per 1 januari 2020)

### **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 voornamelijk inschattingen infraheffing en concessievergoedingen (noot 7) en daarnaast leases (noot 31), vorderingen (noot 17), voorzieningen/niet in de balans opgenomen regelingen (noot 30 en noot 32) en waardering van latente belastingvorderingen (noot 10). De schattingen met betrekking tot leases hebben met name betrekking op redelijke mate van zekerheid van eventuele verlengings- en beëindigingsopties.



De hierna uiteengezette grondslagen voor financiële verslaggeving zijn consistent toegepast voor de gepresenteerde perioden in deze geconsolideerde jaarrekening met uitzondering van de toepassing van IFRS 16 die alleen over 2019 is toegepast.

## **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, wordt dat belang tegen de reële waarde verantwoord per de datum dat niet langer sprake was 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, welke 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 waardeverminderingverliezen.

#### ***Beleggingen in financiële vaste activa***

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

#### ***Derivaten***

De reële waarde van derivaten wordt gevormd op basis van afgeleide marktnoteringen, waarbij rekening wordt gehouden met de actuele rente en de ingeschatte kredietwaardigheid van de tegenpartijen bij 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, gediscoteerd tegen de marktrente per verslagdatum. Voor financiële leases wordt de marktrente bepaald aan de hand van vergelijkbare leaseovereenkomsten.

### **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 vervoersoort en geografisch gebied.

(in miljoenen euro's)	2019	2018
Treingerelateerd vervoer in Nederland	2.661	2.510
Stationsontwikkeling en -exploitatie in Nederland	547	592
Treingerelateerd vervoer in het Verenigd Koninkrijk	2.696	2.248
Busgerelateerd vervoer in het Verenigd Koninkrijk	223	219
Treingerelateerd vervoer in Duitsland	534	357
<b>Totaal opbrengsten</b>	<b>6.661</b>	<b>5.926</b>

Onder Stationsontwikkeling en –exploitatie in Nederland is een bedrag begrepen van € 32 miljoen (2018: € 27 miljoen) met betrekking tot ontwikkelactiviteiten.

De toename van de opbrengsten van het treingerelateerd vervoer in het Verenigd Koninkrijk wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door de start van de concessie in East Midlands per 18 augustus 2019.

### 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 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.

#### **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.

## 2. Kosten personeel

(in miljoenen euro's)	2019	2018
Lonen en salarissen	1.746	1.629
Premies sociale verzekeringen	236	205
Pensioenlasten toegezegde-bijdrageregelingen	103	107
Pensioenlasten toegezegde-pensioenregelingen	40	32
Overige personeelskosten	75	82
Inhuur personeel	105	111
<b>Totaal</b>	<b>2.305</b>	<b>2.166</b>

De gemiddelde personeelsbezetting was als volgt:

(in fte)	2019	2018
Nederland	17.792	18.734
Verenigd Koninkrijk	15.955	12.936
Duitsland	2.365	1.657
<b>Totaal</b>	<b>36.112</b>	<b>33.327</b>

De personeelsbezetting ultimo boekjaar was als volgt:

(in fte)	2019	2018
Nederland	17.750	18.381
Verenigd Koninkrijk	16.247	13.162
Duitsland	2.676	2.028
<b>Totaal</b>	<b>36.673</b>	<b>33.571</b>

De toename van het aantal fte's in het Verenigd Koninkrijk (zowel gemiddeld als ultimo) wordt voornamelijk veroorzaakt door de start van de East Midlands concessie op 18 augustus 2019.

## Beloningen van bestuurders

(in euro's)	Basissalaris	Alternatief voor aftopping pensioenopbouw	Uitbetaling leasebedrag	Vergoeding fiscale bijtelling directieauto	Div. vergoedingen	Pensioenlasten	Totaal 2018
De heer R.H.L.M. van Boxtel	460.294	42.626	-	11.093	4.368	14.677	533.058
De heer H.L.L. Groenewegen	361.014	30.713	16.920	2.738	4.368	14.677	430.430
Mevrouw M.E.F. Rintel	361.014	33.272	2.784	2.738	4.368	14.677	418.852
Mevrouw S.M. Zijderveld	361.014	30.713	16.920	2.738	4.368	14.677	430.430
De heer T.B. Smit	361.014	30.713	-	2.738	4.368	14.677	413.510
<b>Totaal</b>	<b>1.904.350</b>	<b>168.036</b>	<b>36.624</b>	<b>22.045</b>	<b>21.840</b>	<b>73.385</b>	<b>2.226.280</b>

(in euro's)	Basissalaris	Alternatief voor aftopping pensioenopbouw	Uitbetaling leasebedrag	Vergoeding fiscale bijtelling directieauto	Div. vergoedingen	Pensioenlasten	Totaal 2019
De heer R.H.L.M. van Boxtel	469.593	43.440	-	9.588	4.368	15.009	541.998
De heer H.L.L. Groenewegen	368.308	31.286	16.920	2.400	4.368	15.009	438.291
Mevrouw M.E.F. Rintel	368.308	33.893	2.784	2.400	4.368	15.009	426.762
Mevrouw S.M. Zijderveld*	122.402	10.385	5.640	800	1.456	5.003	145.686
De heer T.B. Smit	368.308	31.286	-	2.400	4.368	15.009	421.371
Mevrouw A.M.E. de Vries**	78.918	6.728	967	510	928	3.187	91.238
<b>Totaal</b>	<b>1.775.837</b>	<b>157.018</b>	<b>26.311</b>	<b>18.098</b>	<b>19.856</b>	<b>68.228</b>	<b>2.065.347</b>

\* Mevrouw Zijderveld is per 1 mei 2019 afgetreden

\*\* Mevrouw De Vries is per 15 oktober 2019 toegetreden tot de raad van bestuur

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	Beëindigingsvergoeding (excl. juridische kosten)	Totaal
2018	2.346.038	125.964	-	2.472.002
2019	1.946.593	115.350	-	2.061.943

Dit betreft managers met een statutaire bevoegdheid en managers met een specifieke portefeuille.



## Beloning commissarissen

De ten laste van de vennootschap komende beloning van de commissarissen over 2019 bedraagt in totaal € 233.792 (2018: € 226.053). 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)	2019	2018
G.J.A. van de Aast <i>Voorzitter RvC, lid risk- en auditcommissie en lid remuneratie- en nominatiecommissie</i>	46.545	45.624
J.J.M. Kremers <i>Voorzitter risk- en auditcommissie</i>	38.495	37.734
P. Rosenmöller <i>Voorzitter remuneratie- en nominatiecommissie, Vice voorzitter RvC (tot 1 juni 2019)</i>	19.401	44.778
N. Albayrak (vanaf 1 juni 2019) <i>Vanaf 1 juli 2019 lid risk- en auditcommissie en lid remuneratie- en nominatiecommissie</i>	20.546	-
M.E. van Lier Lels <i>Lid risk- en auditcommissie, vanaf 1 juli 2019 vice voorzitter RvC</i>	35.905	32.327
J.L. Stuijt <i>Lid risk- en auditcommissie, vanaf 1 juli 2019 voorzitter remuneratie- en nominatiecommissie</i>	38.526	34.146
W.J. van der Feltz <i>Lid risk- en auditcommissie, vanaf 1 juli 2019 lid remuneratie- en nominatiecommissie</i>	34.374	31.444
<b>Totaal</b>	<b>233.792</b>	<b>226.053</b>

De gemiddelde vergoedingen 2019 voor de verschillende functies (exclusief onkostenvergoeding) zijn als volgt:

(in euro's)	2019	2018
Voorzitter RvC	38.605	37.840
Vice voorzitter RvC	34.192	33.516
Lid RvC	28.678	28.110
Voorzitter risk- en auditcommissie	8.272	8.108
lid risk- en auditcommissie	2.757	2.703
Voorzitter remuneratie- en nominatiecommissie	8.272	8.108
Lid remuneratie- en nominatiecommissie	2.757	2.703

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)	2019*	2018
Afschrijvingskosten Materiële vaste activa	322	291
Afschrijvingskosten Vastgoedobjecten	8	8
Afschrijvingskosten Immateriële vaste activa	71	62
Afschrijvingskosten Gebruiksrechten	422	-
<b>Totaal afschrijvingskosten</b>	<b>823</b>	<b>361</b>
Bijzondere waardeverminderingen en terugneming Materiële vaste activa	-	-
Bijzondere waardeverminderingen Vastgoedobjecten	-	-
Bijzondere waardeverminderingen Immateriële vaste activa	-	-
Bijzondere waardeverminderingen Gebruiksrechten	-	-
<b>Totaal bijzondere waardeverminderingen</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Totaal</b>	<b>823</b>	<b>361</b>

\* Vanaf 1 januari 2019 is IFRS 16 toegepast met de aangepaste retrospectieve benadering. Het cumulatieve effect van de invoering van IFRS 16 is verwerkt als een aanpassing in de openingsbalans, zonder aanpassing van vergelijkende informatie zoals opgenomen in de algemene toelichting.

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)	2019	2018
Materiaalverbruik	296	328
Energieverbruik	238	199
<b>Totaal</b>	<b>534</b>	<b>527</b>

### 5. Geactiveerde productie eigen bedrijf

De geactiveerde productie eigen bedrijf 2019 € 147 miljoen (2018: € 154 miljoen) heeft vooral betrekking op de revisie van treinen.

#### Waarderingsgrondslag

De activeerde 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)	2019	2018
Kosten van uitbesteed werk	143	113
Schoonmaakkosten	99	100
Onderhoudswerkzaamheden	185	123
Automatiseringskosten	207	183
<b>Totaal</b>	<b>634</b>	<b>519</b>

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)	2019	2018
Nederlandse treinconcessies	408	394
Engelse treinconcessies	856	741
Duitse treinconcessies	231	145
<b>Totaal</b>	<b>1.495</b>	<b>1.280</b>

De infrastructuurheffing en de franchisevergoedingen voor de Britse spoorwegen bevatten een bedrag van € 18 miljoen (2018: € 41 miljoen) dat betrekking heeft op het mechanisme van Central London Employment (CLE), dat is opgenomen in de Greater Anglia-franchiseovereenkomst met het Department for Transport (DfT). Van de totale geregistreerde CLE-impact in 2019 heeft een bedrag van € 6 miljoen betrekking op voorgaande jaren (2018: € 19 miljoen).

### Waarderingsgrondslag

#### Correctiemechanismes Engelse treinconcessies

In de uitvoeringsovereenkomst met het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat is een aantal correctiemechanismen 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 Engelse treinconcessies

In de concessieovereenkomsten, voornamelijk met ministeries van Transport (Department for Transport, Transport Schotland) en de infraabeerder Network Rail zijn een aantal correcties mechanismes opgenomen waaronder die voor 'Central London Employment (CLE)' waarmee de concessievergoeding kan worden aangepast en voor een vergoeding voor gedeerde inkomsten als gevolg van werkzaamheden aan de spoorinfrastructuur. De CLE is een index welke jaarlijks wordt aangepast, waarna de concessievergoeding in het betreffende verslagjaar hiervoor door de DfT kan worden aangepast en worden verantwoord. Het recht op vergoeding voor gedeerde inkomsten en de wijze van berekening is in het 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 en onderhoudskosten bedrijfsmiddelen en dotaties aan voorzieningen. De daling van de overige bedrijfslasten van € 1.046 miljoen in 2018 naar € 738 miljoen in 2019 wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door de toepassing van IFRS 16 (geen leasekosten meer in 2019).

### Honoraria controlerend accountant

(in miljoenen euro's)	2019	2018
Wettelijke controles	3,9	3,4
Andere assuranceopdrachten	0,5	0,3
Belastingadviesdiensten	-	-
Overige dienstverlening	-	-
<b>Totaal</b>	<b>4,4</b>	<b>3,7</b>

De honoraria controlerend accountant bevatten de honoraria van zowel de diensten in Nederland als die van het buitenlandse netwerk.

## 9. Winstbelasting

(in miljoenen euro's)	2019	2018
Opgenomen in de winst-en-verliesrekening		
Acute winstbelasting	-10	-9
Latente winstbelasting	-11	-56
<b>Totaal winstbelasting</b>	<b>-21</b>	<b>-65</b>

### Aansluiting met het effectieve belastingtarief

<b>Resultaat voor belasting</b>	<b>236</b>	<b>181</b>
Belasting naar de winst volgens Nederlands belastingtarief vennootschapsbelasting (2018 en 2017: 25%)	-59	-45
Afwikkeling voorgaande jaren	-1	-
Deelnemingsvrijstelling	5	4
Effect van het belastingtarief in buitenlandse jurisdicties (ander tarief)	10	4
Correctie compensabel verlies Duitsland	-3	-
Wijziging tarief latente belastingposities	7	-22
Onbelaste baten (ontvangst Fyra, retour boete ACM)	15	-4
Bijtelling gemengde kosten, investeringsaftrek etc.	5	-2
<b>Totaal winstbelasting</b>	<b>-21</b>	<b>-65</b>
Winstbelasting op baten en lasten in het totaalresultaat	-	-

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

De effectieve belastingdruk over het resultaat voor vennootschapsbelasting bedraagt 9% (2018: 36%). Deze lage effectieve belastingdruk ten opzichte van de nominale belastingdruk wordt materieel veroorzaakt door ontvangst van de ACM boete (die in 2017 niet aftrekbaar was) en onbelaste nabetaling als gevolg van de verkoop van de fyra treinen, alsmede de aftrek in verband met energie investeringen.

Over de fiscale aangiften tot en met 2015 bestaat overeenstemming met de Belastingdienst. Over 2015 is een definitieve aanslag ontvangen; over de daarop volgende 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 2018 en de daarin gehanteerde uitgangspunten en eventuele correcties op voorgaande jaren.

De tarieven voor de vennootschapsbelastingen voor de komende jaren zijn verlaagd (zie noot 10). Het effect van de herrekening van de latenties heeft geleid tot een opwaardering van de latenties voor een bedrag van € 7 miljoen (2018: afwaardering van € 22 miljoen) en is verwerkt in de winst-en-verliesrekening 2019.

## 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 2018	verwerkt in winst-en-verliesrekening	verwerkt in overig totaalresultaat	overige mutaties	Netto posities per 31 december 2018	Latente belasting vordering	Latente belasting verplichtingen
Materiële vaste activa	83	-12	-	-	71	93	22
Immateriële vaste activa	-18	-	-	-	-18	-	18
Financiële vaste activa	-8	2	-	3	-3	4	7
Vorderingen	2	-2	-	-	-	-	-
Voorzieningen	-1	3	-	-	2	2	-
Aan komende jaren toe te rekenen baten	58	-15	-	-	43	43	-
Leningen en overige financiële verplichtingen	2	-2	-	-	-	-	-
Overige posten	-1	4	-	-	3	4	1
Verliescompensatie	84	-34	-	-	50	50	-
<b>Latente belastingvorderingen (schulden)</b>	<b>201</b>	<b>-56</b>	<b>-</b>	<b>3</b>	<b>148</b>	<b>196</b>	<b>48</b>

(in miljoenen euro's)	Netto balans per 1 januari 2019	Aanpassingen als gevolg van IFRS 16	verwerkt in winst-en-verliesrekening	verwerkt in overig totaalresultaat	overige mutaties	Netto posities per 31 december 2019	Latente belasting vordering	Latente belasting verplichtingen
Materiële vaste activa	71		11	-	2	84	107	23
Immateriële vaste activa	-18		-1	-	-	-19	-	19
Gebbruiksrecht vaste activa		-436	-8	0	0	-444	-444	-
Financiële vaste activa	-3		-	-	-	-3	4	7
Vorderingen	-		-	-	-	-	-	-
Voorzieningen	2		1	-	-	3	3	-
Aan komende jaren toe te rekenen baten	43		-5	-	-	38	43	5
Leningen en overige financiële verplichtingen	-		-	-	-	-	-	-
Leaseverplichtingen		445	5	-	0	450	450	-
Overige posten	3		-	-	-	3	3	-
Verliescompensatie	50		-14	-	0	36	36	-
<b>Latente belastingvorderingen (schulden)</b>	<b>148</b>	<b>9</b>	<b>-11</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>148</b>	<b>202</b>	<b>54</b>

Netto operationele verliezen die aangemerkt worden als fiscale verliezen volgens Nederlandse belastingwetten die door Nederlandse dochterondernemingen ontstaan, kunnen in het algemeen worden verrekend met toekomstige winsten gerealiseerd in de zes jaar na het jaar waarin het verlies is geleden, en met de winst van het jaar voorafgaand aan het verliesjaar. Voor de posities in buitenlandse ondernemingen gelden vergelijkbare regels.

