



NS Jaarverslag 2020

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

Inhoudsopgave

2	In het kort
3	Voorwoord van de president-directeur
6	2020: in het teken van corona
13	Onze strategie
17	Verwachte ontwikkelingen op lange termijn
18	Hoe NS waarde toevoegt aan de samenleving
22	Onze impact op Nederland
28	Profiel van NS
33	Tegemoetkoming transporten Tweede Wereldoorlog

Onze activiteiten en prestaties in Nederland

35	Onze prestaties op het hoofdrailnet en de HSL
37	Klanttevredenheid op het hoofdrailnet en de HSL
41	Prestaties hoofdrailnet en HSL
46	Deur-tot-deurreis
50	Stations en omgeving
56	Veilig reizen en werken
60	Duurzame prestaties
68	Aantrekkelijke en inclusieve werkgever

Onze activiteiten en prestaties in het buitenland

75	Abellio
81	Abellio UK
97	Abellio Duitsland

Financiële prestaties

106	Financiën in het kort
-----	-----------------------

NS Groep

114	Verslag van de raad van commissarissen
128	Corporate governance
134	Beheersing van risico's
141	Organisatieverbetering
144	Dialogoog met onze stakeholders in Nederland
160	Toelichting op de materiële thema's
162	Over de scope van dit verslag
164	Reikwijdte en verslaggevingscriteria

Jaarrekening

167	Geconsolideerde jaarrekening
246	Enkelvoudige jaarrekening

Overige gegevens

250	Overige gegevens
250	Gecombineerde controleverklaring en assurance-rapport van de onafhankelijke accountant
268	Tien jaren NS

In het kort

Aangepaste dienstregelingen

Van maart-juni en oktober-december



Meeste en minste treinreizen in 2020:

16 januari 2020 – 1.352.667
29 maart 2020 – 48.304



3,1 miljoen ritten met de OV-fiets

(2019: 5,3 miljoen)



Modernisering VIRM2/3 gestart

45 dubbeldekkers worden vernieuwd



Intercity Nieuwe Generatie getest in Nederland



Treinwijzer geïntroduceerd in NS App

Meer inzicht in drukte in de trein



Punctualiteit blijft op niveau: 93,5%



Minder agressie-incidenten: 661

Teleurstellende daling gezien het fors lagere aantal reizigers



19.305 medewerkers in Nederland



Opbrengsten € 6.601 miljoen

(2019: € 6.661 miljoen)



Investeringen € 548 miljoen

(2019: € 769 miljoen)



Nettoverlies - € 2.581 miljoen

Inclusief bijzondere waardevermindering van € 2,3 miljard



Opbrengsten Abellio

Verenigd Koninkrijk € 3.100 miljoen
(2019: € 2.919 miljoen)
Duitsland € 744 miljoen
(2019: € 534 miljoen)



Hergebruik van materialen

99% van het materiaal van gereviseerde treinen wordt hergebruikt



Energieverbruik gedaald: 1.198 GWh



Voorwoord van de president-directeur

NS heeft afgelopen jaar laten zien dat we ondanks grote tegenslag Nederland als vitaal bedrijf in beweging houden. Door de coronacrisis staan we komende jaren voor een forse opgave. Maar we blijven investeren in de bereikbaarheid van Nederland en bouwen voort op de zeer goede resultaten van voor corona. Mede dankzij die goede resultaten wil het kabinet ons de hoofdrailnetconcessie vanaf 2025 gunnen.

De pandemie heeft NS keihard geraakt. Er zijn collega's ziek geworden en er zijn collega's overleden. Dat doet mij veel verdriet. Vanaf de eerste dag hebben alle NS-collega's de schouders eronder gezet en zijn we blijven doorrijden om onze reizigers te vervoeren, ondanks de grote mate van onzekerheid waarin we opereerden. Daar bedank ik iedereen voor en daar zijn we trots op.

NS is zowel operationeel en financieel fors getroffen. Op het dieptepunt van de crisis vervoerden we nog maar 10% van het normale aantal reizigers en waren de treinen, de stations en de winkels op de stations leeg. We zorgden er met tal van maatregelen op het station en in de trein voor dat wie met de trein móést reizen dat veilig kon doen. Met dank aan de inzet en flexibiliteit van alle NS-collega's hebben we het hele jaar Nederland in beweging kunnen houden. Gedurende de hele crisis hebben we goed samengewerkt met alle andere vervoerders, ProRail en het ministerie van IenW. De pandemie is nog niet voorbij en gaat een nieuwe fase in. Ondanks de start van het vaccinatieprogramma houden we er rekening mee dat we pas op z'n vroegst in 2025 terug zijn op het reizigersniveau van 2019. De onzekerheid over onder meer de economie en over reizigersgedrag is toegenomen. Mensen blijven bijvoorbeeld meer thuiswerken of nemen vaker de e-bike of de auto.

Financieel gezond worden

Het verlies aan reizigers heeft grote impact op onze inkomsten uit het vervoer en de retail op de stations. Zonder de beschikbaarheidsvergoeding van de overheid lijden we over 2020 een forse omzetsderving in Nederland van 1,3 miljard euro. Die vergoeding is in 2021 ook nog zeker nodig. Voor het in stand houden van de dienstregeling van dit jaar en de nieuwe dienstregeling in 2022 en daarna hebben we – gezien de lagere reizigers aantallen - nieuwe financiële afspraken nodig. De inkomstderving in Nederland kan tot en met 2024 oplopen tot zo'n 4,7 miljard euro. Om weer financieel gezond te worden en het treinkaartje betaalbaar te houden, past NS zich aan de nieuwe situatie aan. Dat doen we met een kleinere organisatie en minder investeringen als gevolg van de verwachte lagere reizigers aantallen, zodat de kosten structureel met een kwart miljard euro per jaar zijn verlaagd in 2024. De organisatieveranderingen brengen veel onzekerheid mee voor alle collega's. We willen de gevolgen voor medewerkers met betrokkenheid en in overleg met de medezeggenschap zoveel mogelijk opvangen met natuurlijk verloop, begeleiding van werk naar werk en een werkgelegenheidsgarantie tot 2025, zoals afgesproken in de nieuwe cao. Tegelijk blijven we investeren om Nederland in de toekomst duurzaam bereikbaar te houden, de prestaties voor de reizigers hoog te houden en veilig reizen te blijven waarborgen. Daarnaast pleiten we ervoor om het Nationaal Groeifonds van 20 miljard euro deels te gebruiken om onder meer de infrastructuur van Nederland te versterken.

Veiligheid

Veilig reizen is onze topprioriteit. Tragisch genoeg hebben er afgelopen jaar drie ernstige ongevallen plaatsgevonden. Bij een botsing op een onbewaakte overgang in Hooghalen kwam een collega-machinist om het leven. Bij een ongeval in Schotland vielen drie dodelijke slachtoffers, onder wie twee collega's van Abellio ScotRail. Dit is zeer ingrijpend voor de nabestaanden, collega's en getroffen reizigers.

Spoorwegveiligheid en sociale veiligheid van onze reizigers en medewerkers blijven een speerpunt. Elk incident is er één te veel en blijft onacceptabel. Ondanks het geringe aantal reizigers afgelopen jaar was er helaas geen sprake van een grote daling van het aantal agressiemeldingen. Op 24 januari 2021 waren er protesten in Nederland, waaronder in Eindhoven waarbij het stationsgebouw is vernield en winkels op het station zijn geplunderd. Een afschuwelijke en onacceptabele situatie. Het station moet een veilige plek zijn voor collega's en reizigers.

Reizigers terugwinnen

Nederland begint zich voor te bereiden op het herstel na de coronapandemie. Het eerste wat NS te doen staat, is onze reizigers terug in de trein krijgen, zodra de coronamaatregelen dat toelaten. Daarnaast moeten we nieuwe reizigers trekken. Juist met een aanbod van brede mobiliteit maken we het OV aantrekkelijk voor een grote groep mensen. We doen dit door de hele reis van deur tot deur voor de klant op alle momenten zo makkelijk en persoonlijk mogelijk te maken. Bijvoorbeeld met een versimpeld abonnementenaanbod, nieuwe betaalmethoden en te faciliteren bij de reis van en naar de trein. De stations spelen hierin als knooppunt een belangrijke rol. Spreiding van reizigers op de dag zelf en over de dagen van de week is een belangrijke opgave om ons materieel optimaal in te zetten en een eind te maken aan de 'hyperspits'.

Duurzaam reizen

Bijdragen aan de klimaatdoelstellingen en met goede bereikbaarheid aansluiten bij de woningbouwopgave blijven belangrijke pijlers. Om koploper te blijven op het gebied van duurzame mobiliteit willen we groeien in fossielvrij, circulair en groen ondernemen. Ook onze internationale ambities sluiten daarop aan.

We werken met partners aan verbetering van het grensoverschrijdende treinverkeer: in de grensregio's maar ook op langere afstanden naar grote steden in Europa. De trein kan zich op afstanden tot zo'n 700 kilometer ontwikkelen tot een duurzaam alternatief voor de luchtvaart. Hiervoor zijn grote investeringen in de infrastructuur nodig. Zo rijdt er sinds eind oktober een rechtstreekse Eurostar van Amsterdam naar Londen en werken we aan een voorstel voor een goede verbinding van Den Haag naar Aken. We rijden al met hoge snelheid naar Frankfurt, Brussel, Parijs en Londen en zetten in op een snelle route naar Berlijn om aan te sluiten op het verdere netwerk in Europa. 2021 is het Europese jaar van het spoor, een goede aanleiding om met alle betrokken partijen internationaal treinreizen hoger op de Europese agenda te plaatsen.

Buitenlandse activiteiten

De activiteiten van dochter Abellio moeten bijdragen aan het belang voor de Nederlandse reiziger, door betere internationale en regionale grensoverschrijdende verbindingen en een positief financieel resultaat. Ook onze dochters Abellio UK en Abellio Duitsland lijden onder de coronacrisis, wat heeft geresulteerd in een financieel verlies als gevolg van bijzondere waardeverminderingen van activa en voorzieningen voor mogelijke beëindigingsvergoedingen.

In Duitsland bleven de financiële gevolgen beperkt omdat OV-autoriteiten de gederfde inkomsten dragen. We gaan ervan uit dat we op korte termijn duidelijkheid krijgen over deze

compensatie van de opdrachtgevers. De extra compensatie is noodzakelijk om onze activiteiten in Duitsland te kunnen continueren. Komende jaren verwachten we met Abellio Duitsland het grensoverschrijdend verkeer tussen Nederland en Duitsland te kunnen uitbreiden en verbeteren met onze sterke positie in Nordrhein-Westfalen en Nedersaksen. Dat is een aantrekkelijk vooruitzicht voor de Nederlandse reiziger.

Bij Abellio UK spelen andere uitdagingen. Naar aanleiding van een onderzoek naar het Britse geprivatiseerde spoorstelsel en versneld door de coronapandemie, heeft de Britse overheid besloten dat er een einde komt aan het huidige versnipperde franchisesysteem. In het nieuwe contractstelsel, nu al tijdelijk in werking vanwege corona, neemt het Department for Transport (DfT) het omzet- en kostenrisico over van de vervoerder omdat de risico's voor de vervoerders te groot werden. Het DfT heeft Abellio in 2020 met €1,5 miljard gecompenseerd voor gederfde reizigersopbrengsten. Het DfT heeft afgelopen jaar het beëindigingsproces van de huidige contracten in gang gezet. Hierbij is mogelijk een beëindigingsvergoeding verschuldigd aan het DfT, hetgeen is voorzien in het totale nettoverlies van Abellio van € 554 miljoen over 2020 (NS-aandeel). Het aandeel van NS in de beëindigingsvergoeding zal niet hoger uitvallen dan de door NS afgegeven maximale garanties. De definitieve hoogte wordt waarschijnlijk later in 2021 bekend.

Blijven bijdragen aan de Nederlandse samenleving

Het kabinet heeft besloten de concessie voor het hoofdrailnet ook na 2024 aan NS toe te kennen. We zijn trots en dankbaar voor het vertrouwen dat we van reizigers en politiek krijgen. We kijken ook uit naar de Intercity Nieuwe Generatie die vanaf eind 2021 op het spoor komt.

Nederland staat nog maar aan de vooravond van het herstel van de coronapandemie. In deze tijd wordt een bijzonder beroep gedaan op de maatschappelijke rol van NS om Nederland bereikbaar te houden. We kunnen dit alleen realiseren met de enorme betrokkenheid, creativiteit en deskundigheid van onze medewerkers en partners. Dit blijft onze missie: 'Samen maken we Nederland duurzaam bereikbaar. Voor iedereen'.

Afgelopen jaar hebben we afscheid genomen van Roger van Bortel als president-directeur. We bedanken hem voor zijn enorme betrokkenheid en inzet voor het bedrijf de afgelopen jaren. Vanaf 1 maart 2021 wordt Eelco van Asch lid van de raad van bestuur als directeur operatie. We kijken ernaar uit om met hem samen te werken.

Mede namens mijn collega's in de raad van bestuur wil ik graag alle NS-collega's, de medezeggenschap en samenwerkingspartners bedanken voor hun inzet en betrokkenheid. Tot slot danken we de raad van commissarissen en onze aandeelhouder voor hun betrokkenheid in 2020 en het in ons gestelde vertrouwen.

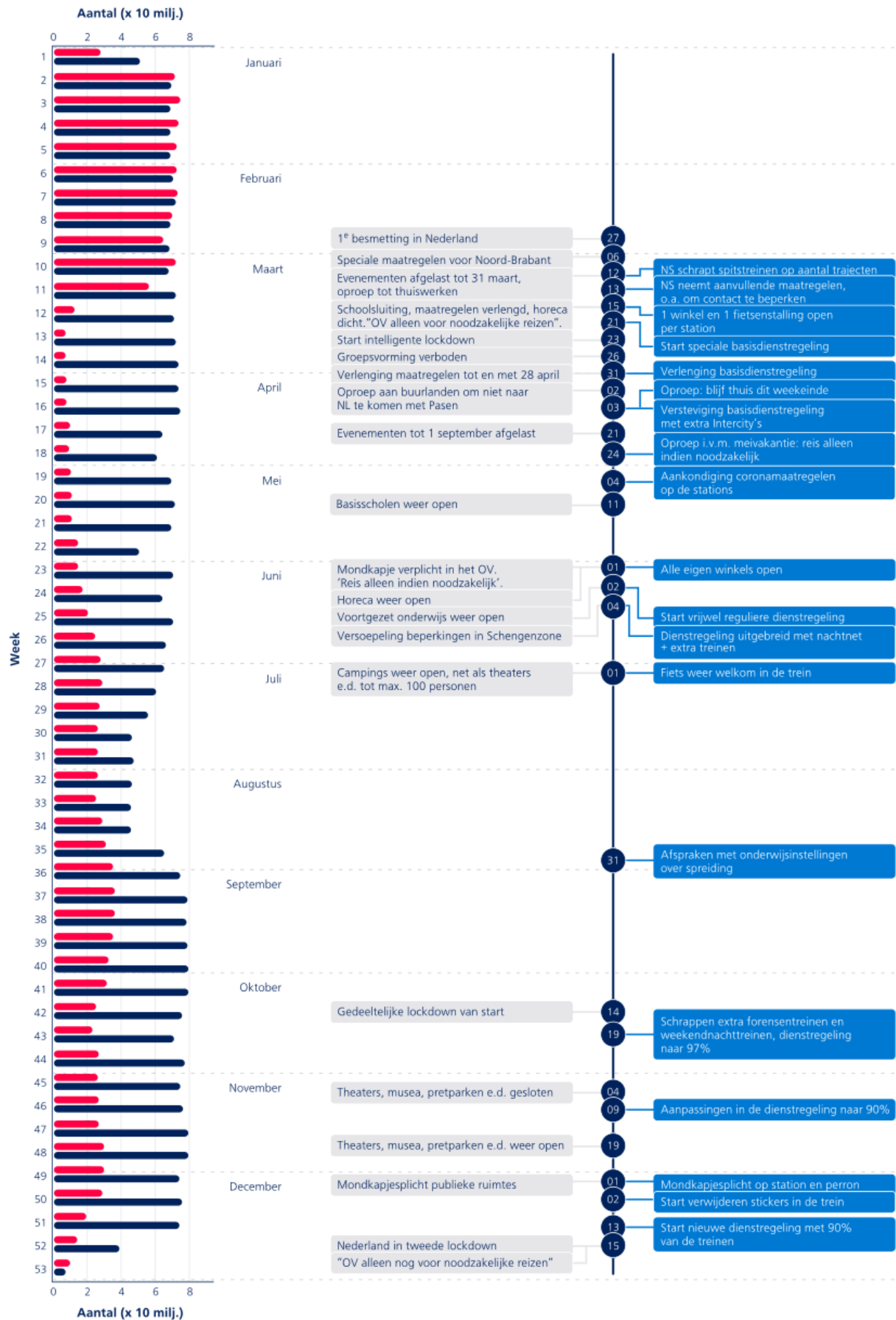
Marjan Rintel, president-directeur



2020: in het teken van corona



De coronacrisis heeft NS hard geraakt: operationeel en financieel. We kregen te maken met een dramatische teruggang in het aantal reizigers en daarmee in het gebruik van onze deur-tot-deurdiensten en de winkels en services op het station. Als OV-sector namen we tal van maatregelen om reizen veilig en betrouwbaar te houden, voor onze reizigers en medewerkers. Eén doel blijft sinds het begin van de pandemie voor ons voorop staan: Nederland in beweging houden.



Dienstregeling: snel aanpassen

In maart, tijdens de eerste dagen van de coronacrisis, hebben we in recordtijd een basisdienstregeling ontwikkeld. Met deze speciale basisdienstregeling reden we in heel Nederland op alle stations twee keer per uur in beide richtingen een trein. Zo konden dokters en verpleegkundigen en alle andere Nederlanders in cruciale beroepsgroepen met de trein naar hun werk blijven gaan. Tegelijkertijd bood een uitgedunde dienstregeling meer ruimte om bij ziekte, of als collega's thuisblijven vanwege corona-symptomen, toch voldoende medewerkers beschikbaar te hebben voor de treindienst.

Vanaf begin juni hebben we, binnen de geldende coronamaatregelen, steeds opgeschaald wanneer dat nodig was. Met ingang van 19 oktober zijn we de dienstregeling weer stapsgewijs gaan afschalen tot 90% van de normale omvang. NS heeft eind augustus samen met andere OV-bedrijven, gemeenten en provincies afspraken gemaakt met universiteiten, hbo- en mbo-instellingen en middelbare scholen om leerlingen en studenten gespreid te laten reizen. De afspraken gelden tot augustus 2021.

Internationale treinreizen

Vanaf medio maart gingen ook de internationale treindiensten vanuit Nederland naar Duitsland, België, Frankrijk, Verenigd Koninkrijk en Zwitserland naar een zeer beperkte dienstregeling. Deze was, net als bij NS in het binnenland, gericht op reizigers in vitale beroepen en op repatriëring. NS is in deze periode 16 keer per dag blijven rijden tussen Rotterdam en Antwerpen v.v. en 4 keer per dag tussen Amsterdam en Frankfurt v.v. waarvan 1 keer door naar Basel v.v. Vanaf begin juni is de internationale dienstregeling weer opgestart en rijden de IC Brussel, IC Berlijn en ICE weer volledig, net als de regionaal grensoverschrijdende verbindingen naar België. Thalys en Eurostar reden eens per dag naar Parijs en Londen. De planning is verder op te schalen in 2021. Het aantal verkochte tickets Thalys (-75%) en Eurostar (-85%) bleven ver achter ten opzichte van voor de pandemie. Eurostar en Thalys hebben financieel zwaar te lijden onder de voortdurende coronacrisis waardoor het reizigersaanbod zwaar onder druk is komen te staan.

Reizigers: van reizen ontmoedigen tot terugwinnen

In de eerste maanden van de coronacrisis moesten we doen wat een vervoerder als laatste wil: reizigers vragen niet te reizen, tenzij noodzakelijk. De overheid riep mensen op om thuis te werken, scholen, universiteiten en hogescholen gingen dicht en ook uitstapjes waren vanaf half maart ongewenst.

Vanaf het begin is NS coulant omgegaan met verzoeken van zowel zakelijke reizigers als consumenten om abonnementen voortijdig te beëindigen, te pauzeren of te wijzigen. Vervoerbewijzen die treinreizen aantrekkelijker maken zoals de samenreiskorting en keuzedagen heeft NS tijdelijk stilgezet om drukte in de trein te voorkomen.

Op 11 november heeft NS de Treinwijzer geïntroduceerd. Door online hun reis aan te melden krijgen reizigers meer inzicht in de verwachte drukte in de trein en krijgen ze een seintje als de trein drukker lijkt te worden of uitvalt. Met de Treinwijzer kunnen reizigers bepalen welke trein ze het beste kunnen nemen om drukte te vermijden.

Onderzoek: minder reizen na corona

NS en de TU Delft hebben vanaf april 2020 vier keer onderzoek gedaan onder het NS Panel. Uit het onderzoek van december onder 23.202 reizigers blijkt dat na de coronacrisis één op de zes reizigers verwacht minder met de trein te reizen. Reizigers verwachten meer thuis te gaan werken of hebben inmiddels een alternatief vervoermiddel zoals een auto aangeschaft. Forensen denken na de coronacrisis gemiddeld drie dagen per week naar het werk te gaan. Acht procent van de ondervraagde forensen denkt helemaal niet meer naar het werk te reizen. Mensen die voor hun werk met de trein reizen, vormen de helft van onze totale inkomsten. Als deze groep één dag per week gaat thuiswerken, dan betekent dat meteen tien procent minder omzet voor NS. Zo'n 75 procent van de ondervraagde recreatieve

reizigers verwacht na de crisis het oude reisgedrag weer op te pakken. Onder forensen lijken vooral de dinsdag en donderdag straks populair om naar het werk te reizen. Voor NS vormt het een uitdaging om te voorkomen dat er te drukke spitsdagen ontstaan. We vinden het daarom belangrijk om met bedrijven, scholen en andere organisaties afspraken te maken over dagen waarop men naar school en kantoor reist.

Maatregelen

Maatregelen in de trein

Voor de veiligheid van reizigers en medewerkers hebben we verschillende maatregelen genomen.

- De overheid heeft per 1 juni het dragen van mondkapjes in het openbaar vervoer verplicht. Het OV was de eerste en lange tijd een van de weinige 'ruimtes' waar deze verplichting gold.
- In onze treinen gaven we met groene stickers aan waar reizigers konden zitten. Sinds 1 juli zijn alle zitplaatsen weer beschikbaar. De stickers dienden als hulpmiddel om zoveel mogelijk anderhalve meter afstand te houden. Ter bescherming van de conducteurs zaten de stickers vooral bij stoelen aan de raamkant. Vanaf december zijn we de stickers weer gaan verwijderen. Zo geven we reizigers meer verantwoordelijkheid en keuzemogelijkheid om zelf een plek uit te kiezen.
- Reizigers vragen we bij controle het vervoerbewijs zelf voor het scanapparaat van de hoofdconductor te houden.
- Tijdens de reguliere schoonmaak besteden we extra aandacht aan de contactpunten zoals deurklinken en hoofdsteunen.
- In de toiletten in de treinen worden zeep en papieren handdoekjes extra aangevuld.
- Het proces van NS Reisassistentie is (deels) aangepast, bijvoorbeeld qua liftgebruik en looprichtingen voor reizigers met een beperking.
- Van 12 juni tot 1 juli was het niet mogelijk een fiets mee te nemen in de trein, nu vragen we reizigers hun reis met fiets te registreren in de Treinwijzer.

Maatregelen op stations

Ook op de stations hebben we in samenwerking met ProRail maatregelen genomen om ervoor te zorgen dat stations schoon en veilig bleven voor reizigers en medewerkers.

- Op stations, perrons, in wachtruimtes et cetera is anderhalve meter afstand houden de norm.
- Stations zijn voorzien van stickers met pictogrammen, bijvoorbeeld over loopstromen en afstand houden. Hierbij maken we gebruik van de nudging-methode waarbij bezoekers automatisch de juiste richting volgen.
- Vertonen van filmpjes met de coronaregels, gebaseerd op de RIVM-richtlijnen op 16 stations op 8 grote en 15 kleine schermen. De filmpjes zijn ook getoond op de schermen in de treinen. De omroep op de stations en in de trein ondersteunde de boodschap.
- Inzet van collega's die de reizigers welkom heetten op het station en ze herinnerden aan de coronaregels.
- We plaatsten hygiënezoulen op diverse stations en in onze winkels op de stations. De winkels en OV-servicewinkels kregen ook kuschschermen.
- Inzet van crowd-controlmedewerkers op enkele stations om spreiding van reizigers te stimuleren.
- Tijdens reguliere schoonmaak was er extra aandacht voor contactpunten.

- Als gevolg van de landelijke mondkapjesplicht in de publieke ruimte geldt per 1 december een mondkapjesplicht op stations en perrons. Voor die datum gaven we reizigers en medewerkers het dringende advies een mondkapje te dragen.
- Omdat zij een belangrijke bijdrage leveren aan een aangenaam verblijf op het station, hebben we met huurders samengewerkt om winkels zoveel mogelijk open te houden.

Maatregelen voor NS-medewerkers

Onze eerstelijnsmedewerkers als conducteurs, medewerkers Veiligheid & Service, machinisten, monteurs, retailmedewerkers en service-collega's stonden vanaf dag 1 in de frontlinie van de pandemie. Sindsdien ziet het werk in de trein, op het station en in de werkplaats er anders uit. Voor een aantal functies hebben we zogeheten handelingsperspectieven opgesteld. Hierin beschrijven we per functie onder meer het gebruik van beschermingsmiddelen, wat te doen bij incidenten en hoe collega's hun functie in coronatijd het beste kunnen uitoefenen. De handelingsperspectieven worden regelmatig bijgewerkt.

Naast ondersteuning met tips voor het thuiswerken en om fysiek en mentaal fit te blijven, biedt NS een praktisch aanbod, zoals een corona-sneltest voor collega's die op de trein, in de bijsturing, op het station of in de werkplaats werken. De gezondheid en het welzijn van onze medewerkers staat hierbij voorop.

Onze kantoorcollega's werken sinds maart in principe vanuit huis. Onze kantoren zijn ingericht op de anderhalvemetersamenleving, maar thuiswerken blijft vooralsnog het uitgangspunt. Met onder meer beeldschermen, bureaustoelen en ict ondersteunt NS de thuiswerkers zo goed mogelijk. We hebben daarnaast veel activiteiten ontplooid om de verbondenheid met alle collega's in stand te houden.

Onderzoek: trein veilig om mee te reizen

Uit onderzoek van zowel Deutsche Bahn, de Rail Safety & Standards Board als de UIC blijkt dat dankzij de genomen maatregelen de trein veilig is om mee te reizen. Zo blijkt dat treinen geen besmettingshaard zijn en loopt treinpersoneel dat veel contact heeft met reizigers geen aantoonbaar hoger risico dan gemiddeld op besmetting met het coronavirus.

Samenwerken uit maatschappelijke verantwoordelijkheid

NS heeft vanaf de start van de coronacrisis gehandeld vanuit haar maatschappelijke verantwoordelijkheid, door in opdracht van de Rijksoverheid vervoer voor vitale beroepen en noodzakelijke reizen mogelijk te blijven maken. We hebben samengewerkt met onder meer het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW), regionale overheden, ProRail, andere vervoerders en consumentenorganisaties om het openbaar vervoer op een verantwoorde manier draaiende te houden. Ten tijde van de intelligente lockdown heeft NS op elk station een AH to go of Kiosk opengehouden. Zo konden reizigers en medewerkers altijd wat te eten en drinken kopen op het station.

We hebben vanaf dag 1 ingezet op gezamenlijk optrekken met andere vervoerders in OV-NL. Vanaf de tweede helft van maart heeft NS intern de Crisismanagementorganisatie (CMO) in het leven geroepen.

Vanuit het CMO onderhielden we de externe contacten. Het Corona Expert team van NS (onderdeel CMO) verwerkte maatregelen tot scenario's die door de verschillende bedrijfsonderdelen (kunnen) worden uitgevoerd. Enkele overlegvormen waaraan NS deelneemt:

NOVB+

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

OV-NL

NS is lid van OV-NL. Deze vereniging van openbaarvervoerbedrijven in Nederland dient de belangen van vervoerders. Tijdens de coronacrisis fungeert OV-NL als belangrijke vraagbaak voor bijvoorbeeld media over onder meer coronamaatregelen en veilig reizen.

OV-NL Security werkgroep

De OV-NL Security werkgroep bespreekt met name nieuwe maatregelen en scenario's op aspecten van handhaving en regelgeving en stemt deze af. De werkgroep voert ook structureel overleg met de politie, IenW en soms Justitie. Uit deze werkgroep komt bijvoorbeeld de uitzondering voor de mondkapjesplicht voor OV-personeel voort: zij mogen ook een gelaatsscherm dragen.

Creativiteit tijdens corona

De coronacrisis is ingrijpend maar maakte ook veel energie en creativiteit los. Zo maakte NS bijvoorbeeld 80 voedingen voor noodbeademingsapparatuur voor ziekenhuizen. Dit gebeurde in de werkplaats in Haarlem waar we ook treinen moderniseren. Van de winkels op de stations die werden gesloten, hebben we eten en drinken weggegeven aan lokale instellingen, zoals de Voedselbank.

Gevolgen van corona

Gevolgen voor stationsprojecten en winkelverhuur

Op de stationsverbouwingen had corona nauwelijks negatieve invloed. Voor een aantal stationsprojecten had de vermindering van het aantal reizigers op onze stations zelfs positieve gevolgen. Zo konden we veel meer bouwwerkzaamheden overdag uitvoeren in plaats van 's nachts. Dat betekende minder overlast voor de omgeving. Ook kleinere herstelwerkzaamheden konden we vanwege de verminderde drukte sneller en daardoor tegen lagere kosten uitvoeren, zoals de toegang aan de Jaarbeurszijde van station Utrecht. Corona heeft veel impact op omzetten van de huurders van winkels op het station. Waar nodig hebben we maatwerkafspraken met huurders gemaakt. We hebben geprobeerd leegstand van winkels zoveel mogelijk te voorkomen.

Financiële gevolgen

Op het dieptepunt van de crisis vervoerden we nog maar 10% van het normale aantal reizigers, maar ook in de overige maanden was dat nog slechts 40%. Er worden minder treinkaartjes verkocht, een groot aantal reizigers heeft zijn abonnement gepauzeerd en ook de verkoop in de winkels is sterk afgenomen. Pas vanaf 2022 verwachten we het begin van een voorzichtig herstel van het aantal reizigers, al zal gedragsverandering naar verwachting blijvende impact hebben. Bijvoorbeeld omdat vaker mensen thuiswerken, vaker de (elektrische) fiets pakken en minder internationaal reizen. Dat leidt tot een neerwaartse bijstelling van de reizigersprognoses. Ook zal onze economie waarschijnlijk krimp vertonen en dat heeft effect op het gebruik van de trein. Omdat reizigers die wel gebruik maken van de trein dat vaker buiten de spits doen en dan vaak met korting reizen, is de impact op de inkomsten van NS relatief gezien groter. Hierdoor staan onze inkomsten ook de komende

jaren onder druk. We verwachten dat de omzetsderving in Nederland tussen 2020 en 2024 oploopt tot zo'n 4,7 miljard euro.

Om over 2020 en 2021 het enorme inkomstenverlies te verkleinen, heeft de overheid een zogenoemde beschikbaarheidsvergoeding tot oktober 2021 toegezegd van € 818 miljoen. Die dekt onze kosten op het hoofdrailnet tot 93% onder aftrek van gerealiseerde reizigersopbrengsten. Deze vergoeding is belangrijk op de korte termijn en verkleint, samen met de NOW-regeling waarop NS Stations aanspraak heeft gemaakt van € 24 miljoen, het financiële gat in het bedrijfsresultaat dit jaar met € 842 miljoen. Het biedt echter geen structurele oplossing. Besparen en aanpassen van ons bedrijf is noodzakelijk om weer financieel gezond te worden, het treinkaartje betaalbaar te houden en om ook in de toekomst Nederland bereikbaar te houden. Tot 2025 gaat NS 1,4 miljard euro besparen om ons kosten- en investeringsniveau structureel te verlagen in verband met de bijgestelde reizigersprognoses. Daarbij richten we ons op alle onderdelen en initiatieven binnen NS. We kijken ook kritisch naar onze investeringen en gaan bijvoorbeeld minder extra nieuwe treinen bestellen. In dit kader evalueert NS ook alle projecten.

Om NS weer financieel gezond te maken, moeten we een kleiner, slagvaardiger en wendbaar bedrijf worden. We zullen meer werk met minder mensen moeten gaan doen. Daarom zullen de komende jaren 2.300 banen verdwijnen. Dit betreft zowel directe als indirecte medewerkers. Voor het hoofdkantoor betreft dit een besparing van 25%. We willen betere resultaten bereiken, sneller digitaliseren en als organisatie sneller inspelen op veranderingen. Om dit te bereiken werken we aan een NS-brede transformatie waarin we binnen een kleinere wendbare organisatie, slimmer en effectiever samenwerken, meer durven en veranderbereid zijn.

Komende jaren gaan ook ongeveer 2.500 NS'ers met pensioen. Die functies kunnen we niet één op één uitwisselen, omdat er verschillen zijn tussen de functies die de komende jaren vrij komen en de functies die zullen verminderen of wijzigen.

Gevolgen voor onze buitenlandse activiteiten

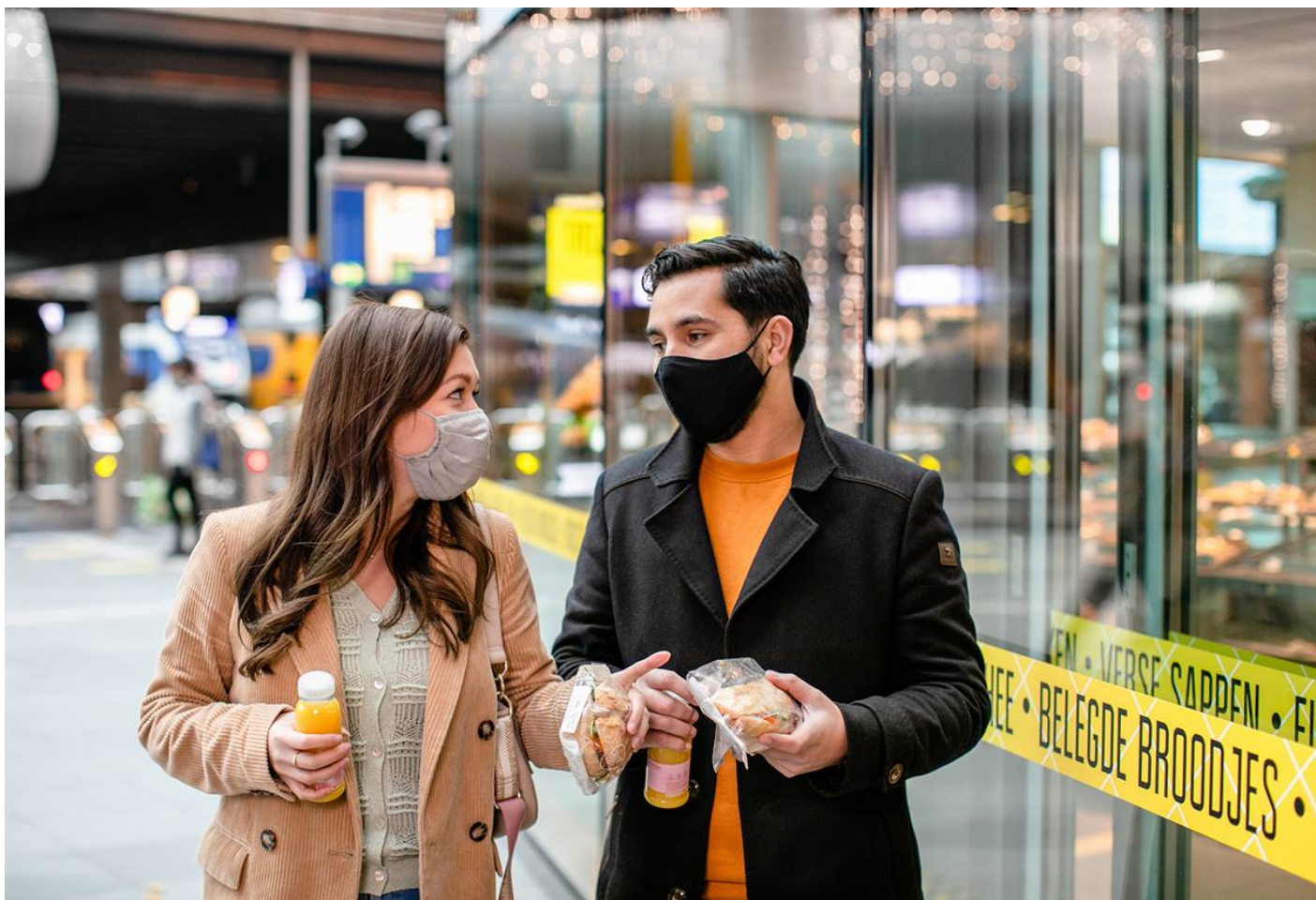
In het Verenigd Koninkrijk veroorzaakte de coronapandemie een scherpe daling van de reizigersopbrengsten van de concessies van Abellio. Behalve voor Merseyrail zijn de bestaande franchiseovereenkomsten in het Verenigd Koninkrijk per 1 maart 2020 gewijzigd via kortlopende noodovereenkomsten waarbij de opbrengsten- en kostenrisico's volledig zijn overgenomen door de Britse overheid en vervoerders een managementvergoeding en prestatievergoeding van 1% tot 2% kunnen verdienen. In 2020 ontving Abellio van de Britse overheid een aanvullende subsidie van € 1,5 miljard om treinen te blijven rijden.

In Duitsland is het directe financiële effect van corona voor onze concessies beperkt gebleven omdat het risico van gederfde inkomsten wordt gedragen door de OV-autoriteiten, de opdrachtgever van Abellio.

Invloed van corona op het jaarverslag

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

Onze strategie



In februari 2020 presenteerde NS haar strategie voor de periode 2020-2025. Door de verwachte gevolgen van de coronapandemie op NS voor komende jaren hebben we de uitvoering van de strategie bijgesteld.

Vanwege de corona-crisis houden bedrijven, NS inclusief, hun strategie tegen het licht, worden programma's uitgesteld, andere activiteiten versneld en nieuwe aandachtspunten opgepakt. Ons eerste doel is om ervoor te zorgen dat onze reizigers weer meer de trein nemen. Onze visie, missie en ambitie staan ook in coronatijd onverminderd overeind.

Onze missie en visie

Vanuit de wens om oplossingen te bieden voor de (vervoers-)uitdagingen waar Nederland voor staat, hebben we onze visie vormgegeven. De visie vormt de basis voor de strategie. Mede op basis van een brede dialoog met in- en externe stakeholders hebben we onze visie op de toekomst van NS en onze rol in de Nederlandse mobiliteit ontwikkeld. 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 duurzaam 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.

// Samen maken we Nederland duurzaam bereikbaar. Voor iedereen

Dat is onze missie. Deze bereikbaarheid leveren we niet alleen met de trein. We kijken ook nadrukkelijk naar de inzet van andere modaliteiten waar de reiziger gebruik van maakt, van de eerste tot de laatste kilometer in de hele reis van deur tot deur en met stations als aantrekkelijke overstappunten.

Onze ambitie

Ondanks de grote impact van het coronavirus blijven we richting 2025 werken aan klant- en maatschappelijke waarde met oog voor een gezond financieel rendement. Dat stelt ons in staat om het treinkaartje betaalbaar te houden en te blijven investeren in de mobiliteitsbehoefte van Nederland.

// Wij leveren, samen met onze partners, mobiliteit van wereldklasse, met verantwoordelijkheid voor onze omgeving. Altijd dichtbij, altijd betaalbaar en altijd duurzaam.

Dat is onze ambitie. Daarin nemen we onze verantwoordelijkheid om bij te dragen aan de economische en ruimtelijke ontwikkeling van Nederland. Een bereikbaar Nederland, dat willen we bieden aan alle reizigers, ook voor diegenen met een beperking en aan de volgende generatie. Daarom werken we duurzaam.

We willen reizigers een breed aanbod van mobiliteitsdiensten aanbieden, waar regionaal, grootstedelijk, nationaal en internationaal reizen naadloos in elkaar over gaan. Om dat te realiseren, is samenwerking de sleutel tot succes. We werken samen met concessieverlener IenW, ProRail, stakeholders, andere vervoerders en partners. Ook binnen ons bedrijf werken we waar dat kan als één NS.

De strategische thema's voor 2020-2025 en verder

In onze strategie richten we ons op de ambities van NS in Nederland, concreet tot 2025 en meer richtinggevend voor de periode daarna. We blijven de reiziger op 1, 2 en 3 zetten: in de trein, op het station en van deur tot deur. We willen van een treinbedrijf groeien naar een mobiliteitsbedrijf waarbij de trein de ruggengraat blijft van ons bedrijf. Stations zijn hierbij een knooppunt van mobiliteit en leefbaarheid. Het is van belang dat we blijven investeren in de mobiliteit van Nederland.

Om Nederland weer verantwoord en comfortabel in beweging te krijgen, is het afstemmen van de vraag naar mobiliteit en het aanbod cruciaal. Vanwege de coronacrisis zijn daarbij wendbaarheid, efficiency en effectiviteit van NS nog belangrijker geworden. De financiële positie van NS dwingt ons om nog scherpere keuzes te maken in wat we wel en niet doen. Op deze manier kunnen we het hoge niveau van onze dienstverlening tegen betaalbare prijzen blijven leveren aan de reizigers. De koers van NS is uitgebreid te lezen op www.ns.nl.

Terugbrengen reizigersniveau door een betrouwbare reis

Allereerst is ons doel om te zorgen voor een verantwoorde en comfortabele reis, zodat onze reizigers met vertrouwen weer met de trein reizen en op het station kunnen verblijven. Meer dan ooit is het essentieel om in te spelen op de veranderende klantbehoefte: minder drukte, meer service, flexibiliteit op ieder moment en tegelijkertijd ook meer controle over de hele reis. Als het aantal reizigers weer toeneemt, is het van belang dat we een betere spreiding van reizigers over de spits en de daluren krijgen zodat we ons materieel optimaal gebruiken. NS blijft daarom inzetten op het ontwikkelen van een flexibel mobiliteitsaanbod dat berekend is op terugkerende groei. NS streeft naar een structureel betere balans tussen vraag en aanbod van reizigers (spreiding). Dat leidt tot een zo optimaal mogelijke bezettingsgraad én een gezonder businessmodel.

Brede mobiliteit en stations van wereldklasse

De trein is en blijft voor ons de ruggengraat, waarbij we nadrukkelijk verder kijken. We zien dat de reiziger een gepersonaliseerd en op maat gemaakt advies en een betrouwbaar aanbod van A naar B wenst. Voor NS ligt de nadruk op het verder ontwikkelen van zowel het mobiliteitsaanbod als de gepersonaliseerde digitale dienstverlening. Het gaat de reiziger immers om zijn hele reis van deur tot deur en alles wat hiermee samenhangt: het plannen, boeken en betalen, naar het station, de overstap op het station, in de trein, naar de eindbestemming, P+R-voorzieningen én de alternatieven wanneer de trein geen goede optie biedt.

We ontwikkelen en exploiteren stations van wereldklasse, waar het station een plek is waar je meer kunt dan alleen de trein halen. Dit doen we in samenwerking met ProRail. Door al deze onderdelen drempelloos te verbinden, fysiek en digitaal, bereiken we dat reizen voor iedereen gemakkelijk en comfortabel wordt en reizigers meer keuzevrijheid krijgen. 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 mobiliteitsnetwerk 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. We spelen een rol in gebiedsontwikkelingen om wonen en voorzieningen nabij stations aantrekkelijk te maken.

Duurzame bereikbaarheid, ook internationaal

NS blijft haar maatschappelijke rol vervullen door een voorbeeld te blijven op het gebied van duurzaamheid. Zo draagt NS bij aan een duurzaam bereikbaar Nederland, zowel binnen onze landsgrenzen als daarbuiten. Onze ambitie om Nederland op de korte en middellange termijn te verbinden met de landen om ons heen sluit hierop aan. We werken met onze Europese partners aan een gezamenlijke duurzame mobiliteitssector. Zo willen we dat de trein voor kortere internationale reizen de logische eerste keuze is, zeker voor afstanden tot

circa 700 kilometer. Dat is beter voor het milieu én goed voor onze economie. Onze buitenlandse activiteiten moeten bijdragen aan onze ambitie en dus aan het belang van de Nederlandse reiziger. Zo verwachten we het grensoverschrijdend verkeer met Duitsland uit te kunnen breiden en te verbeteren. Dit is een aantrekkelijk vooruitzicht voor de Nederlandse reiziger.

Wendbare organisatie

De snelheid waarmee de wereld om ons heen verandert, vraagt om een wendbare, digitale en datagedreven organisatie. Om een optimale digitale klantbeleving te realiseren en in de toekomst wendbaarder te opereren, willen we versneld digitaliseren en datagedreven opereren. Zo kunnen we efficiënter en effectiever werken, en dat is nodig om (meer) flexibel te kunnen zijn en om het financiële resultaat te kunnen verbeteren. Dat stelt ons in staat om het treinkaartje betaalbaar te houden en te blijven investeren in de mobiliteitsbehoefte van Nederland.

Hoofdrailnetconcessie vanaf 2025

Het kabinet heeft in juni besloten dat NS ook na 2024 de vervoerder op het hoofdrailnet blijft. Ook de Tweede Kamer is hiermee akkoord. Het gaat om het spoorvervoer met Sprinters en Intercity's. Binnenlands vervoer over de hogesnelheidslijn (HSL) blijft ook onderdeel van de hoofdrailnetconcessie. De looptijd van de nieuwe concessie staat nog niet vast. NS wil haar reizigers ook in de toekomst graag van dienst zijn en ziet dit besluit als blijk van vertrouwen voor de prestaties van de afgelopen jaren.

Decentralisatie

In het regeerakkoord stond dat één of meerdere van vier Sprinterdiensten die nu nog onderdeel zijn van het hoofdrailnet, daarvan afgehaald zouden worden. Het kabinet is van plan de Sprinterdienst Zwolle–Leeuwarden (nu nog: Meppel–Leeuwarden) vanaf de nieuwe concessie af te knippen en te decentraliseren. Hierover moeten nog afspraken gemaakt worden met de provincies Friesland, Drenthe en Overijssel. De Sprinterdiensten Zwolle–Groningen en Apeldoorn–Enschede worden mogelijk later van het hoofdrailnet afgeknipt en zouden dan opgaan in regionale concessies. Die concessies lopen af in 2032 (Apeldoorn–Enschede) en 2035 (Zwolle–Groningen). Dit verder versnipperen van het treinvervoer in Nederland is volgens NS niet in het belang van de reiziger. Het leidt tot langere reistijden, meer overstappen en meer onduidelijkheid over tarieven.

Internationale verbindingen

Het kabinet wil middels een marktverkenning onderzoeken of marktwerking ("open toegang", waarbij vervoerders zonder concessie rijden) meer ruimte moet krijgen op internationale verbindingen. Dit onderzoek met als uitgangspunt open toegang baart NS zorgen. De afgelopen vijf jaar hebben we meer internationale treinen gereden dan de vijftien jaar daarvoor en we hebben grote ambities en plannen om ons land nog beter en sneller per spoor te verbinden. Het onderzoeken van het mogelijk geheel anders organiseren van internationaal treinvervoer zorgt voor onduidelijkheid en onzekerheid en zet daarmee de ambities voor de internationale bereikbaarheid van Nederland onder druk.

Eisen voor de toekomst

Het kabinet verwacht dat onze prestaties verder omhooggaan, zoals het nog beter op tijd rijden van de treinen en betere reisinformatie en tijdig en slim blijven inspelen op de reizigers aantallen en nieuwe ontwikkelingen. Dat is ook onze ambitie, maar tegelijkertijd heeft de financiële positie van NS juist nu aandacht nodig om Nederland ook in de toekomst duurzaam en betaalbaar bereikbaar te houden. Daarnaast worden alle vervoerders die rijden onder een concessie wettelijk verplicht gegevens te verstrekken over het gebruik van het OV. Vanwege de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) zal dat volledig geanonimiseerd en niet tot personen herleidbaar gebeuren.

Verwachte ontwikkelingen op lange termijn

De wereld verandert in hoog tempo. Het coronavirus zorgt ervoor dat sommige ontwikkelingen juist sneller gaan en andere vertragen. Vanwege de grote onzekerheden is het lastig om voorspellingen te doen. Het monitoren van deze ontwikkelingen is de komende tijd daarom extra belangrijk.

Verstedelijking, nieuwbouw en regionaal maatwerk

Voor de uitbraak van het coronavirus was de verwachting dat in 2030 in de meeste Nederlandse gemeenten een woningtekort zou zijn, met name in de grote steden. Volgens het Centraal Planbureau (CPB) is de woningmarkt tot nu toe beperkt geraakt door de coronauitbraak. Hoewel de vraag naar woningen volgens het CPB tijdelijk daalt, blijven de economische gevolgen voor de woningmarkt gering en blijft de woningschaarste groot.

Richting 2035 wordt geen daling in de vraag naar woningen verwacht.

De grote woningbouwopgave gaat hand in hand met een ruimtelijke opgave en een visie op mobiliteit. Zo wordt bij gebiedsontwikkeling ook gekeken naar mobiliteit zodat nieuwe wijken bereikbaar zijn. Naast verstedelijking, die zorgt voor sterke reizigersgroei in stedelijke gebieden, was afgelopen jaren sprake van krimp in dunbevolkte gebieden. Hierdoor was het in deze regionale gebieden moeilijk het niveau van het openbaar vervoer in stand te houden. Door corona zien we een tegenbeweging, waarin mensen meer behoefte hebben om te wonen in een ruimtelijke omgeving. Los van de beperkte impact door de kleine schaal van deze beweging, is het de vraag of dit een blijvende trend is. We houden dit nauwlettend in de gaten, met name om beter inzicht te krijgen in de regionale vervoersvraag en -behoeften. De sterke reizigersgroei in stedelijke gebieden in combinatie met krimp in dunbevolkte gebieden kan het huidige OV-systeem verder onder druk zetten. Omdat ontwikkelingen per regio sterk verschillen, zijn maatwerkoplossingen nodig.

Toenemend belang van duurzame mobiliteit

Klimaatverandering staat hoog op de agenda. Van Klimaatakkoord tot de Europese Green Deal: duurzaamheid raakt verweven in alles wat we doen en in de eisen die EU, overheid en maatschappij stellen aan onze dienstverlening, producten en materieel. Daarmee verandert de maatschappelijke behoefte voor reizen: liever duurzamer vervoer per spoor dan vliegen of met de auto. Het CPB verwacht een versnelling van duurzame mobiliteit.³ De trein is onderdeel van de oplossing voor het klimaatprobleem, zowel nationaal als internationaal. De trein wordt bij NS zelfs voor 100% elektrisch aangedreven. De energie van NS-treinen wordt volledig uit wind opgewekt. Daarmee draagt NS bij aan een duurzame maatschappij. Voor de verdere toekomst is het belangrijk om ook ontwikkelingen als zelfrijdend, elektrisch deelvervoer te blijven volgen. Deze kunnen een mooie aanvulling zijn om Nederland duurzaam bereikbaar te houden, ook op plekken waar de trein nog niet rijdt.

Veranderende wensen van de reiziger

De wereld verandert, dus ook de wensen van reizigers. We willen snel en gemakkelijk naar alle delen van het land reizen. Nederland heeft behoefte aan een integraal mobiliteitssysteem met een sterk OV. Een belangrijke sleutel daarvoor ligt in een snellere en gemakkelijker deur-tot-deurreis en betere internationale ontsluiting van Nederland. We plannen onze reis bijna altijd digitaal. En het bezit van een eigen auto of fiets wordt minder vanzelfsprekend, zeker voor jongeren in steden. Beschikbaarheid van het vervoermiddel en gemak staan centraal. De reiziger wil voor elke reis een passend vervoermiddel kiezen. 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). Deelfiets-concepten zoals de OV-fiets zijn niet meer uit het straatbeeld weg te denken en ook andere aanbieders als Swapfiets, Felyx (elektrische scooters) of deelauto-concepten als SnappCar of Greenwheels jagen deze verandering aan.

NS werkt hier, waar mogelijk samen met partners hard aan. Dat doen we door onder meer aansluitingen tussen verschillende vervoersmodaliteiten zowel fysiek als digitaal te optimaliseren en het voor-en natransport te verbeteren. Onder andere door een platform te ontwikkelen waar we modaliteiten samenbrengen en onze NS-app te verbeteren met een steeds betere reisplanner en reisinformatie.

Technologische ontwikkelingen

Om onze ambities voor een veilig, duurzaam, betrouwbaar en slim OV en mobiliteit waar te maken, zijn technologische ontwikkelingen cruciaal. Gezien de toekomstige mobiliteitsverwachting en duurzaamheidsdoelstellingen, blijft NS ook in deze crisisperiode samen met partners inzetten op innovatie om het spoor en de NS-organisatie klaar te maken voor de toekomst. Zo maken technische innovaties het mogelijk dat we meer treinen kunnen rijden, de veiligheid kunnen verbeteren en de haltingen en daarmee reistijd kunnen verkorten, waardoor we een beter aanbod creëren voor de reiziger. Toekomstbeeld OV (TBOV) 4 benoemt de noodzaak voor innovaties in digitalisering en technologische systeemspongen zoals Automatic Train Operation (ATO) en European Rail Traffic Management System (ERTMS).⁵ Ook trends als Artificial Intelligence en Internet of Things in combinatie met de steeds grotere hoeveelheid en diversiteit aan data, kunnen onze dienstverlening en aanbod in de toekomst verbeteren en bijdragen aan een drempelloze deur-tot-deurreis. Het coronavirus versnelt de digitalisering en technologische ontwikkelingen en dat biedt kansen.

Hoe NS waarde toevoegt aan de samenleving

NS levert duurzame mobiliteit aan miljoenen reizigers per jaar in Nederland. Daarmee dragen we bij aan de economische ontwikkeling en de bereikbaarheid van steden en regio's en aan de klimaatdoelstellingen. In ons jaarverslag rapporteren wij over de onderwerpen die onze interne en externe stakeholders relevant achten en waarmee wij waarde creëren voor de Nederlandse samenleving. Het waardecreatiemodel vormt hierbij de leidraad voor de indeling van onze verslaggeving. In 2020 hebben wij onze materialiteitsanalyse herijkt om dit beter aan te laten sluiten bij ons waardecreatiemodel. In dit hoofdstuk maken we inzichtelijk welke sociale, economische en milieu-gerelateerde bronnen we benutten, hoe NS daar waarde aan toevoegt en welke onderwerpen onze stakeholders materieel achten voor onze organisatie.

Hoe NS waarde toevoegt aan de samenleving



Input

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

Bedrijfsmodel

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

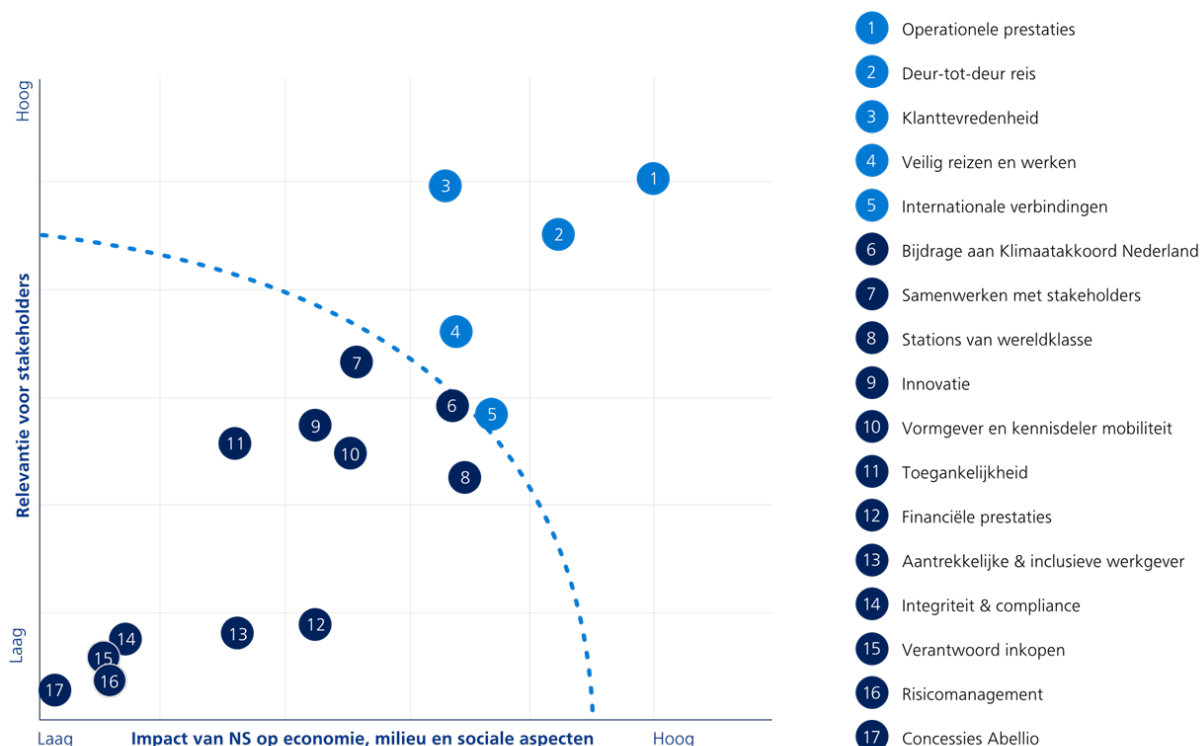
Output

De activiteiten in ons bedrijfsmodel hebben verschillende interne en externe uitkomsten. Onze financiële resultaten zijn daar een voorbeeld van. Ook verzorgden wij in Nederland vóór coronatijd gemiddeld 1,3 miljoen treinreizen per dag, zijn medewerkers tevreden en rijden onze treinen in 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 tijd door te reizen. Om in de toekomst te kunnen blijven reizen en Nederland in beweging te houden, is het belangrijk dat we inzicht hebben in de maatschappelijke effecten van ons bedrijfsmodel en dat we hierop blijven sturen. Zo weten we dat de maatschappelijke kosten van een treinreis minder hoog zijn dan van een auto- of vliegtreks en kunnen we als het om milieu en veiligheid gaat ons maatschappelijk rendement verhogen door het aandeel in de totale mobiliteitsgroei te vergroten.

Materialiteitsmatrix



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

Tweejaarlijks herijkt NS de definities die als basis dienen voor de materialiteitsmatrix, op basis van de strategie van NS, een vergelijking met peers en relevante ontwikkelingen in de maatschappij. Voor de materialiteitsmatrix 2020 heeft deze herijking plaatsgevonden. Dit doen we omdat dit inzicht geeft welke onderwerpen materieel zijn voor onze organisatie en daarmee dus bepalend zijn voor onze strategie en de inhoud van onze verslaggeving. Op basis van onderzoek door een externe onafhankelijke partij en interne afstemming zijn we uitgekomen op 17 thema's die relevant zijn voor NS. Deze komen voor een groot deel overeen met de thema's in de vorige materialiteitsmatrix, maar zijn aangescherpt in de verwoording en definities om deze ook beter aan te laten sluiten bij onze hernieuwde strategie en ons waardecreatiemodel. Er zijn twee nieuwe thema's toegevoegd. Vormgever en kennisdeler mobiliteit, omdat dit onderwerp aansluit bij de rol van NS binnen verschillende allianties en de nieuwe strategie van NS en Verantwoord inkopen omdat dit bij peers ook een materialiteit is.

Om inzicht te krijgen in de beleidsprioriteiten hebben we Nederlandse stakeholders gevraagd welke thema's zij voor NS het meest relevant vinden. Stakeholdergroepen die we hierbij hebben betrokken zijn bestuurlijke stakeholders, brancheorganisaties en samenwerkingspartners, consumentenorganisaties, ketenpartners, leveranciers, NGO's, politieke stakeholders, ProRail, vakbonden en wetenschappelijke experts. Daarnaast is door middel van interne afstemming onderzocht welke impact NS op de thema's heeft. De uitkomsten van dit onderzoek zijn gevisualiseerd in bovenstaande materialiteitsmatrix, waarin in de rechterbovenhoek de meest belangrijke thema's voor NS staan. Deze is aan de raad van bestuur voorgelegd en gevalideerd.

Onze impact op Nederland



Tot in het eerste kwartaal van 2020 maakten veel Nederlanders dagelijks gebruik van onze treinen. Zelfs nu reizigersaantallen zijn gereduceerd, blijft onze impact op de maatschappij groot. Dat zien we op gebieden als mobiliteit, veiligheid, milieu en onze bestedingen. We geven onze maatschappelijke impact transparant weer door onze positieve en negatieve milieu- en sociaaleconomische effecten op de omgeving uit te drukken in euro's. In dit hoofdstuk hebben wij geprobeerd dit zoveel mogelijk te objectiveren en deels uit te drukken in financiële bedragen.

In een notendop

In 2020 maakten reizigers ruim 8 miljard kilometers met de trein. Dit is aanzienlijk minder dan in 2019. De afname in gereisde kilometers heeft ervoor gezorgd dat de positieve impact van mobiliteit door NS is verminderd. Een ander gevolg van het lagere aantal reizigerskilometers is dat de negatieve impact daalt doordat er minder reistijd is en de milieu-impact van het voor-en natransport is afgenomen. Per saldo is de positieve impact van NS op de maatschappij € 2.146 miljoen (€ 3.250 miljoen in 2019).

Reizen met de trein heeft ook dit jaar een zeer kleine impact op het milieu in vergelijking met de auto. De totale positieve impact ten opzichte van de auto is 2020 wel afgenomen door het lagere aantal reizigerskilometers in vergelijking met 2019.

Maatschappelijke impact NS

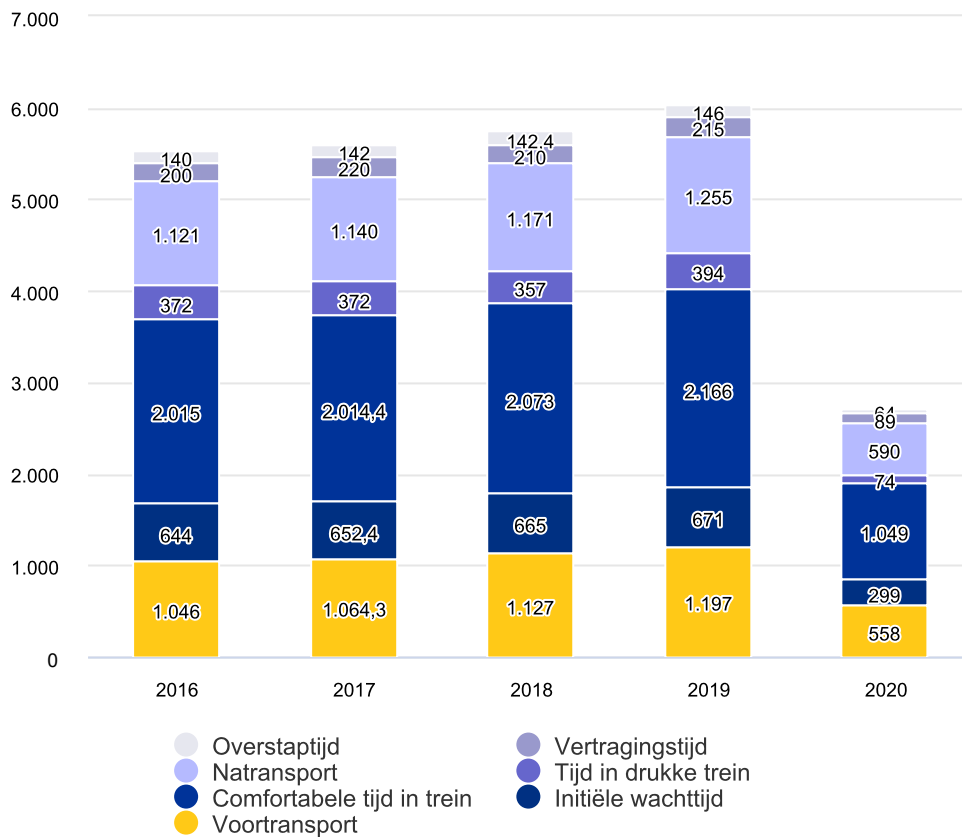
Maatschappelijke impact NS	Impact 2020	% tov 2019	% tov 2014	Impact ten opzichte van de auto	% tov 2019	% tov 2014
	(in € miljoen)	(in € miljoen)	(in € miljoen)	(in € miljoen)	(in € miljoen)	(in € miljoen)
mobiliteit	3.616	-56%	-49%		nvt	
bestedingen	1.377	1%	11%		nvt	
opleiding	11	-15%	15%		nvt	
reistijd	-2.722	-55%	-47%		nvt	
milieu	-53	-31%	-63%	€ 137	-55%	-41%
veiligheid en gezondheid	-84	-75%	nvt	€ 278	-56%	-49%
Totaal	2.146					

Nadere informatie over de gehanteerde methodologie, uitgangspunten, waarderingen en bronnen vindt u in [NS Methodologie maatschappelijke impactanalyse Handboek 2020](#).

Sociaaleconomische impact door mobiliteit en reistijd

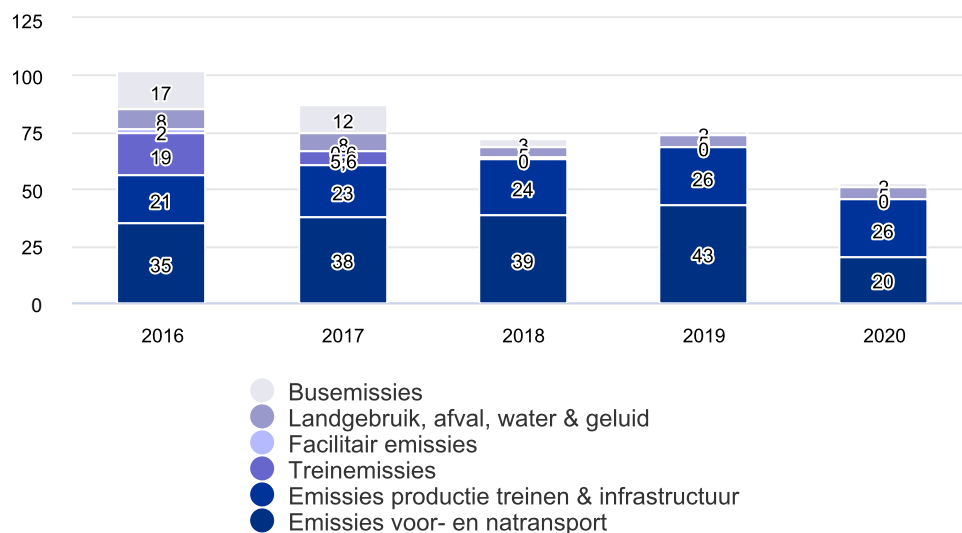
Het belang van mobiliteit in Nederland is door het Kennis Instituut Mobiliteit gewaardeerd op € 76 miljard. Op basis van dit onderzoek heeft NS een waarde gekoppeld aan elke kilometer die een klant bij ons kan reizen. Als je de waarde per gereisde kilometer vermenigvuldigt met het aantal kilometers dat reizigers in 2020 bij NS hebben gemaakt, leidt tot een totale waarde van € 3.616 miljoen (8.128 miljoen in 2019).

Aan de andere kant kunnen reizigers hun tijd niet geheel naar eigen behoefte besteden. Hierdoor leidt de reistijd van de deur tot deur tot maatschappelijke kosten. Dat geldt vooral voor tijd door vertraging en tijd in drukke treinen (bijvoorbeeld geen zitplaats). Deze negatieve impact op het gebied van reistijd bedroeg in 2020 € 2.722 miljoen (€ 6.045 miljoen euro in 2019).



