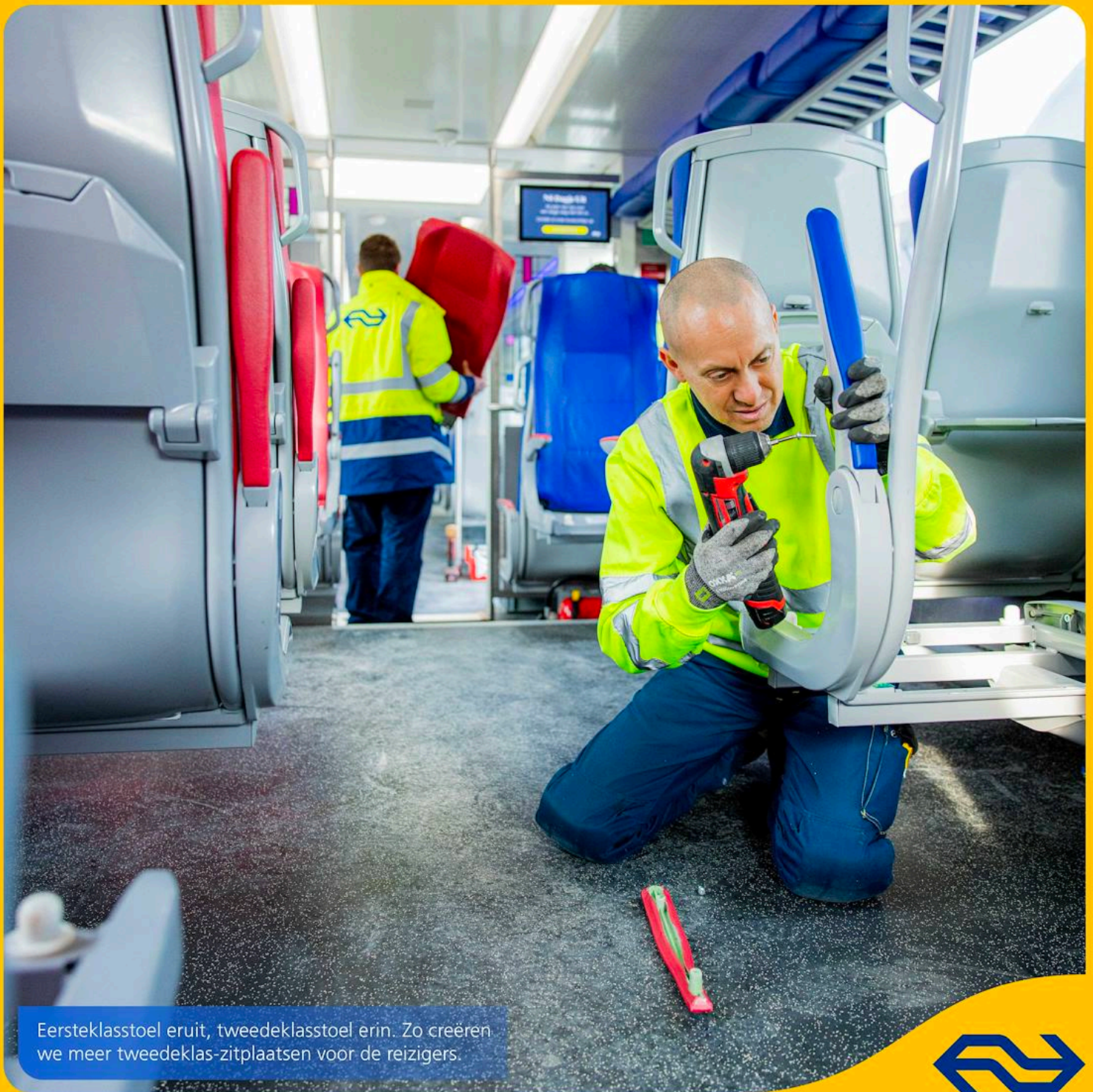


NS Jaarverslag 2025

Zie ns.nl/jaarverslag
voor de online versie.



Eersteklasstoel eruit, tweedeklasstoel erin. Zo creëren we meer tweedeklas-zitplaatsen voor de reizigers.



Inhoudsopgave

- 8 Voor wie we het doen: onze reizigers
- 12 Voorwoord president-directeur

Over NS en hoe we waarde toevoegen

- 17 Onze waarde voor de samenleving
- 20 Onze omgeving en hoe we daarin opereren
- 24 Onze strategie
- 29 Dilemma's

Prestaties: wat we hebben gedaan

- 32 Onze operatie
 - 33 Prestatie-afspraken
 - 43 Onze treinen
 - 46 Veilig reizen en werken
 - 50 Toegankelijkheid
 - 51 Klantenservice en webcare
- 53 Stations in Nederland
- 59 Internationaal
- 63 Duurzaamheid
- 68 Financiën

Onze mensen

- 76 NS als werkgever
- 80 Trots en vitaal

Corporate governance

- 86 Beschrijving organisatie
- 89 Corporate governance
- 107 Remuneratierapport raad van bestuur
- 111 Organisatiecultuur, integriteit en compliance
- 113 Risicobeheersing

Duurzaamheidsverslag

- 126 Algemene informatie

Sociaal

- 137 Bereikbaarheid
- 148 Aantrekkelijk en inclusief werkgeverschap
- 157 Werknemers in leveranciersketens

Milieu

- 161 Klimaat en energie
- 175 Circulariteit en materiaalgebruik

Governance

- 184 Goed bestuur

Jaarrekening

- 189 Geconsolideerde jaarrekening
- 253 Enkelvoudige jaarrekening

NS in een oogopslag

Onderhoudsbedrijf

99% hergebruik treinonderdelen

13 treinwasinstallaties

RBC

21.369 collega's

Dagelijks beheren
wij 401 stations

232.951 zitplaatsen

185 winkels van
NS Retailbedrijf

Centraal Station

KIOSK

STATIONS
HUIS
KAMER
→ TRIPS OP HET STATION

Tickets

Bus

P+R

Tram

P  Stationsplein

22.000 OV-fietsen



2025 in cijfers

Medewerkers
in Nederland

21.369

Wekelijks meer
treinen

1.546 t.o.v. 2024

Aantal gemaakte
treinreizen per
werkdag

1.091.000

Meldingen van
reizigers bij
meldkamer NS

4.196 2024: 4.308

Onderliggend
resultaat

**€ 11
miljoen**

2024: -141 miljoen

Drukke treinen per
werkweek in de spits

93 2024: 88

Ritten met OV-fiets

**5,9
miljoen**

Tevreden over
werken bij NS

64% geeft
werken bij
NS een 8 of
hoger

Investeringsen

**€ 300
miljoen**

2024: 483 miljoen

Verbinding
Nederland-Brussel

50%
meer
reizigers t.o.v. 2024

Vermeden
CO₂-uitstoot

**597
Kiloton**

Incidenten
met agressie

+3,4% t.o.v. 2024

Netto schuld

**€ 1.216
miljoen**

2024: 1.093 miljoen

Punctualiteit HRN
3 minuten

85,5%

Onttrekking treinen
voor onderhoud

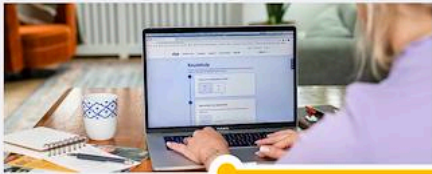
13,0% 2024: 15%

Zitplaatskans 2e klasse
in de spits op HRN

92,4%



NS jaaroverzicht 2025



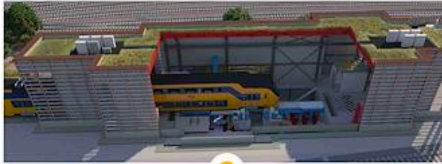
Recordaantal online treinkaartjes verkocht



Opening nieuwe UK terminal Amsterdam Centraal



NS presenteert nieuwe dubbeldekker



Nieuwe duurzame kuilwielenbank verbetert treinonderhoud



Docuserie van National Geographic over Amsterdam Centraal



Meer tweedeklas in sprinters door ombouw 1e klasse



Staking heeft grote gevolgen voor reizigers



NS vervangt jongerendagkaart door 40% korting in het dal



Technofoest KOPJEK neemt station Groningen over



Glamping Utrecht Centraal voor nieuwe Utrechtse studenten



Recordaantal reizigers met de trein naar F1 Zandvoort



Reisinformatieborden naar donkere modus



Stemmen op 50 stations



Aanrijding Meteren heeft grote impact op treinverkeer



Nieuwe ICE-treinen tussen Amsterdam en Berlijn



Uitleg over reizen met de trein nu ook beschikbaar in Nederlandse Gebarentaal (NGT)



NS koopt 36 nieuwe sprinters



Nieuwe dienstregeling 2026, meer vroege en late treinen



Leeswijzer

Welkom bij het jaarverslag van NS. Hierin vertellen we hoe we in 2025 hebben gewerkt aan de mobiliteit van vandaag én van morgen. Of je nu een reiziger, medewerker of journalist bent, of vooral geïnteresseerd bent in onze operationele of financiële prestaties, duurzaamheidsresultaten of maatschappelijke rol: deze leeswijzer is een handreiking om snel te vinden wat je zoekt.

Kerninformatie per doelgroep

Eigenlijk is het hele jaarverslag interessant voor al onze lezers. Tegelijkertijd zitten er maar zoveel uren in een dag. Om het zoeken te vergemakkelijken, lichten we daarom per lezersgroep de meest relevante hoofdstukken uit.

Voor onze reizigers en OV-experts

Over onze operationele prestaties lees je meer vanaf pagina 32. Vanaf pagina 40 gaan we in op concrete initiatieven en acties van 2025, gevolgd door informatie over toegankelijkheid en klantenservice op pagina 50. Vanaf pagina 53 lees je meer over de ontwikkelingen op onze stations. Wil je vooral meer weten over onze treinen? Ga dan naar pagina 43.

Voor journalisten, medewerkers van ministeries en andere stakeholders

Op pagina 4 vind je de kerncijfers in één oogopslag. Over operationele prestaties lees je meer vanaf pagina 32. Financiële prestaties en analyse staan beschreven vanaf pagina 68. De volledige jaarrekening met toelichting is opgenomen vanaf pagina 188, gevolgd door de controleverklaring van de onafhankelijke accountant op pagina 258.

Voor lezers die geïnteresseerd zijn in onze duurzame prestaties

Onze duurzame prestaties in een notendop staan in het bestuursverslag op pagina 63. Het uitgebreide duurzaamheidsverslag (ESG) bestaat uit drie onderdelen: Environmental (milieu), Social (sociaal) en Governance (goed bestuur) en begint op pagina 125. Specifieke informatie over bereikbaarheid, sociale impact en inclusiviteit (S) vind je vanaf pagina 137, klimaat en energietransitie (E) vind je vanaf pagina 160, en governance en integriteit (G) op pagina 183.

Voor medewerkers, sollicitanten en vakbondsmedewerkers

Vanaf pagina 82 lees je een selectie van wat we in 2025 hebben gedaan voor onze medewerkers. Vanaf pagina 77 vertellen collega's zelf over hun werk bij NS. Informatie over arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen vind je vanaf pagina 148. Diversiteit en inclusie worden behandeld vanaf pagina 150. Over sociale veiligheid en een prettige werkomgeving lees je vanaf pagina 152.

Opbouw van het verslag

2025 in het kort en voorwoord (p. 3)

Na NS in een oogopslag, 2025 in cijfers en een kort jaaroverzicht geven we op pagina 8 het woord aan een aantal van onze reizigers, gevolgd door het voorwoord van onze president-directeur op pagina 12. Hij gaat in op de belangrijkste ontwikkelingen van 2025.

Hoe we waarde toevoegen en onze prestaties (p. 16)

In dit deel gaan we in op onze toegevoegde waarde voor de samenleving. Vanaf pagina 20 belichten we externe ontwikkelingen en hoe NS hiermee omgaat. We presenteren onze strategie op pagina 24 en gaan in op een drietal dilemma's op pagina 29. Vervolgens komen onze prestaties uitgebreid aan bod vanaf pagina 31: onze operationele prestaties (p.32), op onze stations (p.53), internationaal (p.59), onze duurzaamheidsprestaties in het kort (p.63) en we sluiten af met onze financiële prestaties (p.68).

Onze mensen (p.75)

In het hoofdstuk Onze mensen lees je meer over NS als een van de grootste werkgevers van Nederland. Vanaf pagina 76 vertellen zes collega's over hun werk en vanaf pagina 80 gaan we in op wat we doen om onze mensen trots en vitaal te houden.

Onze organisatie en bestuur (p. 85)

Het hoofdstuk NS Groep gaat over de organisatie en besturing: van het profiel van NS en de rollen in het bestuur tot het verslag van de raad van commissarissen, risicobeheersing en remuneratie.

Duurzaamheidsverslag (p. 125)

Dit jaar rapporteren we voor het eerst over onze duurzame prestaties in een apart duurzaamheidsverslag. Dit verslag begint op pagina 125. Het is opgesteld met verwijzing naar de standaarden van het Global Reporting Initiative en volgt de ESG-structuur (Environmental, Social en Governance).

Jaarrekening (p. 188)

Hier staat de geconsolideerde jaarrekening met uitgebreide toelichting op de balans en winst-en-verliesrekening, gevolgd door de vennootschappelijke jaarrekening.

Overige gegevens (p. 257)

Dit laatste deel bevat de controleverklaring van de accountant, het assurance-rapport van de onafhankelijke accountant over de 2025 duurzaamheidsinformatie, het vijfjarenoverzicht, een begrippenlijst en contactinformatie.