Op 31 december 2019 heeft de Groep latente belastingvorderingen ten bedrage van € 144 miljoen voor de fiscale eenheid in Nederland (31 december 2018: € 156 miljoen). Deze latente belastingvorderingen worden deels gedekt door latente belastingverplichtingen die in de referentieperiode tot en met 2026 tot belastbare winst leiden en door geprognosticeerde winsten tot en met 2026 welke hoofdzakelijk gebaseerd zijn op het Concernplan 2020 - 2024. Bij de prognoses is uitgegaan van de huidige samenstelling van de activiteiten van de Groep en met inachtneming van de HRN concessie die per 1 januari 2015 is ingegaan. De latente belastingvordering verliescompensatie in Nederland is eind 2019 volledig gerealiseerd.

De beoordeling van de latente belastingvordering verliescompensatie in Duitsland van bruto € 39 miljoen heeft ertoe geleid dat deze voor een bedrag van € 3 miljoen is afgewaardeerd tot € 36 miljoen.

Voor de berekening van de latente belastingpositie van de Nederlandse entiteiten is uitgegaan van het geldende tarief van 25% voor 2019, 25% voor 2020 en 21,7% voor de jaren erna. Voor de berekening van de latente belastingpositie van de entiteiten in respectievelijk Verenigd Koninkrijk en Duitsland is uitgegaan van het geldende tarief van 17% respectievelijk 32% voor 2019 en van de jaren erna.

## 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.

Saldering van latente belastingvorderingen en latente belastingsschulden vindt uitsluitend plaats indien sprake is van een formeel recht tot saldering en de onderneming het voornemen heeft tot gelijktijdige verrekening van latente belastingposities. Latente belastingposities worden opgenomen tegen de nominale waarde.



## Sectie 3 Vaste activa en investeringen

### 11. Materiële vaste activa

(in miljoenen euro's)	Terreinen	Bedrijfsgebouwen	Overige vaste installaties	Rollend materieel	Onderdelen	Apparatuur en bedrijfsmaterieel	Werken en materieel in constructie	Totaal
<b>Samenstelling 1 januari 2018</b>								
Aanschaffingsprijs	156	780	153	6.315	97	603	780	8.884
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	32	331	116	4.071	68	421	-	5.039
<b>Boekwaarde per 1 januari 2018</b>	<b>124</b>	<b>449</b>	<b>37</b>	<b>2.244</b>	<b>29</b>	<b>182</b>	<b>780</b>	<b>3.845</b>
<b>Mutaties in 2018</b>								
Investeringen							792	792
Activeringen	1	65	17	510	1	71	-665	-
Bedrijfsovername	-	-	-	-	-	-	-	-
Afschrijvingen	-3	-26	-8	-220	-3	-31	-	-291
Koersverschillen	-	-	-	-	-	-1	-	-1
Desinvesteringen	-4	-	-	-187	-	-3	-	-194
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-	-	-	-	-
Terugneming bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-	-	-	-	-
Overige mutaties	1	-	-	-175	1	-	1	-172
<b>Totaal mutaties boekjaar</b>	<b>-5</b>	<b>39</b>	<b>9</b>	<b>-72</b>	<b>-1</b>	<b>36</b>	<b>128</b>	<b>134</b>
Samenstelling 31 december 2018								
Aanschaffingsprijs	154	839	167	6.394	69	642	908	9.173
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	35	351	121	4.222	41	424	-	5.194
<b>Boekwaarde per 31 december 2018</b>	<b>119</b>	<b>488</b>	<b>46</b>	<b>2.172</b>	<b>28</b>	<b>218</b>	<b>908</b>	<b>3.979</b>
Aanpassing naar aanleiding van toepassing IFRS 16	-31							-31
<b>Boekwaarde per 1 januari 2019</b>	<b>88</b>	<b>488</b>	<b>46</b>	<b>2.172</b>	<b>28</b>	<b>218</b>	<b>908</b>	<b>3.948</b>
<b>Mutaties in 2019</b>								
Investeringen							635	635
Activeringen	13	20	36	406	2	122	-599	-
Bedrijfsovername	-	-	-	-	-	-	-	-
Afschrijvingen	-3	-29	-9	-240	-3	-38	-	-322
Koersverschillen	-	1	-	-	-	7	-	8
Desinvesteringen	-3	-1	-	-1	-	-10	-	-15
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-	-	-	-	-
Terugneming bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-	-	-	-	-
Overige mutaties	-	13	-	-	-1	-11	5	6
<b>Totaal mutaties boekjaar</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>27</b>	<b>165</b>	<b>-2</b>	<b>70</b>	<b>41</b>	<b>312</b>
Samenstelling 31 december 2019								
Aanschaffingsprijs	131	880	180	6.777	58	558	949	9.533
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	36	388	107	4.440	32	270	-	5.273
<b>Boekwaarde per 31 december 2019</b>	<b>95</b>	<b>492</b>	<b>73</b>	<b>2.337</b>	<b>26</b>	<b>288</b>	<b>949</b>	<b>4.260</b>

In 2018 is materieel met een boekwaarde van € 185 miljoen verkocht aan een derde partij en dit materieel wordt vanaf dat moment geleased (Traxxen). Het resultaat van deze transactie is niet materieel.

In 2018 is onder de overige mutaties de overheveling van materiële vaste activa naar de categorie aangehouden voor verkoop opgenomen voor een bedrag van € 174 miljoen (zie noot 18; verkoop Disa).

## Waarderingsgrondslag

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardevermindingsverliezen. 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 de materiële vaste activa 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 2018

Aanschaffingsprijs	304
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	-134
<b>Boekwaarde per 1 januari 2018</b>	<b>170</b>

### Mutaties in 2018

Investerings	-
Afschrijvingen	-8
Desinvesteringen	-8
Bijzondere waardeverminderingen	-
Terugneming bijzondere waardeverminderingen	-
Overige mutaties	-3
<b>Totaal mutaties boekjaar</b>	<b>-19</b>

### Samenstelling 31 december 2018

Aanschaffingsprijs	282
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	-131
<b>Boekwaarde per 31 december 2018</b>	<b>151</b>

### Mutaties in 2019

Investerings	2
Afschrijvingen	-8
Desinvesteringen	-3
Bijzondere waardeverminderingen	-
Terugneming bijzondere waardeverminderingen	-
Overige mutaties	-7
<b>Totaal mutaties boekjaar</b>	<b>-16</b>

### Samenstelling 31 december 2019

Aanschaffingsprijs	263
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	-128
<b>Boekwaarde per 31 december 2019</b>	<b>135</b>

Gezien de aard, diversiteit en locaties (stationsomgevingen) wordt de reële waarde van de vastgoedportefeuille niet periodiek bepaald, tenzij sprake is van een bijzondere waardevermindering. Naar verwachting ligt de reële waarde hoger dan de boekwaarde van de vastgoedobjecten.

De vastgoedobjecten bestaan naast bedrijfspanden 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. Daarna wordt met de lessee over verlenging onderhandeld. De totale contractuele huursom tot einde van de huurcontracten bedraagt ultimo 2019 circa € 280 miljoen (2018: € 208 miljoen). Er worden geen voorwaardelijke huurbedragen in rekening gebracht.

De directe verhuuropbredngen bedragen € 35 miljoen (2018: € 30 miljoen). De directe verhuurkosten betreffen onderhoudskosten, onroerendzaaklasten en directe beheerkosten voor in totaal € 7 miljoen (2018: € 7 miljoen).

## Waarderingsgrondslag

Vastgoedobjecten omvatten vastgoed dat wordt aangehouden om huuropbredngen 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
<b>Samenstelling 1 januari 2018</b>			
Aanschaffingsprijs	38	604	642
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	-	285	285
<b>Boekwaarde per 1 januari 2018</b>	<b>38</b>	<b>319</b>	<b>357</b>
<b>Mutaties in 2018</b>			
Investeringsen	-	117	117
Bedrijfsovername	-	-	-
Afschrijvingen	-	-62	-62
Desinvesteringen	-	-	-
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-
Terugneming bijzondere waardeverminderingen	-	-	-
Overige mutaties	-	4	4
<b>Totaal mutaties boekjaar</b>	<b>-</b>	<b>59</b>	<b>59</b>
<b>Samenstelling 31 december 2018</b>			
Aanschaffingsprijs	38	725	763
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	-	347	347
<b>Boekwaarde per 31 december 2018</b>	<b>38</b>	<b>378</b>	<b>416</b>
<b>Mutaties in 2019</b>			
Investeringsen	-	136	136
Bedrijfsovername	-	-	-
Afschrijvingen	-	-71	-71
Desinvesteringen	-	-	-
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-
Terugneming bijzondere waardeverminderingen	-	-	-
Overige mutaties	1	2	3
<b>Totaal mutaties boekjaar</b>	<b>1</b>	<b>67</b>	<b>68</b>
<b>Samenstelling 31 december 2019</b>			
Aanschaffingsprijs	39	840	879
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	-	395	395
<b>Boekwaarde per 31 december 2019</b>	<b>39</b>	<b>445</b>	<b>484</b>

De resterende goodwill heeft betrekking op onze activiteiten in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland.

## Waarderingsgrondslag

### Goodwill

Alle bedrijfscombinaties worden administratief verwerkt via toepassing van de overnamemethode. Goodwill betreft het bedrag dat voortvloeit uit de overname van dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen en joint ventures. 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
- Contracten: 5 - 10 jaar

## 14. Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa of terugneming ervan

De kasstromen die gebruikt zijn voor de vaststelling van bijzondere waardeverminderingen zijn gebaseerd op de door de desbetreffende eenheid opgestelde businessplannen voor een periode van minimaal 5 jaar. Per kasstroomgenererende eenheid is een gewogen gemiddelde disconteringsvoet vastgesteld overeenkomstig met die van vergelijkbare bedrijven. De berekeningen die leiden tot bijzondere waardeverminderingen en terugnemingen hiervan zijn gebaseerd op een gewogen gemiddelde disconteringsvoet na belastingen die ligt op 5% (2018: 5%).

### Beoordeling bijzondere waardeverminderingen Abellio

Gezien het algemene economische klimaat, de uitdagingen binnen de spoorsector in zowel het Verenigd Koninkrijk als Duitsland en de achterblijvende groei van het passagiersvervoer per spoor in het Verenigd Koninkrijk heeft de Groep indicaties onderkend van mogelijke verlieslatende contracten en bijzondere waardeverminderingen van activa. Als gevolg hiervan heeft NS analyses uitgevoerd in lijn met de van toepassing zijnde regelgeving.

Op basis van deze analyses is de conclusie dat per 31 december 2019 geen sprake is van bijzondere waardeverminderingen, dan wel verlieslatende contracten. De Groep merkt hierbij op dat de onderliggende analyses aanzienlijke schattingsonzekerheden bevatten.

In de toekomst bestaat een reëel risico dat significante waardeverminderingen dan wel voorzieningen voor verlieslatende contracten verantwoord moeten worden indien de assumpties individueel of in totaal afwijken van de huidige beste inschatting.



Voor de specifieke concessiecontracten en activa zijn hieronder de belangrijkste assumpties opgenomen.

### **Greater Anglia**

- De groeipercentages van de inkomsten uit passagiersvervoer over de resterende contractduur;
- Toekomstprognoses voor de contractuele mechanismen voor de werkgelegenheid in het centrum van Londen (CLE) en het bruto binnenlands product (BBP) en de aanvullende vergoedingen die hieruit contractueel voortvloeien;
- Het realiseren van ingezette resultaatoptimaliseringsprogramma's over de resterende contractduur, alsmede de timing hiervan;
- Het uitdienen van het concessiecontract tot het einde van de resterende looptijd (oktober 2025);
- Het resultaat van de financiële afwikkelingen van verschillende contractuele bepalingen en onderhandelingen met derden, zoals Network Rail; en
- De gehanteerde WACC.

Met betrekking tot de Brexit volgt de Groep de mogelijkheid van verstoringen van de dienstverlening, kostenstijgingen en mogelijke arbeidsbeperkingen als gevolg van een no deal met Brexit op de voet. De Groep zal samenwerken met belangrijke partners en leveranciers om de verstoring van de dienstverlening te minimaliseren.

### **ScotRail**

- De groeipercentages van de inkomsten uit passagiersvervoer over de resterende contractduur;
- Het realiseren van ingezette resultaatoptimaliseringsprogramma's over de resterende contractduur, alsmede de timing hiervan;
- Het uitdienen van het concessiecontract tot het einde van de resterende looptijd (maart 2022); en
- Het resultaat van de financiële afwikkelingen van verschillende contractuele bepalingen en onderhandelingen met derden, zoals Network Rail Scotland; en
- De gehanteerde WACC.

### **Abellio Duitsland**

- Het effectueren van specifieke contractuele bepalingen om te komen tot additionele compensatie vanuit de verschillende opdrachtgevers voornamelijk met betrekking tot compensatie van gestegen loonkosten en boetes door verslechterde punctualiteit waarvan de oorzaak niet bij de uitvoerder ligt;
- Het realiseren van ingezette resultaatoptimaliseringsprogramma's over de resterende contractduur, alsmede de timing hiervan;
- De succesvolle introductie van nieuwe treinen voor de Stuttgarter Netz concessie;
- Het uitdienen van de concessiecontracten tot het einde van de resterende looptijd; en
- De gehanteerde WACC.

Bij de beoordeling van de goodwill is Abellio Duitsland als één kasstroomgenerende eenheid aangemerkt. De beoordeling op mogelijke verlieslatendheid van de contracten wordt per individueel contract beoordeeld.

## Waarderingsgrondslag

De boekwaarde van de vaste activa van de Groep, wordt per iedere verslagdatum opnieuw bezien om te bepalen of er aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen. Indien dergelijke aanwijzingen bestaan, wordt een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde van het actief. Van goodwill en immateriële vaste activa die nog niet bruikbaar 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 waardeverminderingverlies wordt opgenomen indien de boekwaarde van een actief of de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort, hoger is dan de geschatte realiseerbare waarde. Bijzondere waardeverminderingverliezen worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen. Bijzondere waardeverminderingverliezen 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).

Met betrekking tot goodwill worden geen bijzondere waardeverminderingverliezen teruggenomen. Voor andere activa worden in voorgaande perioden opgenomen bijzondere waardeverminderingverliezen bij elke verslagdatum beoordeeld op indicaties dat het verlies afgenomen is of niet langer bestaat. Een bijzonder waardeverminderingverlies wordt teruggenomen als de schattingen zijn veranderd aan de hand waarvan de realiseerbare waarde was bepaald. Een bijzonder waardeverminderingverlies 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 waardeverminderingverlies was opgenomen.