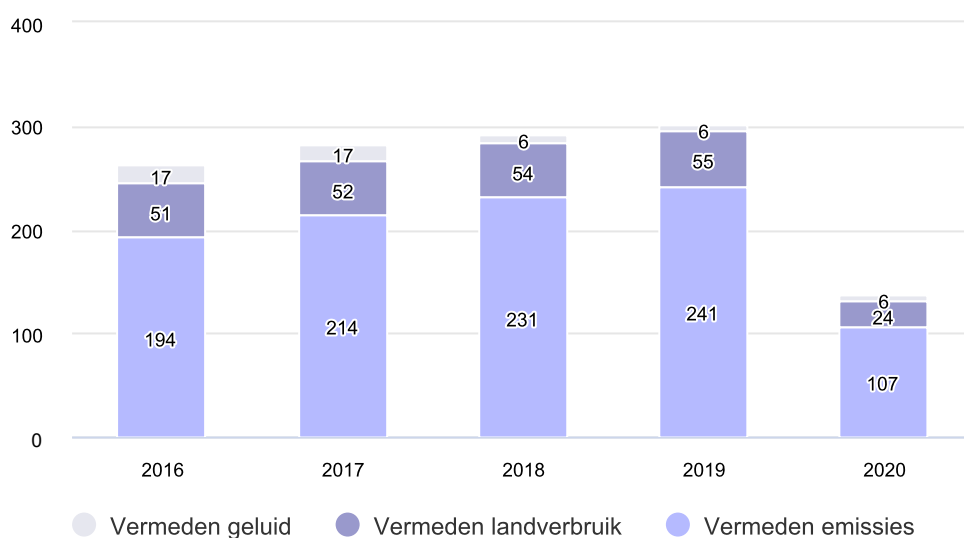
Milieu-impact: emissies, landgebruik, afval, water en geluid

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



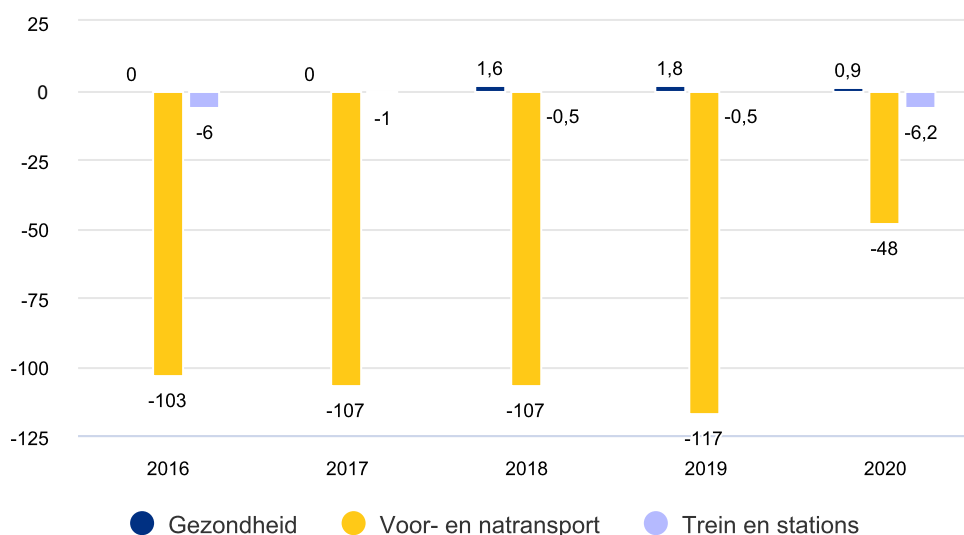
De negatieve milieu-impact bedroeg in 2020 € 53 miljoen (€ 76 miljoen in 2019), onderverdeeld naar ongeveer € 7 miljoen direct als gevolg van NS en circa € 46 miljoen in de keten als gevolg van voor- en natransport, productie van treinen, en elektriciteit en infrastructuur. De daling ten opzichte van 2019 is veroorzaakt door het lagere aantal reizen en het daaruit volgende verminderde verbruik van voor- en natransport.

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



Sociaaleconomische impact door veiligheid

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



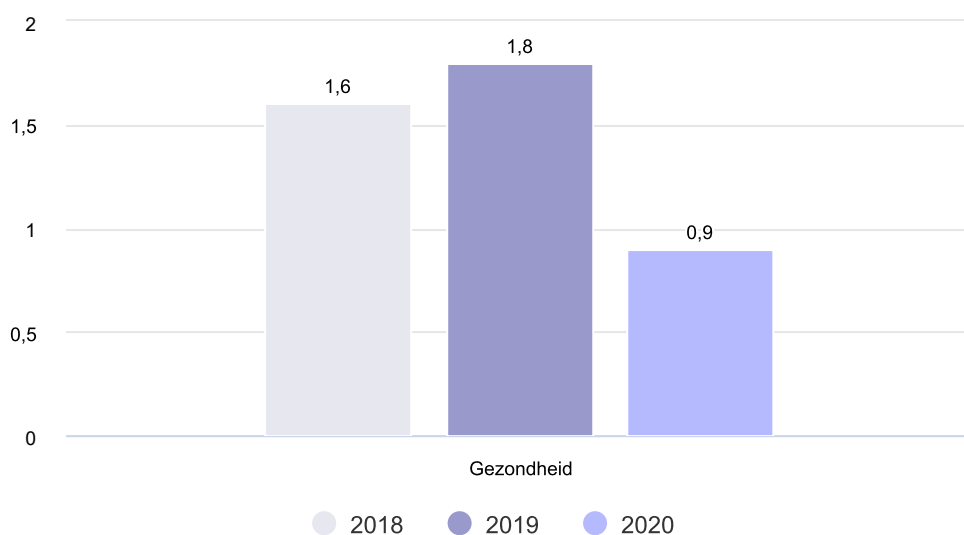
De maatschappelijke kosten van arbeidsveiligheid (ongevallen) bedroegen in 2020 € 20 miljoen (15 miljoen in 2019). De maatschappelijke kosten van sociale (on)veiligheid in 2020 zijn ongeveer € 10 miljoen, wat gelijk is aan 2019.

Voor veilig reizen werkt NS samen met partners aan het voorkomen van botsingen, ontsporingen of onveilige situaties op het station. In 2020 waren de maatschappelijke kosten van onveilige situaties circa 6 miljoen. In het voor- en natransport is het aantal verkeersongevallen en de impact daarvan vele malen groter en deze impact bedraagt in 2020 48 miljoen (117 miljoen in 2019).

Vergeleken met reizen met de auto is reizen met de trein relatief veilig. We berekenen deze positieve impact door het aantal vermeden ongelukken te bepalen. Dit doen we door te kijken hoeveel meer ongelukken waren gebeurd als onze keuzereizigers de auto hadden gepakt. De maatschappelijke baten van veilig vervoer per trein bedroeg circa € 278 miljoen voor 2020 (629 miljoen in 2019).

Sociaaleconomische impact op gezondheid door een actievere levensstijl

Reizigers die gebruikmaken van onze diensten worden actiever dan wanneer ze van een andere modaliteit gebruikmaken. Deze sociaaleconomische impact hebben we in 2018 voor het eerst berekend. Beweging van en naar een trein- of busstation zorgt ervoor dat een percentage inactieve mensen actief wordt. Per dag wordt 16 minuten extra beweging toegekend aan reizigers van NS. Een zesde van de treinreizigers gaat door deze extra beweging tot de groep van actieve mensen behoren. Een actieve levensstijl zorgt voor verlaging van kosten die zijn verbonden aan een inactieve levensstijl, onder andere medische kosten en productiviteitsverlies. Deze positieve impact bedroeg in 2020 € 0,9 miljoen (2019 ongeveer € 1,8 miljoen).



Sociaaleconomische impact door opleidingen en inzetbaarheid medewerkers

NS heeft een positieve sociaaleconomische impact op de maatschappij door kennis, vaardigheden en talenten van medewerkers te ontwikkelen, naar duurzame inzetbaarheid te streven en een diverse en inclusieve organisatie te zijn. Met onze opleidingen vergroten we de economische waarde van het arbeidspotentieel van medewerkers, nadat zij NS hebben verlaten. De maatschappelijke baten daarvan bedroegen in 2020 ongeveer € 11 miljoen. Arbeidsongeschiktheid beperkt de inzetbaarheid van werknemers. Dit heeft negatieve maatschappelijke kosten van € 20 miljoen, doordat bijvoorbeeld ziektekosten en kosten voor uitkeringen stijgen en productiviteit en koopkracht afnemen.

Sociaaleconomische impact door bestedingen

Met onze eigen bestedingen zoals inkoop, investeringen en salarissen hebben we een sociaaleconomische impact op de maatschappij. Daardoor dragen we onder meer bij aan toegevoegde waarde en werkgelegenheid bij leveranciers. De economische baten bedroegen € 1.377 miljoen aan toegevoegde waarde (€ 1.370 miljoen in 2019) bij leveranciers, ofwel ongeveer 20.358 banen.

Profiel van NS



NS in Nederland en Europa

NS is een brede dienstverlener die verder kijkt dan de trein. Onze reizigers staan in al onze activiteiten op 1, 2 en 3. Daarvoor zetten onze afgerond 39.000 collega's in binnen- en buitenland zich dagelijks in. Met onze OV-partners werken we continu aan verbetering van onze dienstverlening en prestaties.

Al sinds de oprichting van NS – in 1837 als NV Hollandsche IJzeren Spoorweg-Maatschappij (HIJSM) – dragen we bij aan de mobiliteit en vooruitgang van Nederland. 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 regionaal spoorvervoer in Duitsland. Verder verzorgen we internationale verbindingen met onze partners Thalys, Eurostar, Deutsche Bahn en NMBS.

Onze organisatie

De NV Nederlandse Spoorwegen staat aan het hoofd van de groep die onder andere bestaat uit de bedrijfsonderdelen NS Operatie (gemiddeld over 2020 circa 13.700 medewerkers), Commercie & Ontwikkeling (circa 700), NS Stations (circa 3.100, inclusief retail), Abellio UK (ruim 16.000), Abellio Duitsland (circa 3.000) en staf- en centrale diensten 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.

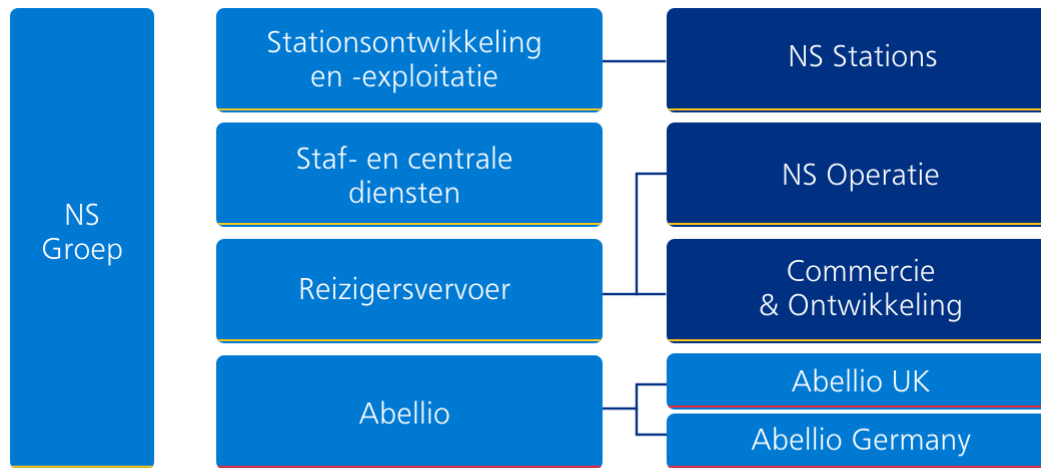
Bij **Commercie en Ontwikkeling** werken collega's die nieuwe dienstregelingen ontwikkelen, treinformules bedenken, de klantenservice runnen, stakeholder management verzorgen, marketingactiviteiten op touw zetten, uitvoering geven aan strategische innovatieve projecten en het bedrijf verduurzamen. Ook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

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

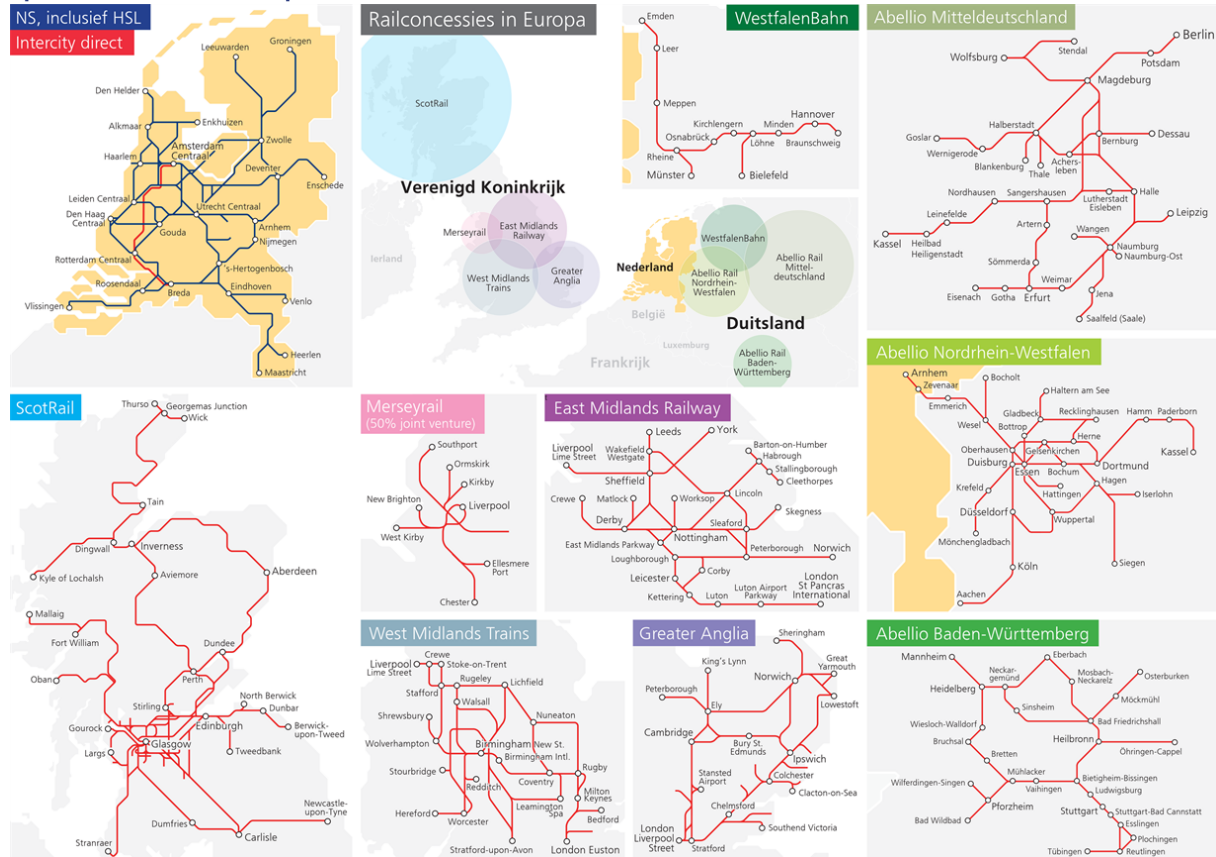
Abellio UK verwerft en verzorgt railconcessies in het Verenigd Koninkrijk (Greater Anglia, Merseyrail, ScotRail, West Midlands, East Midlands) en busconcessies in Londen.

Abellio Duitsland verwerft en verzorgt uitsluitend railconcessies in de regionale spoormarkt. In 2020 reed Abellio Duitsland 9 concessies in 4 regio's.

Organigram



Spoorconcessies in Europa



Onze treinen

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

Aantal treinstellen per 31-12-2020		Aantal bakken / rijtuigen		Zitplaatsen	
Sprinters:					
	SGM	52	142	10.396	
	SLT	131	648	33.070	
	SNG	122	417	20.901	
	Flirt (excl. TAG)	58	199	11.990	
Intercity's:					
	ICRmh	38	294	23.747	
	VIRM	176	860	87.367	
	ICMm	134	452	33.884	
	DDZ*	49	238	23.087	
	ICNG	0	(Nationaal)	0	78 treinen besteld
	(instroom 2021-2022)	0	(Internationaal)	0	21 treinen besteld
Totaal		760	3.250	244.442	

* Op 3 december heeft NS alle 49 DDZ-treinstellen tijdelijk uit de dienstregeling gehaald. Dit volgt uit het onderzoek naar onrustig rijgedrag van DDZ-materieel bij hogere snelheden naar aanleiding van meldingen van medewerkers. NS doet nu nader onderzoek.

Nieuw en gemoderniseerd materieel

Intercity Nieuwe Generatie

Begin juni 2020 reed de eerste testtrein van de Intercity Nieuwe Generatie in Nederland. Deze snelle (max. 200 km/u), enkeledeks treinen zijn zowel geschikt voor de hogesnelheidslijn als het hoofdrailnet. In totaal gaat het om 79 treinen met 25.000 zitplaatsen. Met onder meer (rolstoeltoegankelijke) toiletten, wifi, reisinformatieschermen, ledverlichting met Intelligent Light Control, USB-punten en stopcontacten in 1e en 2e klas, een schuiftrede voor betere toegankelijkheid, comfortabele stoelen en extra bagageruimte is de trein voorzien van alle gemakken.

Na een periode van testen in het buitenland zijn Alstom, ProRail en NS gestart met het testen, toelaten en opleiden in Nederland. Doel is een betrouwbare introductie van de nieuwe trein voor onze reizigers. Mede door gesloten landsgrenzen en fabrieken als gevolg

van corona, verschuift de testplanning en het tempo waarin de nieuwe treinen gebouwd kunnen worden. Alle inspanningen zijn erop gericht om de eerste Intercity Nieuwe Generatie vanaf eind 2021 te rijden.

De eerste treinen gaan rijden in de huidige IC Direct-dienstregeling op het traject Amsterdam-Rotterdam-Breda. Daarna volgt het traject Den Haag-Eindhoven. NS wil de nieuwe Intercity's in de toekomst ook gaan inzetten op een nieuwe rechtstreekse treinverbinding van Breda en Rotterdam via Amsterdam Zuid naar Zwolle, Leeuwarden, Assen en Groningen. Zo kunnen we steeds meer bestemmingen via de HSL rechtstreeks met elkaar verbinden. Aanvullend is een serie van 20 Intercity's besteld die naast inzet op het binnenlands spoor ook geschikt zijn om naar Brussel te rijden.

Nieuwe generatie toegankelijke dubbeldekkers

In april 2020 is NS een Europese aanbesteding gestart voor een nieuwe generatie toegankelijke dubbeldekkers die geschikt is voor snelheden tot 160 km/uur. Daarbij kijkt NS naar een trein die bestaat uit zowel enkeldeks- als dubbeldeksrijtuigen die de noodzaak van een hoge capaciteit met een goede toegankelijkheid combineert. De treinen zijn bedoeld ter vervanging van oudere treinen, zoals de dubbeldekkers van het type DDZ, die over een aantal jaar het einde van de levensduur bereiken. Ook kunnen we voorzien in de langetermijnbehoefte aan dubbeldekkers.

Omdat de aanschaf van een nieuwe trein een proces is van zo'n 7 jaar, is NS de aanbesteding dit jaar gestart. De basisorder betreft zo'n 30.000 stoelen met diverse opties voor aanvullende bestellingen en tevens een mogelijkheid voor het bestellen van soortgelijke treinen voor grensoverschrijdend treinverkeer. Na afronding van de eerste fase van het aanbestedingstraject volgt een definitief besluit over de te bestellen treinen. Het streven is om in 2022 het contract met een leverancier te tekenen. Op basis van de huidige inzichten komen de eerste nieuwe treinen vanaf 2027 op het spoor.

Modernisering van Intercity's

NS heeft tot en met 2020 in totaal 80 dubbeldekstreinstellen (VIRMm1) met 415 rijtuigen gemoderniseerd met comfortabele stoelen, moderne verlichting, oplaadvoorzieningen in de eerste klas en kunst. Alle vernieuwde treinen rijden inmiddels in de dienstregeling. De werkplaats in Haarlem is nu gestart met de modernisering van 45 dubbeldekkers van het type VIRM2/3. Daarbij gaat het om 242 rijtuigen met 24.500 zitplaatsen. De eerste vernieuwde treinen uit deze serie gaan vanaf 2021 het spoor op.

Nieuwe Sprinters

Sinds 9 december 2018 rijden de eerste van de in totaal 206 bestelde nieuwe Sprinters (type SNG) van de Spaanse treinfabrikant CAF. Inmiddels rijden er nu ruim 100 van deze Sprinters op het Nederlandse spoor. De nieuwe Sprinters passen bij een comfortabele reis: een transparante, open, aantrekkelijke en energiezuinige trein, voorzien van wifi, een rolstoeltoegankelijk toilet, stopcontacten, USB-aansluitingen, leren stoelbekleding, plek voor de fiets en een gelijkvloerse instap.

Vernieuwing Sprinters

NS heeft inmiddels meer dan de helft van 131 treinstellen van het type SLT vernieuwd. De gemoderniseerde Sprinters hebben rolstoeltoegankelijke toiletten, een schuifrede, 2 gemarkeerde plaatsen voor rolstoelen, een speciale noodknop en tactiele (voelbare) informatie voor mensen met een visuele beperking. Naar verwachting eind 2021 hebben we alle SLT-treinstellen vernieuwd.

Tegemoetkoming transporten Tweede Wereldoorlog

Van 5 augustus 2019 tot 5 augustus 2020 heeft de Commissie Individuele Tegemoetkoming Slachtoffers WOII Transporten NS, in opdracht van NS, een regeling opengesteld voor slachtoffers van de WOII-transporten. Aanvragen die voor de sluitingsdatum van 5 augustus 2020 zijn ingediend, zijn in behandeling genomen. In het tweede kwartaal van 2021 wordt het eindrapport verwacht. Daarnaast hebben de herinneringscentra kamp Westerbork, kamp Vught, kamp Amersfoort en het Oranjehotel in totaal 5 miljoen euro financiële steun van NS gekregen. Dit is conform het advies van de Commissie. Hiermee geeft NS erkenning van het leed en lot van de grote groep getransporteerde gevangenen die buiten de Individuele Tegemoetkoming vallen. Hiertoe behoren onder meer Joden, Sinti en Roma die de oorlog niet overleefden en geen nabestaanden achterlieten, verzetsstrijders, politieke gevangenen en dwangarbeiders. Over de rol van NS tijdens de oorlog is veel geschreven en onderzoek gedaan. De Commissie stelde dat het perspectief van 'transporten tijdens de oorlog' in de volle breedte nooit onderwerp van historisch onderzoek is geweest, en adviseerde daarom tot slot verdiepend onderzoek te laten doen. Het NIOD is daarom met die opdracht een vooronderzoek gestart en verwacht dit in 2021 te kunnen afronden.

Onze activiteiten en prestaties in Nederland

Onze prestaties op het hoofdrailnet en de HSL



NS meet de kwaliteit van de dienstverlening op het hoofdrailnet en de HSL aan de hand van verschillende indicatoren. De prestatie-indicatoren hebben dit jaar beperkte waarde als weerspiegeling van onze inzet en prestaties. Een vergelijkingen met 'normale' jaren is niet zinvol. Zo zijn de indicatoren klanttevredenheid en informatie bij ontregelingen niet beschikbaar voor geheel 2020 doordat het veldwerk waarmee deze gemeten worden niet kon worden uitgevoerd.

Voor de eerste twee maanden van 2020, pre-corona, zijn deze cijfers wel bekend. We rapporteren over 2020 geen streefwaarde. In de verantwoording lichten we enkel toe welke andere factoren dan corona van invloed zijn geweest op het resultaat. Uit de indicatoren die wel gemeten zijn, blijkt dat we hierop goed hebben gepresteerd en dat aan de kwaliteitseisen is voldaan. Dat betekent dat de reizigers die ook in coronatijd afhankelijk waren van de trein, konden rekenen op een betrouwbaar product.

Prestatie	Realisatie 2020	Bodemwaarde 2020
Algemeen klantoordeel Binnenland HRN	--	74%
Algemeen klantoordeel HSL-diensten	--	68%
Klantoordeel sociale veiligheid	--	81%
Reizigerspunctualiteit 5 minuten HRN	93,5%	88,9%
Reizigerspunctualiteit 15 minuten HRN	97,9%	96,7%
Reizigerspunctualiteit 5 minuten HSL	85,2%	82,1%
Kwaliteit aansluitingen andere vervoerders	96,7%	94,0%
Zitplaatskans in de spits HRN	97,3%	94,3%
Zitplaatskans in de spits HSL	98,1%	91,2%
Top 10 drukke treinen	1,4%	4,9%
Reisinformatie in de treinketen	85,0%	81,4%
Informatie bij ontregelingen in de trein en op het station	--	75,0%

Per 15 december 2019 kent het Verbeterprogramma HSL-Zuid een vernieuwde governance, die tot doel heeft het continu verbeteren van de prestaties op de HSL en deze in de lijnorganisatie te borgen. Over 2020 zien we dat de verankering van de operationele sturing in de producttafel HSL-binnenland/IC Brussel en procestafel goed werkt.

Concessie hoofdrailnet 2015-2024

In december 2014 verleende de staatssecretaris van Infrastructuur en Waterstaat de vervoerconcessie aan NS per 1 januari 2015. De concessie heeft een looptijd van tien jaar. 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 2020](#).

Bodemwaarden

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

Gewijzigde indicatoren

De kpi's waarover NS maandelijks rapporteert, zijn gedefinieerd en vastgelegd. Uit de jaarlijkse beoordeling van de definities zijn geen inhoudelijke wijzigingen voortgekomen.

Klanttevredenheid op het hoofdrailnet en de HSL



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

Klanttevredenheid

In de eerste maanden van 2020 waren reizigers meer tevreden over de dienstverlening op het hoofdrailnet en op de HSL dan in dezelfde periode vorig jaar. Op het hoofdrailnet steeg het oordeel over de reinheid van het interieur van treinen op het hoofdrailnet. Op de HSL waren de oordelen over de reisinformatie en de stiptheid van de trein beter dan een jaar eerder, toen softwareproblemen voor een lagere punctualiteit zorgden. Vanaf maart 2020 is het ophalen van gegevens gestopt.

Schone treinen

Reizigers verwachten een schone trein. We reinigen onze treinen met twee hoofddoelen: een positieve en schone beleving bij reizigers en collega's in de trein en zorgen dat de materialen in onze treinen door goed schoonmaakonderhoud hun beoogde levensduur halen. De afgelopen drie jaar is het oordeel van de reiziger over de reinheid van treinen verbeterd. Vanwege corona hebben we extra aandacht besteed aan de reiniging. In februari zijn we begonnen met het uitwerken van scenario's voor reiniging tijdens deze pandemie en deze werken we samen met de schoonmaakpartners continu bij. We maken bijvoorbeeld de onderdelen van een trein die vaak aangeraakt worden (deurknoppen en hendels bijvoorbeeld) vaker schoon. Tegelijk spelen we ook in op de veranderingen in de dienstregeling, logistiek en reizigersaantallen. In 2020 hebben we het nieuwe contract met Hago Rail Services voor de reiniging van de binnenkant van treinen geïmplementeerd. De ambitie is om goed samen te werken en schoonmaak nog flexibel af te stemmen op data.

Klantenservice en webcare

Klanten zijn zeer tevreden over de dienstverlening van Klantenservice. In 2020 gaf 75% van de klanten de dienstverlening van de Klantenservice een 7 of hoger. Dat is gelijk aan 2019. Onder meer de coulance van NS bij het pauzeren van abonnementen zorgden voor een positief effect op de score. In 2020 zagen we een verschuiving in de kanalen waarmee klanten de klantenservice benaderen. De laatste maanden nam telefonie steeds meer af en steeg het gebruik van chat. Verwachting is dat deze trend zich in 2021 voortzet.

Aantal contacten per maand	Social media	E-mail	Chat	Telefoon
	58.082	12.845	100.654	157.870

Toegankelijkheid

NS heeft de ambitie om reizigers met een beperking gelijkwaardige reismogelijkheden te bieden: steeds meer zelfstandig en met hulp waar nodig.

NS Perronwijzer-app

In 2020 introduceerde NS in samenwerking met de Oogvereniging de NS Perronwijzer-app. Reizigers die de borden boven de perrons niet of moeilijk kunnen lezen, krijgen via de app informatie over de eerstvolgende vertrekkende trein van het betreffende perron, de vertrektijd, de eindbestemming, het treintype (Sprinter of Intercity) en bijzonderheden, zoals vertraging of een melding om niet in te stappen.

Zelfstandig toegankelijke Sprinters

In 2020 stroomden meer toegankelijke sprinters van het type SNG en SLT in. Inmiddels is een groot gedeelte van de Sprinters toegankelijk voor mensen met een beperking.

Reisassistentie

Het aantal stations met reisassistentie steeg met 25. In totaal biedt NS nu op 168 stations waar NS halteert (68%) reisassistentie. Daarnaast kregen klanten die met reisassistentie reizen, de mogelijkheid om de assistentieverlener op het vertrekperron te ontmoeten. Daardoor wordt de meldtijd voor klanten korter. Sinds de invoering van deze mogelijkheid in september maakt inmiddels 93% van de reizigers met reisassistentie gebruik van de assistentieverlener.

Reisvoorbereiding

Via de [toegankelijkheidspagina's op NS.nl](#) kunnen reizigers met een beperking voor vertrek hun reis plannen. In samenwerking met belangenorganisaties voor mensen met een beperking hebben we deze pagina's begin 2020 vernieuwd. Na het begin van de coronacrisis hebben we speciale filmpjes geplaatst, waarin de mogelijkheden van reizen met een beperking in coronatijd worden toegelicht. Deze filmpjes zijn toegespitst op de verschillende doelgroepen, bijvoorbeeld met gebarentaal.

Innovaties

Innovaties moeten bijdragen aan de strategie van NS. Dit houdt in dat ze bijdragen aan een van de volgende aspecten: reizigers terugwinnen, efficiënt treinbedrijf, ontwikkeling van duurzame hubs, uitbreiden en balans vinden tussen vraag en aanbod, digitaal gedreven bedrijf, vergroten duurzame (internationale) mobiliteit. Afgelopen jaar hebben we aan onder andere 7 innovaties gewerkt, deels zijn dit innovaties waar we over een periode van meerdere jaren aan werken. Deze 7 innovaties dragen 5 keer bij aan de aspecten efficiënt treinbedrijf, 3 keer aan digitaal gedreven bedrijf en aanbod en ook 3 keer aan afstemming en balans vraag en aanbod.

Automatic Train Operation (ATO)

Na de eerste, succesvolle experimenten met ATO op de Hanzelijn eind 2019 hebben we het ATO-programma in 2020 vervolgd. In het eerste halfjaar hebben we geëxperimenteerd met ATO over ERTMS, waarbij we in kleine stapjes een trein automatisch hebben laten rijden tussen Zwolle en Lelystad. Ook hebben we geëxperimenteerd met object-detectietechnologie. Met behulp van machine learning en een geavanceerde camera is een model getraind om onder andere objecten als auto's en fietsen te herkennen en de afstand daarvan tot het spoor in te schatten. Daarnaast voerden we succesvolle experimenten uit met ATO over ATB Eerste Generatie tussen Haarlem en Den-Haag. Er is bij deze experimenten speciale aandacht voor de combinatie tussen mens (machinist) en machine (ATO-trein) om deze samen zo goed mogelijk te laten presteren. Voor het experimenteren met ATO in het rangeerproces zijn we eind 2020 een marktconsultatie gestart waarin NS marktpartijen vraagt om gezamenlijk te innoveren.

Innovatietrein

In de tweede helft van 2020 hebben we een trein vrijgemaakt om innovaties te kunnen testen. Deze innovatietrein zetten we in voor testen met onder meer beeldherkenning door middel van artificial intelligence. Ook hebben we nieuwe technologieën getest voor een exacte positiebepaling op het spoor. Om een trein op de juiste positie te laten stoppen met ATO, maar ook om zijn snelheid te bepalen om de geplande aankomsttijd te halen, is het nodig om exact te weten op welke positie een trein zich bevindt.

Camera-inspecties

Een groot deel van onze treinen moet elke 48 uur een technische inspectie ondergaan. Deze inspecties vinden nu plaats als de treinen niet rijden, in de nacht op volle opstelreinen. We passen deze inspecties aan, onder meer met camera's die geautomatiseerd foto's maken van onderdelen. Servicemonteurs kunnen de foto's overdag beoordelen, waardoor we herstelwerkzaamheden efficiënter kunnen indelen en treinen snel weer terug in de dienstregeling kunnen. We onderzoeken of het mogelijk is om foto's in de toekomst automatisch te beoordelen met behulp van beeldherkenningstechnologie.

Treinwijzer

In november heeft NS de Treinwijzer geïntroduceerd. Wanneer reizigers hun treinreis vooraf online aanmelden via de Treinwijzer krijgen ze meer inzicht in de verwachte drukte in de trein. Ze krijgen een seintje als de trein drukker lijkt te worden of uitvalt. Met de input van reizigers via de aanmeldservice wordt de druktevoorspelling nog nauwkeuriger en helpen we reizigers in een tijd met veranderd reisgedrag de juiste trein te kiezen.

3D-objecten

NS is gestart met het vastleggen van stations en stationsdelen in 3D. Dat gebeurt met behulp van drones en de lasertechnologie LiDAR. Met de nauwkeurige dronebeelden kunnen we sneller en beter inschatten wat de actuele en accurate toestand van stationsonderdelen en andere objecten is. De toepassing van deze technologie leidt tot efficiënter beheer

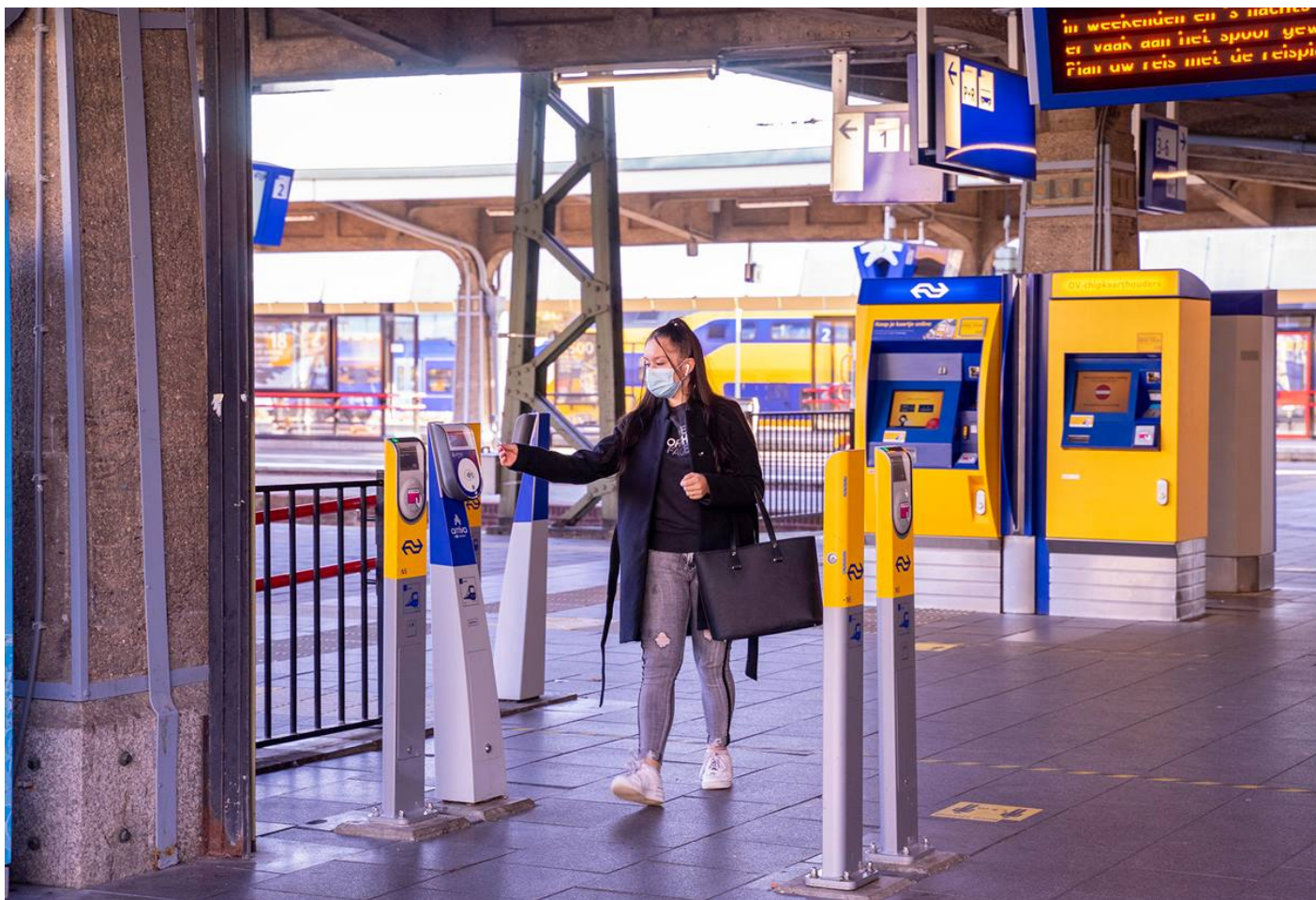
5G

5G biedt de mogelijkheid om met een zeer kleine vertraging enorme datavolumes te versturen. Hiermee worden nieuwe automatiseringsconcepten en nieuwe dienstverlening mogelijk in de trein, op het spoor, op het station en in werkplaatsen. In 2020 hebben we ons georiënteerd op de kansen en mogelijkheden en zijn we de eerste experimenten voor de ontwikkeling van 5G-toepassingen gestart.

Hyperloop

De hyperloop is een concept voor een vacuümtrein. Voordat een concept hiervoor commercieel kan worden ingezet, moeten nog fundamentele onderzoeksvragen worden beantwoord. Het driejarige Hyperloop Development Program is gestart om aan te tonen dat hyperloop een haalbaar en veilig transportmiddel is dat technisch werkt. NS participeert (samen met een coalitie van partners) hierin om bij te dragen aan de ontwikkeling van het concept en om te onderzoeken of er voor NS in de toekomst een rol is weggelegd die aansluit bij onze strategie. Een multidisciplinair team van NS richt zich in het bijzonder op operationele scenario's, veiligheidsaspecten en reizigersbehoeften.

Prestaties hoofdrailnet en HSL



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

In januari en februari scoorden de reizigerspunctualiteit op het hoofdrailnet op 5 minuten en op 15 minuten goed (respectievelijk 93,5% en 97,6%). In februari werden de prestaties gedrukt door twee stormen en een langdurige storing in de Willemsspoortunnel in Rotterdam. Vanaf het moment dat we een basisdienstregeling zijn gaan rijden, laat de reizigerspunctualiteit relatief hoge scores zien. Met minder treinen konden we eventuele vertragingen makkelijker inlopen en was er minder sprake van vervolgvtraging. Ook spitsvorming en de bijbehorende prestatiedips namen af.

Na de opschaling van de treindienst in de tweede helft van 2020 bleven de punctualiteitscijfers hoog, al werden ze op sommige momenten gedrukt door bijvoorbeeld de hittegolf in augustus, enkele grote incidenten en stormdagen.

In 2020 zijn we ondanks de afgeschaalde dienstregeling en verminderde reizigersaantallen doorgegaan met het verbeteren van onze punctualiteit door machinisten en conducteurs meer en betere operationele informatie te geven, zoals exacte vertrektijden en realtime routeinformatie. Ook hebben we proeven gehouden met bijvoorbeeld roltijd- en snelheidsadvies, betere instapinformatie voor reizigers met het doel om halteertijd te verminderen en hebben we de TimTim, de tablet met apps voor machinisten, doorontwikkeld. De TimTim toont informatie over bijvoorbeeld de treindienstregeling, tijdelijke snelheidsbeperkingen en gladde sporen.

Reizigerspunctualiteit HSL

De reizigerspunctualiteit HSL op 5 minuten kwam in 2020 uit op 85,2% (2019: 83,4%), mede als gevolg van de matige score in januari en februari. Dat kwam door infrastructurele defecten, onder meer bij Zuidweg en in de Willemsspoortunnel, en de februaristormen, die leidden tot meer uitgevallen treinen, vertragingen en gemiste overstappen. Het tweede halfjaar was er tijdelijk sprake van een stabiele en hoge punctualiteit. Dit kwam onder meer doordat er minder internationale treinen reden op het normaal drukbereden traject. Ook zijn er extra maatregelen genomen om tijdens extreem warme periodes de treinen inzetbaar te houden.

In november is de dienstregeling opnieuw afgeschaald. In november zijn windschermen op de Brug Hollandsch Diep geplaatst die ervoor moeten zorgen dat treinen op de HSL ook bij sterkere windsnelheden met een normale snelheid over de HSL kunnen rijden. Dit is een belangrijke maatregel uit het pakket dat ministerie IenW beschikbaar heeft gesteld voor infrastructurele verbeteringen aan de HSL.

Zitplaatskans

Hoofdrailnet

De zitplaatskans in de spits op het hoofdrailnet scoorde relatief goed in januari. In februari zorgden doordeweekse werkzaamheden in de spits voor beperkte zitplaatscapaciteit op een aantal trajecten en voor extra reizigers op omreisroutes. Samen met een aantal grote verstoringen leidde dit in die periode tot een lagere zitplaatskans.

In de spits op de HSL

In het begin van 2020 was de zitplaatskans in de spits op de HSL vergelijkbaar met dezelfde periode in 2019. Dankzij capaciteitsuitbreidingen in 2019 is de hoge reizigersgroei aan het begin van 2020 goed opgevangen. Vanaf half maart reden er in de basisdienstregeling geen binnenlandse treinen over de HSL en reisden reizigers tussen Schiphol en Rotterdam en tussen Rotterdam en Breda met Sprinters via een andere route dan de HSL. In alle gevallen bleef ook hier de zitplaatskans 100%, omdat NS met ruime overcapaciteit reed door gedaalde reizigersaantallen.

Top 10 drukke treinen

De top tien van drukke treinen is in 2020 vernieuwd met vooral veel trajecten rond Leiden. Vanwege de drukte zijn daar langere treinen gaan rijden, waardoor de score begin 2020 sterk verbeterde. Daarentegen zorgden werkzaamheden voor minder vervoercapaciteit en verstoringen, waardoor de score in februari wederom verslechterde. Over het hele jaar kwam het percentage uit op 1,4% (2019: 2,1). Dit percentage geeft de kans weer dat een reiziger tijdens de spits geen zit- of staanplaats heeft.

Reisinformatie

NS wil reizigers meer grip en keuzevrijheid geven over hun reis van deur tot deur, ongeacht het vervoermiddel of de vervoerder. Reisinformatie speelt hierin een sleutelrol. Zeker als een reis anders loopt dan gedacht, is goede reisinformatie cruciaal. Deze informatie moet correct, frequent, tijdig, consistent en actueel zijn, zodat reizigers betere keuzes kunnen maken voorafgaand en tijdens de reis. Jaarlijks geeft NS miljoenen reisadviezen over reizen, werkzaamheden en verstoringen. In januari en februari gaven we in 86,1% van de gevallen in de trein en op het station tijdig informatie over ontregelingen. Een verbetering in de reisinformatievoorziening is dat we in 2020 ook andere vervoersmiddelen dan de trein, zoals bus, tram en metro, prominenter in het reisadvies zijn gaan weergeven. Het advies gaat uit van de snelste reis. Met name bij een verstoring zijn de alternatieve modaliteiten relevant in het plannen of bijsturen van een reis.

Reisinformatie in de treinketen

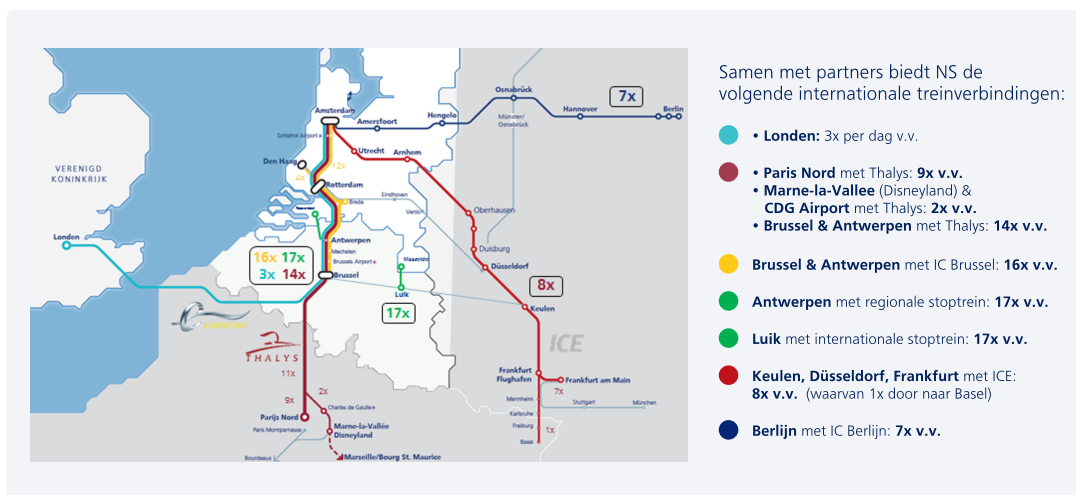
De prestatie-indicator Reisinformatie in de treinketen geeft bij treinen met een vertrekvertraging of spoorwijziging aan of de reisinformatie vijf minuten voor het werkelijke vertrek van de trein juist was. In 2020 kwam deze uit op 85,0%. In het tweede kwartaal trad een daling op doordat er in de basisdienstregeling minder Intercity's reden. Vertraging en spoorwijzigingen bij Intercity's zijn doorgaans beter te voorspellen dan bij Sprinters, waar stopstations kort op elkaar volgen.

Internationale verbindingen

NS International werkt in partnership met Deutsche Bahn, Eurostar, NMBS, ÖBB en Thalys en verbindt Nederland met grote steden en regio's in België, Duitsland, Frankrijk en Verenigd Koninkrijk. We willen dat de trein voor afstanden tot circa 700 kilometer de logische eerste keuze is. Dat is beter voor milieu en goed voor de economie: een optimale bereikbaarheid per spoor stimuleert investeringen in Nederland en creëert een aantrekkelijk vestigingsklimaat voor bedrijven en handel. Dit doen we door de Nederlandse reiziger snel aan te sluiten op het HSL-netwerk in Duitsland, een kortere reistijd naar Berlijn te realiseren, vaker te rijden tussen Londen/Parijs en Amsterdam v.v., sneller te rijden naar België en nieuwe bestemmingen toe te voegen.

Door corona viel de marktvraag weg als gevolg van maatregelen in Nederland en in omliggende landen. Daardoor hebben de internationale treinen niet of volgens een sterk aangepaste dienstregeling gereden.

Internationale treinverbindingen - peildatum januari 2020



Kortere reistijd naar Berlijn

Door aanpassingen in de dienstregeling en aanpassingen in de infrastructuur in Duitsland en Nederland en door nieuwe, snelle treinen van DB kan er in 2024 30 minuten van de reistijd af tot onder de zes uur. De eerste tijdswinst werd al in december 2020 geboekt, met een versnelling van 10 minuten voor een aantal treinen van en naar Berlijn.

Vaker rijden tussen Londen en Amsterdam v.v.

NS stond klaar om vanaf 30 april 2020 zonder overstap van Amsterdam, via Rotterdam naar Londen te rijden. Door de coronamaatregelen werd dit verplaatst naar 26 oktober. Sinds die datum wordt de paspoort- en bagagecontrole op de stations van Amsterdam en Rotterdam uitgevoerd en ligt de reistijd vanuit bijvoorbeeld Rotterdam naar Londen ruim onder de 4 uur.

Nieuwe bestemmingen toevoegen

In 2020 hebben NS en het Oostenrijkse ÖBB alle voorbereidingen getroffen om op 13 december te starten met een dagelijkse nachttreinverbinding van Amsterdam via München naar Innsbruck en Wenen. Door strenge reisadviezen in Nederland, Duitsland en Oostenrijk bleef de reiziger nagenoeg weg. Daarom is in overleg besloten deze nachttreinverbinding te starten in 2021, zodra reizen tussen deze landen weer gemakkelijk is. Wel is de nachttrein met een overstap in Düsseldorf sinds eind oktober online te boeken via www.nsinternational.nl.

www.nsinternational.nl kreeg in 2020 ook een .com-extensie, wat zorgt voor grotere vindbaarheid buiten Nederland. Tevens zijn er 3.000 Duitse bestemmingen toegevoegd aan de boekingsmodule op deze sites waardoor nu circa 7.500 bestemmingen online beschikbaar zijn. Groepen tot 9 personen kunnen reizen naar Duitsland online boeken. Verder zijn tickets voor IC Brussel direct te boeken in de app. Tot slot ontvangen reizigers nu gepersonaliseerde reisinformatie voorafgaand aan de reis.

Intercity Randstad–Aken

NS is in 2020 in samenwerking met ProRail en het ministerie van IenW gestart met onderzoek naar de mogelijkheden om een Intercity-verbinding tussen de Randstad en Aken te introduceren in 2025.

ICE

De ICE tussen Nederland en Duitsland bestond 20 jaar in 2020. Sinds de start hebben meer dan 23 miljoen reizigers van deze verbinding gebruik gemaakt.

Actieagenda Trein Vliegtuig

In november 2020 is de Actieagenda Trein Vliegtuig aan de Tweede Kamer aangeboden. Deze actieagenda, opgesteld door het ministerie Infrastructuur en Waterstaat, KLM, ProRail, Luchthaven Schiphol en NS, ziet toe op het treffen van maatregelen om de internationale trein te versterken. Die moet een alternatief worden voor en een aanvulling op het vliegtuig voor de bestemmingen Parijs, Brussel, Londen, Düsseldorf, Frankfurt en Berlijn.

Samenwerking bij (on)geplande buitendienststellingen

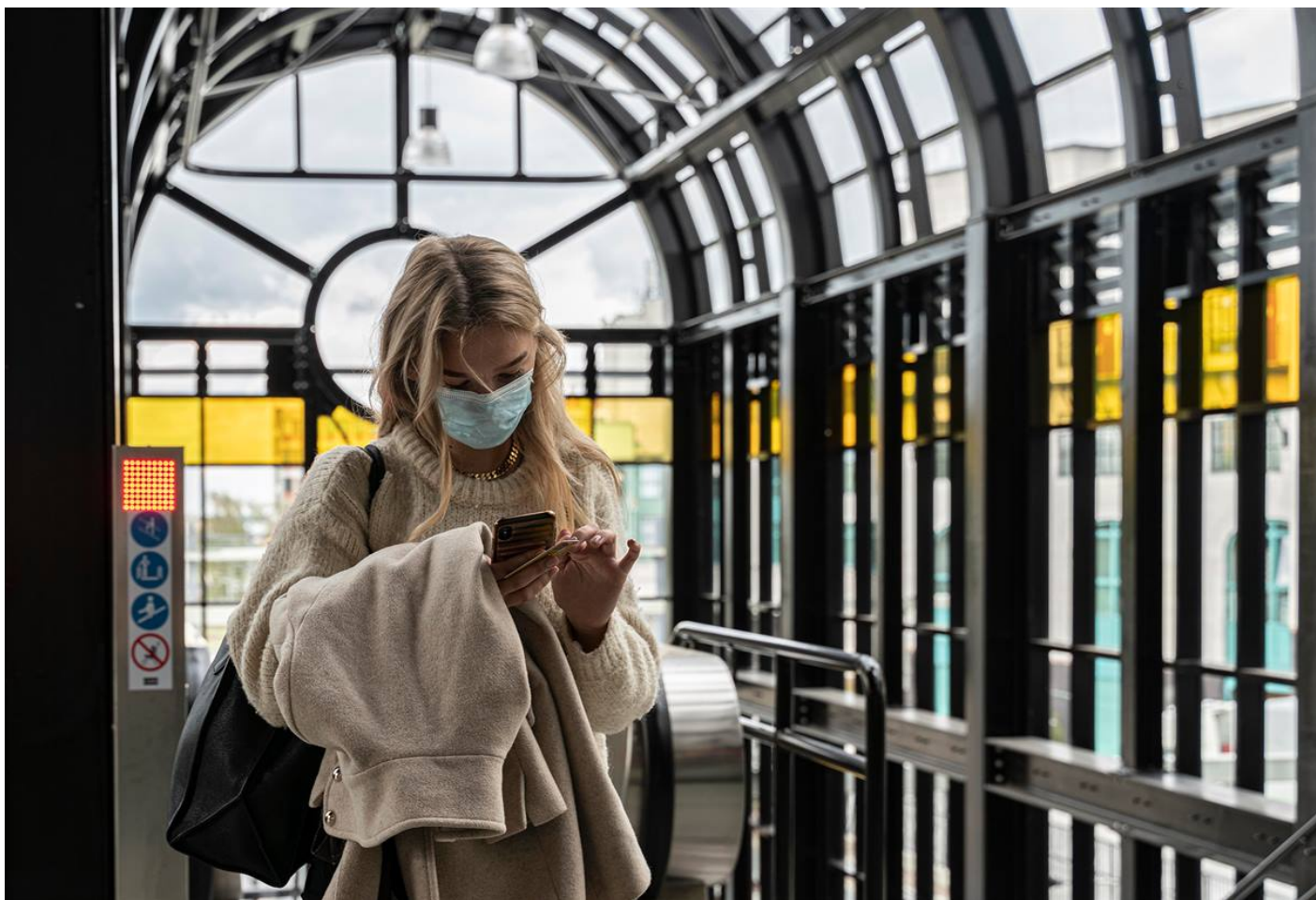
De komende jaren moet er veel spoor worden vervangen. Samen met ProRail zorgen we ervoor dat er zo min mogelijk hinder voor reizigers is. In 2020 konden enkele werkzaamheden niet, of alleen in aangepaste vorm doorgaan. Tegelijkertijd boden de basisdienstregeling en verminderde reizigersaantallen ook de ideale gelegenheid om werk juist wel uit te voeren gezien de hinder minder reizigers raakte. In 2020 was er een 38-daagse buitendienststelling bij Geldermalsen. Verder waren er in 2020 ook een aantal verstoringen, zoals in de Willemspoortunnel eind januari en een storm in de nacht van 9 op 10 februari met uitval van de bovenleiding. Hierover hebben we met ProRail en stakeholders goed overlegd om te blijven zorgen voor een betrouwbare en veilige treinreis voor reizigers. In de tweede helft van 2020 zijn de buitendienststellingen stabiel gebleven dan in de eerste helft van 2020.

Dienstregeling 2021

Zondag 13 december 2020 startte NS de dienstregeling 2021. Voor 99% van de reizigers is het een herkenbare dienstregeling: veel verbindingen blijven gelijk aan 2020. Reizigers krijgen op een paar trajecten te maken met een kortere reistijd en een kortere overstap. Ook kunnen er kleine aanpassingen zijn in de vertrek- en aankomsttijden. Enkele veranderingen:

- Reizigers vanuit de richting Soest en Den Dolder hebben in plaats van een half uur nu enkele minuten overstaptijd: in de ochtendspits in de richting van Amsterdam en in de avondspits in de richting van Soest/Den Dolder. Wel is de reistijd tussen Baarn en Utrecht enkele minuten langer.
- Op zondag rijden het grootste gedeelte van de dag de Sprinters tussen Nijmegen en 's-Hertogenbosch twee keer per uur in plaats van één keer.
- We gaan de reistijd van een aantal treinen naar Berlijn met tien minuten verkorten.

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 faciliteren bij hun behoefte aan een drempelloze en robuuste deur-tot-deurreis, samen met partners.

Kwaliteit van aansluitingen NS op andere vervoerders

In januari en februari was de kwaliteit van aansluitingen op andere vervoerders goed, alhoewel ook hier de februaristormen de score in deze maand drukten. In de maanden dat de basisdienstregeling van kracht was, daalde het aantal treinen dat meetelt voor de score met 40%. De goede score in deze periode heeft echter een beperkte invloed op het jaarcijfer, aangezien de maandscores gewogen worden naar het aantal aankomsten van reizigers. De punctualiteit van de treinen was goed en in lijn met de reizigerspunctualiteit.

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 45% van de treinreizigers komt met de fiets naar het station. Zij kunnen gebruikmaken van 193.500 bewaakte stallingsplaatsen, ruim 306.000 onbewaakte stallingsplaatsen en 11.400 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 2020 zijn acht fietsenstallingen geopend, waaronder Den Haag Centraal (7.000 plekken), Tilburg Noordzijde (3.900 plekken) en Zwolle (5.800 plekken).

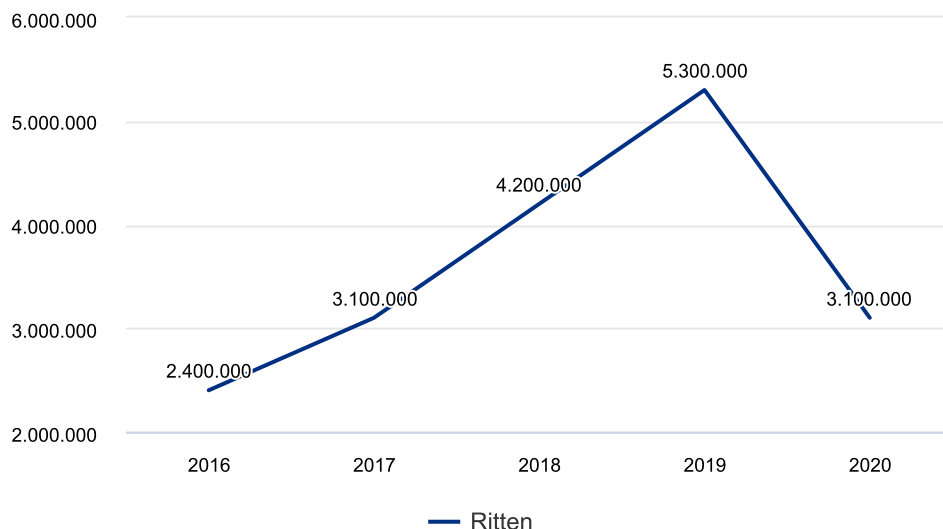
Bikelanes en in- en uitcheckpalen

NS Stations heeft in 2020 een pilot gedaan in de fietsenstallingen op station Breda en Harderwijk met de introductie van bikelanes en in- en uitcheckpalen als toegangssysteem. Reizigers kunnen daarmee nog sneller en makkelijker hun fiets stallen met hun OV-chipkaart of met een tag (chip) op de fiets. Bij stalling van meer dan 24 uur kunnen ze gemakkelijk contactloos afrekenen. De evaluatie van de pilot laat zien dat reizigers deze service erg waarderen. De planning is om in 2021 10 stallingen te voorzien van deze bikelanes en in- en uitcheckpalen.

Fiets & Service

Fiets & Service is een formule voor fietsreparatie, fietsonderdelen en fietsaccessoires. In totaal waren er eind 2020 32 reparatiepunten Fiets & Service op 28 stations.

OV Fiets



Reizigers maakten in 2020 3,1 miljoen ritten (2019 5,3 miljoen) op de OV Fiets. In totaal zijn er ruim 21.700 OV-fietsen beschikbaar op 305 locaties. Dat is een stijging van ongeveer 1.700 fietsen ten opzichte van 2019. Het klantoordeel over OV Fiets bleef gelijk. Klanten gaven gemiddeld een 8,1 (2019: 8,1). We bleven met overheden en ProRail in gesprek over de benodigde ruimte in stallingen voor OV Fiets.

In 2020 is er een succesvolle pilot geweest met een nieuw fietsslot met de OV-chipkaart als sleutel. Met de OV-chipkaart gaat de fiets van het slot en start de verhuur. Door de fiets na gebruik in de stalling weer op slot te zetten, eindigt de rit. In 2021 krijgen alle bemenste uitgiftepunten OV-fietsen met het nieuwe slot. De ontwikkeling van een nieuw OV-fietsuitgiftepunt op onbemenste locaties loopt.

Autoparkeren

Ruim 5% van de treinreizigers komt met de auto naar het station en parkeert daar. In 2020 heeft NS Stations bij 2 stations zelf P+R-capaciteit uitgebreid: station Brummen (volledige vernieuwing): 50 parkeerplaatsen en bij station Zwolle (nieuw) 209 parkeerplaatsen. Verder hebben we op 9 locaties geïnvesteerd in apparatuur. In 2020 is daarnaast op P+R-locaties bij een station met een slagboom een nieuw parkeersysteem met kentekenherkenning getest. Reizigers waardeerden de snelheid en gemak ervan. Treinreizigers krijgen bij het maken van een treinreis korting op het parkeertarief. Na deze geslaagde pilot, is in september gestart met de landelijke uitrol. In 2021 verwachten we alle 54 P+R locaties met slagboom te hebben voorzien van het nieuwe systeem.

NS Zonetaxi

In 2020 konden reizigers in totaal op 328 stations gebruikmaken van NS Zonetaxi. Online boeken en vooraf betalen via iDEAL maken het eenvoudig om een zonetaxi te regelen.

Pilot in NS Lab app met deelmodaliteiten

In 2020 is NS in Rotterdam gestart met het faciliteren van andere vormen van vervoer (zoals e-scooters en e-auto's) om eenvoudiger te reizen van deur tot deur. Via de NS Lab app worden als proef verschillende vervoersmiddelen aangeboden. Reizigers die via de NS Lab app registreren en boeken krijgen hier ook korting op. De pilot loopt door in 2021 en vindt plaats in samenwerking met vier verschillende aanbieders. Zo doen we ervaring op met de potentie van nieuwe vormen van vervoer als onderdeel van de deur-tot-deur reis en het technisch aansluiten van partijen en verschillende processen zoals plannen, boeken en betalen.

Mobiliteitsbeleid voor werkgevers

NS heeft op 3 december het Belgische IT-bedrijf Vaigo overgenomen. Zakelijke klanten van NS kunnen daardoor binnenkort via een nieuw platform eenvoudig een duurzaam en flexibel mobiliteitsbeleid voeren voor werknemers. Het platform is te koppelen aan de salarisadministratie en werkgevers kunnen gemakkelijk reisbudgetten voor hun werknemers instellen en beheren. Werknemers kunnen zelf kiezen met welk openbaar vervoer ze reizen.

Betaalgemak in het openbaar vervoer

NS participeert in het programma OV-betalen van het NOVB. Hiermee 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 bijvoorbeeld ook met een betaalpas, creditcard, mobiele telefoon of smartwatch. Komende jaren houden we proeven onder reizigers om vervolgens mogelijk drie initiatieven te introduceren:

- Reizen met je betaalpas en creditcard, ook gekoppeld aan mobiele telefoon en smartwatch. In 2020 is vooral gewerkt aan de techniek om dat mogelijk te maken en is er geïnvesteerd in software en hardware voor een nieuw betaalsysteem.
- Treinreizen met gps: met mobiele telefoon reizen op basis van locatiebepaling.
- Een nieuwe OV-chipkaart waarmee klanten niet meer naar de automaat hoeven om bijvoorbeeld saldo of producten te laden.

Stations en omgeving

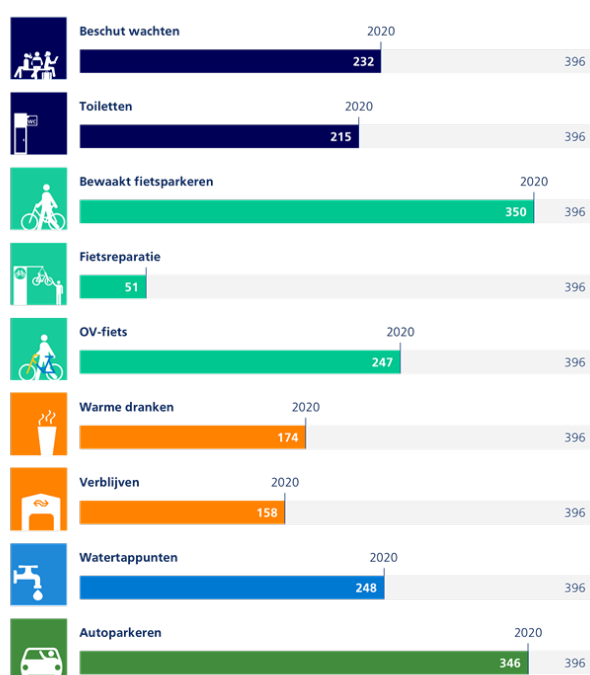


Gastvrije stations zijn een pijler in de strategie van NS. Het zijn knooppunten van mobiliteit en leefbaarheid en ze spelen daarmee een belangrijke rol in stedelijke ontwikkeling. De afgelopen jaren heeft NS samen met ProRail het niveau van (basis)voorzieningen en diensten op stations in Nederland verbeterd om de reiziger een fijne, comfortabele en veilige plek te bieden.

Voorzieningen en services

Stationstype	Aantal	In- en Uitstappers per dag	Voorzieningen				
Kathedraal							
(Amsterdam Centraal	6	>75.000					
Den Haag Centraal							
Utrecht Centraal							
Rotterdam Centraal							
Schiphol Airport							
Leiden Centraal)							
Mega							
(o.a. Arnhem Centraal	21	25.000-75.000					
Eindhoven Centraal							
Zwolle							
Groningen							
Dordrecht)							
Plus							
(o.a. Enschede	27	10.000-25.000					
Leeuwarden							
Roermond							
Duivendrecht							
Ede-Wageningen)							
Basis*							
(o.a. Baarn,	230	1.000-10.000					
Geldermalsen							
Kampen)							
Halte*							
(Harlingen Haven, Heerlen de Kissel, Santpoort Zuid)	117	<1.000					

51



Ordering stations

Het kabinet heeft besloten dat rollen, verantwoordelijkheden en eigendomssituaties inzake stations ongewijzigd blijven. ProRail en NS Stations hebben samen binnen deze kaders de eerste contouren van een verbeterd samenwerkingsmodel ontwikkeld. Daarnaast is afgesproken dat er een stationsagenda komt.

Beleving van stations

NS Stations biedt op stations, afhankelijk van hun grootte, diverse voorzieningen aan bezoekers om er prettig te verblijven en tijd optimaal te besteden. Het percentage klanten dat het station beoordeelt met een 7 of hoger kwam in 2020 uit op 79%. Met name in het derde kwartaal was de score hoog: de maatregelen op de stations en de rustigere stations leidden tot een prettige reiservaring. Daarnaast waren er relatief meer reizigers met een sociaal of recreatief doel, die een positiever oordeel over de stations hebben. Verder hebben extra schoonmaakwerkzaamheden bijgedragen aan een hoger oordeel. In het tweede kwartaal heeft er geen meting plaatsgevonden.

	2020	2019	2018	2017	2016
Klanttevredenheid stations	79%	77%	76%	73%	70%

Gastvrije stations

In 2020 heeft NS Stations met partners als ProRail wederom diverse stations verbeterd. We hebben ook op kleinere stations geïnvesteerd in faciliteiten die de gastvrijheid verhogen: toiletvoorzieningen, watertappunten, betere parkeergelegenheid en fietsenstallingen. We zoeken naar geschikte invulling voor leegstaande ruimtes op het station om de beleving en sociale veiligheid te bevorderen met behoud van de eigenheid van het pand en met zorg voor ons erfgoed. De uitkomsten van onderzoek naar wachtruimtes in samenwerking met ProRail, de Universiteit van Amsterdam en het Weekend van de Wetenschap worden meegenomen als input voor nieuw te ontwerpen wachtruimtes.

Stations Rookvrij

In september zijn de laatste rookfaciliteiten, zoals rookpalen en asbaktegels, op de perrons verwijderd. De stations zijn daarmee sinds oktober rookvrij zijn. Met de rookvrije stations en perrons willen NS en ProRail bijdragen aan een rookvrije generatie. Vanaf 1 april 2020 worden geen rook- en tabakswaaren in de eigen winkels (Kiosk en de StationsHuiskamer) verkocht. Per 1 januari 2021 zijn onze filialen van AH-to-go gestopt met de verkoop van rook- en tabakswaaren. Sinds 2020 worden geen contracten met nieuwe en bestaande huurders gesloten die op het station tabak willen verkopen.

AED's op stations: aanbesteding gestart

In 2020 is de aanbesteding gestart voor AED's op alle stations. Hiermee willen NS en ProRail een bijdrage leveren aan een landelijk dekkend AED-netwerk. Bij een hartstilstand is de kans op overleven het grootst als een reanimatie binnen de eerste zes minuten start met de inzet van een AED.

Vergroten maatschappelijke en lokale betrokkenheid

In 2020 is NS Stations gestart met een actieplan voor meer maatschappelijke initiatieven op stations.. Zoals in Restaurant Buitensporig op station Tiel: hier werken mensen met een verstandelijke of lichamelijke beperking. Bij Zuivere Koffie op Zandijk Zaanse Schans leren ex-gedetineerden een ambacht. Met deze initiatieven verbinden we het station nadrukkelijker met het dorp of de stad en zorgt NS er samen met maatschappelijke partners voor dat het station meer is dan een plek om de trein te nemen. Initiatieven zijn terug te vinden op www.ooponsstation.nl.

Schone stations

Het klantoordeel reinheid op stations heeft in 2020 niet plaatsgevonden vanwege corona. Echter door het lagere aantal reizigers in 2020 werd het wel mogelijk om in overleg met opdrachtgevers (ProRail, gemeenten en overige) meer aandacht te besteden aan de schoonmaak van contactvlakken, geplande werkzaamheden eerder uit te voeren en de algehele verzorgdheid van stations te vergroten. We hebben diverse innovaties in de praktijk gebracht of uitvoerig getest. Daaronder vallen bijvoorbeeld de sensoren voor detectie van graffiti. Ook werken we samen met de schoonmaakleverancier in een innovatieplatform aan bijvoorbeeld sensoren in afvalbakken.

Verbouwde stations

In 2020 werden in nauwe samenwerking met ProRail en gemeenten vier stations opgeleverd en in gebruik genomen en waren nog 15 andere stations in verbouwing. In totaal werden bij deze stations 6.900 fietsparkeerplaatsen gerealiseerd, nieuwe winkels en diverse voorzieningen.

- Station Driebergen-Zeist is onderdeel van een compleet nieuw stationsgebied, met een nieuw busstation, een parkeergarage met 600 plaatsen en een bewaakte fietsenstalling met 3.000 plaatsen en OV-fietsverhuur. Het aantal sporen is uitgebreid naar vier. De komende jaren kunnen er hierdoor meer treinen gaan rijden tussen Arnhem en Schiphol.
- In juli was de opening van station Rotterdam Alexander live te volgen via Youtube. Door de verbouwing heeft Rotterdam er een gecombineerd station voor metro en trein bij. Het stationsgebouw heeft een moderne en open uitstraling gekregen.
- Zaandam kreeg een moderne spoorverbouwing in Zaanse stijl met een nieuwe entree en fietsenstalling met 1.400 plaatsen. Een fietspad verbindt het centrum met het westen van de stad.