Tot slot

Digitale versie: op nsjaarverslag.nl vind je ons digitale jaarverslag. Ook kun je hier het doorzoekbare PDF-document downloaden. Voor vragen over dit jaarverslag kun je mailen naar communicatie@ns.nl. Wij wensen je veel leesplezier bij ons verhaal over 2025.

Voor wie we het doen: onze reizigers



We verzorgen dagelijks zo'n 1,1 miljoen reizen. Daarmee hebben we een plek in het leven van honderdduizenden reizigers. Sommigen komen af en toe bij ons, voor anderen zijn we een vaste waarde op hun werkdag. We brengen hen naar school, naar vrienden en naar hun kleinkinderen. Naar evenementen, werk en vakantiebestemmingen.

We zijn blij met hen. Vaak zijn zij dat ook met ons en soms ook niet. Want niet elke reis verloopt zoals bedoeld. Juist daarom kijken we voortdurend naar hoe reizigers hun reis ervaren. We vroegen zes reizigers om terug te kijken op hun NS-jaar. Hun verhalen lees je op de volgende pagina's.

"In 2025 stapten meer reizigers in de trein. Dat is geen toeval, maar mede het resultaat van een robuustere dienstregeling en een consequente focus op de hele reis van deur tot deur. Tegelijkertijd is er nog volop ruimte in de trein om meer reizigers in de daluren te verwelkomen. Daarom blijven we investeren in een betere reisbeleving en in treinkaartjes die reizen in de daluren aantrekkelijk maken. Zo willen we voor iedere reiziger, op drukke én minder drukke trajecten en momenten, de logische keuze worden."



Daan Schut, directeur Commercie & Netwerk

Onze reizigers

Ben



Leeftijd
69 jaar



Reist van
Amersfoort naar Harderwijk



Reist met een
OV-chipkaart met NS Flex Dal Vrij abonnement 65+



"Buiten de spits reizen is voor mij voordelig en een stuk minder druk. Soms is er vertraging en moet je wachten, maar dat wordt meestal goed aangekondigd. Ik ben met pensioen, dus ik hoef nergens echt op tijd te zijn.

Ik vind dat NS een topprestatie levert. Veel treinen en goede aansluitingen. Goed voor het milieu en voor mij een reden om de trein te pakken. Veiligheid vind ik ook belangrijk; chapeau dat er in elke trein staat wat je kunt doen als je je onveilig voelt. Over het algemeen ben ik een tevreden NS-reiziger."

Myrto



Leeftijd
25 jaar



Reist van
Leiden naar Brussel



Reist met een
e-ticket



"Ik reis vaak met de internationale trein om familie en vrienden te bezoeken. Ik heb geen auto, dus dit is voor mij de beste manier om over de grens te reizen. Reizen gaat snel, van deur tot deur ben ik maar 2,5 uur onderweg. Verder is de trein ook toegankelijk en beter voor het milieu.

Omdat ik vaak in Nederland ben, reis ik geregeld met NS. Soms mis ik een overstap in Breda omdat treinen niet helemaal op elkaar aansluiten, dan moet ik een uur wachten op de volgende trein. Dat is wel vervelend. Verder bevalt het me heel goed. De treinen zijn fijn en rijden meestal op tijd."



Onze reizigers

Estelle



Leeftijd
24 jaar



Reist van
Groningen naar Enschede



Reist met een
OV-chipkaart met studentenreisproduct (weekend)



“Doordeweeks studeer ik in Groningen, in de weekenden ga ik vaak terug naar Enschede om familie en vrienden te zien. Tijdens de langdurige buitendienststelling van station Groningen in de zomer, eindigde mijn reis standaard bij Groningen Europapark. Reizen duurde een half uur langer. Het was daar heel druk en de bussen zaten snel vol. Balen, maar het was het wachten waard. Station Groningen is nu heel mooi en veel overzichtelijker, perrons zijn makkelijker te bereiken.

Wat ik fijn vind, is hoe serieus NS-medewerkers omgaan met overlast. Laatst werden jongens die hinder veroorzaakten snel en netjes uit de trein gehaald. Minder fijn is mijn overstap in Zwolle, daar is het altijd druk door veel studenten. Maar verder ben ik vooral positief over reizen met de trein.”

Tristan



Leeftijd
21 jaar



Reist van
Capelle Schollevaar naar Rotterdam Centraal



Reist met een
pinpas



“Omdat ik mijn OV-kaart kwijt ben, reis ik vandaag even met mijn pinpas. Een handige tussenoplossing. Ik heb helaas regelmatig vertraging, en soms gaan mijn ritten helemaal niet door. Als dat gebeurt, pak ik meestal de fiets. Die vertragingen zijn jammer, maar kunnen gebeuren. Gelukkig ben ik niet helemaal afhankelijk van het OV. Ik reis alsnog graag met de trein en ben positief over de medewerkers, ze zijn altijd respectvol. Ondanks de tegenvallers blijf ik de trein zeker nog graag gebruiken.”



Onze reizigers

Marijn



Leeftijd
47 jaar



Reist van
Leidschendam naar Utrecht



Reist met een
OV-chipkaart met Dal Voordeel abonnement

"Ik maak deze reis één keer per maand en pak dan meestal de OV-fiets. Mijn bestemming is tien minuten hier vandaan, dus zo beweeg ik ook nog even. De fietsen zijn goed onderhouden, rijden prettig en maken mijn reis flexibeler. Soms zijn ze op kleinere stations op en dan heb je pech. Gelukkig heb ik daar in Utrecht nooit last van. Het zou fijn zijn als je kunt reserveren.

In de trein lijkt het of er veel gezellige conducteurs zijn bijgekomen. Met levendigere verhalen door de intercom in plaats van alleen een opsomming van de stations. En als de trein even stopt, hoor je direct waarom. Over die communicatie ben ik heel positief."

Krijn



Leeftijd
42 jaar



Reist van
Bussum naar Utrecht Centraal



Reist met een
NS-Business Card

"Voor mijn werk reis ik bijna dagelijks op dit traject. Soms loopt het mis door verstoringen, bijvoorbeeld door mensen op het spoor. Vertraging is op het moment zelf frustrerend, maar even later ben ik het ook weer vergeten. Het meest stressvolle moment was toen ik ineens naar school moest om mijn zieke kind op te halen in Bussum. Halverwege strandde ik doordat er geen treinen reden. Toen moest ik een dure taxi nemen. Gelukkig voor mijn kind duurde het wachten bij de juf maar tien minuten.

Er zijn regelmatig conducteurs die vol enthousiasme omroepen of langskomen bij de kaartcontrole. Sommigen maken er echt een soort show van, vol humor. Dat maakt de reis voor mij een stuk leuker."



Voorwoord president-directeur

Als ik terugkijk op 2025 ben ik positief gestemd en zo kijk ik ook naar de toekomst. We scherpten onze strategie aan, hielden koers en dat merkten onze reizigers. Het was het eerste jaar van onze Hoofdrailnet-concessie 2025-2033 en ik ben er trots op dat we alle operationele prestatie-indicatoren (KPI's) uit de concessie hebben gehaald.

Aangescherpte strategie: Betrouwbaar, Betaalbaar, Betrokken

Onze missie is Nederland samen duurzaam bereikbaar te maken. Voor iedereen. Onze aangescherpte strategie is richtinggevend in wat we doen. We richten onze aandacht volledig op onze kerntaak: reizigers van A naar B brengen, via gastvrije en prettige stations. Dat kunnen we goed en dat willen we nog verbeteren, met trotse en vitale medewerkers. Onze uitgangspunten zijn 'Betrouwbaar, Betaalbaar en Betrokken'. We willen een punctuele, schone en veilige reis bieden, waarbij we reizigers goed informeren, ook als het anders loopt dan voorzien. Onze collega's helpen bij de reis; in de trein, op de stations en bij de fietsenstalling. We onderzoeken hoe we het treinkaartje beter betaalbaar kunnen maken. Vooral op tijden en trajecten waarop de treinen niet vol zijn. Zo willen we komen tot gezonde groei. Betrokken staat voor onze rol in de samenleving.

Betrouwbaar: Vaker op tijd, zitplaatskans voldoende

NS verenigt alle provincies in een nationaal spoorstelsel. Ons hoofdrailnet zit Nederland als gegoten. En we vinden het belangrijk dat onze reizigers van ons op aankunnen. Dienstregeling 2025, die in december 2024 inging, was een compleet nieuw ontworpen en meer robuuste dienstregeling en dat wierp zijn vruchten af. We konden kleine verstoringen beter opvangen en daarnaast hadden we voldoende medewerkers en materieel. Dat kwam onze betrouwbaarheid ten goede.

Onze operationele prestaties in 2025 waren goed. Reizigers kwamen vaker op tijd en de kans op een zitplaats was ruim voldoende. Dat zijn mooie resultaten en we hebben er ook veel aan gedaan om de kwaliteit te verbeteren. Al blijft het belangrijk te beseffen dat de ervaring per reiziger kan verschillen en dat niet iedereen er altijd van profiteerde.

Toch hebben we een flinke slag gemaakt. En dát tegen de achtergrond van een zeer uitdagend jaar. Daar ben ik trots op. Er waren veel geplande werkzaamheden en een ongekend hoog aantal onverwachte verstoringen, van seinstoringen tot te droge spoorbeddingen. Daar hebben onze reizigers last van. We weten ook dat op specifieke lijnen het reizigersoordeel hierdoor onder druk staat. Schiphol was bijvoorbeeld een bestemming waar veel gedoe en werkzaamheden waren. Net als bij Amsterdam Zuid, daar waren bijvoorbeeld werkzaamheden vanwege Zuidasdok. Ook vanuit Breda naar Den Haag kwamen reizigers vaak obstakels tegen. We moeten dat samen met ProRail beter doen.

Door de werkzaamheden en verstoringen konden de treinen ook niet altijd op tijd zijn bij opstelreinen en onderhoudsbedrijven voor schoonmaak of onderhoud. We moesten vaak met vieze treinen rondrijden. Dát wil je als bedrijf niet voor je reizigers.

De staat van de infrastructuur baart me grote zorgen. Het is belangrijk dat er voldoende wordt geïnvesteerd in het beheer en onderhoud van het Nederlandse spoor. ProRail heeft de norm voor impactvolle vertragingen, zoals afgesproken met het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, overschreden. We merken bij onze oosterburen dat te lang te weinig prioriteit en geld hiervoor tot enorme toestanden leiden. Het is niet goed als we in Nederland ook op zo'n punt terechtkomen. Zover is het nog niet, maar we zien dat ProRail voor een lastige taak staat en ondersteunen de oproep voor meer investeringen.

Ook op de stations waren werkzaamheden. Zo onderging Hoofdstation Groningen een metamorfose en begonnen we met de verbouwingen van Venlo en Middelburg. En uiteraard wil ik Amsterdam Centraal noemen. Nu een bouwput, straks klaar voor de toekomst. Er worden daar veel aanpassingen aan de sporen gedaan. Ook op veel andere plekken waren werkzaamheden aan het spoor en reizigers moesten daarom regelmatig omreizen. Zelfs onder deze omstandigheden konden we de enorme toestroom van reizigers aan die op weg waren naar grote evenementen. Bijvoorbeeld Sail, de Dutch Grand Prix en het Festival op de ring. National Geographic vertoonde in het voorjaar de prachtige serie Amsterdam Centraal 24/7. Hiervoor is het dagelijkse werk op het station gevolgd. Rauw en ongefilterd, precies zoals het gaat. Van onze winkelmedewerkers, tot collega's van Veiligheid & Service; je ziet een indrukwekkende, geoliede machine. Ieder kent zijn rol en doet zijn werk zo goed mogelijk voor de reizigers.

Betaalbaar

We letten in 2025 scherp op de uitgaven en bespaarden fors. Dat én het aantrekken van meer reizigers blijft ook de komende jaren nodig om financieel gezond te worden. Het gaat wel beter met NS. De afgelopen jaren zijn we stap voor stap uit de donkerrode financiële cijfers geklommen. Dankzij meer reizigers en kostenbesparingen zijn onze opbrengsten en kosten voor het eerst sinds 2019 weer in balans. Toch is het resultaat nog steeds onvoldoende. NS gaf de afgelopen jaren meer geld uit dan het verdiende en heeft veel moeten lenen voor investeringen in de toekomst. Het is nu zaak om onze netto schuld af te bouwen, dus we zijn er nog niet. Met verdere kostenbesparingen en groei in opbrengsten door het aantrekken van meer reizigers, zorgt NS voor een betrouwbare en betaalbare treindienst.

We hielden en houden het oog gericht op de toekomst en besloten te investeren in nieuwe treinen. Over een aantal jaren rijden deze FLIRT Flex-treinen, in klassiek geelblauw jasje, door ons land. Daar kunnen de aankomende generaties Nederlanders mee reizen.

'Een samenleving is gebaat bij goed, toegankelijk en betaalbaar openbaar vervoer'

NS blijft werken aan een betaalbaar treinkaartje. Openbaar vervoer is voor veel mensen heel belangrijk en niemand zit te wachten op forse tariefsverhogingen. Een samenleving is gebaat bij goed, toegankelijk en betaalbaar openbaar vervoer. Dus daar blijven we ons best voor doen. We zagen in 2025 dat inmiddels al steeds meer mensen onze aantrekkelijke NS PrijsTijd Deals weten te vinden.

Betrokken

Dat we als staatsdeelneming van grote waarde zijn voor de maatschappij is wel duidelijk. Dat weten we natuurlijk vanuit onze ontmoetingen met reizigers. We brengen mensen naar hun werk, vrijetijdsbesteding en familie. Dat is belangrijk. Maar er is meer.