## 15. Investerings verwerkt volgens de equity-methode

De financiële gegevens van de investeringen verwerkt volgens de equity-methode met een boekwaarde van € 19 miljoen (2018: € 17 miljoen) zijn als volgt:

Naam entiteit (in miljoenen euro's)	Merseyrail Ltd	Overige joint ventures	Totaal joint ventures	Overige deelnemingen	Totaal
<b>Procentueel Belang</b>	<b>50,00%</b>				
<b>2018</b>					
Vlottende activa	50	8		17	
waarvan Geldmiddelen en kasequivalenten	38	7		7	
Vaste activa	5	-		6	
Kortlopende verplichtingen	42	4		9	
waarvan kortlopende financiële verplichtingen	-	-		-	
Langlopende verplichtingen	-	-		-	
waarvan langlopende financiële verplichtingen	-	-		-	
-					
Netto vermogen (op basis van 100%)	13	3		12	
<b>Boekwaarde investeringen verwerkt volgens 'equity'-methode</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>17</b>
Omzet	183	7		34	
Afschrijvingskosten en bijzondere waardermineringen	2	-		3	
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	25	2		-	
Financieringsbaten	-	-		-	
Financieringslasten	-	-		-	
Winstbelasting	4	-		-	
Winst over de verslagperiode	20	2		-	
Totaalresultaat over de verslagperiode	20	1		1	
<b>Aandeel in resultaat investeringen verwerkt volgens de 'equity'-methode</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>-</b>	<b>14</b>
Aandeel in overige totaalresultaat	-	-	-	-	-
<b>Aandeel in totaalresultaat investeringen verwerkt volgens de 'equity'-methode</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>-</b>	<b>14</b>
Ontvangen dividend	11	3	14	-	14

Naam entiteit (In miljoenen euro's)	Merseyrail Ltd	Overige joint ventures	Totaal joint ventures	Overige deelnemingen	Totaal
<b>Procentueel belang</b>	50,00%				
<b>2019</b>					
Vlottende activa	68	7		20	
waarvan Geldmiddelen en kasequivalenten	47	7		13	
Vaste activa	28	-		5	
Kortlopende verplichtingen	58	3		9	
waarvan kortlopende financiële verplichtingen	1	-		-	
Langlopende verplichtingen	21	-		-	
waarvan langlopende financiële verplichtingen	21	-		-	
		-			
Netto vermogen (op basis van 100%)	16	3		13	
<b>Boekwaarde investeringen verwerkt volgens 'equity'-methode</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>19</b>
Omzet	204	-		34	
Afschrijvingskosten en bijzondere waarderminderingen	7	-		2	
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	29	-		-4	
Financieringsbaten	-	-		-	
Financieringslasten	-	-		-	
Winstbelasting	6	-		-	
Winst over de verslagperiode	23	-		-4	
Totaalresultaat over de verslagperiode	23	-		-	
<b>Aandeel in resultaat investeringen verwerkt volgens de 'equity'-methode</b>	<b>12</b>	<b>-</b>	<b>12</b>	<b>-4</b>	<b>8</b>
Aandeel in overige totaalresultaat	-	-	-	-	-
<b>Aandeel in totaalresultaat investeringen verwerkt volgens de 'equity'-methode</b>	<b>12</b>	<b>-</b>	<b>12</b>	<b>-4</b>	<b>8</b>
Ontvangen dividend	9	-	9	-	9

## 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.

### 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 kostprijs. 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 2019	31 december 2018
Onderhoudsmaterialen	146	141
Projecten in aanbouw onverkocht	4	2
Handelsgoederen	34	26
<b>Totaal</b>	<b>184</b>	<b>169</b>

De voorraden onderhoudsmaterialen bestaan uit grondstoffen en materialen, ten behoeve van de productie en onderhoud van halffabricaten en eindproducten van het onderhoudsbedrijf. In 2019 bedraagt de als last opgenomen vermindering van de voorraadwaarde tot netto-opbrengstwaarde € 12 miljoen (2018: € 18 miljoen). De cumulatieve waardevermindering, na onttrekkingen, bedraagt ultimo 2019 € 98 miljoen (2018: € 104 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 2019	31 december 2018
Vorderingen op opdrachtgevers uit onderhanden projecten	-	-
Debiteuren	445	305
Nog te factureren opbrengsten	305	268
Overige belastingen en sociale lasten	86	42
Overige vorderingen	308	215
<b>Totaal</b>	<b>1.144</b>	<b>830</b>

Onder de debiteuren en overige vorderingen is een bedrag opgenomen van € 3 miljoen (2018: € 8 miljoen) met betrekking tot ProRail en Rijksoverheid. De toename van de debiteuren en overige vorderingen wordt met name veroorzaakt door de start van de East Midland concessie in 2019 en toegenomen vorderingen en verrekeningen met concessieverleners van Abellio.

Abellio ScotRail heeft een vordering uitstaan op Network Rail in verband met werkzaamheden rondom het station Glasgow Queen Street in 2016, waardoor nog altijd het aantal reizigers, en daarmee de omzet, negatief wordt beïnvloed. Met Network Rail zijn besprekingen gaande over de hoogte van de vergoeding voor gedeerde inkomsten. Een deel van de vergoeding is in 2018 reeds ontvangen. Voor de resterende vergoeding heeft het management een inschatting opgenomen op basis van een berekening welke is uitgevoerd door een externe partij. Per 31 december 2019 heeft Abellio Scotrail hiervoor een vordering opgenomen, die vanwege het bovenstaande een significante schattingsonzekerheid kent.

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

(in miljoenen euro's)	31 december 2019		31 december 2018	
	Bruto	Voorzien	Bruto	Voorzien
Nog niet opeisbaar	374	-	198	-
Opeisbaar 0-30 dagen	46	-	86	-
Opeisbaar 31-120 dagen	19	1	17	1
Opeisbaar 121-180 dagen	3	1	1	-
Opeisbaar 181-360 dagen	3	1	2	1
Opeisbaar meer dan een jaar	4	1	4	1
<b>Totaal</b>	<b>449</b>	<b>4</b>	<b>308</b>	<b>3</b>

#### Bijzondere waardeverminderingverliezen

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

(in miljoenen euro's)	2019	2018
Stand per 1 januari	3	4
Toevoegingen	5	4
Verbruik	-3	-3
Vrijval	-1	-2
<b>Stand per 31 december</b>	<b>4</b>	<b>3</b>



## 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 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.

Onderhanden projecten in opdracht van derden worden gewaardeerd tegen kostprijs plus tot balansdatum genomen winst, verminderd met een voorziening voor voorzienbare verliezen en verminderd met gefactureerde termijnen naar rato van de voortgang van het project. De kostprijs omvat alle uitgaven die rechtstreeks verband houden met specifieke projecten en een toerekening van de gemaakte vaste en variabele indirecte kosten in verband met de contractactiviteiten op basis van de normale productiecapaciteit.

Er is sprake van een vordering indien het bedrag van de gemaakte kosten (inclusief het verantwoorde resultaat) hoger is dan het bedrag van de gefactureerde termijnen. Indien het bedrag van de gemaakte kosten (inclusief het verantwoorde resultaat) lager is dan het bedrag van de gefactureerde termijnen, is sprake van een schuld.

Van onderhanden projecten in opdracht van derden worden de contractuele opbrengsten en lasten in de winst-en-verliesrekening verwerkt naar rato van het stadium van voltooiing van het project. Het stadium van voltooiing wordt bepaald aan de hand van de kosten van de verrichte werkzaamheden in relatie tot de totaal verwachte kosten. Zodra een betrouwbare schatting kan worden gemaakt van het resultaat wordt een evenredig deel van de winst ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht. Verwachte verliezen op projecten worden onmiddellijk geheel in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

## *18. Activa en passiva aangehouden voor verkoop*

Op 2 oktober 2018 heeft de groep het besluit genomen om de vennootschap DISA Assets Ltd te vervreemden en is op dat moment gestopt met afschrijven op de activa in de vennootschap. De verkoop is in de loop van 2019 afgerond. De activa aangehouden voor verkoop worden gewaardeerd tegen de boekwaarde, aangezien de reële waarde, verminderd met de verkoopkosten, niet lager is dan deze boekwaarde.

De activa en passiva aangehouden voor verkoop per 31 december 2018 bestonden uit:

(in miljoenen euro's)	31 december 2018
Materiële vaste activa	174
Debiteuren en overige vorderingen	13
Geldmiddelen en kasequivalenten	4
<b>Activa aangehouden voor verkoop</b>	<b>191</b>
Voor afdekking gebruikte renteswaps	5
Crediteuren en overige schulden	1
<b>Passiva aangehouden voor verkoop</b>	<b>6</b>

## 19. Geldmiddelen en kasequivalenten

(in miljoenen euro's)	31 december 2019	31 december 2018
Kas- en banksaldi	818	906

De kas- en banksaldi staan met uitzondering van € 134 miljoen (31 december 2018: € 155 miljoen) ter vrije beschikking. Het bedrag niet ter vrije beschikking heeft betrekking op voortuitontvangen 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 26.

### Waarderingsgrondslag

Geldmiddelen en kasequivalenten worden gewaardeerd tegen reële waarde, gewoonlijk gelijk aan de nominale waarde.

## 20. Overlopende posten

De overlopende posten per 31 december 2019 bedragen € 32 miljoen (31 december 2018: € 42 miljoen). Onder de overlopende posten is het langlopende deel van de verschuldigde pensioenpremie voor werknemers opgenomen voor een bedrag van € 2 miljoen (31 december 2018: € 10 miljoen) voortvloeiend uit de pensioenovereenkomst tussen Spoorwegpensioenfonds en NS zoals toegelicht in noot 29. 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.

## 21. Crediteuren en overige schulden

(in miljoenen euro's)	31 december 2019	31 december 2018
Vooruitontvangen bedragen uit onderhanden projecten	-	-
Handelscrediteuren	414	406
Kortlopend deel van aan komende jaren toe te rekenen baten	40	40
Overige belastingen en sociale lasten	183	119
Overige schulden	400	484
Overlopende passiva	460	266
<b>Totaal</b>	<b>1.497</b>	<b>1.315</b>

Onder de crediteuren en overige schulden is een bedrag opgenomen van € 6 miljoen (2018: € 9 miljoen) met betrekking tot ProRail en Rijksoverheid.

Het liquiditeitsrisico van de Groep uit hoofde van handelscrediteuren en overige te betalen posten staan vermeld in noot 26. Voor een nadere toelichting op de post vooruitontvangen bedragen uit onderhanden werken wordt verwezen naar noot 17.

## 22. Vooruitontvangen baten

De vooruitontvangen baten van € 738 miljoen (2018: € 694 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

### 23. Overige financiële vaste activa, inclusief beleggingen

(in miljoenen euro's)	31 december 2019	31 december 2018	Waarderingsgrondslag
<b>Tot de vaste activa behorende overige financiële activa</b>			
Belang in Eurofima	88	81	Reële waarde verwerkt via totaalresultaat - aandeleninvestering
Belang in obligaties	29	28	Reële waarde verwerkt via totaalresultaat - schuldinvestering
Leningen en vorderingen	7	6	Geamortiseerde kostprijs
Financiële leases	33	41	Geamortiseerde kostprijs
Comodity derivaten	2	2	Derivaten - reële waarde
Overige financiële vaste activa	-	1	Geamortiseerde kostprijs
<b>Totaal</b>	<b>159</b>	<b>159</b>	
<b>Tot de vlottende activa behorende overige financiële activa</b>			
Overige financiële vaste activa	8	-	Geamortiseerde kostprijs
<b>Totaal</b>	<b>167</b>	<b>159</b>	

Deposito's en obligaties (opgenomen in 'Belang in obligaties') zijn onder meer bestemd voor betaling van de aangegane investeringsverplichtingen van € 1.312 miljoen verplichtingen.

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. Dit heeft geleid tot een herwaardering van dit belang per 31 december 2019 met € 7 miljoen ten gunste van de reële waarde reserve.

#### 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 aflopen, 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 saldering en indien zij voornemens is om te salderen 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 in het geval van reële waarde via het resultaat**

Deze activa worden vervolgens gewaardeerd tegen reële waarde. Netto winsten en verliezen, inclusief eventuele rente- of dividendinkomsten, worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

#### **Financiële activa tegen geamortiseerde kostprijs**

Deze activa worden vervolgens gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve rentemethode. De geamortiseerde kostprijs wordt verminderd met bijzondere waardevermindervingsverliezen. 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 objectieve aanwijzingen bestaan dat het actief een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan op basis van verwachte kredietverliezen. Een financieel actief wordt geacht onderhevig te zijn aan een bijzondere waardevermindering indien er objectieve aanwijzingen zijn dat een of meerdere gebeurtenissen een negatief effect heeft/hebben gehad op de verwachte toekomstige kasstromen van dat actief.

Een bijzonder waardevermindervingsverlies met betrekking tot een op geamortiseerde kostprijs gewaardeerd financieel actief wordt berekend als het verschil tussen de boekwaarde en de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen, gediscoteerd tegen de oorspronkelijke effectieve rente. Een bijzonder waardevermindervingsverlies met betrekking tot beleggingen 'reële waarde verwerkt via totaalresultaat' wordt berekend aan de hand van de reële waarde.

Belangrijke financiële activa worden individueel op bijzondere waardevermindering getoetst. De overige financiële activa worden ondergebracht in groepen met vergelijkbare kredietrisicokenmerken en collectief beoordeeld. Alle bijzondere waardevermindervingsverliezen worden als last in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

Een bijzonder waardevermindingsverlies wordt teruggenomen indien de terugname objectief in verband kan worden gebracht met een gebeurtenis die zich heeft voorgedaan nadat dit bijzondere waardevermindingsverlies werd genomen. Bij financiële activa die tegen geamortiseerde kostprijs worden gewaardeerd en reële waarde verwerkt via totaalresultaat - schuldinvestering komt de terugname ten gunste van de winst-en-verliesrekening.

#### **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 26.

## *24. Eigen vermogen*

Voor het verloop van het eigen vermogen wordt verwezen naar het geconsolideerd mutatie overzicht van het eigen vermogen.

Zowel per 31 december 2019 als per 31 december 2018 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.

In de aandeelhoudersvergadering van 18 maart 2019 zijn de jaarrekening en de winstbestemming over 2018 vastgesteld. Overeenkomstig het voorstel is van de winst over de verslagperiode van € 106 miljoen een bedrag van € 69 miljoen toegevoegd aan de reserves en een bedrag van € 37 miljoen uitgekeerd als dividend.

## 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
<b>Stand per 31 december 2017</b>	<b>-14</b>	<b>-4</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>15</b>	<b>-3</b>
Aanpassing naar aanleiding van toepassing IFRS 9			45			45
<b>Herziene stand per 1 januari 2018</b>	<b>-14</b>	<b>-4</b>	<b>45</b>	<b>-</b>	<b>15</b>	<b>42</b>
Niet-gerealiseerde resultaten	-	-3		-	-	-3
Overige mutaties	-		-	-	-	-
<b>Stand per 31 december 2018</b>	<b>-14</b>	<b>-7</b>	<b>45</b>	<b>-</b>	<b>15</b>	<b>39</b>
Aanpassing naar aanleiding van toepassing IFRS 16					-2	-2
<b>Herziene stand per 1 januari 2019</b>	<b>-14</b>	<b>-7</b>	<b>45</b>	<b>-</b>	<b>13</b>	<b>37</b>
Niet-gerealiseerde resultaten	2	2	7	-	-	11
Overige mutaties	-		-	-	-	-
<b>Stand per 31 december 2019</b>	<b>-12</b>	<b>-5</b>	<b>52</b>	<b>-</b>	<b>13</b>	<b>48</b>

### Statutaire winstbestemming

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 winstbestemming

Aan de Vergadering zal worden voorgesteld om van het resultaat ad € 208 miljoen een bedrag van € 135 miljoen toe te voegen aan de algemene reserve en het restant van € 73 miljoen uit te keren als dividend.

### Minderheidsbelang derden

Onder minderheidsbelang derden is per 31 december 2019 het aandeel van derden in het vermogen van de groepsmaatschappij Abellio Westmidlands Ltd opgenomen is niet materieel.



## 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 totdat de belegging niet langer in de balans wordt opgenomen.

### Actuariële reserve

De actuariële reserve heeft betrekking op de actuariële winsten en verliezen, bestaande uit het verschil tussen de werkelijke en de verwachte mutaties in de pensioenverplichtingen en beleggingsresultaten op pensioenactiva (zie noot 29).

### Herwaarderingsreserve deelnemingen

De herwaarderingsreserve deelnemingen omvat de cumulatieve niet gerealiseerde resultaten rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen van de investeringen verwerkt volgens de equity-methode.

### 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.

## *25. Leningen en overige financiële verplichtingen, inclusief derivaten*

Deze toelichting bevat informatie over de contractuele bepalingen van de rentedragende leningen en overige financiële verplichtingen van de Groep, die worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

(in miljoenen euro's)

31 december 2019

31 december 2018

**Langlopende verplichtingen**

Onderhandse leningen	600	652
Overige financiële verplichtingen	39	42
Valutaderivaten	9	-
Commodity derivaten	8	2
<b>Totaal</b>	<b>656</b>	<b>696</b>

**Kortlopende verplichtingen**

Onderhandse leningen	58	72
Rekeningcourant kredieten banken	40	22
Commodity derivaten	1	2
<b>Totaal</b>	<b>99</b>	<b>96</b>

<b>Totaal verplichtingen</b>	<b>755</b>	<b>792</b>
------------------------------	------------	------------

Onder de onderhandse leningen is een schuld van de Groep aan I&W opgenomen van € 148 miljoen (2018: € 180 miljoen) die samenhangt met uitgestelde betalingen van concessie fees. Hiervan is € 115 miljoen opgenomen onder de langlopende verplichtingen voor het deel dat na 2020 dient te worden betaald. Het gedeelte dat in 2020 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 nieuwe HRN concessie.

De overige onderhandse leningen hebben een looptijd variërend van 2019-2029 met een rentepercentage variërend tussen 0,8% en 1,5%.