- De nieuwe entree van station Den Haag Hollands Spoor heeft een nieuwe fietsenstalling met plaats voor 2.500 fietsen. Ook zijn er nieuwe winkels in het station en op het voorplein. Alle perrons zijn met de lift te bereiken.
- De projecten op station Maastricht en Amsterdam Amstel zijn bijna gereed en worden beide in 2021 officieel geopend.

Retail op het station

In 2020 hebben we nieuw gebouwde winkelruimtes in verhuur genomen en op diverse stations leegstaande winkels verhuurd. Het verhuren van winkels heeft een grote impact op de leefbaarheid en sociale veiligheid op stations. Samen met nieuwe en bestaande huurders kijken we op kleinere stations bijvoorbeeld naar uitbreiding van het aanbod met koffie, verwarmd wachten en een toilet.

Verantwoord assortiment

NS Stations wil klanten op stations makkelijker een verantwoorde keuze te laten maken. Bij Kiosk is het aandeel producten dat gezien wordt als betere keuze 29%, bij Julia's 53% en in automaten 31%. Om de keuze makkelijker te maken, kijken we hoe we meer verantwoorde producten in het assortiment kunnen opnemen in onze winkels.

Verbeteringen formules

Julia's heeft afgelopen jaar met Foodsy en Thuisbezorgd.nl de pick-up service bij alle vestigingen op de stations uitgerold. Ook andere ondernemers op het station zijn bij Foodsy en Thuisbezorgd aangesloten.

In 2020 zijn 15 winkels van Kiosk omgebouwd naar het nieuwe concept. De nadruk ligt daarin op een wisselend aanbod gedurende de dag, aandacht voor duurzaamheid bij de inrichting en het makkelijker maken van een verantwoorde keuze uit het assortiment.

Zelfscankassa's zijn de volgende stap.

In juni 2020 hebben NS (Stationsfoodstore B.V.) en Albert Heijn een nieuw contract afgesloten voor de verlenging van de samenwerking op het station.

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.

Het bestemmingsplan Cartesiusdriehoek fase 2-6 in Utrecht is deze zomer ter inzage aangeboden. De Cartesiusdriehoek, nabij Utrecht Centraal, wordt een vooruitstrevende inclusieve stadswijk met een programma van 2.800 woningen en ruimte voor ontspanning en natuur waar mensen, door onderlinge verbinding, lang gezond en gelukkig kunnen leven. Met de gemeente Utrecht hebben we ook afspraken gemaakt over de Tweede Daalsedijk aan de andere zijde van het spoor. Voor de realisatie van EKP-terrein Noord in de Bossche Spoorzone is een overeenkomst getekend tussen de gemeente Den Bosch, grondeigenaren PostNL en NS Stations met ontwikkelaar SDK. Dit terrein wordt een levendig en creatief woon-, werk- en leergebied, waaronder een kunstacademie en meer dan 800 woningen. Voor Zwolle Spoorzone aan de Hanzeland-zijde is het stedenbouwkundig plan gereed. In 2020 startte ook een studie naar verdere ontwikkeling van stationsgebied Alkmaar, onder meer met woningbouw. NS Stations en de gemeente tekenden een intentieovereenkomst.

Spooroverbouwingen

Bouwen boven treinsporen biedt een kans om ruimtegebrek in de steden tegen te gaan én om bereikbare leefgebieden te creëren vlak bij het station. Samen met de gemeente Den Haag en ProRail zijn we in samenwerking gestart met een studie voor het overbouwen van het spoor in het stationsgebied van Den Haag Centraal. De gemeente wil hiermee de twee stadsdelen aan weerszijden van het spoor beter met elkaar verbinden. Daarnaast onderzoeken we met onder andere gemeenten en ProRail spooroverbouwingen in het stationsgebied van Utrecht Centraal en voor station Amsterdam Sloterdijk.

Veilig reizen en werken



Sociale veiligheid

Het afgelopen jaar hebben we verschillende maatregelen genomen om de sociale veiligheid te bestendigen en waar mogelijk te verbeteren. Dit jaar kwam dat onder andere tot uitdrukking in anderhalvemetermaatregelen, zoals loopstromen op het station en in winkels. Ook hebben we camera's, Veiligheid & Service-personeel en particuliere beveiligers ingezet op stations waar reizigers zich onveilig voelen en waar feitelijk sprake was van criminaliteit of overlast. Door de coronamaatregelen en het geringe aantal reizigers vielen afgelopen jaar de overlastplegers, zoals zwervers en hangjongeren, meer op. Dat zagen we onder andere terug in de meldingsbereidheid van medewerkers. We monitoren de overlast doorlopend en waar nodig spelen we hierop in. NS werkt doorlopend aan een open en proactieve veiligheidscultuur. We hebben afspraken gemaakt met (lokale) veiligheidspartners om de overlast tegen te gaan.

Incidenten met agressie

Elk incident met agressie heeft grote impact op het leven van mensen. Daarom stimuleert NS medewerkers om agressie-incidenten altijd te melden. Het afgelopen jaar zijn er binnen heel NS 661 incidenten gemeld van agressie tegen medewerkers in de A-categorie (meest ernstige incidenten). Dit is een daling van 2,5% ten opzichte van het jaar ervoor (2019: 678). De incidenten betroffen vormen van bedreiging (231), daarnaast was er in 158 gevallen sprake van wederspanning. Verder was er sprake van lichamelijk geweld (158), bespugen (102), dreigen met een wapen (9) en aanranding (3).

Ondanks het geringe aantal reizigers is er, over het gehele jaar genomen, geen sprake van een erg grote daling. Dit is te herleiden naar het hervatten van de volledige dienstregeling per 1 juni waarbij er sprake was van meer zichtbaar personeel en het aanspreken op het naleven van coronamaatregelen en mondkapjesplicht. Sinds 1 juni legt NS vast of de aanleiding corona gerelateerd was. Dit was bij 83 incidenten in de A-categorie het geval. Van het geüniformeerde personeel waren 714 medewerkers betrokken bij enige vorm van fysieke agressie (2019: 744).

In de trein is het aantal agressie-incidenten in de A-categorie met 18,6% gedaald: 197 in 2020 tegenover 242 in dezelfde periode 2019. Op het station is het aantal toegenomen met 7,2% (430 in 2019 tegenover 461 in 2020). Op het station is op incidenten beter te acteren. Ondersteuning van Veiligheid & Service, politie en/of hulpdiensten is daar eerder ter plaatse dan in een rijdende trein.

Het aantal letselgevallen is gestegen met 1,8%: in 2020 waren er 171 letselgevallen als gevolg van agressie tegen medewerkers (2019: 168). Dit betreft voor het grootste deel licht letsel (88,3%). In 162 gevallen ging het om geüniformeerde medewerkers van NS (2019: 153), waarvan 119 Veiligheid & Service-medewerkers.

Arbeidsveiligheid

NS rapporteert over fysieke ongevallen op basis van de TRR (Total Recordable Rate). Het gaat om alle voorkomende arbeidsongevallen met en zonder verzuim uitgedrukt in aantal per miljoen gewerkte uren. De TRR kwam in 2020 uit op 3,4 (2019: 4,5). De daling komt door het arbeidsveiligheidsbeleid, waarin NS stuurt op de risico-inventarisatie en -evaluatie, een top vijf van risico's met actieverbeterplannen, de kritische arbeidsveiligheidsprocessen, periodieke gesprekken tussen management en medewerkers en medewerkers onderling, het melden en afhandelen van gevaarlijke situaties en ongevalsonderzoek. Directie en management zijn intensief betrokken bij het arbeidsveiligheidsbeleid en bespreken de voortgang periodiek aan de hand van het arbeidsveiligheidsdashboard.

Gevaarlijke stoffen

Het RIVM heeft afgelopen jaar in het kader van het programma Gevaarlijke stoffen onderzoek gedaan naar arbeidsomstandigheden in relatie tot chroom-6 in het verleden. De resultaten hiervan zijn in 2021 beschikbaar.

Spoorwegveiligheid

Op 2 januari ontspoorde in Den Haag een DDZ-trein. Hierbij raakten een conducteur en een reiziger lichtgewond en de schade aan het spoor was aanzienlijk. Op 22 mei vond nabij Hooghalen een afschuwelijke aanrijding op een overweg plaats. Daarbij overleed tragisch genoeg een machinist. Een ingrijpende gebeurtenis, allereerst voor de nabestaanden en de directe collega's. Naar aanleiding van beide gebeurtenissen is een uitgebreid onderzoek gestart naar de oorzaken en worden verbetermaatregelen getroffen. Waar het gaat om onbewaakte spoorwegovergangen heeft NS er bij de staatssecretaris van IenW nogmaals op aangedrongen.

Uit het onderzoek naar de ontsporing in Den Haag blijkt dat deze werd veroorzaakt door een uitzonderlijke combinatie van verschillende factoren. Het onderzoeksrapport is gedeeld met Inspectie Leefomgeving en Transport, de Onderzoeksraad voor Veiligheid en het ministerie van IenW. NS heeft op basis van het rapport diverse maatregelen genomen om de veiligheid van reizigers en personeel te waarborgen. Zo zijn onder andere het onderhoudsregime en de monitoring van het blokkenremsysteem aangepast en gaan we intern stappen zetten om de veiligheidscultuur verder te versterken.

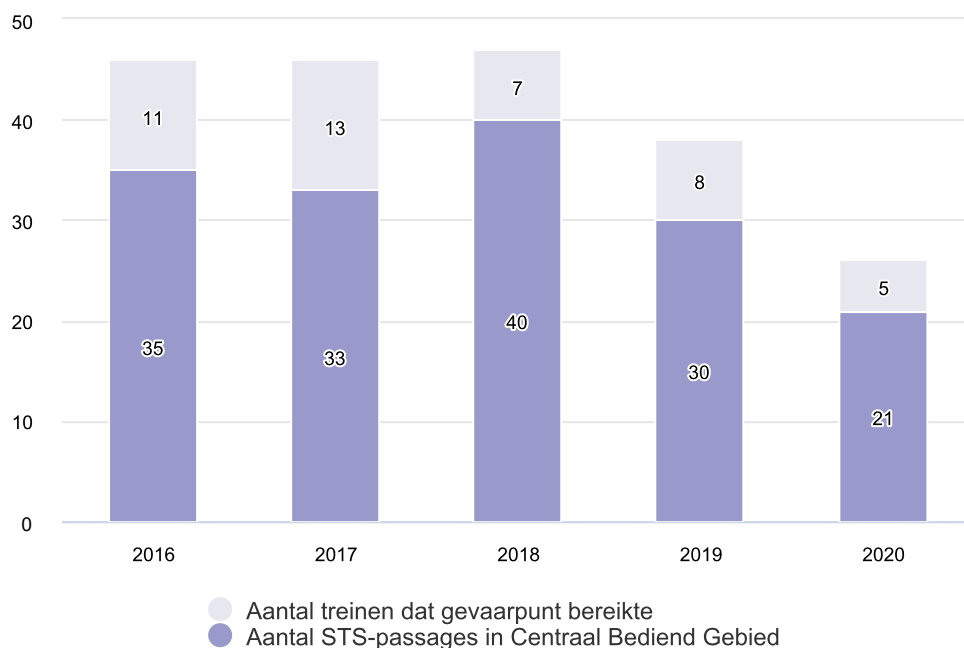
DDZ uit de dienstregeling

Op 3 december zijn alle 49 DDZ-treinstellen voorlopig uit de dienstregeling gehaald. Dit besluit is genomen op basis van onderzoek naar onrustig rijgedrag van DDZ-materieel bij hogere snelheden. NS doet nu nader onderzoek.

Passages rood sein

Het aantal passages van stoptonende seinen (STS) was in 2020 32, waarvan geen op hoge snelheid (meer dan 40 km/u). Dat is lager dan in 2019 (58). Daarvan hebben er 21 plaatsgevonden binnen het Centraal Bediend Gebied (CBG) (2019: 38). Het aantal keren dat het zogenaamde gevaarpunt werd bereikt, zoals een wissel, nam in 2020 af naar 5 (2019: 8). NS streeft naar 0 gevaarpunt-STs'en op hoge snelheid en neemt hiervoor diverse maatregelen. Het is moeilijk om vast te stellen welke invloed de afgeschaalde dienstregeling en de invoer van treinbeveiligingssysteem ORBIT hebben gehad op de daling.

Vijfjarentrend STS binnen Centraal Bediend gebied



Orbit

70% van de treinen is voorzien van ORBIT. Dit systeem waarschuwt machinisten als ze te hard op een rood sein af rijden en kan sts-passages voorkomen. In 2020 is NS gestart met de inbouw van ORBIT in de materieelseries Flirt en SNG. NS verwacht de inbouw in 2021 af te ronden. Hiermee zal 90% van ons materieel uitgerust zijn met ORBIT.

STM ATB

In 2020 hebben het ministerie van IenW, NS en ProRail gesproken over de toegevoegde functionaliteit in de zogenaamde STM ATB, een oplossing waarbij gebruik wordt gemaakt van transponders tussen de rails die gegevens over treinen verzamelen en doorsturen. NS en ProRail hebben gezamenlijk analyses en onderbouwingen aangeleverd. Het ministerie van IenW werkt aan een beleidsmatige beoordeling om deze functionaliteit toe te voegen.

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 het VIRM-materieel. De ombouw van het VIRM-materieel naar een zwaarder remcriterium vindt momenteel plaats en verloopt conform planning. Inmiddels is de helft van de VIRM-treinen omgebouwd.

Fit-to-Drive

De afgelopen jaren hebben we kwalitatief onderzoek uitgevoerd naar de impact van nieuwe (ICT-)middelen in de cabine op werkbelasting en afleiding van machinisten. In 2020 hebben we op basis van de aanbevelingen uit het onderzoek een programma opgezet om werkbelasting van machinisten te kunnen monitoren. Verder gaan we door met het programma Fit-to-Drive, waarin we aandacht schenken aan het bewustzijn van machinisten over de geschiktheid en fitheid om te kunnen rijden.

Duurzame prestaties



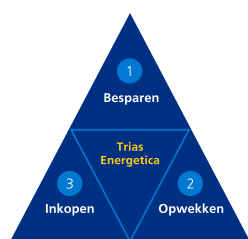
‘Samen maken we Nederland duurzaam bereikbaar. Voor iedereen.’ Dat is de missie van NS. Daarom ondernemen wij fossielvrij, circulair en groen. Daarnaast werken we aan de toegankelijkheid van ons product en aan de diversiteit en inclusiviteit van onze organisatie . We dragen bij aan het Klimaatakkoord van Parijs (CO2-reductie), het VN-Gedrag Handicap en de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties. Dat doen we voor de reizigers, voor (toekomstige) medewerkers, voor partners en voor toekomstige generaties.



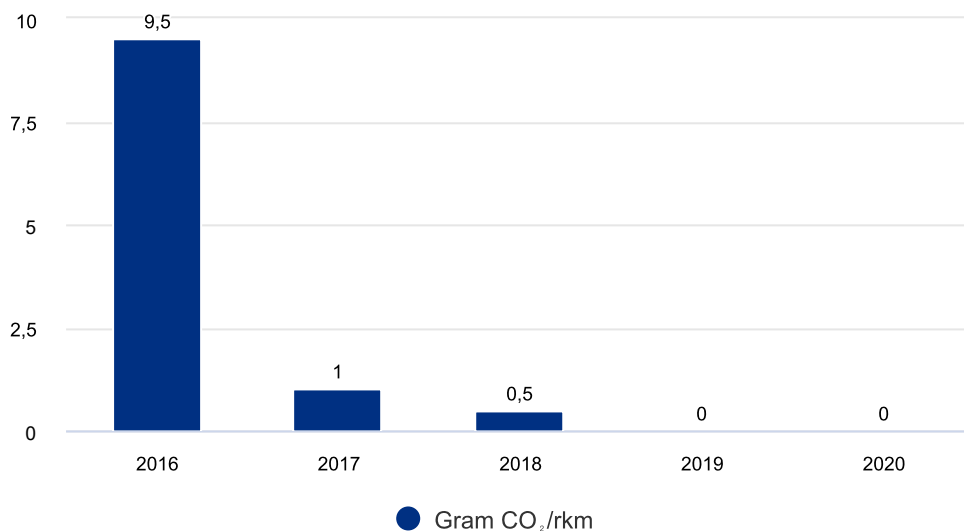
Fossilvrij ondernemen

Om koploper te blijven als aanbieder van duurzame mobiliteit, heeft NS zich als doel gesteld om in 2040 fossilvrij te zijn. Dit zijn we zodra we op elk moment groene energie kunnen gebruiken zonder afhankelijk te hoeven zijn van energie uit fossiele brandstoffen op de momenten dat het niet waait of de zon niet schijnt. Om dit te realiseren, richten we ons op de uitgangspunten zoveel mogelijk energie besparen, gronden en gebouwen inzetten voor duurzame opwek. Het merendeel aan energievraag kopen we echter fossilvrij in.

CO₂-uitstoot naar nul: klimaatneutraal



NS is een van de grootste elektriciteitsverbruikers in Nederland. 90% van deze energie gebruiken we voor het laten rijden van treinen en 10% voor stations, kantoren en werkplaatsen. Sinds 2017 bieden we klimaatneutraal treinvervoer aan. We hebben dit bereikt door voor onze treinen op jaarbasis net zo veel nieuwe groene stroom van windparken in te kopen als dat we verbruiken. Sinds 2019 wil NS het treinvervangend busvervoer klimaatneutraal uitvoeren door hernieuwbare brandstof op basis van afval- en reststromen. Het treinvervangend busvervoer dat in 2020 voor NS heeft gereden, is volledig klimaatneutraal uitgevoerd. Daarnaast zou in 2020 nog een tekort vanuit 2019 (11%) dat door enkele aanloopproblemen was ontstaan, worden ingelopen. Als gevolg van de coronamaatregelen is in de touringcar-sector de vraag in 2020 voor een zeer groot deel weggevallen waardoor een deel van deze 11% is goedge maakt. Het laatste deel zal in 2021 worden ingelopen. Ook voor gebouwen wordt op jaarbasis net zo veel groene stroom ingekocht als dat er verbruikt wordt. Sinds 2020 kopen we het gas voor onze gebouwen volledig groen in. NS stootte daarmee in 2020 geen directe emissies (scope 1) meer uit. De indirecte CO₂-emissies (scope 2) als gevolg van het verbruik van warmte voor gebouwen was 0,4 kiloton (0,6 in 2019). Aan het begin van de concessie in 2014 waren de CO₂-emissies 77 kiloton (scope 1) en 487 kiloton (scope 2). Ten opzichte van 2015 hebben we in 2020 ruim 0,6 megaton CO₂-uitstoot voorkomen door energie te besparen en onze energie groen in te kopen. Sinds het begin van de concessie hebben we tot en met 2020 in totaal 2,7 megaton CO₂- uitstoot voorkomen.



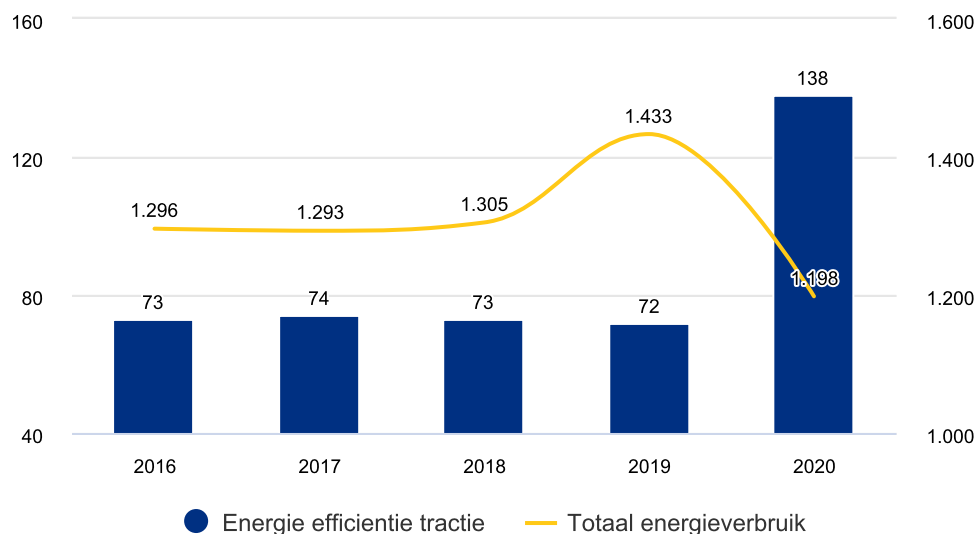
Energie besparen

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

- Bij het vervangen en vernieuwen van materieel is onder andere gestuurd op energie-efficiëntie
- De bezettingsgraad van de treinen en de gebouwen is verbeterd
- In samenwerking met huurders op het station zijn energiebesparende maatregelen genomen
- Machinisten en conducteurs hebben technische hulpmiddelen voor energiezuinig rijden.

Deze maatregelen tezamen hebben erin geresulteerd dat NS eind 2019 30,8% energie-efficiënter was ten opzichte van 2005. Doordat we enkele maanden met vrijwel lege treinen reden, nam het energieverbruik per reizigerskilometer toe. In 2020 is voor reizen bij NS gemiddeld 141,3 Wh energie per reizigerskilometer gebruikt (2019: 67,7 Wh/rkm).

Daarmee voldeden we niet aan de doelstelling voor efficiencyverbetering van 2% per jaar.



Het totale energieverbruik van NS in 2020 is lager dan in 2019. NS verbruikt elektriciteit 1.198 GWh, diesel (2,03 miljoen liter), warmte (24,8 TJ) en gas (5,6 miljoen m³) voor de treinen, bussen, stations, werkplaatsen en kantoren. Omgerekend naar GWh is dit in totaal 1.275 GWh energie. Daarvan is 1.268 GWh groen. Met onze Warmte Koude Opslag wekken we op 6 stations het equivalent van 17 GWh aan warmte en koude op.

Duurzame opwek

NS levert een bijdrage aan de energietransitie door gebouwen en grond in te zetten voor duurzame opwek. Zo hebben we in Amsterdam grond beschikbaar gesteld voor de realisatie van windpark Nieuwe Hemweg. Dit park is in 2020 gebouwd en wordt in 2021 operationeel, met een opgesteld vermogen van 13,2 MW. Verder werken we aan een solarcarport op het P+R-terrein van station Culemborg en hebben we het energielabel van de kantoren in Utrecht samen met eigenaar ASR Real Estate verbeterd van D naar A.

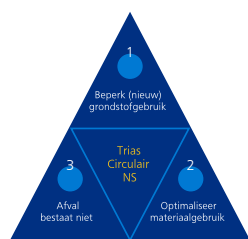
Inkoop fossielvrije energie

NS wil op elk uur van de dag gebruikmaken van duurzame energie zonder terug te hoeven vallen op fossiele energie. Op dit moment zijn we in circa 40% van de uren dat treinen rijden, afhankelijk van fossiele back-upcapaciteit. NS is aan de slag om dit percentage door middel van vraagsturing, opweksturing en opslag te verlagen. Met energiepartner Eneco hebben we in 2020 onderzocht welke maatregelen hiervoor het meest kansrijk zijn. We gaan een proefproject doen met zonne-energie om vast te stellen wat dat bijdraagt aan onze ambitie om fossielvrij te rijden.

Circulair ondernemen

NS heeft als doel om in 2030 circulair in te kopen, materialen maximaal te (her)gebruiken en geen afval meer te creëren op kantoren, werkplaatsen en in treinen. Om dit te realiseren werken we volgens de uitgangspunten: beperk (nieuw) grondstofgebruik, optimaliseer materiaalgebruik en afval bestaat niet.

Beperk (nieuw) grondstofgebruik



Door circulair ontwerpen en inkopen willen we nog slimmer omgaan met materialen en minder nieuwe grondstoffen gebruiken. We nemen in relevante materiële aanbestedingen het onderwerp circulariteit mee in de selectie- en gunningsfase. Zo maken we de aanbesteding van nieuwe treinen en bedrijfskleding de mate van circulariteit meetbaar en bestuurbaar door met materiaalpaspoorten de gebruikte grondstoffen herkenbaar en (her)inzetbaar te maken.

Bij de verbouwing van de Utrechtse NS-kantoren zijn zoveel mogelijk bestaande materialen en treinmaterialen hergebruikt. Denk aan meubels van oude treinvloeren, scheidingswanden van glazen treindeuren en bureaus van plafondplaten uit de trein. NS stimuleert medewerkers, huurders, leveranciers en reizigers materiaalgebruik te verminderen. Bijvoorbeeld door reizigers korting aan te bieden bij het meebrengen van een eigen beker voor warme dranken en door watertappunten op stations te plaatsen. Begin 2020 hebben ProRail, Bureau Spoorbouwmeester, de Dutch Design Foundation en NS Stations een ontwerpverzoek uitgezet om een klein station circulair te maken. De drie winnende ontwerpen zijn gepresenteerd tijdens een online expositie van de Dutch Design Week. De ontwerpen zijn gericht op natuurlijk materiaalgebruik en ingepast in het landschap.

Optimaal materiaalgebruik

Wij zijn zuinig op onze materialen en zetten in op goed onderhoud, reparatie en levensduurverlenging. Na 20 jaar moderniseren we onze dubbeldekstreinen zodat deze weer 20 jaar reizigers kunnen vervoeren. De modernisering van de treinserie VIRM1 is in 2020 afgerond en de serieproductie voor de modernisering van de treinserie VIRM2/3 is afgelopen jaar opgestart. Hierbij zetten we opnieuw in op het optimaal (her)gebruiken van materialen. Ook bij deze modernisering zijn we erin geslaagd om 86% van de oude VIRM1-treinonderdelen op te knappen en weer als nieuw terug te brengen in de trein. 13% van de materialen krijgt elders een tweede leven. Opgeteld krijgt 99% van de VIRM2/3-trein een tweede leven (2019: VIRM1 99%) en houden we in totaal 40 miljoen kilo in de kringloop.

Vanaf dit jaar stromen de 45 jaar oude SGM-treinstellen uit de dienstregeling. Voordat de trein uitstroomt, halen monteurs waardevolle onderdelen uit de treinen. Een deel wordt hergebruikt voor de nog rijdende SGM's. Andere onderdelen worden geschikt gemaakt voor hergebruik in andere treinseries. Zo passen de wielstellen – na een kleine aanpassing – onder de ICM-treinstellen.

Afval bestaat niet

Als we producten niet meer kunnen (her)gebruiken, willen we deze hoogwaardig in de kringloop houden door op zoek te gaan naar een nieuwe bestemming. We proberen eerst het volledige product een nieuw leven te geven. Als dat niet kan herbestemmen we de onderdelen. Neem de treinen als voorbeeld: een trein rijdt ruim 40 jaar op het spoor. Daarna bieden we de treinen aan voor verkoop. In 2020 hebben we zo 11 locomotieven (type: 1700) en 2 rijtuigen (type DDM) een tweede leven gegeven. Daarnaast bieden we treinonderdelen aan om hier nieuwe producten van te maken. Zo worden er van 45 jaar oude omroepspeakers uit treinen nieuwe bluetooth huiskamerspeakers gemaakt. En krijgen oude treinvloeren, treinstoelen en plafondplaten een nieuw leven als meubelstuk.

In 2020 hebben we voor de vierde keer een Upcycle Pop Up-store geopend op Utrecht Centraal, waar nieuwe producten verkocht zijn die gemaakt zijn van oude NS-materialen. Denk aan notitieboekjes en dienbladen van gele vertrekstaten, en tassen, schoenen en meditatiekussens van treinstoffen. Nog niet alle materiaalsoorten zijn op dit moment herbruikbaar of recyclebaar. Samen met Windesheim Zwolle onderzoeken we hoe oude composieten treinzijwanden een nieuw leven kunnen krijgen. Dit jaar is de eerste dwarsligger van composieten treinzijwanden gemaakt. De volgende uitdaging is het structureel en grootschalig uitrollen van dergelijke toepassingen.

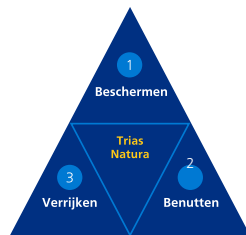
Reduceren van restafval

Als hergebruiken niet kan, scheiden we materialen voor recycling. Eind 2020 zijn we samen met afvalbedrijf Renewi gaan werken aan het reduceren van restafval. Op NS-locaties wordt de samenstelling van de reststromen afval in kaart gebracht, wordt bepaald wat in aanmerking komt voor recycling en hoe daar praktisch door medewerkers invulling aan gegeven kan worden. In 2020 heeft NS in totaal circa 14 miljoen kilogram afval afgevoerd vanuit de kantoren, werkplaatsen en stations (2019: circa 21 miljoen). We hebben 55% van het totale afval gescheiden aangeboden voor recycling. Het resultaat daarvan is dat 46% daadwerkelijk is gerecycled en 47% verbrand is met energietierugwinning. Dit jaar zijn we gestart om bij de rapportage van slooptreinen niet alleen op recycling te rapporteren maar ook op hergebruik: we hebben 7% van het afval voorkomen. Slechts 0,2% van het NS-afval is gestort. Van ons afval wordt zo'n 4% als gevaarlijk afval afgevoerd (2019:4%).

Afval scheiden

In 2020 hebben de medewerkers in onze werkplaatsen 83% van het afval kunnen scheiden (2019: 81%). Vanuit onze kantoren hebben we 29% (2019: 26%) gescheiden aangeleverd. Van het consumentenafval dat vrijkomt op de stations, in winkels en in treinen hebben we 31% gerecycled (2019: 18%). Deze stijging komt doordat we meer organisch afval op grote stations hebben ingezameld en afval nagescheiden hebben en zo de waardevolle grondstoffen eruit gehaald hebben. Eind 2020 loopt de door NS, ProRail en IenW ondertekende Green Deal afvalreductie en recycling af en begin 2021 zullen wij de lessen verzamelen en delen.

Groen ondernemen



2020 is het eerste jaar dat groen ondernemen aandacht krijgt als speerpunt binnen duurzaam ondernemen. Doelen en strategie zijn vastgesteld om de komende decennia te komen tot een 'groener NS'. Doel is om positief bij te dragen aan biodiversiteit, gezondheid, klimaatverandering, klimaatadaptatie en binnenstedelijke grondontwikkeling. Zo worden we aantrekkelijker en toekomstbestendiger. Hiervoor hanteren we de uitgangspunten beschermen, benutten en verrijken.

Beschermen

De 65 hectare groen die nu op en rond de stations ligt, onderhouden en vervangen we indien het minder vitaal of dood is. Indien exoten de overhand krijgen worden zoveel mogelijk natuurlijke vijanden ingezet. Denk aan het nestkastje voor koolmezen tegen de eikenprocessierups. Dit gebeurt in opdracht van ProRail.

Benutten

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

Verrijken

Door het inzetten van meer soorten, afgestemd op de omgeving, wordt de biodiversiteit vergroot. In 2020 is dit op 21 stations gebeurd door het inzetten van nieuwe prairiebeplanting, vaste planten en bloemenmengsels. In totaal betrof dit 1,4 hectare. Daarnaast zijn in 2020 op tien stations veteranenbomen geplaatst. Dit zijn bomen waar we voor zorgen dat die gezond en mooi oud worden. In de buurt van deze boom worden ook bloemen en planten geplant om de biodiversiteit verder te stimuleren.

Duurzame mobiliteit

Ruim 50% van alle wegkilometers en de daarbij behorende CO₂-uitstoot zijn herleidbaar tot werkgevers in Nederland. Bij hen ligt een belangrijke sleutel om de CO₂-uitstoot van mobiliteit te verlagen. In 2015 hebben 15 werkgevers op initiatief van VNO-NCW, het ministerie van IenW, Natuur & Milieu en NS de coalitie Anders Reizen opgericht om verduurzaming van de zakelijke mobiliteit van medewerkers te stimuleren (andersreizen.nu). In 2020 telde de coalitie 65 grote werkgevers met een impact op 500.000 medewerkers. Doelstelling van de coalitie is het halveren van de CO₂-uitstoot van het woonwerkverkeer, zakelijke mobiliteit en vliegereizen in 2030 (ten opzichte van 2016 per FTE), al zal mogelijk als gevolg van corona deze doelstelling bijgesteld moeten worden. Hierbij wordt handelingsperspectief geboden door het delen van best practices. De ambities en best-practices zijn overgenomen in het Nederlands Klimaatakkoord.

In 2020 hebben veel werkgevers mobiliteit hoger op de agenda geplaatst. Door de reisbeperkingen zien organisaties de materialiteit van reizen en noodzaak om het beleid duurzaam te hervormen. Om werkgevers handelingsperspectief te bieden en de CO₂-uitstoot van internationaal reizen terug te dringen zijn de best practices uit het netwerk gebundeld in het kennisdocument de 'Vliegwijzer'. Hierin is naast reductie ook veel aandacht voor learnings om vliegen op afstanden tot 700 kilometer te vervangen voor reizen per trein. Anders Reizen pleit er verder voor om het fiscaal stelsel te herzien en in te richten zodat duurzaam reizen gestimuleerd gaat worden. Tot slot heeft NS zich in 2020 gecommitteerd aan een zero-emissie-personenwagenpark voor 2025. Het resultaat hiervan is dat de gemiddelde CO₂-besparing van de deelnemers in 2018-2019 4,2% bedraagt. De landelijke trend was stijgend. NS wil als werkgever ook koploper blijven met haar eigen mobiliteitsbeleid. In 2020 is een nieuw internationaal reisbeleid doorgevoerd waarbij medewerkers binnen een straal van 700 km en 8 uur reistijd standaard met de trein reizen.

Duurzaam imago NS

NS participeert al een aantal jaren in het onderzoek 'Dossier Duurzaam'. Dit onderzoek is in 2020 gewijzigd naar 'Monitor Merk & Maatschappij'. Doordat de vraagstelling is gewijzigd vallen de scores van veel merken lager uit dan in voorgaande jaren. Voor NS bleef de score gelijk, waardoor we in de ranking stegen naar een vijfde positie (2019: 12). We staan op plek 11 als het gaat om spontaan genoemde duurzame merken (2019: 15). Duurzaamheid speelt een steeds grotere rol in de maatschappij en in de afweging van consumenten voor het kiezen voor de trein. We zien een verschuiving in de beoordeling op duurzaamheid van de diverse vervoersmiddelen: de elektrische auto wint het in 2020 van de trein. In 2019 was dit andersom.

Duurzaam inkopen

NS koopt jaarlijks goederen en diensten in voor meer dan 1 miljard euro. In 2020 werkten we met ongeveer 3.500 leveranciers in 24 landen. 80% van de inkoop komt van 114 leveranciers en het grootste deel van wat we inkopen (96%) 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) en ons Duurzaam Derdenbeleid. Verder werken we nauw samen met onze leveranciers en dagen we de markt uit om innovatieve en duurzame biedingen in te dienen. Met de volgende initiatieven geven we invulling aan onze regierol:

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
- Duurzame mobiliteit
- Circulair materiaalgebruik
- Sociaal ondernemerschap

Verduurzaming van inkoop door aanbestedingsplannen

Vast onderdeel van aanbestedingsplannen bij een Europese aanbesteding is de afweging om passende duurzame selectie- en gunningscriteria op te nemen gebaseerd op de bovenstaande thema's.

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 leggen we steeds hoger.

Daarnaast communiceren we via ons Code of Conduct expliciet naar de leverancier op basis van welke MVO-normen en -waarden wij zaken willen doen. NS laat een onafhankelijke partij controleren of leveranciers de uitgangspunten van de NS Suppliers Conduct 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, wordt besloten de relatie te verbreken.

Aantrekkelijke en inclusieve werkgever



NS is een van de grootste werkgevers van Nederland. Vakkundige en vitale medewerkers zijn voor NS cruciaal in het waarmaken van onze strategie. Afgelopen jaar werden medewerkers voor nieuwe uitdagingen gesteld. We hebben nieuwe manieren gevonden om te blijven werken aan behoud van vakmanschap, de ontwikkeling van talent en leiderschap en instroom van nieuw talent om sterk en wendbaar uit de crisis te komen. Afgelopen jaar ging uiteraard veel aandacht uit naar de [gezondheid en het welzijn van de medewerkers](#).

Onze medewerkers

- Ultimo 2020 bestond de NS-populatie in Nederland uit 19.305 medewerkers (17.461 fte) (2019: respectievelijk 20.074 en 17.742)
- Het aandeel vrouwen bij NS is 31% (2019: 32%) (2019: 32%)
- NS heeft 71% fulltime medewerkers (man-vrouwverdeling: 82%/18%) en 29% parttime medewerkers (man-vrouwverdeling: 37%/63%) (2019 69% fulltimers, m-v 82-18%; 31% parttimers, m-v 37-63%)
- Van alle NS-medewerkers heeft 93% een contract voor onbepaalde tijd (2019: 87%) (man-vrouwverdeling: 94%/91%) en 7% heeft een tijdelijk contract (man-vrouwverdeling: 6%/9%) (2019: 87% contract onbepaalde tijd, m-v 91-78, 13% tijdelijk contract, m-v 9-22%)
- De gemiddelde leeftijd van medewerkers is 45 jaar (2019: 45)
- NS had in 2020 een flexibele schil van ongeveer 4,7% ingehuurd personeel (2019: 6,1%)

Werving

NS heeft de ambitie om te blijven behoren tot de favoriete werkgevers van Nederland. We stonden in 2020 op plaats 15 in de ranglijst van Intelligence Group voor favoriete werkgevers. We stonden in de top 5 favoriete werkgevers van het Intermediair Imago Onderzoek. NS wierf dit jaar ruim 2.800 nieuwe medewerkers, waarvan zo'n 2.400 in vaste dienst. In 2020 hebben we 1.555 mbo-vacatures en 879 vacatures op hbo- en wo-niveau ingevuld (2019: 2.671 en 1.064). Er zijn 301 conducteurs, 490 machinisten en 112 medewerkers Veiligheid & Service aangenomen. We hebben in 2020 vanwege corona minder trainees aangenomen, dan normaal (11). Ook zijn 13 nieuwe operationeel-managementtrainees aangenomen die gaan starten in 2021. De inhuurdesk heeft 409 medewerkers geworven voor tijdelijke plekken. Afgelopen jaar was er minder inhuur nodig door de financiële situatie van NS en was ook de vraag naar vaste medewerkers lager. Selectiegesprekken verliepen vanaf half maart van de ene op de andere dag volledig digitaal. Het recruitmentteam heeft de organisatie en de kandidaten hier zorgvuldig in begeleid. Ook het onboarding programma voor nieuwe collega's verliep vanaf de zomer volledig digitaal.

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. 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 2020 bestond 37% van het seniormanagement van NS uit vrouwen (2019: 35%). Eind 2020 was het percentage vrouwelijke leden van de raad van commissarissen 50% en telde de raad van bestuur 2 vrouwelijke leden (50%). Onderzoek naar de inkomensverschillen tussen mannen en vrouwen bij NS heeft laten zien dat er geen sprake is van een zogeheten 'loonkloof'.

Medewerkers met een arbeidsbeperking

In 2020 waren er bij NS in totaal 119 mensen actief in zogenaamde duurzame banen, die gecreëerd zijn voor mensen met een arbeidsbeperking (2019: 103). In 2020 zijn vooral mensen op mbo- en hbo-niveau ingestroomd op een duurzame baan in de organisatie. Het bleek een uitdaging om onze doelstellingen te behalen, onder meer door de beperkte mogelijkheden om mensen goed in te werken vanuit een thuiswerksituatie. Eind 2020 stonden nog 3 vacatures open. We blijven de komende jaren hierop inzetten.

Vanaf januari 2020 zijn we gestart met een nieuwe aanpak voor het aantrekken en begeleiden van special talents voor de retail. Deze medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt krijgen bij hun werkzaamheden speciale begeleiding. In mei, juni, juli en augustus zijn de medewerkers en managers van winkels getraind in het begeleiden van special talents. Op 31 december had NS 93 special talents geplaatst.

Medewerkers met een migratieachtergrond

Om te starten met een inhaalslag was er in 2020 extra aandacht voor de in- en doorstroom van medewerkers met een migratieachtergrond, onder meer met de pilot 'objectieve selectie' van het ministerie van SZW, gerichte marketing, samenwerking met expertisecentrum ECHO en een diversiteitscommissie. Dit heeft geleid tot een groter aandeel van deze groep medewerkers in de top, het seniormanagement en bij de trainees. Daarnaast hebben we met medewerkers en leidinggevenden speciale aandacht besteed aan culturele verschillen en een inclusievere werkomgeving. Met andere werkgevers hebben we de serious game Blindspot ontwikkeld gericht op herkennen van onbewuste vooroordelen.

In 2020 is vanuit onze samenwerking met de stichting UAF een leerwerktraject Techniek en IT gestart en hebben 5 statushouders werkervaring opgedaan. Daarnaast stimuleren we de instroom in reguliere vacatures en traineeships door intensieve samenwerking met de stichting UAF en gemeenten.

Leren bij NS

NS stimuleert medewerkers om zich te blijven ontwikkelen. Dat helpt om inzetbaar en aantrekkelijk te blijven voor de interne of externe arbeidsmarkt. NS investeerde in 2020 meer dan € 15 miljoen in opleidingen en andere leeractiviteiten. Dat is minder dan in 2019 (€ 21 miljoen) vanwege uitgestelde of afgestelde opleidingen. In totaal volgden NS-medewerkers 196.031 opleidingsactiviteiten.

Leven lang leren

Vanuit ons eigen NS Leercentrum leiden we nieuwe medewerkers zelf op en onderhouden we de vakkennis van NS-medewerkers met verschillende vormen van leren, zodat zij hun kennis en vaardigheden continu kunnen ontwikkelen. Denk aan simulatoren, e-learnings, apps, vakpagina's voor leren in het werk en klassikale leermethoden. Dat aanbod vernieuwen we voortdurend. We zijn zo snel mogelijk na het begin van de coronacrisis de basisleerwegen, herinstructies en werkoverleggen online gaan aanbieden. Dat betekende een grote omschakeling, zowel voor de mensen van het leercentrum als voor de deelnemers.

Vakmanschap centraal

De samenwerking met MBO Amersfoort voor de opleiding van hoofdconducteurs is in 2020 uitgebreid naar 17 leerlingen. Via ROC Amsterdam, ROC Twente en STC stroomden in 2020 circa 50 machinisten in. Binnen NS zelf rondde in 2020 174 hoofdconducteurs, 67 algemene servicemedewerkers en 74 medewerkers Veiligheid & Service hun basisopleiding succesvol af.

Materieeltechniek en de TechniekFabriek

In de TechniekFabriek, de technische opleiding waar huidige en toekomstige treinmonteurs een intensief mbo-programma volgen, volgden eind 2020 34 studenten een tweejarig leertraject mechatronica, 17 eerstejaars en 17 tweedejaars. Er stroomden afgelopen jaar 33 studenten vanuit de TechniekFabriek door naar een baan bij NS. Afgelopen jaar hebben we masterclasses ontwikkeld om studenten op afstand zoveel mogelijk te betrekken bij de praktijk. Na een korte stop zijn in juni de lessen weer gestart en hebben alle studenten

uiteindelijk tijdig kunnen doorstromen naar een baan. De eerstejaars hebben in september hun laatste modules behaald en zijn oktober gestart met het tweede jaar. Om studenten te laten leren in een gecontroleerde omgeving hebben we een pilot met virtual reality ingezet. De resultaten zijn goed, deelnemers zijn enthousiast en zien toegevoegde waarde.

Loopbaan

NS laat medewerkers zelf regie nemen op hun loopbaan. In 2020 hebben 394 collega's een loopbaanoriëntatietraject gevolgd (2019: 605). We bieden een Loopbaanplatform met informatie over loopbaanmogelijkheden, een nieuwe zelfscan voor vaardigheden die nu gevraagd worden en een hulpmiddel dat medewerkers laat zien wat op basis van hun huidige functie een passende nieuwe functie zou zijn.

Als organisatieontwikkelingen gevolgen hebben voor medewerkers, zet NS vroegtijdig in op begeleiding naar ander werk binnen of buiten NS. Dit doen we om boventalligheid van medewerkers te voorkomen. In 2020 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. Een groot deel van de re-integranten keert uiteindelijk terug in eigen (aangepast) werk of ander werk bij eigen werkgever.

Medezeggenschap en arbeidsverhoudingen

Het overleg met de medezeggenschap heeft een groot deel van het jaar in het teken gestaan van de coronamaatregelen. Het overleg met de medezeggenschap is in aangepaste vorm voortgezet. De COR en de vier Ondernemingsraden (OR Reizigers, OR instandhouding, OR C&O en Groep en OR Stations) en hun bestuurders hebben hun overleg digitaal ingericht. De medezeggenschap is nauw aangesloten geweest bij de crisisaanpak in de eerste maanden van de crisis. Daarnaast zijn de reguliere overlegvergaderingen gehouden en zijn er uiteenlopende advies- en instemmingsverzoeken behandeld.

De cao van NS had een looptijd tot en met 31 maart 2020. Begin 2020 startten de gesprekken met vakorganisaties over een nieuwe cao. Die zijn door corona in maart 2020 opgeschort. Vervolgens is met de COR en de vakorganisaties gesproken over de mogelijke afspraken over werkgelegenheid, de cao, pensioen en het sociaal plan. Dit overleg heeft niet tot gezamenlijke afspraken geleid. In het najaar van 2020 zijn de onderhandelingen over de cao, pensioen en het sociaal plan met de vakorganisaties hervat. In februari 2021 hebben NS en de bonden overeenstemming bereikt over de nieuwe cao.

NS is aan de slag om invulling te geven aan een kleiner en wendbaarder NS. Daartoe hebben we in oktober een adviesaanvraag op hoofdlijnen ingediend bij de COR. Daarin vragen we hen om advies over een besparingsprogramma van €1.4 miljard tot en met 2024. Zo wil NS in 2024 weer minimaal op break-even uitkomen, waarbij we rekening houden met de naar beneden bijgestelde reizigersprognose. Het besparingsprogramma zal op termijn resulteren in een serieuze vermindering van het aantal arbeidsplaatsen binnen NS.

Een nieuwe cao

NS en vakbonden (FNV, VVMC, VHS en CNV) hebben in februari 2021 een nieuwe cao afgesloten. De nieuwe cao doet recht aan het harde werk van collega's en past ook bij de financieel zware situatie van ons bedrijf. In de nieuwe cao staat onder andere een loonstijging van in totaal 4%, een werkgelegenheidsgarantie tot 1 januari 2025 en een betere regeling om eerder met pensioen te gaan. De cao treedt met terugwerkende kracht per 1 april 2020 in werking en loopt tot 1 juli 2022.

Loon en looptijd

De cao geldt tot 1 juli 2022. Per 1 april 2020 worden de lonen met terugwerkende kracht met 1,2% verhoogd, per 1 april 2021 met 1,6% en per 1 januari 2022 met 1,2%. Gemiddeld is dat 1,8% per jaar. De verwachte inflatie is 1,4%. Dit betekent dat de loonstijging hier per jaar gemiddeld 0,4% boven zit. De totale loonstijging is 4% over de hele looptijd van de cao. Daarnaast ontvangen medewerkers die op 1 januari 2021 in dienst waren, in april 2021 een eenmalige vergoeding van € 200 netto (naar rato van het werktijdpercentage).

Eerder met pensioen

De regeling om eerder met pensioen te gaan wordt verbeterd. Hierdoor kunnen collega's tot drie jaar voor de AOW-leeftijd stoppen met werken. Deze collega's krijgen eenmalig een uitkering van € 22.164 bruto per medewerker als ze een tot drie jaar eerder stoppen met werken. Als je binnen één jaar voor AOW met pensioen gaat, krijg je een deel van dit bedrag.

Werkgelegenheidsgarantie

NS zet maximaal in op het begeleiden van mensen van werk naar werk binnen NS. Daarom is een werkgelegenheidsgarantie tot 1 januari 2025 geboden voor alle medewerkers met een vast contract.

Medewerkerbetrokkenheid

Eind 2020 heeft het tweejaarlijks medewerkerbetrokkenheidsonderzoek plaatsgevonden. De respons was met 68% de hoogste ooit, in een steeds opgaande lijn sinds het begin van de meting. Met een algemen score van 7,6 en een Employee Net Promotor Score van 23% beoordelen onze medewerkers ons hoog. Medewerkers zijn trots en enthousiast over het werken bij NS. De werk-privébalans en thuiswerken vragen aandacht. Net als de toename van hinder en ongewenst gedrag. De resultaten worden besproken in de teams, er worden speerpunten geformuleerd en er wordt een plan van aanpak opgesteld.

Om te weten hoe we medewerkers ondersteuning kunnen bieden tijdens de coronacrisis hebben we als vervolg op het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek en de thuiswerkenquête zogeheten pulse-metingen geïntroduceerd: maandelijkse steekproeven onder thuiswerkers, leidinggevend en operationeel personeel. Zij beantwoorden hiervoor 15 vragen en stellingen. Op basis van de resultaten nemen we gepaste maatregelen, volgen we de ontwikkelingen en stellen we waar nodig onze aanpak bij.

Vitale organisatie en ziekteverzuim

NS verlegt de aandacht van sturen op verzuim naar vergroten van werkvermogen van medewerkers. Met metingen krijgen we meer inzicht in de mentale en fysieke gezondheid van medewerkers. Op basis van deze inzichten kunnen gerichte acties worden ondernomen om de organisatie vitaler te maken en ziekteverzuim te voorkomen. Het verzuimcijfer voor NS kwam in 2020 uit op 6,6% (2019: 6,6%). Bij het uitbreken van corona was er sprake van een piek in het ziekteverzuim, maar sinds april ligt het ziekteverzuim iedere maand (iets) lager dan in dezelfde periode in 2019. We zien dat er met name aandacht gewenst is voor langdurig verzuim. De frequentie van ziekmeldingen en ook het aantal medewerkers dat zich niet ziekmeldt in een jaar ligt dicht bij het Nederlandse gemiddelde. NS gaat in 2021 met de nieuwe arbodienst Arbo Unie leidinggevend en medewerkers beter begeleiden als er sprake is van langdurig verzuim.

Leiderschap bij NS 2020

De gevolgen van de coronacrisis dwingen ons als organisatie om kosten te besparen, kleiner en wendbaarder te worden. NS heeft deze beweging ingezet. Leiders spelen een cruciale rol in de strategie van NS en het laten slagen van de verandering. Daarom is ook in 2020 actief in leiderschapsontwikkeling geïnvesteerd. In het voorjaar en in de zomer zijn voor de top 50, inclusief RvB, leiderschapssessies georganiseerd. Onderwerp van gesprek waren:

- Leiderschap in crisistijd en de coronacrisis in het bijzonder
- Virtueel leiderschap. Leidinggeven op afstand
- De crisis als katalysator voor een wendbare en weerbare organisatie
- Betrokkenheid, veiligheid en vitaliteit van medewerkers

In de tweede helft van het jaar startten we een traject om onze leiders op lange termijn te inspireren, te verbinden en ondersteunen in hun ontwikkeling als leider. Betrokkenheid, vitaliteit, verbinding en vertrouwen van alle medewerkers zijn hierin een belangrijke basis om vanaf 2021 samen te werken aan de transformatie van NS. Dit leiderschapsprogramma wordt in 2021 dan ook voortgezet met een focus op dit onderwerp.

Opvolging

Er is in 2020 onverminderd aandacht geweest voor doorstroom van huidige en het klaarstomen van toekomstige leiders. Daarbij sturen we op meer diversiteit onder leidinggevendenden in de top van de organisatie en in de opvolgingsplanning.

Voor sleutelposities hebben we voor korte of lange termijn opvolgers in beeld en reviewen we drie keer per jaar de opvolging.

Leiderschapsontwikkeling van middelmanagement

Medewerkers die kunnen en willen doorgroeien naar een leidinggevende positie, bieden we ondersteuning op maat en in-company leiderschapsprogramma's. Zo hebben we het programma voor een groep van 20 kandidaten voor managementposities afgesloten. Een van hen heeft tijdens het programma een vervolgstap gezet. Alle deelnemers geven aan via het programma de gewenste persoonlijke ontwikkeldoelen te hebben behaald. In 2020 is geen nieuwe groep gestart als gevolg van de bezuinigingen.

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 omzet van € 3,8 miljard gegenereerd. In 2020 heeft de coronapandemie operationeel en financieel ernstige gevolgen gehad voor de openbaarvervoersector. Door de coronacrisis is de winstgevendheid van diverse Abellio-concessies onder druk komen te staan.

Het aantal reizigers is drastisch gedaald wat ertoe leidde dat het financieel resultaat is beïnvloed door grote eenmalige posten door aan corona gerelateerde voorzieningen voor mogelijke beëindigingsvergoedingen in het VK en door bijzondere waardeverminderingen van activa in het VK en Duitsland. De omvang van deze eenmalige posten is nog in behandeling bij de relevante vervoersautoriteiten en is daarom gebaseerd op voorlopige informatie en niet op basis van de definitieve uitkomst. Deze verwerkingwijze volgt uit grondslagen voor de jaarrekening die in overeenstemming zijn met internationale accountingstandaarden (IFRS).

Abellio geconsolideerd	2020	2019
(in miljoen €)		
Omzet (excl. 50% joint venture Merseyrail)	3.844	3.454
Effect van aanvullende subsidie om spoordiensten in het VK te blijven leveren	1.525	n.v.t.
EBIT vóór eenmalige posten	43	55
Eenmalige posten	-786	-
EBIT gerapporteerd	-743	55
Nettoresultaat toerekenbaar aan NS	-554	4
Nettoresultaat toerekenbaar aan minderheidsbelangen	-203	7
Nettoresultaat over de periode	-757	11

De consolidatie van Abellio bestaat uit Abellio UK, Abellio Duitsland en de Nederlandse entiteit Abellio Transport Holding B.V..

Inleiding

Abellio heeft een positieve EBIT-bijdrage uit de gewone bedrijfsuitoefening gegenereerd van € 43 miljoen en een geconsolideerd negatief EBIT-resultaat van € 743 miljoen, als gevolg van eenmalige effecten. Het netto aan NS toerekenbare verlies bedraagt € 554 miljoen. Een nettoverlies van € 203 miljoen is toerekenbaar aan minderheidsaandeelhouders. Dit jaar is gedomineerd door de € 786 miljoen aan eenmalige effecten op EBIT, bestaande uit € 702 miljoen voor aan corona gerelateerde voorzieningen voor mogelijke beëindigingsvergoedingen en bijzondere waardeverminderingen van activa in het VK en € 84 miljoen aan niet corona gerelateerde bijzondere waardeverminderingen van activa voor de contracten in Duitsland. Het aan NS toerekenbare verlies in UK wordt beperkt tot maximaal haar aandeel van € 244 miljoen in de nog niet aangesproken garantstellingen voor ondersteuning van de betreffende Britse concessies. Dat past binnen de afspraken over de hoogte van het risicokapitaal zoals dat tussen het Nederlandse ministerie van Financiën en NS is overeengekomen.

In het VK was de exploitatie winstgevend tot de uitbraak van de coronapandemie in maart 2020, die een scherpe daling van de reizigersopbrengsten veroorzaakte. Tot 2020 heeft Abellio UK ongeveer € 300 miljoen aan het cumulatief nettoresultaat bijgedragen. Behalve voor Merseyrail zijn de bestaande concessieovereenkomsten in het VK per 1 maart 2020 gewijzigd via kortlopende noodovereenkomsten (Emergency Measures Agreements - "EMA's") waarbij de opbrengsten- en kostenrisico's volledig zijn overgenomen door de Britse overheid en vervoerders een managementvergoeding en prestatievergoeding van 1% tot 2%

kunnen verdienen. Als gevolg hiervan ontving Abellio in 2020 van de Britse overheid een aanvullende subsidie van omgerekend € 1,5 miljard om treinen te kunnen laten rijden. De Britse overheid werkt momenteel aan de overgang van het huidige concessiesysteem naar een managementcontractstelsel, evenals aan een evaluatie van het evenwicht tussen risico en rendement voor vervoerders, overheid en belastingbetalers.

Het Britse ministerie van Vervoer (Department for Transport - "DfT") heeft als voorwaarde bij het aangaan van de huidige noodherstelmaatregelenovereenkomsten (Emergency Recovery Measures Agreements - "ERMA's", zijnde de opvolger van de EMA's) en het verwachte vervolgcontract gesteld dat de bestaande concessieovereenkomsten worden beëindigd bij afloop van de betreffende ERMA, onder mogelijke betaling van een beëindigingsvergoeding aan het DfT. De verwachting was dat de hoogte van de eventuele beëindigingsvergoedingen voor eind 2020 bekend zou zijn, maar het proces is door het DfT verlengd zodat bekendmaking pas later in 2021 zal plaatsvinden. We waarderen deze verlenging omdat Abellio van mening is dat de voorlopige ramingen van het DfT moeten worden aangepast. Gezien het overtuigende bewijs dat is verstrekt aan het DfT om de door Abellio berekende winstgevendheid van de concessies vóór corona te onderbouwen, verwachten we dat de definitieve beëindigingsvergoedingen lager zullen uitvallen. Elke vermindering die volgt uit de definitieve overeenkomst met het DfT zal in 2021 worden verantwoord.

In Duitsland is het directe financiële effect van de coronapandemie beperkt gebleven omdat het risico van gederfde inkomsten wordt gedragen door de OV-autoriteiten, de opdrachtgevers van Abellio. Er zijn echter andere externe factoren dan corona die de exploitatie op de Duitse markt evenals in voorgaande jaren lastig maken, zoals toegenomen onderhoudswerkzaamheden aan het spoor, een nieuwe collectieve arbeidsovereenkomst voor rijdend personeel en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, waardoor het resultaat in 2020 en voorgaande jaren negatief werd beïnvloed. Samen met de kosten van het mobiliseren van nieuwe concessies heeft dit in 2020 geleid tot een nettoverlies voor de Duitse activiteiten van € 127 miljoen, waarvan € 84 miljoen toerekenbaar is aan eenmalige bijzondere waardeverminderingen van activa. Het is essentieel voor het kunnen continueren van de Duitse activiteiten om overeenstemming te bereiken over een structurele wijziging van de compensatie- en boetemechanismen. We zijn daarover al enige tijd in gesprek met de verschillende lokale opdrachtgevers. Dit is een langdurig proces gebleken omdat afspraken veelal niet landelijk kunnen worden gemaakt. In 2020 zijn uitgangspunten overeengekomen. Hierover wordt in het eerste halfjaar van 2021 uitsluitsel verwacht voor de regio's Noordrijn-Westfalen en Midden-Duitsland.

Kengetallen

	Abellio UK (excl. Merseyrail)	Abellio Duitsland
Aantal medewerkers	16.593	3.127
Omzet (€ miljoen) exclusief intercompany	3.100	744
Aantal spoorwegcontracten	5	9

In 2020 behaalde Abellio een omzet van € 3,84 miljard, waarvan € 3,10 miljard voor Abellio UK (exclusief joint venture Merseyrail en inclusief € 1,52 miljard aanvullende concessiesteun van de Britse overheid ter dekking van wegens corona gederfde inkomsten) en € 744 miljoen voor Abellio Duitsland. De omzet is in 2020 met € 404 miljoen gestegen doordat East Midlands in het VK in augustus 2019 is toegevoegd en Stuttgarter Netz en S-Bahn Rhein-Ruhr in Duitsland een volledig jaar actief zijn geweest. Abellio verwacht dat de omzet in 2021 verder zal stijgen naar ongeveer € 4 miljard, zij het met een grote verschuiving van reizigersopbrengsten in het VK naar overheidssubsidie als gevolg van de coronapandemie.

De strategie van Abellio



Abellio is opgericht om NS voor te bereiden op de liberalisering van de Europese spoormarkt en te helpen haar doelstellingen in Nederland te realiseren.

De huidige focus van Abellio ligt op het bieden van betrouwbare diensten aan de reizigers in het VK en Duitsland, waarvan uiteindelijk ook de Nederlandse reiziger moet profiteren, bijvoorbeeld door de verbetering van grensoverschrijdende verbindingen en een duurzaam rendement op geïnvesteerd kapitaal te behalen, waarbij risico's worden beheerd via een gediversifieerde portefeuille en investeringen binnen het door NS gereserveerde risicokapitaal blijven. Dit was in 2020 een uitdagende doelstelling.

Het is momenteel echter lastig opereren op de spoormarkten in het VK en Duitsland. In het VK staat een herstructurering van de nationale spoorsector op stapel om spoor en trein beter op elkaar af te stemmen met het oog op het behalen van toekomstige klimaatdoelen en een terugkeer naar groei in mobiliteit. De coronapandemie heeft het openbaar vervoer in 2020 ernstig ontwricht en zal naar verwachting het reisgedrag op de langere termijn beïnvloeden. Willen onze bestaande contracten winstgevend blijven, dan zullen we met de concessieverleners overeenstemming moeten bereiken over compensatie voor de uitdagingen waarvoor de vervoerders (Train Operating Companies - "TOC's") zich gesteld zien en waarop zij geen invloed hebben. In het VK worden overeenkomsten voor reizigersvervoer per spoor 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 2020 is voor de meeste spoorovereenkomsten in het VK via een tijdelijke noodovereenkomst compensatie geboden voor het verlies aan reizigersopbrengsten door de coronapandemie. In Duitsland worden de meeste overeenkomsten voor reizigersvervoer per spoor aanbesteed als bruto-contracten, wat inhoudt dat het risico van reizigersopbrengsten voor rekening van de aanbestedende OV-autoriteit (Public Transport Authority - "PTA") komt en dat eventuele ontvangen subsidies op de brutokosten van het contract zijn gebaseerd. Daardoor is het directe effect van de coronacrisis op de Duitse contracten beperkt tot gewijzigde dienstregelingen en aanvullende veiligheids- en reinigingsmaatregelen. De Duitse overheid heeft aangegeven de aanvullende kosten gerelateerd aan de pandemie te compenseren en Abellio heeft de eerste vergoedingen van de PTA's ontvangen in 2020.

In 2020 is Abellio binnen het kader voor risicokapitaal gebleven dat in 2016 is overeengekomen tussen het Nederlandse ministerie van Financiën en NS. Binnen dit kader kunnen NS en haar dochterbedrijf Abellio buitenlandse activiteiten ontwikkelen. In het kader wordt bepaald hoeveel risicokapitaal in het VK en Duitsland kan worden geïnvesteerd. Buitenlandse concessies brengen, evenals de Nederlandse activiteiten, (financiële) risico's met zich mee. Het 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 via Abellio. Deze grens ligt op € 500 miljoen voor geïnvesteerd kapitaal (NS-belang in Abellio) en garantstellingen. Er geldt een aanvullende limiet van € 500 miljoen voor de contracten in het VK voor specifieke garanties van het moederbedrijf (Parent Company Support - "PCS") die de concessieverlener in het VK vereist van de uiteindelijke aandeelhouder. 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 leasetransacties worden gefinancierd. De in 2020 gemaakte verliezen hebben geleid tot een lager eigen vermogen van Abellio, terwijl de daling van het Britse pond van € 1,18 op 31 december 2019 naar € 1,12 op 31 december 2020 heeft gezorgd voor een lagere waarde van de verstrekte garanties omgerekend in euro's.

Risicokapitaal Abellio	2020	2019
(in miljoen €)		
Eigen vermogen toerekenbaar aan NS*	42	334
Garanties verstrekt door NS	71	84
<i>Aangesproken garanties (NS-deel)</i>	20	21
Totaal eigen vermogen en garanties	113	418
Totaal PCS-garanties verstrekt door NS	455	480
 <i>Aangesproken PCS-garanties (NS-deel)</i>	 85	 89
Totaal risicokapitaal	568	898
<i>Waarvan aangesproken</i>	105	110
<i>Waarvan gereserveerd via kapitaalverhoging</i>	240	-

*De totale netto-investering in geld van NS in Abellio bedraagt € 175 miljoen per 31 december 2020, bestaande uit kapitaalstortingen van € 249 miljoen gecompenseerd door € 74 miljoen aan ontvangen dividenden. Daarnaast is een kapitaalverhoging van € 240 miljoen begrepen in het eigen vermogen per 31 december 2020 en in het aangesproken risicokapitaal, hoewel de kapitaalstorting daarvoor nog niet heeft plaatsgevonden.

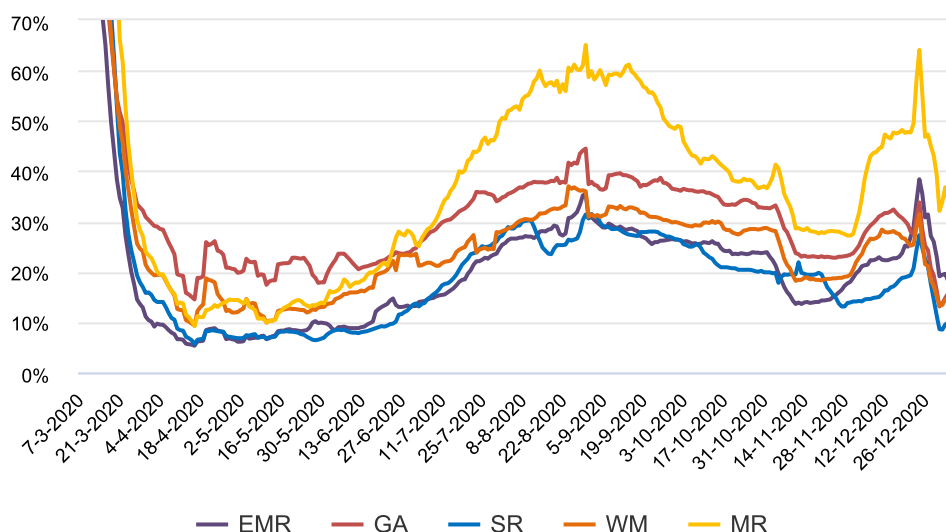
Abellio UK



Context van de huidige markt

Het is door de coronacrisis een buitengewoon moeilijk jaar geweest voor reizigersvervoer per spoor in het VK. In maart 2020 besloot de Britse regering naar aanleiding van de uitbraak een nationale lockdown in te stellen en het gebruik van de trein te beperken tot essentiële reizen voor mensen met een cruciaal beroep. Gemiddeld daalden de reizigersaantallen tijdens de eerste lockdown tot minder dan 10% van die in dezelfde periode in 2019. In september 2020 was het nationaal gemiddelde van de reizigersvraag na de eerste lockdown hersteld tot ongeveer 40%. De vraag daalde echter opnieuw nadat de Britse regering in de herfst strengere beperkingen had ingevoerd, en nam in december 2020 weer toe voordat er later diezelfde maand verdere beperkingen werden opgelegd.

Onderstaande grafiek laat zien wat het effect van de overheidsmaatregelen op de reizigersopbrengsten van de TOC's van Abellio is geweest, door de reizigersopbrengsten van 2020 weer te geven als percentage van die van 2019 over dezelfde periode.



Abellio London Bus speelde een belangrijke rol door medewerkers in een cruciaal beroep in staat te stellen zich tijdens de pandemie te blijven verplaatsen, waarbij de dienstverlening werd aangepast aan de klantvraag en de beschikbaarheid van het personeel. Abellio Rail Replacement (ARR) bleef tijdens de lockdownperiode bussen inzetten, hoewel gereduceerd, als vervangend treinvervoer. Event Connect, dat voorziet in vervoer bij grote sportevenementen en voor touroperators en zakelijke opdrachtgevers, is hard geraakt door de terugval in de vrijetijdsector.

Spoorconcessies en busdiensten in het VK

Abellio exploiteert vijf Britse concessies en ongeveer 9% van de busdiensten in Londen, met een gezamenlijke omzet van € 3,1 miljard (exclusief Merseyrail, een niet-geconsolideerde 50:50 joint venture met Serco). Het bedrijf exploiteert East Midlands Railway, ScotRail, Greater Anglia, West Midlands en Merseyrail, evenals een winstgevend busbedrijf.

Exploitant	Einddatum contract	Mogelijke verlenging	Einddatum noodcontract*
Greater Anglia (GA)	12-okt-25	12-okt-26	19-sep-21
Merseyrail (MR)	20-jul-28	20-jul-33	n.v.t.
ScotRail (SR)	31-mrt-22	13-okt-22	31-mrt-21
West Midlands (WM)	31-mrt-26	31-mrt-28	19-sep-21
East Midlands (EMR)	17-aug-27	17-aug-29	31-mrt-22

*Opbrengsten- en kostenrisico's zijn per 1 maart 2020 overgenomen door de Britse overheid, met de mogelijkheid van verlenging van de looptijd door de concessieverlener met 7 railperioden van 4 weken.

Als gevolg van de plotselinge omzetsdaling met 80% in 2020 tijdens de lockdowns werden contracten met een gewoonlijke winstmarge van 3%-4% niet meer rendabel. De verwachting is dat treinreizen voorlopig niet op het niveau van voor de coronacrisis doordat er meer thuis wordt gewerkt en reizigers zich zorgen maken over hun veiligheid. Gezien de onzekere vooruitzichten is het DfT snel in actie gekomen door contracten aan te passen zoals hieronder is beschreven.