NS heeft als staatsdeelneming publieke belangen te behartigen. We zijn onderdeel van de oplossing voor veel uitdagingen in ons land. We dragen bij aan de vermindering van CO₂-uitstoot en de energietransitie. We spelen een rol bij het voorkomen van files. We denken mee met gemeenten over de ontwikkeling en bereikbaarheid van nieuwe wijken met duizenden woningen. Waar zit nog ruimte in de dienstregeling en hoe kunnen we aan wensen tegemoetkomen? En we hebben het over een goede overstap tussen verschillende vormen van vervoer. Zoals rondom Utrecht, waar plannen zijn voor een nieuwe tramlijn die op Utrecht Centraal moet aankomen, zodat reizigers vanaf daar verder kunnen. Het klinkt misschien raar, maar we hebben ook gelobbyd voor het doortrekken van de Noord/Zuidlijn naar Schiphol en Hoofddorp. Want dat zal de druk op station Schiphol ontlasten, waardoor daar ruimte ontstaat voor internationale treinen. En het betekent veel voor het ontsluiten van nieuwe woningbouwprojecten in de Metropoolregio Amsterdam. Wij kijken dus verder dan alleen ons bedrijfsbelang.

‘Wij kijken verder dan ons bedrijfsbelang’

De waarde van NS is nu ook wetenschappelijk onderbouwd. Via de zogenoemde Futureproof Ratio. Onderzoekers concludeerden dat onze maatschappelijke waarde veel groter is dan onze financiële waarde. Bevorderen van contact tussen mensen en onze rol bij het tegengaan van klimaatverandering tellen daarbij zwaar mee. Uit de index blijkt dat NS maatschappelijk meer toevoegt dan op basis van de financiële waarde verwacht zou worden.

Betrokken collega's

Dan zijn er ook nog de NS'ers zelf. Dat zijn betrokken mensen; bij hun reizigers en bij het bedrijf. Dat maakte de cao-onderhandelingen en de stakingen misschien wel extra ingewikkeld. NS'ers willen het beste voor de reizigers en toch wordt het land geraakt door een staking. NS wilde een goede werkgever zijn binnen de mogelijkheden, bonden zetten zich in voor hun achterban en niet alle collega's zaten op één lijn. We zijn er gelukkig uitgekomen, maar het was niet eenvoudig.

Werken bij NS is mensenwerk. Dat gaat trouwens ook helemaal niet zonder betrokkenheid. In een krappe arbeidsmarkt zullen we veel nieuwe medewerkers nodig hebben die er zin in hebben voor de samenleving aan de slag te gaan. Een derde van onze collega's is 55 jaar of ouder. Alleen al de komende tien jaar zullen er zo'n 6.000 met pensioen gaan. We kijken daarom ook voortdurend naar hoe we met de toekomst van werk omgaan. Technologie en digitale innovaties zijn daarbij noodzakelijk, want op termijn zijn er niet genoeg mensen. En werk verandert. Een trein is inmiddels vooral een rijdende computer. Camera's langs het spoor leveren ons extra informatie over de staat van onze treinen. Enorme rekenkracht ondersteunt onze collega's bij de bijsturing. Als werkgever helpen we onze mensen bij het verwerven van vaardigheden die ze voor hun veranderende werk nodig hebben.

Persoonlijke ontwikkeling kreeg in 2025 bij NS veel aandacht en dat blijft ook zo. Zelf oriënteerde ik me op innovaties in de wereld van het vervoer. Die gaan snel en het is nodig te weten wat er op de markt is. Daarnaast keerde ik nog even zo'n anderhalve week terug naar de politiek, ook weer leerzaam. Ik ging als verkenner voor het nieuwe kabinet aan de slag, natuurlijk ging dat in overleg met de raad van commissarissen. Veel NS'ers stuurden mij hartverwarmende berichten toen ik mijn tijdelijke rol bekendmaakte, ik voelde me gesteund door de grote NS-familie.

Dank aan collega's

Al die NS'ers hebben gezamenlijk afgelopen jaar veel werk verzet. Ze zijn er in geslaagd om ondanks die vele verstoringen en onvoorziene werkzaamheden de treindienst doorgaans overeind te houden. Hier zit verborgen werkdruk onder, dat is belangrijk om te beseffen. Voor buitenstaanders is dat vaak niet zichtbaar, maar de wereld van het spoor is complex. En als er iets misgaat, dan zet iedereen de schouders er direct onder. De flexibiliteit die onze mensen dan tonen, is klasse. Ze hebben dat ene doel voor ogen: de reizigers op hun plek van bestemming krijgen. Ik wil mijn collega's heel erg bedanken voor hun inzet.

De medezeggenschap wil ik er nog even uitlichten. Deze groep collega's heeft een belangrijke en verantwoordelijke taak op zich genomen en toonde een grote mate van betrokkenheid. Ook veel dank daarvoor. Ook de samenwerking met de raad van commissarissen was in 2025 goed, open en constructief.

Tot slot ben ik blij dat de raad van bestuur sinds april compleet is met de komst van Daan Schut. De onderlinge dynamiek binnen de raad van bestuur is goed en we vullen elkaar aan.

Ten opzichte van een paar jaar geleden zit NS nu in rustiger vaarwater en we gaan vol vertrouwen de toekomst in. De eerste jaren ligt onze focus op betrouwbare dienstverlening en de voorbereiding op de groei van het aantal reizigers. We weten dat 2026 niet eenvoudig zal zijn, met alle werkzaamheden die eraan komen. Maar wij, NS'ers, stropen altijd weer de mouwen op. Onze reizigers rekenen op ons.

Namens de raad van bestuur,

Wouter Koolmees,
president-directeur



Over NS en hoe we waarde toevoegen



Onze waarde voor de samenleving



NS is een maatschappelijk bedrijf. Van én voor Nederland. We spelen al bijna 200 jaar een cruciale rol bij het verbinden van mensen met elkaar. Maar we zijn meer dan een vervoerder: we zijn onderdeel van de oplossing voor diverse uitdagingen in ons land.

Neem bereikbaarheid. Al die auto's op dichtslibbende wegen, individueel op weg naar soms dezelfde bestemming. De filedruk in het land is groot, niet eens alleen meer rond de grote steden. Ook parkeren is een tijdrovende puzzel geworden. De trein is meer ruimte-efficiënt en kan een deel van de auto- en parkeerdruk wegnemen. Onze stations en het directe gebied daaromheen, de zogenoemde spoorzones, zijn daarnaast magneten voor bedrijven en scholen; levendige plekken om je te vestigen.

En laten we kijken naar de woningbouw: er zijn veel nieuwe woningen nodig en nieuwe woonwijken moeten op een duurzame manier bereikbaar zijn. Bouwen in de nabijheid van een station in combinatie met aansluiting op goed openbaar vervoer is daarbij de logische keuze. Niemand wil nóg meer auto's die stilstaan op de weg. NS zorgt voor die noodzakelijke duurzame bereikbaarheid.

Dus waar maatschappelijke vraagstukken op dit gebied spelen, zitten we tijdig aan tafel. Centraal of in de regio, we gaan graag met onze stakeholders in gesprek om te onderzoeken waar we kunnen bijdragen. Met de provincie Limburg denken en werken we bijvoorbeeld mee in het woningbouwproject Limburg Centraal: de bouw van extra woningen rondom de Limburgse intercystations.

Ook wat betreft duurzaamheid en de energietransitie is Nederland bij ons aan het goede adres. We rijden volledig op wind- en zonne-energie, zo dragen we bij aan het verlagen van de CO₂-uitstoot. Wie kiest voor reizen met NS, kiest mét ons voor een leefbare wereld.

Hoewel de trein één van de oudste vormen van mobiliteit is, geloven wij dat de gloriédagen van NS voor ons liggen. Duurzame mobiliteit - met daarin het openbaar vervoer en daarbinnen weer de trein - heeft een zeer belangrijke rol om Nederland duurzaam bereikbaar te houden. Drukke binnensteden, een veranderend klimaat en de bereikbaarheid van honderdduizenden nieuwe woningen; het spoor is voor veel problemen in Nederland een deel van de oplossing. We zijn er trots op om die rol te kunnen vervullen.

Futureproof Ratio

Dat NS meer is dan een gewone onderneming bewijst ook de Futureproof Ratio; een manier om door de bril van maatschappelijke waarde naar een bedrijf te kijken. Onderzoekers van Erasmus University, Nyenrode Business Universiteit en consultancybureau ftrprf ontwikkelden deze rekenmethode.

Hiermee beoordelen zij bedrijven niet alleen op hun financiële waarde, maar is er ook aandacht voor de sociale en ecologische waarde van een bedrijf. Uit hun berekeningen blijkt dat in 2024 geen enkel beursgenoteerd bedrijf dat zij onderzochten hoger scoort dan een 5. Afgelopen jaar hebben ze ook de Futureproof Ratio berekend van NS.



De financiële waarde van NS werd geschat op €6,4 miljard euro. De maatschappelijke waarde kwam volgens de onderzoekers uit op €72,8 miljard, de Futureproof Ratio is 11. Deze hoge uitkomst voor de maatschappelijke waarde van NS komt vooral door de bijdrage van NS aan sociale inclusie en leefbaarheid voor veel Nederlanders. NS brengt mensen naar het werk en naar school en zorgt er daarmee voor dat mensen mee kunnen doen met de maatschappij. Daarnaast krijgt NS veel waarde toegekend omdat veel reizigers hun reistijd nuttig kunnen besteden, ook de OV-fiets scoort goed. NS heeft veel aandacht voor duurzaamheid en veroorzaakt relatief weinig negatieve impact met de uitstoot. Het rapport over de Futureproof Ratio vind je [hier](#).

Zichtbaar en onzichtbaar

Zo voegen we waarde toe aan de maatschappij op meerdere manieren: direct zichtbaar en merkbaar voor onze reizigers tijdens hun dagelijkse reis, indirect voor de hele samenleving die profiteert van wat wij de maatschappij bieden. We hebben een groot maatschappelijk hart en dat zetten we in voor de hele samenleving

Onze omgeving en hoe we daarin opereren



Tijdens de Utrechtse Introductie Tijd richtte NS een 'glamping' in op Utrecht Centraal. Met de actie wilde NS studenten verwelkomen in hun nieuwe stad en ze helpen aan een slaapplek tijdens de introductieweek. Veel studenten komen van ver en reizen dagelijks met de trein.

In dit hoofdstuk beschrijven we de voor NS relevante belangrijkste trends en ontwikkelingen van 2025. We bespreken ze aan de hand van verschillende ontwikkelingen, van demografische en economische tot technologische en politieke. In het hoofdstuk 'Onze strategie' vertellen we hoe we hierop inspelen.

Ruimtegebrek, druk op het spoor en reispatronen

Goede infrastructuur is een voorwaarde voor een goede treinreis. Helaas is de infrastructuur op te veel plekken kwetsbaar. Dat zorgt voor veel storingen en daarmee is de vervangingsopgave groot. De hinder door de nodige werkzaamheden op het spoor neemt toe. Tegelijkertijd worden projecten uitgesteld door stikstofregulering of gebrek aan personeel om de werkzaamheden uit te voeren. Ondertussen neemt ook de totale filezwaarte jaar na jaar toe, met name in de ochtendspits op dinsdag en donderdag.

De overheids- en OV-budgetten staan blijvend onder druk. Eerder aangekondigde bezuinigingen voor de komende twee jaar zijn gelukkig teruggedraaid. Maar investeringen voor de langere termijn voor het spoor of OV zijn onzeker en dit kan een negatief effect hebben op de kwaliteit van het openbaar vervoer in Nederland.

Afgelopen jaar hebben we ook gezien dat er weer meer mensen naar kantoor gaan, maar dat dit zich vooral concentreert op dinsdag en donderdag. Werkgevers lijken meer grip op thuiswerken te willen, blijkt uit onderzoek van werkgeversorganisatie AWWN. Daarbij is vooral behoefte aan meer sociale cohesie tussen de werknemers, betere informatieoverdracht en inwerken van nieuwe collega's. Tegelijkertijd laat ander onderzoek ook zien dat hybride werken medewerkers gelukkiger maakt en Nederland productiever.

De woningbouwopgave waar Nederland voor staat, blijft onverminderd groot. In september werd de Ontwerp-Nota Ruimte gepubliceerd. Hierin staan ruimtelijke inrichtingskeuzes van het Rijk voor 2030 en 2050. Grootschalige woningbouw wordt toegewezen aan metropoolkernen en regiosteden. De verstedelijking neemt hiermee dus toe. Ook deze nieuwe woongebieden moeten worden ontsloten en bereikbaar zijn. Dit vraagt om een slimme inrichting rondom OV-knooppunten.

Een bewegende OV-markt

Op landelijk niveau is te zien dat verschillende vervoerders steeds meer verzoeken voor open toegang doen. Open toegang betekent rijden voor eigen rekening en risico. NS is positief over open toegang aanvullend op de HRN-concessie, omdat dit ten goede komt aan de reiziger. In 2025 wilde vervoerder Arriva een treindienst in open toegang aanbieden tussen Zwolle en Groningen. De vervoerder besloot uiteindelijk toch om de dienst voorlopig niet te rijden, omdat de reiskosten voor studenten op open toegang treinen vooralsnog niet worden gedekt door de overheid. Daarnaast reed Arriva in 2025 een nachttrein tussen Zwolle en Schiphol. Voor die verbinding werd een subsidie met de gemeente Almere en Lelystad afgesproken. Omdat NS van mening is dat zo'n subsidie niet samengaat met open toegang, is NS een rechtszaak tegen beide gemeentes gestart. Doel is om meer duidelijkheid te krijgen over de regels rondom open toegang.