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	Voor afdekking gebruikte renteswaps	Valuta-derivaten	Commodity-derivaten	Leaseverplichtingen	Totaal
<b>Balans per 1 januari 2018</b>	<b>646</b>	<b>19</b>	<b>48</b>	<b>2</b>		<b>4</b>	<b>33</b>	<b>752</b>
Betaald dividend aan aandeelhouders	-		-	-		-		-
Aflossing van opgenomen leningen	-431							-431
Opname van leningen	504		-					504
<b>Totaal netto kasstroom uit financieringsactiviteiten 2018</b>	<b>73</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>		<b>-</b>		<b>73</b>
Mutaties in verband met discontering	-		-					-
Nieuwe financial leases							13	13
Mutaties werkkapitaal		3						3
Overige mutaties	5		-6	-2		-		-3
<b>Balans per 31 december 2018</b>	<b>724</b>	<b>22</b>	<b>42</b>	<b>-</b>		<b>4</b>	<b>46</b>	<b>838</b>
Aanpassing naar aanleiding van toepassing IFRS 16							1.604	1.604
<b>Boekwaarde per 1 januari 2019</b>	<b>724</b>	<b>22</b>	<b>42</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>4</b>	<b>1.650</b>	<b>2.442</b>
Betaald dividend aan aandeelhouders								
Aflossing van opgenomen leningen	-454						-420	-874
Opname van leningen	400		-					400
<b>Totaal netto kasstroom uit financieringsactiviteiten 2019</b>	<b>-54</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-420</b>	<b>-474</b>
Mutaties in verband met discontering	-		-					-
Nieuwe leases							826	826
Mutaties werkkapitaal	-18	18						-
Valutaverschillen							53	53
Overige mutaties	6		-3		9	5	-	17
<b>Balans per 31 december 2019</b>	<b>658</b>	<b>40</b>	<b>39</b>	<b>-</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>2.109</b>	<b>2.864</b>

## Waarderingsgrondslag

### Niet-afgeleide financiële instrumenten

Deze instrumenten worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde plus eventuele direct toerekenbare transactiekosten. Na eerste opname worden leningen en vorderingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve-rentemethode.

### Afgeleide financiële instrumenten (Derivaten)

De Groep maakt gebruik van afgeleide financiële instrumenten om valuta, rente of commodity risico's af te dekken. Afgeleide financiële instrumenten worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde, die overeenkomt met de dan geldende kostprijs. Toerekenbare transactiekosten worden als last in de winst-en-verliesrekening opgenomen wanneer zij worden gemaakt. Na de eerste opname worden afgeleide financiële instrumenten tegen reële waarde gewaardeerd en eventuele wijzigingen op de hierna beschreven manier verantwoord.

### Hedge accounting

De methode voor verantwoording van het resultaat is afhankelijk van de vraag of hedge accounting wordt toegepast en zo ja, of de hedgerelatie effectief is. Indien de hedgerelatie effectief is, dan wordt voor deze derivaten hedge accounting toegepast. Bij het afsluiten van een afdekkingstransactie wordt de afdekkingsrelatie gedocumenteerd. Periodiek wordt getoetst of de afdekkingstransactie over de afgelopen periode effectief is geweest en of de afdekkingstransactie naar verwachting over de komende periode effectief zal zijn. Indien het afdekkingsinstrument afloopt, wordt verkocht, wordt beëindigd, wordt uitgeoefend, of niet langer voldoet aan de criteria voor het mogen toepassen van hedge accounting, dan wordt de toepassing daarvan per direct gestaakt.

### **Kasstroomafdekkingen**

Wanneer een afgeleid financieel instrument wordt aangewezen als afdekking van de variabiliteit van kasstromen die voortvloeit uit een bepaald risico dat is verbonden aan een opgenomen actief, verplichting, of zeer waarschijnlijke, verwachte transactie de winst of het verlies zou kunnen beïnvloeden, dan wordt het effectieve deel van de veranderingen in de reële waarde van het afgeleide afdekkingsinstrument opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten en gepresenteerd in de afdekkingsreserve in het eigen vermogen. Het eventuele niet-effectieve deel van de veranderingen in de reële waarde van het afgeleide financiële instrument wordt rechtstreeks in de winst-en-verliesrekening opgenomen. Het opgebouwde bedrag wordt overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening in dezelfde periode dat de afgedekte positie van invloed is op de winst-en-verliesrekening.

### **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.

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.

### **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 IAS 39.5, voor zover wordt voldaan aan de bepalingen van IAS 39.5. Dit is van toepassing voor de inkoop van (diesel)olie en energie in Nederland en wordt toegelicht in de risicoparagraaf en niet in de balans opgenomen verplichtingen. De overige commodity derivaten die niet voldoen aan eigen gebruik bepalingen worden gewaardeerd op reële waarde en waar mogelijk wordt hedge accounting toegepast.

## *26. Financiële instrumenten – Risicobeheer en reële waarde*

De Groep is uit hoofde van het gebruik van financiële instrumenten blootgesteld aan de volgende risico's:

- Marktrisico's bestaande uit:
  - Renterisico
  - Valutarisico
  - Prijsrisico energie
- Kredietrisico
- Liquiditeitsrisico
- Verzekeringstechnische risico's

## Risicobeheerkader

De raad van bestuur heeft de eindverantwoordelijkheid voor de inrichting van en het toezicht op het risico-beheerkader van de groep. De Risk- en Auditcommissie en de raad van commissarissen zien toe op de toereikendheid van het risicobeheerkader in samenhang met de risico's waarmee de Groep te maken heeft. De Risk- en Auditcommissie van de Groep wordt in haar toezichthoudende functie bijgestaan door NS Audit, NS Risk en de afdeling Group 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. 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 rentepositities 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 december 2019	31 december 2018
<b>Verplichtingen met een variabele rente</b>		
Financiële verplichtingen	-	-
Effect van renteswaps	-	-
	-	-
<b>Verplichtingen met een vaste rente</b>		
Financiële verplichtingen	761	830
Leaseverplichtingen	2.109	-
Effect van renteswaps	-	-
	<b>2.870</b>	<b>830</b>
<b>Financiële activa</b>		
Financiële activa met een vaste rente	62	74
Financiële activa met een variabele rente (met name liquiditeiten)	818	906

In 2016 heeft de Groep een aantal forward starting renteswaps afgesloten ter afdekking van het renterisico op toekomstige financiering van materieel ten behoeve van een buitenlandse concessie (cashflow hedge accounting). De entiteit waarin deze forward contracten waren opgenomen is in 2019 vervreemd. Deze forward starting swaps waren per 31 december 2018 opgenomen onder de Passiva aangehouden voor verkoop (noot 18).

De Groep heeft geen financiële verplichtingen aangegaan in GBP met een variabele rente, derhalve hebben mogelijke rentewijzigingen als gevolg van de Brexit geen invloed op de Groep.

### **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 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 deelnemingen in vreemde valuta (Britse ponden en Zwitserse frank) wordt niet afgedekt. Alleen indien de Groep verwacht de bedrijfsactiviteiten te beëindigen, worden de valutarisico's inzake de omrekenverschillen van zowel de onderliggende balansposten en de deelnemingswaarde, waar de functionele valuta afwijkt van de euro, afgedekt. De valutaresultaten op de reguliere balansposten van de deelnemingswaarde wordt middels de wettelijke reserve koersverschillen verantwoord in het eigen vermogen.

Ultimo jaareinde 2019 en 2018 worden geen materiële posten aangehouden in andere dan de functionele valuta van het betreffende bedrijfsonderdeel.

Ultimo 2019 heeft de Groep voor afdekking van specifieke valutaposities een aantal forward contracten en valutaswaps afgesloten in GBP. De nominale waarde van de afgedekte posities bedraagt ultimo 2019 € 252 miljoen (ultimo 2018: € 181 miljoen). De reële waarde van deze valutaderivaten ultimo 2019 bedraagt € 9 miljoen negatief (ultimo 2018: € 1 miljoen positief).

### **Brexit**

Na het onvermogen van het Britse parlement om de impasse over het Brexit-proces te doorbreken, werden er voor december 2019 vervroegde algemene verkiezingen uitgeschreven, die door de Conservatieve Partij met een aanzienlijke meerderheid werden gewonnen. Na de verkiezingen heeft de regering wetgeving aangenomen om ervoor te zorgen dat het Verenigd Koninkrijk de Europese Unie op 31 januari 2020 formeel verlaat met een terugtrekkingsovereenkomst. Tijdens de daaropvolgende overgangperiode, die naar verwachting tot 31 december 2020 zal duren, zal Groot-Brittannië effectief in de douane-unie en de interne markt van de EU blijven, maar het zal zich buiten de politieke instellingen bevinden en er zullen geen Britse leden van het Europees Parlement zijn.

De regeringsonderhandelaars hebben de rest van 2020 om een handelsakkoord met de EU overeen te komen en te ratificeren, waarna het Verenigd Koninkrijk ofwel een nieuwe relatie met de EU zal aangaan, ofwel de overgangperiode zal verlaten zonder een handelsakkoord, in welk geval het Verenigd Koninkrijk geconfronteerd zou worden met het betalen van tarieven voor de uitvoer naar de EU.

Abellio UK is alleen actief in het Verenigd Koninkrijk en biedt geen internationale grensoverschrijdende passagiersspoordiensten aan. Alle noodzakelijke exploitatievergunningen (zoals vergunningen van de ORR, homologatie van treinen) zijn aanwezig en zullen blijven bestaan. Brexit heeft vanuit juridisch oogpunt geen directe invloed op de activiteiten van Abellio UK en een "No-Deal"-situatie zal geen invloed hebben op de noodzakelijke vergunningen.

Het Britse pond (GBP) is sinds de stemming van Brexit van 1,31 in juni 2016 in waarde gedaald ten opzichte van de euro, tot 1,18 per ultimo 2019, een daling van 10%. Abellio UK heeft geen materiële blootstelling aan vreemde valuta en het enige effect hiervan is dus het translatierisico voor de NS. Dit translatierisico heeft een impact op de omrekening van het geïnvesteerde kapitaal, de balansposten en de resultaten naar euro.

Brexit kan gevolgen hebben voor de vlotte import van nieuwe treinen en reserveonderdelen en een daling van de economische groei die een impact heeft op de reizigersopbrengsten en de rentabiliteit. In het geval van een 'no-deal' Brexit eind 2020 zou de economische groei verder kunnen afnemen. Er zijn contractuele en andere maatregelen genomen om de risico's te beperken. Abellio UK heeft er alle vertrouwen in dat zij haar ambities door alle resultaten van Brexit zal realiseren, hoewel een 'no deal' van Brexit de groei van de omzet kan belemmeren en een impact zal hebben op de resultaten van Abellio UK.

### **Gevoeligheidsanalyse vreemde valuta**

Aangezien ultimo 2019 en ultimo 2018 geen materiële posities 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 energieprijzen. 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 ingedekt 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 brandstofprijzen en de daarmee samenhangende valutarisico's. Hiertoe worden voor een gedeelte van haar brandstofkosten maandelijks forward contracten gebruikt voor een toekomstige periode (variërend tussen 2019 en 2022) ter indekking van de risico's ten aanzien van de brandstofkosten en de daarmee samenhangende valutarisico's. De met deze hedgecontracten afgegeven garanties zijn opgenomen in noot 32.

### **Gevoeligheid commodity (brandstof) derivaten**

De gevoeligheid van de commodity derivaten met een boekwaarde ultimo 31 december 2019 van € 5 miljoen negatief (31 december 2018: 2 miljoen negatief) is als volgt: door een stijging van € 0,10 van de brandstofprijzen zal de negatieve waarde van de commodity derivaten afnemen met circa €37 miljoen (31 december 2018: € 15 miljoen) en het eigen vermogen toenemen met € 31 miljoen (31 december 2018: € 12 miljoen). Bij een daling van de brandstofprijzen 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 aangegeven 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 32. Het maximale kredietrisico op de verslagdatum was als volgt:

(in miljoenen euro's)	Toelichting	31 december 2019	31 december 2018
Belang in Eurofima	23	88	81
Belang in obligaties	23	29	28
Leningen en vorderingen	23	7	6
Financiële leases	23	33	41
Comodity derivaten	23	2	2
Overige financiële vaste activa	23	-	1
Debiteuren en overige vorderingen	17	753	520
Geldmiddelen en kasequivalenten	19	818	906
<b>Totaal</b>		<b>1.730</b>	<b>1.585</b>

### **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 2019 en 2018 geen bijzondere waardeverminderv verliezen geleden. Beleggingen 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. 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% (2018: 9%) 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. Het risico dat de Groep niet aan haar financiële verplichtingen kan voldoen, is beperkt omdat 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 € 100 miljoen tot december 2020 en € 350 miljoen tot juni 2021 en daarnaast nog een doorlopende gecommiteerde kredietfaciliteit van € 345 miljoen tot mei 2023.

Uit 2019 bedragen de liquide middelen en middelen die snel liquide kunnen worden gemaakt (debiteuren en overige vorderingen) € 1.985 miljoen (2018: € 1.738 miljoen). De contractuele financiële verplichtingen binnen 1 jaar bedragen € 1.401 miljoen (2018: € 994 miljoen).

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 stelt 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 2018						
(in miljoenen euro's)	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	< 6 mnd	6-12 mnd	1-2 jaar	2- 5 jaar	> 5 jaar
<b>Niet-afgeleide financiële verplichtingen</b>							
Onderhandse leningen	724	724	21	50	58	196	399
Financiële leaseverplichtingen	46	46	1	1	3	6	35
Rekeningcourant krediet banken	22	22		19			
Overige financiële verplichtingen	42	42	-	-	-	-	42
Crediteuren en overige schulden	895	895	895	-	-	-	-
<b>Afgeleide financiële verplichtingen</b>							
Voor afdekking gebruikte renteswaps kasstroom afdekking	5	5	5		-	-	-
Commodity derivaten	4	5	1	1	3	-	-
<b>Totaal</b>	<b>1.738</b>	<b>1.739</b>	<b>923</b>	<b>71</b>	<b>64</b>	<b>202</b>	<b>476</b>

	31 december 2019						
(in miljoenen euro's)	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	< 6 mnd	6-12 mnd	1-2 jaar	2- 5 jaar	> 5 jaar
<b>Niet-afgeleide financiële verplichtingen</b>							
Onderhandse leningen	658	655	22	37	95	135	366
Leaseverplichtingen	2.109	2.372	242	242	431	691	1.008
Rekeningcourant krediet banken	40	40	40				
Overige financiële verplichtingen	39	39	-	-	-	-	39
Crediteuren en overige schulden	814	814	814	-	-	-	-
<b>Afgeleide financiële verplichtingen</b>							
Valutaderivaten	9	9	5	4			
Commodity derivaten	9	9	2	2	2	1	2
<b>Totaal</b>	<b>3.678</b>	<b>3.938</b>	<b>1.125</b>	<b>285</b>	<b>528</b>	<b>827</b>	<b>1.415</b>

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 is 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 2019 minimaal een rating van A-.

NS Insurance is een verzekeringsmaatschappij, die onder toezicht staat van De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten. Verzekeraars moeten een eigen vermogen aanhouden van minimaal de solvabiliteitseis van Solvency II (SCR of wel Solvency Capital Requirement). Ook worden verzekeraars geacht een eigen normsolvabiliteit te bepalen. NS Insurance heeft haar normsolvabiliteit zodanig bepaald dat bij het optreden van het stressscenario toch voldaan blijft worden aan de SCR. De normsolvabiliteit bedraagt € 48 miljoen. NS Insurance voldoet hier ruimschoots aan. NS Insurance wordt 100% meegeconsolideerd in de Groep.

## 27. Nettofinancieringsresultaat

(in miljoenen euro's)

	2019	2018
Rentebaten uit financiële activa	3	1
Rentebaten uit deposito's en tegoeden bij banken	-	-
Koersverschillen	-	-
Overige financiële baten	9	5
<b>Financieringsbaten</b>	<b>12</b>	<b>6</b>
Rentelasten uit tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerde financiële verplichtingen	-14	-11
Rentelasten leaseverplichtingen	-37	-
Koersverschillen	-3	-1
Rentelasten als gevolg van oprenting voorzieningen/overige personeelsbeloningen	-1	-1
Overige financiële lasten	-8	-7
<b>Financieringslasten</b>	<b>-63</b>	<b>-20</b>
<b>Nettofinancieringsresultaat opgenomen in de winst-en-verliesrekening</b>	<b>-51</b>	<b>-14</b>

### 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 2018 en 2019 zijn er geen financieringskosten geactiveerd.

Vrijvallende financieringsvoordelen uit crossborder-leaseovereenkomsten worden in mindering op de rentelasten gebracht. Valutakoerswinsten en -verliezen maken deel uit van de financiële baten of lasten.