Op 22 maart 2020 stemden alle drie Abellio DfT-concessies (Greater Anglia, West Midlands en East Midlands) in met de door het DfT aangeboden wijziging van hun concessieovereenkomsten, gezien de buitengewone omstandigheden veroorzaakt door de coronapandemie en om de continuïteit van hun activiteiten te waarborgen. Voor ScotRail werd op 24 maart 2020 van Transport Scotland (TS) een zelfde aanbod ontvangen dat qua opzet sterk overeen kwam met het aanbod van het DfT. Er is geen contractwijziging aangeboden aan Merseyrail, zodat de opbrengsten- en kostenrisico's voor de exploitatie als voorheen, maar met gereduceerde winst, worden bepaald door de bestaande concessieovereenkomst met Merseytravel.

Emergency Measures Agreements

De Emergency Measures Agreement (EMA) heeft als doel concessienemers voor zover redelijk te behoeden voor de ernstige financiële gevolgen van de coronapandemie. Om dat te bereiken, hebben de Britse en Schotse regeringen in wezen de opbrengsten- en kostenrisico's overgenomen voor de duur van de EMA, waarbij de vervoerders een managementvergoeding ontvingen en een prestatievergoeding konden verdienen gebaseerd op kritieke prestatie-indicatoren ("KPI's").

In eerste instantie liepen de EMA's van 1 maart tot 20 september 2020. De EMA voor ScotRail is eerst verlengd van 20 september 2020 tot 10 januari 2021 en vervolgens, overeengekomen op 18 december 2020, tot 31 maart 2021. De opbrengsten- en kostenrisico's blijven bij TS berusten en overeenkomstig de eerste EMA ontvangt ScotRail een vergoeding op basis van bepaalde kritieke prestatie-indicatoren. ScotRail is in constructief overleg met TS over een volgende verlenging van de EMA na 31 maart 2021.

Emergency Recovery Measures Agreements

De EMA's van de drie Abellio DfT-concessies werden op 20 september 2020 vervangen door Emergency Recovery Measures Agreements (ERMA's). De looptijd van de ERMA's verschilt per concessie en varieert van een half jaar tot anderhalf jaar, terwijl net als bij de EMA's de kosten worden gedragen door het DfT en de TOC's een - weliswaar lagere - managementvergoeding kunnen verdienen. Het DfT heeft aan de te ontvangen managementvergoeding prestatiedoelen op vier gebieden verbonden: operatie, financieel, klantenservice en samenwerking met Network Rail. Voor East Midlands Railway loopt de ERMA eind maart 2022 af, terwijl die voor West Midlands en Greater Anglia in september 2021 aflopen, waarbij het DfT de ERMA's met maximaal zeven railperiodes van vier weken kan verlengen.

Een ERMA kon alleen tot stand komen als de TOC ermee instemde dat haar bestaande concessieovereenkomst na afloop van de ERMA-termijn zou worden beëindigd, en hiermee heeft het DfT de overgang naar nieuwe contracten in gang gezet. Voor TOC's die voldoen aan de gestelde criteria, worden de ERMA's vervangen door onderhandse gunningen met een mogelijke duur van 4 tot 6 jaar. Het vooruitzicht is dat de opbrengsten- en kostenrisico's voor rekening en risico van de Britse overheid blijven. Naar verwachting is er in de tweede helft van 2021 meer bekend over de procedure en voorwaarden van de onderhandse gunning.

Als onderdeel van het beëindigingsproces is mogelijk een beëindigingsvergoeding verschuldigd op basis van de financiële vooruitzichten van de concessie als er geen corona pandemie was geweest. De mogelijke beëindigingsvergoeding is beperkt tot de niet-aangesproken PCS-garanties en de waarde van de nettoactiva van de TOC. Het kasuïstroomrisico voor NS is hierdoor beperkt tot € 244 miljoen aan niet-aangesproken PCS-garantiestellingen voor Greater Anglia en West Midlands en blijft hiermee binnen het afgesproken kader voor risicokapitaal. Er zijn momenteel onderhandelingen gaande met het DfT over de hoogte van een eventuele beëindigingsvergoeding en een uitkomst wordt later in 2021 verwacht. In de jaarrekening over 2020 is een volledige voorziening getroffen voor de mogelijke beëindigingsvergoedingen waarover nog wordt onderhandeld. Abellio was ten tijde van het opstellen van de jaarrekening niet in staat de verwachte vermindering van de vergoedingen te kwantificeren en daarom is een volledige voorziening getroffen op basis van de voorlopige raming van het DfT.

Op 21 oktober 2020 werd de raming van de door de TOC's te betalen beëindigingsvergoeding bekendgemaakt door het DfT. Voor East Midlands Railway heeft het DfT een winstgevend contract berekend en daarom is geen beëindigingsvergoeding verschuldigd. Voor zowel Greater Anglia als West Midlands heeft het DfT verlieslatende contracten berekend en zou de PCS-garantstelling volledig moeten worden angesproken om deze concessies te beëindigen. NS is het fundamenteel oneens met deze berekening omdat het niet overeenkomt met de rekenmodellen van Abellio, welke aantonen dat beide contracten winstgevend zijn geweest in het verleden en winstgevend zouden zijn gebleven als er geen pandemie was geweest, met enkele uitdagingen in het verschiet voor Greater Anglia.

De definitieve beëindigingsvergoeding wordt bepaald door het DfT op basis van de financiële situatie waarin een TOC verkeerde voorafgaand aan de pandemie en hoe de TOC zich zou hebben ontwikkeld gedurende de resterende looptijd van de concessie. Er is een uitgebreid en gedetailleerd proces doorlopen van bewijsvoering aan het DfT, dat naar de mening van Abellio een sterk en overtuigend argument vormt dat deze beëindigingsvergoedingen aanzienlijk lager zouden moeten zijn. Als het proces van het DfT redelijk en billijk is en het door Abellio aangedragen uitgebreide bewijs wordt meegewogen, is de verwachting dat de uiteindelijke beëindigingsvergoedingen aanzienlijk zullen verminderen en een weerspiegeling zullen zijn van de door Abellio verwachte winstgevendheid van de concessies als er geen corona pandemie was geweest. Elke vermindering die volgt uit de definitieve overeenkomst met het DfT zal in 2021 worden verantwoord.

Publieke perceptie

Zoals eerder gezegd, is het reizigersvertrouwen met betrekking tot treinreizen maar langzaam verbeterd sinds de uitbraak van de pandemie. Hoewel onderzoek van de RSSB (Rail Safety & Standards Board) heeft uitgewezen dat de kans op besmetting in de trein en op stations betrekkelijk klein is, is volgens de National Travel Attitudes Survey van het DfT de perceptie nog steeds dat het niet veilig is om met de trein te reizen. Een andere belangrijke oorzaak van de lage reizigersaantallen is het feit dat al maandenlang een aanzienlijk aantal grotere werkgevers gehoor geeft aan het verzoek van de overheid om personeel thuis te laten werken. In overleg met het DfT gaat Abellio in het kader van een sectorbreed streven naar herstel, door met het ontwikkelen van flexibele, aantrekkelijke treinkaart producten en met het vereenvoudigen van betaalmethoden. Een voorbeeld daarvan is de huidige overgang van papieren abonnementen naar digitale smartcardversies voor de West Midlands concessie.

Williams Review

Vóór de coronapandemie werd met de Williams Review, een evaluatie van de Britse spoorsector waartoe de Britse regering in 2018 opdracht gaf, beoogd de spoorsector te hervormen en het concessiemodel in zijn huidige vorm te beëindigen. Als gevolg van de coronacrisis is hiermee een vliegende start gemaakt met de invoering van noodcontracten. Een en ander zal in de sector wijzigingen in structuur en bestuur met zich meebrengen en het DfT heeft toegezegd zijn voorstellen naar aanleiding van de evaluatie te zullen publiceren. Aangenomen wordt dat er een nieuw orgaan komt dat onafhankelijk van de regering voor sturing gaat zorgen. Dat orgaan gaat waarschijnlijk de resultaten aansturen, toezien op de infrastructuur en toekomstige managementcontracten voor spoorwegexploitatie toekennen. Aan die contracten zijn naar verwachting geen directe kosten- en opbrengstenrisico's verbonden maar wel enkele financiële prikkels.

Incident bij Stonehaven

Dat veiligheid in de spoorsector altijd een leidend beginsel is, werd aan het eind van de zomer van 2020 maar al te duidelijk met de ontsporing van een trein van ScotRail bij Stonehaven. Het tragische ongeval vond op 12 augustus plaats toen de trein van ScotRail van 06.38 uur van Aberdeen naar Glasgow tijdens hevige regenval werd getroffen door een aardverschuiving, waarbij twee collega's van ScotRail, de machinist en de conducteur, en een reiziger omkwamen.

ScotRail werkt nauw samen met de onderzoekers van het ongeval, Network Rail en organisaties in de sector om lering te trekken uit deze tragische gebeurtenis en het spoor voor collega's en reizigers zo veilig mogelijk te maken. Network Rail (NR) heeft een reeks aanvullende veiligheidsmaatregelen getroffen en inspecties uitgevoerd op locaties waar het spoor langs hellingen loopt met een vergelijkbaar hoger risico op aardverschuivingen. Daarnaast heeft NR in het kader van haar langetermijnrespons op klimaatverandering en het onderhoud van het grote aantal taluds en dijken in haar portefeuille twee werkgroepen ingesteld die worden geleid door onafhankelijke deskundigen.

Na uitgebreide herstelwerkzaamheden werd de spoorlijn tussen Aberdeen en Dundee op 3 november 2020 weer opengesteld.

Brexit

Op 31 januari 2020 was de Brexit een feit en in december 2020 is door de EU en het VK uiteindelijk een handelsovereenkomst bereikt. Met de inwerkingtreding daarvan op 1 januari 2021 is er een eind gekomen aan het vrije verkeer van personen, goederen en diensten tussen het VK en de EU. Volgens de overeenkomst gelden er geen invoerrechten of beperkingen op de handelsvolumes maar zijn er in sommige gevallen wel extra douaneaangiften nodig.

Als bedrijf is Abellio in hoge mate gevrijwaard van eventuele negatieve effecten van de Brexit, omdat het binnenlandse klanten heeft, niet over de grens actief is en haar activiteiten uitvoert in GBP.

De Brexit kan echter wel nadelig uitpakken voor de inhuur van personeel, in het bijzonder uitzendkrachten, vooral buschauffeurs en schoonmakers, vanwege een nieuw puntensysteem en visumvereisten.

Hoewel de leveranciersketen van Abellio zich overwegend in het VK bevindt, kan de toelevering vanuit het Europese vasteland hinder ondervinden van nieuwe douaneregels. Abellio heeft samen met partners in de sector gewerkt aan het in kaart brengen en aanpakken van mogelijke problemen in verband met de Brexit.

Kerncijfers per spoorconcessie en busbedrijf van Abellio UK

Vervoerder	Opbrengsten (€ miljoen)	Klant- tevredenheid	Punctualiteit	Aantal stations	Aantal treinstellen/ bussen	Aantal medewerkers
Greater Anglia	729	77%	93,0%	136	1.226	2.912
Merseyrail (Joint Venture, JV)	164	90%	97,4%	66	171	1.149
ScotRail	1.037	90%	91,9%	359	1.098	5.249
West Midlands	640	79%	88,5%	151	647	2.940
East Midlands	487	83%	93,1%	91	439	2.580
Abellio London Bus	240	-	-	-	852	2.704
Totaal vervoerders	3.296	-	-	803	4.433	17.534
Hoofdkantoor Abellio UK	-	-	-	-	-	208
Uitsluiting intercompany en JV	-197	-	-	-	-	-1.149
Geconsolideerd (incl. hoofdkantoor, excl. JV)	3.100	-	-	803	4.433	16.593

Vervoerder	Reizigersopbrengsten (€ miljoen)	Overheidsinkomsten (€ miljoen)	Overige inkomsten (€ miljoen)	Opbrengsten (€ miljoen)
Greater Anglia	268,6	345,2	115,6	729,4
Merseyrail (JV)	33,8	110,5	20,0	164,3
ScotRail	136,6	887,6	12,6	1.036,8
West Midlands	204,6	410,9	24,1	639,6
East Midlands	150,3	308,2	28,1	486,6
Abellio London Bus	-	208,2	31,3	239,5
Totaal concessies	793,9	2.270,6	231,7	3.296,2
Geconsolideerd (excl. Merseyrail)	759,1	2.160,0	180,6	3.099,7

Met de EMA's en ERMA's is belangrijke ondersteuning verleend door de Britse en Schotse regeringen. Voor de TOC's van Abellio bedroeg de aanvullende steun voor de concessies in 2020 in de vorm van extra subsidie en een lagere concessiepremie in totaal € 1,5 miljard voor Greater Anglia, ScotRail, West Midlands en East Midlands samen.

Financieel resultaat

Abellio UK geconsolideerd (in miljoen €)	2020	2019
Reizigersopbrengsten	759,1	1.875,70
Overheidsinkomsten	2.160,0	870,6
Overige opbrengsten	180,6	173,1
Opbrengsten (exclusief Merseyrail)	3.099,7	2.919,4
EBIT vóór eenmalige posten	86,8	81,6
Eenmalige posten	-701,8	-
EBIT	-615	81,6
Intercompany financieel resultaat *	-15,9	-13,9
Overige financiële resultaten	15,8	-19,9
Resultaat voor belastingen	-615,1	47,8
Vennootschapsbelasting	0,5	-9,7
Nettoresultaat	-614,6	38,1
Minderheidsbelang	-202,8	-7,3
Nettoresultaat toerekenbaar aan Abellio	-411,8	30,8
Kapitaalinvesteringen (exclusief Merseyrail)	0,2	129,3
Eigen vermogen toerekenbaar aan NS	-295,1	116,9
PCS-garanties verstrekt door NS	455,4	480,3
Overige garanties verstrekt door NS	70,9	84,1
Totaal risicokapitaal Abellio UK	231,2	681,3
Aangesproken PCS-garanties (NS-deel)	84,9	89,4
Overige aangesproken garanties (NS-deel)	20,1	21,3
Totaal aangesproken garanties (NS-deel)	105,0	110,7

*Intercompany financieel resultaat bestaat uit rente op aandeelhoudersleningen en garantievergoedingen aan de aandeelhouders.

Operationele prestaties

De prestaties laten een verbetering zien doordat er minder treinen reden en minder passagiers werden vervoerd tijdens de pandemie. Het aantal vertragingminuten was ook lager, in overeenstemming met de in onderstaande tabel ¹ weergegeven punctualiteitsgegevens (PPM ² : Public Performance Measure). In de ERMA's is bepaald dat de prestaties moeten worden gemeten aan de hand van bepaalde kpi's: uitval, korte samenstelling en punctualiteit.

Vervoerder		2020	2019	Treinen per dag
1	Merseyrail	97,4%	96,4%	414
2	c2c Rail	96,3%	95,0%	298
3	TfL Rail	95,7%	95,5%	452
4	London Overground	94,8%	93,1%	1,205
5	Chiltern	94,0%	93,0%	312
6	East Midlands Trains	93,1%	89,4%	380
7	Abellio Greater Anglia	93,0%	89,7%	1,08
8	Great Western Railway	92,5%	89,4%	1,237
9	Southeastern	91,9%	89,5%	1,488
10	ScotRail	91,9%	88,5%	1,716
11	TfW Rail Services	91,7%	89,6%	668
	Gemiddelde alle TOC's	91,4%	86,9%	
12	Crosscountry	90,3%	84,6%	187
13	South Western Railway	89,8%	81,7%	1,366
14	Transpennine Express	89,8%	78,1%	237
15	London North Eastern Railway	89,8%	78,0%	113
16	Northern Trains	89,7%	81,1%	1,935
17	Govia Thameslink Railway	89,2%	85,2%	3,076
18	West Midlands Trains	88,5%	81,3%	941
19	Caledonian Sleeper	88,3%	82,7%	4
20	Avanti West Coast	86,4%	80,1%	230

- 1 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 2020 en 2019 vermeld. Twaalf van deze vervoerders beschikken over een concessie van het 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 en Northern Trains worden rechtstreeks door het DfT uitgebaat. De betere uitkomst van de PPM-meting voor alle TOC's in 2020 is vooral te danken aan het kleinere verkeersvolume op het spoornet tijdens de coronapandemie.
- 2 PPM is de sectorstandaard voor meting van de punctualiteit en geeft het percentage treinen weer dat aankomt binnen vijf minuten van de geplande tijd (binnen tien minuten voor langeafstandstreinen).

Onderstaande tabel toont de oorzaak van de vertragingen van de TOC's van Abellio in 2020 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	66,4%	66,3%	61,8%	59,2%	63,7%
TOC on self	25,5%	32,5%	32,8%	30,5%	21,4%
TOC on TOC	8,1%	1,2%	5,4%	10,3%	14,9%

Klanttevredenheid

Kort na de instelling van de lockdown werd de National Rail Passenger Survey (NRPS) van Transport Focus opgeschort vanwege de geringe aantallen reizigers en moeilijkheden bij uitvoering van het veldwerk. De NRPS-gegevens in de tabel met de kengetallen hebben dan ook betrekking op het onderzoek dat in het voorjaar van 2020 is gehouden waarbij slechts 75% is behaald van de beoogde deelwaarneming voordat de pandemie uitbrak.

Transport Focus heeft de NRPS vervangen door een kleiner onderzoek welke de beleving van reizigers volgt maar zonder uitsplitsing naar TOC. Het percentage treinreizigers dat tevreden is over hun reis, loopt uiteen van 77% tot 90%.

Abellio als werkgever

Abellio is een belangrijke werkgever met meer dan 16.000 medewerkers bij alle TOC's tezamen. De organisatie moest in overeenstemming worden gebracht met de nieuwe ERMA's/EMA's, onderhandse gunningen en mogelijk toekomstige concessies. Abellio wordt gerekend tot de grote werkgevers in het VK die zich hebben gecommitteerd aan leertrajecten. Op de door het Education and Skills Funding Agency opgestelde lijst van honderd beste werkgevers in het VK staat Abellio op plaats 39 en is daarmee de hoogst genoteerde vervoersorganisatie in de particuliere sector. In het afgelopen jaar zijn er meer dan driehonderd collega's begonnen aan een leertraject in functies die uiteenlopen van buschauffeur en treinmachinist tot medewerker klantenservice, technicus of manager.

Abellio blijft in dialoog met de vakbonden op grond van een professionele, goede verstandhouding om medewerkers te ondersteunen en motiveren. Naar aanleiding van de pandemie heeft Abellio verder geïnvesteerd in de gezondheid en het welzijn van haar medewerkers door online bijeenkomsten te houden, ondersteuning te bieden en communicatie en overleg met leiders en managers te versterken. Abellio heeft tweejaarlijks onderzoek gedaan naar de betrokkenheid onder haar medewerkers om te begrijpen hoe zij als werkgever verder kan verbeteren. Daarnaast heeft Abellio betrokkenheidsforums ingesteld waar medewerkers zich kunnen uitspreken over alles wat Abellio doet.

Abellio gaat verder op de ingeslagen weg naar een divers en inclusief personeelsbestand. Abellio heeft een forum opgezet en belangrijke maatregelen genomen om de vertegenwoordiging van etnische minderheden en vrouwen in het senior management te verbeteren, kansen te scheppen voor jongeren en voor meer inzicht in de voordelen van een inclusief personeelsbestand te zorgen. De meeste van onze TOC's hebben het gestelde doel van de aanstelling van vrouwen in het senior management en etnische diversiteit onder nieuwe medewerkers al ruim gehaald, terwijl bijna een derde van de leerlingen een BAME-achtergrond (Black, Asian and Minority Ethnic) heeft. Verder heeft Abellio haar toptalenten in kaart gebracht en geïnvesteerd in hun ontwikkeling zodat zij een leidinggevende rol kunnen vervullen. We investeren in onze medewerkers door hen de mogelijkheid te bieden voortdurend (bij) te leren en zich te ontwikkelen via online lesprogramma's.

Vooruitzichten voor 2021

De EMA in het geval van ScotRail en de ERMA-contracten voor de DfT-TOC's hebben voor Abellio gezorgd voor stabiliteit in deze vooralsnog onzekere tijden. Onze onmiddellijke prioriteiten zijn het nakomen van de vier door het DfT en TS gestelde criteria, het beperken van het opbrengstenrisico voor Merseyrail bij eventuele nieuwe lockdownbeperkingen en het optimaal voorbereiden van elk van onze bedrijven om onze reizigers van dienst te zijn zodra de vraag naar openbaar vervoer zich herstelt van de gevolgen van de coronapandemie wanneer vaccinatie plaatsvindt en de beperkingen worden opgeheven.

Verder treft Abellio voorbereidingen voor de overgang van de ERMA's naar onderhandse gunningen voor de DfT-TOC's. Ook lopen we vooruit op verdere hervormingen ten aanzien

van de mogelijke instelling van een nieuw onafhankelijk orgaan voor toezicht op de infrastructuur en toekenning van contracten voor spoorwegexploitatie. Wat Abellio Bus betreft, blijven we strategisch bieden op routes in Londen en onderzoeken we mogelijkheden om onze busconcessies uit te breiden naar andere grootstedelijke gebieden in Engeland.

Greater Anglia



Voor Greater Anglia (GA) was het hoogtepunt in 2020 de verdere invoering van hoogwaardige nieuwe treinen op het net. Op al onze regionale routes in Norfolk, Suffolk en Cambridgeshire, plus de lijn tussen Marks Tey en Sudbury in Essex, zijn we per 1 februari 2020 overgegaan op onze nieuwe hybride Stadler-treinen, terwijl de intercitydiensten tussen Norwich en Londen sinds eind maart 2020 zijn overgenomen door nieuwe elektrische intercitytreinen. Voor de Stansted Express-diensten volgde de overgang vanaf eind juli 2020. Er werd ook volop doorgewerkt aan het testen en in gebruik stellen van onze nieuwe forensentreinen, waarvan de eerste tegen het eind van het jaar zijn ingevoerd. De reacties van de reizigers zijn heel positief.

Het was tevens een goed jaar voor de prestaties: de punctualiteit lag vanaf maart 2020 meestal tussen 91% en 97%, een resultaat dat deels is toe te schrijven aan de beperkte dienstregelingen en lagere reizigers aantallen wegens corona, evenals het effect van beide nieuwe treinen en de constante aandacht voor effectief onderhoud van de rest van de vloot. In het kader van het doorlopende investeringsprogramma voor stations werd de installatie van nieuwe klantinformatiesystemen in heel het netwerk voltooid, werden grote projecten ontwikkeld voor belangrijke locaties zoals Witham en Wickford en werd voor projecten voor verbetering van toegankelijkheid van Bury St Edmunds, Colchester en Needham Market financiering verkregen via het overheidsprogramma Access for All.

Op milieugebied hebben we beter gepresteerd: de resultaten over 2020 laten zien dat de CO₂-uitstoot met 11% afnam, er 67% minder afval is gestort en er 50% minder gevaarlijk afval is geproduceerd. De samenwerking met Community Rail Partnerships (CRPs) heeft gezorgd voor verdere versterking van de lokale banden en verbeteringen; er is een nieuwe CRP van start gegaan op de lijn Hertford East en alle CRP's zijn geaccrediteerd volgens de spoorstrategie van het DfT voor plaatselijke gemeenschappen.

Tot slot hebben onze voortdurende verbeteringen in de dienstverlening externe, onafhankelijke erkenning gevonden: Greater Anglia is bij de Rail Business Awards verkozen tot "Train Operator of the Year" en Norwich is bij de National Rail Awards verkozen tot "Large Station of the Year" (de derde keer in vier jaar dat GA die prijs wint, na Cambridge in 2017 en Ipswich in 2018).

De dienstverlening van GA is tijdens de pandemie steeds uitstekend geweest, met verscherpte reinigingsregimes, heldere en tijdige informatie en begeleiding voor de klanten, consequent hoge punctualiteit, aan de situatie aangepaste dienstregelingen, doeltreffende samenwerking met partners, positieve ondersteuning van medewerkers en proactieve updates voor belanghebbenden. Die doeltreffende aanpak is erkend door het DfT en andere betrokken partijen.

De vanaf maart 2020 gedeelde reizigersopbrengsten zijn op grond van de gewijzigde EMA-/ERMA-contracten gecompenseerd met inkomsten van de Britse overheid, zoals opgenomen in onderstaande tabel.

Greater Anglia (in miljoen €)	2020	2019
Reizigersopbrengsten	268,6	754,3
Overheidsinkomsten	345,2	0
Overige opbrengsten	115,6	113,7
Opbrengsten	729,4	868
EBIT vóór eenmalige posten	32,9	12,1
Kapitaalinvesteringen	-19,6	71,1
PCS-garanties verstrekt door NS	182,4	192,8
Aangesproken PCS-garanties (NS-deel)	53,8	56,7
Niet aangesproken PCS-garanties (NS deel)	128,6	136,1

*Intercompany financieel resultaat bestaat uit rente op aandeelhoudersleningen en garantievergoedingen aan de aandeelhouders NS en Mitsui.

Merseyrail



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

Als gevolg van de coronapandemie is de aandacht vooral uitgegaan naar veilige, betrouwbare dienstverlening aan de inwoners van de Stadsregio Liverpool die moeten reizen. Daartoe zijn talrijke veranderingen doorgevoerd in de dienstregeling en is de reizigersinformatie afgestemd op de berichtgeving van de Britse overheid over de volksgezondheid.

Merseyrail opereert als voorheen op basis van de concessieovereenkomst met Merseytravel, die ook tijdens de pandemie bepalend is geweest voor de opbrengsten- en kostenrisico's van de exploitatie. Het is alleen aan het sinds 2003 opgebouwde sterke rendement van het bedrijf en de grote inzet van het team te danken dat we ook dit verslagjaar met winst hebben kunnen afsluiten zonder aanvullende overheidscompensatie voor gedeelde reizigersopbrengsten.

Merseyrail werkt verder aan de invoering in 2021 en 2022 van een nieuwe vloot rollend materieel en aan de uitrol van smartcardsystemen, zoals valideerautomaten op de perrons van stations in heel het net, en digitale vervoerbewijzen. De nieuwe vloot is via een openbare aanbesteding aangekocht door Merseytravel en wordt geleverd door Stadler.

Merseyrail behoort volgens PPM-metingen opnieuw tot de meest punctuele Britse spoorwegmaatschappijen en heeft in de National Rail Passenger Survey van het voorjaar van 2020 haar positie behouden als beste regionale – en de op een na beste algemene – TOC in het land.

Merseyrail (op basis van 100%)	2020	2019
(in miljoen €)		
Reizigersopbrengsten	33,8	65,2
Overheidsinkomsten	110,5	111,9
Overige opbrengsten	20,0	26,5
Opbrengsten	164,3	203,6
EBIT	0,4	29,2
Kapitaalinvesteringen	1,0	0,8
PCS-garanties verstrekt door NS	-	-

ScotRail



ScotRail is actief door heel Schotland, met treinverbindingen tussen de zeven grote steden van het land en treinverbindingen van de Great Scottish Scenic Railway in de Highlands, Borders en South West. Het netwerk van ScotRail bestaat uit meer dan 350 stations en 9 onderhoudslocaties.

Ook tijdens de coronapandemie is door ScotRail de veiligheid van reizigers en medewerkers vooropgesteld. Met het oog op berichtgeving van de overheid over de volksgezondheid en informatie over het reizen per openbaar vervoer zijn enkele veranderingen in de dienstregelingen doorgevoerd om medewerkers met een cruciaal beroep in staat te stellen zich voor hun werk op

veilige onderlinge afstand te verplaatsen. Daarnaast is gewerkt aan verdere verbeteringen voor onze klanten, zoals de herontwikkeling van de stations van Motherwell en Aberdeen en de verbouwing van het station Glasgow Queen Street, dat wordt bediend door Abellio's nieuwe en verbeterde treinen, waarin £ 475 miljoen is geïnvesteerd.

In heel Schotland heeft ScotRail de punctualiteit en betrouwbaarheid opnieuw hoger gescoord en het voortschrijdend jaargemiddelde (MAA) is verbeterd tot 91,9%. Uit het laatste onafhankelijke onderzoek onder reizigers is dan ook naar voren gekomen dat negen van de tien klanten tevreden zijn over ScotRail. Gezien het landelijke gemiddelde van 82% klanttevredenheid, behoren de reizigers van ScotRail daarmee tot de meest tevreden klanten in heel het VK.

De vanaf maart 2020 gederfde reizigersopbrengsten zijn op grond van het EMA-contract gecompenseerd met extra inkomsten van Transport Scotland (TS), zoals opgenomen in onderstaande tabel. ScotRail was vóór de coronacrisis licht winstgevend. Als gevolg van de pandemie hebben bijzondere waardeverminderingen van activa echter geleid tot een eenmalig verlies in 2020. Het kasuitstroomrisico voor de aandeelhouders is beperkt tot niet-aangesproken PCS- en andere garantstellingen van € 51 miljoen. ScotRail is in constructief overleg met TS over een verlenging van de EMA na 31 maart 2021.

ScotRail	2020	2019
(in miljoen €)		
Reizigersopbrengsten	136,6	427,6
Overheidsinkomsten	887,6	534,7
Overige opbrengsten	12,6	41,2
Opbrengsten	1.036,8	1.003,5
EBIT*	-93,1	2,5
Kapitaalinvesteringen	9,5	22,4
PCS-garanties verstrekt door NS	31,8	32,7
Overige garanties verstrekt door NS	50,8	53,7
Totaal garanties verstrekt door NS	82,6	86,4
Aangesproken PCS-garanties	31,1	32,7

* EBIT bevat een eenmalig verlies van € 107 miljoen (2019: nihil).

West Midlands



West Midlands Trains (WMT) verzorgt het vervoer van Londen Euston via Birmingham naar Liverpool en door de hele regio West Midlands.

De eerste grote wijziging van de dienstregeling in mei 2019 werd gevolgd door zes maanden uitdagende operationele prestaties in de tweede helft van 2019. Daarop is in januari 2020 door WMT en het DfT een herstelplan overeengekomen, waaronder een compensatiekorting van 3% voor houders van een abonnement. De begin

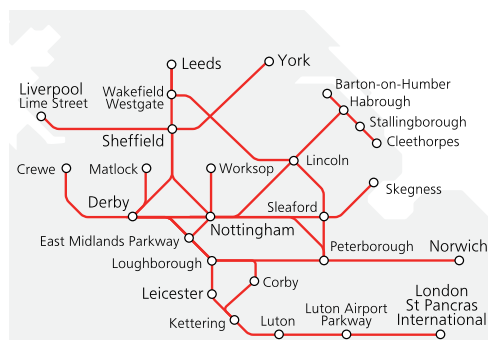
2020 genomen organisatorische en operationele stappen resulteerden in een duidelijke prestatieverbetering in de periode vóór de coronapandemie. In het eerste kwartaal van 2020 steeg de punctualiteit gemiddeld van 70,1% (Q4, 2019) naar 79,5% (Q1, 2020). Mede dankzij de wegens corona beperkte dienstregelingen en lagere reizigersaantallen kwam de prestatie eind 2020 uit op 88,5%.

WMT blijft zich inzetten voor verdere verbetering van het openbaar vervoer in de regio, onder meer door de voor eind 2021 geplande ruim vierhonderd nieuwe treinstellen in te voeren en door de stijgende lijn in de operationele prestaties van 2020 door te trekken.

De vanaf maart 2020 gedeelde reizigersopbrengsten zijn op basis van de EMA-/ERMA-contracten gecompenseerd met extra inkomsten van de Britse overheid, zoals opgenomen in onderstaande tabel.

West Midlands (in miljoen €)	2020	2019
Reizigersopbrengsten	204,6	512,0
Overheidsinkomsten	410,9	132,6
Overige opbrengsten	24,1	15,0
Opbrengsten	639,6	659,6
EBIT vóór eenmalige posten	18,5	39,7
Kapitaalinvesteringen	4,2	18,3
PCS-garanties verstrekt door NS	115,5	122,0
Overige garanties verstrekt door NS	-	9,1
Totaal garanties verstrekt door NS	115,5	131,1
Aangesproken garanties (NS-deel)	-	-

East Midlands



East Midlands Railway (EMR) levert uiteenlopende treindiensten in heel Engeland. Het gaat hierbij om intercityverbindingen over lange afstand tussen London St Pancras International en de plaatsen en steden in East Midlands en South Yorkshire, evenals regionale diensten tussen Liverpool en Norwich, door East Midlands en Noord- en Midden-Engeland.

Abellio's EMR-concessie loopt van 18 augustus 2019 tot augustus 2027 en kan door het DfT met twee jaar worden verlengd. Na afloop van ERMA per 31 maart 2022 zal een nieuwe looptijd worden bepaald.

Sinds het begin van de coronapandemie in maart 2020 heeft EMR zich erop toegelegd degenen die nu nog reizen, in staat te stellen zich op veilige, betrouwbare manier te verplaatsen. Daartoe is besloten tot een extra grondig reinigingsregime voor stations, treinen en werkplekken om de verspreiding van het virus tegen te gaan en personeel en reizigers te beschermen. Daarnaast heeft EMR in overeenstemming met de richtlijnen van de centrale overheid enkele tijdelijke dienstregelingen ingevoerd om de maatregelen op landelijk niveau te ondersteunen.

EMR zet vaart achter haar plannen om de volledige vloot te vervangen door nieuwe of gerenoveerde treinen op heel het net, waaronder een standaardvloot voor regionale diensten en de invoering in 2023 van de nieuwe hybride vloot (elektrisch en diesel), genaamd Aurora.

East Midlands (in miljoen €)	2020	2019
Reizigersopbrengsten	178,5	181,5
Overheidsinkomsten	308,1	11,6
Opbrengsten	486,6	193,1
EBIT	25,2	16,5
Kapitaalinvesteringen	6,1	11,2
PCS-garanties verstrekt door NS	125,7	132,8
Overige garanties verstrekt door NS	20,1	21,3
Totaal garanties verstrekt door NS	145,8	154,1
Aangesproken PCS-garanties	-	-
Overige aangesproken garanties	20,1	21,3
Totaal aangesproken garanties	20,1	21,3

Abellio UK Bus

Abellio London Bus (ALB) rijdt voor opdrachtgever Transport for London (TfL) met 852 bussen op 60 trajecten in Londen, 9% van het totaal in de hoofdstad.

ALB heeft een belangrijke rol gespeeld door medewerkers met een cruciaal beroep in staat te stellen zich tijdens de pandemie te blijven verplaatsen, waarbij TfL de dienstverlening aanpaste aan de klantvraag en de beschikbaarheid van het personeel. Er zijn allerlei veiligheidsmaatregelen getroffen in de voertuigen en onderhoudslocaties, waaronder aangescherpte reinigingsregimes en verbeterde bescherming van de chauffeurs in de cabine. Bij de uitbraak van de pandemie werd de dienstverlening verlaagd tot 60% en in juni 2020 teruggebracht tot 100%, zij het met beperkte capaciteit, gezien de noodzakelijke onderlinge afstand, terwijl er voor het begin van het nieuwe schooljaar in september extra schooldiensten werden ingevoerd. Ongeveer 10% van het personeel, vooral chauffeurs, werd tijdelijk niet ingezet vanwege de coronapandemie. Hierbij is gebruikt gemaakt van een overheidsregeling voor loondoorbetaling.

Bij de London Transport Awards van 2020 is Abellio uitgeroepen tot busbedrijf van het jaar. Verder heeft het haar eerste 34 emissievrije, volledig elektrische bussen in gebruik genomen, overeenkomstig het vervoersbeleid van de burgemeester, en proefgedraaid met een nieuwe waterstofbus.

Abellio Rail Replacement (ARR) verleent tijdens geplande en niet-geplande verstoringen alternatieve vervoersdiensten – met touringcars, bussen en taxi's - aan de concessies Greater Anglia, ScotRail, East Midlands en West Midlands en aan Serco's concessie Caledonian Sleeper. Aan ARR is ook het contract gegund om vanaf 2021 vergelijkbare diensten te verlenen aan Transport for Wales. Event Connect voorziet in vervoer bij grote sportevenementen en voor touroperators en zakelijke opdrachtgevers. ARR is tijdens de lockdownperiode actief gebleven maar met een beperkte capaciteit en inzet vanwege de lagere reizigers aantallen en afstandsmaatregelen in de bussen. De activiteiten van Event Connect zijn hard geraakt door de terugval in de vrijetijdssector.

Abellio London Bus (in miljoen €)	2020	2019
Overheidsinkomsten	208,2	191,7
Rail Replacement (Intercompany)	31,3	31,4
Opbrengsten	239,5	223,1
EBIT	9,2	11,1
Kapitaalinvesteringen	2,5	5,6
Garanties verstrekt door NS	-	-

Abellio Duitsland



Context van de huidige markt

Met een marktaandeel van ongeveer 60,6% wordt de Duitse markt voor reizigersvervoer per spoor gedomineerd door Deutsche Bahn en diens dochter voor regionaal vervoer DB Regio. Abellio is met haar marktaandeel van zo'n 6,9% na Deutsche Bahn een van de grootste private vervoerders van regionaal reizigersvervoer per spoor. Het regionale openbaar vervoer in Duitsland wordt gesubsidieerd door de Bonds- en deelstaatregeringen, dit in tegenstelling tot het openbaar vervoer over lange afstand, dat niet wordt gesubsidieerd.

Door meer geld te bestemmen voor het regionale openbaar vervoer (via het zogenaamde regionaliseringsfonds), heeft de Bondsregering in 2020 de financiering van het regionale openbaar vervoer ondersteund. Dat geeft de zestien deelstaten de kans meer openbaar vervoer in te zetten, het treinvervoer aantrekkelijker te maken en aldus de door hen beoogde verdubbeling van het aantal reizigers tegen 2030 te bereiken. Een belangrijke ontwikkeling is de uitvoering van het Deutschland-Takt, een logistiek plan voor treinen die elk half uur tussen grote steden rijden. De Duitse overheid en Deutsche Bahn gaan tot 2030 € 86 miljard investeren om het spoor netwerk te moderniseren. Dat betekent op de langere termijn een toename van de capaciteit van de spoorweginfrastructuur maar op de korte termijn omvangrijke werkzaamheden met enorme gevolgen voor zowel reizigers als vervoerders.

Het jaar 2020 is als gevolg van de coronapandemie een buitengewoon moeilijk jaar geweest voor spoorwegactiviteiten in Duitsland. De regering stelde naar aanleiding van de uitbraak gedurende enkele maanden regionale lockdowns in. Tijdens die lockdowns was het gebruik van de trein beperkt tot essentiële reizen voor medewerkers met een cruciaal beroep. De sector voor regionaal openbaar vervoer in Duitsland voorziet een verlies van ongeveer € 5 miljard als gevolg van de coronacrisis. Het regionale openbaar vervoer valt onder de verantwoordelijkheid van de afzonderlijke deelstaten. Eind mei 2020 werd door de afzonderlijke deelstaten bekendgemaakt dat zij € 2,5 miljard zullen bijdragen aan het reddingspakket voor het openbaar vervoer in aanvulling op de bijdrage van de Duitse overheid welke eveneens € 2,5 miljard bedraagt. Omdat Abellio Duitsland bruto-contracten met de autoriteiten is aangegaan, verwacht zij dan ook te zullen worden gecompenseerd voor alle verliezen die ontstaan door toedoen van het coronavirus. Abellio Duitsland kent geen opbrengstenrisico, zodat de financiële gevolgen van corona betrekkelijk beperkt zijn gebleven. Abellio heeft compensatie voor aanvullende kosten in verband met de pandemie aangevraagd en heeft in 2020 al eerste betalingen ontvangen.

Duitse spoorconcessies

Abellio Duitsland is in 2004 als regionale vervoerder van start gegaan in Essen. Inmiddels exploiteert Abellio vijftig lijnen door middel van negen spoorconcessies in drie regio's. In de westelijke regio zijn Abellio Rail Nordrhein-Westfalen GmbH (ABRN) in Noordrijn-Westfalen (NRW) en WestfalenBahn GmbH (WfB) in Noordrijn-Westfalen en Nedersaksen actief. ABRN exploiteert de vijf concessies S-Bahn Rhein-Ruhr (SBRR), Ruhr-Sieg-Netz (RSN), Der Müngstener (S7), Niederrhein-Netz (NRN) en Rhein-Ruhr Express (RRX), en WfB exploiteert de concessie Emsland en Mittelland (EMIL). In Midden-Duitsland exploiteert Abellio Saale-Thüringen-Südharz (STS) en Dieselnetz Sachsen-Anhalt (DISA) via Abellio Rail Mitteldeutschland GmbH (ABRM). In Zuid-Duitsland wordt deelconcessie 1 van Stuttgarter Netz (STN) uitgebaat via Abellio Rail Baden-Württemberg GmbH (ABRB). Tevens is Abellio in Duitsland de eigenaar van het in Essen gevestigde reinigings- en beveiligingsbedrijf PTS.

Concessie	Bedrijf	Begin	Einde	Passagiers per dag (ong.)	Jaarlijkse treinkilometers in miljoenen	Punctualiteit 5 min.	Treinstellen
Ruhr-Sieg-Netz	ABRN	2019	2034	17.000	3,4	94,7%	18
Der Münstener (S7)	ABRN	2013	2028	13.000	1,5	92,5%	9
Niederrhein- Netz (NRN)	ABRN	2016	2028	19.000	2,4	92,2%	22
Rhein-Ruhr- Express (RRX)	ABRN	2018/2020	2033	40.000	6,2	87,2%	29
S- Bahn Rhein Ruhr (SBRR)	ABRN	2019	2034	80.000	7,1	92,3%	29
Emsland-/ Mittelland Netz (EMIL)	WfB	2015	2030	43.500	5,4	93,8%	28
Saale- Thüringen- Südharz-Netz (STS)	ABRM	2015	2030	22.000	8,7	95,2%	35
Dieselnetz- Sachsen-Anhalt (DISA)	ABRM	2018	2032	19.000	9	95,1%	54
Stuttgarter Netze (STN)	ABRB	2019/2020	2032	25.000	6,8	82,4%	52
Totaal				278.500	50,5		276

*inschatting pre-corona

In Duitsland heeft Abellio uitsluitend brutocontracten met de plaatselijke OV-autoriteiten, wat betekent dat Abellio Duitsland per treinkilometer voor haar dienstverlening betaald krijgt. Het opbrengstenrisico is voor rekening van de OV-autoriteiten. Bovendien wordt het inflatierisico van bepaalde kosten (bijv. personeels- en energiekosten) afgedekt via indexeringsformules in de contracten met de OV-autoriteiten. Daarom hebben de brutocontracten een relatief laag risicoprofiel als de operationele prestaties solide zijn. Er zijn echter meer medewerkers nodig (hoofdzakelijk machinisten en conducteurs) als gevolg van de invoering van kortere werktijden en extra beperkingen voor de werkgever wat betreft de planning van de arbeidsuren; ook het feit dat werknemers op grond van nieuwe collectieve arbeidsovereenkomsten voor een loonsverhoging of extra vakantiedagen kunnen kiezen, speelt hierbij een rol. De daaruit voortvloeiende hogere personeels- en opleidingskosten worden onvoldoende gedekt door de inflatie- en personeelskostenindex.

Een werkgroep binnen de BAG/SPNV, de organisatie van OV-autoriteiten, heeft ruim een jaar gewerkt aan een aangepaste index die de ontwikkelingen in personeelskosten afdoende zou moeten compenseren. De presentatie van de nieuwe index is in 2020 vier keer uitgesteld en wordt nu verwacht in maart 2021. De arbeidsmarkt in Duitsland is lastig. Ervaren machinisten zijn schaars en het is niet eenvoudig geschikte specialisten te werven als zij instromers in de sector. Dat heeft hogere wervings- en opleidingskosten tot gevolg.

Gecombineerd met de omvangrijke spoorwerkzaamheden heeft het tekort aan personeel geleid tot meer boetes van de OV-autoriteiten wegens lagere punctualiteit en treinuitval. Het is cruciaal in de toekomst met de OV-autoriteiten en deelstaatregeringen te werken aan oplossingen voor de problemen binnen het Duitse openbaar vervoer per spoor in verband met de index en boetes wegens lage punctualiteit waarop vervoerders zoals Abellio geen invloed hebben. De huidige algemene situatie is ten opzichte van het moment van inschrijving op de Europese aanbestedingen door de hiervoor beschreven omstandigheden

zo ingrijpend veranderd, dat de spoorwegmaatschappijen het noodzakelijk achten de compensatie- en boetemechanismen van de huidige contracten bij te stellen. Als er geen oplossing komt, zal de operatie verlieslatend blijven en wordt het voor het Duitse bedrijf lastig een redelijk rendement te behalen. Het is voor de strategie van Abellio Duitsland dan ook van het grootste belang met haar OV-autoriteiten overeenstemming te bereiken over structurele aanvullende betalingen ter compensatie van hogere personeels- en opleidingskosten, evenals over een ander boetestelsel, waarbij boetes alleen worden opgelegd voor factoren waarop vervoerders invloed hebben.

Abellio Duitsland heeft diverse concessies gewonnen in 2015 en 2016 en heeft alle mobilisaties afgerond. Halverwege 2020 zijn de laatste in 2015/2016 gewonnen concessies van start gegaan. Dat betreft de start van lijn RE1 van de Rhein-Ruhr-Express (RRX) in Noordrijn-Westfalen en de route Stuttgart-Tübingen in het Stuttgarter Netz (STN). Vanwege de vertraagde levering van treinen door de fabrikant moest er bij STN voor vervangende voertuigen worden gezorgd, met als gevolg een hoge mate van operationele complexiteit en lage punctualiteit. Abellio is gecompenseerd voor de aanvullende kosten. Eind 2020 zijn door Bombardier 46 van de 52 bestelde Talent 2-treinen geleverd.

De huidige strategie is reeds gecontracteerde diensten te optimaliseren en nieuwe mogelijkheden na te streven die regionaal goed aansluiten op onze bestaande activiteiten en die synergie voordelen bieden. Bij voorkeur wordt het grensoverschrijdend verkeer tussen Nederland en Duitsland uitgebreid en verbeterd. Dat ondersteunt de strategie van NS en is aantrekkelijk voor Nederlandse reizigers, maar is alleen haalbaar als de overeengekomen vergoeding op termijn een redelijk rendement mogelijk maakt voor Abellio Duitsland.

Financieel resultaat

In 2020 realiseerde Abellio Duitsland € 744 miljoen aan inkomsten uit haar activiteiten, die in 2021 naar verwachting zullen oplopen tot ongeveer € 800 miljoen. De negatieve EBIT van € -127 miljoen (2019 € -24,5 miljoen) is te wijten aan:

1. uitzonderlijk effect van € 84 miljoen wegens bijzondere waardeverminderingen van activa omdat de boekwaarde van die activa hoger was dan de geschatte realiseerbare waarde. De bijzondere waardevermindering houdt verband met de problemen in de Duitse spoorsector en niet met de uitbraak van het coronavirus;
2. collectieve arbeidsovereenkomsten met de vakbonden die hebben geleid tot kortere werktijden, zodat er meer medewerkers moeten worden ingehuurd, hogere personeelskosten en extra wervings- en opleidingskosten;
3. hoge boetes in verband met uitval, lagere punctualiteit en lagere kwaliteit (€ 36 miljoen), vooral als gevolg van meer werkzaamheden aan het spoor en personeelstekort. Daarnaast waren er enkele gevallen van overmacht die leidden tot uitval en vertraging waarop de vervoerders geen invloed hadden;
4. aanloopproblemen met nieuwe concessies (SBRR, RRX en STN) en problemen als gevolg van de te late levering van nieuwe treinen en opstartproblemen met geleverde nieuwe treinen hadden een negatief effect op de operationele prestaties en het financieel resultaat van 2020.

Het financieel resultaat van Abellio Duitsland in de periode eindigend op 31 december 2020 is als volgt:

Abellio Duitsland geconsolideerd	2020	2019
(in miljoen €)		
Overheidsinkomsten	685,9	501,7
Overige opbrengsten	58,5	32,5
Opbrengsten	744,4	534,2
EBIT vóór eenmalige posten	-43,2	-24,5
Eenmalige posten	-83,9	-
EBIT	-127,1	-24,5
Intercompany financieel resultaat	-5,1	-5,3
Overige financiële resultaten	-14,4	-13,2
Resultaat voor belastingen	-146,6	-43
Vennootschapsbelasting	-0,9	10,3
Nettoresultaat	-147,4	-32,7
Kapitaalinvesteringen	9,0	27,9
Eigen vermogen toerekenbaar aan NS*	-16,7	61,2
Overige garanties verstrekt door NS	-	-
Totaal risicokapitaal Abellio Duitsland	-16,7	61,2

*De negatieve eigenvermogenspositie in 2020 moet worden gezien in samenhang met achtergestelde leningen verstrekt door de directe aandeelhouder Abellio Transport Holding BV.

Operationele prestaties

In juni 2020 is Abellio in Baden-Württemberg begonnen met de derde en laatste fase van de Stuttgarter Netz (STN) concessie. Vanwege intensief gebruik van de infrastructuur op het centraal station van Stuttgart in combinatie met een verbouwing, de verlate levering van nieuwe treinen en een tekort aan geschoold personeel ondervond Abellio aanloopproblemen met STN. Tegelijkertijd maakte Abellio in Noordrijn-Westfalen een aanvang met de tweede en laatste fase van de concessie Rhein-Ruhr Express (RRX). Net als bij STN deden zich in 2020 bij de (in december 2019) gestarte SBRR en RRX aanloopproblemen voor. Die problemen werden hoofdzakelijk veroorzaakt door een tekort aan machinisten en de omvangrijke onderhoudswerkzaamheden aan het spoor. Door deze werkzaamheden ontstonden vertragingen en uitval waarop Abellio geen invloed had maar die desondanks zwaar werden beboet. In het verslagjaar is voor aanvang van nieuwe concessies een bedrag van € 4,6 miljoen aan mobilisatiekosten (2019 € 9,5 miljoen) gemaakt.

In Midden-Duitsland ging de STS-concessie in december 2019 het vijfde jaar van exploitatie in. Ondanks omvangrijke infrastructurele werkzaamheden van DB Netz presteerde ABRM met een gemiddelde punctualiteit van 95,1% goed op het STS-net, en omdat de punctualiteit bij DISA in de loop van het jaar is verbeterd, kwam het gemiddelde uit op 95,0%.

In de kwaliteitsrapporten van de regionale vervoersorganisatie in Westfalen-Lippe (NWL) staat Abellio de laatste jaren stevast op het podium met een gouden of zilveren medaille. Dat was in 2020 opnieuw het geval. Ook de Verkehrsverbund Rhein-Ruhr (VRR) geeft Abellio consequent hoge cijfers in haar beoordeling op klanttevredenheid. Met een punctualiteit van 94,4% is RE 11 (RRX) de meest punctuele lijn van de RE-lijnen.

Klanttevredenheid

De onderneming heeft eveneens goede reacties van reizigers gekregen over de beschikbaarheid van zitplaatsen, de toestand van de treinstellen, de reinheid van de buitenzijde, en reizigersinformatie. Bovendien voelen de reizigers zich veilig in de treinen van Abellio. Het bedrijf bezet dan ook de eerste vijf plaatsen op de ranglijst van 49 lijnen. De algemene tevredenheid van de klanten over de onderneming nam toe en heeft er volgens de VRR voor gezorgd dat Abellio opnieuw is uitgeroepen tot de populairste spoorwegmaatschappij voor reizigers in Noordrijn-Westfalen. Dit betreft de beoordeling voor 2019, die in 2020 bekend is gemaakt.

Organisatie en medewerkers

Het hoofdkantoor van Abellio Duitsland is gevestigd in Berlijn, met regionale kantoren in Halle, Bielefeld, Hagen en Stuttgart. Abellio heeft een collectieve arbeidsovereenkomst met de vakbonden Gewerkschaft Deutscher Lokomotivführer (GDL) en Eisenbahn Verkehrs Gewerkschaft (EVG). Gezien de mobilisatie van diverse nieuwe netwerken en de consequenties van de collectieve arbeidsovereenkomsten met de vakbonden, moest Abellio op de schaarse arbeidsmarkt in Duitsland grote moeite doen om voldoende personeel te vinden om de contractuele vereisten na te komen.

Vooruitzichten voor 2021

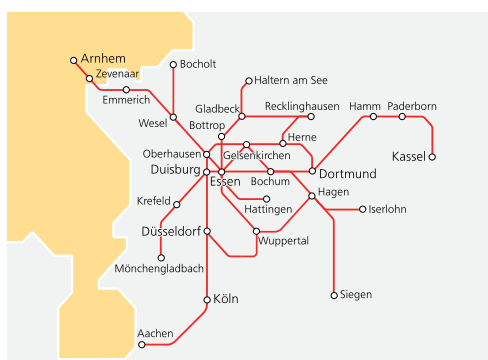
Abellio's goede naam in de afzonderlijke regio's wordt regelmatig bevestigd door onderzoeken en analyses. In kwaliteitsonderzoeken gooien de ondernemingen van Abellio consequent hoge ogen. Die goede operationele resultaten zijn echter niet terug te zien in de financiële situatie. Daarvoor zijn vooral externe oorzaken aan te wijzen, los van de corona pandemie. Uitdagingen voor de sector komen voort uit niet door de OV-autoriteiten gedekte hogere personeelskosten en de druk op de winstgevendheid door de hoge boetes in situaties waarop de vervoerders geen invloed hebben. Daarom volgt na een groeifase nu een fase van consolidatie en structurele herinrichting van de groep.

Allereerst is het essentieel voor de strategie van Abellio Duitsland om overeenstemming te bereiken met de OV-autoriteiten over een structurele wijziging van de compensatie- en boetemechanismen voor de bestaande concessies. We verwachten deze overeenstemming in 2021 te bereiken. Om de winstgevendheid verder te verbeteren, is intern begonnen met een programma dat zou moeten bijdragen tot betere resultaten. In 2021 wordt voor heel Duitsland een functionele structuur geïmplementeerd met één centraal managementteam. Als volgende stap wil Abellio de vier regionale ondernemingen in 2021 samenbrengen onder de naam Abellio Rail GmbH om te zorgen voor synergie en optimalisering en betere afstemming van bestaande processen. Voor PTS GmbH als verlener van reinigings- en beveiligingsdiensten heeft de nieuwe structuur geen gevolgen. Abellio is voornemens in de toekomst de aandeelhoudersstrategie te ondersteunen door bijvoorbeeld grensoverschrijdende verbindingen te verbeteren.

Duitse werkmaatschappijen

Abellio Duitsland	Opbrengsten	Aantal medewerkers
	(in miljoen €)	(eind december 2020)
Abellio Rail Nordrhein Westfalen	261,5	1.052
Abellio Rail Midden-Duitsland	242,0	965
Abellio Rail Baden-Württemberg	114,5	384
WestfalenBahn	119,3	295
PTS	6,9	396
Overig	0,2	35
Totaal	744,4	3.127

Abellio Rail NRW GmbH



Abellio Rail NRW GmbH (ABRN), met het hoofdkantoor in Hagen, is een van de grootste private spoorwegmaatschappijen in Noordrijn-Westfalen.

ABRN vervoert 62 miljoen reizigers per jaar over ongeveer 20,6 miljoen treinkilometers. Met het Ruhr-Sieg-Netz, de S-Bahn Rhein-Ruhr en de Rhein-Ruhr-Express verplaatst ABRN 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. Er werken 1.052 collega's bij het bedrijf uit Noordrijn-Westfalen, dat voor de kwaliteit van zijn dienstverlening meerdere prijzen heeft ontvangen. In juni 2020 is ABRN de tweede fase van de Rhein-Ruhr-Express gestart met de exploitatie van de RE 1-lijn, die de steden in Noordrijn-Westfalen van Dortmund tot Aken met elkaar verbindt.

Abellio Rail Mitteldeutschland GmbH

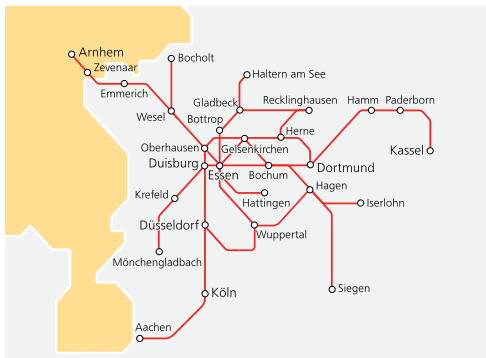


Abellio speelt ook een belangrijke rol in Midden-Duitsland. Sinds 2015 rijden de treinen van Abellio op het elektrische netwerk van Saale-Thüringen-Südharz (STS) en sinds december 2018 op het netwerk Dieselnetz Sachsen-Anhalt (DISA). Duizenden passagiers kunnen nu met Abellio reizen in de regio's Harz en Börde en tussen de grote steden Erfurt en Maagdenburg.

De grootschalige bouwwerkzaamheden bij de twee grote knooppunten van Halle en Köthen in Midden-Duitsland hebben geleid tot veel problemen bij het

plannen, en bijgevolg tot gebrekkige punctualiteit en boetes.

WestfalenBahn GmbH



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

ritten per jaar extra.

Abellio Rail Baden-Württemberg GmbH



Het bedrijf is gevestigd in Stuttgart. Op 9 juni en 8 december 2019 gingen de eerste en tweede fase van de concessie van start, en op 13 juni 2020 volgde de derde en laatste fase.

De fabrikant van de nieuwe treinen kon slechts een zeer beperkt aantal van de 52 bestelde treinen aan Baden-Württemberg leveren, zodat diverse

vervangingsconcepten met treinen van derden moesten worden ingezet. In de

eerste maanden van de concessie toonden de reizigers en opdrachtgevers zich geduldig met Abellio. Doordat de fabrikant daarna echter nog altijd niet in staat was voldoende nieuwe treinen te leveren, namen de klachten onder de reizigers toe en lieten OV-autoriteiten, politici en media zich steeds kritischer uit over de problematische start van de operatie.

In Pforzheim is eind 2019 voor Stuttgarter Netz een onderhoudshal met drie sporen met een totale lengte van 120 meter en een rangeerterrein in gebruik genomen. Deze stad in de buurt van Stuttgart in Baden-Württemberg heeft een lange traditie op het gebied van treinen en is ideaal gelegen in het netwerk.

Financiële prestaties

Financiën in het kort



Corona heeft een significante invloed op de financiële prestaties van NS. In 2020 bedroegen de opbrengsten van NS € 6.601 miljoen (2019: €6.661 miljoen). In deze opbrengsten is een vergoeding opgenomen van € 2.367 miljoen van de Britse en Nederlandse overheid om de treinen te blijven rijden ondanks de significant lagere reizigers aantallen als gevolg van de coronacrisis.

NS investeerde afgelopen jaar € 548 miljoen, vooral in de aanschaf van nieuwe treinen en modernisering van treinen. NS realiseerde een negatief resultaat uit bedrijfsactiviteiten van -€ 2.443 miljoen (2019: € 287 miljoen) met een bijbehorend nettoverlies over 2020 van -€ 2.581 miljoen (2019: € 215 miljoen). In het resultaat uit bedrijfsactiviteiten is opgenomen een bijzonder verlies als gevolg van een bijzondere waardevermindering en een voorziening voor verlieslatende contracten van € 2.332 miljoen als gevolg van verslechterde vooruitzichten voor ons bedrijf voornamelijk veroorzaakt door de gevolgen van corona voor de spoor-sector.

(in miljoenen euro's)	2020	2019
Opbrengsten	6.601	6.661
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten voor bijzondere waardeverminderingen en voorziening verlieslatende contracten	-111	287
Bijzondere waardeverminderingen en voorziening verlieslatende contracten	-2.332	0
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten na bijzondere waardevermindering en voorziening verlieslatende contracten	-2.443	287
Netto financieringsresultaat	-21	-51
Resultaat voor winstbelastingen	-2.464	236
Winstbelasting	-117	-21
Resultaat over de verslagperiode	-2.581	215
Minderheidsbelang derden	-203	-7
Resultaat toe te rekenen aan de aandeelhouder	-2.378	208

Bedrijfsopbrengsten

Opbrengsten	2020	2019
Nederland	2.757	3.208
Verenigd Koninkrijk	3.100	2.919
Duitsland	744	534
Totale opbrengst	6.601	6.661

Opbrengsten Nederland (2020 € 2.757 miljoen, 2019 € 3.208 miljoen)

Opbrengsten Nederland	2020	2019
Opbrengsten gerelateerd aan vervoer per trein	1.539	2.661
Beschikbaarheidsvergoeding Openbaar Vervoer	818	0
Stationsontwikkeling en -exploitatie	400	547
Totale opbrengst	2.757	3.208

De reizigersopbrengsten in Nederland zijn gedaald met € 1.122 miljoen als gevolg lagere reizigers aantallen. Het aantal reizigerskilometers is met 55% gedaald vergeleken met 2019. Daarnaast zijn de opbrengsten van de exploitatie van Stations met € 171 miljoen teruggevallen, vooral veroorzaakt door lagere opbrengsten uit de retailactiviteiten en OV-fiets als direct gevolg van de lagere reizigers aantallen. Op verzoek van de overheid zijn we blijven rijden, ook toen de reizigers aantallen terugvielen naar een niveau van 10%. Hiervoor zijn we deels gecompenseerd met een beschikbaarheidsvergoeding van € 818 miljoen. De beschikbaarheidsvergoeding is verantwoord in de opbrengsten en biedt over de periode

maart-december 2020 een compensatie van 93% van de kosten onder aftrek van de gerealiseerde opbrengsten. Een voorschot (80%) van de beschikbaarheidsvergoeding is in november ontvangen. Voor de activiteiten op de stations heeft NS voor de periode maart – december een tegemoetkoming in de loonkosten (NOW-regeling) verantwoord van € 24 miljoen.

Opbrengsten Abellio UK (2020 € 3.100 miljoen, in 2019 € 2.919 miljoen)

Opbrengsten UK	2020	2019
Opbrengsten gerelateerd aan vervoer per trein	700	1.826
Subsidies	2.160	870
Opbrengsten gerelateerd aan vervoer per bus	240	223
Totale opbrengst	3.100	2.919

Ook in het Verenigd Koninkrijk zijn de reizigersaantallen na de uitbraak van corona en de maatregelen door de Britse overheid ingezakt naar nog geen 10% van het normale niveau direct na de uitbraak. Na de versoepeling van de maatregelen in juli is het reizigersvolume gegroeid naar ongeveer 20% van het normale niveau. Echter, in december zijn de reizigersaantallen opnieuw gedaald naar nog geen 10% van het normale niveau. De regering in het Verenigd Koninkrijk reageerde direct na de uitbraak snel en adequaat door het omzet- en kostenrisico over te nemen van de Train Operating Companies en een vergoeding voor 100% van de kosten vermeerderd met een managementvergoeding beschikbaar te stellen. In totaal is gedurende 2020 een vergoeding van € 1.525 miljoen door Abellio in het Verenigd Koninkrijk ontvangen ter compensatie van de lagere reizigersopbrengsten. De stijging van de opbrengsten van Abellio UK wordt met name veroorzaakt door de in augustus 2019 gestarte concessie East Midlands.

Opbrengsten Abellio Duitsland (2020 € 744 miljoen, in 2019 € 534 miljoen)

De opbrengsten van Abellio Duitsland groeien met € 210 miljoen naar € 744 miljoen (2019: € 534 miljoen). Deze groei wordt vooral gerealiseerd door de start van de concessies Stuttgarter Netz, Ruhr-Sieg Netz 2 en S-Bahn Rhein-Ruhr in de tweede helft van 2019 en fase 2 van Rhein-Ruhr-Express en Stuttgarter Netz in 2020. In Duitsland is het directe financiële effect van corona op de opbrengsten beperkt gebleven omdat het omzet risico van gederfde inkomsten wordt gedragen door de opdrachtgevers, de OV-autoriteiten. Met de start van de laatste fase van Rhein-Ruhr-Express en Stuttgarter Netz zijn de laatste concessies die gewonnen zijn in 2015 en begin 2016, gemobiliseerd. Abellio heeft sinds 2016 geen nieuwe concessies gewonnen maar zich gefocust op het mobiliseren van concessies. Sinds 2015 is de omzet van Abellio in Duitsland gegroeid van € 77 miljoen naar € 744 miljoen in 2020.

Bedrijfslasten

Het kostenniveau in Nederland is € 72 miljoen gedaald. Ondanks instroom van nieuwe treinen en investeringen in IT-oplossingen wat leidt tot hogere afschrijvingskosten, is NS in staat geweest de direct beïnvloedbare kosten te reduceren door diverse maatregelen. Het kostenniveau in het Verenigd Koninkrijk (+€ 495 miljoen) en Duitsland (+€ 229 miljoen) is gestegen door de start van nieuwe concessies. Daarnaast heeft de Groep in het Verenigd Koninkrijk voor de concessie Greater Anglia € 330 miljoen ontvangen als bijdrage die in mindering is gebracht de betaalde concessievergoeding.

Tevens is een eenmalige last voor bijzondere waardevermindering en voorziening voor verlieslatende contracten verantwoord van € 2.332 miljoen welke grotendeels het resultaat is van de gevolgen van corona voor onze toekomstige bedrijfsvoering. In Nederland is voor de hoofdrailnet concessie een bijzondere waardevermindering verantwoord van € 1.562 miljoen

welke het directe gevolg is van een lager geprognostiseerde opbrengst uit reizigersvervoer tot en met 2024. Abellio heeft een last van € 702 miljoen verantwoord voor bijzondere waardeverminderingen van activa in het Verenigd Koninkrijk en voor een voorziening welke samenhangt met de verwachte beëindiging van de diverse concessieovereenkomsten en omvorming naar een nieuwe contractvorm in het Verenigd Koninkrijk. Met deze wijziging verschuift het omzet- en kostenrisico grotendeels naar de Britse overheid. In Duitsland is een bijzondere waardevermindering op de activa van € 68 miljoen verantwoord omdat de geschatte realiseerbare waarde van de Duitse concessies met dit bedrag lager ligt dan de boekwaarde van de activa. De verwachte toekomstige inkomsten zijn onvoldoende om alle kosten te dekken.

(in miljoenen euro's)		2020		2019	
	€	%	€	%	
Lonen en sociale lasten	2.250	25	2.125	33	
Overige personeelskosten	90	1	75	1	
Inhuur personeel	114	1	105	2	
Afschrijvingskosten en bijzondere waardeverminderingen	904	10	823	13	
Verbruik grond- en hulpstoffen en voorraden	463	5	534	8	
Geactiveerde productie eigen bedrijf	-137	-2	-147	-2	
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	747	8	634	10	
Infraheffing en concessievergoeding	1.515	17	1.495	23	
Overige bedrijfslasten	768	9	738	12	
Totaal bedrijfslasten voor bijzondere posten	6.714		6.382		
Bijzondere waardeverminderingen en voorziening verlieslatende contracten	2.332	26	0	0	
Totaal bedrijfslasten	9.046	100%	6.382	100%	

Onderliggend resultaat uit bedrijfsactiviteiten

Om onze ambities waar te maken en het treinkaartje betaalbaar te houden, zijn een gezonde financiële positie en een gezond resultaat noodzakelijk. Dit rendement moet het gevolg zijn van goede operationele prestaties en tevreden klanten. Op die manier kunnen we blijven investeren in nieuw materieel hetgeen ook in het publieke belang is. De ontwikkeling van het onderliggend resultaat uit bedrijfsactiviteiten is een goede graadmeter om vast te stellen of het bedrijf in staat is met haar bedrijfsactiviteiten een gezond rendement te realiseren. Het onderliggend resultaat toont het resultaat uit bedrijfsactiviteiten geschoond voor bijzondere posten. Door corona is het onderliggend resultaat 2,7 miljard gedaald en toont een negatief resultaat uit bedrijfsactiviteiten van - € 2,4 miljard. Het moge duidelijk zijn dat dit onvoldoende is om onze ambitie waar te maken. Eerste focus ligt op het weer terugkrijgen van de reiziger in onze treinen en op de stations zodra dit weer mogelijk is en op de aanpassing van onze organisatie naar een kleiner NS om te komen tot een financieel verantwoorde bedrijfsvoering met als uitgangspunt een betaalbaar treinkaartje.

(in miljoenen euro's)	2020	2019
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	-2.443	287
Waarvan buitenland	-742	55
Afwikkeling diverse claims	9	5
Remarketing fee Fyra		-21
Beschikbaarheidsvergoeding	-818	
NOW regeling	-24	
EMA en ERMA Abellio UK	-1.525	
WO II voorziening	5	47
CLE-mechanisme		-4
Voorziening verlieslatende contracten en impairment Abellio UK	702	
Impairment Abellio Duitsland	68	
Bijzondere waardevermindering HRN contract	1.562	
Voorziening reorganisatie	31	
Terugontvangen boete ACM		-41
Overige	3	2
Onderliggend resultaat uit bedrijfsactiviteiten	-2.430	275
Waarvan onderliggend resultaat buitenlandse activiteiten exclusief effect IFRS 16	-1.489	29

De bijzondere posten in 2020 hebben voornamelijk betrekking op steunmaatregelen in het kader van corona en verwerking van de bijzondere waardeverminderingen in Nederland, het Verenigd Koninkrijk en Duitsland en de voorziening voor mogelijke beëindigingsvergoedingen in het Verenigd Koninkrijk.

In 2019 bestaan de bijzondere posten met name uit de ontvangen remarketing fee Fyra, de getroffen voorziening van € 47 miljoen in verband met individuele tegemoetkomingen Tweede Wereldoorlog en terugontvangen boete die eerder was opgelegd door ACM.