In september is een wetsvoorstel aangenomen dat provinciale overheden de mogelijkheid biedt om zelf een OV-bedrijf op te richten, met volledige regie en sturing op het aanbod. Dit kan voor verschillende vormen van vervoer worden toegepast, zoals de bus, maar ook op regionale treinlijnen.

De deelmobiliteitsmarkt blijft ook continu in beweging. Bedrijven stoppen, breiden uit of doen overnames, mede door onzekere regulering en korte looptijden van contracten. Het totale aanbod van deelvervoer daalde (in 2024) licht, ondanks groei van de gedeelde e-bike. Deelvervoer concentreert zich in grote steden en leidt aantoonbaar tot een vermindering van autobezit en -gebruik. Daarnaast is het zo dat de populariteit van fietsen toeneemt door investeringen in fietsinfrastructuur en verstedelijking. Beide ontwikkelingen verbeteren de aansluiting op OV-knooppunten, waardoor de kans groter wordt dat reizigers voor de trein kiezen. Als de deelmobiliteitsmarkt groeit, biedt dit dus ook kansen voor NS.

Mensen, veiligheid en mentaal welzijn

De aanhoudende arbeidsmarktkrapte blijft een punt van zorg, ook voor NS. Hoewel het aantal werkzoekenden momenteel ongeveer gelijk is aan het aantal beschikbare vacatures, bestaat er een blijvende mismatch tussen vraag en aanbod. Met name in een kritieke beroepsgroep als technisch personeel. Het tekort op de arbeidsmarkt blijft naar verwachting de komende decennia bestaan. De vraag naar praktisch opgeleid (mbo-) personeel groeit, terwijl het aandeel theoretisch opgeleiden in de beroepsbevolking toeneemt. NS is een grote werkgever voor mbo-geschoolden, daarnaast gaan er de komende tien jaar veel medewerkers met pensioen: de personele uitdaging blijft dus steeds groot.

Naast krapte op de arbeidsmarkt is ook het (mentale) welzijn van medewerkers en daaraan gekoppeld tevredenheid en verzuim in toenemende mate een punt van zorg. Arbodienstverlener 'De Arbodienst' constateert een landelijk verhoogd verzuim door psychische overbelasting. Dit is een gevolg van verhoogde prestatiedruk, haast en overprikkeling. Daarnaast maken steeds meer Nederlanders zich zorgen over de druk op bestaanszekerheid en individualisme. Deze maatschappelijke ontwikkeling raakt ons. Het speelt bij reizigers, bij onze medewerkers en in de interactie tussen hen.

De druk op bestaanszekerheid blijft een belangrijk thema in Nederland. Bestaanszekerheid gaat niet alleen om het inkomen van nu. Maar ook over toekomstperspectief en niet-financiële aspecten als gezondheid, veiligheid en sociale relaties. Dit stellen SCP, PBL en CPB in een recente studie. Een goed functionerend en betaalbaar (openbaar) vervoernetwerk zorgt ervoor dat mensen zonder eigen vervoer toch toegang hebben tot werk, onderwijs en zorg. Dit draagt onder andere bij aan gelijke kansen en sociale inclusie.

Verschillende demonstraties hebben vorig jaar geleid tot overlast op de stations en af en toe zelfs tot hinder op het spoor. Tegelijkertijd heeft de trein ook een belangrijke rol gespeeld in het vervoeren van demonstranten naar grote vreedzame demonstraties. Dit laat zien dat het Nederlandse spoor kwetsbaar is, maar ook hoe belangrijk de trein is voor het draaiend houden van onze samenleving. En dit vraagt extra aandacht voor fysieke en digitale beveiliging van het spoor en de veiligheid van onze reizigers en medewerkers in de trein en op het station.

In 2025 was er tenslotte een grote toename van geopolitieke spanningen, met onder andere oorlog op ons continent en een tarievenconflict met de Verenigde Staten. Dit leidde tot economische onzekerheid, polarisatie en zorgen in de maatschappij. We zagen meer sabotage van en cyber- en hybride aanvallen op infrastructuur dan in de jaren hiervoor. Zowel in Nederland als in omliggende landen. De toenemende dreiging leidt er ook toe dat er meer interesse vanuit de overheid is om het spoor weerbaarder én geschikt voor militaire doeleinden te maken. Dit kan leiden tot meer investeringen in de spoorinfrastructuur.

Klimaat, energie en drukte op het net

De Nederlandse uitstoot van broeikasgassen neemt nog steeds af, maar de daling vlakt af. De trein speelt een cruciale rol in de reductie van CO₂-uitstoot. Als we vaker de trein nemen in plaats van de auto, dragen we positief bij aan het tegengaan van klimaatverandering. Robuuste spoorinfrastructuur en betaalbaar openbaar vervoer zijn onmisbaar om aan de huidige vraag te voldoen en om voorbereid te zijn op een grotere vraag in de toekomst.

Ook netcongestie blijft een belangrijk knelpunt in de grote verduurzamingsopgave waar Nederland voor staat. Bedrijven worden niet aangesloten en de woningbouw ligt stil. Netcongestie is mogelijk een belemmering om het Nederlandse spoor in de toekomst intensiever te gebruiken. Oplossingen worden gezocht in onder andere grootschalige opslag en terugleveren aan het net. Ook de mobiliteitssector draagt hier al aan bij. Het ACM heeft in 2025 een prioriteringskader vastgesteld, waarmee wordt bepaald hoe netbeheerders de schaarse transportcapaciteit op het stroomnet verdelen. Hierbij is besloten dat openbaar vervoer een basisbehoefte is en daarmee voorrang kan krijgen. Er is afgelopen jaar een akkoord gesloten tussen OV-bedrijven (waaronder NS), netbeheerders en de overheid om netcongestie aan te pakken. Dat gebeurt door middel van financiële steun en innovatieve oplossingen.

We zien dat extremen in klimaat zoals langdurige hitte, aardverschuivingen en hevige regenval steeds vaker tot hinder in het treinverkeer leiden. Vooral ook in de ons omringende landen. Dit onderstreept de noodzaak om haast te maken met klimaatadaptatie, zoals het bestendiger maken van de spoorinfrastructuur en de stations.

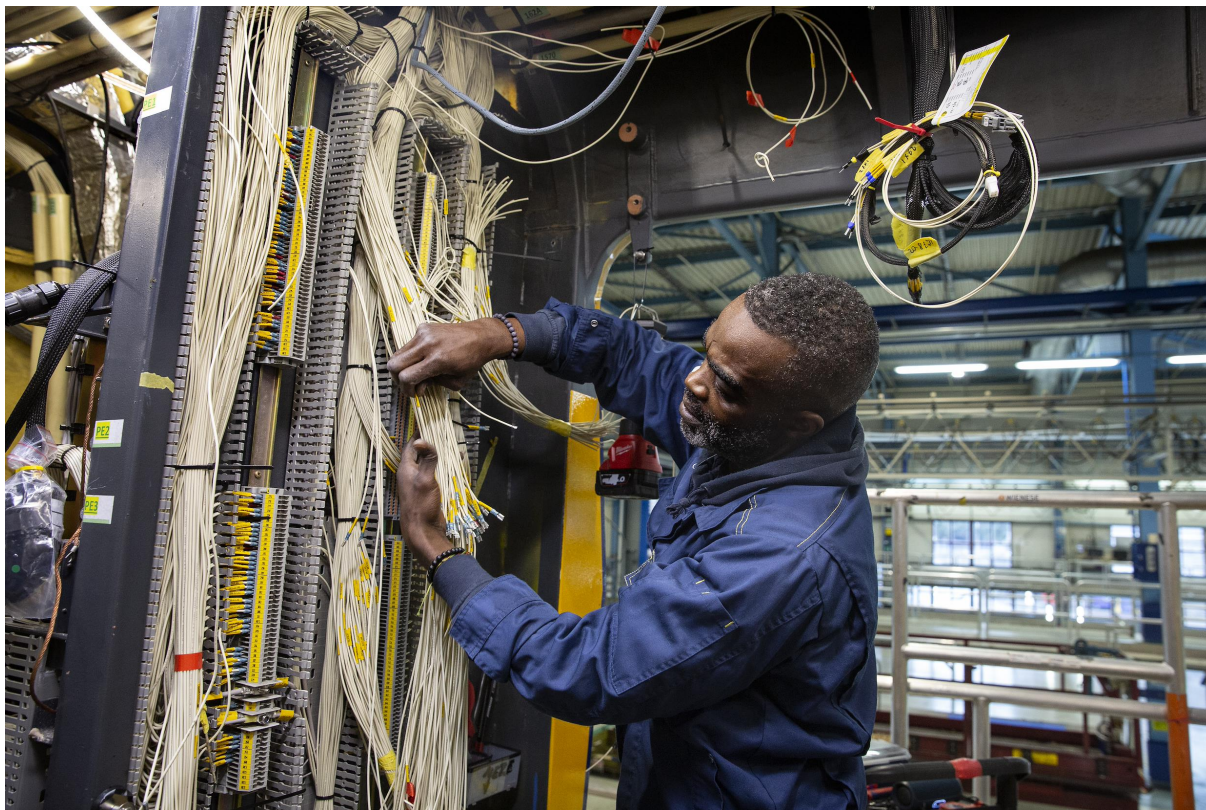
Technologie en data als motor van de mobiliteit van morgen

Ook de voortschrijdende technologische ontwikkelingen spelen een belangrijke rol op de arbeidsmarkt. Volgens het World Economic Forum is in 2030 naar verwachting een derde van de banen geautomatiseerd. Daarnaast biedt technologie kansen om de gevolgen van arbeidsmarktcrisissen te verzachten. Dit onderstreept de noodzaak om anders naar (de toekomst van) werk te kijken. Aandacht voor het welzijn en de ontwikkeling van medewerkers én slim inzetten op innovatie en technologie zijn noodzakelijk om de uitdagingen van de arbeidsmarkt het hoofd te bieden.

De zelfrijdende auto wordt voorlopig nog niet op de openbare weg verwacht in Nederland. Maar er zijn in 2025 wel veel veelbelovende proeven gedaan met autonome of op afstand bestuurbare voertuigen. Van zelfrijdende bussen in Groningen en taxi's in Hamburg, tot een taxi-bot op Schiphol en huurauto's voor medewerkers in de haven van Antwerpen. Deze ontwikkelingen bieden enorme efficiëntie en verduurzamingskansen in onder andere operationele processen. In de toekomst kunnen ze mogelijk ook gaan concurreren met de trein.

De (Gen-)AI-ontwikkelingen snellen voort, waardoor AI door bredere inzetbaarheid een steeds prominenter rol in de algemene bedrijfsvoering inneemt. De opkomst van AI-agents kan de efficiëntie van bedrijven verbeteren en steeds meer taken automatiseren. Tegelijkertijd wordt er gewaarschuwd voor een AI-bubbel, door de torenhoge investeringen en hoge waarderingen. Overheden in Europa worstelen met ethische vraagstukken, privacy, afhankelijkheid van China en de VS en benodigde regelgeving rondom AI. Een keerzijde is ook dat AI steeds vaker wordt gebruikt voor cyberaanvallen. De (maatschappelijke) kosten die hiermee gepaard gaan, zijn het afgelopen jaar explosief gestegen. Ook voor NS is dit een risico en extra kostenpost. Een toegankelijke en veilige datahuishouding is dus cruciaal. NS gebruikt AI al bij onder andere de dienstregeling, materieelcontrole, druktevoorspelling, cameratoezicht en bij kantoorwerkzaamheden.

Onze strategie



Samen maken we Nederland duurzaam bereikbaar. Voor iedereen. Dat is de missie van NS, die ook de komende jaren het kompas blijft voor onze strategie. Iedere dag zorgen we ervoor dat veel mensen duurzaam kunnen reizen. Met meer dan 1 miljoen treinreizen per dag, maken we voor veel mensen deelname aan de samenleving mogelijk. Zo dragen we positief bij aan Nederland. Wij verbinden drukke én minder drukke delen van Nederland met elkaar, en Nederland met Europese steden. Hiermee vervullen we een vitale rol in de samenleving en dragen we positief bij aan het faciliteren van ontmoetingen, gelijke kansen en een leefbare wereld.

Kansen en uitdagingen

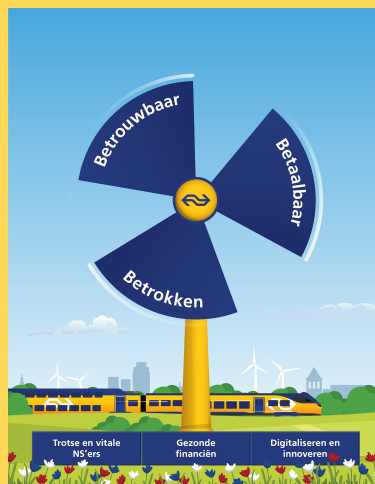
We staan voor grote uitdagingen, maar zien ook volop kansen om onze missie waar te maken. Nederland telt steeds meer inwoners, die graag met elkaar afspreken en eropuit gaan. We reizen steeds vaker, wat leidt tot meer drukte en congestie in en tussen steden. Tegelijkertijd worden er de komende jaren veel nieuwe woningen gebouwd. Ook die moeten goed bereikbaar zijn, terwijl de beschikbare ruimte beperkt is. Daarnaast neemt duurzaamheid een steeds belangrijkere rol in. Zowel voor reizigers als voor werkgevers, die duurzame mobiliteit moeten stimuleren. En voor Nederland als geheel. In deze veranderende wereld verbindt NS Nederland als geen ander: de trein is ruimte-efficiënt, toegankelijk en duurzaam. Ook over tientallen jaren zal de trein nog een grote rol spelen en wij geloven in de groeipotentie voor de trein.