## Sectie 6 Overige toelichtingen

### 28. Aan komende jaren toe te rekenen baten

(in miljoenen euro's)	31 december 2019	31 december 2018
Afkoopsommen	182	206
Correctiemechanisme concessievergoeding	98	109
<b>Aan komende jaren toe te rekenen baten</b>	<b>280</b>	<b>315</b>
Af: naar kortlopend	-40	-40
<b>Totaal langlopend per 31 december</b>	<b>240</b>	<b>275</b>

De afkoopsom loonkostensprong als gevolg van de verzelfstandiging van het spoorwegpensioenfonds in 1994 valt naar verwachting vrij tot 2035 ten gunste van het resultaat. Het concessievergoeding correctie-mechanisme 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.

### 29. 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 2019	31 december 2018
Toegezegd-pensioenregelingen	3	1
Andere langetermijnpersoneelsverplichtingen	32	29
<b>Totaal</b>	<b>35</b>	<b>30</b>



## 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 2019	31 december 2018
Spoorwegpensioenfonds	16.878	17.070
Bedrijfstakpensioenfonds Horeca & Catering	1.558	2.360
Bedrijfstakpensioenfonds voor het levensmiddelenbedrijf	981	887
Aanvullende pensioenregeling Servex	49	108
ScotRail	4.713	4.874
East Anglia/ Greater Anglia	1.702	1.702
Abellio Transport Holdings	24	24
Abellio London & Surrey	2.113	1.958
Abellio West Midlands	2.475	2.475

In alle gevallen waarin sprake is van aansluiting bij bedrijfstakpensioenfondsen geldt dat NS groepsmaatschappijen geen verplichting hebben tot het voldoen van aanvullende bijdragen in het geval van een tekort bij het bedrijfstakpensioenfonds, anders dan het voldoen van de toekomstige premies. Evenmin kunnen de NS groepsmaatschappijen rechten doen gelden op eventuele overschotten in de fondsen. Als gevolg hiervan zijn deze toegezegde-pensioenregelingen conform IFRS in deze jaarrekening verwerkt als toegezegde-bijdrage-regeling.

Het totale bedrag aan pensioenpremies ten laste van de winst-en-verliesrekening was in 2019 € 141 miljoen (2018: € 139 miljoen).

### Pensioenregeling Spoorwegpensioenfonds (toegezegde-bijdrageregeling)

De pensioenregeling voor de bedrijfstak Spoorwegen is ondergebracht bij het Spoorwegpensioenfonds. Deze regeling wordt voor de financiële verantwoording als een toegezegde-bijdrageregeling gekwalificeerd. De premie die met het spoorwegpensioenfonds is overeengekomen, is een vaste, vooraf vastgestelde, jaarlijkse premie, uitgedrukt in een percentage van de pensioengrondslag. In 2019 heeft NS de nominale pensioenpremie van 24% afdragen aan het pensioenfonds. Van de pensioenpremie die aan het Spoorwegpensioenfonds wordt afgedragen, komt tweederde deel voor rekening van de onderneming en éénderde 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 pensioenkosten worden tot 2035 deels gecompenseerd door de vrijval van de afkoopsom loonkostensprong (noot 28).

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 spoorwegpensioenfonds 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.

Voor Abellio London & Surrey en de aanvullende pensioenregeling Servex geldt een toegezegde-bijdrage-regeling.

## **Toegezegd-pensioenregelingen**

Abellio Greater Anglia, Abellio ScotRail, Abellio West 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. De 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.

### **Aanpassing waarderingsgrondslagen toegezegde pensioenregelingen Verenigd Koninkrijk**

In de jaarrekening 2018 heeft de Groep de verslaggeving gewijzigd ten aanzien van toegezegde pensioenregelingen voor de spoorindustrie in het Verenigd Koninkrijk. In de huidige concessieovereenkomsten is vastgelegd dat de franchisenemer alleen verantwoordelijk is voor overeengekomen bijdragen over de periode van de concessie. Na afloop van de concessie worden alle rechten en plichten met betrekking tot de werknemers overgedragen aan de nieuwe franchisenemer.

Op de balans van de Groep wordt daarom alleen het deel van het overschot of tekort inzake de pensioenregeling verantwoord, dat naar verwachting zal worden gerealiseerd gedurende de looptijd van de concessie gebaseerd op de veronderstellingen en overeenkomsten op balansdatum. Dit heeft ertoe geleid dat op 31 december 2018 en 31 december 2017 geen netto overschot of tekort is verantwoord in de balans met betrekking tot deze spoorwegpensioenregelingen. Deze aanpak is ongewijzigd ten opzichte van voorgaande jaren.

De Groep heeft de grondslagen voor de verantwoording van de pensioenlasten in de winst-en-verliesrekening wel gewijzigd. Vanaf heden worden alleen de kosten verwerkt in de winst-en-verliesrekening die gedurende de concessieperiode ten laste komen van de franchisenemer (de Groep). Deze netto pensioenlasten 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.

Tot en met boekjaar 2017 werden de IAS 19 servicekosten verantwoord in de winst-en-verliesrekening, waarbij alleen rekening werd gehouden met het deel van de kosten die gedragen zullen worden door de werknemers. Het deel van de kosten die gedragen zullen worden door andere partijen na afloop van de huidige concessieperiode werd verwerkt als onderdeel van de 'niet gerealiseerde actuariële resultaten'. De aangepaste verwerkingswijze van deze spoorwegpensioenregeling geeft een beter inzicht in het aandeel in de kosten dat daadwerkelijk door de Groep gedragen wordt in de verschillende concessies. Tevens sluit deze wijziging aan op de overeenkomstige wijziging die een aantal andere franchisenemers in het Verenigd Koninkrijk in de afgelopen jaren hebben doorgevoerd.

De aanpassing van deze grondslag is eveneens doorgevoerd in de waardering van het belang van de groep in de joint venture Merseyrail Ltd.

De pensioenverplichtingen en het pensioenvermogen zijn gebaseerd op actuariële berekeningen die per 31 december zijn uitgevoerd. Ultimo 2019 bedroeg de netto verplichting van Abellio Transport Holdings Limited € 3 miljoen (ultimo 2018: € 1 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 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 2019 nihil (ultimo 2018: nihil). De gemiddelde looptijd van beide pensioenverplichtingen is ongeveer 20 jaar. Bij het bepalen van de pensioenlasten in de winst-en-verliesrekening wordt eveneens rekening gehouden met het deel van de pensioenkosten die niet voor rekening van huidige concessiehouder komen, maar zullen worden gedragen door andere partijen na afloop van de huidige concessieperiode.

#### **Uitgangspunten toegezegd-pensioenregelingen**

Bij de bepaling van de pensioenverplichtingen en het pensioenvermogen zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd (gebaseerd op gewogen gemiddelde):

	<b>31 december 2019</b>	<b>31 december 2018</b>
Disconteringsvoet	2,2%	3,2%
Loonsomstijging	2,2%	2,7%
Pensioenstijging	1,9%	2,1%
Inflatie	1,9%	2,1%

Tabel voor de levensverwachtingen: S1NA tables met CMI 2018 projecties plus lange termijnverwachting van 1,25 %.

## Samenstelling

De samenstelling van de pensioenverplichtingen is als volgt:

(in miljoenen euro's)	31 december 2019	31 december 2018
Reële waarde van de fondsbeleggingen	2.727	1.819
Contante waarde van de toegezegd-pensioenrechten	3.764	2.335
<b>Nadelig verschil</b>	<b>1.037</b>	<b>516</b>
Aandeel van de werknemers	-415	-206
Nadelig verschil aan het einde van de concessieperiode	-619	-309
Afwaardering pensioenoverschot	-	-
<b>Netto verplichtingen van de Groep (over de concessieperiode)</b>	<b>3</b>	<b>1</b>

## 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	-213	227
Inflatie	227	-214
Toekomstige salarisverhogingen	63	-61

Verandering van de sterfteverwachting met 1 jaar zou een invloed hebben van circa € 95 miljoen (31 december 2018: € 61 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)	2019	2018
<b>Fondsbeleggingen per 1 januari</b>	<b>1.820</b>	<b>1.829</b>
Toevoeging nieuw fonds	479	-
Rentebaten	65	53
Pensioenpremies (inclusief werknemersdeel)	65	53
Uitbetaalde pensioenen	-56	-38
Administratiekosten	-10	-8
Rendement op fondsbeleggingen, exclusief rentebaten	252	-50
Koersresultaat	112	-19
<b>Fondsbeleggingen per 31 december</b>	<b>2.727</b>	<b>1.820</b>
<b>Verplichtingen uit hoofde van toegezegde pensioenrechten per 1 januari</b>	<b>2.338</b>	<b>2.401</b>
Toevoeging nieuw fonds	679	-
Pensioenlasten	118	99
Interestkosten	84	68
Uitbetaalde pensioenen	-56	-38
Netto-actuariële winst of verlies	459	-167
Koersresultaat	142	-25
<b>Verplichtingen uit hoofde van toegezegde pensioenrechten per 31 december</b>	<b>3.764</b>	<b>2.338</b>

## Samenstelling pensioenvermogen

De samenstelling van het pensioenvermogen is als volgt:

(in miljoenen euro's)	31 december 2019	31 december 2018
Aandelen	1.791	1.107
Vastrentende waarden	181	375
Vastgoed	252	169
Geldmiddelen	349	107
Overig	154	62
<b>Totaal</b>	<b>2.727</b>	<b>1.820</b>

## Pensioenkosten verwerkt in de winst-en-verliesrekening

(in miljoenen euro's)	2019	2018
Pensioenlasten (werkgeversdeel)	71	61
Renteresultaat	-	-
Administratiekosten	6	4
Aanpassing als gevolg van beperking concessieperiode	-37	-33
<b>Totaal</b>	<b>40</b>	<b>32</b>

## Niet gerealiseerde actuariële resultaten

(in miljoenen euro's)	2019	2018
Actuariële winst of verlies als gevolg van:		
- demografische veronderstellingen	20	62
- financiële veronderstellingen	-520	108
- aanpassing op grond van ervaringen	-	-
Rendement op fondsbeleggingen, exclusief rentebaten	239	-50
Aanpassing als gevolg van beperking concessieperiode	140	-73
Veranderingen in deelnemersaandeel	121	-47
<b>Totaal</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

De Groep verwacht op basis van de huidige waarderingsgrondslagen een bedrag van € 44 miljoen aan pensioenlasten Abellio te verwerken inzake bovengenoemde toegezegd-pensioenregelingen in 2020.

## Andere langetermijnpersoneelsverplichtingen

Hieronder zijn opgenomen jubileumverplichtingen. Voor de berekening van de jubileumverplichtingen wordt de prognosetafel AG2018 gebruikt.

Het verloop van de voorziening is als volgt:

(in miljoenen euro's)	2019	2018
<b>Verplichtingen per 1 januari</b>	<b>29</b>	<b>28</b>
Uitkeringen	-2	-2
Actuarieel resultaat	2	1
Oprenting	3	2
<b>Verplichtingen per 31 december</b>	<b>32</b>	<b>29</b>

Het kortlopend deel van deze voorziening bedraagt € 2 miljoen.

De gevoeligheden zijn als volgt:

	2019	2018
Discontering (-0,5%)	4,8%	4,5%
Loonsomstijging (0,5%)	4,7%	4,2%
Carrierekansen (+25%)	3,2%	3,0%
Ontslagkansen (+25%)	-5,3%	-4,9%

## Waarderingsgrondslag

Onder de personeelsbeloningen zijn opgenomen pensioenverplichtingen uit pensioenregelingen en andere verplichtingen betreffende personeelsbeloningen bestaande uit jubileumuitkeringen, VUT-uitkeringen en verplichtingen wegens arbeids-ongeschiktheid 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 actuaaris 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 vrijtijdsaanpakken 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.



## 30. Voorzieningen

(in miljoenen euro's)	Reorganisatie-voorzieningen	Voorziening bodemsanering	Overige voorzieningen	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2019</b>	<b>6</b>	<b>70</b>	<b>67</b>	<b>143</b>
Dotatie	1	4	102	107
Oprenting				-
Onttrekking	-5	-	-44	-49
Overige mutaties				-
Vrijval		-1	-3	-4
<b>Stand per 31 december 2019</b>	<b>2</b>	<b>73</b>	<b>122</b>	<b>197</b>
<b>Opgenomen onder:</b>				
Langlopend	-	67	59	126
Kortlopend	2	6	63	71

### 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.

### 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% (2018: 1,5%).

### Overige voorzieningen

Overige voorzieningen betreffen onder andere voorzieningen voor schade ten gevolge van ongevallen en brand, onzekerheden ten aanzien van afrekeningen met vervoerder, voorzieningen in verband met onderhoud van lease contracten en voorzieningen voor personeel gerelateerde onderwerpen. Ook is hieronder opgenomen de voorziening voor individuele tegemoetkomingen Tweede Wereldoorlog. De vrijval van de overige voorzieningen bevat onder andere een vrijval als gevolg van afwikkeling van de reservering met betrekking tot personeelskosten en vrijval als gevolg van gemaakte afspraken met een buitenlandse vervoerder.

#### Individuele tegemoetkomingen Tweede Wereldoorlog

NS heeft tijdens de Tweede Wereldoorlog in opdracht van de bezetter treinen gereden. Uit diverse gesprekken met de heer Salo Muller, een overlevende van de Holocaust, is gebleken dat bij de heer Muller, maar ook bij anderen, de wens leeft dat de NS de slachtoffers van de transporten en hun directe nabestaanden niet alleen collectief herdenkt, maar hun leed ook individueel erkent en tegemoet komt. NS vindt dat niemand gebaat is bij lange juridische procedures en heeft de bereidheid uitgesproken om op morele gronden een individuele financiële tegemoetkoming te doen aan de door haar handelen meest direct getroffen. Daarom is gezamenlijk besloten om af te zien van een juridische procedure over aansprakelijkheid en een commissie in te stellen die de tegemoetkomingsregeling zal uitvoeren. De commissie is in januari 2019 onder voorzitterschap van de heer Job Cohen

gestart met als opdracht om op morele gronden over te gaan tot individuele tegemoetkoming aan een nader vast te stellen groep overlevenden en directe nabestaanden. De Commissie Individuele Tegemoetkoming Slachtoffers WOII Transporten NS heeft op 26 juni 2019 haar advies gepresenteerd. NS heeft dit advies overgenomen en heeft in 2019 een voorziening getroffen van € 47 miljoen voor de verwachte uitkeringen en uitvoeringskosten (verantwoordt onder de overige bedrijfslasten). De aard van de regeling resulteert in een inherente schattingsonzekerheid, die zowel ziet op het aantal nog overlevenden en directe nabestaanden, alsmede het aanvraagpercentage. In 2019 is voor een bedrag van € 29 miljoen uitgekeerd en onttrokken aan de voorziening. Per 31 december 2019 is op basis van het aantal verwachte aanmeldingen de voorziening herijkt.

## 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 markttransacties 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 bijzondere waardeverminderverslies genomen.

### Overige voorzieningen

Er worden voorzieningen opgenomen voor schade in verband met brand, ongevallen, verstrekte garanties, claims, voorziening onderhoudskosten leaseovereenkomsten en overige zaken.