Belastingen

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 -4,7% ten opzichte van 8,9 % in 2019. Ondanks het grote verlies voor belastingen voor 2020 bedraagt de belastinglast € 117 miljoen (2019: € 21 miljoen). Met name de afboeking van latenties als gevolg van de afgenomen toekomstige winstverwachting in Nederland en in Duitsland verklaart deze belastinglast en het verschil in belastingdruk.

Overige belastinginformatie

Loonheffing is een heffing die NS als werkgever inhoudt op de salarissen van werknemers en vervolgens afdraagt aan de Belastingdienst. In 2020 heeft de Belastingdienst uitstel gegeven voor de afdracht van loonbelasting. Over kosten wordt aan NS veelal het hoge omzetbelastingtarief in rekening gebracht. De in rekening gebrachte omzetbelasting kan NS verrekenen met over de opbrengsten te betalen omzetbelasting. De meeste opbrengsten van NS zijn belast tegen het lage of nul-omzetbelastingtarief. In het Verenigd Koninkrijk is het nul-omzetbelastingtarief van toepassing op de verkoop van treintickets.

Vennootschapsbelasting is een belasting die over de fiscale winst wordt geheven. In onderstaande tabel worden de bedragen in miljoenen euro's weergegeven welke zijn betaald c.q. ontvangen.

Overzicht belastingen per land in € miljoen (minus betekent betaalde belasting)

	Omzetbelasting		Loonbelasting		Vennootschapsbelasting	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Nederland	12	-108	-104	-425	0	0
Verenigd Koninkrijk	340	336	-263	-232	-1	-10
Duitsland	77	51	-16	-13	0	1
Totaal	429	279	-383	-670	-1	-9

Financiering

De netto kasstroom uit bedrijfsactiviteiten bedraagt € 914 miljoen (2019: € 1.146 miljoen). Ondanks het negatieve resultaat voor de verslagperiode wordt deze positieve kasstroom verklaard door de hoogte van de getroffen voorzieningen en bijzondere waardevermindering (€ 1.733 miljoen) welke ten laste zijn gebracht van het resultaat en de stijging van het werkkapitaal met € 273 miljoen (2019: € 87 miljoen stijging). Door uitstel van betaling van belastingen loopt de negatieve positie voor het werkkapitaal op. In november is 80% van de beschikbaarheidsvergoeding over 2020 ontvangen (€ 619 miljoen). Het restant ter grootte van € 196 miljoen volgt in 2021 en is als vordering verantwoord.

Abellio UK ontvangt vanuit de Emergency Measures Agreement maandelijks een voorschot van de DfT voor de financiering van haar activiteiten. Dit heeft een eenmalige positieve impact gehad op de kasstroom van ongeveer € 150 miljoen.

De kasstroom uit investeringsactiviteiten bedraagt € 602 miljoen (2019: € 750 miljoen). Dit betreft met name investeringsuitgaven ter grootte van € 548 miljoen in materieel en ICT-projecten, uitgezette deposito's (€ 34 miljoen) en uitbreiding belegging NS Insurance (€ 4 miljoen).

De netto kasuitstroom uit financieringsactiviteiten bedroeg € 25 miljoen (2019: € 511 miljoen uitstroom), door de aflossing van leaseverplichtingen ter hoogte van € 482 miljoen en netto opname van een aantal leningen ter waarde van € 507 miljoen (2019: € 54 miljoen aflossing). De aandeelhouder heeft in 2020 gezien de huidige onzekere economische situatie afgezien van de uitkering van het slotdividend over 2019 van € 72 miljoen. In 2019 is € 37 miljoen interim dividend aan de aandeelhouder uitgekeerd.

Bovenstaande resulteert in een positieve kasstroom van € 337 miljoen (2019: € 115 miljoen negatief).

Financiële positie

De robuustheid van de financiële positie van NS is het afgelopen jaar fors verslechterd. Dat blijkt uit de structuur en de samenstelling van het aanwezige kapitaal, de beschikbare liquiditeiten inclusief de aanwezigheid van gecommitteerde kredietfaciliteiten. Standard & Poor's (S&P), een gerenommeerd kredietbeoordelingsbureau dat de financiële positie van bedrijven onderzoekt, heeft de credit rating van NS Groep NV in oktober verlaagd van A+, naar A met een negatief vooruitzicht. Deze rating is gebaseerd op een onderliggend kredietprofiel van bbb, verhoogd met 3 stappen ('notches') waarmee rekening wordt gehouden met onze aandeelhouder, de Nederlandse staat.

Voor de komende twaalf maanden zijn er financiële prognoses opgesteld waarbij ook een schatting van de aanhoudende bedrijfsimpact van corona is opgenomen. De beschikbare Nederlandse liquiditeiten bedragen ultimo 2020 ruim € 600 miljoen. Hiernaast is er een kredietfaciliteit van € 645 miljoen beschikbaar en zijn in december financieringsovereenkomsten gesloten voor een bedrag van ruim € 300 miljoen. Nadere detaillering is opgenomen in de paragraaf continuïteitsveronderstelling in de jaarrekening.

Eigen vermogen en balanstotaal

Het eigen vermogen bedroeg aan het einde van het verslagjaar € 1.179 miljoen (2019: € 3.781 miljoen). Het nettoverlies van € 2.581 miljoen is verwerkt in de algemene reserves en verklaart met name de daling van het eigen vermogen. Het rendement op eigen vermogen was 37% negatief in 2020 (5,6% positief in 2019). De solvabiliteit is 14% en daarmee fors afgenomen t.o.v. vorig jaar (2019: 40%). Het balanstotaal (€ 8.155 miljoen ultimo 2020 versus € 9.448 miljoen ultimo 2019) is vooral gedaald door de verwerking van de bijzondere waardevermindering activa via het resultaat.

	2020	2019
Met betrekking tot het vermogen		
Garantievermogen/balanstotaal	14%	40%
Vlottende activa/kortlopende schulden	0,69	0,76
Werkkapitaal (in miljoenen euro's) *	-1.181	-901
Balanstotaal (in miljoenen euro's)	8.155	9.448
Met betrekking tot rentabiliteit		
Resultaat over de verslagperiode / gemiddeld eigen vermogen (ROE)	-37,00%	5,60%

* Werkkapitaal: *Vlottende activa (excl. Geldmiddelen) -/- Kortlopende verplichtingen (excl. Leningen, Voorzieningen en RC Krediet)*

2021 en verder

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

NS wil zijn reizigers nu en in de volgende concessie vanaf 2025 blijven voorzien van mobiliteit van wereldklasse: altijd dichtbij, duurzaam en betaalbaar. Daartoe blijven we innoveren en investeren in o.a. nieuwe treinen, meer betaalgemak, proposities die aansluiten bij veranderende klantbehoefte en reizigersgedrag, betere reisinformatie en stations van wereldklasse als mobiliteitshubs. Ondanks de verliezen die NS de komende jaren zal maken vanwege de neerwaarts bijgestelde reizigersprognose blijven we hierin investeren. Maar wel rekening houdend met deze neerwaarts bijgestelde reizigersprognose. Veel aandacht gaat de komende tijd dan ook uit naar het kleiner maken van onze organisatie om het kostenniveau en ons aanbod aan deze nieuwe werkelijkheid aan te passen. Ook als het virus weg is, zullen reisgewoonten anders blijven en reizigersaantallen zich pas na een lange periode volledig herstellen. Om de kosten daarmee in balans te brengen heeft NS een besparingsprogramma van € 1,4 miljard opgezet voor de periode tot en met 2024. NS laat het maatschappelijk belang zwaar meewegen in de dienstverlening voor de reiziger. Omdat ook in de toekomst te kunnen waarborgen, zijn voor NS financiële afspraken nodig.

NS Groep

Verslag van de raad van commissarissen



Vanaf half maart stortte de corona-uitbraak in Nederland NS in een diepe crisis. Het extreem gedaalde reizigersvolume heeft een grote wissel getrokken op ons bedrijf. De crisis maakte het werk van de RvC van een andere omvang, aard en intensiteit.

We hebben het afgelopen jaar veelvuldig en intensief met elkaar, de raad van bestuur, het ministerie van Financiën als aandeelhouder en de Centrale Ondernemingsraad gesproken. Buiten de coronacrisis ging het daarbij ook om enkele ernstige ongevallen met verlies van leven. De raad stond ook stil bij andere belangrijke onderwerpen, zoals de vernieuwde strategie in het licht van corona, de spoor- en stationsordening en de wisselingen in de raad van bestuur.

Coronacrisis

2019 kenmerkte zich door unieke prestaties. Er waren meer reizigers dan ooit, de klantwaardering en financiële situatie waren meer dan goed te noemen. Vrijwel alle kpi's werden behaald, dankzij de inzet van alle medewerkers. In de eerste maanden van het jaar zette de stijgende lijn van prestaties, zoals die de afgelopen jaren te zien was, zich onverminderd voort. De operationele en financiële prestaties waren zonder meer goed. De aanvang van de coronacrisis markeerde een kantelpunt voor de organisatie. Van de een op andere dag bleven reizigers weg. Op verzoek van de overheid heeft NS de dienstverlening en dienstregeling – aangepast aan de omstandigheden – overeind gehouden. Als raad van commissarissen waarderen we het zeer dat de medewerkers van NS in deze moeilijke omstandigheden hun werk professioneel zijn blijven doen; in de trein, op de stations en thuis. We hebben vanaf de uitbraak veelvuldig overleg gevoerd, hoofdzakelijk online, om goed geïnformeerd te blijven door de RvB, daar waar nodig te adviseren, en toezicht te houden op de wijze waarop de crisis wordt gemanaged. We hebben vanzelfsprekend veel en intensief gesproken met de RvB, met de Centrale Ondernemingsraad en met de aandeelhouder.

De consequenties van de crisis laten zich financieel en operationeel voelen. De Nederlandse overheid compenseert dat deels met een beschikbaarheidsvergoeding voor kosten met betrekking tot de concessie voor het Nederlandse hoofdrailnet. In het buitenland zien we verschillende wijzen van aanpak ter ondersteuning van de dienstverleners. Het blijft ongewis wat de gevolgen zijn op de langere termijn, hoe lang de steun van kracht blijft en in welke vorm, en wanneer reizigersaantallen weer op niveau zijn. NS moet daarom ook zelf voorstellen ontwikkelen om tot een kleinere en meer wendbare organisatie te komen.

Strategie

De coronacrisis brak uit op het moment kort na de presentatie van de strategie 'Nederland duurzaam bereikbaar. Voor iedereen'. Die strategie steunt op een krachtig en vitaal netwerk, stations als knooppunt van mobiliteit en leefbaarheid en flexibel reizen ondersteund door digitale middelen zodat de reiziger controle heeft over zijn totale reis. Afgelopen jaar kwamen in dat kader nieuwe treinen in de dienstregeling, werden nieuwe, moderne stations geopend en kreeg de NS App nieuwe verbeteringen zoals de Treinwijzer. Toch raakte de implementatie van onze nieuwe strategie door de coronacrisis wat meer op de achtergrond. Onze strategie kenmerkt zich als vanouds door focus op de reiziger, goede dienstverlening en een goed en veilig product van deur tot deur over modaliteiten heen. Dat blijft onverminderd gelden.

Hoofdrailnetconcessie

De kern van de strategie van de afgelopen jaren – goede prestaties voor de reiziger met als gevolg een financieel gezonde bedrijfsvoering – vormt de basis voor het voorgenomen besluit van de overheid om NS het rijden op de hoofdrailnetconcessie te gunnen. Daar heeft iedereen in de organisatie keihard voor gewerkt. Voor het behalen van de midterm review ontving NS een prestatiebonus van 6 miljoen euro. Een vergelijkbaar bedrag is onder medewerkers verdeeld. Daarnaast zijn we blij dat NS en ProRail gezamenlijk verantwoordelijk blijven voor de stations om deze optimaal te kunnen inrichten voor de reiziger, hetgeen essentieel is voor de reisbeleving van reizigers.

Veiligheid

In 2020 kreeg NS helaas te maken met twee zware ongevallen, waarbij we het verlies van mensenlevens betreuren. Bij een ongeval op een onbewaakte spoorwegovergang nabij Hooghalen verloren we in mei een collega. We zijn in afwachting van de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek. De RvC steunt de inspanningen van ProRail en NS om structureel maatregelen te treffen ter verbetering van de veiligheid op en rondom overwegen.

In het Schotse Stonehaven ontspoorde in augustus een trein door een aardverschuiving na hevige regenval, waarbij twee collega's en een reiziger omkwamen en zes reizigers gewond raakten. Wij zijn nog in afwachting van de resultaten van het officiële onderzoek dat hiervoor in het Verenigd Koninkrijk wordt uitgevoerd.

In het begin van het jaar vond een incident plaats toen in Den Haag een DDZ-treinstel ontspoorde. Het onderzoeksrapport bevat technische en organisatorische bevindingen. Er is een programma RAAK (Risicomanagement, Afwijkingen en Aanpassingen verbeteren door Kwaliteit) gestart dat de organisatorische bevindingen uit het DDZ-onderzoek adresseert, waardoor het risico op veiligheidsincidenten moet worden verminderd.

In december is de DDZ op basis van onderzoek naar onrustig rijgedrag voorlopig uit de dienst genomen. Er is een onderzoek gestart om te onderzoeken hoe de situatie is ontstaan en hoe en wanneer de DDZ weer veilig de baan op kan. De RvC heeft uitgebreid bij de ontsporing stilgestaan en steunt de maatregelen uit het programma. Ook voor de RvC is veiligheid van reizigers en medewerkers hét hoofdthema en daarom een vast agendapunt.

Vanzelfsprekend hebben we de ongevallen en de daaruit voortvloeiende maatregelen afgelopen jaar uitgebreid met elkaar besproken.

Abellio

De performance en positionering van Abellio vormt een regelmatig terugkerend thema op de agenda van de RvB en de RvC. De RvC heeft regelmatig gesproken over de situatie rond corona in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland. Met name in het Verenigd Koninkrijk zien we dat de pandemie een grote invloed heeft op de prestaties en financiële resultaten.

Tijdelijke noodovereenkomsten hebben compensatie geboden voor het enorme verlies aan reizigersopbrengsten. Inmiddels is duidelijk dat de huidige franchisecontracten worden beëindigd en dat er wordt overgestapt naar een systeem van managementcontracten met een nieuw evenwicht tussen risico en rendement voor vervoerders, overheid en belastingbetalers. Als voorwaarde voor de beëindiging worden door de Britse overheid beëindigingsvergoedingen vastgesteld. Management is het niet eens met de voorlopige bedragen, beoordeelt deze als onredelijk en niet billijk en voert hierover overleg. De RvC volgt de ontwikkelingen op de voet en steunt het management in zijn pogingen om het Department of Transport op andere gedachten te brengen.

Ook heeft de RvC de situatie in Duitsland gedurende het jaar nauwlettend gevolgd. In Duitsland is het directe financiële effect van corona beperkt gebleven omdat het risico van gederfde inkomsten wordt gedragen door de concessieverlener. Echter, andere externe factoren zoals ontwikkelingen op de Duitse arbeidsmarkt en cao en toegenomen onderhoudswerkzaamheden op het spoor maken de exploitatie op het Duitse spoor net als het voorgaande jaar lastig. Abellio is nog steeds in overleg met de OV-autoriteiten om voor deze externe factoren gecompenseerd te worden. De RvC gaat ervan uit dat er op korte termijn duidelijkheid komt over de extra compensatie die nodig is om de kosten van de operatie dekkend te krijgen.

In financieel opzicht zijn de risico's van buitenlandse activiteiten binnen de capital-at-risk-afspraken zoals die met het Ministerie van Financiën, de aandeelhouder van NS, zijn

gemaakt. Er spelen naast corona nog allerlei andere externe factoren die van invloed zijn. Van de introductie van nieuwe treinen en Brexit tot het onderzoek naar de inrichting van het concessiestelsel in het Verenigd Koninkrijk. Dat leidt tot een situatie waarin omstandigheden voortdurend veranderen. We bespreken met de RvB de gevolgen van al deze ontwikkelingen voor Abellio en NS, zowel op de korte termijn als de strategische aspecten.

Financiële resultaten

NS behaalde dit jaar een nettoverlies, toe te rekenen aan de aandeelhouder van -€ 2.378 miljoen, in 2019 was dit een winst van € 208 miljoen. Het nettoverlies resulteert in een forse daling van het eigen vermogen en de solvabiliteit. Het nettoverlies is in sterke mate beïnvloed door de bijzondere waardevermindering en voorziening voor verlieslatende contracten van € 2.332 miljoen. Deze bijzondere waardevermindering geeft aan dat NS de komende jaren voor grote uitdagingen staat en zich zal moeten aanpassen aan de gewijzigde omstandigheden die het gevolg zijn van de coronapandemie. Dit heeft grote gevolgen voor de organisatie en de geplande investeringen. Tegelijkertijd zal NS moeten blijven investeren om aan de hoge kwaliteitseisen van de concessiegever en de reiziger te voldoen. Dit geeft een grote uitdaging aan het vermogen van NS om het huidige niveau van dienstverlening in stand te houden en dit zelfstandig te kunnen financieren. De RvC heeft de resultaten gedurende het jaar meerdere malen kritisch beoordeeld en met de externe accountant besproken.

Corporate governance

Wisselingen in de raad van bestuur en raad van commissarissen

President-directeur Roger van Boxtel heeft per 1 oktober 2020 NS verlaten. De RvC dankt Roger voor de wijze waarop hij zich heeft ingezet voor NS en het bedrijf, na een moeilijke periode, trots en zelfvertrouwen heeft teruggegeven. In overleg met alle partijen is Roger twee maanden langer aangebleven dan gepland om in de drukke zomerperiode belangrijke onderwerpen als corona, de stationsordening en het proces van de concessieverlening goed af te ronden en over te dragen. Roger is opgevolgd door Marjan Rintel. We zijn blij dat we voor deze uitdagende baan in de eigen gelederen iemand hebben kunnen vinden met ervaring op de gebieden die NS in deze uitdagende tijd nodig heeft. Eind 2020 werd duidelijk dat de vacante positie van Marjan als directeur Operatie per 1 maart 2021 wordt opgevuld door Eelco van Asch. Hij wordt verantwoordelijk voor het op peil houden van de hoge operationele prestaties, in het belang van onze reizigers. Tegelijkertijd met de benoeming van Marjan Rintel is Bert Groenewegen herbenoemd als CFO, voor een termijn van vier jaar. In de RvC zijn commissarissen Janet Stuijt en Marike van Lier Lels herbenoemd voor een tweede periode.

Functioneren raad van commissarissen

De raad van commissarissen laat elke drie jaar het eigen functioneren onderzoeken door een extern bureau. In de jaren daartussen verzorgt de RvC onderling een evaluatie. Eind 2020 heeft deze evaluatie plaatsgevonden. Hieruit volgt een positief beeld. De raad van commissarissen werkt goed met elkaar samen, en de verschillende leden zijn voldoende complementair aan elkaar. De relatie tussen de RvC en de RvB is goed. De RvC wordt tijdig en op adequate wijze bij complexe en ingrijpende besluiten betrokken. Ook komen concrete dilemma's aan de orde.

Functioneren RvB en samenwerking met 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.

Bijeenkomsten raad van commissarissen en commissies

Vanwege de bijzondere omstandigheden als gevolg van de impact van de coronacrisis is de raad van commissarissen buiten de reguliere vergaderingen in 2020 vaak bijeengekomen. In totaal heeft de RvC afgelopen jaar 20 keer vergaderd. Alle commissarissen zijn bij nagenoeg alle vergaderingen aanwezig geweest. De gemiddelde deelname aan deze vergaderingen lag op 96%. De RvC heeft twee vaste commissies, te weten de Risk- en Auditcommissie en de (gecombineerde) Remuneratie- en Nominatiecommissie. Aan alle vergaderingen van de commissies is door alle leden deelgenomen.

Risk- en Auditcommissie

De Risk- en Auditcommissie bestaat uit alle leden van de RvC en staat onder voorzitterschap van Herman Dijkhuizen. De commissie heeft 4 keer vergaderd. Voor deze vergaderingen zijn ook de president-directeur, de directeur Financiën, de directeur Risk, de directeur Audit en de externe accountant uitgenodigd. De accountant is bij alle vergaderingen aanwezig geweest. Daarnaast heeft de voorzitter samen met de CFO en accountant meermaals ter voorbereiding op de vergaderingen in een vroegtijdig stadium overleg gevoerd over belangrijke onderwerpen als gevolg van corona, zoals de invloed op liquiditeit en solvabiliteit en de toepassing model en parameters ten behoeve van de bepaling van de impairment, activa en verlieslatende contracten. Afhankelijk van de agenda worden anderen, zoals directeurs Legal, Group Control & Expertise en Integriteit & Compliance uitgenodigd. In de commissie is in 2020 gesproken over de jaarrekening, het jaarverslag en jaarrapportage voor IenW, de halfjaarcijfers, het budget, risicomanagement en risk appetite (zie ook paragraaf Veiligheid), het concernplan 2021-2025, de periodieke rapportages van Integriteit & Compliance, auditplannen en rapporten en rapportages van de externe accountant. Daarnaast is uitgebreid gesproken over de financiële gevolgen van de coronacrisis op de liquiditeits- en solvabiliteitspositie van de groep en de buitenlandse deelnemingen. Verschillende scenario's met betrekking tot de ontwikkeling van reizigersaantallen en klantwaardering zijn besproken. In dit kader heeft de RAC ook de rapportages inzake de financiering, liquiditeit en financieringsplan gedurende het jaar bij diverse gelegenheden besproken. Ook cybersecurity in het kader van thuiswerken en de toegenomen risico's op dit gebied keren als onderwerp regelmatig terug. Ook besprak de Risk- en Auditcommissie materieelrapportages en het functioneren van de externe auditfunctie. Mede aan de hand van de I&C-rapportages was het bespreken van de voortgang in de aanpak van gewenste omgangsvormen en het voorkomen van hinder een belangrijk thema in de RAC. Belangrijke punten uit de management letter van de accountant zijn onder meer de coronacrisis en de invloed daarvan op de interne beheersing, zowel op het hoofdrailnet als in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland. Verder wijst de accountant op de impact van kostenbesparingen op de kwaliteit van interne beheersing op de middellange termijn en van de kritieke functies in het 'three lines of defence'-model. De accountant constateert ook dat in het internal control framework verdere aanscherpingen nodig zijn en dat de verbeteringen in het IT-landschap bijdragen aan structurele verbetering van de interne beheersing van NS. De accountant heeft aandacht besteed aan de door NS onderkende relevante cyber risico's, de bijhorende maatregelen en rapportage hierover. De belangrijkste topics van het accountantsverslag per jaareinde die zijn besproken hebben betrekking op de resultaten, solvabiliteit, financiering en continuïteit van NS, de waardevermindering van activa en voorzieningen in het kader van de beëindigingsvergoedingen. Gedurende het jaar hebben de voorzitter van de RvC samen met de voorzitter van de RAC op diverse momenten separaat met de externe accountant gesproken.

Remuneratie- en Nominatiecommissie (gecombineerd)

De gecombineerde remuneratie- en nominatiecommissie staat onder voorzitterschap van Janet Stuijt en heeft Gerard van de Aast, Nebahat Albayrak, Pim van der Feltz en Marike van Lier Lels als leden. De commissie heeft 4 keer vergaderd in 2020. Besproken zijn onder meer het profiel voor de RvB-leden en hebben we nadrukkelijk stilgestaan bij het opvolgingsproces van Roger van Boxtel en Marjan Rintel. Verder kwamen aan bod het remuneratierapport, targetletters, het beoordelingsproces en het Abellio gain sharing plan. Alle commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van de Nederlandse Corporate Governance Code. De raad onderschrijft in algemene zin de best practice bepalingen 2.1.7 tot en met 2.1.9 van de Code 2016.

Aandeelhouder

De RvC had in 2020 een goede verstandhouding met de aandeelhouder en heeft regelmatig contact in een professionele setting.

Medezeggenschap

De RvC heeft in 2020 een aantal malen contact gehad met de Centrale Ondernemingsraad. Dat geldt met name voor de twee commissarissen die zijn benoemd met het versterkte recht van aanbeveling van de COR en de voorzitter. De RvC heeft twee keer met de voltallige COR vergaderd in een zogenaamde art. 24 "Wet op de ondernemingsraden"-bijeenkomst.

Relatie met externe accountant

De externe accountant neemt standaard deel aan alle vergaderingen van de Risk- en Auditcommissie. Daarnaast is de externe accountant aanwezig in de vergaderingen van de voltallige RvC bij de bespreking van de jaarrekening en de halfjaarcijfers. De Risk- en Auditcommissie spreekt ook met de externe accountant buiten aanwezigheid van de raad van bestuur. Het functioneren van de externe accountant wordt jaarlijks beoordeeld in de Risk- en Auditcommissie met terugrapportage aan de RvC. De externe accountant is herbenoemd tot en met 2023. Voor het eind van die termijn vindt een nieuwe aanbesteding plaats voor de periode na 2023.

Over dit verslag

De jaarrekening over 2020, zoals opgesteld door de raad van bestuur, is in de RvC besproken. Hierbij was de externe accountant aanwezig. De jaarrekening gaat vergezeld van het verslag van de raad van bestuur. We stellen de algemene vergadering voor om de jaarrekening 2020 vast te stellen. Tevens verzoeken we onze aandeelhouder om de raad van bestuur en raad van commissarissen decharge te verlenen. Het verlies over het boekjaar 2020 wordt ten laste gebracht van de vrije reserves.

Een speciaal woord van dank van de raad van commissarissen gaat uit naar alle medewerkers, de medezeggenschap en de raad van bestuur van NS. In deze uitdagende tijd is een topprestatie geleverd. Er is eens te meer bewezen dat NS een uitstekend functionerend bedrijf is. Een mooi bedrijf met een belangrijke rol in de Nederlandse samenleving. De kunst zal de komende tijd zijn om het hoofd koel te houden en in de nasleep van de coronacrisis de draad weer op te pakken zodat we zo snel mogelijk weer kunnen doen waar we goed in zijn. Vanuit dat perspectief hopen we natuurlijk ook in 2021 te kunnen rekenen op de voortdurende inzet van alle NS'ers voor de reiziger.

Utrecht, 24 februari 2021

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: voormalig directeur Google Nederland
- Overige functies: Raad van Toezicht Kröller-Müller Museum, Lid Raad van Advies NWO



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

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



Janet Stuijt (1969), Nederlandse nationaliteit (v)

- Benoemd per 15 augustus 2016, herbenoemd tot 2024
- Achtergrond: General Counsel & Head of Compliance, Corporate Secretary NN Group NV, lid Management Board NN Group NV

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

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



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

Naam	Eerste benoeming	Herbenoeming	Uiterlijk aftredend op
De heer G. van de Aast (vz)	4 maart 2014	4 maart 2018	4 maart 2022
Mevrouw M. van Lier Lels	3 februari 2016	3 februari 2020	3 februari 2024
Mevrouw J.L. Stuijt	15 augustus 2016	15 augustus 2020	15 augustus 2024
De heer W.J. van der Feltz	1 mei 2017	-	1 mei 2021
Mevrouw N. Albayrak	1 juni 2019	-	1 juni 2023
De heer H.H.J. Dijkhuizen	1 januari 2020	-	1 januari 2024

Remuneratierapport raad van bestuur

Samenstelling raad van bestuur

De aandeelhouder, het ministerie van Financiën benoemt, op voordracht van de raad van commissarissen, de leden van de raad van bestuur van NS voor een periode van maximaal vier jaar. Herbenoeming kan plaatsvinden telkens voor een periode van vier jaar. Marjan Rintel is per 1 oktober 2020 benoemd tot president-directeur van NS. De benoemingstermijn van haar vorige functie als directeur operatie liep af op 14 juli 2020 en is voortgezet tot 1 oktober 2020. De benoemingstermijn van Roger van Bortel liep oorspronkelijk af op 31 juli maar hij was bereid zijn werkzaamheden langer voort te zetten en is afgetreden op 30 september 2020. Tegelijkertijd met de benoeming van Marjan Rintel is Bert Groenewegen voor vier jaar herbenoemd. Eelco van Asch is per 1 maart 2021 benoemd tot directeur operatie. In 2020 bestond de raad van bestuur uit de volgende leden:

	Functie	Eerste benoeming	Einde benoeming
Marjan Rintel	President-directeur	1 oktober 2020	30 september 2024
	Directeur operatie	15 juli 2016	30 september 2020
Roger van Bortel	President- directeur	1 augustus 2015	30 september 2020
Bert Groenewegen	Directeur financiën	15 september 2016	14 september 2024
Tjalling Smit	Directeur commercie & ontwikkeling	1 april 2017	31 maart 2021
Anneke de Vries	Directeur stations	15 oktober 2019	14 oktober 2023

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

Beloningsbeleid

In 2018 is gestart met het herijken van het beloningsbeleid conform de nota Deelnemingenbeleid Rijksoverheid. Per 1 januari 2020 heeft de minister van Financiën namens de Nederlandse staat het nieuwe beloningsbeleid voor de raad van bestuur van NS vastgesteld. Dit beleid is erop gericht de raad van commissarissen in staat te stellen goed gekwalificeerde bestuurders aan te trekken (zowel in- als extern) en te behouden. Het beloningsbeleid moet de doelstellingen en de strategie van NS ondersteunen en bevorderen en het publieke karakter van NS reflecteren. Het beleid is gebaseerd op toepassing van de beginselen voor het beloningsbeleid voor staatsdeelnemingen en voldoet aan de best practice-bepalingen over bezoldiging in de Nederlandse Corporate Governance Code. De beloningsverhouding binnen de raad van bestuur is gebaseerd op wat gebruikelijk is in de externe markt, afhankelijk van de zwaarte van de functie. De functiezwaarte wordt vastgesteld aan de hand van de Hay-methode en speelt eveneens een rol bij het vaststellen van de beloningsniveaus van het bestuur. Deze beloningsniveaus worden vastgesteld op basis van een marktvergelijking met twee referentiemarkten: de (semi-)publieke referentiemarkt bestaande uit staatsdeelnemingen en vervoersbedrijven (BNG Bank, COVRA, FMO, Gasunie, Havenbedrijf Rotterdam, KLM, NWB Bank, Schiphol, TenneT, Thales, ProRail, RET, GVB en HTM), en de private referentiemarkt bestaande uit ondernemingen in de Nederlandse markt met een vergelijkbaar functiezwaarte niveau als het bestuur van NS. Uitgangspunt voor het referentie-inkomen (vast en variabel) van de raad van bestuur is het mediaanniveau voor de combinatie van vast en variabel inkomen van deze referentiemarkten

in de verhouding 60% (semi)publiek en 40% privaat. Er is gekozen voor mediaanniveau omdat de mediaan van beide markten stabiel verloopt over de functiezwaartes dan hogere of lagere marktniveaus. Bovendien wordt, vanwege het publieke karakter van NS, met de weging 60% (semi)publiek versus 40% privaat rekening gehouden met een lager marktniveau dan de mediaan ten opzichte van de gehele Nederlandse markt.

Bij het vaststellen van de remuneratie van de raad van bestuur is rekening gehouden met de invloed van het beloningsbeleid op de lange termijn waardecreatie. Voor NS betekent dit dat rekening wordt gehouden met de maatschappelijke positie die NS inneemt, de verplichtingen die NS uit hoofde van de concessie heeft en de lange termijn uitdagingen voor de mobiliteit van Nederland.

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

Resultaatafspraken raad van bestuur

Het bestuur heeft resultaatafspraken gemaakt die bestaan uit gezamenlijke- en individuele doelen en die zijn vastgelegd in targetletters. Aan de resultaten is geen beloning gekoppeld (zie onder variabele beloning) maar deze zijn wel onderdeel van het beoordelingsproces. De individuele doelen zijn gerelateerd aan de portefeuille waarvoor een directielid verantwoordelijk is. De gezamenlijke doelen voor 2020 waren zoals in onderstaande tabel vastgesteld. Door de actualiteit zijn daar thema's bijgekomen als corona, continuïteit en veiligheid:

Doelstellingen	KPI	Target
Klant	Klanttevredenheid	82%
	Reizigerspunctualiteit 5-min hoofdrailnet	92,2%
	Zitplaatskans in de spits hoofdrailnet	95%
Financieel	EBIT NS	€ 273 mln
Gedrag & cultuur	NS werkt aan een open en veilige werkomgeving, waarin we elkaar aanspreken, het eerlijke verhaal vertellen, bewust keuzes maken en risico's afwegen en elkaar helpen.	
	Ziekteverzuim	Max. 6,0%
	Aantoonbaar sturen op duurzame substantiële daling van het ziekteverzuim, waarbij ons gezamenlijk doel is om gemiddeld op het niveau van begin 2018 van 6% te komen.	
	Integriteit	0,3
	De score op het volwassenheidsniveau van de integriteitscultuur meting jan 2021 is gestegen t.o.v. de score o.b.v. de meting jan 2019.	
	Veiligheid	75%
	Risico Inventarisaties en Evaluaties zijn inclusief bijbehorend plan van aanpak conform het arbobeleid uitgevoerd.	
	Duurzaamheid	Min. 2%
	Efficiënter energieverbruik voor onze gebouwen en treinen, per jaar per reizigerskilometer.	

De coronacrisis had impact op de doelen die voor 2020 waren vastgesteld. De kpi klanttevredenheid is niet gemeten. De kpi integriteit is niet gemeten in januari 2021, maar een eerdere meting (Medewerkers Betrokkenheid Onderzoek) in 2020 laat zien dat 75% van de medewerkers positief is over het thema Integriteit. Ten opzichte van 2018 is dit beeld stabiel. De targets voor EBIT NS, ziekteverzuim en duurzaamheid zijn niet gehaald. De overige targets zijn wel gehaald.

Samenstelling beloningspakket

De raad van commissarissen heeft in juni, na voorstel van de remuneratie- en nominatiecommissie en met instemming van alle leden van de raad van bestuur, besloten dat het vaste inkomen van de raad van bestuur tijdelijk met 10% wordt gekort voor de periode 1 juli 2020 tot en met 31 december 2021. Tevens zal de cao-loonsverhoging van 1,2% per 1 april 2020 niet worden toegepast in 2020. Hiertoe is besloten vanwege de financiële impact van de coronacrisis op NS.

In de jaarrekening is bij het onderdeel [Beloning van bestuurders](#) een tabel opgenomen waarin de totale beloning over 2020 wordt gespecificeerd.

Vast inkomen

Het vast overeengekomen bruto jaarsalaris inclusief vakantiegeld van de leden van de raad van bestuur in 2020 was als volgt:

	Functie	Vast inkomen op 31 december 2020 (EUR)	Genoten vast inkomen 2020 (EUR)
Marjan Rintel ¹	President-directeur / directeur operatie	473.806	376.025
Roger van Bortel	President-directeur	0	343.509
Bert Groenewegen	Directeur financiën	371.612	353.032
Tjalling Smit	Directeur commercie & ontwikkeling	371.612	353.032
Anneke de Vries	Directeur stations	371.612	353.032

¹ Op 1 oktober 2020 is Marjan Rintel aangetreden als president-directeur.

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

Variabele beloning

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

Pensioen

De raad van bestuur neemt deel aan de NS-pensioenregeling. Het werkgeversdeel bedraagt twee/derde van de totale pensioenlasten. Sinds 1 januari 2015 is de fiscaal gefaciliteerde opbouw van pensioenaanspraken gemaximeerd. Voor 2020 bedraagt de aftoppingsgrens € 110.111 bruto. Alle huidige en nieuwe medewerkers met een hoger inkomen, inclusief de raad van bestuur, ontvangen een bruto toelage van 12% over het deel van het vast inkomen boven de aftoppingsgrens. Voor medewerkers die op 1 januari 2015 46 jaar of ouder waren en op dat moment in dienst van NS, geldt een overgangsmaatregel. Zij ontvangen aanvullend een leeftijdsafhankelijke bijdrage. Alleen Marjan Rintel valt onder deze overgangsmaatregel.

Overige secundaire arbeidsvoorwaarden

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

Beloningsverhoudingen

Het totale inkomen van de president-directeur is 8^[1] maal de mediaan van het totale inkomen van alle NS-werknemers in Nederland. De interne beloningsverhouding 2019 was 9. De reden voor deze daling is de toegepaste 10% loonmatiging vanaf 1 juli 2020.

1 *Uitgangspunten: Alle medewerkers (full- en parttime) van NS en Abellio in Nederland, die het gehele jaar in dienst waren, zijn meegenomen in de berekening. Hierin zijn de volgende elementen betrokken: vaste en (eventuele) variabele beloning en de pensioenkosten. Met het vaststellen van het totale inkomen van de president-directeur is het nieuwe inkomen voor het volledige jaar toegerekend.*

Personalia raad van bestuur per 1 maart 2021

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

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



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



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

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



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

- Aandachtsgebied: stationsmanagement en exploitatie, retail, vastgoed, QHSE, HR
- 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



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

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



Afgetreden in 2020

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



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

Corporate Governance Code

Als grote onderneming met een belangrijke maatschappelijke rol in de Nederlandse samenleving, en als staatsdeelneming, hecht NS aan een goede governancestructuur. Hoewel NS geen beursgenoteerde onderneming is, past NS daarom 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.

Aandeelhouder

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

Raad van bestuur

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

Verantwoordelijkheden, taak en werkwijze

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

Benoeming

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

Belangen

Een lid van de raad van bestuur neemt niet deel aan de beraadslaging en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij hij of zij een (in)direct persoonlijk tegenstrijdig belang heeft met NS. Wanneer alle leden van de raad van bestuur een (in)direct persoonlijk belang hebben dat tegenstrijdig is met het belang van NS en daardoor geen bestuursbesluit kan worden genomen, wordt het besluit genomen door de raad van commissarissen. De raad van commissarissen moet vooraf goedkeuring verlenen aan besluiten van de raad van bestuur tot onder meer het aangaan van transacties waarbij sprake is van tegenstrijdige belangen die van materiële betekenis zijn voor NS en/of het betreffende lid van de raad van bestuur. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het bestuursverslag met vermelding van het tegenstrijdig belang. In 2020 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 2020 nageleefd.

Beloning

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

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen heeft onder meer tot taak toezicht te houden op het beleid van de raad van bestuur en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en staat de raad van bestuur terzijde met raad. De raad van commissarissen richt zich bij de vervulling van zijn taak op de lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van bij de vennootschap betrokkenen af. De raad van bestuur verschaft tijdig alle informatie en middelen aan de raad van commissarissen die nodig zijn voor een goede taakuitoefening. Indien de raad van commissarissen en/of een lid van de raad dit nodig acht, kan de raad van commissarissen of het lid informatie inwinnen bij de raad van bestuur, NS Audit, de externe accountant, de centrale ondernemingsraad en/of (andere) functionarissen en externe adviseurs van NS.

Verantwoordelijkheden, taak en werkwijze

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

Benoeming

De leden van de raad van commissarissen worden benoemd door de algemene vergadering, op voordracht van de raad van commissarissen, met inachtneming van de profielschets en na overleg met de centrale ondernemingsraad. De centrale ondernemingsraad heeft een versterkt recht van voordracht voor een derde van het aantal commissarissen. De raad van commissarissen bestaat uit minimaal vijf en maximaal negen leden. Per 31 december 2020 bestond de RvC uit 6 leden. De raad van commissarissen heeft een profiel van zijn omvang en samenstelling opgesteld, daarbij rekening houdend met de aard en de activiteiten van de onderneming en de gewenste deskundigheid en achtergrond van zijn leden. De raad van commissarissen streeft naar een gemengde samenstelling, onder meer met betrekking tot geslacht en leeftijd. Leden van de raad van commissarissen kunnen voor twee termijnen van elk telkens vier jaar worden benoemd. Daarna is herbenoeming voor maximaal twee termijnen van elk telkens twee jaar mogelijk. Herbenoeming na een periode van acht jaar wordt door de raad in zijn verslag gemotiveerd. Bij herbenoeming wordt rekening gehouden met de wijze waarop het lid zijn taak heeft vervuld in de voorbije periode en wordt alleen na zorgvuldige overweging herbenoemd. Het rooster van aftreden van de raad van commissarissen is gepubliceerd op de website van de vennootschap.

Belangen

Een lid van de raad van commissarissen neemt niet deel aan de beraadslaging en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij hij een tegenstrijdig belang heeft met NS.

Commissies van de raad van commissarissen

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

Risk- en Auditcommissie

De Risk- en Auditcommissie (RAC) voert haar taken uit volgens het reglement zoals dat door de raad van commissarissen volgens de voorschriften van de Code is vastgesteld. De RAC adviseert de raad van commissarissen en bereidt de besluitvorming van de raad van commissarissen voor over het toezicht op de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving van NS en op de (beoordeling van de) effectiviteit van de interne

risicobeheersings- en controlesystemen van NS. De Risk- en Auditcommissie overlegt 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. Op 31 december bestond de RAC uit 6 leden.

Remuneratie- en Nominatiecommissie

De Remuneratie- en Nominatiecommissie voert haar taken uit volgens het reglement zoals dat door de raad van commissarissen conform de voorschriften van de Code is vastgesteld. De Remuneratie- en Nominatiecommissie bereidt besluitvorming van de raad van commissarissen voor, onder meer op het gebied van het benoemen van de leden van de raad van bestuur en de raad van commissarissen, het functioneren van de raad van bestuur en de raad van commissarissen en het formuleren en monitoren van het beloningsbeleid voor de raad van bestuur en het implementeren daarvan. Op grond van het reglement moet de Remuneratie- en Nominatiecommissie uit minimaal drie leden bestaan. Op 31 december bestond de commissie uit 5 leden.

Externe accountant

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

De 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 over de halfjaarcijfers bij. 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 vanaf het boekjaar 2014 de externe accountant van NS. De benoeming van EY is in 2020 met 2 jaar verlengd tot en met boekjaar 2023 in lijn met de maximale benoemingstermijn van een externe accountant.

NS Audit

NS Audit levert onafhankelijke en objectieve assurance en adviezen over de toereikendheid van governance, risicomanagement en interne beheersing om het realiseren van doelstellingen van NS te ondersteunen en continue verbetering te bevorderen. NS Audit functioneert hiërarchisch onder de raad van bestuur. Hierbij rapporteert de directeur NS Audit direct aan de president-directeur. Tevens rapporteert de directeur NS Audit aan de voorzitter van de 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.

Risk

De risico-governance van NS is ingericht naar het 'three lines of defence'-model. Uitgangspunt van het model is dat de eerste lijn (de business) verantwoordelijk is voor de beheersing van de risico's door dit goed te borgen in processen met duidelijke verantwoordelijkheden. De tweede lijn, waar de afdelingen Risk, Legal, Integriteit & Compliance (I&C) onderdeel van zijn, ondersteunt, adviseert en bewaakt of het lijnmanagement de verantwoordelijkheden ook daadwerkelijk neemt. Ook is geborgd dat risico's aantoonbaar worden afgewogen bij besluitvorming mede door advisering vanuit de tweede lijn. De derde lijn met NS Audit controleert onafhankelijk of het systeem van risicobeheersing en interne controle functioneert. Tenslotte is ingericht dat NS leert van incidenten en daarmee de risicobeheersing continu blijft verbeteren.

Duurzaamheid

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

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 onze risicobeheersing komen in dit hoofdstuk de risicobereidheid, de inrichting van de risicobeheersing en de belangrijkste risico's aan bod.

NS werkt met een Risk management framework dat bestaat uit 8 componenten. Deze vormen de basis voor het uitvoeren van risk management binnen NS:



Inrichting van de risicobeheersing

Om risico's blijvend integraal te beheersen, beweegt het risicomanagementsysteem mee met interne en externe ontwikkelingen. In 2020 richtte NS zich op het bewust veranderen van de risicobereidheid met het verbeteren van het risicobewustzijn en het gebruik van kwantitatieve analyses. Met probabilistische planningen en analyses maken we de toekomstige impact van onzekerheden en risico's expliciet en ontstaat een beter beeld van de betrouwbaarheid van plannen, beleidskeuzes en het risicobudget bij projecten. Dit ondersteunt in besluitvorming. In 2020 is deze aanpak wederom op verschillende onderdelen binnen NS toegepast en is er aandacht besteed aan het inbedden van Business Continuity Management in de organisatie, alsook aan klimaatrisico's die impact kunnen hebben op de NS-operatie.

Vastlegging en rapportage

Geïdentificeerde risico's zijn met risico-eigenaar in risicoregisters vastgelegd en worden gescoord met behulp van één uniforme risicomatrix. Naar aanleiding van de aangepaste risicobereidheid is er een nieuwe risicomatrix NS-breed geïmplementeerd. Per kwartaal rapporteert NS de voornaamste risico's per bedrijfsonderdeel en die rapportages worden besproken in de raad van bestuur als onderdeel van de planning- en controlcyclus. Risico's buiten de risicobereidheid worden direct gerapporteerd en indien nodig geëscaleerd. De raad van bestuur rapporteert en legt verantwoording af over het systeem van risicobeheersing en interne controle aan de raad van commissarissen na bespreking daarvan in de Risk- en Auditcommissie.

Risico-bereidheid en toleranties

De risicobereidheid en nagestreefde risicobeheersing over zes risicothema's van NS staan in zogeheten 'risk appetite statements'. Aan alle risicothema's zijn concrete prestatie-indicatoren gekoppeld met kwantitatieve bandbreedtes. De risicobereidheid wordt jaarlijks per thema door de raad van bestuur geëvalueerd en indien nodig aangepast. In onderstaande tabel staat de huidige risicobereidheid bij elk risicothema en daarbij de belangrijkste concernrisico's voor NS. De risicobereidheid wordt voor elk van deze thema's op eenzelfde wijze vastgesteld op het niveau van de dochterondernemingen Abellio UK en Abellio Duitsland. De individuele risico's zijn op de NS-Risicomatrix geplote en in de laatste tabel van dit hoofdstuk toegelicht. De risicobereidheid van NS is in 2020 veranderd als gevolg van het effect op onze financiële situatie van de coronacrisis en de daaraan gerelateerde overheidsmaatregelen. Om deze reden zijn we meer risicomijdend geworden op het gebied van financiën. Concreet betekent dit dat een financieel risico eerder als onacceptabel zal scoren in de risicomatrix.

A7	B7	C7	D7	E7	F7
A6	B6	C6	D6	E6	F6
A5	B5	C5	D5	E5	F5
A4	B4	C4	D4	E4	F4
A3	B3	C3	D3	E3	F3
A2	B2	C2	D2	E2	F2
A1	B1	C1	D1	E1	F1

Belangrijkste ontwikkelingen in risicoprofiel ten opzichte van 2019

In de tabel op de volgende pagina's is te zien hoe het risicoprofiel van de top-risico's van NS in 2020 is gewijzigd en welke maatregelen zijn genomen. Hieronder worden de grootste veranderingen toegelicht.

1	Veiligheid <i>Mijdend</i>		1. Veiligheid: Niet voldoen aan zorgplicht bij een ernstig veiligheidsincident met reizigers en/of medewerkers.	=
2	Compliance <i>Mijdend</i>		2. Non compliance: Niet voldoen aan wet- en regelgeving of overschrijden van geldende normen en waarden.	+
3	Financiën <i>Mijdend</i>		3. Omzet: Structurele vermindering van onze omzet.	-
			4. Buitenland: Verliesgevende investeringen door tegenvallers in het buitenland.	-
			5. Besparingen: Niet in staat zijn om benodigde besparingen als gevolg van de effecten van de coronacrisis te realiseren.	★
4	Operatie <i>Neutraal</i>		6. HSL-Zuid: Niet conform afspraken presteren op de HSL-Zuid.	=
			7. Infra: Klant hinder door tekort aan infracapaciteit en achterblijvende kwaliteitsverbetering.	=
			8. Betrouwbaarheid IT: Niet voldoen aan de operationele- en beveiligingseisen van IT-systemen.	=
			9. Wendbaarheid: Verbeteringen leveren te laat of onvoldoende resultaat.	★
			10. Coronacrisis: Het risico dat de dienstverlening NS in gevaar komt door verslechtering van de coronacrisis.	★
5	Reputatie <i>Neutraal</i>		<i>De belangrijkste concernrisico's vallen niet binnen het thema Reputatie.</i>	
6	Duurzaamheid <i>Nemend</i>		<i>De belangrijkste concernrisico's vallen niet binnen het thema Duurzaamheid.</i>	



Trend verbeterd



Trend gelijk gebleven



Trend verslechterd



Nieuw risico

Afname toprisco's

Twee risico's uit het jaarverslag van 2019 zijn in 2020 sterk afgenomen en zijn geen toprisco's meer voor NS, te weten het risico op 'Tekort personele capaciteit: Discontinuïteit bij cruciale processen door een tekort aan personeel.' en het risico van 'Marktordening: Wegvallen van delen van bedrijfsactiviteiten en de bijbehorende resultaatsbijdrage.'. Het mogelijke tekort aan personele capaciteit is over de hele line sterk afgenomen, maar kan door corona (zie laatste risico) weer aangewakkerd worden. In 2020 heeft de Nederlandse regering NS de hoofdrailnetconcessie toegezegd en hoewel details nog uitgewerkt worden, is het risico sterk afgenomen dat een veranderende marktordening de resultaten van NS negatief gaat beïnvloeden.

Financiële risico's

De grootste verandering in risicoprofiel is zichtbaar op financieel gebied. De omzet liep in 2020 voor NS fors terug en NS heeft forse besparingen ingezet. Echter blijft het voor langere tijd onzeker hoe de omzet zich gaat ontwikkelen als gevolg van reisgedrag en de mate waarin NS daarop kan inspelen. De mate waarin NS wendbaar genoeg kan zijn is hierin bepalend, er worden veel maatregelen genomen om de organisatie structureel wendbaar te houden. Hiervoor zijn veel initiatieven in ontwikkeling en wordt er veel onderzoek gedaan naar reizigersgedrag en –prognoses. Tegelijkertijd is het een aanzienlijke uitdaging de lange termijn voorgenomen besparingen te realiseren, hiervoor stuurt NS op een transformatie aan die veel van de organisatie vraagt.

Buitenland

In het Verenigd Koninkrijk loopt Abellio omzetrisico's. In Duitsland zijn buitenlandse investeringen mogelijk niet rendabel door hoge boetes die zijn gerelateerd aan infrastructurele problemen en onvoldoende compensatie van opdrachtgevers voor gestegen personeels- en opleidingskosten, maar is men in gesprek om deze niet-verwijtbare problemen Abellio niet aan te rekenen.

Veiligheid

NS blijft in 2020 sterk risicomijdend op gebied van veiligheid en blijft inspannen om dit risico nog beter blijvend te beheersen. Van spoorwegveiligheidsincidenten in 2020 leert NS aantoonbaar door het doorvoeren van technische en organisatorische verbetering.

Coronacrisis

In 2020 is er het risico bijgekomen dat NS de dienstverlening niet waar kan maken door verslechtering van de coronapandemie. Het risico zit vooral in de beschikbaarheid van personeel in de operatie en NS houdt de beschikbaarheid van personeel in de gaten via de daarvoor ingerichte kanalen. NS heeft in 2020 laten zien wendbaar en flexibel te zijn om Nederland ook in deze crisis bereikbaar te houden door zich snel aan te passen in de veranderende situatie.

Concernrisico's

Concernrisico	Ontwikkeling 2020	Beheersmaatregelen
1. Veiligheid: Het risico dat NS in Nederland niet afdoende maatregelen treft om veiligheidsincidenten te voorkomen of haar zorgplicht onvoldoende vervult.	NS werkt op basis van het Hearts & Minds model aan beheersing van de veiligheidsrisico's. De toprisco's zijn per domein in kaart gebracht en daar wordt op gestuurd. Deze risico's zijn herijkt naar aanleiding van de coronacrisis, en waar nodig zijn nieuwe maatregelen getroffen. Toch hebben er ongevallen plaatsgevonden, zoals op het gebied van spoorwegveiligheid de ontsporing in januari bij Voorburg en	• Reizen per spoor is een van de veiligste vormen van mobiliteit. NS wil de veiligheid blijven verbeteren door het beheersen van de veiligheidsrisico's en het continu verbeteren van de veiligheidsprestaties. Om dit brede werkveld te beheersen is een heldere governance per bedrijfsonderdeel neergezet naast de centrale organisatie voor Security. Er is veel vooruitgang geboekt, maar op enkele gebieden (o.a. Cyber, zie risico 9) is nog meer werk nodig om de gewenste volwassenheid te bereiken. • Op diverse veiligheidsterreinen hebben we verbeteringen doorgevoerd waardoor de veiligheid is toegenomen. Bij arbeidsveiligheid zijn vanuit Risico Inventarisaties en Evaluaties

Concernrisico	Ontwikkeling 2020	Beheersmaatregelen
	de aanrijding in mei bij Hooghalen. Naar aanleiding hiervan zijn lessen geleerd en worden extra technische en organisatorische maatregelen getroffen.	(RI&E's) verbetermaatregelen getroffen. Bij spoorwegveiligheid is inmiddels ORBIT (een waarschuwingssysteem) ingebouwd in treinen, dat mede oorzaak is voor de sterke afname van het aantal STS-passages. De systeemsprong die nodig is om de machinist niet de laatste verdedigingslinie voor spoorwegveiligheid te laten zijn, is op hoofdlijnen uitgewerkt in twee mogelijke routes. Deze onderzoeken we nu samen met ProRail en IenW om in 2021 een gezamenlijk besluit te kunnen nemen. Bij sociale veiligheid zijn in OV-breed verband nieuwe maatregelen getroffen om het coronabesmettingsgevaar in treinen en op station te reduceren. Bij security is NS aangesloten op de relevante overheidsinstanties en wordt regelmatig geoefend op terrorisme-situaties. Daarnaast is een programma gestart om de bewaking van NS-eigendommen te verbeteren.
2. Non compliance: Het risico dat NS niet voldoet aan wet- en regelgeving of overschrijden van geldende normen en waarden.	De beheersing van compliance is in 2020 verder versterkt, als onderdeel van een meerjarentraject op het gebied van integriteit en compliance. Het management op compliancerisico's is in samenspraak met de business verdiept en verbreed. Daarnaast is de beleidsvoering, monitoring en verantwoording op compliance verder uitgebouwd.	• De NS-gedragscode is vernieuwd en het beleidshuis is verder uitgebouwd. Verder is er verder ingezet op compliancekennis en -awareness, onder andere door NS-brede trainingen op de gebieden integriteit, mededinging en privacy. Het NS Risk Framework is verder ontwikkeld zodat compliance effectief wordt meegewogen. • Ten aanzien van specifieke compliance risico's (zoals fraude, bodemverontreiniging of arbeidstijdenwetovertreden) zijn maatregelen getroffen en is monitoring ingesteld. De risico's worden nu ook expliciet gewogen en meegenomen in het NS Risk framework.
3. Omzet: Het risico dat de omzet langer laag blijft of structureel minder wordt.	De omzet is in 2020 fors gedaald, en ook de verwachtingen voor komende jaren ligt substantieel lager onder andere door meer thuiswerken. Ook is een nieuwe economische recessie niet ondenkbaar.	• Diverse onderzoeken hebben plaatsgevonden om inzicht te krijgen in veranderend reisgedrag, en reizigersprognoses worden met grotere regelmaat geüpdatet. Op basis hiervan worden investeringen en de dienstverlening zo nodig aangepast. • Tevens worden proposities aangepast om zo goed mogelijk bij de wensen van de klant aan te blijven sluiten en wat wij daarvoor intern moeten aanpassen.
4. Besparingen: Het risico dat NS de als gevolg van de coronacrisis benodigde besparingen niet realiseert.	De coronacrisis heeft desastreuze gevolgen voor ons financieel rendement. Om de uitgaven daarmee in balans te brengen heeft NS een besparingsprogramma van € 1,4 miljard opgezet voor de Nederlandse organisatie en waar een belangrijke transformatie voor nodig is.	• Een dedicated team is ingericht om de transformatie aan te jagen en besparingsinitiatieven uit te werken voor directe en indirecte medewerkers. Hierin wordt samenwerking gezocht met sociale partners en medewerkers. 2020-besparingen zijn reeds doorgevoerd en diverse adviesaanvragen zijn ingediend. Investeringsplannen worden aangepast en zo mogelijk getemporiseerd. Prognoses worden periodiek herijkt en voortgang gemonitord.
5. Buitenland: Het risico dat NS verlies lijdt op de investeringen in het buitenland (Abellio).	Abellio UK heeft omzetrisico op treincontracten. Opdrachtgevers hebben vanaf maart 2020 het omzet- en kostenrisico overgenomen. Om de huidige contracten vervroegd te kunnen eindigen en aanspraak te kunnen maken op een nieuwe contractvorm zal een beëindigingsvergoeding worden overeengekomen. Abellio Duitsland heeft geen omzetrisico, maar is geconfronteerd met verlieslatende contracten door onvoldoende compensatie van opdrachtgevers voor gestegen personeels- en opleidingskosten en voor de hoge boetes gerelateerd aan niet-beïnvloedbare oorzaken.	• Abellio voert overleg met de opdrachtgevers in VK en Duitsland over aanpassing van de contracten zodat minimaal een break-even resultaat toekomstig haalbaar is. Het financiële risico voor NS is beperkt tot de afgegeven garanties voor de Abellio-entiteiten. Voor een paar contracten in het Verenigd Koninkrijk wordt het financiële risico gedeeld met joint-venture partners. • De totale omvang van de investeringen door NS in het buitenland en de garanties die NS hiervoor afgeeft blijft binnen het met de aandeelhouder van NS overeengekomen maximum van het Capital-at-Risk raamwerk. Met dit maximum is al rekening gehouden in de kapitaalstructuur van NS.
6. HSL-Zuid: Het risico dat niet conform afspraak wordt gepresteerd op de HSL.	De prestaties en de risicobeheersing zijn in 2020 verder verbeterd, en het tekort aan zitplaatsen is niet opgetreden door het effect van de coronacrisis. De kpi's zijn gevoelig voor risicofactoren die samenhangen met de complexiteit van de HSL-Zuid. De ICNG-oplevering is vertraagd en met IenW zijn nieuwe afspraken gemaakt.	• Verbeterprogramma HSL-Zuid werkt samen met ProRail aan verdere maatregelen om de operationele prestaties te verbeteren. Het verbeterpakket infrastructuur van IenW van € 60 miljoen is verlengd tot eind 2022 waardoor infrakwaliteit minder leidt tot treinuitval. • Er wordt nauw gestuurd op beheerste instroom van ICNG en het zoveel mogelijk voorkomen van introductiedips.

Concernrisico	Ontwikkeling 2020	Beheersmaatregelen
		Nieuwe leidraad hitte is succesvol geïmplementeerd om tijdens extreem warme periodes het materieel goed inzetbaar te houden, wat ervoor heeft gezorgd dat er dit jaar geen grote uitval is voorgekomen tijdens de lange en extreme hitte periode.
7. Infra: Het risico dat het uitvoeren van de dienstregeling en het realiseren van onze ambities (hoogfrequent en snelheidsverhoging) negatief worden beïnvloed door infraknelpunten.	Als gevolg van uitstel van productstappen naar aanleiding van de coronacrisis is er iets meer ruimte omdat reizigersgroei wordt getemporeerd en als de (timing van de) productstappen in gevaar komt, dan sturen we op tijdige duidelijkheid/communicatie om de impactbepaling scherp te hebben en daarmee de verwachtingen te managen met de stakeholders. Daar staat budgetdruk op infra-investeringen en uitloop van werkzaamheden (onderhoud) tegenover, die tot infraknelpunten kunnen leiden met impact op onze dienstverlening. Er blijft druk op Groot Amsterdam, vooral ook door de afhankelijkheid tussen verschillende projecten en de vele werkzaamheden.	Het Middellange Termijn proces samen met ProRail is verbeterd en bevordert transparantie in besluitvorming.
8. IT: Het risico dat IT-systemen niet voldoen aan de operationele- en beveiligingseisen.	Het risico is per saldo gelijk gebleven. Maatregelen zijn getroffen voor verdere beheersing, maar ondertussen nemen de bedreigingen waaronder cyberrisico's (ook op de trein) toe, omdat het dreigingsbeeld blijft groeien	- De belangrijkste kritieke systemen in de logistieke treinbesturing zijn in 2019 en 2020 vervangen, en de grote overige operationele legacy systemen, waaronder reisinformatiesysteem en Data Warehousesystemen, worden over een periode tot 2022 grotendeels vervangen. Business continuïteit afspraken met leveranciers zijn aangescherpt. - Te vervangen grote systemen worden zoveel mogelijk modulaair gemaakt ten behoeve van toekomstbestendigheid; - Het capaciteitstekort IT blijft en daarmee afhankelijkheid van derden. Om dit te mitigeren worden externe medewerkers waar mogelijk vervangen door eigen medewerkers. Agile werken binnen NS wordt komende jaren versneld doorgevoerd via een transformatieplan en is daarmee ook een mitigerende maatregel. - Aan de hand van een roadmap wordt de cybersecurity verder versterkt, zowel procesmatig via governance en beleid en inhoudelijk bij IT en operationele technologie (OT) op en om de trein. Er zijn significante stappen gezet in de security monitoring waardoor cyberonregelmatigheden in het netwerk sneller kunnen worden gesignaleerd. - Awareness-campagne veilig thuiswerken en extra alertheid interne IT-veiligheidsbewaking. Versnelde uitrol van middelen om veilig thuis te kunnen werken, waaronder MS Teams.
9. Wendbaarheid: Het risico dat NS er niet in slaagt om voldoende verander- en innovatiekracht te realiseren.	We hebben gedurende de coronacrisis Nederland in beweging gehouden en hebben ons aangepast aan de nieuwe omstandigheden, en daarmee bewezen wendbaar en flexibel te zijn. De financiële situatie en neerwaartse reizigersprognoses vragen dat we structureel werken aan een kleiner en wendbaarder NS.	Ondersteund vanuit een Transformatieteam werkt NS gestructureerd aan kostenbesparingen en gedragsverandering zodat we slagvaardiger samenwerken en sneller inspelen op veranderingen. Ook bevorderen we doorstroom en omscholing zodat mensen in de veranderende context inzetbaar en flexibel blijven.
10. Coronacrisis: Het risico dat de dienstverlening NS in gevaar komt door verslechtering van de coronacrisis.	Dit risico is nieuw in 2020. De toenemende afwezigheid van direct personeel bij NS of ProRail leidt tot druk op uitvoeren van dienstregeling. NS is gedwongen om, in OV-brede afstemming, snel te reageren op overheidsmaatregelen.	- Vanuit de evaluatie van de 1e golf is de governance aangescherpt en zijn lessen getrokken voor eventuele nieuwe golven en overheidsmaatregelen. Monitoring beschikbaarheid personeel gebeurt via reguliere kanalen die hierop zijn aangepast. Eventueel afschalen van dienstregeling vanwege incidentele personeelstekorten is in verschillende varianten voorbereid. - Maatregelen om social distancing te borgen of besmettingsgevaar te mitigeren in treinen en op stations zijn getroffen.

Organisatieverbetering

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

Open en integere cultuur

De integriteit van NS staat of valt met het gedrag van medewerkers in de dagelijkse praktijk en de keuzes die zij maken in hun werk. We stimuleren een cultuur van openheid en aanspreekbaarheid. Hierbij maken we gebruik van de Hearts- en Minds methodiek, waarmee integer werken wordt bevorderd en de bereikte verbetering in volwassenheidsniveau periodiek wordt getoetst. Daarnaast heeft NS een planning- en controlcyclus ingericht voor de risico's en issues op het gebied van integriteit en compliance, om deze risico's en issues beheersbaar te maken en te houden.

Verder hanteert de NS een geactualiseerde [gedragscode](#), die NS-medewerkers helpt afwegingen en bewuste keuzes te maken in uiteenlopende, soms lastige situaties. De gedragscode vormt ook een basis voor de behandeling van integriteitsmeldingen en de uitvoering van integriteitsonderzoek. De gedragscode is in lijn met de OECD-richtlijnen en de Nederlandse Corporate Governance Code. Op basis van de gedragscode is beleid vastgesteld voor specifieke thema's zoals belangenverstrengeling, mededinging, informatiebescherming en fraude.

Governance Integriteit & Compliance

De eerste lijn heeft de verantwoordelijkheid voor een integere bedrijfsvoering en het compliant zijn met wet- en regelgeving. Diverse afdelingen adviseren de eerste lijn, zoals Legal, Risk, Finance, Procurement, HR en Quality, Health, Safety & Environment. De afdeling Integriteit & Compliance (I&C) zich richt op bevordering van gewenst gedrag en naleving van wet- en regelgeving en de NS Gedragscode. I&C ontwikkelt beleid, informeert daarover, onderzoekt integriteitsmeldingen, geeft (gevraagd en ongevraagd) advies en stimuleert het integriteitsbesef. Ook ziet I&C toe op de bedrijfsrisico's rondom integriteit en compliance en rapporteert hierover aan RvB, de Risk- en Auditcommissie van de RvC en de organisatie. Verder vindt afstemming plaats met de NS-vertrouwenspersonen, binnen de grenzen van vertrouwelijkheid.

Tenslotte kent NS de commissie Integriteit met daarin de directeuren HR, I&C, Legal en Risk. De commissie toetst nieuw integriteit- en compliancebeleid en geeft advies over vraagstukken en meldingen op het gebied van integriteit en compliance.

Meldpunt Integriteit en Regeling Integriteitsmeldingen

De Regeling Integriteitsmeldingen (inclusief klokkenluidersmeldingen) borgt dat NS-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. Medewerkers kunnen op verschillende manieren – anoniem – vermeende integriteitskwesaties of misstanden melden: via het Meldpunt Integriteit op het interne netwerk, via een speciale app, per e-mail of in een persoonlijk gesprek. Een integriteitsmelding kan leiden tot een advies aan de melder en het betrokken management over de verdere aanpak en maatregelen. Ook kan er een toedrachts-onderzoek

plaatsvinden, op basis waarvan maatregelen worden bepaald. In 2020 zijn in totaal 66 integriteitsmeldingen ontvangen (2019: 96). In het tweede kwartaal waren er minder meldingen, vermoedelijk door thuiswerken en verminderde contacten. In het tweede halfjaar steeg dit naar het oude niveau.

Van de meldingen die in 2020 zijn afgerond, is 39% (geheel of gedeeltelijk) gegrond gebleken.

Medewerkers kunnen zich (zowel bij een integriteitsmelding als daarbuiten) laten ondersteunen door een vertrouwenspersoon van NS. In 2020 is 80 keer gebruik gemaakt van dergelijke ondersteuning. Ook voor externe stakeholders is er een [meldpunt](#).

Advies en voorlichting

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.

Verder worden medewerkers periodiek geïnformeerd over actuele ontwikkelingen en onderwerpen, bijvoorbeeld tijdens de Week van de Integriteit. Ook wordt met berichten, themabulletins en nieuwsbrieven aandacht gevraagd voor thema's als communicatie en gedrag, belangenverstrengeling of omgangsvormen. 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. In 2020 hebben er 377 dilemmasessies en -gesprekken plaatsgevonden.

Compliance

We beseffen ons als staatsdeelneming dat we een voorbeeldfunctie hebben, transparant dienen te zijn over naleving van wet- en regelgeving en te allen tijde integer moeten handelen. 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 omvangrijk compliancekader. We dienen ons 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 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, kent NS een beheersstructuur voor compliance. In de operationele uitvoering zijn wettelijke eisen vertaald naar prestatie-indicatoren en normen voor onder andere mededinging, aanbesteding, privacy en arbeidseisen. Daarnaast is er een NS-breed dashboard met daarin de toprisico's en issues ten aanzien van integriteit en compliance, en een overzicht van de relevante kpi's. Verder kent NS het landelijk programma Gewenst Gedrag, om de omgangsvormen op de werkvloer te verbeteren. De NS Gedragscode vormt daarbij de leidraad. Ook investeert NS in het kennisniveau van medewerkers op specifieke compliancethema's; zo zijn er in 2020 trainingsprogramma's geweest op het gebied van mededinging en privacy.

Privacy

Voor NS is de zorgvuldige omgang met de persoonsgegevens van reizigers en medewerkers een vanzelfsprekendheid. We werken hierbij vanuit vier leidende principes: '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 continu aandacht besteed aan opleiding en bewustzijn rondom privacy, onder meer door (verplichte) e-learnings, trainingen en nieuwsbrieven. Er zijn 'privacy champions' aangesteld die naast hun reguliere werkzaamheden eerstelijns vragen beantwoorden en de van ogen en

oren van het Privacy Office binnen hun specifieke bedrijfsonderdeel zijn. Zij vormen samen met de Functionaris voor Gegevensbescherming en de Privacy Officers de privacy-organisatie binnen NS. Zo houden we de lijnen tussen de bedrijfsonderdelen en de privacy-experts kort en zorgen we voor een breed netwerk van privacy kennis binnen heel NS.

Ondanks de zorgvuldigheid die NS betracht met de data van klant en medewerker kunnen er zich incidenten voordoen. Dit is bijvoorbeeld al het geval bij het verlies van een mobiele telefoon indien deze niet is vergrendeld. Ernstiger was afgelopen jaar het incident waarbij er onbedoeld meer gegevens van klanten van NS International dan waarvoor zij toestemming hadden verleend aan Facebook werden gezonden. Die data zijn verwijderd. Het meest vervelende incident betrof een aanval waarbij met elders verkregen wachtwoorden eveneens de accounts van klanten van NS kon worden ingezien. Die klanten zijn geïnformeerd, hun wachtwoorden zijn gereset. In voorkomende gevallen informeert NS de toezichthouder en/of de betrokkene. In alle gevallen zijn datalekken input voor procesverbeteringen.