Tegelijkertijd zijn er ook uitdagingen die groei in de weg staan. Als eerste zijn de reispatronen sinds de pandemie structureel veranderd. Op maandag, woensdag en vrijdag verwelkomen we minder reizigers dan voorheen, terwijl de spits op dinsdag en donderdag relatief drukker is. Dit maakt de uitdaging groter om de capaciteit van de trein en het spoor optimaal te benutten.

Daarnaast is een grote zorg dat onze medewerkers te maken krijgen met sociaal onveilige situaties op de trein en in het station. Tot slot staat onze financiële positie onder druk. Onze kosten zijn de afgelopen jaren gestegen (onder meer door hoge inflatie en stijgende lonen). Door de achterblijvende reizigersaantallen zijn de opbrengsten minder hoog dan oorspronkelijk begroot. Deze ontwikkelingen maken het voor ons moeilijker om een kwalitatief goed product te leveren voor een betaalbare prijs. Om onze financiële gezondheid te versterken zijn en worden daarom bezuinigingen doorgevoerd, zonder tot nog toe concessies te doen aan de kwaliteit van ons treinproduct.

Onze strategie

Begin 2025 presenteerden we onze herijkte strategie, waarmee we blijven werken aan een structureel relevant en sterk NS. We willen de komende jaren het hoofd bieden aan bovengenoemde uitdagingen én tegelijkertijd meer reizigers aan ons binden. Onze uitgangspunten betrouwbaar, betaalbaar en betrokken helpen ons daarbij. Hiermee bieden we de best mogelijke dienstverlening aan de reiziger en zijn we de logische keuze voor de reiziger en voor Nederland: op het hoofdrailnet en op de stations.



Betrouwbaar

Inzetten op een betrouwbare reis is de komende jaren onze hoofdprioriteit. Dit houdt in dat de reiziger in de trein en op het station op ons kan rekenen, doordat wij met trotse en vitale collega's onze kerntaak betrouwbaar uitvoeren. Kostenbewust en elke dag beter. We brengen de reiziger op tijd, met zitplaats en (sociaal) veilig van A naar B.

De komende jaren wordt er veel aan het spoor gewerkt, waardoor het voor ons extra belangrijk is om te focussen op een robuuste operatie; een dienstregeling die functioneert volgens plan, maar tegelijkertijd wendbaar en weerbaar is als er een verstoring is. Onze mensen maken daarin het verschil.

De toenemende geopolitieke spanningen, impact van klimaatverandering, sabotage en cyberdreiging hebben onze aanhoudende aandacht. We zorgen dat onze datahuishouding en cybersecurity op orde zijn en richten ons op een integrale aanpak.

Onder andere ook in samenwerking met andere bedrijven en overheidsinstanties, om nog weerbaarder te zijn voor mogelijke dreigingen en onverwachte verstoringen op het spoor in de toekomst. Daarnaast werken we nauw samen met ProRail om de impact van geplande verstoringen nog beter vooraf in kaart te brengen.

De sociale veiligheid van reizigers en medewerkers vinden wij essentieel. Via veiligheidsmaatregelen, zoals de brede uitrol van bodycams en een proef met een wapenstok voor medewerkers Veiligheid & Service, blijven we investeren om deze basisveiligheid te garanderen.

Daarnaast werd door het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat op Prinsjesdag bekendgemaakt dat het ministerie € 20 miljoen vrijmaakt voor sociale veiligheid op stations. NS gaat samen met ProRail en het ministerie in gesprek over de exacte invulling van deze € 20 miljoen.

Tegelijkertijd bereiden we ons voor op de toekomst, waar we met onder andere ERTMS, nog meer treinen kunnen laten rijden om klaar te zijn voor meer reizigers dan ooit.

Betaalbaar

Steeds meer reizigers kiezen voor de trein als deel van hun deur-tot-deurreis. Wij bieden op prijs, reistijd en gemak een concurrerend én kostenbewust aanbod ten opzichte van de auto, het vliegtuig en andere vervoerders. In veel gevallen is een treinreis waarbij gebruik wordt gemaakt van het kortingstarief goedkoper dan dezelfde rit met de auto. Zeker als daarbij ook parkeerkosten worden meegerekend.

We werken hard aan het aantrekken van meer reizigers en stimuleren hen over de dag en week gespreid te reizen. Dat doen we onder andere door in te zetten op dynamische kortingen met PrijsTijd Deals. De initiatieven lijken een positief effect te hebben: we verwelkomen meer reizigers in rustige treinen en in het weekend kiezen alweer ruim meer reizigers voor NS dan in 2019. De spreiding van reizigers helpt om de capaciteit van het spoor beter te benutten en (uiteindelijk) minder kosten te maken. Ook zijn we dit jaar begonnen met het slimmer plannen van onderhoud. Zo zijn er juist op de drukke dagen meer zitplaatsen voor reizigers.

We richten ons ook op de fiets-treincombinatie, met onder andere aandacht voor beter fietsparkeren en meer OV-fietsen. We stimuleren daarmee de duurzame deur-tot-deurreis, waarbij onze stations en de inrichting van de stationsomgeving een grote rol spelen. Internationaal verbinden we steeds meer Nederland(ers) met grote hubs én aantrekkelijke bestemmingen tot 700km.

Een aantrekkelijk concurrerend aanbod zorgt ervoor dat we de trein zo betaalbaar mogelijk kunnen houden voor al onze reizigers en draagt bij aan een financieel gezonde organisatie.

Betrokken

We willen zichtbaar bijdragen aan een leefbare wereld, gelijke kansen en het stimuleren van ontmoetingen. Daar zetten we ons actief voor in. Zo leveren we maatschappelijke waarde voor Nederland.

We zetten in op een leefbare wereld door Nederland duurzaam bereikbaar te maken via een landelijk netwerk. We streven naar fossielvrij, circulair en groen ondernemen, door en voor iedereen. Met partners als ProRail en het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW) werken we aan een Afvalvrij station in 2040. We besparen energie in onze processen en gebruiken gronden voor duurzame energieopwekking. Samen met Universiteit Twente en TU Delft (in het kader van het Europees onderzoeks- en innovatieprogramma Europe's Rail Joint Undertaking) onderzoeken we energieopslag langs het spoor. Die verlaagt de piekvraag en spreidt de stroomafname. We vinden het belangrijk om hieraan bij te dragen vanwege onze hoge elektriciteitsconsumptie en de algemene druk op het elektriciteitsnet.

Gelijke kansen betekent dat door betrouwbaar en toegankelijk vervoer meer mensen toegang hebben tot werk, onderwijs en andere voorzieningen. Zo dragen we eraan bij dat iedereen mee kan doen en dromen kan najagen, waar je ook vandaan komt. En ook dat we een betrokken bedrijf zijn met gelijke kansen voor onze huidige en toekomstige medewerkers.

Als laatste tonen wij onze betrokkenheid door ontmoetingen te faciliteren. Bij ons komen mensen samen. Hoe meer we elkaar ontmoeten, hoe meer wij elkaar gaan begrijpen. NS verbindt niet enkel steden en bestemmingen, maar verbindt ook en juist mensen met elkaar. In tijden van toenemende polarisatie, gevoel van onveiligheid en individualisering vinden wij het extra belangrijk de waarde van fysieke ontmoetingen te benadrukken.

Wat we daarvoor nodig hebben

Inzetten op betrouwbaar, betaalbaar en betrokken voor onze reizigers en Nederland kunnen we alleen maar met onze mensen. Voldoende trotse en vitale NS'ers zijn essentieel voor de toekomst van NS.

Met aantrekkelijk werk dat ertoe doet werven en behouden we voldoende medewerkers, onder andere door te blijven investeren in (sociale) veiligheid en een gezonde werkomgeving. Met de inzet van technologie willen we onze collega's ondersteunen en aantrekkelijk werk met een realistische belastbaarheid borgen.

Daarnaast vraagt het realiseren van onze strategie om gezonde financiën. Dat betekent: kostenbewust werken, investeren waar dat het meeste oplevert en keuzes maken als middelen schaars zijn. We stoppen met activiteiten die niet bijdragen aan onze kern: de reiziger in Nederland.

Samenwerken

Onze missie en strategie waarmaken, kunnen we niet alleen. Dat doen we samen met onze partners. Van ProRail, ministeries, decentrale overheden en andere vervoerders tot werkgevers- en onderwijsinstellingen. Want: samen maken we Nederland duurzaam bereikbaar. Voor iedereen.

Ook op het gebied van onderzoek en innovatie werken we samen met partners zoals universiteiten, hogescholen en spoorpartijen als ProRail en Deutsche Bahn. Om innovaties te versnellen en zo (meer) impact te maken, nemen we bovendien deel aan diverse meerjarige programma's. Zo is NS samen met ProRail kernlid van het Europees onderzoeks- en innovatieprogramma Europe's Rail Joint Undertaking. Met onze deelname aan de Stichting Kickstart AI dragen we bij aan de versnelling van AI-adoptie in Nederland, terwijl investeringsfonds SHIFT Invest ons helpt bij het versnellen van innovaties binnen NS.

Door deze brede, langdurige samenwerkingen kunnen wij sneller experimenteren, leren en opschalen. Zo bouwen we niet alleen een sterker NS, maar dragen we samen bij aan toekomstbestendige en duurzame mobiliteit voor heel Nederland.

Stip op de horizon

Met deze strategie geloven we dat we, nu en in de toekomst, onze missie kunnen waarmaken: Samen maken we Nederland duurzaam bereikbaar, voor iedereen. Met deze missie en focus blijven we het publieke belang dienen.

Dilemma's



Ieder bedrijf kent dilemma's. NS ook. We schetsen er drie van afgelopen jaar.

Jongerendagkaart: de keuze tussen populariteit en betaalbaarheid

Onze vaste reizigers weten: er is niets mooier dan Nederland per trein te ontdekken. Dat geldt misschien wel extra als je jong bent. Daarom vindt NS het belangrijk dat de trein ook voor jongeren betaalbaar is.

In 2020 werd daarom de Jongerendagkaart ingevoerd. De kaart was direct succesvol. De doelgroep, 12- tot en met 17-jarigen, reisde veelvuldig met de kaart op zak het hele land door. En maakte veel langere reizen dan NS had verwacht. Bovendien kostte de Jongerendagkaart NS veel geld. We konden ons dat niet permitteren, gezien de financiële situatie van NS. Tegelijkertijd was de Jongerendagkaart niet aantrekkelijk voor jongeren die een korte afstand wilden reizen.

We wilden niet doorgaan met de Jongerendagkaart, maar vonden wel dat we treinreizen voor jongeren betaalbaar moesten houden. Onze oplossing: een alternatief in de vorm van een gratis Dal Voordeel abonnement, waarvoor NS de abonnementskosten van € 71,40 per jaar voor haar rekening neemt. Met dit Dal Voordeel abonnement krijgen jongeren 40% korting tijdens de daluren. Voor jongeren die korte afstanden reizen, is dit gunstiger dan de Jongerendagkaart. Het is pijnlijk om de stekker uit een geliefd product te trekken, maar het kostte ons onverantwoord veel. Met de nu gekozen oplossing komen we jongeren tegemoet.

Veiligheid versus gastvrijheid: de komst van de wapenstok

NS deed in juli een aanvraag bij het ministerie van Justitie en Veiligheid voor een proef met een wapenstok. NS wil tijdelijk 75 medewerkers Veiligheid & Service hiermee uitrusten.

Draagt het gebruik van een korte wapenstok bij aan de effectiviteit en de veiligheid van het werk van de medewerkers Veiligheid & Service? Daar willen we achter komen met de proef. Zo'n aanvraag bij het ministerie doe je niet zomaar. We willen een gastvrij bedrijf zijn, waar iedereen welkom is. Zowel op het station als in de trein. Collega's voorzien van een verdedigingswapen past daar niet goed bij. Maar tegelijkertijd krijgen onze collega's van Veiligheid & Service regelmatig te maken met geweld. Dat staat op gespannen voet met de middelen en bevoegdheden die zij hebben om hun werk te kunnen doen.

NS heeft al veel maatregelen genomen zoals de inzet van extra medewerkers Veiligheid & Service, bodycams en maatregelen op stations. En dat blijven we doen. Onze collega's denken er verschillend over of een wapenstok bij hun werkuitrusting hoort. Het ministerie van Justitie en Veiligheid heeft in oktober toestemming verleend voor de proef met de wapenstok. NS verwacht begin 2026 met de proef te kunnen starten. We zullen de proef uitgebreid evalueren en zijn benieuwd naar de resultaten.

IT-vraagstuk: digitale autonomie versus aanbestedingsregels

Treinen, werkplaatsen en kantoren: bij NS draait vrijwel alles op IT. Dat moet veilig, betrouwbaar en betaalbaar zijn. We werken daarvoor samen met verschillende externe IT-leveranciers.

In Nederland en Europa groeit de wens om digitaal weerbaarder en autonomer te worden. Hoe afhankelijk wil je zijn van grote buitenlandse technologiebedrijven, bijvoorbeeld uit de VS? Als staatsdeelneming en deel van de kritieke infrastructuur van Nederland raakt deze discussie ons direct. En we zien dat de ambitie om meer onafhankelijk te worden zich ook breder afspeelt; vrijwel alle Nederlandse overheidsorganen, bedrijven en andere organisaties zijn afhankelijk van grote IT-partijen in het buitenland.