## 31. Leases

### Groep als lessee

De Groep heeft leasecontracten voor materieel, vastgoed en overige bedrijfsmiddelen die gebruikt worden in haar activiteiten. De verplichtingen van de Groep uit hoofde van de leaseovereenkomsten zijn gewaarborgd door het eigendomsrecht van de lessor op de geleasede activa. Over het algemeen is de Groep beperkt in de mogelijkheid om de geleasede activa te subleasen. Er zijn verschillende leasecontracten die verlengings- en beëindigingsopties bevatten, die hieronder verder worden 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 lcontracten 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
<b>Samenstelling 1 januari 2019</b>				
Aanschaffingsprijs	2.190	192	15	2.397
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	775	27	2	804
<b>Boekwaarde per 1 januari 2019</b>	<b>1.415</b>	<b>165</b>	<b>13</b>	<b>1.593</b>
<b>Mutaties in 2019</b>				
Toevoegingen	783	15	5	803
Bedrijfsovername	-	-	-	-
Afschrijvingen	-402	-18	-2	-422
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-
Koersverschillen vreemde valuta	47	-	2	49
Overige mutaties	-1	1	-1	-1
<b>Totaal mutaties boekjaar</b>	<b>427</b>	<b>-2</b>	<b>4</b>	<b>429</b>
<b>Samenstelling 31 december 2019</b>				
Aanschaffingsprijs	2.991	208	21	3.220
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	1.149	45	4	1.198
<b>Boekwaarde per 31 december 2019</b>	<b>1.842</b>	<b>163</b>	<b>17</b>	<b>2.022</b>

Hieronder worden de boekwaarden van de leaseverplichtingen en de mutaties gedurende de periode weergegeven:

(in miljoenen euro's)	2019
Financial leaseverplichtingen per 1 januari	46
Aanpassing naar aanleiding van toepassing IFRS 16	1.604
Leaseverplichtingen per 1 januari	1.650
Toevoegingen	825
Toegerekende rente	37
Betalingen	-457
Valutaverschillen	53
<b>Lease verplichtingen per 31 december</b>	<b>2.109</b>
<b>Opgenomen onder:</b>	
Langlopend	1.676
Kortlopend	433

De leaseverplichting kan worden opgesplitst naar de volgende landen:

(in miljoenen euro's)	31 december 2019
Verenigd Koninkrijk	959
Duitsland	953
Nederland	197
<b>Totaal</b>	<b>2.109</b>

De analyse van de looptijd van de leaseverplichtingen wordt toegelicht in noot 26.

De volgende bedragen zijn opgenomen in de winst-en-verliesrekening:

(in miljoenen euro's)	2019
Afschrijvingskosten gebruiksrecht activa	422
Rentelasten leasecontracten	37
Kosten in verband met kortetermijn-leaseovereenkomsten (Overige bedrijfslasten)	49
Kosten in verband met de huur van laagwaardige activa (Overige bedrijfslasten)	18
Variabele leasebetalingen (Overige bedrijfslasten)	1
<b>Totaal opgenomen in de winst en verliesrekening</b>	<b>527</b>

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 leaseverplichting wordt gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve-rentemethode. Ze wordt geherwaardeerd wanneer er een wijziging is in de toekomstige leasebetalingen als gevolg van een wijziging in een index of tarief, als er een wijziging is in de schatting van de Groep van het bedrag dat naar verwachting verschuldigd zal zijn onder een restwaardegarantie, als de Groep zijn beoordeling wijzigt van het feit of hij een aankoop-, verlengings- of beëindigingsoptie zal uitoefenen.

## 32. Niet in de balans opgenomen regelingen

Tegen NS en/of groepsmaatschappijen lopen 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 het besluit van 6 maart 2015 heeft de ACM geconcludeerd dat NS artikelen 67 en 71 van de Spoorwegwet ("Spw") heeft overtreden door in het kader van de aanbesteding Limburg geen redelijk aanbod te doen voor wat betreft een aantal voorzieningen. Op 22 mei 2017 heeft de ACM geoordeeld dat NS in strijd heeft gehandeld met artikel 24 van de Mededingingswet en artikel 102 van het Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie. De ACM heeft NS hiervoor een boete opgelegd van € 40,95 miljoen. De ACM stelt, op grond van een normenkader dat zij zelf heeft bepaald, dat de bieding van NS niet aan de interne rendementseis zou voldoen. Deze benadering van de ACM is nieuw en heeft verstrekking gevolgen voor de spoorsector en toekomstige aanbestedingen en investeringen door NS. Gelet hierop heeft NS bezwaar aangetekend tegen het besluit. NS betwist dat zij een verlieslatend bod zou hebben gedaan bij de aanbesteding van het openbaar vervoer in Limburg. Het bod voldeed ook aan de interne rendementseis. NS is het daarom oneens met het oordeel en onderbouwing van het besluit van de ACM. NS heeft door middel van een bezwaarschrift aan de ACM gevraagd het besluit te heroverwegen. Op 29 maart 2018 heeft de ACM de bezwaren van NS afgewezen. NS heeft beroep ingesteld

tegen het besluit op bezwaar. De opgelegde boete is in 2017 voldaan en ten laste gebracht van het resultaat 2017. 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 en een termijn gevraagd om de gronden aan te vullen.

## Openbaar Ministerie

Het Openbaar Ministerie (Functioneel Parket 's-Hertogenbosch) is in 2015 een strafrechtelijk onderzoek gestart naar mogelijke strafbare feiten in verband met de aanbesteding voor het openbaar vervoer in Limburg. Het onderzoek is gericht op feiten en omstandigheden rondom een vermeende constructie inzake het bekendmaken van bedrijfsgeheimen. Onder meer de vennootschappen NS Groep N.V., Qbuzz B.V., Abellio Transport Holding B.V. en Abellio Nederland B.V. zijn als verdachte aangemerkt. In februari 2016 heeft de NS Groep N.V. het eind proces-verbaal met betrekking tot het strafrechtelijke onderzoek ontvangen. Het OM heeft nadien NS Groep N.V. gedagvaard. De inhoudelijke behandeling heeft in het tweede deel van 2017 plaatsgevonden. Op 21 december 2017 heeft de Rechtbank Oost-Brabant NS vrijgesproken ten aanzien van twee aan NS ten laste gelegde feiten en is het openbaar ministerie niet-ontvankelijk verklaard ten aanzien van een derde aan NS ten laste gelegd feit.

Het openbaar ministerie heeft hoger beroep ingesteld tegen het vonnis van 21 december 2017. De uitkomst hiervan en welke financiële consequenties dit zal hebben (hoogte eventuele boete, transactie etc.) valt op dit moment dan ook niet betrouwbaar vast te stellen. Als gevolg hiervan is geen voorziening opgenomen.

## 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 2018 en geupdate naar de inzichten per 31 december 2019. De mutatie van de voorziening is opgenomen onder de overige bedrijfslasten.

Verder doet Politie in opdracht van het Openbaar Ministerie op dit moment strafrechtelijk onderzoek, waarbij NedTrain als één van de verdachten is aangemerkt. De uitkomsten van dit onderzoek zijn op dit moment onzeker.

## Langlopende contracten

Ultimo 2019 bestaat een aantal meerjarige financiële verplichtingen jegens derden. In de eerste plaats hebben deze betrekking op leaseovereenkomsten voor treinen, bedrijfsauto's en reproductieapparatuur. In de tweede plaats gelden meerjarige contracten voor dienstverlening door derden op het gebied van automatisering, onderhoud en schoonmaak.

## Energiecontracten

Ultimo 2019 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 2020-2024 (het restant van het 10-jarige contract) € 235 miljoen (stand ultimo 2018 € 218 miljoen). Het voor 2020 en 2021 verwachte volume is nagenoeg volledig 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 2019 heeft NS € 9 miljoen (ultimo 2018: € 65 miljoen) aan zekerheden ontvangen in de vorm van margin gelden.

Voor een nadere toelichting op energiecontracten wordt verwezen naar noot 26.

## Fiscale eenheid

Alle tot de Groep behorende Nederlandse dochterondernemingen voor de vennootschapsbelasting zijn gevoegd in de fiscale eenheid NV Nederlandse Spoorwegen. Dientengevolge is de Groep hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschulden van de in de fiscale eenheid opgenomen dochterondernemingen.

## Investeringsverplichtingen

Ultimo 2019 heeft de Groep investeringsverplichtingen uitstaan voor € 1.312 miljoen (2018: € 1.377 miljoen), voornamelijk voor de aankoop en revisie van treinen en investeringen in stationsomgevingen.

## Nog niet ingegane leaseverplichtingen

De Groep heeft diverse leasecontracten die per 31 december 2019 nog niet zijn ingegaan. De toekomstige betalingen voor deze niet-opzegbare leasecontracten bedragen € 117 miljoen op ten hoogste één jaar, € 683 miljoen op ten hoogste vijf jaar en € 246 miljoen daarna.

## Voorwaardelijke verplichtingen

Van het aandeel van de Groep in het geplaatste aandelenkapitaal (omgerekend € 111 miljoen) van Eurofima AG is omgerekend € 28 miljoen gestort. De Groep heeft een opeisbare volstortingsverplichting en garantieverplichtingen voor omgerekend € 278 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 hoofd railnet 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.

## Garanties

De Groep heeft voor een bedrag van € 1.033 miljoen (31 december 2018: € 830 miljoen) garanties verstrekt ter zake uitvoering van de diverse concessies.



## Concessies

Gedurende 2019 heeft de Groep de volgende concessies:

Concessies in 2019	Expiratiedatum	Type contract
<b>Nederland</b>		
Hoofdrailnet/ HSL-Zuid	31 december 2024	netto
Treindienst Gouda- Alphen aan den Rijn	11 december 2031	netto
<b>Verenigd Koninkrijk</b>		
Merseyrail-concessie rondom Liverpool	20 juli 2028	gemengd
Greater Anglia-concessie (East Anglia)	12 oktober 2025	gemengd
Abellio London-concessies (bus)	zie hierna	bruto
ScotRail-concessie in Schotland	31 maart 2022	gemengd
West Midlands treinconcessie	31 maart 2026	gemengd
East Midlands treinconcessie (vanaf 18 augustus 2019)	21 augustus 2027	gemengd
<b>Duitsland</b>		
Emscher Ruhrtal	december 2019	bruto
Ruhr Sieg Netz	december 2034	bruto
Der Mungstener	december 2028	bruto
Saale-Thüringen-Südharz	december 2030	bruto
Niederrhein-Netz	december 2028	bruto
Rhine-Ruhr-Express (start van de operatie in twee stappen; december 2018 en december 2020)	december 2033	bruto
Stuttgarter Netze (start van de operatie in juni 2019)	december 2032	bruto
Dieselnetz Sachsen-Anhalt (start van de operatie in december 2018)	december 2032	bruto
S-Bahn Rhein-Ruhr (start van de operatie in december 2019)	december 2034	bruto

### Toelichting

*Een netto contract is een contract met omzetrisico ten aanzien van reizigersopbrengsten.*

*Een bruto contract is een contract zonder omzetrisico ten aanzien van reizigersopbrengsten.*

*Een gemengd contract is een netto contract met bepaalde beschermingsconstructies ten aanzien van reizigersopbrengsten.*

## 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 interim evaluatie en eindevaluatie zullen respectievelijk over 2019 en 2024 plaatsvinden. Indien NS de

streefwaarden voor 2019 respectievelijk 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). Over 2019 heeft NS een bonus verantwoord van € 5,5 miljoen als gevolg van behaalde prestatie-indicatoren.

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 2019 bedraagt de totale gebruiks- en concessievergoeding € 157 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 zal gedurende de concessie lineair worden 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 2019 en voorgaande jaren is geen correctie energiekosten verschuldigd.

### **Concessie Gouda-Alphen aan den Rijn**

In 2019 heeft NS de concessie Gouda – Alphen aan den Rijn uitgevoerd met 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.

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 franchise 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 er een evaluatie plaats, waarbij onder meer wordt nagegaan of de activiteiten nog steeds "efficiënt" zijn. Merseyrail heeft met succes 3 evaluaties doorlopen en één evaluatie is uitgevoerd in 2018. De concessie heeft een looptijd van 25 jaar (tot 20 juli 2028). Er is een optie voor een verlenging met 5 jaar. De jaarlijkse betaling van de overheid (de subsidie) wordt bepaald in het contract en wordt jaarlijks geïndexeerd.

### **Greater Anglia-concessie (East Anglia)**

Abellio was de exploitant van de vorige Greater Anglia franchise, die in oktober 2016 afliep, en won de nieuwe Greater Anglia concessie in augustus 2016. Deze franchise wordt geëxploiteerd door de volledige dochteronderneming Abellio East Anglia Ltd., die in augustus 2016 de nieuwe concessie voor Greater Anglia won. In 2017 is in totaal 40% van het aandeel van de concessie verkocht aan Mitsui. De concessie exploiteert passagiersvervoer op het spoorwegnet in de regio Anglia in het oosten van Engeland. De concessie is op 16 oktober 2016 van start gegaan en loopt tot 12 oktober 2025, met een optie voor een verdere verlenging met een jaar. De verplichting bestaat om tegen september 2020 het gehele huidige wagenpark te vervangen door nieuwe voertuigen die op de routes Rural, Intercity, Stansted Express, West Anglia en Great Eastern moeten rijden. Hierdoor zal het aantal zitplaatsen toenemen. Andere verplichtingen zijn onder meer de verplichting GBP 120 miljoen te investeren in de bouw van opslagplaatsen en GBP 60 miljoen in de modernisering van stations.

### **ScotRail concessie**

Abellio heeft in oktober 2014 de ScotRail-franchise gewonnen. De franchise is op 1 april 2015 van start gegaan en heeft een looptijd van 7 jaar. De ScotRail-franchise 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 spoorwagennet 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 in te stemmen met onze commercieel levensvatbare optie om de franchise te verlengen tot 2025 en maakte vervolgens gebruik van de breekclausule in de franchiseovereenkomst om de ScotRail-franchise begin maart 2022 te beëindigen.

### **West Midlands concessie**

Abellio startte de West Midlands franchise op 10 december 2017. De franchise loopt tot 31 maart 2026. Het bestrijkt het gebied rond Birmingham en de diensten van Londen Euston naar Crewe en van Liverpool naar Birmingham. De franchise wordt geëxploiteerd door West Midlands Trains Ltd, een 70:15:15 onderneming tussen Abellio, East Japan Railway Company en Mitsui & Co Ltd. De franchiseovereenkomst 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 franchise 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.

### **East Midlands franchise**

Abellio startte de East Midlands franchise op 18 augustus 2019. De franchise loopt tot 21 augustus 2027. De franchise 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 franchiseovereenkomst voorziet in de introductie van gloednieuwe 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 verdragingsvergoedingen en flexipasstickets voor een betere prijs-kwaliteitsverhouding.

### **Londen**

Abellio London exploiteert buslijnen in Londen vanuit een aantal depots (met een marktaandeel van 8%). De franchises hebben een gemiddelde looptijd van 5 jaar met een optie voor een verlenging van 2 jaar, afhankelijk van het behalen van verschillende prestatiecriteria.

### **Duitsland**

Abellio exploiteert verschillende treindiensten in de regio's Noordrijn-Westfalen (NRW), Centraal- en Zuid-Duitsland tegen een vooraf door de overheid betaalde vergoeding (subsidie), die jaarlijks wordt geïndexeerd. De concessies hebben een looptijd die op verschillende momenten tussen 2028 en 2034 afloopt.

In december 2016 is het Duitse deel van de Niederrhein-Netz-franchise van start gegaan, van Düsseldorf tot Arnhem (Nederland).

In juni 2016 kreeg Abellio twee routes van de RRX (Rijn-Ruhr-Express) toegewezen, waarvan de exploitatie in twee stappen zal starten. De eerste route, van Münster naar Dortmund, Düsseldorf, Keulen en Aken, startte op 9 december 2018 en de tweede, van Düsseldorf naar Dortmund, Paderborn en Kassel, in 2020.

In november 2016 won Abellio de Stuttgarter Netze franchise. Abellio zal de franchise vanaf juni 2019 exploiteren met nieuwe treinen in de regio Baden-Württemberg.

Abellio won in december 2016 ook de DISA-franchise (DISA) voor het Sachsen-Anhaltische dieselnet. Abellio begon deze franchise vanaf 9 december 2018 op een aantal routes in de regio Sachsen-Anhalt.

In juli 2016 won Abellio de S-Bahn Rhein-Ruhr-franchise. Abellio exploiteert deze franchise vanaf december 2019 op een aantal routes in de regio NRW.

In december 2016 slaagde Abellio er met succes in om haar Ruhr-Sieg-Netz-franchise te verdedigen. Abellio startte de exploitatie van de franchise vanaf 2019 met een aantal treinen.

Op 6 december 2017 breidde de Groep zijn belang in Westfalen-Bahn uit van 25% naar 100%. WestfalenBahn is gevestigd in Bielefeld. Met de Expresslines Emsland verbindt het de steden Braunschweig en Hannover in Nedersaksen met Bielefeld en Rheine in Noordrijn-Westfalen. Vanuit Münster is er een directe lijn via Meppen en Leer naar Emden aan de Noordzee.

### *33. 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 (2019: € 458 miljoen, 2018: € 448 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 32.