Goede en zorgvuldige gegevensverwerking begint met het toepassen van privacy by design. NS betreft zo reeds in het ontwerp van een product of dienst de bescherming van de persoonlijke levenssfeer van betrokkenen. Data protection impact assessments worden veelvuldig binnen NS uitgevoerd om daarmee eventuele risico's voor betrokkenen te identificeren alsmede de te nemen maatregelen om die risico's te mitigeren.

Verklaring raad van bestuur

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

- de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de activa, de passiva, de financiële positie en de winst van NS, en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen;
- het jaarverslag een getrouw beeld geeft van de toestand op balansdatum en de gang van zaken gedurende het boekjaar;
- het naar de huidige stand van zaken gerechtvaardigd is dat de financiële verslaggeving is opgesteld op going concern basis; en
- in het jaarverslag de materiële risico's en onzekerheden zijn vermeld die relevant zijn ter zake van de verwachting van de continuïteit van de vennootschap voor een periode van twaalf maanden na opstelling van het verslag
- opgemerkt moet worden dat het bovenstaande niet betekent dat deze systemen en procedures absolute zekerheid bieden over de realisatie van operationele en strategische zakelijke doelstellingen, of dat deze alle onjuistheden, fouten, fraude en niet-naleving van wetgeving, regels en voorschriften kan voorkomen. Ze kunnen evenmin zekerheid bieden dat we onze doelstellingen zullen bereiken.

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

Dialogoog met onze stakeholders in Nederland



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.

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, bijvoorbeeld over duurzaam ondernemen. De dialogen met onze stakeholders vinden op verschillende niveaus in de organisatie plaats, waarbij ook de raad van bestuur veelvuldig betrokken is. Zo bouwen we aan vertrouwen.

Samenwerking in de vervoersketen

Voor een optimale reis van deur tot deur werken we samen met partners in de vervoersketen, 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.

Toekomstbeeld OV 2040

Om Nederland bereikbaar te houden, blijft samenwerking nodig tussen vervoerders, overheden, ProRail, reizigersorganisaties en andere belanghebbenden. NS heeft daarom ook in 2020 geparticipeerd in de uitwerking van Toekomstbeeld OV 2040. In 2020 hebben de deelnemende partijen gezamenlijk gewerkt aan de totstandkoming van de ontwikkelagenda TBOV 'Nu instappen naar 2040'. NS heeft een grote bijdrage geleverd in de netwerkuitwerking en de uitwerking op het gebied van knooppunten. Ook waren we actief betrokken bij het opstellen van de ontwikkelagenda. Op de Landelijke OV- en Spoortafel in november 2020 is de ontwikkelagenda vastgesteld. Dit document zal de komende jaren richtinggevend zijn voor mobiliteitsbeleid van IenW.

Regionaal maatwerk

NS is er voor heel Nederland: dicht- en dunbevolkt, Randstad en andere regio's, voor alle twaalf provincies. We hebben oog voor de behoeften van verschillende regio's én voor de nationale en internationale bereikbaarheid van Nederland. In september vond op initiatief van NS het eerste bestuurlijke regiodiner plaats waar regionale bestuurders en de raad van bestuur van NS spraken over gezamenlijke ambities en opgaven en over de samenwerking tussen regio's en NS. De regionale overheden zijn voor ons een belangrijke partner en het bestuurlijke regiodiner was voor ons een markering van een verdere intensivering van de samenwerking tussen de verschillende provincies en NS.

Afgelopen jaar hebben we onverminderd gesproken met regionale overheden over de ontwikkeling van de dienstregeling en de spoor-/OV-infrastructuur en over de rol van de trein in de bereikbaarheid. Ook hebben regionale overheden veel aandacht voor en interesse

in knooppuntontwikkeling, mede vanuit de bouwimpuls, internationale treinverbindingen en spreiding van reizigers in de spits. Regionale bestuurders staan voor grote opgaven en complexe uitdagingen zoals de stikstofcrisis en zien dat NS kan bijdragen aan het oplossen van deze opgaven. De samenwerking met de provincies en regio's wil NS verder intensiveren door gezamenlijk plannen uit te werken en maatregelen te realiseren.

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 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.

Overleg met vakbonden

NS hecht veel waarde aan een goede relatie met de vakbonden. In 2020 zijn we gestart met de gesprekken met de bonden over de nieuwe cao, het sociaal plan en pensioen. Daarnaast spraken we over de effectuering van de afspraken uit de cao 2017-2020 en het hieruit voortvloeiend HR-beleid, bijvoorbeeld ten aanzien van veilig werken in het kader van corona, ziekteverzuim en duurzame inzetbaarheid.

Casus: reizigers spreiden om drukte te voorkomen

Om nieuwe 'spitsmomenten' en daarmee te vol OV te voorkomen is het zaak om de beschikbare capaciteit zo goed mogelijk door de dag heen te gebruiken, ook om het OV betaalbaar te houden. Het uitgangspunt is dat de opleidingen niet allemaal op hetzelfde moment beginnen maar dat er een verschil zit tussen de aanvangstijden. Daarnaast wordt binnen opleidingen ook per studierichting gekeken naar spreiding van het begin van de colleges en lessen.

Samen met andere OV-bedrijven, gemeenten en provincies hebben we in de eerste helft 2020 (regionale) afspraken gemaakt met universiteiten, hbo- en mbo-instellingen en middelbare scholen om leerlingen en studenten gespreid te laten reizen. In november 2020 zijn de landelijke spreidingsafspraken en aanpak, samen met de ministeries van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen en Infrastructuur en Waterstaat, na een goede evaluatie verlengd tot de zomer van 2021. De vervoer- en onderwijssector bouwt hierbij voort op de ervaringen in de regio Arnhem-Nijmegen waar sinds september 2018 al afspraken gelden met de Radboud Universiteit, de HAN University of Applied Sciences en het ROC Nijmegen. Door het aanpassen van hun aanvangstijden verminderde het aantal treinreizigers op het drukste moment met 22 procent en het aantal reizigers in de bus met 10 procent. Zulke afspraken willen we ook graag maken met andere werkgevers, waaronder de overheden.

Casus: Bereikbaarheid Zeeland verbeteren en versnellen

De provincie Zeeland en NS zijn al sinds 2018 met elkaar in gesprek over verbetering en versnelling van de Zeeuwse dienstregeling naar de Randstad en Noord-Brabant. In 2019 hebben we deze wens gedeeltelijk ingewilligd door spitsstreinen in de ochtend en de avond toe te voegen.

De eigenlijke wens van frequentieverhoging en versnelling over een groter deel van de dag lukte vanwege een te groot exploitatietekort niet. In 2020 heeft het Rijk echter besloten om de provincie Zeeland een compensatiepakket toe te kennen vanwege het niet doorgaan van de vestiging van de marinierskazerne in Vlissingen. De ingestelde commissie Wientjes onderzocht daartoe samen met onder andere ProRail en NS mogelijke verbeteringen op het gebied van mobiliteit om daarmee de provincie een economische impuls te geven. De commissie adviseerde een stapsgewijze verbetering en versnelling van de dienstregeling. Het rijk stelt hiervoor budget beschikbaar.

De eerste stap voert NS met ingang van dienstregeling 2022 uit en betreft 3 treinen per uur. Hiervan rijdt één trein als snelle Intercity naar de Randstad, één trein als stoppende Intercity naar de Randstad en één sprinter tot Roosendaal. De vervolgstap een verdere versnelling van de verbinding via de HSL en een tweede doorgaande Intercity op de langere termijn. Hierover overlegt NS met het ministerie van IenW, de provincie Zeeland en ProRail.

Daarnaast werkt NS in het kader van Ontwikkelplan Slimme Mobiliteit samen met de provincie en gemeenten aan een regionaal ontwikkelplan. Dat richt zich onder andere op stationsontwikkeling, mobiliteitshubs en kansen voor forenzen, de toeristische sector en studenten en scholieren.

Schema stakeholderdialoog

Onderstaande tabel vat de veelheid aan stakeholderdialogen van NS in Nederland samen. De nummering verwijst naar de thema's uit de materialiteitsmatrix.

Europees	Aard dialoog	Inhoud dialoog	Effecten dialoog op beleid NS
EU-instituten, CER, UIC, ERA	Informerend, creërend en positiebepalend	2, 5, 6, 9 Bevorderen duurzame mobiliteit in Europa, stimuleren van internationaal treinverkeer (voor afstanden tot 700 km), investeringen en cofinanciering, stimuleren van innovatie, faciliteren passenger first-to-last-mile	• Versterken positie (internationale) reiziger • Optimaliseren van de samenwerking tussen Europese spoorwegbedrijven en -instellingen • Duurzame investeringen in spoorwegsector die bijdragen aan klimaatdoelstellingen door het stimuleren van de modal shift van air naar rail • Herkenbaarheid NS als duurzame partner
Nationaal (NL)	Aard dialoog	Inhoud dialoog	Effecten dialoog op beleid NS
Klanten (consumenten en zakelijk) N.B. Sommige klantgroepen worden vertegenwoordigd door belangenorganisaties. Zie ook Locov	Informerend, creërend, monitoren	2, 3, 7, 11 Dienstregeling, OV-chipkaart, klanttevredenheid, afhandeling klachten en vragen, consumentenportfolio, zakelijk portfolio, samenwerking bus-, tram en metrobedrijven, toegankelijkheid.	Verbetering dienstverlening, o.a.: • Introductie van Treinwijzer: door het aanmelden van hun reis krijgen reizigers inzicht in de drukte in de trein • Livegang NS Flex: Inmiddels reizen ruim 455.000 klanten met het gemak van achteraf betalen. Aan te schaffen online of via de balies van NS. Per 1 september is ook het Traject Vrij abonnement in een NS Flex variant beschikbaar. • Het melden van overlast in de trein via app of sms is na overleg met de Oogvereniging toegankelijk gemaakt voor reizigers met een visuele beperking. Deze service is dit jaar uitgebreid naar de stations. • Bij de upgrade van de kaartautomaten is in samenwerking met de Oogvereniging de eerste stap gezet in het introduceren van audio-feedback. • Ontwikkeling van de NS Perronwijzer-app in samenwerking met Oogvereniging waardoor reizigers die de borden boven de perrons niet of moeilijk kunnen lezen deze informatie via de app tot zich kunnen nemen. • Spits spreading door aanpassing van collegetijden in diverse regio's

- Verbeteren van communicatie tussen mensen met een auditieve beperking en de NS-Klantenservice. Momenteel staat een vragenlijst uit onder de doelgroep die is opgesteld met de belangenorganisaties die mensen met een auditieve beperking vertegenwoordigen en de ouderenbond. In 2021 worden op basis van de uitkomsten maatregelen genomen.
- Verbeteren klantcommunicatie voor en door mensen met een beperking. Samen met een brede groep belangenorganisaties die mensen met een beperking vertegenwoordigen zijn de toegankelijkheidspagina's op NS.nl vernieuwd en zijn filmpjes gemaakt waarin de mogelijkheden van reizen met een beperking in Coronatijd worden toegelicht.
- Uitbreiding van het aantal stations met assistentieverlening (+25 stations)
Scooter, fiets, trein en auto in NS Lab app: De toevoeging van de nieuwe vervoersmiddelen aan de NS Lab-app (de proeftuinapp van NS) betreft een proef die tot halverwege volgend jaar duurt. NS wil het met deze proef voor reizigers makkelijker maken om van deur tot deur te reizen met vervoer naar keuze.
- Per 1 september is de Jongerendagkaart beschikbaar.
- Op verschillende station poortjes gesloten, zoals op Den Haag Centraal en Goes.

**Aandeelhouder
Ministerie van Financiën**

Intensieve betrokkenheid

1, 12, 14, 16

Prestaties NS, remuneratie, strategie, benoemingen, grote investeringen, normrendement van staatsdeelnemingen, financiële situatie, MVO

- Vaststelling financieel beleid, benoeming nieuwe CEO en beloning directie
- Vaststelling normrendement 2020
- Transparante verslaglegging volgens GRI
- Voortgang GRC-maatregelen en besparing efficiency maatregelen
- Nieuwe strategie 2020-2025 en consultatie bij vaststelling nieuwe strategie door RvC
- Beoordelen risicoprofiel van buitenlandse activiteiten, mede in context van corona

			• Impact corona op financiële prestaties NS/besluit t.a.v. uitkering dividend 2019 in context van Beschikbaarheidsvergoeding • Voorbereiding monitoring MVO doelen
Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat	Intensieve betrokkenheid	1, 2, 4, 6, 11, 14	Onder andere: • Vervoerplan 2021, halfjaar- en jaarverantwoording 2020 • Dienstregeling 2021, 2022, en nieuwe productstappen (o.a. ICNG,) • Afspraken tweede helft concessieperiode 2020-2025 • Internationale treindiensten: komst directe Eurostar en nachttrein naar Wenen • Contouren OV Toekomstbeeld • Stappen richting nieuwe betaalwijken (ook in NOVB verband) • Corona en KPI's/nakomen concessieverplichtingen, beschikbaarheidsvergoeding/ OV-protocol • Vaststellen flankerende toegankelijkheidsmaatregelen 2021-2022 na consultatie belangenorganisaties die mensen met een beperking vertegenwoordigen. • Afvalreductie en -scheiding op stations. • NS neemt doorlopend initiatief richting EZK, lenW en VNO-NCW om vorm te geven aan vervolgaafspraken energie-efficiency (opvolger MJA3).
Nationale politiek	Informerend, intensieve betrokkenheid	1, 4, 5, 6, 8 11, 13, 15	Onder andere: • Spreidingsafspraken met onderwijsinstellingen • Verbindingen van en naar regio's, o.a. versnelling tussen Noord-Nederland en Randstad • Onderzoek naar versnelling en uitbreiding van internationaal, grensoverschrijdende verbindingen • Toegankelijk reizen met de trein • Afvalreductie en -scheiding op stations. • Maatregelenpakket sociale veiligheid,
Toezichthouders ACM, IL&T, Autoriteit Persoonsgegevens (AP)	Betrokkenheid, consulteren ('guidance') en informeren	4, 7, 10, 11, 14	• Verbetering uitvoering en dienstverlening

		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.	• Bevordering compliance • Transparantie • Positieduiding • Veiligheid op het spoor vergroten, zowel voor NS als branchebreed
ProRail	Intensieve betrokkenheid	1, 4, 6, 7, 8, 9, 11 Lange Termijn Spoor Agenda, ontwikkeling dienstregeling, prestaties spoorstelsel, beschikbaarheid infrastructuur, veiligheid, toegankelijkheid, stationsontwikkeling, ERTMS, duurzaamheid	Onder andere: • Samenwerking t.a.v. seizoenmaatregelen • Samenwerking op het gebied van veiligheid(sbeleid) • Samenwerking op het gebied van duurzaam ondernemen en toegankelijkheid • Samenwerking op het gebied van stations (beheer, onderhoud, ontwikkeling en nieuwbouw) • Een betere afstemming tussen infrastructuur en de dienstregeling [via de Stuurgroep MLT] • Samenwerking ten aanzien van duurzame ontwikkeling en agendering op politieke agenda
Locov (Landelijk Overleg Consumentenbelangen Openbaar Vervoer)	Intensieve betrokkenheid	1, 2, 3, 5, 11 Dienstregeling NS, tarieven, reisinformatie, OV-chipkaart, service aan de reiziger, Vervoerplan, klantoordelen, punctualiteit, nieuw materieel, buitendienststellingen, toegankelijkheid, internationale verbindingen, HSL-diensten, NS-strategie.	Onder andere: • Beter treinproduct door het verwerken van suggesties van consumentenorganisaties (denk aan suggesties mbt dienstregeling, nieuw materieel, prijsbeleid, toegankelijkheid, communicatie etc.). • Overnemen diverse adviezen m.b.t. Abonnementen Update (besluit in 2019, effectivering in 2020) • Overnemen adviezen m.b.t. voorwaarden Geld Terug Bij Vertraging (besluit in 2019, effectivering in 2020) Geen verhoging minimumtarief per 1-1-2020 en geen afschaffing RAILPLUS in 2020 als gevolg van advisering consumentenorganisaties. • 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).

Belangenorganisaties, NGO's, Anders Reizen (werkgeverscoalitie)	Betrokkenheid, consulteren, informeren	4, 5, 6, 9, 11, 13 Bevorderen duurzame mobiliteit (via Anders Reizen), Sociaal beleid, Bevorderen toegankelijke treinreis voor mensen met een beperking	Onder andere: • NS challenge haar vernieuwde strategie 'NS onderneemt duurzaam' in een stakeholderdialoog met directeurs van belangrijke NGO's met als resultaat bruikbare feedback, waardering voor de duurzame koers van NS en versteviging van de relatie tussen belangrijke groene stakeholders en NS. • NS verduurzaamt haar eigen mobiliteitsbeleid In 2020 is het interne vliegbeleid van NS aangepast: zakelijke reizen onder de 700 kilometer worden voortaan altijd per trein afgelegd. • NS draagt bij aan de het realiseren van de maatregelen mbt duurzame personenmobiliteit uit het klimaatakkoord. • In diverse aanbestedingen SROI-verplichtingen opgenomen voor leveranciers om mensen met afstand tot de arbeidsmarkt in te zetten • De ceo van NS gaat in Coronatijd het gesprek aan met leder(in) en de minister van gehandicaptenzaken en spreekt uit dat NS ook in moeilijke tijden de inclusieve agenda zal behouden. Belangenorganisaties voor mensen met een beperking zien NS als betrouwbare en inclusieve partner.
Vakbonden	Intensieve betrokkenheid	4, 7, 13 CAO, sociale veiligheid, Corona, Handelingsperspectieven, werkgelegenheid (pact), pensioenregeling, sociaal plan, personele en sociale consequenties bij organisatieveranderingen, signalen m.b.t. medewerkers-(on)tevredenheid, medewerkersbelangen, lange termijn NS-strategie	• Implementatie afspraken CAO 2017-2020 en hieruit voortvloeiend HR-beleid • Voorbereiding nieuwe cao • Uitvoering Sociaal Plan • Uitvoering pensioenregeling • Uitvoeren en evalueren maatregelenpakket sociale veiligheid en uitvoeringsbesluit
Leveranciers, onderaannemers	Consulteren en kennismaken, onderhandelen condities, contractafspraken maken, intensiveren samenwerking, innoveren en ontwikkelen	6, 9, 12, 14, 15, 16 Duurzaam ondernemen, Innovatie, Financiële prestaties, Integriteit en Compliance, Verantwoord Inkopen, Risicomanagement	• Focus op kostenreductie voor NS als gevolg van financiële situatie NS • Focus op continuïteitsrisico leveranciers ten gevolge van COVID 19 impact • Focus op betrouwbaarheid en beschikbaarheid van producten en diensten voor bedrijfskritieke processen • Bevorderen samenwerking en innovatie met partners (leveranciersmanagement)

			• Realisatie MVO-doelstellingen (door verduurzaming hele keten) • Introductie van nieuwe producten en diensten
Media	Informerend, intensieve betrokkenheid	Alle NS-gerelateerde onderwerpen	• Positieduiding • Verbeteren beeldvorming NS in lijn met operationele prestaties
Bestuurders en ambtelijke vertegenwoordigers provincies, metropoolregio's en gemeenten, andere vervoerders en consumentenorganisaties	Informerend, onderhandelen, contractafspraken, crisismanagement, samenwerken, verkennen en onderzoeken	1, 2, 4, 5, 7, 8, 9, 11, 17 Kwaliteit treindienst, drukke treinen, punctualiteit, netwerkontwikkeling, (her)ontwikkeling bestaande stations, OV- en Spoortafels, BO MIRT NWNL, OV Toekomstbeeld en OV Ontwikkelagenda, (Nationale) Omgevingsvisie, dienstregeling, grensoverschrijdend vervoer, (sociale) veiligheid, ketenafspraken, regionale concessies, geluidsoverlast langs het spoor, knooppuntontwikkeling	• Nieuwe, modernere stations en herontwikkeling stationsomgeving • Regionaal maatwerk voor treinvervangend busvervoer bij buitendienststellingen • Regionaal maatwerk voor dienstregeling contracten, bijvoorbeeld nachttrein Hilversum Utrecht-Amsterdam • Gezamenlijke OV Ontwikkelagenda's voor aantrekkelijke stations en betere bereikbaarheid van deur-tot-deur • Maatwerk in HRN-dienstregeling en betere aansluitingen op regionaal OV • Diverse fietsenstallingen naar 1e 24 uur gratis, uitbreiding P+R-locaties • Samenwerken op regionale opgaven en ambities t.b.v. Toekomstbeeld OV • Deur-tot-deurreis (incl. MaaS-projecten) • Optimaliseren dienstregeling Noord-Holland Noord • OV Fiets pop-up tijdens grote buitendienststelling Amsterdam Bijlmer ArenA in samenwerking met Amsterdam Bereikbaar • ZWASH - Metropakket westkant Amsterdam om ruimte te maken op het spoor voor groei en de verstedelijkingsopgave aldaar • Gezamenlijke –Regionale vervoerders, gemeente en Politie- veiligheidsactie op station Arnhem Centraal; • Ontwerp nieuwe dienstregeling – samen met partners in de regio – t.b.v. doortrek Sprinter Leeuwarden-Meppel naar Zwolle in 2021; • Quick scan ProRail-NS voor versnellingsmaatregelen Noord-Nederland – Randstad op middellange termijn, resultaten besproken met OV- en Spoortafel Noord-Nederland

- Dienstregeling Zeeland versnellen en verbeteren
- IC Randstad-Aken

Intern: centrale ondernemingsraad, decentrale ondernemingsraden, mbo

Zie [Aantrekkelijke en inclusieve werkgever](#)

Schema strategie en materiële thema's

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

Strategische prioriteiten		Indicatoren met een kwantitatieve streefwaarde		Doelstellingen	Resultaten	Risicofactoren	Resultaat/ vooruitzichten	Bijdrage mondiale doelstellingen
Thema's	Materiële onderwerpen	KPI	2024	Doelstelling 2020	Bereikt in 2020	Risico's	Maatschappelijke impact	SDG
Verantwoorde en comfortabele reis	Operationele prestaties	Reizigerspunctualiteit 5 minuten HRN	91,5%	88,9%	93,5%	HSL-Zuid / Infra / Betrouwbaarheid IT	Mobiliteit / Reistijd	SDG 9 / SDG 11
		Reizigerspunctualiteit 15 minuten HRN	97,4%	96,7%	97,9%			
		Reizigerspunctualiteit 5 minuten HSL-Zuid	84,2%	82,1%	85,2%			
		Zitplaatskans in de spits HRN	95,5%	94,3%	97,3%			
		Zitplaatskans in de spits HSL-Zuid	94,9%	91,2%	98,1%			
		Top 10 drukke treinen	--	4,9%	1,4%			
		Reisinformatie in de treinketen	--	81,4%	85,0%			
	Klanttevredenheid	Algemeen klantoordeel binnenland HRN	75,0%	74,0%	--	HSL-Zuid / Infra	--	--
		Algemeen klantoordeel HSL-Zuid diensten	74,0%	68,0%	--			
		Reputatie (RepTrak)	--	62	69			
	Veilig reizen en werken	Klantoordeel sociale veiligheid	79,0%	81,0%	--	Veiligheid	Veiligheid en gezondheid	SDG 8
		Aantal passages rood sein (NL)	--	--	32			
		TRR	--	--	3,4			
	Toegankelijkheid	Stations met reisassistentie	--	--	68,0%	Infra	Mobiliteit	SDG 10
Verder kijken dan de trein	Deur-tot-deur reis / Samenwerken met stakeholders	Kwaliteit aansluitingen andere vervoerders	95,6%	94,0%	96,7%	Infra	Mobiliteit / Reistijd	SDG 9 / SDG 11
	Stations van wereldklasse	Klanttevredenheid stations	--	--	79,0%	Veiligheid / Infra / Betrouwbaarheid IT	Bestedingen	SDG 11
	Vormgever en kennisdeler mobiliteit	CO ₂ besparing deelnemers Coalitie Anders Reizen	--	--	Nog niet berekend voor 2020	Infra	Mobiliteit / Reistijd / Bestedingen	SDG 11
Duurzame bereikbaarheid, ook internationaal	Internationale verbindingen	Snellere internationale verbindingen	--	--	IC Berlijn 10 min sneller	NS-investeringen in het buitenland	Mobiliteit / Reistijd / Milieu	SDG 11
				--	3 treinen Londen & Amsterdam per dag v.v.			
		Bijdrage aan Klimaatakkoord Nederland	Energie-efficiëntie tractie	--	--	138,4%	Non Compliance	Milieu
		Afvalscheiding	--	--	55,0%			
Wendbare organisatie	Innovatie	Aantal innovaties die bijdragen aan strategie NS	--	--	7	Infra / Betrouwbaarheid IT / Wendbaarheid	Bestedingen	SDG 8
	Financiële prestaties	Opbrengsten (in miljoenen €)	--	--	€ 6.601,00	Omzet / Besparingen / Wendbaarheid / Coronacrisis	Bestedingen	
		ROE	--	--	-37%			
		Investeringen (in miljoenen €)	--	--	€ 548,00			

* dit betreft de gerealiseerde besparing van 2018 tot 2019 bij de deelnemers. De data voor 2020 is nog niet bekend bij publicatie van ons jaarverslag.

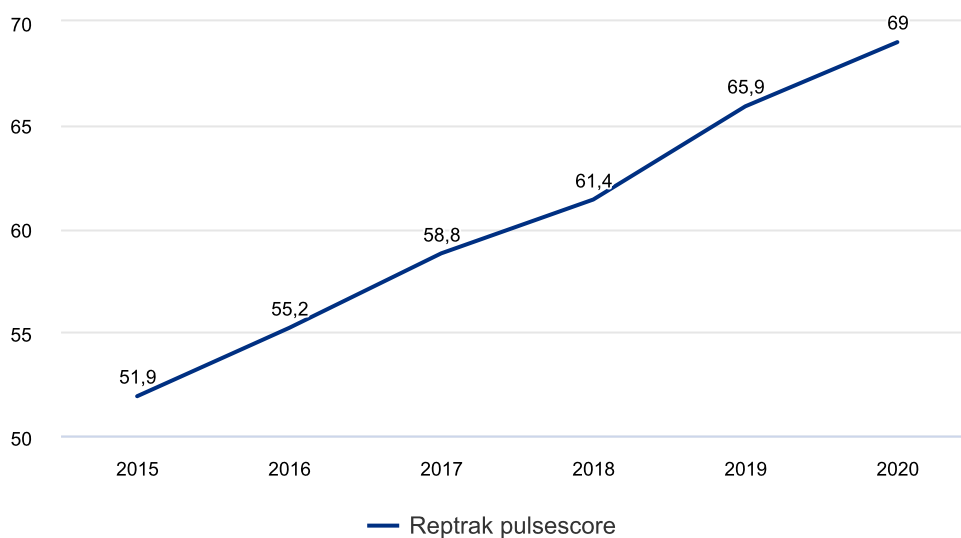
Prestaties in een bredere context

Benchmark

In 2020 ontving de Tweede Kamer de resultaten van de meest recente internationale benchmark van NS en ProRail. In deze benchmark werden onze prestaties over de periode 2014-2018 vergeleken met soortgelijke spoorwegondernemingen (DSB, NMBS, SBB, Greater Anglia, West Midlands Trains). Uit de benchmark blijkt dat NS en ProRail bovengemiddeld presteren op klantwaardering, punctualiteit en veiligheid voor reizigers. De klantwaardering stijgt het sterkst van de vergelijkingsgroep (11%), vooral door de verbeterde operationele prestaties en modernisering van materieel en stations. Daarnaast realiseren we een hoge productiviteit met een druk bereden spoorwegnet en intensieve inzet van treinen. Dit leidt tot relatief lage kosten per reizigerskilometer. Daarnaast zijn we koplopers op het gebied van duurzaamheid.

Reputatie

De reputatie van NS wordt onderzocht en berekend door de Reptrak Company. De RepTrak-score heeft in het tweede kwartaal van 2020 een historisch hoogtepunt bereikt met de waarde van 70. Ondanks een lichte daling aan het einde van het jaar is ook het jaargemiddelde uitgekomen op een recordscore van 69. De reputatiescore lag daarmee boven de doelstelling van 2020 van 62. Vooral op maatschappelijke waarden en de score als werkgever doet NS het goed. De meerjarige opwaartse trend blijft daarmee gehandhaafd.



Transparantie

NS is transparant over haar prestaties en rapporteert maandelijks via www.ns.nl de recente scores op de in de HRN-concessie vastgestelde kpi's met een uitgebreide verantwoording. Door de coronacrisis konden we niet alle kpi's het hele jaar meten. NS is opgenomen in de vaste onderzoeksgroep van de 250 grootste Nederlandse organisaties van de Transparantiebenchmark. Dit is een instrument van het ministerie van Economische Zaken om de maatschappelijke verslaggeving in Nederland te bevorderen. De uitkomsten worden gepresenteerd in een Transparantieladder en publiek toegankelijk gemaakt en gecommuniceerd. De beoordeling over jaarverslag 2019 heeft niet plaatsgevonden. Voor jaarverslag 2018 stond NS in de top-3. Het jaarverslag 2019 van NS was genomineerd voor de Sijthoff-prijs van het Financiële Dagblad.

Sustainable Development Goals

De SDG's (Sustainable Development Goals of Duurzame Ontwikkelingsdoelen) zijn zeventien doelen om van de wereld een betere plek te maken in 2030, afgesproken door de landen die zijn aangesloten bij de Verenigde Naties. NS draagt daaraan bij en heeft dat opgenomen in haar duurzaamheidsstrategie.

De visie van NS is: Nederland duurzaam bereikbaar. Voor iedereen. Met de strategie op duurzaam ondernemen geeft NS invulling aan het woord 'duurzaam'. Dit doen we op basis van de 5 speerpunten fossielvrij -, circulair- groen ondernemen, voor en door iedereen.

Met onze stakeholders hebben we besproken welke SDG's voor hen belangrijk zijn en aan welke NS in de toekomst nog meer kan bijdragen. Mede op basis daarvan hebben we 9 SDG's vastgesteld waaraan NS bijdraagt. Op 5 ervan sturen we direct vanuit onze strategie op duurzaam ondernemen. Aan de andere vier SDG's dragen we bij door middel van onze reguliere bedrijfsvoering.

De Sustainable Development Goals bij NS



NS wil vaststellen hoe we onze bijdrage aan de SDG's kunnen meten en beïnvloeden. Dit doen we door per speerpunt van de duurzaamheidsstrategie te bekijken aan welke subdoelen van de SDG's deze bijdraagt. Dat wordt gemeten met indicatoren. De internationale indicatoren zetten we om in meetbare NS-indicatoren. Onderstaande tabel geeft deze stappen per speerpunt van de duurzame NS-strategie weer. SDG 13 betreft het beleid maken om klimaatverandering tegen te gaan en de gevolgen van klimaatverandering te beperken. Voor NS is het maken van beleid relevant en een overall factor. Daarnaast kent SDG 13 geen goede indicator voor NS.

Strategie NS	Draagt bij aan deze subdoelen van de SDGs	Impact op subdoel SDG wordt gemeten door deze indicator	Hoe gaat de NS haar impact meten?	Zo weet NS haar impact op SDG:
Fossielvrij Ondernemen 	7.2 By 2030, increase substantially the share of renewable energy in the global energy mix	7.2.1. Renewable energy share in the total final energy consumption	→ % Matching stroomverbruik met groene opwek → Aantal MWh opwek op NS gronden/ gebouwen → Het aantal m3 gasverbruik	7, 9 en 13**
	7.3 By 2030, double the global rate of improvement in energy efficiency.	7.3.1. Energy intensity measured in terms of primary energy and GDP	→ Het energieverbruik per reizigerskilometer	7, 9 en 13**
	9.4 By 2030 upgrade infrastructure and retrofit industries to make them sustainable.	9.4.1. CO2 emission per unit of value added	→ De CO ₂ -uitstoot per reizigerskilometer	7, 9 en 13**

Circulair Ondernemen 	12.2 By 2030, achieve the sustainable management and efficient use of natural resources	12.2.1: Material footprint, material footprint per capita, and material footprint per GDP	Indicator in ontwikkeling*	12
	12.2 By 2030, achieve the sustainable management and efficient use of natural resources	12.2.2: Domestic material consumption, domestic material consumption per capita/GDP.	Indicator in ontwikkeling*	12
	12.4. By 2020, achieve the environmentally sound management of chemicals and all wastes throughout their life cycle.	12.4.2. Hazardous waste generated per capita and proportion of hazardous waste treated	→ Kg geproduceerd gevaarlijk afval	12
	12.5. By 2030, substantially reduce waste generation through prevention, reduction, recycling and reuse	12.5.1: National recycling rate, tons of material recycled	→ % restafval van NS-afval	12, 13**
Groen Ondernemen 	12.2 By 2030, achieve the sustainable management and efficient use of natural resources	12.2.1: Material footprint, material footprint per capita, and material footprint per GDP	Indicator in ontwikkeling*	12
	12.3. By 2030, halve per capita global food waste at the retail and consumer levels and reduce food losses along production and supply chains, including post-harvest losses	12.3.1. Global food loss index	Indicator in ontwikkeling*	12, 13**
Voor & door Iedereen 	11.2 Provide access to safe, affordable, accessible and sustainable transport systems for all by 2030.	11.2.1. Proportion of population that has convenient access to public transport, by sex, age and persons with disabilities	→ % HRN stations met reisassistentie	11
	11.7 By 2030, provide universal access to safe, inclusive and accessible, green and public spaces, in particular for women and children, older persons and persons with disabilities	11.7.2: Proportion of persons victim of physical or sexual harassment, by sex, age, disability status and place of occurrence.	→ Zelfstandig toegankelijk materieel: % van sprintervloot Indicator in ontwikkeling	11
Duurzame Mobiliteit 	9.1. Develop quality, reliable, sustainable and resilient infrastructure, including regional and trans-border infrastructure, to support economic development and human well-being, with a focus on affordable and equitable access for all	9.1.2 Passenger and freight volumes, by mode of transport	→ We meten jaarlijks de impact van NS op de maatschappij door middel van het True Value Model	7,9,11,12 en 13**.

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

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

Toelichting op de materiële thema's

In de materialiteitsmatrix van NS in 2020 ten opzichte van 2019 zijn de thema's nu meer verspreid en minder geclusterd. Hierdoor is het goed zichtbaar welke thema's voor 2020 het meest en welke minder materieel zijn voor NS. Daarbij is het goed om te benadrukken dat NS, gezien haar brede maatschappelijke rol, al deze 17 onderwerpen erkent als belangrijk.

We maken onderscheid in de mate waarin we rapporteren over de 17 materiële onderwerpen. Voor de hoog-materiële onderwerpen (1-12) [rapporteren we doelstellingen en resultaten](#). Net als in voorgaande jaren rapporteren we voor de 5 minst materiële onderwerpen (13-17) tenminste een toelichting op onze activiteiten die betrekking hebben op het onderwerp. Ten opzichte van het voorgaande jaren zijn met name de thema's Operationele prestaties (1), Deur-tot-deurreis (2), Veilig reizen en werken (4) en Internationale verbindingen (5) gestegen in de prioritering. De stijging van de eerste twee thema's kan verklaard worden doordat NS steeds meer inzet op deze thema's om de trein een aantrekkelijk vervoersmiddel te houden. Anderzijds heeft de stijging van het thema Veilig reizen en werken waarschijnlijk te maken met een externe ontwikkeling: de impact van het coronavirus op onze reizigers en medewerkers. Hierdoor is men zich wellicht meer bewust van het belang van een veilige omgeving. De stijging van het thema Internationale verbindingen is te relateren aan de publieke discussies rondom klimaatverandering en een stijgende aandacht voor de trein als duurzaam alternatief voor het vliegtuig. Een daling in prioriteit zien we met name bij het thema Integriteit & compliance (14), wat te verklaren is doordat zich geen nieuwe incidenten hebben voorgedaan waar NS invloed op heeft.

Aan de hand van onze resultaten evalueren we jaarlijks onze managementaanpak van de verschillende materiële onderwerpen. Voor bijvoorbeeld Operationele prestaties (1), Deur-tot-deurreis (2) en Klanttevredenheid (3) doen we dat aan de hand van de kpi's uit de Vervoerconcessie 2020. Voor de overige materiële onderwerpen doen we dat aan de hand van onze eigen prestatie-indicatoren. We rapporteren over de aanpassingen in onze managementaanpak als dat volgt uit de evaluatie.

Definities materiële thema's

#	Onderwerpen 2020	Definitie
1	Operationele prestaties	De mate waarin NS zich inzet om de operationele prestatieafspraken op het Hoofddrailnet en de HSL-Zuid te realiseren, zoals punctualiteit en zitplaatskans.
2	Deur-tot-deurreis	De mate waarin NS een deur-tot-deur reis op maat voor alle OV-reizigers in alle regio's van Nederland mogelijk maakt. Waar het kan met onze eigen fysieke en digitale dienstverlening maar ook door gebruik te maken van andere aanbieders.
3	Klanttevredenheid	De mate waarin NS invulling geeft aan de kernbehoeften van de reizigers met betrekking tot hun reisbeleving.
4	Veilig reizen en werken	De mate waarop NS inzet op veiligheid voor reizigers, medewerkers en collega's van samenwerkingspartners.
5	Internationale verbindingen	De mate waarin NS samen met partners werkt aan snellere internationale verbindingen om een aantrekkelijk alternatief te bieden voor korte-afstandsvluchten en de auto.
6	Bijdrage aan Klimaatakkoord Nederland	De mate waarin NS inzet op het verduurzamen van mobiliteit, door het reduceren van energiegebruik en CO ₂ -emissies en circulair gebruik te maken van bronnen en materialen.
7	Samenwerken met stakeholders	De mate waarin NS betrouwbaar, open en toegankelijk samen werkt met (inter)nationale en regionale stakeholders om de mobiliteit in Nederland vorm te geven.
8	Stations van wereldklasse	De mate waarin NS zich inzet met onze partners in de regio om stations van wereldklasse te bieden, door functionele en gewaardeerde knooppunten van mobiliteit en leefbaarheid te creëren in hun omgeving.
9	Innovatie	De mate waarin NS blijft innoveren om onze dienstverlening, de kwaliteit van onze producten en efficiënte bedrijfsvoering te optimaliseren en daarmee de tevredenheid van reizigers over hun reis, nu en in de toekomst.
10	Vormgever en kennisdeler mobiliteit	De mate waarin NS actief de regierol pakt om toekomstige en duurzame mobiliteit in Nederland vorm te geven en kennis deelt met de sector.
11	Toegankelijkheid	De wijze waarop NS zich inzet voor een reis zonder drempels om zo haar producten en diensten beschikbaar en bereikbaar te maken voor iedereen.
12	Financiële prestaties	De mate waarin NS nu en in de toekomst in staat is om financieel rendement te behalen zodat ze blijvend kan investeren in het verbeteren van haar dienstverlening.
13	Aantrekkelijke & inclusieve werkgever	De mate waarin NS haar medewerkers een aantrekkelijke (arbeidsvoorwaarden, beloningen, ontwikkeling) en inclusieve (open en veilig, diversiteit, gelijkheid) werkomgeving kan bieden waar iedereen zichzelf kan zijn.
14	Integriteit & compliance	De mate waarin NS inzet op duurzame borging van integriteit, gewenst gedrag en compliance.
15	Verantwoord inkopen	De mate waarin NS verantwoordelijkheid neemt om producten en diensten te verduurzamen en innoveren door actief inkoopbeleid, met o.a. aandacht voor sociaal ondernemerschap, innovatie, energieverbruik en circulariteit.
16	Risicomanagement	De mate waarin NS in staat is om bewust om te gaan met onzekerheden die een negatieve invloed kunnen hebben op het realiseren van de strategische doelstellingen.
17	Concessies Abellio	De mate waarin NS duurzaam financieel rendement behaalt, leert van haar ervaringen in het buitenland en Nederlandse reizigers laat profiteren van haar aanwezigheid in het buitenland.

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 26 februari 2021, leggen we primair verantwoording af aan onze Nederlandse stakeholders vanwege de maatschappelijke impact die we in Nederland kunnen hebben. Dat neemt niet weg dat we ook over onze buitenlandse activiteiten rapporteren in een apart hoofdstuk. De focus van NS ligt op de reiziger en zijn comfortabele reis van deur tot deur. NS richt zich primair op de verbetering van de operationele prestaties op het spoor, ondersteund door activiteiten op het gebied van onder meer fietsvoorzieningen en stations en verbetering van de deur-tot-deurreis door OV-Fiets en samenwerking met andere (OV-)partners. Daarnaast streven we ernaar een financieel gezonde organisatie te blijven zodat wij kunnen blijven investeren in de groeiende mobiliteitsbehoefte van Nederland en in betaalbaarheid van het treinkaartje. Onze stakeholders verwachten dat ook van ons. Verder willen zij verantwoording over niet-financiële resultaten in Nederland.

Om de reiziger de beste dienstverlening tegen de juiste prijs te bieden, doen we ervaring op in het buitenland. We beoordelen of onze resultaten in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland van toegevoegde waarde zijn voor de Nederlandse reiziger bijvoorbeeld voor grensoverschrijdend vervoer. Buitenlandse activiteiten moeten bijdragen aan het belang in Nederland. Onze Nederlandse stakeholders geven aan de activiteiten in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland een materieel thema te vinden. Gezien de lage positionering van Abellio in de materialiteitsmatrix rapporteren we beperkter over dit onderwerp maar wel in verhouding tot de financiële impact van Abellio op NS in zijn geheel. De concessieovereenkomsten worden door de concessieverleners in een aanbesteding voorgeschreven waarin minder ruimte is voor niet-financiële indicatoren. Daarom is er in mindere mate sprake van rapportering van niet-financiële prestatie indicatoren.

Naast de jaarrekening, en de gecombineerde controleverklaring daarbij, omvat het NS Jaarverslag 2020 andere informatie:

- Het NS Bestuursverslag met de hoofdstukken: Voorwoord van de president-directeur, 2020: in het teken van corona, Onze strategie, Verwachte ontwikkelingen op lange termijn, Hoe NS waarde toevoegt aan samenleving, Onze impact op Nederland, Profiel van NS, Tegemoetkoming transporten Tweede Wereldoorlog, Onze activiteiten en prestaties in Nederland, Onze activiteiten en prestaties in het buitenland, Financiële prestaties en de volgende onderdelen opgenomen onder het hoofdstuk NS Groep: Corporate Governance, Beheersing van risico's, Organisatieverbetering, Dialoog met onze stakeholders in Nederland, Toelichting op de materiële thema's, Over de scope van dit verslag en Reikwijdte en verslaggevingscriteria;
- het verslag van de raad van commissarissen;
- de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De opzet van dit jaarverslag is drieledig:

- Een kernverslag met Voorwoord van de president-directeur, 2020: in het teken van corona, Onze strategie, Verwachte ontwikkelingen op lange termijn, Hoe NS waarde toevoegt aan de samenleving, Onze impact op Nederland, Profiel van NS, Tegemoetkoming transporten Tweede Wereldoorlog, Onze activiteiten en prestaties in Nederland, Onze activiteiten en prestaties in het buitenland, Financiële prestaties. Bij de operationele resultaten vormen de resultaten die we behaald hebben binnen de concessie-afspraken met het ministerie van IenW voor het Nederlandse hoofdrailnet de kern van het verslag.
- Een onderdeel met overige informatie waaronder Corporate governance, Beheersing van risico's, Organisatieverbetering en Dialoog met onze stakeholders in Nederland.
- Jaarrekening.

Reikwijdte en verslaggevingscriteria



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

- Relevante bepalingen van het Burgerlijk Wetboek
- International Financial Reporting Standards (IFRS)
- Herzien Nederlandse Corporate Governance Code 2016
- GRI SRS-rapportagerichtlijnen ('core' optie)
- International Integrated Reporting Council IIRC

Om zekerheid te bieden over de betrouwbaarheid van de opgenomen informatie heeft EY op verzoek van NS een assurance-opdracht met beperkte mate van zekerheid uitgevoerd op de niet-financiële informatie in de volgende hoofdstukken: In het kort, Voorwoord van de president-directeur, 2020: in het teken van corona, Onze strategie, Hoe NS waarde toevoegt aan de Nederlandse samenleving, Onze impact op Nederland, Profiel van NS, Onze activiteiten en prestaties in Nederland, Onze activiteiten en prestaties in het buitenland en de onderdelen: Organisatieverbetering, Dialoog met onze stakeholders in Nederland, Toelichting op de materiële thema's, Over de scope van dit verslag en Reikwijdte en verslaggevingscriteria.

GRI-indicatoren

De selectie van GRI-indicatoren is gebaseerd op leidraden van GRI, het Vervoerplan 2020, gesprekken met onze stakeholders en de materialiteitsmatrix die daaruit volgt. Gerapporteerde gegevens komen voort uit metingen, berekeningen, opgaven door derden of interne systemen. In geval van wijzigingen in definities of inherente beperkingen in de data, geven we dit weer in het verslag. Een GRI-index vindt u aan het eind van het online jaarverslag.

Definitiekaarten inzake prestatie-indicatoren uit het Vervoerplan of de rapportagecriteria staan op www.ns.nl/mvoberekeningen en de definitiekaarten [PI Vervoerplan 2020](#).

Reikwijdte

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

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

Tenzij anders aangegeven in de methodiek zijn alle gegevens gemeten. Eventuele schattingen worden uitgevoerd conform procedures in ons rapportagehandboek. Onzekerheden in de data met betrekking tot de kwantificering van onze impact lichten we toe op www.ns.nl.

We rapporteren over keteninformatie met betrekking tot inkoop of als ons proces van waardecreatie hier aanleiding toe geeft. Keuzes die we hierin hebben gemaakt, staan vermeld indien relevant.

Acquisities worden in de gegevens meegenomen vanaf acquisitiedatum en desinvesteringen worden meegenomen tot op datum van desinvestering tenzij anders vermeld.

De definities van de kpi's en de omschrijving van de gehanteerde meetmethodes vindt u in de [Definities Vervoersconcessie 2020](#).

Jaarrekening

Geconsolideerde jaarrekening

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening 2020

(in miljoenen euro's)

	2020	2019
1 Opbrengsten	4.564	6.661
1 Additionele bijdragen overheden in verband met corona	2.037	-
Totaal opbrengsten	6.601	6.661
2 Kosten personeel	2.455	2.305
3 Afschrijvingskosten en bijzondere waardeverminderingen	2.637	823
4 Verbruik grond- en hulpstoffen en voorraden	464	534
5 Geactiveerde productie eigen bedrijf	-137	-147
6 Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	747	634
7 Infraheffing en concessievergoeding	1.515	1.495
8 Overige bedrijfslasten	1.365	738
Bedrijfslasten	9.046	6.382
15 Aandeel in resultaat investeringen verwerkt volgens de equity-methode	2	8
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	-2.443	287
Financieringsbaten	39	12
Financieringslasten	-60	-63
26 Nettofinancieringsresultaat	-21	-51
Resultaat voor winstbelastingen	-2.464	236
9 Winstbelasting	-117	-21
Resultaat over de verslagperiode	-2.581	215
Toe te rekenen aan:		
De aandeelhouder van de vennootschap	-2.378	208
Minderheidsbelang	-203	7
Resultaat over de verslagperiode	-2.581	215

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat 2020

(in miljoenen euro's)

2020

2019

Resultaat over de verslagperiode	-2.581	215
---	---------------	------------

Totaalresultaat te reclassificeren naar winst-en-verliesrekening in volgende perioden

Valuta omrekeningsverschillen op buitenlandse activiteiten	-9	2
Veranderingen in waardering tegen reële waarde verwerkt via totaalresultaat	1	7
Effectief deel van veranderingen in de reële waarde van kasstroomafdekkingen	-18	2
Belastingen		-
	-26	11

Totaalresultaat niet te reclassificeren naar winst-en-verliesrekening in volgende perioden

Actuarieel resultaat toegezegd-pensioenregelingen (zie noot 28)	-1	-
Belastingen	0	-
Actuarieel resultaat toegezegd-pensioenregelingen als gevolg van herwaardering investeringen verwerkt volgens de equity-methode, na belastingen (zie noot 15)	0	-
	-1	-

Totaalresultaat over de verslagperiode	-2.608	226
---	---------------	------------

Toe te rekenen aan:

De aandeelhouder van de vennootschap	-2.405	219
Minderheidsbelang	-203	7

Totaalresultaat over de verslagperiode	-2.608	226
---	---------------	------------

Geconsolideerde balans per 31 december 2020

vóór resultaatbestemming

(in miljoenen euro's)		31 december 2020	31 december 2019
Activa			
11	Materiële vaste activa	2.919	4.260
12	Vastgoedobjecten	129	135
13	Immateriële vaste activa	376	484
30	Gebruiksrechten vaste activa	1.865	2.022
15	Investeringsverwerkt volgens de equity-methode	19	19
22	Overige financiële vaste activa, inclusief beleggingen	160	159
10	Latente belastingvorderingen	133	202
	Totaal vaste activa	5.601	7.281
16	Voorraden	194	184
17	Debiteuren en overige vorderingen	1.174	1.144
	Te vorderen winstbelasting	13	13
22	Overige financiële vlottende activa, inclusief beleggingen	35	8
18	Geldmiddelen en kasequivalenten	1.137	818
	Totaal vlottende activa	2.553	2.167
	Totaal activa	8.154	9.448
Eigen vermogen en verplichtingen			
23	Eigen vermogen		
	Geplaatst aandelenkapitaal	1.012	1.012
	Overige reserves	21	48
	Ingehouden winsten	2.697	2.495
	Onverdeeld resultaat	-2.378	208
	Kapitaal en reserves toekomend aan aandeelhouder	1.352	3.763
	Minderheidsbelang derden	-173	18
	Eigen vermogen	1.179	3.781
27	Aan komende jaren toe te rekenen baten	197	240
24	Leningen en overige financiële verplichtingen inclusief derivaten	1.130	656
30	Leaseverplichtingen	1.601	1.676
28	Personeelsbeloningen	37	35
29	Voorzieningen	179	126
19	Overlopende posten	13	32
10	Latente belastingverplichtingen	93	54
	Totaal langlopende verplichtingen	3.250	2.819
24	Leningen en overige financiële verplichtingen inclusief derivaten	81	99
30	Leaseverplichtingen	465	433
	Verschuldigde winstbelasting	14	10
20	Crediteuren en overige schulden	2.022	1.497
21	Vooruitontvangen baten	562	738
29	Voorzieningen	581	71
	Totaal kortlopende verplichtingen	3.725	2.848
	Totaal verplichtingen	6.975	5.667
	Totaal eigen vermogen en verplichtingen	8.154	9.448

Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2020

(in miljoenen euro's)

	2020	2019
Resultaat over de verslagperiode	-2.581	215
Aanpassingen voor:		
Winstbelasting	117	21
Resultaat uit investeringen verwerkt volgens de equity-methode	-2	-8
11,12,13 Afschrijvingen	909	823
11,12,13 Bijzondere waardeverminderingen en terugneming ervan	1730	-
Nettofinancieringsresultaat	20	51
Mutatie voorzieningen	606	102
15,22 Mutatie financiële vaste activa (exclusief latente belastingposities)	-	-
Mutatie langlopende verplichtingen niet resulterend in kasstromen	-56	-41
Mutatie aan komende jaren toe te rekenen baten	-45	-35
	3.279	913
Resultaat na aanpassingen	698	1.128
Mutatie voorraden	-10	-14
Mutatie debiteuren en overige vorderingen	10	-124
Mutatie kortlopende verplichtingen	273	225
Mutaties werkkapitaal	273	87
Betaalde financieringslasten	-56	-60
Betaalde winstbelastingen	-1	-9
	-57	-69
Netto kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	914	1.146
Ontvangen financieringsbaten	2	14
15 Dividend uit investeringen verwerkt volgens de equity-methode	3	10
Vervreemding (verwerving) van dochterondernemingen, na aftrek van afgestoten (verworven) geldmiddelen	-	-
11,13 Verwerving van (im)materiële vaste activa	-548	-767
12 Verwerving van vastgoedobjecten	-	-2
Ontvangsten (betalingen) overige beleggingen	-34	-
Verwerving financiële vaste activa, incl. beleggingen	-42	-36
15,22 Vervreemding financiële vaste activa, incl. beleggingen	4	12
11,12,13 Vervreemding (im)materiële vaste activa en vastgoedobjecten	13	19
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten	-602	-750
Netto kasstroom uit bedrijfs- en investeringsactiviteiten	312	396
Aflossing van opgenomen leningen	-494	-454
Aflossing van leaseverplichtingen	-482	-420
Opname leningen	1001	400
Betaald dividend	-	-37
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten	25	-511
Netto afname/toename geldmiddelen en kasequivalenten	337	-115
Geldmiddelen en kasequivalenten per 1 januari	818	906
Valutakoers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen	-18	23
Geldmiddelen en kasequivalenten geclassificeerd als aangehouden voor verkoop	-	4
Geldmiddelen en kasequivalenten per 31 december	1.137	818

Geconsolideerd mutatie overzicht van het eigen vermogen

(in miljoenen euro's)	Geplaatst kapitaal	Overige reserves	Ingehouden winsten	Onverdeeld resultaat	Totaal	Minderheids- belang	Totaal eigen vermogen
Stand per 1 januari 2019	1.012	37	2.427	106	3.582	11	3.592
Resultaat				208	208	7	215
Niet-gerealiseerde resultaten		11			11	-	11
Totaalresultaat over de verslagperiode	-	11	-	208	219	7	226
Dividend aan aandeelhouders			-37		-37	-	-37
Overig		-	105	-106	-1	1	-
Stand per 31 december 2019	1.012	48	2.495	208	3.763	18	3.781
Resultaat				-2.378	-2.378	-203	-2.581
Niet-gerealiseerde resultaten		-27			-27	-	-27
Totaalresultaat over de verslagperiode	-	-27	-	-2.378	-2.405	-203	-2.608
Dividend aan aandeelhouders	-		-73		-73		-73
Terugdraaien dividend aan aandeelhouders			73		73		73
Overig			202	-208	-6	12	6
Stand per 31 december 2020	1.012	21	2.697	-2.378	1.352	-173	1.179

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2020

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 2020 omvat de vennootschap en haar dochterondernemingen (hierna te noemen Groep) en het belang van de Groep in deelnemingen en vennootschappen waarover gezamenlijk met derden zeggenschap wordt uitgeoefend. NV Nederlandse Spoorwegen is de houdstermaatschappij van NS Groep NV die op haar beurt de houdstermaatschappij is van de werkmaatschappijen die de verschillende bedrijfsactiviteiten van het concern uitvoeren. De cijfers van de geconsolideerde jaarrekening van NS Groep NV zijn gelijk aan de geconsolideerde cijfers van NV Nederlandse Spoorwegen. De werkmaatschappijen van NS Groep NV zijn opgenomen in noot 32. De activiteiten van de Groep betreffen voornamelijk vervoer van reizigers, beheer en ontwikkeling van vastgoed en exploitatie van stationslocaties.

De raad van bestuur heeft op 24 februari 2021 de jaarrekening opgemaakt. De raad van commissarissen heeft in het preadvies aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders geadviseerd de jaarrekening ongewijzigd vast te stellen. Raad van bestuur en commissarissen hebben op 24 februari 2021 toestemming gegeven voor publicatie van de jaarrekening. In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 2 maart 2021 zal de vaststelling van deze jaarrekening aan de orde zijn.

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

Acquisitie en verkopen van bedrijven

In 2020 hebben geen materiële acquisities of verkopen plaatsgevonden.

Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving

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

Impact van corona

Het nettoresultaat van de groep is € 2.581 miljoen negatief, mede als gevolg van significante bijzondere waardeverminderingen (noot 14) en een voorziening voor beëindigingsvergoedingen (noot 29) met een totale negatieve impact van € 2.343 miljoen. Het resultaat is hiernaast positief beïnvloed door overheidsbijdragen (noot 1) en lagere concessiekosten in het Verenigd Koninkrijk (noot 7). De overheidsbijdrages zijn hierna in de tabel weergegeven. Voornamelijk als gevolg van voorgenoemde is het balanstotaal afgenomen.

De uitbraak van corona in maart 2020 heeft substantiële impact gehad op de Groep en wel als volgt:

- In Nederland viel in de eerste lockdown het aantal reizigers initieel terug naar 10% van de vergelijkbare periode in 2019. NS heeft de dienstregeling (grotendeels) voortgezet, mede op expliciet verzoek van I&W. NS maakt gebruik van de maatregel van I&W waarbij zij aan de OV-sector als vitale sector een beschikbaarheidsvergoeding heeft toegezegd als compensatie voor de afname van reizigersopbrengsten voor de periode tot en met 30 september 2021. Voor de periode na 30 september 2021 worden nog gesprekken gevoerd met het ministerie. De beschikbaarheidsvergoeding bedraagt 93% van de kosten die in aanmerking komen voor de beschikbaarheidsvergoeding, verminderd met 100% van de gerealiseerde opbrengsten in de periode van 15 maart 2020 tot en met 30 september 2021. Vanwege de neerwaartse reizigersprognoses voor de langere termijn heeft de groep plannen ontwikkeld om kosten te besparen. Een onderdeel hiervan is de reductie van FTE's, zoals ook toegelicht in de paragraaf "2020: in het teken van Corona" van het Jaarverslag. Gesprekken met de vakbonden en Centrale Ondernemingsraad worden momenteel nog gevoerd en dit plan bevat derhalve onzekerheid.
- In het Verenigd Koninkrijk hebben de concessieverleners Department of Transport (hierna: DfT) en Transport Scotland (hierna TS) bij het uitbreken van corona de contractvoorwaarden voor Greater Anglia, East- en West Midlands en ScotRail tot en met 20 september 2020 gewijzigd middels de zogenaamde "Emergency Measures Agreements" (hierna: EMA's). Vervolgens heeft de concessieverlener DfT opvolging gegeven aan de termijn van de EMA's door zogenaamde Emergency Recovery Measures Agreements (ERMA's) voor Greater Anglia, East- en West Midlands. Deze ERMA's zijn door Abellio ondertekend. Vervolgens worden na afloop van deze contractvorm, de contracten mogelijk omgezet naar nieuwe 'direct award' contracten. Door deze contractuele wijzigingen is het risico met betrekking tot de reizigersopbrengsten verlegd naar de concessieverleners. Als onderdeel van het aangaan van deze ERMA's vereist het DfT een beëindigingsvergoeding/netto-activa betaling. Hier is een voorziening voor getroffen. Met Transport Scotland wordt constructief overlegd over een verdere verlenging van de ERMA met betrekking tot de ScotRail concessie. Hiervan wordt verondersteld dat deze wordt gecontinueerd van maart 2021 tot het einde van de originele concessietermijn (maart 2022).
- Abellio Duitsland heeft brutocontracten, waarbij geen risico wordt gelopen over de reizigersopbrengsten waardoor de financiële gevolgen van de coronapandemie relatief beperkt zijn. In 2020 heeft Abellio Duitsland desondanks een verlies geleden vanwege hogere personeelskosten dan vergoed, moeizame start van nieuwe concessies en boetes voor onder andere verslechterde punctualiteit waarvan de oorzaken buiten de invloedssfeer van Abellio liggen.

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

De additionele bijdragen op concessiecontracten in binnen- en buitenland hebben de volgende impact gehad op de verantwoorde opbrengsten in 2020. Dit betreffen voornamelijk de beschikbaarheidsvergoeding voor trein gerelateerd vervoer in Nederland en de gewijzigde contractvoorwaarden in het Verenigd Koninkrijk.

(in miljoenen euro's)	Opbrengsten	Additionele bijdragen overheden in verband met corona	2020	2019
Treingerelateerd vervoer in Nederland	1.539	818	2.357	2.661
Stationsontwikkeling en -exploitatie in Nederland	376	24	400	547
Treingerelateerd vervoer in het Verenigd Koninkrijk	1.665	1.195	2.860	2.696
Busgerelateerd vervoer in het Verenigd Koninkrijk	240	-	240	223
Treingerelateerd vervoer in Duitsland	744	-	744	534
Totaal opbrengsten	4.564	2.037	6.601	6.661

Daarnaast heeft de Groep in het Verenigd Koninkrijk voor de concessie Greater Anglia € 330 miljoen ontvangen als bijdrage die in mindering is gebracht op de betaalde concessievergoeding.

Naar aanleiding van de impact van corona en bovenstaande ontwikkelingen heeft de Groep de waarde van haar activa getoetst op mogelijke bijzondere waardeverminderingen. Voornamelijk door de geprognosticeerde afname in de reizigersomzetgroei in Nederland, de nieuwe contractvormen in het Verenigd Koninkrijk en de hiervoor genoemde verliezen in Duitsland heeft de Groep de volgende bijzondere waardeverminderingen en voorzieningen verantwoord.

(in miljoenen euro's)	Nederland	Verenigd Koninkrijk	Duitsland	Totaal
Bijzondere waardeverminderingen	1.562	215	68	1.845
Voorziening beëindigingsvergoedingen	-	487	-	487
Totaal	1.562	702	68	2.332

Continuïteitsveronderstelling

De Groep heeft de jaarrekening voor het boekjaar 2020 opgesteld op basis van het continuïteitsbeginsel, dat uitgaat van de continuïteit van de lopende bedrijfsactiviteiten en de realisatie van activa en de afwikkeling van de verplichtingen in het kader van de normale bedrijfsuitoefening.

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

Met betrekking tot de verwachte kasstroom ten aanzien van het afdekken van de risico's voortvloeiend uit de Abellio concessies zijn conservatieve schattingen gemaakt en opgenomen in de liquiditeitsprognoses. Door de gewijzigde contractvormen in het Verenigd Koninkrijk zijn de toekomstige liquiditeitsrisico's uit de normale bedrijfsvoering beperkt.

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

- tegenvallers in reizigersopbrengsten. Tot en met tenminste 30 september 2021 worden deze voor 93% van de in aanmerking komende kosten onder aftrek van de reizigersopbrengsten gedekt door de beschikbaarheidsvergoeding OV;
- timing van de ontvangst van de afrekening van de beschikbaarheidsvergoeding over 2020 en voorschotten over 2021 waarbij de groep ervan uitgaat dat deze volledig worden ontvangen in de periode van de financiële prognose. Dit betreft een bedrag van circa € 680 miljoen;
- het studenten OV contract wordt in zijn reguliere vorm voortgezet en deze opbrengsten voor 2022 worden volledig vooruitontvangen in de periode van de financiële prognose;
- timing van investeringen in nieuw materieel (ICNG en SNG);
- mogelijkheid ten aanzien van uitstel van betaling van loonheffing voor een bedrag van circa € 450 miljoen. De terugbetaling start per 1 oktober 2021 en zal plaatsvinden in 36 maanden.

De voor de groep beschikbare Nederlandse liquiditeiten bedragen ultimo 2020 ruim € 600 miljoen. Hiernaast kan de Groep gebruik maken van een kredietfaciliteit van € 645 miljoen en zijn in december 2020 financieringsovereenkomsten afgesloten voor een bedrag van € 300 miljoen die per maart 2021 beschikbaar zijn voor de Groep. Bovendien verwacht de Groep gebruik te kunnen maken van alternatieve financieringsmogelijkheden als de situatie dat vereist.

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

Nieuwe standaarden en wijzigingen in standaarden die verplicht zijn met ingang van 2020

De Groep heeft met ingang van 1 januari 2020 de volgende nieuwe standaarden en wijzigingen op standaarden aangehouden, met inbegrip van alle daaruit voortvloeiende wijzigingen in overige standaarden. Deze nieuwe of aangepaste standaarden hebben geen significante impact op de geconsolideerde jaarrekening van de Groep gehad:

- 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 en IFRS 16 (per 1 januari 2020).
- Wijziging van IFRS 16 Leases Covid 19- gerelateerde huurconcessies (per 30 juni 2020)

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

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

- *Wijzigingen in IFRS 4 Verzekeringscontracten - uitstel van IFRS 9*
- *Wijzigingen in IFRS 9, IAS 39, IFRS 7, IFRS 4 en IFRS 16 Hervorming van de rentevoetbenchmark - Fase 2*

Schattingen en beoordelingen

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

De belangrijkste schattingen en beoordelingen betreffen:

- continuïteitsveronderstelling (zoals hiervoor is opgenomen in de paragraaf "Continuïteitsveronderstelling";
- bijzondere waardeverminderingen (noot 3 en 14);
- infraheffing en concessievergoedingen (noot 7);
- latente belastingvorderingen (noot 10)
- debiteuren en overige vorderingen (noot 17)
- voorziening voor beëindigingsvergoedingen/netto-activa betalingen (noot 29);
- overige voorzieningen/niet in de balans opgenomen regelingen (noot 29 en noot 31)
- leases (noot 30)

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.

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 informatieverstopping van de Groep vereisen de bepaling van de reële waarde van zowel financiële als niet-financiële activa en verplichtingen. Voor waardering- en informatieverstoppingsdoeleinden 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 laatste 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 informatieverstopping en berekend op basis van de contante waarde van toekomstige aflossingen en rentebetalingen, gedisconteerd 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)	Opbrengsten	Additionele bijdragen overheden in verband met corona	2020	2019
Treingerelateerd vervoer in Nederland	1.539	818	2.357	2.661
Stationsontwikkeling en -exploitatie in Nederland	376	24	400	547
Treingerelateerd vervoer in het Verenigd Koninkrijk	1.665	1.195	2.860	2.696
Busgerelateerd vervoer in het Verenigd Koninkrijk	240	-	240	223
Treingerelateerd vervoer in Duitsland	744	-	744	534
Totaal opbrengsten	4.564	2.037	6.601	6.661

Beschikbaarheidsvergoeding OV/ HRN (treingerelateerd vervoer in Nederland)

Op grond van de regeling beschikbaarheidsvergoeding OV 2020 zoals uitgevaardigd door het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat heeft NS recht op een tegemoetkoming als gevolg van de omzetting die NS heeft geleden als gevolg van corona. De tegemoetkoming bedraagt 93% van de kosten die in aanmerking komen voor de beschikbaarheidsvergoeding, verminderd met 100% van de gerealiseerde opbrengsten in de periode van 1 maart 2020 tot en met 31 december 2020. NS heeft op basis van een berekening de tegemoetkoming verantwoord voor een bedrag van € 818 miljoen. NS heeft in oktober 2020 het voorschot ontvangen van € 616 miljoen, zijnde 80% van de berekening op het moment van de aanvraag. Om aanspraak te maken op de beschikbaarheidsvergoeding OV zijn voorwaarden van toepassing, zoals bijvoorbeeld het rijden van een volwaardige dienstregeling. Deze voorwaarden zijn door NS beoordeeld aan de hand van het concept protocol en is op basis hiervan tot de conclusie gekomen dat de beschikbaarheidsvergoeding 2020 verantwoord kan worden.

Noodmaatregel voor overbrugging van werkgelegenheid (NOW)

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

EMA/ERMA (treingerelateerd vervoer in het Verenigd Koninkrijk)

Het uitbreken van corona heeft ertoe geleid dat de contractvoorwaarden voor Greater Anglia, East- en West Midlands en ScotRail tot en met 20 september 2020 zijn gewijzigd door het DfT middels de zogenaamde EMA's. Vervolgens heeft de concessieverlener opvolging gegeven aan de termijn van de EMA's door ERMA's voor Greater Anglia, East- en West Midlands die vervolgens na afloop van deze contractvorm worden omgezet naar nieuwe direct award contracten. Deze ERMA's zijn door NS ondertekend. Voor ScotRail is met Transport Scotland een EMA2 overeengekomen. De gewijzigde contractvormen hebben geresulteerd in € 1.195 miljoen additionele opbrengsten gedurende 2020.

Overig

Onder Stationsontwikkeling en –exploitatie in Nederland is een bedrag begrepen van € 39 miljoen (2019: € 32 miljoen) met betrekking tot ontwikkelactiviteiten.

Waarderingsgrondslag

Opbrengsten

Opbrengsten worden verantwoord op basis van de vergoeding die is vastgelegd in een contract met een klant. De Groep boekt opbrengsten wanneer deze de controle over een goed of een dienst aan een klant overdraagt. Onder de omzet worden begrepen de vervoersopbrengsten en opbrengsten van de overige bedrijfsactiviteiten onder aftrek van kortingen en omzetbelasting.

Verlening van diensten en verkoop van goederen

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

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

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

Additionele bijdrage overheden in het kader van corona

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

Huuropbrengsten

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

2. Kosten personeel

(in miljoenen euro's)	2020	2019
Lonen en salarissen	1.854	1.746
Premies sociale verzekeringen	248	236
Pensioenlasten toegezegde-bijdrageregelingen	101	103
Pensioenlasten toegezegde-pensioenregelingen	47	40
Overige personeelskosten	91	75
Inhuur personeel	114	105
Totaal	2.455	2.305

De gemiddelde personeelsbezetting was als volgt:

(in fte)	2020	2019
Nederland	17.556	17.792
Verenigd Koninkrijk	16.259	15.955
Duitsland	2.900	2.365
Totaal	36.715	36.112

De personeelsbezetting ultimo boekjaar was als volgt:

(in fte)	2020	2019
Nederland	17.453	17.750
Verenigd Koninkrijk	16.142	16.247
Duitsland	3.060	2.676
Totaal	36.655	36.673

Beloningen van bestuurders

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

(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. Zijdeveld	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
Totaal	1.775.837	157.018	26.311	18.098	19.856	68.226	2.065.346

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

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

Vanaf 1 juli 2020 hebben de bestuursleden 10% van hun vergoeding ingeleverd.