De onafhankelijkheidsambitie botst met de praktijk. NS is wettelijk verplicht om Europese aanbestedingsregels te volgen en mag leveranciers niet uitsluiten alleen omdat ze buiten Europa gevestigd zijn. Bovendien ontbreekt vooralsnog een volledig Europese optie: ook Europese IT-aanbieders leunen voor soft-en hardware op Amerikaanse partijen. Dat maakt het op dit moment onmogelijk om minder afhankelijk te worden.

Een voorbeeld hiervan was de Europese aanbesteding in 2025. Die draaide om een aanbesteding van het beheer en de hosting van een technisch platform waarop interne applicaties kunnen draaien. Bijvoorbeeld voor de financiële planning van NS en voor hulpmiddelen in werkplaatsen voor treinen.

Deze aanbesteding werd gewonnen door Enterprise Services Nederland (ESN). Dit bedrijf is onderdeel van het Amerikaanse DXC. Het gaat om zogenaamd 'niet missie-kritische systemen' waarin geen persoons- of reizigersgegevens worden verwerkt. Maar de keuze riep wel vragen op: hoe past dit binnen de bredere wens om digitaal weerbaarder te worden?

Op basis van de huidige wet- en regelgeving, de door NS gestelde eisen en het gekozen gunningsmodel is ESN de terechte winnaar. We hebben dan ook vertrouwen in deze leverancier. Tegelijkertijd willen we onze afhankelijkheid van partijen buiten Europa afbouwen. Hiervoor werken we samen met de overheid en andere partijen. Digitale strategische autonomie kunnen we als sector én als land alleen gezamenlijk en stap voor stap realiseren.

Prestaties: wat we
hebben gedaan



Onze operatie



In 'Onze operatie' laten we zien hoe we onze dagelijkse dienstverlening in 2025 hebben uitgevoerd. We beginnen met een beschrijving van onze concessie-indicatoren, zoals: punctualiteit, zitplaatskans, drukke treinen en reisinformatie. Vervolgens gaan we in op de factoren die daarop van invloed waren, en de maatregelen die we namen om met deze factoren om te gaan. Ook staan we in dit onderdeel stil bij onze treinen, veilig reizen en werken, spoorwegveiligheid, sociale veiligheid, cyber- en fysieke security, toegankelijkheid en onze inspanningen rond klantenservice en webcare.

"2025 was operationeel een sterk jaar. We voldeden aan alle prestatieafspraken met de overheid; we reden vaker op tijd, boden onze reizigers vaker een zitplaats. Dat is een prestatie waar ik trots op ben, zeker gezien de vele werkzaamheden en infraproblemen op en rond het spoor. Achter elke grafiek staat de inzet van duizenden collega's die, ongeacht de omstandigheden, steeds maar één doel voor ogen hebben: de reizigers zo goed mogelijk van A naar B brengen."



Eelco van Asch, directeur Operatie

Prestatie-afspraken

Als we even dagdromen, zien we je ideale treinreis voor ons.

Bij aankomst op het station is er plek in de fietsenstalling of op de parkeerplaats. Bij binnenkomst in de gezellige stationshal komt de geur van verse koffie en een net gebakken croissantje je tegemoet. Je wordt begroet door een vrolijke, behulpzame medewerker. Inchecken gaat als een zonnetje. In de app zie je met de druktepoppetjes dat je gemakkelijk een plekje in de trein kunt vinden. De trein die stipt op tijd aan komt rijden, blinkt je tegemoet. Alsof 'ie gloednieuw uit de verpakking komt. Als je instapt, glimmen de vloer en het meubilair. Plaats voor je tas is er in het bagagerek. De hoofdconducteur stapt monter binnen, verstrekt je informatie, controleert je vervoerbewijs en maakt een gezellig praatje. De machinist rijdt klasse en de reis verloopt keurig op tijd. Rechts van je staat een file, jij zoekt er zo voorbij. Vlakbij je eindstation roept de conducteur om, duidelijk en goed verstaanbaar. Als je uitstapt, zie je onmiddellijk waar je de fietsenstalling kunt vinden. De OV-fietsen staan in een net rijtje klaar en een aardige medewerker helpt je als je dat wil. Daar ga je, jouw reis, jouw dag.

John Lennon zong het al: 'Life is what happens to you, while you're busy making other plans.' Zo vergaat het ons ook. We kijken vooruit, we willen vooruit. We willen het beste voor onze reizigers, elke dag. Maar in de dagelijkse praktijk kunnen we niet altijd onze dromen voor reizigers waarmaken. Vaak gaat het goed, of op z'n minst voor een deel. Maar soms gaan dingen mis. Wat beter kan, daar werken we aan.

Onze reizigers maken gezamenlijk dagelijks meer dan een miljoen reizen met ons. Wij ontvangen ze graag op onze stations en in onze treinen. Met duizenden NS'ers maken we Nederland duurzaam bereikbaar, voor iedereen. Al deze collega's voelen zich verantwoordelijk voor hun aandeel in de reis van onze klant.

We horen regelmatig direct van reizigers wat ze vinden van wat we doen en daarnaast staan de spotlights van de samenleving erop gericht. Uiteraard hebben we ook prestatie-indicatoren (PI's) waar we aan moeten voldoen. Deze zijn afgesproken met het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW) en vastgelegd in de vervoerconcessie voor het hoofdrailnet voor de periode 2025-2033. We hebben nu het eerste jaar van deze nieuwe concessie afgerond. Voor deze concessie zijn ook nieuwe PI's afgesproken. Het Algemeen Klantoordeel en het Klantoordeel sociale veiligheid zijn nog niet bekend, alle overige PI's hebben we gehaald.

Prestatie-indicatoren

Prestatie-indicator		Realisatie 2025	Bodemwaarde 2025-2029	Streefwaarde 2029
Algemeen klantoordeel		n.n.b.	7,5	7,7
Klantoordeel sociale veiligheid		n.n.b.	7,7	7,9
Zitplaatskans in de spits tweede klas		92,4 %	91,7 %	93,6 %
Zitplaatskans in het dal tweede klas		98,2 %	97,0 %	97,9 %
Aantal drukke treinen per week in de spits		93	100	84
Reizigerspunctualiteit 3 minuten HRN		85,5 %	84,4 %	86,0 %
Reizigerspunctualiteit 10 minuten HRN		95,3 %	94,5 %	95,1 %
Impactvolle verstoringen veroorzaakt door NS		77	240	190
Kwaliteit van aansluitingen van NS door andere vervoerders		90,5 %	90,3 %	91,2 %
Kwaliteit reisinformatie inclusief verstoringen		72,7 %	70,0 %	71,8 %
Vermeden CO ₂ -uitstoot in kiloton broeikasgasemissies		597	562	648

 Boven bodemwaarde
  Boven streefwaarde

Hieronder volgt een toelichting op de meeste van onze prestatie-indicatoren. In het hoofdstuk 'Veilig reizen en werken' lees je meer over 'Klantoordeel sociale veiligheid'.

Algemeen Klantoordeel

Het Algemeen klantoordeel geeft weer hoe reizigers onze prestaties over het afgelopen jaar waardeerden. Het Algemeen klantoordeel wordt niet door onszelf gemeten, maar via de OV Klantenbarometer (OVBK). Het cijfer over 2025 wordt in het eerste kwartaal van 2026 gepubliceerd, dus we kunnen dit niet vermelden in dit verslag. Wat we hebben afgesproken met het ministerie van IenW is dat het rapportcijfer dat onze klanten ons gemiddeld geven, minimaal een 7,5 moet zijn. We weten wel het halfjaarcijfer over 2025 voor het Algemeen klantoordeel; dat was een 7,8.

Zitplaatskans

Er zijn twee prestatie-indicatoren voor zitplaatskans: zitplaatskans in de spits tweede klas en zitplaatskans in het dal tweede klas. Ze geven een indicatie van de kans dat een reiziger die in de spits of in het dal in een NS-trein stapt de volledige reis heeft kunnen zitten. Onze treinen reden, zeker in het eerste halfjaar, vaker volgens de geplande samenstelling. Dat zorgt voor een grotere kans op een zitplaats. In het najaar hadden we wel meer last van treinitval, maar de zitplaatskans bleef ook toen op peil. De zitplaatskans in het dal was over het geheel gezien hoog, ondanks regelmatige piekdrukke in de weekenden door bijvoorbeeld grote evenementen en demonstraties. Denk hierbij aan Sail, de Dutch Grand Prix of de Rode Lijn-demonstraties.

We kwamen bij beide indicatoren boven onze bodemwaarden uit. Bij de zitplaatskans in het dal tweede klas ook boven de streefwaarde. Goed voor onze score, maar nog beter voor de reizigers: ze konden vaker zitten.

Aantal drukke treinen per week in de spits

De spits is druk. Na de coronatijd hebben veel mensen het thuiswerken omarmd, en als ze met de trein reizen, is dat vooral op dinsdag en donderdag. De piekmomenten zijn dan veel drukker dan voor corona. We noemen dat de hyperspits. NS werkt met een zogenoemd materieelplan, waarmee we in de dienstregeling de geplande treinen afstemmen op de verwachte behoefte. Op de drukste dagen, dinsdag en donderdag, hebben we gezorgd voor extra treinen. Toch kan het voorkomen dat er treinen in de spits veel te druk zijn.

Bijvoorbeeld bij verstoringen ontstaat lokaal snel grote drukte. In 2025 was er vaker dan normaal sprake van piekdruk op de treinroutes via de Hogesnelheidslijn (HSL) Schiphol-Rotterdam-Breda. De levering van de ICNG's, geschikt materieel voor de HSL, gaat langzamer dan gewenst. De capaciteit op de piekmomenten van de spits is daardoor krap en bij verstoringen zitten de treinen op dat traject al snel te vol. We begrijpen dat voor onze klanten elke drukke trein er een te veel is en het is ook niet hoe wij het graag zien. Bedrijven, scholen, crèches, poliklinieken: ze openen en sluiten hun deuren rond hetzelfde tijdstip. Logisch dus dat er spitsvorming is. Op de weg en op het spoor. Zolang dat zo is, moeten we er ook eerlijk over zijn dat een drukke trein soms niet te voorkomen is.

Met het ministerie van IenW is een maximum aantal drukke treinen per week in de spits afgesproken. We bleven daar in 2025 onder.

Reizigerspunctualiteit 3 min HRN (hoofdrailnet) en Reizigerspunctualiteit 10 min HRN

Reizigers willen op NS kunnen rekenen. Op tijd vertrekken en op tijd aankomen. Voor hen is de punctualiteit van de treindienst van groot belang. Over de reizigerspunctualiteit op het hoofdrailnet leggen we via twee prestatie-indicatoren verantwoording af. '3 minuten HRN' geeft het percentage weer van de NS-reizen dat met minder dan 3 minuten (minder dan 180 seconden) vertraging is verlopen tussen een HRN-vertrek- en een HRN-aankomststation. Bij 10 min HRN gaat het om minder dan 10 minuten (minder dan 600 seconden) vertraging. In beide cijfers wordt ook de treinuitval meegenomen. Bij beide criteria kwamen we boven de afspraken uit. We zijn er trots op dat ongeveer negen van de tien reizigers op tijd aankwam. Op sommige trajecten gaat het nog niet goed genoeg, daar werken we aan.

Impactvolle verstoringen veroorzaakt door NS

In een ideale wereld komen geen verstoringen van de treindienst voor. Maar helaas hebben onze reizigers (en wij) te maken met een weerbarstige werkelijkheid. De oorzaken van verstoringen zijn divers: van een seinstoring tot een aanrijding, van rijp op de bovenleiding tot een kapotte trein. Een deel van de verstoringen is ons aan te rekenen.

De impact van verstoringen verschilt enorm. De indicator Impactvolle verstoringen veroorzaakt door NS geeft het aantal impactvolle verstoringen van de treindienst weer die veroorzaakt zijn door NS. Een verstoring is impactvol als er ten minste 680 minuten vertraging is voor alle treinen samen die gehinderd worden door de verstoring. Dat is inclusief de treinen van andere vervoerders, ook van de goederenvervoerders. Maar exclusief leeg materieel en testtreinen. Aan elke trein die vertraging heeft opgelopen, wordt een aantal minuten toegekend. Net als aan opgeheven en omgeleide treinen. Zo wordt bepaald of een verstoring impactvol is. Met het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat is de afspraak gemaakt dat er maximaal 240 impactvolle verstoringen mogen voorkomen die aan NS toegewezen zijn. We bleven heel ruim onder dat aantal. Wat daar zeker mee te maken heeft, is dat we onze personeelstekorten onder hoofdconducteurs en machinisten hebben ingelopen. Die tekorten speelden in voorgaande jaren een rol bij deze prestatie-indicator; soms konden treinen niet rijden vanwege het personeelstekort en zo stapelden de

vertragingsminuten zich op. Nu zijn kapotte treinen meestal de oorzaak voor impactvolle vertragingen die op ons conto staan. We zijn blij dat we de PI hebben gehaald, maar zijn er ook van doordrongen dat het effect op een reiziger van een vertraging heel groot kan zijn. Als je onderweg bent naar een vliegveld, een tentamen of een begrafenis, is de impact van een vertraging heel groot.