Daarnaast heeft de Groep in 2019 een bedrag van €17 miljoen (2018: € 18 miljoen) ontvangen van de Staat voor subsidies vanuit diverse regelingen. Deze subsidies zijn verantwoord als opbrengsten.

Uit hoofde van de uitvoering van de werkzaamheden door Translink Systems BV heeft de Groep in 2019 vergoedingen aan Translink betaald voor een bedrag van € 0,1 miljoen (2018: € 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.

De transacties met raad van bestuur en commissarissen zijn toegelicht onder noot 2.

Er hebben in 2019 en 2018 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
	2019	2018	
<b>Werkmaatschappijen</b>			
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	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*	100,0	100,0	Utrecht
<b>Dochterondernemingen van werkmaatschappijen</b>			
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	100,0	100,0	Dublin
DISA Assets Ltd	-	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	70,1	70,1	Birmingham
Abellio East Midlands Ltd	100,0	-	London
Abellio Rail Baden-Württemberg GmbH	100,0	100,0	Stuttgart
Abellio Rail Mitteldeutschland GmbH	100,0	100,0	Halle
Abellio Rail NRW GmbH	100,0	100,0	Essen
Abellio GmbH	100,0	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
WestfalenBahn GmbH	100,0	100,0	Bielefeld
<b>Joint ventures</b>			
Merseyrail Services Holding Company Ltd	50,0	50,0	Hampshire
<b>Overige belangen</b>			
Reisinformatiegroep BV	41,7	41,7	Utrecht
Eurofima AG	5,8	5,8	Basel

\* *NS Groep NV heeft zich in overeenstemming met het bepaalde in art. 403 Boek 2 BW aansprakelijk gesteld voor de uit rechtshandelingen voortvloeiende schulden.*

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.

### *34. Gebeurtenissen na balansdatum*

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum geweest die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum dan wel gebeurtenissen die van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening.



# Enkelvoudige jaarrekening

## Enkelvoudige balans per 31 december 2019

(vóór resultaatbestemming)

(in miljoenen euro's)	31 december 2019	31 december 2018
Financiële vaste activa	3.763	3.616
<b>Totaal activa</b>	<b>3.763</b>	<b>3.616</b>
Eigen vermogen		
Geplaatst aandelenkapitaal	1.012	1.012
Overige reserves	2.146	2.170
Herwaarderingsreserve deelnemingen	59	61
Wettelijke reserve ontwikkelingskosten	350	281
Wettelijke reserve omrekenverschillen	-12	-14
Resultaat over de verslagperiode	208	106
	<b>3.763</b>	<b>3.616</b>
<b>Totaal passiva</b>	<b>3.763</b>	<b>3.616</b>

# Enkelvoudige winst-en-verliesrekening 2019

(in miljoenen euro's)

	2019	2018
Overig resultaat	-	-
Resultaat groepsmaatschappijen na belastingen	208	106
<b>Netto resultaat</b>	<b>208</b>	<b>106</b>

# 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 402 lid 1 Titel 9 Boek 2 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 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)	2019	2018
<b>Stand per 1 januari</b>	<b>3.616</b>	<b>3.476</b>
Aanpassing naar aanleiding van IFRS 9	-	45
Aanpassing naar aanleiding van IFRS 16	-34	-
<b>Herziene stand per 1 januari</b>	<b>3.582</b>	<b>3.521</b>
Resultaataandeel	208	106
Uitgekeerd dividend over voorgaande verslagperiode	-37	-8
Overige mutaties	10	-3
<b>Stand per 31 december</b>	<b>3.763</b>	<b>3.616</b>

## Eigen vermogen

### Overige reserves

(in miljoenen euro's)	Afdekkings-reserve	Reële waarde reserve	Actuariële reserve	Algemene reserve	Totaal overige reserves	Wettelijke reserve ontwikkelingskosten	Herwaarderings-reserve deelnemingen	Wettelijke reserve omrekenings-verschillen
<b>Stand per 31 december 2017</b>	-4	-	-	2.153	2.149	222	61	-14
Aanpassing naar aanleiding van toepassing IFRS 9		45			45			
<b>Stand per 1 januari 2018</b>	-4	45	-	2.153	2.194	222	61	-14
Mutaties herwaarderingsreserves	-3	-	-		-3		-	
Uitgekeerd dividend				-8	-8			
Resultaat over voorgaande verslagperiode				46	46			
Overige mutaties			-	-59	-59	59		
	-3	-	-	39	36	59	-	-
<b>Stand per 31 december 2018</b>	-7	45	-	2.132	2.170	281	61	-14
Aanpassing naar aanleiding van toepassing IFRS 16				-33	-33		-2	
<b>Stand per 1 januari 2019</b>	-7	45	-	2.099	2.137	281	59	-14
Mutaties herwaarderingsreserves	2	7			9		-	2
Uitgekeerd dividend			-	-37	-37			
Resultaat over voorgaande verslagperiode				106	106			
Overige mutaties				-69	-69	69		
	2	7	-	-	9	69	-	2
<b>Stand per 31 december 2019</b>	-5	52	-	2.099	2.146	350	59	-12

De wettelijke reserve is gevormd voor ontwikkelingskosten van software. De herwaarderingsreserve is gevormd voor rechtstreekse vermogensmutaties in joint ventures en voor niet uitkeerbaar 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 afdekkingsreserve is een wettelijke reserve die 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 reële-waardereserve is een wettelijke reserve die de cumulatieve mutatie in de reële waarde van tegen reële waarde gewaardeerde beleggingen – totaalresultaat omvat 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 belastingen van de in de fiscale eenheid opgenomen dochterondernemingen.

## Belangrijkste deelnemingen

NV Nederlandse Spoorwegen is de houdstermaatschappij van NS Groep NV. NS Groep NV is de enige dochteronderneming van NV Nederlandse Spoorwegen. Voor een overzicht van de deelnemingen wordt verwezen naar noot 33.

Utrecht, 26 februari 2020

### 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

De heer R.H.L.M. van Boxtel  
*President-directeur*

De heer H.L.L. Groenewegen  
*Directeur Financiën*

Mevrouw A.M.E. de Vries  
*Directeur Stations en Risicobeheer*

Mevrouw M.E.F. Rintel  
*Directeur Operatie*

De heer T.B. Smit  
*Directeur Commercie & Ontwikkeling*

Overige gegevens

# Statutaire winstbestemming

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 de raad van commissarissen van N.V. Nederlandse Spoorwegen

Hieronder worden de conclusies en voornaamste onderdelen van onze controle en beoordeling weergegeven. Voor de volledige tekst van de controleverklaring van de onafhankelijke accountant, welke tevens het assurance-rapport over de niet-financiële informatie bevat, wordt naar de volgende pagina's verwezen.

### Samenvatting

#### Conclusies

Object van onderzoek	Uitkomst van uitgevoerde werkzaamheden	Niveau van zekerheid
Jaarrekening 2019 (geconsolideerd en enkelvoudig)	Getrouw beeld	Redelijke mate (controle)
Niet-financiële informatie 2019	Betrouwbare en toereikende weergave	Bepaalde mate (beoordeling)
Andere informatie, inclusief de verslagen van het bestuur en de raad van commissarissen	Geen materiële afwijkingen	

#### Voornaamste onderdelen van onze controle en beoordeling

Wat wij hebben gedaan	Reikwijdte van onze werkzaamheden	Materialiteit	Kernpunten van onze controle en beoordeling
Controle van de jaarrekening 2019 (geconsolideerd en enkelvoudig)	Nederland, Verenigd Koninkrijk en Duitsland	€ 50 miljoen, op basis van 0,8% van de omzet	Betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking Opbrengstverantwoording Afrekenmechanismen concessies
Beoordeling van de niet-financiële informatie 2019	Nederland, Verenigd Koninkrijk en Duitsland	Varieert per relevant onderdeel van de niet-financiële informatie	Betrouwbaarheid totstandkoming en rapportage hoofdrailnetconcessie prestatie-indicatoren
Werkzaamheden voor andere informatie	Volledig jaarverslag	Vergelijkbaar met de controle en beoordeling	Geen

## Gecombineerde controleverklaring en assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

Aan: de aandeelhouder en de raad van commissarissen van N.V. Nederlandse Spoorwegen

#### Onze conclusies

Wij hebben de jaarrekening 2019 van N.V. Nederlandse Spoorwegen te Utrecht gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.



Naar ons oordeel:

- geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van N.V. Nederlandse Spoorwegen op 31 december 2019 en van het resultaat en de kasstromen over 2019 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 BW;
- geeft de enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van N.V. Nederlandse Spoorwegen op 31 december 2019 en van het resultaat over 2019 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Wij hebben de niet-financiële informatie in het jaarverslag van N.V. Nederlandse Spoorwegen te Utrecht over 2019 beoordeeld. De reikwijdte van onze beoordeling is beschreven in de sectie De reikwijdte van onze opdracht. Een beoordeling is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid.

Op grond van onze werkzaamheden is ons niets gebleken op basis waarvan wij zouden moeten concluderen 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; en
- de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied in 2019,

in overeenstemming met de Sustainability Reporting Standards (optie Core) van het Global Reporting Initiative (GRI) en de aanvullend gehanteerde rapportagecriteria zoals toegelicht in het hoofdstuk Reikwijdte en verslaggevingscriteria van het jaarverslag.

Op grond van de werkzaamheden volgens de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720, zijn wij van mening dat de andere informatie in het jaarverslag, inclusief het bestuursverslag en het verslag van de raad van commissarissen:

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

### **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 conflicterend kunnen zijn met onze onafhankelijke assurance-opdrachten. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

### **De reikwijdte van onze opdracht**

Het jaarverslag van N.V. Nederlandse Spoorwegen bestaat uit de jaarrekening en andere informatie, inclusief het bestuursverslag en het verslag van de raad van commissarissen, dat gezamenlijk een weergave geeft van het beleid, de bedrijfsvoering, de gebeurtenissen en de prestaties ten aanzien van de financiële positie en maatschappelijk verantwoord ondernemen van N.V. Nederlandse Spoorwegen gedurende het verslagjaar 2019. De volgende informatie in het jaarverslag is onderdeel van de reikwijdte van onze assurance-opdrachten.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde balans per 31 december 2019;
- de volgende overzichten over 2019: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerde kasstroomoverzicht en het geconsolideerde mutatie overzicht van het eigen vermogen;
- 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 2019;
- de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2019;
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De niet-financiële informatie is opgenomen in de hoofdstukken "In het kort", "2019 in een notendop", "Wat we bijdragen aan de Nederlandse samenleving", "Voorwoord van de president-directeur", "Onze strategie", "Profiel van NS", "Onze activiteiten en prestaties in Nederland", "Onze activiteiten en prestaties in het buitenland" en de onderdelen "Organisatieverbetering", "Dialoog met onze stakeholders" en "Reikwijdte en verslaggevingscriteria" in het jaarverslag 2019 van N.V. Nederlandse Spoorwegen.

De andere informatie bestaat uit:

- het NS Bestuursverslag
- het Verslag van de raad van commissarissen;
- de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

### **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 milieu en maatschappij' zijn de berekeningen veelal uitgevoerd met gebruikmaking van bronnen van externe partijen. De gehanteerde bronnen zijn toegelicht in het onderdeel Methodologie Impactanalyse jaarverslag 2019 op [www.ns.nl/mvoberekeningen](http://www.ns.nl/mvoberekeningen). Wij hebben ten aanzien van de inhoud van deze externe bronnen geen werkzaamheden verricht, anders dan het beoordelen van de geschiktheid en plausibiliteit van deze externe bronnen.

De verwijzingen naar externe bronnen of websites in de niet-financiële informatie maken geen onderdeel uit van de niet-financiële informatie die door ons is beoordeeld. Wij verstrekken derhalve geen zekerheid over deze informatie.

## Rapportagecriteria

De informatie binnen de reikwijdte van onze controle en 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.

De gehanteerde rapportagecriteria voor het opstellen van de jaarrekening en de niet-financiële informatie zijn hieronder beschreven.

Geconsolideerde jaarrekening	International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en Titel 9 Boek 2 BW.
Enkelvoudige jaarrekening, bestuursverslag en verslag van de raad van commissarissen	Titel 9 Boek 2 BW.
Niet-financiële informatie	Sustainability Reporting Standards (optie Core) van het GRI en de aanvullend gehanteerde rapportagecriteria zoals toegelicht in het hoofdstuk "Reikwijdte en Verslaggevingscriteria" van het jaarverslag.

## Materialiteit

### Algemeen

De reikwijdte van onze assurance-werkzaamheden wordt beïnvloed door de toepassing van materialiteit. Onze assurance-opdrachten zijn erop gericht om zekerheid te verschaffen of de jaarrekening en de niet-financiële informatie geen afwijkingen van materieel belang bevatten. Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de (economische) beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening en de niet-financiële informatie nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controle- en beoordelingswerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op onze conclusies.

### Jaarrekening

Op basis van ons professionele oordeel hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als volgt bepaald:

Materialiteit	€ 50 miljoen (2018: € 45 miljoen)
Toegepaste benchmark	0,8% van de omzet.
Nadere toelichting	Gegeven de aard van de activiteiten van NS, haar doelstellingen, en het belang van haar operationele prestaties in binnen- en buitenland, wordt omzet als activiteitenbasis de meest relevante basis voor materialiteit geacht.

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 tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de € 2,5 miljoen rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

### ***Niet-financiële informatie***

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.

### **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.

Het niet-naleven van wet- en regelgeving kan leiden tot boetes, rechtszaken of andere consequenties voor de onderneming die een materieel effect kunnen hebben op de jaarrekening.

#### ***Onze controle-aanpak met betrekking tot frauderisico's***

Om de risico's op afwijkingen van materieel belang die het gevolg zijn van fraude te identificeren en in te schatten, verwerven wij inzicht in de onderneming en haar omgeving, met inbegrip van de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Zoals in al onze controles houden wij rekening met het risico dat het management interne beheersmaatregelen kan doorbreken. Wij onderzoeken de interne beheersing niet met als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderneming.

Wij hebben kennisgenomen van de beschikbare informatie en om inlichtingen gevraagd bij leden van het bestuur, management (waaronder de interne accountant, juridische zaken, compliance-afdeling, personeelszaken) en de raad van commissarissen. Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van frauderisico's, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, afwijkingen die voortkomen uit oneigenlijke toe-eigening van activa en omkoping en corruptie in nauwe samenwerking met onze forensische en juridische specialisten. In onze risicoanalyse hebben wij ook het risico van omkoping en corruptie overwogen.

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. Verder hebben wij schattingen beoordeeld op tendenties met name gericht op belangrijke gebieden die oordeelsvorming vereisen en significante schattingsposten, zoals toegelicht in de paragraaf "schattingen en beoordelingen" in sectie 1 van de jaarrekening en de toelichting onder noot 14 van de jaarrekening. Ook hebben wij data-analyse gebruikt om journalposten met een verhoogd risico te signaleren en te toetsen.

In onze controle bouwen wij een element in van onvoorspelbaarheid. Wij hebben 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. Indien daar sprake van was, hebben wij onze beoordeling van het frauderisico en de gevolgen daarvan voor onze controlewerkzaamheden opnieuw geëvalueerd.

### **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 het 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 kennisgenomen van advocatenbrieven en correspondentie met toezichthouders en zijn tijdens de controle alert gebleven op indicaties voor een (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.

### **Going concern**

Om de risico's met betrekking tot continuïteit te identificeren en in te schatten, en om vast te kunnen stellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is, overwegen wij 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.

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.

### **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 van N.V. Nederlandse Spoorwegen.

De groepscontrole heeft zich met name gericht op de significante onderdelen het NL Reizigersbedrijf en Abellio in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland. Bij de Nederlandse groepsonderdelen hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd. Wij hebben gebruikgemaakt van accountants van ons internationale netwerk bij de controle van de buitenlandse bedrijfsonderdelen. In totaal vertegenwoordigen bovengenoemde werkzaamheden 93,1% van de totale activa en 91,8% van de bruto-opbrengsten van de groep.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps)onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening.

### **De kernpunten van onze controle en beoordeling**

In de kernpunten van onze controle en beoordeling beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening en onze beoordeling van de niet-financiële informatie. De kernpunten van onze controle en onze beoordeling hebben wij met de raad van commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze assurance-werkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole en beoordeling van de niet-financiële informatie als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke conclusies over deze kernpunten.