De heer Van Boxtel is op 30 september 2020 teruggetreden als President-directeur van NS. Per dezelfde datum is zijn arbeidsovereenkomst geëindigd. Er is geen beëindigingsvergoeding overeen gekomen. De heer van Boxtel heeft tot 1 oktober 2020 gebruik gemaakt van één van de beide directieauto's en afgezien van het mobiliteitsbudget. De overige 4 bestuurders hebben tot 1 oktober gezamenlijk gebruik gemaakt van één directieauto en vanaf 1 oktober van beide directieauto's. Aan de heer Groenewegen is het mobiliteitsbudget volledig uitgekeerd. De overige 3 bestuurders beschikken over een leaseauto. Aan mevrouw De Vries is het restant van het mobiliteitsbudget, dat niet is aangewend voor de leaseauto, uitgekeerd.

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

Beloningen aan managers op sleutelposities (exclusief raad van bestuur)

(in euro's)	Vaste en variabele beloning	Pensioenlasten	Totaal
2019	1.946.593	115.350	2.061.943
2020	1.837.572	112.590	1.950.162

Dit betreft managers met een statutaire bevoegdheid en managers met een specifieke portefeuille. In 2020 zijn geen variabele beloningen uitgekeerd of gereserveerd die betrekking hebben op het jaar 2020.

Beloning commissarissen

De ten laste van de vennootschap komende beloning van de commissarissen over 2020 bedraagt in totaal € 232.100 (2019: € 233.792). 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)	2020	2019
G.J.A. van de Aast	44.726	46.545
<i>Voorzitter RvC, lid risk- en auditcommissie en lid remuneratie- en nominatiecommissie</i>		
H.H.J. Dijkhuizen (vanaf 1 januari 2020)	36.584	-
<i>Lid risk- en auditcommissie, vanaf 26 januari 2020 voorzitter risk- en auditcommissie</i>		
J.J.M. Kremers (tot 26 januari 2020)	2.652	38.495
<i>Voorzitter risk- en auditcommissie</i>		
P. Rosenmöller	-	19.401
<i>Voorzitter remuneratie- en nominatiecommissie, Vice voorzitter RvC (tot 1 juni 2019)</i>		
N. Albayrak (vanaf 1 juni 2019)	34.322	20.546
<i>Vanaf 1 juli 2019 lid risk- en auditcommissie en lid remuneratie- en nominatiecommissie</i>		
M.E. van Lier Lels	39.888	35.905
<i>Lid risk- en auditcommissie, vanaf 1 juli 2019 vice voorzitter RvC, vanaf 1 januari 2020 lid remuneratie- en nominatiecommissie</i>		
J.L. Stuijt	39.606	38.526
<i>Lid risk- en auditcommissie, vanaf 1 juli 2019 voorzitter remuneratie- en nominatiecommissie</i>		
W.J. van der Feltz	34.322	34.374
<i>Lid risk- en auditcommissie, vanaf 1 juli 2019 lid remuneratie- en nominatiecommissie</i>		
Totaal	232.100	233.792

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

(in euro's)	2020*	2019
Voorzitter RvC	37.003	38.605
Vice voorzitter RvC	32.774	34.192
Lid RvC	27.488	28.678
Voorzitter risk- en auditcommissie	7.929	8.272
lid risk- en auditcommissie	2.643	2.757
Voorzitter remuneratie- en nominatiecommissie	7.929	8.272
Lid remuneratie- en nominatiecommissie	2.643	2.757

Vanaf 1 juli 2020 hebben de commissarissen 10% van hun vergoeding ingeleverd.

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)	2020	2019
Afschrijvingskosten Materiële vaste activa	335	322
Afschrijvingskosten Vastgoedobjecten	8	8
Afschrijvingskosten Immateriële vaste activa	84	71
Afschrijvingskosten Gebruiksrechten vaste activa	482	422
Totaal afschrijvingskosten	909	823
Bijzondere waardeverminderingen Materiële vaste activa	1.474	-
Bijzondere waardeverminderingen Immateriële vaste activa	148	-
Bijzondere waardeverminderingen Gebruiksrechten vaste activa	111	-
Totaal bijzondere waardeverminderingen	1.733	0
Terugneming bijzondere waardeverminderingen Materiële vaste activa	-2	
Terugneming bijzondere waardeverminderingen Vastgoedobjecten	-3	0
Totaal terugneming bijzondere waardeverminderingen	-5	
Totaal	2.637	823

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)	2020	2019
Materiaalverbruik	207	296
Energieverbruik	257	238
Totaal	464	534

5. Geactiveerde productie eigen bedrijf

De geactiveerde productie eigen bedrijf 2020 ad € 137 miljoen (2019: € 147 miljoen) heeft vooral betrekking op de revisie van treinen.

Waarderingsgrondslag

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

6. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

(in miljoenen euro's)	2020	2019
Kosten van uitbesteed werk	186	143
Schoonmaakkosten	96	99
Onderhoudswerkzaamheden	261	185
Automatiseringskosten	204	207
Totaal	747	634

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)	2020	2019
Nederlandse treinconcessies	401	408
Engelse treinconcessies	792	856
Duitse treinconcessies	323	231
Totaal	1.515	1.495

De infrastructuurheffing en de concessievergoedingen voor de Britse spoorwegen bevatten een bedrag van € 25 miljoen (2019: € 18 miljoen) dat betrekking heeft op het mechanisme van Central London Employment (CLE), de totale geregistreerde CLE-impact in 2020 heeft een bedrag van € 20 miljoen betrekking op voorgaande jaren (2019: € 6 miljoen). Het definitieve CLE-percentages wordt na balansdatum definitief bepaald.

Op de regel Engelse treinconcessies is een bedrag van € 330 miljoen in mindering gebracht als additionele vergoeding als gevolg van corona.

Waarderingsgrondslag

Correctiemechanismes HRN concessie

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 infrabeheerder 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 gedeelde 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 het DfT kan worden aangepast en worden verantwoord. Het recht op vergoeding voor gedeelde 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 stijging van de overige bedrijfslasten van € 738 miljoen in 2019 naar € 1.365 miljoen in 2020 wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door de verantwoording van de beëindigingsvergoedingen/netto-activa betalingen in het Verenigd Koninkrijk voor een bedrag van € 487 miljoen (noot 29) en het rijden van de East Midlands concessie vanaf augustus 2019.

Honoraria controlerend accountant

(in miljoenen euro's)	2020	2019
Wettelijke controles	3,6	3,9
Andere assuranceopdrachten	0,4	0,5
Belastingadviesdiensten	-	-
Overige dienstverlening	-	-
Totaal	4,0	4,4

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)	2020	2019
Opgenomen in de winst-en-verliesrekening		
Acute winstbelasting	-5	-10
Latente winstbelasting	-112	-11
Totaal winstbelasting	-117	-21

Aansluiting met het effectieve belastingtarief

Resultaat voor belasting	-2.464	236
Belasting naar de winst volgens Nederlands belastingtarief vennootschapsbelasting (2020 en 2019: 25%)	616	-59
Afwikkeling voorgaande jaren	-	-1
Deelnemingsvrijstelling	-	5
Afwaardering latente belastingvorderingen	-574	-
Permanent verschil: Beëindigingsvergoedingen/netto activa betalingen	-116	-
Effect van het belastingtarief in buitenlandse jurisdicties (ander tarief)	-26	10
Correctie compensabel verlies Duitsland	-	-3
Permanent verschil: Kapitaalstortingen Duitsland	-17	-
Wijziging tarief latente belastingposities	-	7
Onbelaste baten (ontvangst Fyra, retour boete ACM)	-	15
Bijtelling gemengde kosten, investeringsaftrek etc.	-	5
Totaal winstbelasting	-117	-21

Winstbelasting op baten en lasten in het totaalresultaat	-	-
--	---	---

De vennootschapsbelasting is berekend op basis van de geldende belastingtarieven in Nederland, het Verenigd Koninkrijk 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 -5% (2019: 9%). Deze lage effectieve belastingdruk ten opzichte van de nominale belastingdruk wordt met name veroorzaakt door afwaardering van actieve latenties in de gehele groep.

Gegeven de onzekerheden met betrekking tot de fiscale behandeling van de beëindigingsvergoedingen/netto activa betalingen zijn deze verwerkt als een permanente verschillen. Op het moment dat ze als tijdelijke verschillen zouden zijn aangemerkt, zouden deze latenties afgewaardeerd worden, zodat het effect op de effectieve belastingdruk nihil is.

Voor de Nederlandse fiscale eenheid geldt dat over de fiscale aangiften tot en met 2017 overeenstemming bestaat met de Belastingdienst. Over 2017 is een definitieve aanslag ontvangen; over de daaropvolgende jaren nog niet. In de jaarrekeningen van voorgaande jaren en van dit jaar is de belasting verantwoord op basis van de ingediende aangiften tot en met 2019 en de daarin gehanteerde uitgangspunten en eventuele correcties op voorgaande jaren.

Waarderingsgrondslag

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

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

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

10. Latente winstbelasting

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

(in miljoenen euro's)	Netto balans per 1 januari 2019	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
Gebruiksrecht vaste activa	-436	-8	-	-	-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	-	-	450	450	-
Overige posten	3	-	-	-	3	3	-
Verliescompensatie	50	-14	-	-	36	36	-
Latente belastingvorderingen (schulden)	157	-11	-	2	148	202	54

(in miljoenen euro's)	Netto balans per 1 januari 2020	verwerkt in winst-en- verliesrekening	verwerkt in overig totaalresultaat	overige mutaties	Netto posities per 31 december 2020	Latente belasting vordering	Latente belasting verplichtingen
Materiële vaste activa	84	-62	-	-	22	45	23
Immateriële vaste activa	-19	2	-	-	-17	-	17
Gebruiksrecht vaste activa	-444	-56	-	-	-500	-461	39
Financiële vaste activa	-3	-4	-	1	-6	1	7
Vorderingen	-	-2	-	-	-2	4	6
Voorzieningen	3	2	-	-	5	5	0
Aan komende jaren toe te rekenen baten	38	-20	-	-	18	19	1
Leningen en overige financiële verplichtingen	-	-	-	-	-	-	-
Leaseverplichtingen	450	50	-	2	502	502	-
Overige posten	3	-1	-	1	3	3	-
Verliescompensatie	36	-21	-	-	15	15	-
Latente belastingvorderingen (schulden)	148	-112	-	4	40	133	93

Op 31 december 2020 heeft de Groep latente belastingvorderingen voor tijdelijke verschillen ten bedrage van € 550 miljoen. Deze latente belastingvorderingen worden in vrijwel alle scenario's niet gedekt door geprognosticeerde winsten. Om die reden heeft de Groep de belastingvorderingen rekening houdend met compensatie door realisatie van schulden uit hoofde van latente belastingen afgewaardeerd voor een bedrag van € 525 miljoen. Zie voor toelichting belastingdruk noot 9.

Niet opgenomen latente belastingvorderingen

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

(in miljoenen euro's)	Compensabele verliezen	Tijdelijke verschillen	Totaal
Nederland	14	525	539
Verenigd Koninkrijk	-	-	-
Duitsland	32	-	32
Totaal	46	525	571

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	Bedrijfs- gebouwen	Overige vaste installaties	Rollend materieel	Onderdelen	Apparatuur en bedrijfs- materieel	Werken en materieel in constructie	Totaal
Samenstelling 1 januari 2019								
Aanschaffingsprijs	123	839	167	6.394	69	642	908	9.142
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	35	351	121	4.222	41	424	-	5.194
Boekwaarde per 1 januari 2019	88	488	46	2.172	28	218	908	3.948
Mutaties in 2019								
Investerings							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
Totaal mutaties boekjaar	7	4	27	165	-2	70	41	312
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
Boekwaarde per 31 december 2019	95	492	73	2.337	26	288	949	4.260
Mutaties in 2020								
Investerings							481	481
Activeringen	3	46	32	262	-	80	-424	-1
Bedrijfsovername	-	-	-	-	-	-	-	-
Afschrijvingen	-3	-30	-12	-239	-3	-48	-	-335
Koersverschillen	-	-	-	-	-	-9	-1	-10
Desinvesteringen	-6	-1	-	-1	-1	-1	-	-10
Bijzondere waardeverminderingen	-13	-58	-31	-873	-9	-109	-381	-1.474
Terugneming bijzondere waardeverminderingen	-	2	-	-	-	-	-	2
Overige mutaties	1	1	-	1	-	-92	95	6
Totaal mutaties boekjaar	-18	-40	-11	-850	-13	-179	-230	-1.341
Samenstelling 31 december 2020								
Aanschaffingsprijs*	129	928	209	6.863	58	549	1.105	9.841
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	52	476	147	5.376	45	440	386	6.922
Boekwaarde per 31 december 2020	77	452	62	1.487	13	109	719	2.919

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

Waarderingsgrondslag

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingverliezen. 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 2019

Aanschaffingsprijs	282
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	-131
Boekwaarde per 1 januari 2019	151

Mutaties in 2019

Investeringsen	2
Afschrijvingen	-8
Desinvesteringen	-3
Bijzondere waardeverminderingen	-
Terugneming bijzondere waardeverminderingen	-
Overige mutaties	-7
Totaal mutaties boekjaar	-16

Samenstelling 31 december 2019

Aanschaffingsprijs	263
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	-128
Boekwaarde per 31 december 2019	135

Mutaties in 2020

Investeringsen	-
Afschrijvingen	-8
Desinvesteringen	-
Bijzondere waardeverminderingen	-
Terugneming bijzondere waardeverminderingen	3
Overige mutaties	-1
Totaal mutaties boekjaar	-6

Samenstelling 31 december 2020

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

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

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

Ale gevolg van corona zijn over 2020 kortingen verleend voor een bedrag van €19 miljoen. Deze huurkortingen hebben geleid tot een afwaardering van debiteurenpositie met €13 miljoen. €6 miljoen wordt geamortiseerd over de resterende looptijd van de huurcontracten.

De terugnemering van bijzondere waardevermindering heeft betrekking op een aantal huurwoningen, waarvan de taxatiewaarde van de woningen in verhuurde staat hoger ligt dan de boekwaarde.

De totale contractuele huursom tot einde van de huurcontracten bedraagt ultimo 2020 circa € 359 miljoen (2019: € 280 miljoen). Er worden geen voorwaardelijke huurbedragen in rekening gebracht.

De directe verhuuropbrengsten bedragen € 29 miljoen (2019: € 35 miljoen). De directe verhuurkosten betreffen onderhoudskosten, onroerendzaaklasten en directe beheerkosten voor in totaal € 6 miljoen (2019: € 7 miljoen).

Waarderingsgrondslag

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

Voor vastgoedobjecten gelden de volgende grondslagen:

Componenten

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

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

Afschrijvingen

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

De geschatte economische gebruiksduur luidt voor de vastgoedobjecten als volgt:

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

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

13. Immateriële vaste activa

(in miljoenen euro's)

	Goodwill	Software	Totaal
Samenstelling 1 januari 2019			
Aanschaffingsprijs	38	725	763
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	-	347	347
Boekwaarde per 1 januari 2019	38	378	416
Mutaties in 2019			
Investerings	-	136	136
Bedrijfsovername	-	-	-
Afschrijvingen	-	-71	-71
Desinvesteringen	-	-	-
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-
Terugneming bijzondere waardeverminderingen	-	-	-
Overige mutaties	1	2	3
Totaal mutaties boekjaar	1	67	68
Samenstelling 31 december 2019			
Aanschaffingsprijs	39	840	879
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	-	395	395
Boekwaarde per 31 december 2019	39	445	484
Mutaties in 2020			
Investerings	-	121	121
Bedrijfsovername	-	4	4
Afschrijvingen	-	-84	-84
Desinvesteringen	-	-	-
Bijzondere waardeverminderingen	-	-148	-148
Terugneming bijzondere waardeverminderingen	-	-	-
Overige mutaties	-	-1	-1
Totaal mutaties boekjaar	-	-108	-108
Samenstelling 31 december 2020			
Aanschaffingsprijs*	39	806	845
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	-	469	469
Boekwaarde per 31 december 2020	39	337	376

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

De 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 waardevermindervingsverliezen.

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/ verlieslatende contracten

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

De beoordeling van de KGE eind 2020 voor de bijzondere waardeverminderingstoets van vaste activa heeft geleid tot een gewijzigde samenstelling van de verschillende KGE's van Abellio Duitsland, waarbij meer een regionale structuur is gevolgd. Dit heeft hoofdzakelijk te maken met de voorgenomen samenvoeging van een aantal entiteiten in 2021. Bij de beoordeling van de goodwill is Abellio Duitsland, evenals in voorgaande jaren, als één KGE aangemerkt, omdat het Abellio merk landelijk wordt gevoerd.

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

De disconteringsvoet is vastgesteld na belastingen op basis van de rentevoet van overheidsobligaties die zijn uitgegeven door de meest kredietwaardige overheid in de relevante markt en in dezelfde valuta als de kasstromen, gecorrigeerd voor een risicopremie om zowel het verhoogde risico van een belegging in aandelen in het algemeen als het risico van de specifieke KGE weer te geven. Vanwege de financieringsstructuur van de activiteiten in Duitsland (voornamelijk leasing) is de disconteringsvoet voor Duitsland op een lager niveau vastgesteld dan in de andere landen.

Per land is de volgende disconteringsvoet na belastingen gehanteerd:

- Nederland: 5,0%
- Verenigd Koninkrijk 6,3%
- Duitsland 1,9%

De beoordeling heeft geleid tot de volgende bijzondere waardeverminderingen:

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

Nederland

De Coronacrisis heeft de Groep genoodzaakt om voor Nederland de analyse uit te voeren of sprake is van een bijzondere waardevermindering. Voor Nederland is het HRN contract als één KGE aangemerkt. Dit contract heeft een looptijd tot eind 2024. De reële waarde van de betreffende activa is niet betrouwbaar vast te stellen gezien de sterke verbondenheid van de activa aan het HRN contract, de treinen specifiek zijn geproduceerd voor het Nederlandse spoor en geen actieve markt bestaat voor deze specifiek treinen.

Bij de bepaling van de bedrijfswaarde zijn 3 scenario's doorgerekend. De bandbreedte van de bijzondere waardevermindering in deze scenario's ligt tussen € 1,2 en € 2,5 miljard. In het meest waarschijnlijke scenario zijn de volgende belangrijke assumpties gemaakt met betrekking tot:

- verwachte inkomsten uit reizigersvervoer over de resterende contractduur; waarbij in 2024 een herstel is verondersteld tot 94% van het niveau van 2019, het niveau van voor corona. De ontwikkeling van reizigersvervoer is onder andere afhankelijk van macro-economische factoren zoals economische groei, congestie en ontwikkelingen in reisgedrag;
- de inkomsten uit reizigersvervoer zijn mede afhankelijk van de keuzes ten aanzien van de dienstregeling, die worden afgestemd met het ministerie I&W;
- voortzetting van het huidige OV studentenkaart contract;
- een beschikbaarheidsvergoeding voor 2021, waarmee grote risico's met betrekking tot inkomsten uit reizigersvervoer voor 2021 grotendeels worden gemitigeerd. Voor 2021 is € 601 miljoen aan beschikbaarheidsvergoeding geprognoseerd. Voor de jaren daarna is geen beschikbaarheidsvergoeding ingerekend. De OV sector is in gesprek met het ministerie over een verlening van de regeling. Over het vierde kwartaal van 2021 is voor de regeling perspectief geboden, maar zijn de voorwaarden nog niet bekend;

- inschattingen ten aanzien van uitkomsten van het passend maken van de organisatie aan de lagere reizigersopbrengsten met daaraan gerelateerde kostenbesparingen en reductie van investeringen;
- in juni 2020 heeft het ministerie van I&W het voornemen bekend gemaakt om de concessie vanaf 2025 onderhands aan NS te gunnen. Dit is in september 2020 door de 2e kamer bevestigd. De looptijd en de voorwaarden van de concessie zijn nog niet bekend. Voor de periode na 2024 is verondersteld dat gunning van het hoofdtrainnet contract plaats zal vinden onder voorwaarden waarbij NS de 'cost of capital' kan verdienen.

De uitvoering van de waardeverminderingstest heeft geleid tot een bijzondere waardevermindering van € 1.562 miljoen. De voornaamste onzekerheden die de bandbreedte van € 1,2 en € 2,5 miljard veroorzaken zijn:

- (middel) lange termijneffect van corona op economie en verwachte economische groei;
- (middel) lange termijneffect van corona op het reizigersgedrag in de verschillende reizigerssegmenten.

De verantwoorde bijzondere waardevermindering is ondanks een relatief hoge maximale bandbreedte (€ 2,5 miljoen) de beste schatting van de Groep. In het worst-case scenario is uitgegaan van een structurele en significante afname van de hiervoor genoemde onzekerheden, voornamelijk betrekking hebbend op een minder snel en/of niet structureel herstel van reizigersopbrengsten, die niet waarschijnlijk worden geacht. De sensitiviteit van de vermogenskostenvoet en herstel van reizigersopbrengsten is als volgt:

- stijging/daling van de vermogenskostenvoet met 1% heeft een positief/negatief effect van circa € 100 miljoen ten opzichte van de verantwoorde bijzondere waardevermindering;
- 10% lagere reizigersopbrengsten per jaar in de jaren 2022 tot en met 2024 leidt tot een hogere impairment van circa € 0,6 miljard ten opzichte van de verantwoorde bijzondere waardevermindering.

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

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

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

Abellio UK

De coronaviruspandemie in maart 2020 resulteerde in een majeure daling van de reizigersinkomsten. De bestaande spoorwegconcessiecontracten in het Verenigd Koninkrijk, met uitzondering van Merseyrail, zijn met ingang van 1 maart 2020 vervangen door noodovereenkomsten op korte termijn (EMA), waarbij de inkomsten- en kostenrisico's volledig zijn overgenomen door de Britse overheid en vervoerders een beheersvergoeding van maximaal 2% kunnen verdienen.

Met betrekking tot de drie Abellio DfT-concessies zijn de EMA's op 20 september vervangen door overeenkomsten inzake noodherstelmaatregelen (ERMA's). Deze contracten variëren in lengte, afhankelijk van de exploitant, van 6 tot 18 maanden. Net als bij de EMA's worden de kosten door het DfT gedragen met een, zij het kleinere, beheersvergoeding. Voor East Midlands Railway (EMR) loopt het ERMA-contract eind maart 2022 af, terwijl dit voor West Midlands en Greater Anglia in september 2021 afloopt met een optie voor DfT om dit te verlengen met maximaal 7 spoorperiodes van 4 weken.

Een fundamentele voorwaarde voor het overeenkomen van een ERMA-contract is dat elke Train Operating Company (verder TOC) instemt met een proces om de bestaande concessieovereenkomst aan het eind van de ERMA-periode te beëindigen tegen betaling van een beëindigingsvergoeding (termination sum), om vervolgens aanspraak te kunnen maken op een nieuw type (management) contract.

De TOC heeft de mogelijkheid om niet in te stemmen met deze beëindigingsvergoeding en terug te vallen op het oorspronkelijke contract. Dit is geen aantrekkelijk alternatief aangezien daarmee het omzetrisko met betrekking tot het passagiersvervoer bij de TOC blijft. DfT is een proces van overgang naar nieuwe contracten begonnen. Direct awards (onderhands gegunde contracten) met een looptijd van 4-6 jaar zullen de ERMA's vervangen wanneer de TOC's voldoen aan de kwalificatiecriteria. Meer details over het proces van direct award en de voorwaarden worden in de loop van 2021 verwacht.

Op grond van de situatie is ultimo 2020 een bijzondere waardeverminderingstoets uitgevoerd. Met betrekking tot deze analyse zijn belangrijke veronderstellingen gemaakt:

- verwachtingen ten aanzien van de continuatie van de operaties in het Verenigd Koninkrijk;
- verwachtingen ten aanzien van de inhoud van de direct award contracten, alsmede de looptijd hiervan;
- omvang van de te betalen beëindigingsvergoeding en betalingen voor overdracht van activa;
- ramingen van de kostenreductieprogramma's;
- inschattingen ten aanzien van de reële waarde van de activa.

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

De reële waarde is geraamd op basis van de verwachte waarde die van een derde zou worden ontvangen aan het einde van de ERMA. Bij deze beoordeling is rekening gehouden met de concessieovereenkomst, de ERMA en de desbetreffende contracten. Alle significante activa die in deze documenten niet expliciet worden gewaardeerd, zijn vervolgens nader onderzocht om na te gaan of de netto boekwaarde die aan het einde van de ERMA wordt verwacht, een goede indicatie is van de reële waarde voor een derde. Dit ziet voornamelijk toe op overige materiële vaste activa. De sensitiviteit die inbegrepen zit in de reële waardebeoordeling is beperkt.

De uitvoering van de waardeverminderingstest heeft geleid tot een bijzondere waardevermindering van € 103 miljoen.

In aanvulling op de bijzondere waardevermindering van activa zijn nog te factureren opbrengsten afgewaardeerd. Deze zagen op reeds verantwoorde opbrengsten uit concessievergoedingen, die verantwoord waren op basis van de timing van onderliggende kosten. Door de gewijzigde contractvormen is het echter niet waarschijnlijk dat deze opbrengsten alsnog worden gerealiseerd. Hiernaast is een afwaardering verantwoord van een uitgaande claim vanwege het gewijzigde politieke klimaat en de toegenomen onzekerheid in het Verenigd Koninkrijk. Dit heeft geleid tot een afwaardering van de vorderingen voor een bedrag van € 112 miljoen.

Abellio Duitsland

Abellio Duitsland heeft geen inkomstenrisico en daarom zijn de financiële gevolgen van de coronapandemie relatief beperkt. In 2020 heeft Abellio Duitsland desondanks een verlies geleden vanwege hogere personeelskosten die niet middels de huidige contracten worden vergoed en boetes voor onder andere verslechterde punctualiteit waarvan de oorzaken buiten de invloedssfeer van de vervoerder liggen. Naar aanleiding daarvan heeft Abellio Duitsland een bijzondere waardeverminderingstoets uitgevoerd.

Belangrijke aannames in de analyse zijn:

- het effectueren van specifieke contractuele bepalingen om te komen tot additionele compensatie vanuit de verschillende opdrachtgevers, voornamelijk met betrekking tot compensatie van gestegen personeelskosten en boetes voor onder andere verslechterde punctualiteit waarvan de oorzaak niet bij de uitvoerder ligt. Realisatie van deze bepalingen zijn essentieel voor toekomstige winstgevendheid;
- het realiseren van ingezette resultaatoptimalisatie programma's over de resterende contractduur, alsmede de timing hiervan;
- het uitdienen van de concessiecontracten tot het einde van de resterende looptijd tenzij anders is overeengekomen.

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

De uitvoering van de waardeverminderingstest heeft geleid tot een bijzondere waardevermindering van € 68 miljoen. Deze bijzondere waardevermindering ziet toe op vaste activa van individuele concessies.

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

- Stijging/daling van de vermogenskostenvoet met 1% heeft een positief/negatief effect van circa € 35 miljoen ten opzichte van de verantwoorde bijzondere waardevermindering;
- Daling van de verwachte kasstromen met 10% heeft een negatief effect van € 84 miljoen ten opzichte van de verantwoorde bijzonder waardevermindering;

Op het moment dat de veronderstellingen in de komende periodes substantieel afwijken van die gehanteerd zijn bij de waardeverminderingstest per 31 december 2020 zal een nieuwe test worden uitgevoerd en kan dit leiden tot een verhoging of terugdraaiing van de bijzondere waardevermindering. Een terugdraaiing zal niet meer bedragen tot het niveau van de boekwaardes van de afgewaardeerde vaste activa rekening houdend met het oorspronkelijke afschrijvingspatroon.

Waarderingsgrondslag

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

Voor een actief of een kasstroomgenererende eenheid is de realiseerbare waarde gelijk aan de hoogste van de bedrijfswaarde of de reële waarde minus verkoopkosten. Bij het bepalen van de bedrijfswaarde wordt de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen voor belasting berekend met behulp van een disconteringsvoet voor belasting die een afspiegeling is van zowel de actuele markttransacties van de tijdswaarde van geld als van de specifieke risico's met betrekking tot het actief. Voor de toetsing op bijzondere waardeverminderingen worden activa samengevoegd in de te onderscheiden groep activa die uit voortgaand gebruik kasstromen genereert die in grote lijnen onafhankelijk zijn van andere activa en groepen (de 'kastroomgenererende eenheid'). De in een bedrijfscombinatie verworven goodwill wordt voor de toetsing op bijzondere waardeverminderingen toegerekend aan kasstroomgenererende eenheden die naar verwachting zullen profiteren van de synergievoordelen van de combinatie.

Een bijzonder waardeverminderingsverlies wordt opgenomen indien de boekwaarde van een actief of de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort, hoger is dan de geschatte realiseerbare waarde. Bijzondere waardeverminderingsverliezen worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen. Bijzondere waardeverminderingsverliezen opgenomen met betrekking tot kasstroomgenererende eenheden worden eerst in mindering gebracht op de boekwaarde van eventueel aan de eenheden toegerekende goodwill, en vervolgens naar rato in mindering gebracht op de boekwaarde van de overige activa van de eenheid (of groep van eenheden).

Na bijzondere waardevermindering wordt de resterende boekwaarde afgeschreven over de verwachte levensduur van het desbetreffende actief.

Met betrekking tot goodwill worden geen bijzondere waardeverminderingsverliezen teruggenomen. Voor andere activa worden in voorgaande perioden opgenomen bijzondere waardeverminderingsverliezen bij elke verslagdatum beoordeeld op indicaties dat het verlies afgenomen is of niet langer bestaat. Een bijzonder waardeverminderingsverlies wordt teruggenomen als de schattingen zijn veranderd aan de hand waarvan de realiseerbare waarde was bepaald. Een bijzonder waardeverminderingsverlies wordt uitsluitend teruggenomen voor zover de boekwaarde van het actief niet hoger is dan de boekwaarde, na aftrek van afschrijvingen of amortisatie, die zou zijn bepaald als geen bijzonder waardeverminderingsverlies was opgenomen.

15. Investerings verwerkt volgens de equity-methode

De financiële gegevens van de investeringen verwerkt volgens de equity-methode met een boekwaarde van € 19 miljoen (2019: € 19 miljoen) zijn als volgt:

Naam entiteit (in miljoenen euro's)	Merseyrail Ltd	Overige joint ventures	Totaal joint ventures	Overige deelnemingen	Totaal
Procentueel Belang	50,00%				
2019					
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	
Boekwaarde investeringen verwerkt volgens 'equity'-methode	8	1	9	10	19
Opbrengsten	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	-		-	
Aandeel in resultaat investeringen verwerkt volgens de 'equity'-methode	12	-	12	-4	8
Aandeel in overige totaalresultaat	-	-	-	-	-
Aandeel in totaalresultaat investeringen verwerkt volgens de 'equity'-methode	12	-	12	-4	8
Ontvangen dividend	9	-	9	-	9

Naam entiteit (In miljoenen euro's)	Merseyrail Ltd	Overige joint ventures	Totaal joint ventures	Overige deelnemingen	Totaal
Procentueel belang	50,00%				
2020					
Vlottende activa	36	-		23	
waarvan Geldmiddelen en kasequivalenten	17	-		12	
Vaste activa	18	-		5	
Kortlopende verplichtingen	33	-		7	
waarvan kortlopende financiële verplichtingen	5	-		-	
Langlopende verplichtingen	9	-		-	
waarvan langlopende financiële verplichtingen	9	-		-	
Netto vermogen (op basis van 100%)	12	-		19	
Boekwaarde investeringen verwerkt volgens 'equity'-methode	6	-	6	13	19
Opbengsten	164	-		44	
Additionele bijdragen overheden in verband met corona	-	-		-	
Afschrijvingskosten en bijzondere waarderminderingen	7	-		2	
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	1	-		6	
Financieringsbaten	-	-		-	
Financieringslasten	-	-		-	
Winstbelasting	-	-		2	
Winst over de verslagperiode	1	-		5	
Totaalresultaat over de verslagperiode	1	-		1	
Aandeel in resultaat investeringen verwerkt volgens de 'equity'-methode	1	-	1	1	2
Aandeel in overige totaalresultaat	-	-	-	-	-
Aandeel in totaalresultaat investeringen verwerkt volgens de 'equity'-methode	1	-	1	1	2
Ontvangen dividend	3	-	3	-	3

Belangen in joint ventures

Merseyrail Services Holding Company Ltd

De Merseyrail-concessie wordt in 50/50 joint-arrangement uitgevoerd met Serco, een beursgenoteerde Britse onderneming. NS en Serco hebben gezamenlijke zeggenschap en elk een 50% financieel belang in de holding entiteit. De concessie is ondergebracht in een zelfstandige entiteit, waarin de desbetreffende holding een 100% belang heeft. De resultaten van de holding worden 50/50 uitgekeerd aan NS en Serco.

Ten aanzien van de investeringen verwerkt volgens de equity-methode zijn er geen materiële voorwaardelijke activa en/of verplichtingen. Ten aanzien van de waardering van de belangen in joint ventures zijn er geen significante schattingen en beoordelingen.

Een volledige lijst van groepsmaatschappijen, geassocieerde deelnemingen en joint ventures in overeenstemming met de volgens de artikelen 2:379 en 2:414 BW vereiste vermeldingen is neergelegd op het kantoor van het Handelsregister te Utrecht.

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 2020	31 december 2019
Onderhoudsmaterialen	154	146
Projecten in aanbouw onverkocht	4	4
Handelsgoederen	36	34
Totaal	194	184

De voorraden onderhoudsmaterialen bestaan uit grondstoffen en materialen, ten behoeve van de productie en onderhoud van halffabricaten en eindproducten van het onderhoudsbedrijf. In 2020 bedraagt de als last opgenomen vermindering van de voorraadwaarde tot netto-opbrengstwaarde € 9 miljoen (2019: € 12 miljoen). De cumulatieve waardevermindering, na onttrekkingen, bedraagt ultimo 2020 € 95 miljoen (2019: € 98 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 2020	31 december 2019
Vorderingen op opdrachtgevers uit onderhanden projecten	-	-
Debiteuren	379	445
Nog te factureren opbrengsten	117	305
Overige belastingen en sociale lasten	181	86
Overige vorderingen	498	308
Totaal	1.175	1.144

Onder de debiteuren en overige vorderingen is een bedrag opgenomen van € 210 miljoen (2019: € 3 miljoen) met betrekking tot ProRail en Rijksoverheid. Van dit bedrag ziet € 202 miljoen toe op de te ontvangen beschikbaarheidsvergoeding OV in Nederland en € 6 miljoen op te ontvangen de NOW (zie noot 1).

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

(in miljoenen euro's)	31 december 2020		31 december 2019	
	Bruto	Voorzien	Bruto	Voorzien
Nog niet opeisbaar	144	21	374	-
Opeisbaar 0-30 dagen	98	18	46	-
Opeisbaar 31-120 dagen	162	14	19	1
Opeisbaar 121-180 dagen	6	2	3	1
Opeisbaar 181-360 dagen	23	2	3	1
Opeisbaar meer dan een jaar	5	2	4	1
Totaal	438	59	449	4

Onder een aantal ouderdomscategorieën zijn debiteuren inbegrepen op concessieverleners in Duitsland en het Verenigd Koninkrijk waarop geen voorzieningen getroffen zijn.

Bijzondere waardeverminderingsverliezen

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

(in miljoenen euro's)	2020	2019
Stand per 1 januari	4	3
Toevoegingen	56	5
Verbruik	-1	-3
Vrijval	-	-1
Stand per 31 december	59	4

De toename van de voorziening debiteuren wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door getroffen voorziening die betrekking heeft op vordering in verband met een claim op een leverancier.

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. Geldmiddelen en kasequivalenten

(in miljoenen euro's)

31 december 2020 31 december 2019

Kas- en banksaldi	1.137	818
-------------------	-------	-----

De kas- en banksaldi staan met uitzondering van € 129 miljoen (31 december 2019: € 134 miljoen) ter vrije beschikking. Het bedrag niet ter vrije beschikking heeft betrekking op vooruitontvangen abonnementsgelden van de activiteiten in het Verenigd Koninkrijk. Het renterisico van de Groep en een gevoeligheidsanalyse voor financiële activa en verplichtingen staan vermeld in noot 25.

Waarderingsgrondslag

Geldmiddelen en kasequivalenten worden gewaardeerd tegen reële waarde, gewoonlijk gelijk aan de nominale waarde.

19. Overlopende posten

De overlopende posten per 31 december 2020 bedragen € 14 miljoen (31 december 2019: € 32 miljoen). Onder de overlopende posten is het langlopende deel van de verschuldigde pensioenpremie voor werknemers opgenomen voor een bedrag van € 1 miljoen (31 december 2019: € 2 miljoen) voortvloeiend uit de pensioenovereenkomst tussen Pensioenfonds Rail en OV en NS zoals toegelicht in noot 28. De post wordt de komende jaren tot en met 2022 op basis van de in de NS CAO vastgelegde korting ten opzichte van de nominale premie verrekend met het personeel.

20. Crediteuren en overige schulden

(in miljoenen euro's)	31 december 2020	31 december 2019
Handelscrediteuren	389	414
Kortlopend deel van aan komende jaren toe te rekenen baten	38	40
Overige belastingen en sociale lasten	499	183
Overige schulden	572	400
Overlopende passiva	524	460
Totaal	2.022	1.497

Onder de crediteuren en overige schulden is een bedrag opgenomen van € 88 miljoen (2019: € 6 miljoen) met betrekking tot ProRail en Rijksoverheid, waarvan € 86 miljoen betrekking heeft op de NOW regeling. Dit betreft ontvangen voorschotten NOW 1.0 die zijn verkregen voor het HRN, voordat de beschikbaarheidsvergoeding OV beschikbaar was. Deze voorschotten zullen in 2021 worden terugbetaald.

Het liquiditeitsrisico van de Groep uit hoofde van handelscrediteuren en overige te betalen posten staan vermeld in noot 25 en de continuïteitsparagraaf.

De overige belastingen en sociale lasten zijn gestegen, voornamelijk omdat de Groep de mogelijkheid heeft de betaling van loonbelasting uit te stellen. De Groep verwacht de verplichting in 2021 te voldoen waardoor geen sprake is van een langlopende verplichting.

21. Vooruitontvangen baten

De vooruitontvangen baten van € 562 miljoen (2019: € 738 miljoen) betreffen voornamelijk vooruitontvangen gelden van OV studentenkaart in Nederland en vooruitontvangen abonnementsgelden in het Verenigd Koninkrijk en in Nederland.

Waarderingsgrondslag

Deze baten hebben betrekking op ineens ontvangen bedragen die voortvloeien uit overeenkomsten waarvan de looptijd zich uitstrekt over toekomstige jaren. De baten worden gedurende de looptijd van de overeenkomsten waarmee ze verband houden ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht. De baten worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

Sectie 5 Financiering, financieel risico management en financiële instrumenten

22. Overige financiële vaste activa, inclusief beleggingen

(in miljoenen euro's)	31 december 2020	31 december 2019	Waarderingsgrondslag
Tot de vaste activa behorende overige financiële activa			
Belang in Eurofima	88	88	Reële waarde verwerkt via totaalresultaat - aandeleninvestering
Belang in obligaties	33	29	Reële waarde verwerkt via totaalresultaat - schuldinvestering
Leningen en vorderingen	7	7	Geamortiseerde kostprijs
Financiële leases	-	33	Geamortiseerde kostprijs
Comodity derivaten	-	2	Derivaten - reële waarde
Overige financiële vaste activa	32	-	Geamortiseerde kostprijs
Totaal	160	159	
Tot de vlottende activa behorende overige financiële activa			
Deposito's	34	-	Geamortiseerde kostprijs
Overige financiële vaste activa	1	8	Geamortiseerde kostprijs
Totaal	35	8	

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 niet geleid tot een herwaardering van dit belang per 31 december 2020.

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 waardeverminderingverliezen. Rente-inkomsten, wisselkoerswinsten en -verliezen en bijzondere waardeverminderingen worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening. Elke winst of verlies als gevolg van verwijdering van de balans wordt opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

Reële waarde verwerkt via totaalresultaat - schuldinvestering

Deze activa worden vervolgens gewaardeerd tegen reële waarde. Rentebaten worden berekend op basis van de effectieve rentemethode, wisselkoerswinsten en -verliezen en bijzondere waardeverminderingen worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening. Andere netto winsten en verliezen worden opgenomen in het totaalresultaat. Bij het niet langer opnemen worden de winsten en verliezen die zijn gecumuleerd in het totaalresultaat, geherclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening.

Reële waarde verwerkt via totaalresultaat – aandeleninvestering (belang in Eurofima)

Deze activa worden vervolgens gewaardeerd tegen reële waarde. Dividenden worden opgenomen als opbrengsten in de winst-en-verliesrekening, tenzij het dividend duidelijk neerkomt op een herstel van een deel van de kosten van de investering. Andere netto winsten en verliezen worden opgenomen in totaalresultaat en worden nooit geherclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening.

Bijzondere waardeverminderingen financiële activa

Op iedere verslagdatum wordt van een financieel actief beoordeeld of 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 waardeverminderingsverlies 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 waardeverminderingsverlies 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 kredietrisico's en collectief beoordeeld. Alle bijzondere waardeverminderingsverliezen worden als last in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

Een bijzonder waardeverminderingsverlies wordt teruggenomen indien de terugname objectief in verband kan worden gebracht met een gebeurtenis die zich heeft voorgedaan nadat dit bijzondere waardeverminderingsverlies 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 waarderings technieken waarbij alle significante benodigde gegevens zijn ontleend aan zichtbare marktgegevens (Niveau 2).

Het met de overige beleggingen samenhangende krediet-, valuta- en renterisico van de Groep wordt nader toegelicht in noot 25.

23. Eigen vermogen

Voor het verloop van het eigen vermogen wordt verwezen naar het geconsolideerd mutatie overzicht van het eigen vermogen.

Zowel per 31 december 2020 als per 31 december 2019 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 2020 zijn de jaarrekening en de winstbestemming over 2019 vastgesteld. Overeenkomstig het voorstel is van de winst over de verslagperiode van € 208 miljoen een bedrag van € 135 miljoen toegevoegd aan de reserves en zou één bedrag van € 73 miljoen uitgekeerd worden als dividend. De aandeelhouder heeft echter afgezien van de dividenduitkering. Vooruitlopend op het voornemen om dit in de aandeelhoudersvergadering van 2 maart formeel te bekrachtigen is het dividend 2019 weer toegevoegd aan de in gehouden winsten. De reeds afgedragen dividendbelasting ad € 11 miljoen kan niet worden verhaald/verrekend met de belastingdienst en/of aandeelhouder en is derhalve afgewaardeerd.

Het verloop van de overige reserves is als volgt:

(in miljoenen euro's)	Reserve omrekenings verschillen	Afdekkings reserve	Reële waarde reserve	Actuariële reserve	Herwaarderings reserve deelnemingen	Totaal overige reserves
Stand per 1 januari 2019	-14	-7	45	-	13	37
Niet-gerealiseerde resultaten	2	2	7	-	-	11
Overige mutaties	-	-	-	-	-	-
Stand per 31 december 2019	-12	-5	52	-	13	48
Niet-gerealiseerde resultaten	-9	-18	1	-1	-	-27
Overige mutaties	-	-	-	-	-	-
Stand per 31 december 2020	-21	-23	53	-1	13	21

Statutaire resultaatbestemming

Conform artikel 21 lid 2 der Statuten van NV Nederlandse Spoorwegen bepaalt de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de bestemming van een eventueel voordelig saldo van de winst-en-verliesrekening.

Voorstel tot resultaatbestemming

Aan de Vergadering zal worden voorgesteld om van het negatieve resultaat ad € 2.581 miljoen te onttrekken aan de algemene reserve.

Minderheidsbelang derden

Ultimo 2019 zag de waarde van het minderheidsbelang derden Abellio East Anglia Ltd toe op de verwachte te betalen dividend kasstromen. Als gevolg van de gewijzigde inschattingen ten aanzien van deze toekomstige kasstromen is de verplichting afgewaardeerd en het effect is opgenomen in het netto financieringsresultaat. Reden hiervoor is de aanpassing van de Abellio East Anglia Ltd concessie naar aanleiding van de impact van corona waardoor niet langer sprake is van verwachte dividenduitkeringen. De nettovermogenswaarde van dit minderheidsbelang derden per 1 januari 2020 is opgenomen onder de overige mutaties in het eigen vermogen. In geval sprake is van een beëindigingsvergoeding (noot 29) staan de minderheidsaandeelhouders garant voor hun relatieve aandeel.

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 28).

Herwaarderingsreserve deelnemingen

De herwaarderingsreserve deelnemingen omvat de cumulatieve niet gerealiseerde resultaten rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen van de investeringen verwerkt volgens de equity-methode.

Algemene reserve

De verwerking in het eigen vermogen is na aftrek van belasting. Dividenden worden verwerkt in de periode waarin over de winstbestemming wordt besloten en de dividenden worden gedeclareerd.

24. Leningen en overige financiële verplichtingen, inclusief derivaten

Deze toelichting bevat informatie over de contractuele bepalingen van de rentedragende leningen en overige financiële verplichtingen van de Groep, die worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

(in miljoenen euro's)

31 december 2020

31 december 2019

Langlopende verplichtingen

Onderhandse leningen	1.113	600
Overige financiële verplichtingen	-	39
Valutaderivaten	2	9
Commodity derivaten	15	8
Totaal	1.130	656

Kortlopende verplichtingen

Onderhandse leningen	50	58
Rekeningcourant kredieten banken	17	40
Commodity derivaten	14	1
Totaal	81	99

Totaal verplichtingen	1.211	755
------------------------------	--------------	------------

In 2020 heeft de Groep netto een bedrag van € 507 miljoen aan nieuwe onderhandse leningen opgenomen.

Onder de onderhandse leningen is een schuld van de Groep aan I&W opgenomen van € 114 miljoen (2019: € 148 miljoen) die samenhangt met uitgestelde betalingen van concessie vergoedingen. Hiervan is € 82 miljoen opgenomen onder de langlopende verplichtingen voor het deel dat na 2021 dient te worden betaald. Het gedeelte dat in 2021 wordt betaald (€ 33 miljoen) is opgenomen onder kortlopende verplichtingen. De rente is vast en bedraagt 3,027%. De leningsvoorwaarden zijn per 1 januari 2015 nader overeengekomen in de HRN concessie.

De overige onderhandse leningen hebben een looptijd variërend van 2021-2029 met een rentepercentage variërend tussen 0,01% en 1,7%.

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

(in miljoenen euro's)	Onderhandse leningen	Rekening courant kredieten banken	Overige financiële verplichtingen	Voor afdekking gebruikte renteswaps	Valutaderivaten	Commodity derivaten	Leaseverplichtingen	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2019	724	22	42	-	-	4	1.650	2.442
Aflossing van opgenomen leningen	-454						-420	-874
Opname van leningen	400		-					400
Totaal netto kasstroom uit financieringsactiviteiten 2019	-54	-	-	-	-	-	-420	-474
Nieuwe leases							826	826
Mutaties werkkapitaal	-18	18						-
Valutaverschillen							53	53
Overige mutaties	6		-3		9	5	-	17
Balans per 31 december 2019	658	40	39	-	9	9	2.109	2.864
Aflossing van opgenomen leningen	-494						-481	-975
Opname van leningen	1.001		-					1.001
Totaal netto kasstroom uit financieringsactiviteiten 2020	507	-	-	-	-	-	-481	26
Nieuwe leases							518	518
Mutaties werkkapitaal	23	-23						-
Valutaverschillen							-51	-51
Overige mutaties	-25		-39		-7	20	-29	-80
Balans per 31 december 2020	1.163	17	-	-	2	29	2.066	3.277

Waarderingsgrondslag

Niet-afgeleide financiële instrumenten

Deze instrumenten worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde plus eventuele direct toerekenbare transactiekosten. Na eerste opname worden leningen en vorderingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve-rentemethode.

Afgeleide financiële instrumenten (Derivaten)

De Groep maakt gebruik van afgeleide financiële instrumenten om valuta, rente of commodity risico's af te dekken. Afgeleide financiële instrumenten worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde, die overeenkomt met de dan geldende kostprijs. Toerekenbare transactiekosten worden als last in de winst-en-verliesrekening opgenomen wanneer zij worden gemaakt. Na de eerste opname worden afgeleide financiële instrumenten tegen reële waarde gewaardeerd en eventuele wijzigingen op de hierna beschreven manier verantwoord.

Hedge accounting

De methode voor verantwoording van het resultaat is afhankelijk van de vraag of hedge accounting wordt toegepast en zo ja, of de hedgerelatie effectief is. Indien de hedgerelatie effectief is, dan wordt voor deze derivaten hedge accounting toegepast. Bij het afsluiten van een afdekkingstransactie wordt de afdekkingsrelatie gedocumenteerd. Periodiek wordt getoetst of de afdekkingstransactie over de afgelopen periode effectief is geweest en of de afdekkingstransactie naar verwachting over de komende periode effectief zal zijn. Indien het afdekkingsinstrument afloopt, wordt verkocht, wordt beëindigd, wordt uitgeoefend, of niet langer voldoet aan de criteria voor het mogen toepassen van hedge accounting, dan wordt de toepassing daarvan per direct gestaakt.

Kasstroomafdekkingen

Wanneer een afgeleid financieel instrument wordt aangewezen als afdekking van de variabiliteit van kasstromen die voortvloeit uit een bepaald risico dat is verbonden aan een opgenomen actief, verplichting, of zeer waarschijnlijke, verwachte transactie die de winst of het verlies zou kunnen beïnvloeden, dan wordt het effectieve deel van de veranderingen in de reële waarde van het afgeleide afdekkingsinstrument opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten en gepresenteerd in de afdekkingsreserve in het eigen vermogen. Het eventuele niet-effectieve deel van de veranderingen in de reële waarde van het afgeleide financiële instrument wordt rechtstreeks in de winst-en-verliesrekening opgenomen. Het opgebouwde bedrag wordt overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening in dezelfde periode dat de afgedekte positie van invloed is op de winst-en-verliesrekening.

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.

25. Financiële instrumenten – Risicobeheer en reële waarde

De Groep is uit hoofde van het gebruik van financiële instrumenten blootgesteld aan de volgende risico's:

- Marktrisico's bestaande uit:
 - Renterisico
 - Valutarisico
 - Prijsrisico energie
- Kredietrisico
- Liquiditeitsrisico
- Verzekeringstechnische risico's

Risicobeheerkader

De raad van bestuur heeft de eindverantwoordelijkheid voor de inrichting van en het toezicht op het risico-beheerkader van de groep. De Risk- en Auditcommissie en de raad van commissarissen zien toe op de toereikendheid van het risicobeheerkader in samenhang met de risico's waarmee de Groep te maken heeft. De Risk- en Auditcommissie van de Groep wordt in haar toezichthoudende functie bijgestaan door NS Audit, NS Risk en de afdeling 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 renteposities met betrekking tot buitenlandse concernonderdelen is gereguleerd en vindt plaats binnen gedefinieerde positielimieten. Speculatieve posities worden niet ingenomen.

Blootstelling aan renterisico

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

(in miljoenen euro's)	31 december 2020	31 december 2019
Verplichtingen met een variabele rente		
Financiële verplichtingen	-	-
Effect van renteswaps	-	-
	-	-
Verplichtingen met een vaste rente		
Financiële verplichtingen	1.180	761
Leaseverplichtingen	2.066	2.109
Effect van renteswaps	-	-
	3.246	2.870
Financiële activa		
Financiële activa met een vaste rente	40	62
Financiële activa met een variabele rente (met name liquiditeiten)	1.137	818

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 2020 en 2019 worden geen materiële posten aangehouden in andere dan de functionele valuta van het betreffende bedrijfsonderdeel.

Ultimo 2020 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 2020 € 278 miljoen (ultimo 2019: € 252 miljoen). De reële waarde van deze valutaderivaten ultimo 2020 bedraagt € 2 miljoen negatief (ultimo 2019: € 9 miljoen negatief).

Brexit

Brexit vond plaats op 31 januari 2020 en in december werd uiteindelijk een handelsovereenkomst tussen de EU en het Verenigd Koninkrijk gesloten. Deze werd op 1 januari 2021 van kracht en maakte een einde aan het vrije verkeer van personen en goederen en diensten tussen het Verenigd Koninkrijk en de EU. Het akkoord garandeert een tariefvrije handel tussen het VK en de EU zonder beperkingen van het handelsvolume, maar in sommige gevallen zullen aanvullende douaneaangiften nodig zijn.

Als bedrijf is Abellio aanzienlijk geïsoleerd van de negatieve gevolgen van Brexit, aangezien het een binnenlandse klantenkring heeft en geen grensoverschrijdende activiteiten ontplooit. Brexit heeft echter het potentieel om de wervingsplannen te verstoren, met name wat betreft uitzendkrachten, voornamelijk buschauffeurs en schoonmakers, als gevolg van een nieuw op punten gebaseerd immigratiesysteem en visumvereisten.

Hoewel Abellio een grotendeels in het Verenigd Koninkrijk gevestigde toeleveringsketen heeft, kan de invoer van sommige rollend materieel en onderdelen via het Europese vasteland problemen opleveren. Abellio heeft samengewerkt met partners uit de sector om problemen met betrekking tot Brexit te identificeren en aan te pakken.

Gevoeligheidsanalyse vreemde valuta

Aangezien ultimo 2020 en ultimo 2019 geen materiële posten in financiële instrumenten worden aangehouden in vreemde valuta, heeft een verandering van de euro ten opzichte van een vreemde valuta per jaareinde geen materieel effect op het vermogen en de winst over de verslagperiode.

Prijrisico energie

Nederland

De Groep is gevoelig voor het effect van marktfluctuaties in de 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 brandstofprijs en de daarmee samenhangende valutarisico's. Hiertoe worden voor een gedeelte van haar brandstofkosten maandelijks forward contracten gebruikt voor een toekomstige periode (variërend tussen 2020 en 2021) 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 31.

Gevoeligheid commodity (brandstof) derivaten

De gevoeligheid van de commodity derivaten met een boekwaarde ultimo 31 december 2020 van € 29 miljoen negatief (31 december 2019: 5 miljoen negatief) is als volgt: door een stijging van € 0,10 van de brandstofprijs zal de negatieve waarde van de commodity derivaten afnemen met circa € 30 miljoen (31 december 2019: € 37 miljoen) en het eigen vermogen toenemen met € 24 miljoen (31 december 2019: € 31 miljoen). Bij een daling van de brandstofprijs zal een omgekeerd effect zichtbaar zijn.

Kredietrisico

Kredietrisico is het risico van financieel verlies voor de Groep indien een afnemer of tegenpartij van een

financieel instrument de aangegane contractuele verplichtingen niet nakomt. Kredietrisico's vloeien met name voort uit vorderingen op klanten en uit beleggingen. Op balansdatum was geen sprake van belangrijke concentraties van kredietrisico's.

De boekwaarde van de financiële activa vertegenwoordigt het maximale kredietrisico. Voor wat betreft het kredietrisico inzake Eurofima wordt verwezen naar noot 31. Het maximale kredietrisico op de verslagdatum was als volgt:

(in miljoenen euro's)	Toelichting	31 december 2020	31 december 2019
Belang in Eurofima	22	88	88
Belang in obligaties	22	33	29
Leningen en vorderingen	22	7	7
Financiële leases	22	-	33
Comodity derivaten	22	-	2
Overige financiële vaste activa	22	32	-
Debiteuren en overige vorderingen	17	877	753
Geldmiddelen en kasequivalenten	18	1.137	818
Totaal		2.174	1.730

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 2020 en 2019 geen bijzondere waardevermindervingsverliezen 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 (vooruitontvangen gelden).

Debiteuren en overige vorderingen

Het kredietrisico uit hoofde van handels- en overige vorderingen van de Groep wordt hoofdzakelijk bepaald door de individuele kenmerken van de afzonderlijke afnemers. De demografische aspecten van het klantenbestand waaronder het risico op wanbetaling in de sector en het land waarin de afnemers actief zijn, hebben minder invloed op het kredietrisico. Circa 8% (2019: 8%) van de opbrengsten van de Groep wordt gerealiseerd uit verkooptransacties met de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO). Als onderdeel van het door de bedrijfsonderdelen gehanteerde kredietbeleid wordt iedere nieuwe klant afzonderlijk op kredietwaardigheid beoordeeld voordat standaard betalings- en leveringsvoorwaarden worden aangeboden. In geval van contractverlenging worden ook eigen ervaringscijfers gebruikt bij de beoordeling van de kredietwaardigheid. Bij de beoordeling van het kredietrisico worden klanten op basis van kredietkenmerken ingedeeld in groepen, onder

andere in overheid, bedrijven, particulieren en klanten met eventuele eerdere financiële problemen. Aan klanten met een hoog risicoprofiel wordt alleen na goedkeuring van de raad van bestuur geleverd. Met het grootste gedeelte van de afnemers wordt al enige jaren zaken gedaan, waarbij slechts in incidentele gevallen sprake is geweest van (niet-materiële) verliezen.

Liquiditeitsrisico

Liquiditeitsrisico is het risico dat de Groep problemen krijgt om te voldoen aan haar verplichtingen. De uitgangspunten van het liquiditeitsrisicobeheer zijn dat voor zover mogelijk voldoende liquiditeiten worden aangehouden om te kunnen voldoen aan de huidige en toekomstige financiële verplichtingen op korte termijn, in normale en moeilijke omstandigheden, en zonder dat daarbij onaanvaardbare risico's worden gelopen of de reputatie van de Groep in gevaar komt. De Groep beschikt over voldoende liquide middelen of middelen die snel liquide gemaakt kunnen worden. Daarnaast heeft de Groep de beschikking over gecommitteerde kredietfaciliteiten waarvan € 300 miljoen tot mei 2022 en € 345 miljoen tot mei 2023.

Voor de veronderstellingen ten aanzien van het kunnen beschikken over liquiditeit wordt verwezen naar de paragraaf over de impact van corona en de gehanteerde continuïteitsveronderstellingen.

De Groep beheert de liquiditeiten op basis van een periodiek (bottom-up) opgebouwde liquiditeitsprognose. Op basis van die prognose worden aan de bedrijfsonderdelen die klant zijn van de In House Bank van Corporate Treasury financieringslimieten verstrekt. De bank bewaakt deze limieten en overschrijding is niet mogelijk, tenzij goedkeuring is verkregen. Hiermee heeft Corporate Treasury een early-warning-systeem. De liquiditeitsprognose alsmede de hierboven vermelde financieringslimieten 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 2019

(in miljoenen euro's)	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	< 6 mnd	6-12 mnd	1-2 jaar	2- 5 jaar	> 5 jaar
Niet-afgeleide financiële verplichtingen							
Onderhandse leningen	658	655	22	37	95	135	366
Financiële 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	-	-	-	-
Afgeleide financiële verplichtingen							
Voor afdekking gebruikte renteswaps kasstroom afdekking	9	9	5	4			
Commodity derivaten	9	9	2	2	2	1	2
Totaal	3.678	3.938	1.125	285	528	827	1.415

31 december 2020

(in miljoenen euro's)	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	< 6 mnd	6-12 mnd	1-2 jaar	2- 5 jaar	> 5 jaar
Niet-afgeleide financiële verplichtingen							
Onderhandse leningen	1163	1163	17	33	84	313	716
Leaseverplichtingen	2066	2288	242	242	325	657	822
Rekeningcourant krediet banken	17	17	17	-	-	-	-
Overige financiële verplichtingen	2	2	2	-	-	-	-
Crediteuren en overige schulden	961	961	961	-	-	-	-
Afgeleide financiële verplichtingen							
Valutaderivaten	-						
Commodity derivaten	29	7	7	15	-	-	-
Totaal	4.238	4.438	1.246	290	409	970	1.538

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 2020 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 € 46 miljoen. NS Insurance voldoet hier ruimschoots aan. NS Insurance wordt 100% meegeconsolideerd in de Groep.

26. Nettofinancieringsresultaat

(in miljoenen euro's)	2020	2019
Rentebaten uit financiële activa	1	3
Overige financiële baten	38	9
Financieringsbaten	39	12
Rentelasten uit tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerde financiële verplichtingen	-10	-14
Rentelasten leaseverplichtingen	-34	-37
Koersverschillen	-3	-3
Rentelasten als gevolg van oprenting voorzieningen/overige personeelsbeloningen	-4	-1
Overige financiële lasten	-9	-8
Financieringslasten	-60	-63
Nettofinancieringsresultaat opgenomen in de winst-en-verliesrekening	-21	-51

De overige financiële baten van € 38 miljoen heeft betrekking gewijzigde inschattingen ten aanzien van toekomstige te betalen dividend kasstromen in verband met het minderheidsbelang derden Abellio East Anglia Ltd (zie toelichting op het minderheidsbelang derden).

Waarderingsgrondslag

Financieringsbaten omvatten de rentebaten op geïnvesteerde gelden, leasebaten, winst op de verkoop van voor verkoop beschikbare financiële activa en winsten op afdekkingsinstrumenten die in de winst-en-verliesrekening worden opgenomen. Rentebaten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen naarmate deze opbouwen, door middel van de effectieve-rentemethode. Dividendbaten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen op het moment dat het recht op betaling wordt gevestigd.

Financieringslasten omvatten de rentelasten op opgenomen gelden, leasecontracten, de oprenting van voorzieningen en verliezen op afdekkingsinstrumenten die in de winst-en-verliesrekening worden opgenomen. Alle financieringskosten die niet rechtstreeks zijn toe te rekenen aan de verwerving, bouw of productie van een in aanmerking komend actief worden met behulp van de effectieve-rentemethode in de winst-en-verliesrekening opgenomen. In 2019 en 2020 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

27. Aan komende jaren toe te rekenen baten

(in miljoenen euro's)	31 december 2020	31 december 2019
Afkoopsommen	162	182
Correctiemechanisme concessievergoeding	73	98
Aan komende jaren toe te rekenen baten	235	280
Af: naar kortlopend	-38	-40
Totaal langlopend per 31 december	197	240

De afkoopsom loonkostensprong als gevolg van de verzelfstandiging van het Pensioenfonds Rail en OV in 1994 valt naar verwachting vrij tot 2035 ten gunste van het resultaat. Het concessievergoeding correctiemechanisme is opgenomen in de uitvoeringsovereenkomst van de HRN concessie (zie noot 32) en zal lineair vrijvallen ten gunste van het resultaat gedurende de looptijd van de concessie tot en met 2024.

Waarderingsgrondslag

Deze baten hebben betrekking op ineens ontvangen bedragen die voortvloeien uit overeenkomsten waarvan de looptijd zich uitstrekt over toekomstige jaren. De baten worden gedurende de looptijd van de overeenkomsten waarmee ze verband houden ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht. De baten worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

28. Personeelsbeloningen

De langlopende personeelsbeloningen omvatten:

- andere werknemersvergoedingen op lange termijn waaronder jubileumuitkeringen;
- verplichtingen als gevolg van arbeidsongeschiktheid en aanvullingen op sociale uitkeringen;
- verplichtingen in verband met toegezegd-pensioenregelingen.

(in miljoenen euro's)	31 december 2020	31 december 2019
Toegezegd-pensioenregelingen	5	3
Andere langetermijnpersoneelsverplichtingen	32	32
Totaal	37	35

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 2020	31 december 2019
Pensioenfonds Rail en OV	16.839	16.878
Bedrijfstakpensioenfonds Horeca & Catering	1.338	1.558
Bedrijfstakpensioenfonds voor het levensmiddelenbedrijf	832	981
Aanvullende pensioenregeling Servex	48	49
ScotRail	5.170	4.713
East Anglia/ Greater Anglia	1.768	1.702
Abellio Transport Holdings	16	24
Abellio London & Surrey	1.890	2.113
Abellio West Midlands	2.426	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 toegezegd-pensioenregelingen conform IFRS in deze jaarrekening verwerkt als toegezegde-bijdrageregeling.

Het totale bedrag aan pensioenpremie ten laste van de winst-en-verliesrekening was in 2020 € 148 miljoen (2019: € 141 miljoen).

Pensioenregeling Pensioenfonds Rail en OV (toegezegde-bijdrageregeling)

De pensioenregeling voor de bedrijfstak Spoorwegen is ondergebracht bij het Pensioenfonds Rail en OV. Per 1 april 2020 is het Spoorwegpensioenfonds opgegaan in het Pensioenfonds Rail en OV. Deze regeling wordt voor de financiële verantwoording als een toegezegde-bijdrageregeling gekwalificeerd. De premie die met het Pensioenfonds Rail en OV is overeengekomen, is een vaste, vooraf vastgestelde, jaarlijkse premie, uitgedrukt in een percentage van de pensioengrondslag. In 2020 heeft NS de nominale pensioenpremie van 24% afdragen aan het pensioenfonds. Van de pensioenpremie die aan het Pensioenfonds

Rail en OV 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 Groep heeft voor de afwikkeling van het premiepad eind 2015 nieuwe afspraken gemaakt met het pensioenfonds ingaande per 1 januari 2016. Het gevolg hiervan is dat een vordering op het Pensioenfonds Rail en OV ontstaat van circa € 240 miljoen die in 2 jaar (2016 en 2017) is ontvangen. Het werknemersgedeelte van het premiepad (1/3 deel van het bedrag) is als schuld opgenomen en zal de komende jaren tot en met 2022 worden verrekend met de werknemers. Het werkgeversgedeelte van het premiepad (2/3 deel van het bedrag) is toegevoegd aan de afkoopsom loonkostensprong en zal tot 2035 additioneel ten gunste worden verantwoord van de pensioenkosten (noot 27).

Voor Abellio London & Surrey en de aanvullende pensioenregeling Servex geldt een toegezegde-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.

De pensioenverplichtingen en het pensioenvermogen zijn gebaseerd op actuariële berekeningen die per 31 december zijn uitgevoerd. Ultimo 2020 bedroeg de netto verplichting van Abellio Transport Holdings Limited € 5 miljoen (ultimo 2019: €3 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 2020 nihil (ultimo 2019: nihil). De gemiddelde looptijd van beide pensioenverplichtingen is ongeveer 20 jaar.

Bij het bepalen van de pensioenlasten worden alleen die lasten verwerkt in de winst-en-verliesrekening die gedurende de concessieperiode ten laste komen van de concessienemer (de Groep). Deze netto pensioenkosten worden daarom berekend, rekening houdend met het deel van de kosten die gedragen zullen worden door de werknemers (40%) en door andere partijen na afloop van de huidige concessieperiode. Deze netto berekening houdt wel rekening met een eventuele toerekening binnen de concessieperiode, die (mogelijk) kan optreden bij de driejaarlijkse beoordelingen tijdens de concessieperiode of aanpassingen in de jaarlijkse bijdragen over de concessieperiode.

Uitgangspunten toegezegd-pensioenregelingen

Bij de bepaling van de pensioenverplichtingen en het pensioenvermogen zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd (gebaseerd op gewogen gemiddelde):

	31 december 2020	31 december 2019
Disconteringsvoet	1,6%	2,2%
Loonsomstijging	2,4%	2,2%
Pensioenstijging	2,4%	1,9%
Inflatie	2,9%	1,9%

Tabel voor de levensverwachtingen: S1NA tables met CMI 2019 projecties plus lange termijnverwachting van 1,25 %.

Samenstelling

De samenstelling van de pensioenverplichtingen is als volgt:

(in miljoenen euro's)	31 december 2020	31 december 2019
Reële waarde van de fondsbeleggingen	2.767	2.727
Contante waarde van de toegezegd-pensioenrechten	4.694	3.764
Nadelig verschil	1.927	1.037
Aandeel van de werknemers	-771	-415
Nadelig verschil aan het einde van de concessieperiode	-1.151	-619
Netto verplichtingen van de Groep (over de concessieperiode)	5	3

Gevoeligheidsanalyse

Redelijkewijs 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	-273	291
Inflatie	288	-271
Toekomstige salarisverhogingen	73	-70

Verandering van de sterfteverwachting met 1 jaar zou een invloed hebben van circa € 150 miljoen (31 december 2019: € 95 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)	2020	2019
Fondsbeleggingen per 1 januari	2.727	1.820
Toevoeging nieuw fonds	-	479
Rentebaten	56	65
Pensioenpremies (inclusief werknemersdeel)	73	65
Uitbetaalde pensioenen	-84	-56
Administratiekosten	-13	-10
Rendement op fondsbeleggingen, exclusief rentebaten	154	252
Koersresultaat	-146	112
Fondsbeleggingen per 31 december	2.767	2.727
Verplichtingen uit hoofde van toegezegde pensioenrechten per 1 januari	3.764	2.338
Toevoeging nieuw fonds	-	679
Pensioenlasten	151	118
Interestkosten	76	84
Uitbetaalde pensioenen	-84	-56
Netto-actuariële winst of verlies	988	459
Koersresultaat	-201	142
Verplichtingen uit hoofde van toegezegde pensioenrechten per 31 december	4.694	3.764

Samenstelling pensioenvermogen

De samenstelling van het pensioenvermogen is als volgt:

(in miljoenen euro's)	31 december 2020	31 december 2019
Aandelen	1.914	1.791
Vastrentende waarden	174	181
Vastgoed	240	252
Geldmiddelen	261	349
Overig	178	154
Totaal	2.767	2.727

Pensioenkosten verwerkt in de winst-en-verliesrekening

(in miljoenen euro's)	2020	2019
Pensioenlasten (werkgeversdeel)	91	71
Renteresultaat	-	-
Administratiekosten	8	6
Aanpassing als gevolg van beperking concessieperiode	-52	-37
Totaal	47	40

De Groep verwacht op basis van de huidige waarderingsgrondslagen een bedrag van € 47 miljoen aan pensioenlasten Abellio te verwerken inzake bovengenoemde toegezegd-pensioenregelingen in 2021.