Kwaliteit van Aansluitingen van NS op andere vervoerders (KvA)

Het liefst zit je rustig in de trein tot je eindstation; je laat het landschap aan je voorbijglijden, werkt, leest of maakt een praatje. Maar soms hoort een overstap erbij. Voor veel reizigers is dat niet het aantrekkelijkste deel van hun reis. Binnen het samenhangende HRN-netwerk hanteert NS waar mogelijk 'lange lijnvoering'. Veel treinen rijden hierbij lange trajecten. En bijna 80% procent van onze reizigers hoeft niet over te stappen. En als het toch moet, zorgen we ervoor dat de overstaptijd kort is. NS is niet de enige spoorvervoerder en onze reizigers vervolgen hun reis soms met onze 'spoorcollega's'. Wel zo fijn als ze ook dan hun trein halen. Vandaar dat de prestatie-indicator Kwaliteit van Aansluitingen van NS op andere vervoerders er is. Deze geeft weer hoe goed NS een overstap mogelijk maakt op treinen van andere vervoerders. Een paar factoren waren van invloed op deze prestatie-indicator. Zoals de mindere prestaties van een aantal treinseries. Op Amersfoort Centraal bijvoorbeeld komen treinen aan die via de HSL rijden. Deze kampen regelmatig met vertraging waardoor de aansluiting op de treinen van RRRreis richting Barneveld en Ede-Wageningen in het gedrang komt. Als je dan te laat aankomt, moet je afhankelijk van het tijdstip al gauw een poosje wachten voor je verder kunt. De KvA wordt weergegeven als het percentage van de HRN-treinen dat minder dan drie minuten (minder dan 180 seconden) vertraagd aankomt op de overstapstations. Daarbij gaat het om de stations waar een overstap mogelijk is op een reizigerstrein die valt onder een andere concessie. Ook deze prestatie-indicator hebben we gehaald.

Kwaliteit reisinformatie inclusief verstoringen

Reizen is ontdekken, wordt soms gezegd. Dat geldt ook voor reizen met de trein; er is altijd wat te beleven. Prachtige ontmoetingen, aangename reizen én zaken die anders lopen dan verwacht of gepland. En als dat laatste gebeurt, heeft ook de meest doorgewinterde reiziger behoefte aan reisinformatie. De prestatie-indicator Kwaliteit reisinformatie inclusief verstoringen betreft de score voor het tijdig en juist communiceren van de reisinformatie in vier categorieën. Dit zijn: spoorwijzigingen, vertragingen, opgeheven stops en handelingsperspectief. NS verzorgt de reisinformatie voor alle vervoerders, het gaat dus ook om de communicatie over de treinen van bijvoorbeeld Arriva of Keolis.

Deze prestatie-indicator hebben we behaald. Een van de redenen daarvoor is dat door statistische analyses de voorspelling van de duur van een ernstige verstoring is verbeterd. Tegelijkertijd, achter het goede gemiddelde schuilen een paar dagen waarop het voor reizigers echt misging. Zo viel bijvoorbeeld op 17 december de reisinformatie op borden en in apps volledig uit en hadden we begin september grote vertragingen in de reisplanner tijdens één van de drukste perioden van het jaar.

Vermeden CO₂-uitstoot

Met vermeden CO₂-uitstoot bedoelen we de uitstoot die onze reizigers hebben vermeden door voor de trein te kiezen in plaats van de auto. Deze nieuwe prestatie-indicator hebben we in 2025 gehaald. Een toelichting op de prestatie-indicator 'Vermeden CO₂-uitstoot' staat in het hoofdstuk Duurzaamheid. Meer informatie over onze operationele prestaties vind je in onze duurzaamheidsrapportage.

Duiding en factoren van invloed

Van geplande werkzaamheden tot demonstranten die op het spoor lopen. Van een verlate levering van onze Intercity's Nieuwe Generatie tot zachte winters of zomers zonder bloedhete uitschieters. Talrijke factoren zijn van invloed op de prestaties van NS. En wij zijn niet altijd, of soms helemaal niet, in staat om deze te beïnvloeden. Hieronder vind je een lijst met voorbeelden van zaken die van invloed zijn op onze prestaties.

Werkzaamheden

Spoor heeft onderhoud nodig, net als het wegennet. Zo simpel is het. Voor de reizigers die er nú mee te maken krijgen, is het misschien minder leuk, maar op de lange termijn heeft iedereen er profijt van. ProRail is verantwoordelijk voor de staat van het spoor en regelt het onderhoud. Een deel van de werkzaamheden aan het spoor is gepland, bijvoorbeeld omdat de rails vervangen moet worden. Er waren afgelopen jaar weer meer werkzaamheden dan de voorgaande jaren. Ook gepland onderhoud zorgt altijd voor gedoe tijdens de reis, maar bij geplande werkzaamheden kan NS de 'overlastschade' meestal beperken. Door tijdig informatie te geven, door omleidingsroutes per trein aan te bieden. Door waar nodig en mogelijk gepland alternatief vervoer te regelen en reizigers op het station op te vangen en ze de weg te wijzen. We verwerken de werkzaamheden ook in de dienstregeling.

Maar soms lopen werkzaamheden uit vanwege een onverwachte tegenvaller. En dan zijn er niet altijd genoeg bussen en chauffeurs beschikbaar om onze reizigers verder op weg te helpen. Gevolg: teleurgestelde of ontevreden reizigers en NS-medewerkers die wel willen helpen, maar niet veel meer kunnen doen dan frustratie opvangen. Bij Vught, waar een tijdelijk spoor is aangelegd, liepen de werkzaamheden uit. Al zestien dagen lang hadden reizigers te kampen gehad met een buitendienststelling. Als werkzaamheden dan uitlopen, is dat extra vervelend voor reizigers.

In Groningen was er 64 dagen lang geen treinverkeer mogelijk. Het station werd grootscheeps verbouwd om voorbereid te zijn op de toekomst. Het alternatieve vervoer ging meestal goed. En toch is het niet wat je wilt voor je reizigers.

Infrastoringen

Wisselstoring, seinstoring, spoorstaafbreek, stroomstoring, koperdiefstal: we kunnen er helaas een bingokaart mee vullen. De aannemers van ProRail rukken bij een probleem zo snel mogelijk uit om een en ander te repareren, maar het zorgt altijd voor overlast voor onze reizigers. Op het ene traject vaker dan op het andere. Vooral de HSL werd afgelopen jaar veel geraakt, als je daar vaak op reisde heb je dat ongetwijfeld gemerkt. Net als het traject Den Bosch-Utrecht, waar sprake was van baaninstabiliteit. En je had ook beslist pech bij Schiedam waar een spoorstaafbreek op een brug zorgde voor langdurige en ingewikkelde werkzaamheden. Voor reizigers zorgen infrastoringen op hun traject voor een onverwachte en ongewenste aanpassing van hun planning. De verstoringen betekenen voor hen en voor ons een minder voorspelbaar product.

De Hogesnelheidslijn (HSL)

De HSL is een verhaal apart. Gebouwd om héél snel op te rijden. Tenminste, dat was de bedoeling. Maar diverse viaducten hebben schade en de spoorbaan is op verschillende plaatsen verschoven. Dat maakt dat we daar minder hard kunnen rijden dan we zouden willen. ProRail verwacht volledig herstel van de HSL niet voor 2031. Er zijn Tijdelijke Snelheidsbeperkingen (TSB's) voor de HSL afgegeven. Deze hebben we zoveel mogelijk verwerkt in de dienstregeling om de reizigers een voorspelbare treindienst te kunnen bieden.

Maar door de lagere toegestane snelheid kunnen we vertragingen op de HSL nauwelijks opvangen. Daarnaast werken ze door op andere lijnen. Want een trein die vertraagd van de HSL komt, moet wel op enig moment stoppen op een station en zit daarmee andere treinen in de weg. Diverse werkzaamheden aan het spoor bij Rotterdam en Schiphol – waar we de HSL op- en afaan- zorgden regelmatig voor vertragingen die doorwerkten op de HSL.

Aanrijdingen

De beelden van de trein die op 30 oktober 2025 rechtstreeks inreed op een vrachtwagen die manoeuvres maakte op een overweg bij Meteren, gingen viral. Gelukkig vielen bij dit ongeluk geen dodelijke slachtoffers, maar wat een schrik, wat een tegenslag, wat een chaos. En een lange nasleep qua reparaties aan het spoor. Een aantal dagen was er geen treinverkeer mogelijk op dat traject. Onze medewerkers en onze reizigers werden in 2025 regelmatig geconfronteerd met aanrijdingen en bijna-aanrijdingen. Soms door pure pech, soms doordat iemand dacht nog net even langs de spoorbomen te kunnen glippen. Een gedeelte van de aanrijdingen betreft suicides. In hun wanhoop maken mensen een keuze die het leven van hun naasten en anderen voorgoed tekent. Ook dat van onze machinisten, hoofdconducteurs en medewerkers Veiligheid & Service; het is de andere kant van de medaille van een heel mooi vak. We maken ons zorgen over de toename van het aantal verwarde personen in de spooromgeving. Dit is een maatschappelijk probleem, dat verder gaat dan de spoorsector.

Stakingen

Er werd afgelopen jaar op een aantal dagen gestaakt in verband met de nieuw af te sluiten cao. Daar zaten regionale en landelijke stakingen tussen. Sommige van die regionale stakingen hadden landelijke impact, bijvoorbeeld een staking in Midden Nederland. Een groot deel van de treinen rijdt door de provincie Utrecht. Ook wordt vanuit Utrecht het landelijke NS-treinverkeer aangestuurd. Hierdoor is bij zo'n regionale staking in het gehele land geen treinverkeer mogelijk. Op de stakingsdagen reden er veel minder of helemaal geen NS-treinen in Nederland, dat is buitengewoon vervelend voor reizigers en had invloed op bijvoorbeeld onze PI klanttevredenheid.

We hebben 15 september met terugwerkende kracht een nieuwe cao afgesloten die geldt tot 1 maart 2027.

Storingen aan de treinen en kapotte treinen

Onze treinen worden intensief gebruikt. Ze worden dagelijks gecontroleerd op een servicelocatie. Eenmaal per drie maanden gaan ze naar een onderhoudslocatie voor een onderhoudsbeurt. Dit is preventief, gepland onderhoud. Hiervoor onttrekken we treinen gepland aan de dienstregeling. Het idee is daarbij dat er zo min mogelijk treinen gelijktijdig aan de dienstregeling worden onttrokken, zodat er zoveel mogelijk treinen – en daarmee zitplaatsen – voor reizigers overblijven.

Ondanks alle voorzorgsmaatregelen gaan treinen soms kapot of ontstaat er een storing. De machinist belt dan met het MBN, de technische helpdesk. Samen proberen ze een oplossing te vinden, zodat de trein weer verder kan. Maar soms is er niet direct iets aan te doen. Als een trein kapot gaat, blokkeert deze het spoor. Met vertraging voor de volgende treinen tot gevolg. Van ons of van een andere vervoerder. Zo'n kapotte trein wordt zo snel mogelijk weggehaald, maar er is een grote kans op een domino-effect van vertraagde treinen. Een kapotte trein is dus al snel de veroorzaker van een impactvolle vertraging.

Twee voorbeelden van zulke voorvallen. Vanwege een defecte luchtslang kon eind november nabij station Amsterdam Muiderpoort een Sprinter (type SLT) niet verder. De reizigers werden geëvacueerd. De storing was impactvol; in totaal veroorzaakte deze 1.336 vertragingminuten. Begin december was er op het traject Wijchen-Zutphen een Sprinter (type Flirt) met een vaste rem. Deze verstoring veroorzaakte in totaal 1.308 minuten vertraging. De impactvolle verstoringen worden gemeten in minuten. Maar al die minuten hebben betekenis voor onze reizigers.

Bij de Intercity Nieuwe Generatie (ICNG) zijn dit jaar meerdere software-updates en modificaties en uitgevoerd. Dit resulteert in een afname van het aantal storingsmeldingen. Van bijvoorbeeld de binnendeuren en de omvormers, die de stroom van de bovenleiding omzetten naar de juiste spanning voor de andere systemen in de trein. Zo presteert de ICNG stap voor stap beter.

Schone treinen

Een schone trein is een visitekaartje voor NS. En schoonmaak draagt ertoe bij dat de trein het technisch einde van zijn levensduur haalt. Ook is het feit of treinen wel of niet schoon zijn van invloed op de klanttevredenheid.

Dat een trein vanbinnen vies wordt, is niet te voorkomen. Gebruik zorgt voor vervuiling. Logisch. Je deurmat thuis en de hal worden soms ook vuil als je net van buiten komt. Op je eigen eetkamerstoel ligt ook weleens een kruimeltje. Dus dat NS qua schoonmaak flink aan de bak moet met zoveel reizigers is begrijpelijk.

Elke trein wordt iedere 24-30 uur van binnen schoongemaakt. Dat is de basis en dit gebeurt buiten de dienstregeling om. Het uitgangspunt is dat de trein zichtbaar schoon aan de eerstvolgende nieuwe dienst begint. Daarnaast maken we treinen iedere dag schoon tijdens de dienstregeling. Met keerpuntreiniging op 21 stations, meereizende schoonmakers op 11 trajecten en urgente reiniging als het nodig is. De tijd die we dan hebben voor de schoonmaak, is beperkt: de treinen zijn immers nodig voor de dienstregeling. We kennen viermaal per jaar ook nog de zogenoemde periodieke reiniging. Vergelijkbaar met de ouderwetse voorjaarsschoonmaak thuis; alle randjes en richeltjes worden meegenomen en een gedeelte wordt nog eens extra speciaal onder handen genomen.

Tot zover de theorie. De praktijk is dat er te veel vieze treinen rondrijden. En dat vinden we enorm vervelend. Er zijn allerlei redenen te geven waardoor een trein niet zo schoon is als we het graag voor onze reizigers zouden zien. Maar dat maakt hun beleving niet anders en dat snappen we.