In 2018 was onder andere "Aanpassing waarderingsgrondslagen toegezegde pensioenregelingen Verenigd Koninkrijk" onderkend als kernpunt van onze controle. Omdat "Aanpassing waarderingsgrondslagen toegezegde pensioenregelingen Verenigd Koninkrijk" een stelselwijziging in de jaarrekening 2018 was, is dit geen kernpunt van onze controle in 2019.

### **Betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking**

<b>Kernpunt</b>	<b>Adressering van het kernpunt door onze controle</b>	<b>Belangrijke observaties</b>
NS is in belangrijke mate afhankelijk van de IT-infrastructuur voor de continuïteit van de bedrijfsactiviteiten, voor een belangrijk deel ziet dit toe op het proces rondom de opbrengstverantwoording. 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 de paragraaf Beheersing van risico's in het NS Jaarverslag.	Wij hebben werkzaamheden verricht ten aanzien van de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking, 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 uit de beoordeling van de ontwikkelingen in de IT-infrastructuur, waaronder de controle van de in 2019 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.	Uit onze werkzaamheden is gebleken dat NS de kwaliteit van de IT-beheersing en informatiebeveiliging gedurende 2019 verder heeft verhoogd. NS heeft in 2019 IT-systemen vernieuwd en het applicatielandschap vereenvoudigd om de kwaliteit en effectiviteit van de IT-beheersing te verbeteren. NS werkt verder aan een Internal Control Framework om de (formalisatie van) interne beheersingsmaatregelen ten aanzien van IT-processen verder te verbeteren. Onze observaties hieromtrent hebben wij gerapporteerd in de managementletter. Verder is gedurende 2019 verdere opvolging gegeven aan een deel van de door ons in eerdere jaren gerapporteerde bevindingen. De nog openstaande bevindingen en bijbehorende aanbevelingen zijn opnieuw onder de aandacht gebracht.

## Opbrengstverantwoording

Kernpunt	Adressering van het kernpunt door onze controle	Belangrijke observaties
<p>In de jaarrekeningpost Opbrengsten zijn de opbrengsten uit reizigersvervoer voor een bedrag van € 5,9 miljard opgenomen. Dit bedrag bestaat uit opbrengsten uit de verkoop van diverse kaartsoorten die het recht geven op vervoer (passagiersomzet), alsmede uit overheidsbijdragen.</p> <p>De diversiteit in kaartsoorten gecombineerd met het grote aantal transacties en afgrenzingsaspecten die van toepassing zijn voor diverse kaartsoorten stelt hoge eisen aan de betrouwbaarheid en continuïteit van transactie-verwerkende systemen teneinde te waarborgen dat individuele transacties leiden tot juiste en volledige opbrengstverantwoording.</p> <p>De toelichting inzake de opbrengstverantwoording van reizigersvervoer is opgenomen in de toelichting onder noot 1 van de jaarrekening.</p>	<p>Onze werkzaamheden omvatten onder andere het toetsen van de interne beheersingsmaatregelen, 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, controles op basis van bevestigingen van derden, en het toetsen van de inschattingen met betrekking tot de allocatie van verschillende overheidsbijdragen.</p>	<p>NS heeft in 2019 een Internal Control Framework geïmplementeerd met betrekking tot de juiste en volledige verantwoording van opbrengsten. Onze aanbevelingen omtrent verdere verbetering hiervan hebben wij gerapporteerd in de managementletter.</p> <p>Wij kunnen ons verenigen in de verwerkingswijze van NS en de toelichtingen onder noot 1 van de jaarrekening.</p>

## Afrekenmechanismes concessies

Kernpunt	Adressering van het kernpunt door onze controle	Belangrijke observaties
<p>In de concessieovereenkomsten in Duitsland en het Verenigd Koninkrijk zijn diverse bepalingen opgenomen die betrekking hebben op afrekeningen die plaatsvinden bij specifieke ontwikkelingen, zoals achterblijvende (macro) economische groei resulterend in achterblijvende omzetontwikkeling, operationele prestaties, infrastructurele verstoringen en ontwikkelingen van (loon)kosten indexen.</p> <p>Voor het bepalen van de omvang en waardering van deze specifieke afrekeningen moet NS aannames doen en als gevolg daarvan is sprake van onzekerheden in de balansposities en inschattingen van toekomstige winstgevendheid van verschillende concessies.</p> <p>De specifieke toelichting met betrekking tot deze afrekenmechanismen is opgenomen in de toelichting onder noot 7, 14 en 17 van de jaarrekening.</p>	<p>Wij hebben aan de hand van de concessieovereenkomsten en andere bronbescheiden vastgesteld welke afspraken er tussen NS en de diverse concessieverleners bestaan.</p> <p>De directie heeft per balansdatum een inschatting van de posities per 31 december 2019 gemaakt.</p> <p>De uitgangspunten die ten grondslag liggen aan deze inschattingen hebben wij gevalideerd aan de hand van bronbescheiden en conclusies van interne en onafhankelijke externe deskundigen. Tevens hebben wij de uitgangspunten van afgelopen jaar retrospectief getoetst.</p> <p>Ook hebben we vastgesteld dat er geen ontwikkelingen na balansdatum zijn die significant van invloed zijn op de inschatting per balansdatum.</p>	<p>Wij kunnen ons verenigen in de verwerkingswijze van NS en verwijzen naar de toelichtingen onder noot 7, 14 en 17 van de jaarrekening.</p>



Voor de beoordeling van de niet-financiële informatie hebben wij het volgende kernpunt geïdentificeerd:

### **Voortgang en betrouwbaarheid HRN prestatie-indicatoren**

<b>Kernpunt</b>	<b>Adressering van het kernpunt door onze beoordeling</b>	<b>Belangrijke observaties</b>
NS meet de voortgang in het behalen van haar strategie en de kwaliteit van haar dienstverlening aan de hand van de hoofdrail-concessie prestatie-indicatoren.	Binnen onze werkzaamheden hebben wij inzicht verkregen in zowel het proces van totstandkoming als het rapportageproces. .	NS heeft het verbetertraject rondom de interne beheersing van de hoofdrailnet-prestatie-indicatoren in 2019 verder voortgezet. NS verwacht dat dit traject in 2020 volledig wordt afgerond waardoor de betrouwbaarheid van de totstandkoming verder toeneemt. Wij merken op dat NS voor verschillende hoofdrailnet-prestatie-indicatoren eveneens afhankelijk blijft van de kwaliteit en betrouwbaarheid van de informatie van derden.
De voortgang van deze prestatie-indicatoren vormen ook een belangrijk onderdeel van de mid-term review in 2019 en de slot evaluatie in 2024 ten aanzien van de concessieverlenging.	Wij hebben de consistentie met de publieke definities uit het Vervoerplan 2019 beoordeeld en een aansluiting gemaakt met hetgeen door NS wordt gerapporteerd aan het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.	Om de realisatie van deze prestatie-indicatoren op de juiste wijze te kunnen interpreteren, dienen deze in samenhang te worden gelezen met de definities uit het Vervoerplan 2019.
Gezien de relevantie hebben wij de voortgang en betrouwbaarheid van de hoofdrailnet-prestatie-indicatoren als geheel als kernpunt binnen onze beoordelingswerkzaamheden geïdentificeerd.	Wij hebben de toelichting van de hoofdrailnet-prestatie-indicatoren beoordeeld welke zijn opgenomen in de hoofdstukken onder Resultaten 2019.	Wij achten de toelichting met betrekking tot de hoofdrail-concessie prestatie-indicatoren toereikend.

### **Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten**

#### **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.

#### **Verantwoordelijkheden**

##### **Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van commissarissen**

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW en voor het opstellen van de andere informatie, inclusief het bestuursverslag, in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW en overige gegevens voortvloeiende uit Titel 9 Boek 2 BW.

Het bestuur is ook verantwoordelijk voor het opstellen van betrouwbare en toereikende niet-financiële informatie in overeenstemming met de Sustainability Reporting Standards (optie Core) van het GRI 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 het 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.

Het bestuur is ook verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het 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 het bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het 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 N.V. Nederlandse Spoorwegen.

### **Onze verantwoordelijkheden**

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van de assurance-opdrachten 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.

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 verdere beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij deze gecombineerde controleverklaring en assurance-rapport.

Amsterdam, 26 februari 2020

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. 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 assurance-standaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze controle voor het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid bij de jaarrekening bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het 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 onder andere uit:

- het uitvoeren van een omgevingsanalyse en het verkrijgen van inzicht in de relevante maatschappelijke thema's en kwesties en de kenmerken van de entiteit;
- het evalueren van 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 en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur;
- 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 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 entiteit;
- het op basis van beperkte deelwaarnemingen beoordelen van relevante interne en externe documentatie;
- het evalueren van de redelijkheid van de schattingen die bij de impactanalyse zijn gehanteerd en van de veronderstellingen die aan die schattingen ten grondslag liggen, welke zijn toegelicht in het onderdeel Methodologie Impactanalyse jaarverslag 2019 op [www.ns.nl/mvoberekeningen](http://www.ns.nl/mvoberekeningen);
- het beoordelen van de geschiktheid en plausibiliteit van de bronnen van externe partijen die zijn gehanteerd voor de berekeningen die ten grondslag liggen aan de impactanalyse en welke zijn toegelicht in het onderdeel Methodologie Impactanalyse jaarverslag 2019 op [www.ns.nl/mvoberekeningen](http://www.ns.nl/mvoberekeningen);
- het beoordelen van de definities inzake de prestatie-indicatoren van de vervoersconcessie uit het Vervoerplan 2019 zoals opgenomen in de sectie Downloads op [nsjaarverslag.nl/jaarverslag-2019](http://nsjaarverslag.nl/jaarverslag-2019);
- het analytisch evalueren van data en trends in de informatie aangeleverd voor consolidatie op groepsniveau;
- het aansluiten van de relevante financiële informatie met de jaarrekening;
- 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.

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.

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.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de assurance-opdrachten en over de significante bevindingen die uit onze assurance-opdrachten 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 en beoordeling van de niet-financiële informatie 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	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
<b>Balans</b>										
<b>Activa</b>										
Materiële vaste activa	4.260	3.979	3.845	3.654	3.296	3.157	3.115	3.405	3.433	3.272
Vastgoedobjecten	135	151	170	197	194	196	169	314	315	309
Immateriële vaste activa	484	416	357	257	225	174	125	117	76	64
Gebruiksrechten vaste activa	2.022	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Investerings verwerkt volgens de equity-methode	19	17	26	39	183	185	197	14	14	14
Overige financiële vaste activa, inclusief beleggingen	159	159	158	267	340	226	205	176	150	146
Uitgestelde belastingvorderingen	202	196	260	229	278	295	385	346	392	407
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>7.281</b>	<b>4.918</b>	<b>4.816</b>	<b>4.643</b>	<b>4.516</b>	<b>4.233</b>	<b>4.196</b>	<b>4.372</b>	<b>4.380</b>	<b>4.212</b>
Voorraden	184	169	161	139	138	119	109	134	80	95
Overige beleggingen	-	-	-	-	270	223	231	279	362	209
Debiteuren en overige vorderingen	1.144	830	648	724	659	499	545	509	680	892
Te vorderen winstbelasting	13	16	24	4	32	32	30	11	14	-
Overige financiële vlottende activa, inclusief beleggingen	8	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Geldmiddelen en kasequivalenten	818	906	565	709	671	775	759	948	534	386
Activa aangehouden voor verkoop	-	191	-	140	-	-	-	-	-	-
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>2.167</b>	<b>2.112</b>	<b>1.398</b>	<b>1.716</b>	<b>1.770</b>	<b>1.648</b>	<b>1.674</b>	<b>1.881</b>	<b>1.670</b>	<b>1.582</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>9.448</b>	<b>7.030</b>	<b>6.214</b>	<b>6.359</b>	<b>6.286</b>	<b>5.881</b>	<b>5.870</b>	<b>6.253</b>	<b>6.050</b>	<b>5.794</b>
Eigen vermogen en verplichtingen										
<b>Eigen vermogen</b>	<b>3.781</b>	<b>3.627</b>	<b>3.477</b>	<b>3.511</b>	<b>3.309</b>	<b>3.216</b>	<b>3.044</b>	<b>3.168</b>	<b>2.977</b>	<b>2.831</b>
Aan komende jaren toe te rekenen baten	240	275	314	328	263	112	122	134	170	213
Leningen en overige financiële verplichtingen, inclusief derivaten	656	740	551	293	440	867	730	577	180	315
Leaseverplichtingen	1.676	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Personeelsbeloningen	35	30	30	31	30	33	33	35	31	34
Voorzieningen	126	119	114	100	155	140	182	277	349	175
Overlopende posten	32	42	42	36	55	1	23	39	239	103
Uitgestelde belastingverplichtingen	54	48	59	160	168	169	158	153	136	103
<b>Totaal langlopende verplichtingen</b>	<b>2.819</b>	<b>1.254</b>	<b>1.110</b>	<b>948</b>	<b>1.111</b>	<b>1.322</b>	<b>1.248</b>	<b>1.215</b>	<b>1.105</b>	<b>943</b>
Rekeningcourantkredieten banken	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Leningen en overige financiële verplichtingen	99	98	201	77	488	60	57	48	365	387
Leaseverplichtingen	433	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Verschuldigde winstbelasting	10	12	26	7	22	8	8	12	17	7
Crediteuren en overige schulden	1.497	1.315	1.105	1.023	1.060	868	1.003	1.248	784	794
Vooruitontvangen baten	738	694	246	641	260	372	314	387	754	751
Voorzieningen	71	24	49	37	36	35	196	175	48	81
Passiva aangehouden voor verkoop	-	6	-	115	-	-	-	-	-	-
<b>Totaal kortlopende verplichtingen</b>	<b>2.848</b>	<b>2.149</b>	<b>1.627</b>	<b>1.900</b>	<b>1.866</b>	<b>1.343</b>	<b>1.578</b>	<b>1.870</b>	<b>1.968</b>	<b>2.020</b>
<b>Totaal eigen vermogen en verplichtingen</b>	<b>9.448</b>	<b>7.030</b>	<b>6.214</b>	<b>6.359</b>	<b>6.286</b>	<b>5.881</b>	<b>5.870</b>	<b>6.253</b>	<b>6.050</b>	<b>5.794</b>
in miljoenen euro's	2019	2018	2017*	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening										
Opbrengsten	6.661	5.926	5.121	5.093	4.973	4.144	3.873	4.638	3.628	3.520
Bedrijfslasten	6.382	5.745	5.084	4.965	4.876	3.863	3.990	4.284	3.356	3.286
Aandeel resultaat investeringen verwerkt volgens de equity-methode	8	14	20	142	70	40	47	-	-	-
<b>Resultaat uit bedrijfsactiviteiten</b>	<b>287</b>	<b>195</b>	<b>57</b>	<b>270</b>	<b>167</b>	<b>321</b>	<b>-70</b>	<b>354</b>	<b>272</b>	<b>234</b>
Nettofinancieringsresultaat	-51	-14	-5	-9	-23	-35	-26	-25	-12	-22
Aandeel resultaat investeringen verwerkt volgens de equity-methode	-	-	-	-	-	-	-	1	1	1
<b>Resultaat voor winstbelastingen</b>	<b>236</b>	<b>181</b>	<b>52</b>	<b>261</b>	<b>144</b>	<b>286</b>	<b>-96</b>	<b>330</b>	<b>261</b>	<b>213</b>
Winstbelasting	-21	-65	-5	-49	-26	-106	53	-67	-50	-53
<b>Resultaat over de verslagperiode</b>	<b>215</b>	<b>116</b>	<b>47</b>	<b>212</b>	<b>118</b>	<b>180</b>	<b>-43</b>	<b>263</b>	<b>211</b>	<b>160</b>

**Colofon**

NS Groep NV statutair gevestigd te Utrecht  
Handelsregister 301224358

**Bezoekadres**

Laan van Puntenburg 100  
3511 ER Utrecht  
Postadres  
Postbus 2025  
3500 HA Utrecht

**Website**

[www.ns.nl](http://www.ns.nl)

**Concept en realisatie**

[F19 Digital Reporting](#), Eindhoven

**Fotografie**

NS Beeldbank

**Illustraties**

Dennis Petri, Evolve Digital

**Redactie**

[Gloedcommunicatie](#), Nijmegen

Dit rapport voldoet aan GRI Standards, optie core (assured).

**Copyright**

© NS, Utrecht. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.