Niet gerealiseerde actuariële resultaten

(in miljoenen euro's)	2020	2019
Actuariële winst of verlies als gevolg van:		
- demografische veronderstellingen	-14	20
- financiële veronderstellingen	999	-520
- aanpassing op grond van ervaringen	4	-
Rendement op fondsbeleggingen, exclusief rentebaten	-154	239
Aanpassing als gevolg van beperking concessieperiode	-462	140
Veranderingen in deelnemersaandeel	-373	121
Totaal	-	-

Andere langetermijnpersoneelsverplichtingen

Hieronder zijn opgenomen jubileumverplichtingen. Voor de berekening van de jubileumverplichtingen wordt de prognosetafel AG2019 gebruikt.

Het verloop van de voorziening is als volgt:

(in miljoenen euro's)	2020	2019
Verplichtingen per 1 januari	32	29
Uitkeringen	-3	-2
Actuariële resultaat	2	2
Oprenting	1	3
Verplichtingen per 31 december	32	32

Het kortlopend deel van deze voorziening bedraagt € 3 miljoen.

De gevoeligheden zijn als volgt:

	2020	2019
Discontering (-0,5%)	4,3%	4,8%
Loonsomstijging (0,5%)	4,3%	4,7%
Carrierekansen (+25%)	1,3%	3,2%
Ontslagkansen (+25%)	-6,1%	-5,3%

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 actuaris volgens de 'projected unit credit'-methode. Wanneer de berekening resulteert in een positief saldo voor de Groep, wordt de opname van het actief beperkt tot een bedrag dat maximaal gelijk is aan het saldo van eventuele niet-opgenomen pensioenkosten van verstreken diensttijd en de contante waarde van eventuele toekomstige terugstortingen door het fonds of lagere toekomstige pensioenpremies. Het werknemersgedeelte wordt in mindering gebracht op de verplichting.

De pensioenverplichtingen die betrekking hebben op de concernonderdelen die in Verenigd Koninkrijk gevestigd zijn, worden opgenomen voor de periode waarover de vervoersconcessies lopen.

De aan het begin van het jaar op basis van de actuariële berekeningen verwachte mutatie in de pensioenverplichtingen en beleggingsresultaten worden gemuteerd in de netto verplichtingen en in de winst-en-verliesrekening verwerkt. De door werkgevers en werknemers betaalde bijdragen komen in mindering op de netto verplichtingen. De actuariële winsten en verliezen, bestaande uit het verschil tussen de werkelijke en de verwachte mutaties in de pensioenverplichtingen en beleggingsresultaten, worden verwerkt in het totaalresultaat.

Verplichtingen inzake jubileumuitkeringen en VUT-uitkeringen worden actuarieel berekend en opgenomen tegen de contante waarde. Hierbij wordt rekening gehouden met loon- en prijsontwikkelingen, recente sterftetafels en inschatting van het dienstverband. Eventuele actuariële winsten of verliezen worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen in de periode waarin deze zich voordoen. Op soortgelijke wijze worden ook de verplichtingen wegens arbeidsongeschiktheid bepaald.

Kortetermijnpersoneelsbeloningen

De nog niet opgenomen vrijetijdsaanspraken worden contant gemaakt, rekening houdend met toekomstige salarisstijgingen. Overige kortetermijnpersoneelsbeloningen worden zonder contant making gewaardeerd en opgenomen wanneer de daarmee verband houdende dienst wordt verricht.

29. Voorzieningen

(in miljoenen euro's)	Reorganisatie- voorzieningen	Voorziening bodemsanering	Beëindigingsvergoedingen/ netto activa betalingen	Overige voorzieningen	Totaal
Stand per 1 januari 2020	2	73	-	122	197
Dotatie	33	1	487	88	609
Oprenting					-
Onttrekking	-2	-		-40	-42
Overige mutaties				-2	-2
Vrijval		-1		-2	-3
Stand per 31 december 2020	33	74	487	166	760
Opgenomen onder:					
Langlopend	18	67	-	94	179
Kortlopend	15	7	487	72	581

Reorganisatievoorzieningen

De voorziening voor reorganisatiekosten heeft tot doel het dekken van de kosten die in het kader van reorganisatiemaatregelen worden gemaakt. Het grootste deel van de voorziening is nodig voor afvloeiingsregelingen, overbruggingsbetalingen en herplaatsing van personeelsleden van wie de functie is opgeheven bij reorganisaties. Belangrijke uitgangspunt bij de bepaling van de reorganisatievoorzieningen ultimo 2020 in Nederland zijn:

- het CAO eindbod van NS dat is voorgelegd aan CAO-partijen en in februari 2021 is geaccepteerd door de vakbonden;;
- Inschattingen ten aanzien van doorstroom en uitstroom gedurende de reorganisatie.

Voorziening bodemsanering

De voorziening voor bodemsanering dient voor beheersing en opheffing van milieuschade. De voorziening is berekend met behulp van een disconteringsvoet van gemiddeld 1,5% (2019: 1,5%).

Beëindigingsvergoedingen/netto-activa betalingen

Op 20 september zijn voor de drie Abellio UK DfT-concessies de noodovereenkomsten op korte termijn (EMA), vervangen door overeenkomsten inzake noodherstelmaatregelen (ERMA's). Deze contracten variëren in lengte, afhankelijk van de exploitant, van 6 tot 18 maanden en net als de EMA's werden de kosten door het DfT gedragen met een beheersvergoeding die door de TOC's werd verdiend.

Één van de voorwaarden bij de ondertekening van de ERMA is dat elke TOC ermee instemt dat zij mogelijk een beëindigingsbedrag aan het DfT zouden moeten betalen en, afhankelijk van bepaalde factoren, een netto-activabetaling aan het einde van hun ERMA. Op 21 oktober 2020 heeft het DfT de Estimated Termination Sum (geschatte beëindigingsvergoeding) uitgegeven die door elke TOC moet worden betaald. De TOCs hebben een inhoudelijke reactie ingediend op de (voorlopige) berekeningswijze van DfT, waarna het DfT de definitieve beëindigingsvergoeding in 2021 zal vaststellen en bevestigen, waarna de TOC's de keuze hebben om deze vergoeding te accepteren of af te wijzen waarna de ERMA zal eindigen en het oorspronkelijke contact weer van kracht wordt.

Vooruitlopend op de definitieve bevestiging door het DfT heeft de Groep de inschatting gemaakt van de beëindigingsvergoeding en netto-activa betalingen. Deze zijn gebaseerd op communicatie door het DfT. De Groep betwist op dit moment de inhoudelijke berekeningen door DfT en heeft onderbouwingen daarvoor aangeleverd. Gezien de onzekerheid van de omvang van deze vergoedingen zijn deze verantwoord onder de voorzieningen. De Groep zet in op een significante neerwaartse bijstelling van de beëindigingsvergoeding. De verwachting is dat hierover later in 2021 meer duidelijkheid komt.

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 leasecontracten en voorzieningen voor personeel gerelateerde onderwerpen. Onder de onttrekkingen zijn de uitkeringen voor individuele tegemoetkomingen Tweede Wereldoorlog opgenomen.

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 tegemoetkomt. 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). Ultimo 2020 is nagenoeg de gehele voorziening afgewikkeld.

NS heeft op 26 juni 2020 bekendgemaakt op welke wijze zij invulling geeft aan de collectieve uiting erkenning. NS heeft hiervoor een bedrag van € 5 miljoen beschikbaar gesteld en betaald aan vier bestaande herinneringscentra.

Waarderingsgrondslag

Een voorziening wordt in de balans opgenomen wanneer de Groep een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft als gevolg van een gebeurtenis in het verleden en het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen nodig is.

Voorzieningen worden bepaald door de verwachte toekomstige kasstromen contant te maken op basis van een disconteringsvoet voor belasting die een afspiegeling is van de actuele markttaxaties van de tijdswaarde van geld en, waar nodig, van de specifieke risico's met betrekking tot de verplichting.

Reorganisatiekosten en non-activiteitsregelingen

In verband met reorganisatie worden voorzieningen getroffen wanneer een gedetailleerd plan voor de reorganisatie is geformaliseerd en een aanvang is gemaakt met de reorganisatie of deze publiekelijk bekend is gemaakt. Er wordt geen voorziening getroffen voor toekomstige bedrijfslasten. De reorganisatievoorziening heeft voornamelijk betrekking op afvloeiingsregelingen, overbruggingsbetalingen en herplaatsingen van personeelsleden van wie de functie is opgeheven.

Voorziening voor bodemsanering

De voorziening voor bodemsanering dient ter dekking van lasten om bedrijfsmiddelen in bruikbare staat te houden of te brengen. In overeenstemming met het gepubliceerde milieubeleid van de Groep en de van toepassing zijnde wettelijke verplichtingen, worden voorzieningen voor beheersing en opheffing van milieuverontreiniging getroffen wanneer de vervuiling optreedt of blijkt te zijn opgetreden.

Verlieslatende contracten

In de balans wordt een voorziening voor verlieslatende contracten in de balans opgenomen wanneer de door de Groep naar verwachting te behalen voordelen uit een overeenkomst lager zijn dan de onvermijdbare kosten om aan de verplichtingen uit hoofde van de overeenkomst te voldoen.

De voorziening wordt gewaardeerd tegen de contante waarde van de verwachte netto kosten van de voortzetting van het contract, of indien dit lager is, tegen de contante waarde van de verwachte kosten voor de beëindiging van het contract zijnde enige compensatie of boete die voortvloeit uit het niet-naleven van het contract. Voorafgaand aan de vorming van een voorziening wordt op de activa die betrekking hebben op het contract een bijzondere waardeverminderingverlies genomen.

Overige voorzieningen

Er worden voorzieningen opgenomen voor schade in verband met brand, ongevallen, verstrekte garanties, claims, voorziening onderhoudskosten leaseovereenkomsten en overige zaken.

30. Leases

Groep als lessee

De Groep heeft leasecontracten voor materieel, vastgoed en overige bedrijfsmiddelen die gebruikt worden in haar activiteiten. De verplichtingen van de Groep uit hoofde van de leaseovereenkomsten zijn gewaarborgd door het eigendomsrecht van de lessor op de geleasede activa. Over het algemeen is de Groep beperkt in de mogelijkheid om de geleasede activa te subleasen. Er zijn verschillende leasecontracten die verlengings- en beëindigingsopties bevatten, 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 leasecontracten toe.

Hieronder worden de boekwaarden van de opgenomen gebruiksrechten vaste activa en de mutaties gedurende de periode weergegeven.

(in miljoenen euro's)

	Materieel	Vastgoed	Overig	Totaal
Samenstelling 1 januari 2019				
Aanschaffingsprijs	2.190	192	15	2.397
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	775	27	2	804
Boekwaarde per 1 januari 2019	1.415	165	13	1.593

Mutaties in 2019

Toevoegingen	783	15	5	803
Afschrijvingen	-402	-18	-2	-422
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-
Koersverschillen vreemde valuta	47	-	2	49
Overige mutaties	-1	1	-1	-1
Totaal mutaties boekjaar	427	-2	4	429

Samenstelling 31 december 2019

Aanschaffingsprijs	2.991	208	21	3.220
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	1.149	45	4	1.198
Boekwaarde per 31 december 2019	1.842	163	17	2.022

Mutaties in 2020

Toevoegingen	504	14	-	518
Desinvesteringen	-43	-	-1	-44
Afschrijvingen	-461	-18	-3	-482
Bijzondere waardeverminderingen	-83	-27	-1	-111
Koersverschillen vreemde valuta	-46	-1	-1	-48
Overige mutaties	10	-3	3	10
Totaal mutaties boekjaar	-119	-35	-3	-157

Samenstelling 31 december 2020

Aanschaffingsprijs	2.977	214	27	3.218
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	1.254	86	13	1.353
Boekwaarde per 31 december 2020	1.723	128	14	1.865

Hieronder worden de boekwaarden van de leaseverplichtingen en de mutaties gedurende de periode weergegeven:

(in miljoenen euro's)	2020	2019
Leaseverplichtingen per 1 januari	2.109	1.650
Toevoegingen	518	825
Toegerekende rente	34	37
Betalingen	-515	-457
Overige mutaties	-29	-
Valutaverschillen	-51	53
Lease verplichtingen per 31 december	2.066	2.109

Opgenomen onder:

Langlopend	1.601	1.676
Kortlopend	465	433

De leaseverplichting kan worden opgesplitst naar de volgende landen:

(in miljoenen euro's)	31 december 2020	31 december 2019
Verenigd Koninkrijk	844	959
Duitsland	1.042	953
Nederland	180	197
Totaal	2.066	2.109

De analyse van de looptijd van de leaseverplichtingen wordt toegelicht in noot 25.

De volgende bedragen zijn opgenomen in de winst-en-verliesrekening:

(in miljoenen euro's)	2020	2019
Afschrijvingskosten Gebruiksrecht vaste activa	482	422
Bijzondere waardeverminderingen gebruiksrecht vaste activa	111	-
Rentelasten leasecontracten	34	37
Kosten in verband met kortetermijn-leaseovereenkomsten (Overige bedrijfslasten)	30	49
Kosten in verband met de huur van laagwaardige activa (Overige bedrijfslasten)	1	1
Variabele leasebetalingen (Overige bedrijfslasten)	17	18
Totaal opgenomen in de winst en verliesrekening	675	527

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.

31. 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 verstrekken 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. Er zijn geen belangrijke ontwikkelingen in 2020.

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.

Op 13 november 2020 heeft het Openbaar Ministerie het hoger beroep in de strafzaak tegen NS ingetrokken.

Chroom 6

Op donderdag 31 januari 2019 heeft het RIVM de resultaten gepresenteerd van het onderzoek Chroom-6 bij het re-integratieproject tROM in Tilburg. In het Tilburgse project tROM werkten tussen 2004 en 2011 uitkeringsgerechtigden aan onder andere NS-treinen en museumtreinen in de toenmalige werkplaats van NedTrain Tilburg. Het RIVM heeft onderzoek uitgevoerd, waaraan NS haar medewerking heeft verleend. Een onafhankelijke commissie heeft aan de hand van de onderzoeksresultaten conclusies getrokken en adviezen geformuleerd. De commissie heeft stevige conclusies getrokken, ook over de rol van NS in het Tilburgse project. De gemeente Tilburg, NS en het Spoorwegmuseum hebben volgens de commissie allemaal steken laten vallen. Begin februari 2019 hebben partijen bekendgemaakt dat zij gezamenlijk en elk vanuit de eigen verantwoordelijkheid tot een regeling komen. Om op deze manier zo snel mogelijk duidelijkheid te bieden aan de betrokkenen.

NS heeft haar aandeel in de verwachte kosten reeds voorzien per 31 december 2019 en geupdate naar de inzichten per 31 december 2020. De mutatie van de voorziening is opgenomen onder de overige bedrijfslasten.

Verder heeft de Politie in opdracht van het Openbaar Ministerie (OM) strafrechtelijk onderzoek gedaan, waarbij NedTrain als één van de verdachten werd aangemerkt. Het onderzoek is afgerond en het OM heeft bekend gemaakt dat het NedTrain gaat vervolgen voor medeplegen van c.q. medeplichtigheid aan overtreding van de Arbeidsomstandighedenwet. De uitkomst van de strafrechtelijke vervolging is nog onzeker.

Langlopende contracten

Ultimo 2020 bestaat een aantal meerjarige financiële verplichtingen jegens derden. In de eerste plaats hebben deze betrekking op leaseovereenkomsten voor treinen, bedrijfsauto's en reproductieapparatuur. In de tweede plaats gelden meerjarige contracten voor dienstverlening door derden op het gebied van automatisering, onderhoud en schoonmaak.

De Groep heeft diverse leasecontracten die per 31 december 2020 nog niet zijn ingegaan. De toekomstige betalingen voor deze niet-opzegbare leasecontracten bedragen € 92 miljoen op ten hoogste één jaar, € 265 miljoen op ten hoogste vijf jaar en € 270 miljoen daarna.

In maart 2021 worden, twee langlopende leningen die afgesloten zijn in december 2020 voor een totaalbedrag van € 300 miljoen, gestort.

Energiecontracten

Ultimo 2020 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) € 205 miljoen (stand ultimo 2019 € 235 miljoen). Het voor 2021 en 2022 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 2020 heeft NS € 0 miljoen (ultimo 2019: € 9 miljoen) aan zekerheden ontvangen in de vorm van margin gelden.

Voor een nadere toelichting op energiecontracten wordt verwezen naar noot 25.

Fiscale eenheid

Alle tot de Groep behorende Nederlandse dochterondernemingen voor de vennootschapsbelasting zijn gevoegd in de fiscale eenheid NV Nederlandse Spoorwegen. Dientengevolge is de Groep hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschulden van de in de fiscale eenheid opgenomen dochterondernemingen.

Investeringsverplichtingen

Ultimo 2020 heeft de Groep investeringsverplichtingen uitstaan voor €1.184 miljoen (2019: € 1.312 miljoen), voornamelijk voor de aankoop en revisie van treinen en investeringen in stationsomgevingen.

Voorwaardelijke verplichtingen

Van het aandeel van de Groep in het geplaatste aandelenkapitaal (omgerekend € 139 miljoen) van Eurofima AG is omgerekend € 28 miljoen gestort. De Groep heeft een opeisbare volstortingsverplichting en garantieverplichtingen voor omgerekend € 251 miljoen. De verplichting kan worden opgeëist indien de eigen vermogenspositie van Eurofima AG daar aanleiding toe geeft.

Als gevolg van de afspraken over de IC Brussel met de Belgische vervoerder in het kader van het hoofdrailnet houdt de Groep rekening met een voor de Groep negatief saldo in de verrekening van de exploitatielasten van dit traject. De omvang van dit saldo is afhankelijk van het exploitatieresultaat op dat traject. De verwachte uitkomsten maakt onderdeel uit van de toets op de bijzondere waardevermindering HRN zoals toegelicht in noot 14.

Garanties

De Groep heeft voor een bedrag van € 421 miljoen (31 december 2019: € 454 miljoen) garanties (exclusief de reeds getrokken leningen) verstrekt ter zake uitvoering van concessie in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland. Hierin is begrepen een bedrag van € 244 miljoen die als PCS garantie is afgegeven, maar die onderdeel uitmaakt van de voorziening beëindigingsvergoedingen (zie noot 29).

Concessies

Gedurende 2020 heeft de Groep de volgende concessies:

Concessies in 2020	Expiratiedatum	Type contract
Nederland		
Hoofdrailnet/ HSL-Zuid	31 december 2024	netto
Treindienst Gouda- Alphen aan den Rijn	11 december 2031	netto
Verenigd Koninkrijk		
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
Duitsland		
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	december 2032	bruto
Dieselnetz Sachsen-Anhalt	december 2032	bruto
S-Bahn Rhein-Ruhr	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 evaluatie zal over 2024 plaatsvinden. Indien NS de streefwaarden voor 2024 niet haalt, is NS per niet behaalde prestatie-indicator een geldsom verschuldigd van € 1,5 miljoen tot een maximum

totaalbedrag van € 19,5 miljoen per evaluatiemoment. Indien NS aan voorwaarden heeft voldaan dan is een maximale bonus te behalen van € 10 miljoen per evaluatie. Daarnaast kan het ministerie aan NS een boete van maximaal € 6,5 miljoen per jaar opleggen als NS de bodemwaarden uit de concessie voor de prestatie-indicatoren niet haalt. De prestatie-indicatoren worden gemeten op de prestatiegebieden: algemeen (klantoordeel), deur-tot-deur reis, reisgemak (vervoercapaciteit in de spits), reisinformatie (bij ontregelingen), (sociale) veiligheid en betrouwbaarheid (reizigerspunctualiteit). 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 2020 bedraagt de totale gebruiks- en concessievergoeding € 172 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 2020 en voorgaande jaren is geen correctie energiekosten verschuldigd.

In juni 2020 heeft het ministerie van I&W het voornemen bekend gemaakt om de concessie vanaf 2025 onderhands aan NS te gunnen. Dit is in september 2020 door de 2e kamer bevestigd. De looptijd en de voorwaarden van de concessie zijn nog niet bekend.

Concessie Gouda-Alphen aan den Rijn

In 2020 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.

Verenigd Koninkrijk

Hierna zijn per concessie de oorspronkelijke concessievoorwaarden opgenomen. Vanwege corona is op dit moment sprake van tijdelijke contracten. In het Verenigd Koninkrijk hebben de concessieverleners DfT en TS bij het uitbreken van corona de contractvoorwaarden voor Greater Anglia, East- en West Midlands en ScotRail tot en met 20 september 2020 gewijzigd middels de EMA's. Vervolgens heeft de concessieverlener DfT opvolging gegeven aan de termijn van de EMA's door ERMA's voor Greater Anglia, East- en West Midlands. Deze ERMA's zijn door Abellio ondertekend. Vervolgens worden na afloop van deze contractvorm de contracten mogelijk omgezet naar nieuwe 'direct award' contracten. Door deze contractuele wijzigingen is het risico met betrekking tot de reizigersopbrengsten verlegd naar de concessieverleners. Als onderdeel van het aangaan van deze ERMA's vereist het DfT mogelijk een beëindigingsvergoeding/netto activa betaling. Deze zijn door Abellio voorzien. Met Transport Scotland wordt constructief overlegd over een verdere verlenging van de EMA met betrekking tot de ScotRail concessie. Hiervan wordt verondersteld dat deze wordt gecontinueerd van maart 2021 tot het einde van de originele concessietermijn.

Merseyrail-concessie

Deze concessie wordt geëxploiteerd als een 50/50 joint venture met Serco, een beursgenoteerde Britse onderneming. Het betreft het personenvervoer op het spoorwegnet in de regio rond Liverpool. Er bestaat een verplichting om welomschreven diensten (dienstregeling, kwaliteit van de dienst) te exploiteren tegen een vaste vergoeding die door de regionale autoriteiten wordt betaald. Om de vijf jaar vindt er een evaluatie plaats, waarbij onder meer wordt nagegaan of de activiteiten nog steeds "efficiënt" zijn. De jaarlijkse betaling van de overheid (de subsidie) wordt bepaald in het contract en wordt jaarlijks geïndexeerd.

Greater Anglia-concessie (East Anglia)

Abellio won in augustus 2016 de nieuwe Greater Anglia concessie. Deze concessie wordt geëxploiteerd door Abellio East Anglia Ltd. De concessie exploiteert het reizigersvervoer op het spoorwegnet in de regio Anglia in het oosten van Engeland.

ScotRail concessie

Abellio heeft in oktober 2014 de ScotRail-concessie gewonnen. De concessie is op 1 april 2015 van start gegaan en heeft een looptijd van 7 jaar. De ScotRail-concessie is toegekend door Transport Scotland en wordt geëxploiteerd door de volle dochter Abellio ScotRail Ltd, die intercity-, regionaal en provinciaal personenvervoer per trein op het Schotse nationale spoorwegnet verzorgt. Er bestaat een verplichting om de gespecificeerde diensten (dienstregeling, kwaliteit van de diensten) te verlenen tegen een vooraf vastgestelde vergoeding die door de overheid wordt betaald (subsidie) en die op jaarbasis wordt geïndexeerd. In december 2019 besloot de Schotse regering niet in te stemmen met onze commercieel levensvatbare optie om de concessie te verlengen tot 2025 en maakte vervolgens gebruik van de breekclausule in de concessieovereenkomst om de ScotRail-concessie begin maart 2022 te beëindigen. Deze situatie is als zodanig verwerkt in de financiële analyses (zie ook noot 14).

West Midlands concessie

Abellio startte de West Midlands concessie op 10 december 2017. De concessie 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 concessieovereenkomst bepaalt dat in 2021 nieuwe treinen moeten worden geïntroduceerd om ruimte te bieden aan meer passagiers tijdens piekperiodes in Birmingham en Londen. De lange treinen betekenen meer zitplaatsen en meer ruimte voor passagiers. In deze concessie wordt ook geïnvesteerd in een beter ticketsysteem en betere reisinformatie als onderdeel van de veranderingen die bedoeld zijn om de reizen van passagiers te verbeteren.

East Midlands concessie

Abellio startte de East Midlands concessie op 18 augustus 2019. De concessie loopt tot 21 augustus 2027. De concessie omvat de Midland Main Line, met als eindpunt London St. Pancras, waar de diensten naar Derby, Leicester, Sheffield en Nottingham worden uitgevoerd. Het omvat ook een netwerk van lokale lijnen die bestemmingen zoals Grantham, Lincoln en Mansfield bedienen. De routes omvatten ook diensten naar Luton Airport en East Midlands Parkway. De concessieovereenkomst voorziet in de introductie van 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 vertragsvergoedingen en flexipasstickets voor een betere prijs-kwaliteitsverhouding.

Londen

Abellio London exploiteert buslijnen in Londen vanuit een aantal depots (met een marktaandeel van 8%). De concessies hebben een gemiddelde looptijd van 5 jaar met een optie voor een verlenging van 2 jaar, afhankelijk van het behalen van verschillende prestatiecriteria.

Duitsland

Abellio exploiteert verschillende treindiensten in de regio's Noordrijn-Westfalen (NRW), Centraal- en Zuid-Duitsland tegen een vooraf door de overheid bepaalde 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-concessie 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 2019 en de tweede, van Düsseldorf naar Dortmund, Paderborn en Kassel, in 2020.

In november 2016 won Abellio de Stuttgarter Netze concessie. Abellio zal de concessie vanaf juni 2020 exploiteren met nieuwe treinen in de regio Baden-Württemberg.

Abellio won in december 2016 ook de DISA-concessie (DISA) voor het Sachsen-Anhaltische dieselnets. Abellio begon deze concessie vanaf 9 december 2019 op een aantal routes in de regio Sachsen-Anhalt.

In juli 2016 won Abellio de S-Bahn Rhein-Ruhr-concessie. Abellio exploiteert deze concessie vanaf december 2020 op een aantal routes in de regio NRW.

In december 2016 slaagde Abellio er met succes in om haar Ruhr-Sieg-Netz-concessie te verdedigen. Abellio startte de exploitatie van de concessie vanaf 2020 met een aantal treinen.

Op 6 december 2017 breidde de Groep zijn belang in WestfalenBahn 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.

32. Verbonden partijen

De transacties met verbonden partijen vinden plaats op basis van het arms length-principe.

Alle geplaatste aandelen zijn in handen van de Staat. Een significante transactie met aan de Staat gelieerde onderneming (Dienst Uitvoering Onderwijs) betreft de ontvangen vergoeding voor de studentenkaart (2020: € 495 miljoen, 2019: € 458 miljoen).

Betalingen van de gebruiksvergoeding voor de Nederlandse infrastructuur vinden plaats aan ProRail BV, een aan de Staat gelieerde onderneming. Deze is toegelicht in noot 31.

Daarnaast heeft de Groep in 2020 een bedrag van € 843 miljoen (2019: € 17 miljoen) verantwoord voor de diverse regelingen van de Staat (Beschikbaarheidsvergoedingen, NOW en overige regelingen). Deze zijn verantwoord als opbrengsten.

Uit hoofde van de uitvoering van de werkzaamheden door Translink Systems BV heeft de Groep in 2020 vergoedingen aan Translink betaald voor een bedrag van € 0,1 miljoen (2019: € 0,1 miljoen) voor geleverde producten en diensten. Translink Systems BV houdt zich bezig met de ontwikkeling, implementatie en het gebruik van het elektronische registratie- en betaalsysteem voor het openbaar vervoer in Nederland.

Transacties met raad van bestuur en commissarissen zijn toegelicht onder noot 2.

Er hebben in 2020 en 2019 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
	2020	2019	
Werkmaatschappijen			
NS Reizigers BV*	100,0	100,0	Utrecht
Abellio Transport Holding BV	100,0	100,0	Utrecht
NedTrain BV*	100,0	100,0	Utrecht
NS Financial Services (Holdings) Ltd (in liquidatie)	100,0	100,0	Dublin
NS Stations BV*	100,0	100,0	Utrecht
NS Vastgoed BV*	100,0	100,0	Utrecht
NS Insurance NV	100,0	100,0	Utrecht
NS Opleidingen BV*	100,0	100,0	Utrecht
NS Lease BV* (Per 1 januari 2021 gefuseerd met NS Reizigers BV)	100,0	100,0	Utrecht
Dochterondernemingen van werkmaatschappijen			
Thalys Nederland NV*	100,0	100,0	Utrecht
NS Internationaal BV*	100,0	100,0	Utrecht
NS Stations Retailbedrijf BV*	100,0	100,0	Utrecht
NS Fiets BV*	100,0	100,0	Utrecht
NS OV-Fiets BV*	100,0	100,0	Utrecht
Stationsfoodstore BV*	100,0	100,0	Utrecht
NS Poort Ontwikkeling BV	100,0	100,0	Utrecht
NS Financial Services Company (in liquidatie)	100,0	100,0	Dublin
Abellio Nederland BV	100,0	100,0	Utrecht
Abellio Transport Group Ltd	100,0	100,0	Glasgow
Abellio Transport Holdings Ltd	100,0	100,0	London
Abellio Greater Anglia Ltd	100,0	100,0	London
Abellio East Anglia Ltd	60,0	60,0	London
Abellio West Midlands Ltd	70,1	70,1	Birmingham
Abellio East Midlands Ltd	100,0	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
Joint ventures			
Merseyrail Services Holding Company Ltd	50	50	Hampshire
Overige belangen			
Reisinformatiegroep BV	41,7	41,7	Utrecht
Eurofima AG	5,8	5,8	Basel

* NS 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.

33. 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 2020

(vóór resultaatbestemming)

(in miljoenen euro's)	31 december 2020	31 december 2019
Financiële vaste activa	1.352	3.763
Totaal activa	1.352	3.763
Eigen vermogen		
Geplaatst aandelenkapitaal	1.012	1.012
Overige reserves	2.435	2.146
Herwaarderingsreserve deelnemingen	64	59
Wettelijke reserve ontwikkelingskosten	240	350
Wettelijke reserve omrekenverschillen	-21	-12
Resultaat over de verslagperiode	-2.378	208
	1.352	3.763
Totaal passiva	1.352	3.763

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening 2020

(in miljoenen euro's)	2020	2019
Overig resultaat	-	-
Resultaat groepsmaatschappijen na belastingen	-2.378	208
Netto resultaat	-2.378	208

Grondslagen voor de jaarrekening

Algemeen

NV Nederlandse Spoorwegen maakt voor de bepaling van de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaatbepaling van haar enkelvoudige jaarrekening gebruik van de optie die wordt geboden in artikel 2:362 lid 8 BW. Dit houdt in dat de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaatbepaling (hierna 'waarderingsgrondslagen') van de enkelvoudige jaarrekening van NV Nederlandse Spoorwegen gelijk zijn aan die welke voor de geconsolideerde jaarrekening zijn toegepast. Hierbij worden deelnemingen, waarop invloed van betekenis wordt uitgeoefend, op basis van de equity-methode gewaardeerd.

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

Deelnemingen in groepsmaatschappijen

De deelnemingen in groepsmaatschappijen worden gewaardeerd volgens de equity-methode, waarbij 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)	2020	2019
Stand per 1 januari	3.763	3.582
Resultaataandeel	-2.378	208
Uitgekeerd dividend over voorgaande verslagperiode	0	-37
Overige mutaties	-33	10
Stand per 31 december	1.352	3.763

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
Stand per 1 januari 2019	-7	45	-	2.099	2.137	281	59	-14
Mutaties herwaarderingsreserves	2	7			9		-	2
Dividend aan aandeelhouder			-	-37	-37			
Resultaat over voorgaande verslagperiode				106	106			
Overige mutaties	2	7	-	-69	-69	69		
				-	9	69	-	2
Stand per 31 december 2019	-5	52	-	2.099	2.146	350	59	-12
Mutaties herwaarderingsreserves	-18	1	-1		-18		-	-9
Dividend aan aandeelhouder			-	-73	-73			
Terugdraaien dividend aan aandeelhouder				73	73			
Resultaat over voorgaande verslagperiode				208	208			
Overige mutaties				99	99	-110	5	
	-18	1	-1	307	289	-110	5	-9
Stand per 31 december 2020	-23	53	-1	2.406	2.435	240	64	-21

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 belastingsschulden van de in de fiscale eenheid opgenomen dochterondernemingen.

Belangrijkste deelnemingen

NV Nederlandse Spoorwegen is de houdstermaatschappij van NS Groep NV. NS Groep NV is de enige dochteronderneming van NV Nederlandse Spoorwegen. Voor een overzicht van de deelnemingen wordt verwezen naar noot 32.

Utrecht, 24 februari 2021

Raad van commissarissen

De heer G.J.A. van de Aast
Voorzitter

Mevrouw M.E. van Lier Lels

De heer H.H.J. Dijkhuizen

Mevrouw N. Albayrak

Mevrouw J.L. Stuijt

De heer W.J. van der Feltz

Raad van bestuur

Mevrouw M.E.F. Rintel
President-directeur

De heer H.L.L. Groenewegen
Directeur Financiën

Mevrouw A.M.E. de Vries
Directeur Stations en Risicobeheer

De heer T.B. Smit
Directeur Commercie & Ontwikkeling

Overige gegevens

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 2020 (geconsolideerd en enkelvoudig)	Getrouw beeld	Redelijke mate (controle)
Niet financiële informatie 2020	Betrouwbare en toereikende weergave	Beperkte 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	Scope van onze werkzaamheden	Materialiteit	Kernpunten van onze controle
Controle van de jaarrekening 2020 (geconsolideerd en enkelvoudig)	Nederland, Verenigd Koninkrijk en Duitsland	€ 50 miljoen, op basis van 0,7% van de bedrijfslasten (exclusief bijzondere waardeverminderingen en voorziening beëindigingsvergoedingen gerelateerd aan de concessiecontracten in het Verenigd Koninkrijk).	• Waardering activa HRN en toekomstige resultaten HRN-concessie als gevolg van de impact van COVID-19; • Abellio Verenigd Koninkrijk: waardering van activa, verwerking van de beëindigingsvergoedingen, de toekomstige resultaatontwikkeling en financiering als gevolg van de impact van COVID-19; • Abellio Duitsland: waardering van activa, de toekomstige resultaatontwikkeling en financiering. • Liquiditeitsprognose en continuïteitsveronderstelling NS als gevolg van COVID-19; en • Omzetverantwoording en complexiteit en effectiviteit IT omgeving NS.

Wat wij hebben gedaan	Scope van onze werkzaamheden	Materialiteit	Kernpunten van onze controle
Beoordeling van de niet-financiële informatie 2020	Nederland, Verenigd Koninkrijk en Duitsland	Varieert per relevant onderdeel van de niet-financiële informatie	Geen
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 2020 van N.V. Nederlandse Spoorwegen (NS) te Utrecht gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van N.V. Nederlandse Spoorwegen per 31 december 2020 en van het resultaat en de kasstromen over 2020 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 BW;
- geeft de in dit jaarverslag opgenomen enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van N.V. Nederlandse Spoorwegen per 31 december 2020 en van het resultaat over 2020 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 2020 beoordeeld. De reikwijdte van onze beoordeling is beschreven in de sectie De reikwijdte van onze onderzoeken. Een beoordeling is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid.

Op grond van onze beoordelingswerkzaamheden hebben wij geen reden om te veronderstellen dat de niet-financiële informatie geen, in alle van materieel belang zijnde aspecten, betrouwbare en toereikende weergave geeft van;

- het beleid en de bedrijfsvoering ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen;
- de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied in 2020;

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 kunnen leiden tot een belangenconflict met onze onafhankelijke assurance-opdrachten. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Benoeming

Wij zijn door de raad van commissarissen op 3 september 2013 benoemd als accountant van N.V. Nederlandse Spoorwegen vanaf de controle van het boekjaar 2014 en zijn sinds dat boekjaar tot nu toe de externe accountant.

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 reikwijdte van onze onderzoeken

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde balans per 31 december 2020;
- de volgende overzichten over 2020: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, het geconsolideerde mutatieoverzicht eigen vermogen en het geconsolideerde kasstroomoverzicht;
- de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

- de enkelvoudige balans per 31 december 2020;
- de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2020;
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De niet-financiële informatie bestaat uit de informatie die is opgenomen in de volgende hoofdstukken in het jaarverslag 2020 van N.V. Nederlandse Spoorwegen: "In het kort", "Voorwoord van de president-directeur", "2020: in het teken van Corona", "Onze strategie", "Hoe NS waarde toevoegt aan de samenleving", "Onze impact op Nederland", "Profiel van NS", "Onze activiteiten en prestaties in Nederland", "Onze activiteiten en prestaties in het buitenland", en onderdelen "Organisatieverbetering", "Dialogoog met onze stakeholders in Nederland", "Toelichting op de materiële thema's", "Over de scope van dit verslag" en "Reikwijdte en verslaggevingscriteria".

Naast de jaarrekening, de niet-financiële informatie en onze gecombineerde controleverklaring en assurance-rapport daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het NS Bestuursverslag, zoals gedefinieerd in hoofdstuk "Over de scope van dit verslag" in het jaarverslag;
- het verslag van de raad van commissarissen;
- de overige gegevens;

Beperkingen in de reikwijdte van onze beoordeling van de niet-financiële informatie

In de niet-financiële informatie is toekomstgerichte informatie opgenomen in de vorm van ambities, strategie, plannen, verwachtingen en ramingen en risico-inschattingen. Inherent aan toekomstgerichte informatie is dat de werkelijke uitkomsten in de toekomst onzeker zijn. Wij geven geen zekerheid bij de veronderstellingen en de haalbaarheid van toekomstgerichte informatie in de niet-financiële informatie.

In het hoofdstuk "Onze impact op Nederland" zijn de berekeningen veelal uitgevoerd met gebruikmaking van bronnen van externe partijen. De gehanteerde bronnen zijn toegelicht in het onderdeel Methodologie Impactanalyse jaarverslag 2020 op 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, met uitzondering van de Definities Vervoersconcessie 2020, maken geen onderdeel uit van de niet-financiële informatie die door ons is beoordeeld. Wij verstrekken derhalve geen zekerheid over deze informatie.

Onze conclusie inzake de niet-financiële informatie is niet aangepast als gevolg van deze aangelegenheden.

Onze aanpak van de controle van de jaarrekening en de beoordeling van de niet-financiële informatie

De activiteiten van N.V. Nederlandse Spoorwegen betreffen voornamelijk vervoer van reizigers, beheer en ontwikkeling van vastgoed en exploitatie van stationslocaties in Nederland, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. De groepsstructuur bestaat uit verschillende groepsonderdelen en wij hebben onze onderzoeken daarop ingericht. Wij hebben bijzondere aandacht in onze onderzoeken besteed aan aantal onderwerpen op basis van de activiteiten van de groep en onze risicoanalyse welke onder andere nader uiteen zijn gezet in de paragraaf "de kernpunten van onze controle".

Wij beginnen met het bepalen van de materialiteit en het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening en de niet-financiële informatie afwijkingen van materieel belang bevatten als gevolg van fraude, het niet-naleven van wet- en regelgeving of fouten, om in reactie op deze risico's de controle- en beoordelingswerkzaamheden te bepalen ter verkrijging van assurance-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor onze conclusies. De reikwijdte van onze assurance-werkzaamheden wordt beïnvloed door de toepassing van materialiteit.

Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.

In 2020 hebben wij vanwege Covid-19 maatregelen noodgedwongen meer werkzaamheden op afstand uitgevoerd. Dit heeft de waarneming beperkt en de kans dat bepaalde signalen worden gemist vergroot. Ter compensatie van deze beperkingen ten aanzien van fysiek contact en directe waarneming, hebben wij alternatieve werkzaamheden uitgevoerd teneinde voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen als basis voor ons oordeel.

Materialiteit jaarrekeningcontrole

Op basis van ons professionele oordeel hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als volgt bepaald:

Materialiteit	€ 50 miljoen (2019: € 50 miljoen)
Toegepaste benchmark	0,7% van de bedrijfslasten (€ 9,1 miljard) exclusief bijzondere waardeverminderingen en de mutatie van de voorziening beëindigingsvergoedingen (ad € 2,3 miljard)
Nadere toelichting	Gegeven de aard van de activiteiten van NS, haar doelstellingen, en het belang van haar operationele prestaties in binnen- en buitenland, worden de bedrijfslasten exclusief bijzondere waardeverminderingen en de mutatie van de voorziening beëindigingsvergoedingen als activiteitenbasis de meest relevante basis voor materialiteit geacht. De materialiteit van de jaarrekeningcontrole 2019 was gebaseerd op de opbrengsten als activiteitenbasis, maar als gevolg van een afname van passagiersopbrengsten vanwege COVID-19 achten wij de opbrengsten geen geschikte maatstaf voor de activiteiten van de NS in 2020.

Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de raad van commissarissen overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de € 2,5 miljoen rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

Materialiteit 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.

De verdere beschrijving van onze controle-aanpak betreft de jaarrekeningcontrole. Een samenvatting van onze beoordelingswerkzaamheden inzake de niet-financiële informatie is opgenomen in de bijlage.

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.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

De groepscontrole heeft zich met name gericht op de significante onderdelen het HRN bedrijf en Abellio in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland. Bij de Nederlandse groepsonderdelen hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd. Wij hebben gebruik gemaakt van accountants van ons internationale netwerk bij de controle van de buitenlandse bedrijfsonderdelen. In totaal vertegenwoordigen bovengenoemde werkzaamheden 90,4% van de totale activa en 91,1% van de bedrijfslasten exclusief bijzondere waardeverminderingen en de mutatie van de voorziening beëindigingsvergoedingen van de groep.

Vanwege beperkingen ten aanzien van (internationale) reizen als gevolg van de Covid-19 pandemie, hebben wij geen bezoek kunnen brengen aan het management en de accountants van Abellio in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland om bijvoorbeeld op locatie de zakelijke activiteiten en geïdentificeerde significante risico's te bespreken of om relevante delen van de controledocumentatie van de accountant van deze groepsonderdelen op locatie te evalueren en significante aangelegenheden die bij die evaluatie aan de orde komen te bespreken op locatie. Wij hebben alternatieve werkzaamheden verricht in deze buitengewone omstandigheden en voornamelijk gebruik gemaakt van communicatietechnologie, schriftelijke informatie-uitwisseling en dossierreviews op afstand teneinde voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps)onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening.

Opdrachtteam en gebruikmaken van het werk van specialisten

Wij hebben zorggedragen dat het opdrachtteam zowel op het niveau van de groep als op het niveau van de groepsonderdelen over de juiste kennis en vaardigheden beschikt die nodig zijn voor de controle van N.V. Nederlandse Spoorwegen. Wij hebben in het opdrachtteam specialisten opgenomen c.q. interne deskundigen ingeschakeld op het gebied van IT audit, forensische accountancy, belastingen, waarderingen en om de prognoses ten aanzien van passagiersopbrengsten in Nederland te toetsen.

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 kennis genomen van de beschikbare informatie en om inlichtingen gevraagd bij leden van de raad van 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. In het proces van identificatie van frauderisico's hebben wij overwogen of de Covid-19 pandemie tot specifieke frauderisicofactoren heeft geleid vanwege mogelijke druk op de raad van bestuur om aan te tonen dat maatregelen om verliezen te beperken succesvol waren of om te voldoen aan bepaalde prestatie indicatoren. Omgekeerd hebben wij ook gekeken of de raad van bestuur mogelijk te hoge voorzieningen heeft gevormd met het oog op vrijval ten gunste van het resultaat in de toekomst. In de paragraaf "kernpunten van onze controle" hebben wij hier nader over gerapporteerd.

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. Ook hebben wij data-analyse gebruikt om journaalposten met een verhoogd risico te signaleren en te toetsen. Onze controlewerkzaamheden om in te spelen op de ingeschatte fraude risico's resulteerden niet in een specifiek kernpunt van onze controle.

In onze controle bouwen wij elementen 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 de raad van bestuur en juridische zaken, het lezen van notulen, het kennisnemen van rapporten van de interne accountant en compliance afdeling en het uitvoeren van gegevensgerichte werkzaamheden gericht op transactiestromen, jaarrekeningposten en toelichtingen.

Wij hebben verder kennis genomen van advocatenbrieven en correspondentie met toezichthouders en zijn 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.

Continuïteitsveronderstelling

In de paragraaf “kernpunten van onze controle” hebben wij het kernpunt “liquiditeitsprognose en continuïteitsveronderstelling NS als gevolg van COVID-19” opgenomen, waarin de controle van de continuïteitsveronderstelling en onze observaties daaromtrent uiteen zijn gezet.

Wij overwogen op basis van de verkregen controle-informatie of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de raad van commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

In 2019 waren onder andere “Afrekenmechanismes concessies” en “betrouwbaarheid totstandkoming en rapportage hoofdrailnet concessie prestatie-indicatoren” kernpunten van onze controle. Vanwege COVID-19 zijn aanpassingen gemaakt in de concessiecontracten waardoor “Afrekenmechanismes concessies” niet langer een kernpunt van onze controle is. Wij hebben geen kernpunten van onze beoordeling van de niet-financiële informatie onderkend. “Betrouwbaarheid totstandkoming en rapportage hoofdrailnet concessie prestatie-indicatoren” is geen kernpunt van onze beoordeling van de niet-financiële informatie in 2020, omdat passagiersstromen significant zijn afgenomen als gevolg van COVID-19 waardoor de rapportage van prestatie-indicatoren als zitplaatskans en punctualiteit in mindere mate van belang zijn geworden.

De ontwikkelingen rondom de COVID-19 pandemie hebben grote invloed op de operationele en financiële prestaties van N.V. Nederlandse Spoorwegen. De situatie kan voortdurend wijzigen en leidt inherent tot onzekerheid voor de onderneming. Wij hebben, mede als gevolg van de impact van COVID-19, onderstaande vier kernpunten van onze controle in 2020 onderkend. Dit waren geen kernpunten van onze controle in 2019.

- Waardering activa HRN en toekomstige resultaten HRN-concessie als gevolg van de impact van COVID-19;
- Abellio Verenigd Koninkrijk: waardering van activa, verwerking van de beëindigingsvergoedingen, de toekomstige resultaatontwikkeling en financiering als gevolg van de impact van COVID-19;
- Abellio Duitsland: waardering van activa, de toekomstige resultaatontwikkeling en financiering.
- Liquiditeitsprognose en continuïteitsveronderstelling NS als gevolg van COVID-19.

Waardering activa HRN en toekomstige resultaten HRN-concessie als gevolg van de impact van COVID-19

Onder noot 14 van de jaarrekening heeft NS de uitkomsten en bandbreedte van de analyse van een bijzondere waardevermindering van de aan de HRN concessie gerelateerde activa uiteengezet.

Risico	Onze controleaanpak	Belangrijke observaties
NS heeft een bijzondere waardevermindering met betrekking tot de aan de HRN-concessie gerelateerde activa verantwoord van € 1,6 miljard in de post afschrijvingskosten en bijzondere waarde- verminderingen.	Wij hebben de scenario-analyses, kasstroomprognoses en kostenbesparingsprogramma's met NS besproken en professioneel-kritisch geëvalueerd, waarbij wij specifieke aandacht hebben gegeven aan het proces van totstandkoming van de analyses en prognoses, tendenties die een mogelijk risico vormen, de impact van de huidige gebeurtenissen en omstandigheden op de scenario's en de verwachte kasstromen van de onderneming.	Wij kunnen ons verenigen in de verwerkingswijze van NS en de toelichtingen onder noot 14 van de jaarrekening.
Als gevolg van COVID-19, en de maatregelen hieromtrent, zijn de passagiersopbrengsten significant afgenomen in 2020. NS heeft op verzoek van van het Ministerie van Infrastructuur en Milieu de dienstregeling (grotendeels) voortgezet.	Wij hebben gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd op de scenario-analyses, kasstroomprognoses en kostenbesparingsprogramma's om de redelijkheid van de toegepaste assumpties te toetsen.	
Door impact van COVID-19 bestaat onzekerheid over de passagiersopbrengsten en gerelateerde kasstromen voor de komende jaren.	Specifiek voor het beoordelen van de assumpties die toezien op de verwachte passagiersopbrengsten hebben wij specialisten aan ons controleteam toegevoegd.	
Voor de periode 15 maart 2020 tot en met 30 september 2021 heeft NS recht op een Beschikbaarheidsvergoeding Openbaar Vervoersbedrijven. Als gevolg van deze regeling worden 93% van de kosten die in aanmerking komen voor de regeling verminderd met 100% van de gerealiseerde omzet gecompenseerd. Voor de periode na september 2021 is op dit moment geen sprake van geformaliseerde steunmaatregelen in Nederland.	Ook zijn specialisten aan ons team toegevoegd om het gehanteerde rekenmodel en de redelijkheid van de vermogenskostenvoet van NS te toetsen.	

NS heeft hiernaast kostenbesparingsprogramma's opgesteld en in uitvoering gebracht.

Bovenstaande ontwikkelingen hebben geresulteerd in een indicatie voor bijzondere waardevermindering.

Als gevolg hiervan heeft NS de realiseerbare waarde van de aan de HRN-concessie gerelateerde activa berekend op basis van meerdere scenario-analyses en deze vervolgens vergeleken met de boekwaarde. De scenario-analyses, kasstroomprognoses en de realisatie van de kostenbesparingsprogramma's bevatten inherente en/of significante onzekerheden en hebben als gevolg daarvan een significante bandbreedte.

Onder noot 14 van de jaarrekening heeft NS de uitkomsten en bandbreedte van de analyse op een bijzondere waardevermindering van de aan de HRN concessie gerelateerde activa uiteengezet. De belangrijkste assumpties, schattingsonzekerheden en sensitiviteit van de analyses is eveneens opgenomen. Op basis van deze uitwerking heeft NS geconcludeerd dat een bijzondere waardevermindering van € 1,6 miljard op HRN gerelateerde activa verantwoord dient te worden.

Abellio Verenigd Koninkrijk: waardering van activa, verwerking van de beëindigingsvergoedingen, de toekomstige resultaatontwikkeling en financiering als gevolg van de impact van COVID-19

De toelichting inzake de bijzondere waardevermindering van activa van Abellio in het Verenigd Koninkrijk en de voorziening voor beëindigingsvergoedingen is opgenomen in de toelichting onder noot 8, 14, 17 en 29 van de jaarrekening.

NS heeft een bijzondere waardevermindering met betrekking tot de aan de concessies in het Verenigd Koninkrijk gerelateerde activa verantwoord van € 215 miljoen in de post afschrijvingskosten en bijzondere waardeverminderingen. Hiernaast heeft NS een voorziening verantwoord voor mogelijk te betalen beëindigingsvergoedingen voor een bedrag van € 487 miljoen met betrekking tot de wijzigingen in de contractvoorwaarden. De

Wij hebben aan de hand van de aangepaste concessievoorwaarden en andere bronbescheiden vastgesteld welke afspraken er tussen NS en de diverse concessieverleners bestaan.

Wij hebben de bepaling van de realiseerbare waarde van activa met NS besproken en professioneel-kritisch geëvalueerd, waarbij wij specifieke aandacht hebben gegeven aan het proces van totstandkoming van de reële waardebepalingen en

Wij kunnen ons verenigen in de verwerkingswijze van NS en de toelichtingen onder noot 8, 14, 17 en 29 van de jaarrekening.

Risico	Onze controleaanpak	Belangrijke observaties
hiermee samenhangende kosten zijn verantwoord in de post overige bedrijfslasten.	gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd om de redelijkheid van de toegepaste assumpties te toetsen.	
De impact van COVID-19 heeft tot gevolg gehad dat passagiersopbrengsten in het Verenigd Koninkrijk significant zijn afgenomen. Als gevolg hiervan zijn Abellio en de concessieverleners in het Verenigd Koninkrijk aangepaste concessievoorwaarden overeengekomen waarbij de concessieverleners de risico's met betrekking tot de passagiersopbrengsten volledig hebben overgenomen. Op basis van de nieuwe contractvoorwaarden verdient Abellio op dit moment een beheersvergoeding.	NS heeft per balansdatum een beste inschatting gemaakt van de voorziening voor beëindigingsvergoedingen per concessie per 31 december 2020. Wij hebben vastgesteld dat deze zijn gebaseerd op de meest recente communicatie door de concessieverleners en een beste schatting van management betreffen.	
Eén van de voorwaarden bij het aangaan van deze contractaanpassing is dat de concessieverlener Department of Transport voor elke concessie, mede afhankelijk van de situatie vóór COVID-19, de mogelijkheid heeft een beëindigingsvergoeding in rekening te brengen. Hiervoor heeft NS een voorziening getroffen. De verwachting is dat deze te betalen bedragen in 2021 definitief worden vastgesteld. De bepaling van de realiseerbare waarde en beëindigingsvergoedingen bevatten inherente en/of significante onzekerheden en hebben als gevolg daarvan een significante bandbreedte.	Ook hebben wij vastgesteld dat zich geen ontwikkelingen na balansdatum hebben voorgedaan die significant van invloed zijn op de inschatting per balansdatum.	
Bovenstaande ontwikkelingen hebben eveneens geresulteerd in een indicatie voor bijzondere waardevermindering van activa.		
Als gevolg hiervan heeft NS de realiseerbare waarde van deze activa berekend op basis van meerdere scenario-analyses en deze vervolgens vergeleken met de boekwaarde. Onder noot 14 van de jaarrekening heeft NS de uitkomsten en bandbreedte van de analyse op een bijzondere waardevermindering van deze activa uiteengezet. De belangrijkste assumpties, schattingsonzekerheden en sensitiviteit van de analyses is eveneens opgenomen. Op basis van deze uitwerking heeft NS geconcludeerd dat een bijzondere		

waardevermindering van € 215 miljoen verantwoord dient te worden.

De bepaling van de realiseerbare waarde en beëindigingsvergoedingen bevatten inherente en/of significante onzekerheden en hebben als gevolg daarvan een significante bandbreedte.

De toelichting inzake de bijzondere waardevermindering van op activa van Abellio in het Verenigd Koninkrijk en de voorziening voor beëindigingsvergoedingen zijn opgenomen in de toelichting onder noot 8, 14, 17 en 29 van de jaarrekening.

Abellio Duitsland: waardering van activa, de toekomstige resultaatontwikkeling en financiering

Onder noot 14 van de jaarrekening heeft NS de uitkomsten en bandbreedte van de analyse

op een bijzondere waardevermindering van de activa van Abellio Duitsland uiteengezet.

Risico	Onze controleaanpak	Belangrijke observaties
NS heeft een bijzondere waardevermindering met betrekking tot de aan de concessies in Duitsland gerelateerde activa verantwoord van € 68 miljoen in de post afschrijvingskosten en bijzondere waardeverminderingen.	Wij hebben aan de hand van afspraken met de concessieverleners en andere bronbescheiden vastgesteld welke afspraken tussen NS en de diverse concessieverleners zijn gemaakt met betrekking tot de aanvullende compensaties.	Wij kunnen ons verenigen in de verwerkwijze van NS en de toelichtingen onder noot 14 van de jaarrekening.
Vanwege de aard van de concessiecontracten in Duitsland, waarbij het risico van de passagiersopbrengsten bij de concessieverlener ligt, heeft COVID-19 een beperkte invloed gehad op de resultaten.	Wij hebben hiernaast de scenario-analyses en kasstroomprognoses met NS besproken en professioneel-kritisch geëvalueerd, waarbij wij specifieke aandacht hebben gegeven aan het proces van totstandkoming van de analyses en prognoses, tendenties die een mogelijk risico vormen, de impact van de huidige gebeurtenissen en omstandigheden op de scenario's en de verwachte kasstromen van de onderneming.	
Desondanks heeft Abellio Duitsland, mede als gevolg van factoren die door NS zijn toegelicht in de paragraaf "impact van corona op de resultaten van de groep" in sectie 1 van de jaarrekening, een verlies geleden in 2020.	Wij hebben gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd op de scenario-analyses en kasstroomprognoses om de redelijkheid van de toegepaste assumpties te toetsen.	
NS is met verschillende concessieverleners in gesprek gegaan voor aanvullende compensatie. Gedurende 2020 is hierover met een aantal concessieverleners voorlopige overeenstemming bereikt. Deze voorlopige overeenstemming moet nog worden geformaliseerd in een schriftelijke bevestiging van de afspraken.	Ook zijn specialisten aan ons team toegevoegd om de vermogenskostenvoet van NS op redelijkheid te toetsen.	

Bovenstaande ontwikkelingen hebben geresulteerd in een indicatie voor een bijzondere waardevermindering van activa. Voorgenoemde factoren maken dit een kernpunt van onze controle. Als gevolg hiervan heeft NS de realiseerbare waarde van deze activa berekend op basis van meerdere scenario-analyses en deze vervolgens vergeleken met de boekwaarde. De scenario-analyses en kasstroomprognoses (inclusief de inschatting van aanvullende compensatie) bevatten inherente en/of significante onzekerheden en hebben als gevolg daarvan een significante bandbreedte. Op basis van deze uitwerking heeft NS geconcludeerd dat een bijzondere waardevermindering van € 68 miljoen verantwoord dient te worden. Onder noot 14 van de jaarrekening heeft NS de uitkomsten en bandbreedte van de analyse op een bijzondere waardevermindering van de activa van Abellio Duitsland uiteengezet.

De belangrijkste assumpties, schattingsonzekerheden en sensitiviteit van de analyses zijn eveneens opgenomen.

Liquiditeitsprognose en continuïteitsveronderstelling NS als gevolg van COVID-19

In de paragraaf "continuïteitsveronderstelling" in sectie 1 van de jaarrekening heeft NS geconcludeerd dat het aanvaardbaar is om het continuïteitsbeginsel in de jaarrekening toe te passen.

Risico	Onze controleaanpak	Belangrijke observaties
De impact van COVID-19 heeft tot gevolg gehad dat passagiersopbrengsten significant zijn afgenomen, terwijl NS op verzoek van het ministerie van Infrastructuur en Milieu de dienstregeling (grotendeels) heeft voortgezet. De impact van COVID-19 is van invloed op de liquiditeitspositie per 31 december 2020 en liquiditeitsprognose van NS. Vanwege het belang van de continuïteitsveronderstelling voor de jaarrekening betreft dit een kernpunt van onze controle.	NS heeft een specifieke beoordeling gemaakt van de mogelijkheid van de onderneming om haar continuïteit te handhaven en de activiteiten voort te zetten voor tenminste de komende 12 maanden. Wij hebben deze beoordeling met NS besproken en professioneel-kritisch geëvalueerd, waarbij wij specifieke aandacht hebben gegeven aan het proces van totstandkoming van de beoordeling, tendenties die een mogelijk risico vormen, de impact van de huidige gebeurtenissen en omstandigheden op de activiteiten en de verwachte kasstromen van de onderneming, met de nadruk op de vraag of de	De specifieke beoordeling die door NS is opgesteld om de mogelijkheid haar continuïteit te handhaven en de activiteiten voort te zetten voor tenminste de komende twaalf maanden bevatten onzekerheden die tevens door NS zijn toegelicht in de paragraaf "Continuïteitsveronderstelling" in sectie 1 van de jaarrekening. Wij kunnen ons verenigen met deze toelichtingen en het hanteren van de continuïteitsveronderstelling.

Risico	Onze controleaanpak	Belangrijke observaties
Vanaf 15 maart 2020 tot en met 30 september 2021 heeft NS in Nederland recht op een Beschikbaarheids- vergoeding Openbaar Vervoersbedrijven. Deze regeling vergoedt 93% van de kosten die in aanmerking komen voor de regeling verminderd met 100% van de gerealiseerde opbrengsten. Voor de periode na september 2021 is op dit moment geen overeenstemming over mogelijke aanvullende steunmaatregelen voor Openbaar Vervoersbedrijven. In de paragraaf “continuïteitsveronderstelling” in sectie 1 van de jaarrekening heeft NS geconcludeerd dat het aanvaardbaar is om het continuïteitsbeginsel in de jaarrekening toe te passen. NS is tot deze conclusie gekomen op basis van scenario-analyses en liquiditeitsprognoses die rekening houden met de impact van COVID-19.	onderneming voldoende liquiditeit zal hebben om aan al haar verplichtingen te voldoen. Wij hebben specifieke aandacht besteed aan en gegevensgerichte werkzaamheden verricht op aanpassingen in afspraken tussen NS en de concessieverleners in 2020, verwachte kasstromen uit steunmaatregelen en verwachte kasstromen uit garanties die, onder andere aan Abellio, door NS zijn afgegeven. Deze werkzaamheden houden verband met de hiervoor reeds opgenomen kernpunten van onze controle	

Omzetverantwoording en complexiteit en effectiviteit IT omgeving NS in Nederland

De toelichting inzake de opbrengstverantwoording van reizigersvervoer is opgenomen in de toelichting onder noot 1 van de jaarrekening.

Risico	Onze controleaanpak	Belangrijke observaties
In de jaarrekeningpost Opbrengsten zijn de Nederlandse opbrengsten uit reizigersvervoer van voor een bedrag van € 1,5 miljard opgenomen. Dit bedrag bestaat uit opbrengsten uit de verkoop van diverse kaartsoorten die het recht geven op vervoer (passagiersomzet), alsmede uit overheidsbijdragen. 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 opbrengst-verantwoording. Vandaar dat wij de complexiteit en effectiviteit IT omgeving NS als kernpunt van onze controle beschouwen in samenhang met de omzetverantwoording.	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. Wij hebben werkzaamheden verricht ten aanzien van de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking, waarbij wij ook aandacht hebben besteed aan risico's op het gebied van informatiebeveiliging, uitsluitend voor zover noodzakelijk binnen de reikwijdte van de controle van	NS heeft in 2020 IT-systemen vernieuwd en het applicatielandschap vereenvoudigd om de kwaliteit en effectiviteit van de IT-beheersing te verbeteren. Onze aanbevelingen omtrent verdere verbetering hiervan hebben wij gerapporteerd in de managementletter. De nog openstaande bevindingen en bijbehorende aanbevelingen zijn opnieuw onder de aandacht gebracht. Gedurende 2020 is verdere opvolging gegeven aan een deel van de door ons in eerdere jaren gerapporteerde bevindingen. Uit onze werkzaamheden is gebleken dat NS de kwaliteit van de IT-beheersing en informatiebeveiliging gedurende 2020 verder heeft verhoogd. Onze werkzaamheden hebben geen significante tekortkomingen in de continuïteit en betrouwbaarheid

Risico	Onze controleaanpak	Belangrijke observaties
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.	de jaarrekening. Daarbij hebben wij gespecialiseerde IT-auditors opgenomen in ons controleteam. Onze werkzaamheden bestonden verder uit de beoordeling van de ontwikkelingen in de IT-infrastructuur, waaronder de controle van de in 2020 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.	van de geautomatiseerde gegevensverwerking aan het licht gebracht. Wij kunnen ons verenigen in de verwerkingswijze van NS en de toelichtingen onder noot 1 van de jaarrekening.
De toelichting inzake de opbrengstverantwoording van reizigersvervoer is opgenomen in de toelichting onder noot 1 van de jaarrekening.		

Verantwoordelijkheden

Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van commissarissen

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW en voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De raad van bestuur is ook verantwoordelijk voor het opstellen van betrouwbare en toereikende niet-financiële informatie in overeenstemming met de 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, inclusief het identificeren van stakeholders en het bepalen van materiële onderwerpen. De door de raad van bestuur gemaakte keuzes ten aanzien van de reikwijdte van de niet-financiële informatie en het verslaggevingsbeleid zijn uiteengezet in het hoofdstuk Reikwijdte en verslaggevingscriteria van het jaarverslag.

De raad van bestuur is ook verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de niet-financiële informatie mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het rapportageproces van 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.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fouten of fraude en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening of niet-financiële informatie nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. De sectie Onze aanpak van de controle van de jaarrekening en de beoordeling van de niet-financiële informatie hierboven en de bijlage, bevatten een informatieve samenvatting van onze verantwoordelijkheden en de uitgevoerde werkzaamheden als basis voor ons oordeel.

Wij passen de Nadere voorschriften kwaliteitssystemen (NVKS) toe. Op grond daarvan beschikken wij over een samenhangend stelsel van kwaliteitsbeheersing inclusief vastgelegde richtlijnen en procedures inzake de naleving van ethische voorschriften, professionele standaarden en andere relevante wet- en regelgeving. Een verdere beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij deze gecombineerde controleverklaring en assurance-rapport.

Een informatieve samenvatting van onze uitgevoerde werkzaamheden als basis voor onze conclusie inzake de niet-financiële informatie is opgenomen in de bijlage.

Amsterdam, 24 februari 2021

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 Standaard 3810N, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze controle voor het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid omtrent 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 de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Onze beoordeling voor het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid bij de niet-financiële informatie bestond 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 de raad van 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 2020 op 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 2020 op www.ns.nl/mvoberekeningen;
- het beoordelen van de definities inzake de prestatie-indicatoren van de vervoersconcessie uit het Vervoerplan 2020 zoals opgenomen in de sectie Downloads op nsjaarverslag.nl/jaarverslag-2020;
- 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.

Communicatie

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	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Balans										
Activa										
Materiële vaste activa	2.919	4.260	3.979	3.845	3.654	3.296	3.157	3.115	3.405	3.433
Vastgoedobjecten	129	135	151	170	197	194	196	169	314	315
Immateriële vaste activa	376	484	416	357	257	225	174	125	117	76
Gebruiksrechten vaste activa	1.865	2.022	-	-	-	-	-	-	-	-
Investerings verwerkt volgens de equity-methode	19	19	17	26	39	183	185	197	14	14
Overige financiële vaste activa, inclusief beleggingen	160	159	159	158	267	340	226	205	176	150
Uitgestelde belastingvorderingen	133	202	196	260	229	278	295	385	346	392
Totaal vaste activa	5.601	7.281	4.918	4.816	4.643	4.516	4.233	4.196	4.372	4.380
Voorraden	194	184	169	161	139	138	119	109	134	80
Overige beleggingen	-	-	-	-	-	270	223	231	279	362
Debiteuren en overige vorderingen	1.175	1.144	830	648	724	659	499	545	509	680
Te vorderen winstbelasting	13	13	16	24	4	32	32	30	11	14
Overige financiële vlottende activa, inclusief beleggingen	35	8	-	-	-	-	-	-	-	-
Geldmiddelen en kasequivalenten	1.137	818	906	565	709	671	775	759	948	534
Activa aangehouden voor verkoop	-	-	191	-	140	-	-	-	-	-
Totaal vlottende activa	2.554	2.167	2.112	1.398	1.716	1.770	1.648	1.674	1.881	1.670
Totaal activa	8.155	9.448	7.030	6.214	6.359	6.286	5.881	5.870	6.253	6.050
Eigen vermogen en verplichtingen										
Leningen en overige financiële verplichtingen, inclusief derivaten	1.130	656	740	551	293	440	867	730	577	180
Leaseverplichtingen	1.601	1.676	-	-	-	-	-	-	-	-
Personeelsbeloningen	37	35	30	30	31	30	33	33	35	31
Voorzieningen	179	126	119	114	100	155	140	182	277	349
Overlopende posten	14	32	42	42	36	55	1	23	39	239
Uitgestelde belastingverplichtingen	93	54	48	59	160	168	169	158	153	136
Totaal langlopende verplichtingen	3.251	2.819	1.254	1.110	948	1.111	1.322	1.248	1.215	1.105
Rekeningcourantkredieten banken	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

in miljoenen euro's	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Leningen en overige financiële verplichtingen	81	99	98	201	77	488	60	57	48	365
Leaseverplichtingen	465	433	-	-	-	-	-	-	-	-
Verschuldigde winstbelasting	14	10	12	26	7	22	8	8	12	17
Crediteuren en overige schulden	2.022	1.497	1.315	1.105	1.023	1.060	868	1.003	1.248	784
Vooruitontvangen baten	562	738	694	246	641	260	372	314	387	754
Voorzieningen	581	71	24	49	37	36	35	196	175	48
Passiva aangehouden voor verkoop	-	-	6	-	115	-	-	-	-	-
Totaal kortlopende verplichtingen	3.725	2.848	2.149	1.627	1.900	1.866	1.343	1.578	1.870	1.968

Totaal eigen vermogen en verplichtingen	8.155	9.448	7.030	6.214	6.359	6.286	5.881	5.870	6.253	6.050
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

in miljoenen euro's	2020	2019	2018	2017*	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening										
Opbrengsten	6.601	6.661	5.926	5.121	5.093	4.973	4.144	3.873	4.638	3.628
Bedrijfslasten	9.046	6.382	5.745	5.084	4.965	4.876	3.863	3.990	4.284	3.356
Aandeel resultaat investeringen verwerkt volgens de equity-methode	2	8	14	20	142	70	40	47	-	-
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	-2.443	287	195	57	270	167	321	-70	354	272
Nettofinancieringsresultaat	-21	-51	-14	-5	-9	-23	-35	-26	-25	-12
Aandeel resultaat investeringen verwerkt volgens de equity-methode	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1
Resultaat voor winstbelastingen	-2.464	236	181	52	261	144	286	-96	330	261
Winstbelasting	-117	-21	-65	-5	-49	-26	-106	53	-67	-50
Resultaat over de verslagperiode	-2.581	215	116	47	212	118	180	-43	263	211

Disclaimer

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

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.