Soms staat een trein door een verstoring bijvoorbeeld niet op de vooraf aangegeven plek. Of een trein is bijvoorbeeld plotseling nodig omdat een andere trein een storing heeft. Of er zijn medewerkers van de schoonmaakbedrijven ziek en daar is niet direct vervanging voor. Hoe we het schoonmaakproces kunnen verbeteren, blijft steeds een punt van aandacht.

En dan hebben we ook nog een buitenkant van de trein. Weersomstandigheden als regen en storm zorgen geregeld voor vieze treinen. Geen fraai gezicht natuurlijk als je zo'n krachtige machine onder de viezigheid het station binnen ziet rijden. Machinisten moeten vanwege de veiligheid goed door hun ramen kunnen kijken, maar we willen ook graag dat reizigers dat kunnen via de coupéramen.

We hebben in Nederland 13 treinwasinstallaties. In 2025 kregen onze treinen gemiddeld elke 32 dagen een wasbeurt. Op diverse locaties konden we de kwaliteit van de reinigingsbeurten verbeteren. We deden ook onderzoek naar coating op de trein, zodat de trein gemakkelijker en sneller schoongemaakt kan worden. In 2026 begint NS aan de revisie van de Sprinters van het type SLT. Dat moment grijpen we aan om ook coating op deze treinen aan te brengen. In 2024 is akkoord gegeven voor de investering in 4 nieuwe treinwasinstallaties. De voorbereidingen voor de aanbesteding hiervoor zijn afgelopen jaar in gang gezet.

We begrijpen dat reizigers het liefst altijd in een trein zitten die vanbinnen en vanbuiten blinkt. Net zoals dat geldt voor onze medewerkers. En daar blijven we ons (stinkende) best voor doen.

"Wij onderzoeken met onze schoonmaakpartner hoe we met robotica en cobotica onze reinigingsoperatie kunnen ondersteunen, verbeteren en versnellen. Maar hulp van reizigers bij het schoonhouden is welkom. Niet dat we ze met een poetsdoek en een emmer in de trein verwachten. Ze mogen van een goed product uitgaan. Maar het helpt als ze zich bewust zijn van wat argeloos met afval omgaan betekent. Heb je ooit in een trein gezeten met plakkende vloeren door halflege op de grond rollende bierblikjes? Of met een restant frietjes met een kloddertje mayonaise op een stoel? Om soms moedeloos van te worden. Zo willen onze medewerkers hun reizigers liever niet ontvangen. Er gaat veel geld in de schoonmaak om, laat het geen dweilen met de kraan open zijn."



Jop, hoofd Landelijk Bureau Reiniging

Een greep uit initiatieven en ondernomen acties

In 2025 waren onze prestaties weer beter dan in voorgaande jaren. Dat gebeurde niet vanzelf, daar is veel werk voor verzet. We doen gestaag ons best om ons werk steeds iets beter te doen. En dat heeft resultaat. We lichten enkele voorbeelden uit van wat we hebben gedaan.

Dienstregeling 2025

Met de dienstregeling 2025 brachten we ruim 1.500 treinen extra in de dienstregeling. Dat zorgde voor een grotere zitplaatskans. Ook planden we robuuster en verwerkten werkzaamheden en tijdelijke snelheidsbeperkingen (TSB's) waar mogelijk in onze dienstregeling, waardoor we betrouwbaarder konden rijden en dus voorspelbaarder werden voor onze klanten. Dat gebeurde bijvoorbeeld met de langdurige TSB's op de HSL, zodat deze minder doorwerken in de rest van het land. Met het robuuster maken van de dienstregeling lukte het ons ook beter dan voorheen om kleinere verstoringen op te vangen. We hebben op sommige plaatsen in de dienstregeling extra minuten ingevoegd. Bijvoorbeeld bij de stop op Amsterdam Zuid. Hierdoor ontstaat meer ruimte om vertragingen in te lopen en kunnen achteropkomende treinen vervolgvertraging beter vermijden.

Pendelplan

Het stoomtijdperk ligt ver achter ons en zoals vrijwel alle grote bedrijven zijn we sterk afhankelijk van IT. Om bij grote IT-verstoringen niet volledig 'out of control' te raken, hebben we een pendelplan ontwikkeld. (Uitgelegd: [Pendelplan in de praktijk](#)) Het is een noodplan, waarbij we een pendeldienstregeling opstarten in afgebakende gebieden, zodra dat kan. Zo kunnen we reizigers die al onderweg zijn en dreigen te stranden toch thuisbrengen. Het is goed dat het plan er is, maar we zijn ook blij dat we het niet hoefden te gebruiken in 2025.

Slimmere planning van onderhoud

Onderhoud van treinen is een voortdurend doorgaand proces. Het is een precair evenwicht tussen wanneer de treinen nodig zijn in de dienstregeling en wanneer we ze moeten onderhouden. Wat daarbij komt is de 'hyperspits'; extreme drukte in de spits op dinsdag en donderdag. Het liefst willen we dan al het materieel inzetten in de dienstregeling. Dus we zijn slimmer gaan plannen, waarbij we het onderhoud anders over de week verspreiden. Zo doen we op dinsdag en donderdag minder onderhoud en op de andere dagen juist meer. Dat betekent ook dat we keuzes maken bij reparaties; als de veiligheid niet in het geding is, wordt een trein soms iets later gerepareerd. Maar bijvoorbeeld een airco die het niet doet, terwijl het een warme periode is, wordt ook op dinsdag of donderdag direct aangepakt. In 2025 onttrok NS dagelijks gemiddeld 13% van de treinen voor onderhoud, reparatie en revisie. Daarmee was de gemiddelde onttrekking 2% lager dan in 2024.

"We weten ondertussen dat de dinsdag-donderdag-maatschappij, die na Covid is ontstaan, blijvend is. Onze onderhoudsplanning hebben we nu daarop aangepast. Dat klinkt simpel, maar betekent een grote verandering. We moeten meer vooruitwerken en het vraagt nauwe afstemming. De treinen zijn op het juiste moment nodig op de goede plek, bij de juiste outillage en monteurs met passende kwalificaties. We begonnen bij het servicebedrijf Nijmegen, werken inmiddels zo op acht plekken en we breiden uit. Ik ben er trots op, want we vergroten hiermee de zitplaatskans voor reizigers en benutten hiermee ons materieelpark beter."



Thijs, strategisch adviseur treindienst

NS PrijsTijd Deal

In 2024 introduceerden we de NS PrijsTijd Deal, die je online kunt kopen. De basis daarvan is: hoe eerder je boekt, hoe hoger de korting in de daluren is. Tot wel 60%. In 2025 hebben we de NS PrijsTijd Deal verder ontwikkeld. Vanaf medio 2025 krijgen jongeren tot 18 jaar 20% extra korting bovenop de reguliere NS PrijsTijd Deal-korting. Verder hebben we kortingen nog meer toegespitst op bepaalde rustige trajecten. En we experimenteerden met kortingen tijdens de randen van de spits. Meer dan 20% van de reizigers met een NS PrijsTijd Deal-ticket voor een van de spitsranden, gaf aan een eerdere/latere trein te nemen dan zonder deze kortingskaartjes. De verkoop van de NS PrijsTijd Deals is gegroeid ten opzichte van 2024. We verleiden reizigers ermee om voor een rustigere trein te kiezen. Behalve dat de prijs voor hen aantrekkelijker is, is in die rustigere trein ook de zitplaatskans voor hen hoger.

Ombouwen eersteklas

In het voorjaar van 2025 begonnen we met het ombouwen van een deel van de eersteklascoupés tot tweedeklascoupés. Dat gebeurt in 190 Sprinters. Met deze ombouw komen er 3.580 extra tweedeklas-stoelen bij. NS verwacht dat er voldoende zitplaatsen overblijven voor reizigers die eersteklas willen reizen, ook tijdens de spits. Waar de eersteklas in Intercity's voor de langere afstanden goed gebruikt wordt, is gemiddeld slechts tien procent van de eersteklas-stoelen in Sprinters gevuld tijdens de spits. Met de ombouw sluit de verdeling tussen eerste- en tweedeklas beter aan op het huidige reisgedrag. De ombouw van de treinen wordt gedaan buiten de spits als de treinen niet nodig zijn in de treindienst. Het gaat om de Sprinters van het type Flirt, SNG en SLT. NS verwacht dat in de zomer van 2026 alle 190 Sprinters zijn aangepast.

Spitsmijden

September is al jaren de drukste maand van het jaar voor NS. We grepen dit moment aan om spitsreizigers te wijzen op iets rustigere treinen, waar de zitplaatskans groter is. Er zijn veel drukke treinen waar ook een rustiger alternatief voor bestaat. Reizigers pakken uit gewoonte vaak dezelfde trein en weten soms niet dat een trein net voor of net na hun reguliere vertrektijd rustiger is. We hebben de drukste treinen voor reizigers op een rijtje gezet en een alternatief daar tegenover gezet. Waarbij we ook hebben aangegeven dat de treinen op dinsdag en donderdag het drukste zijn. Ook vestigden we de aandacht op de druktepoppetjes in de NS-app. Hier kunnen reizigers zien hoe druk de trein is die zij van plan zijn te nemen. Als een klein deel van de reizigers voortaan voor een andere trein kiest, hoeven veel reizigers minder vaak te staan in de trein. NS verlengde afgelopen najaar door het hele land waar mogelijk de treinen in de spits. Uiteraard hebben we binnen onze eigen organisatie medewerkers die niet in een rooster werken ook weer verzocht de drukste spitsmomenten te mijden. Door op iets andere tijden te reizen of in overleg thuis te werken. Met het gehoor dat hieraan werd gegeven, droegen collega's bij om iets van de 'spitslast' in de treinen naar Utrecht Centraal te verlichten.

Onze treinen



NS zet zich in voor inclusiviteit. In juli 2025 reed de Roze Maandag Express, een tot ICNGay omgedoopte ICNG, van Rotterdam naar Tilburg. Aan boord waren reizigers die op weg waren naar de Tilburgse kermis om Roze Maandag te vieren. In juni werd station Zaandam in roze en regenboogkleuren gehuld voor de Roze Zaterdag daar.

Nieuwe generatie dubbeldekker

NS heeft in 2022 in totaal 60 nieuwe dubbeldekkers besteld bij de Spaanse treinfabrikant CAF. Deze dubbeldekker Nieuwe Generatie (DDNG) bestaat uit zowel enkel- als dubbeldeksrijtuigen en combineert zo een gelijkvloerse instap met een grote capaciteit. In maart 2025 is het ontwerp gepresenteerd met een mock-up, een model op ware grootte. Vervolgens is de productie van de trein gestart. Na het doorlopen van een uitgebreide test- en toelatingsfase komen de eerste nieuwe treinen naar verwachting rond 2029 op het Nederlandse spoor.

Intercity Nieuwe Generatie

Sinds 2016 heeft NS 109 Intercity's Nieuwe Generatie (ICNG) besteld bij treinfabrikant Alstom. Hiervan zijn 77 treinen bestemd voor inzet in Nederland en 32 ook geschikt om door te rijden naar België of Duitsland. Eind 2025 zijn 65 ICNG's geleverd.

Vanaf oktober 2025 worden alle NS-ritten op de Hogesnelheidslijn (HSL) met ICNG's gereden. Hiermee is bij NS een einde gekomen aan het tijdperk van het rijden met (ICR-)rijtuigen en met (Traxx-)locomotieven. Ook alle ritten van de Eurocity Direct tussen Amsterdam Zuid en Brussel Zuid-Midi worden met deze nieuwe Intercity gereden. De prestaties van ICNG vertonen een positieve trend, mede door software updates.

Na het verlengen van de treinen op de HSL om de zitplaatskans te vergroten, wil NS in de loop van 2026 starten met het rijden van ICNG's tussen Schiphol en Groningen (in beide richtingen).

Nieuwe Sprinter

Eind 2025 plaatste NS voor ruim € 400 miljoen een bestelling van 36 nieuwe Sprinters bij de Zwitserse treinfabrikant Stadler. Deze hypermoderne treinen, met de naam Flirt Flex, zijn inzetbaar als Sprinter én als Intercity, waardoor NS flexibel kan inspelen op de groeiende reizigersvraag. NS heeft Stadler gevraagd om een comfortabele, betrouwbare en toegankelijke trein: snel optrekken en afremmen en geschikt voor snelheden tot 160 km/uur. In tegenstelling tot de huidige Sprinters krijgt de Flirt Flex weer het klassieke geelblauwe NS-uiteerlijk. NS houdt de optie open om extra Flirt Flex-treinen aan te schaffen, waaronder treinen die ook geschikt zijn om naar Duitsland en België te rijden. De eerste treinen komen naar verwachting in 2030 op het Nederlandse spoor.

Modernisering

Eind 2025 begon NS met de modernisering van 51 VIRM4-dubbeldekstreinen. Deze modernisering is in lijn met de inmiddels afgeronde modernisering van de treinen uit de iets oudere VIRM-series. Er worden bij de VIRM4 onder meer nieuwe vloeren, nieuwe wanden en nieuwe stoelen geplaatst. Ook wordt het rolstoelgankelijke toilet verbeterd, zodat het straks makkelijker toegankelijk is. En er komt een extra scherm met reisinformatie bij de rolstoelplek. Met deze modernisering kunnen de treinen weer jaren mee en is het comfort voor de reiziger verbeterd. De eerste gemoderniseerde treinen uit deze serie komen naar verwachting eind 2026 op het spoor.

Sprinter		Aantal treinstellen	Aantal bakken/rijtuigen	Aantal zitplaatsen	Introductiejaar
	SLT	131	648	34.412	2007
	FLIRT (exclusief TAG*)	58	199	11.990	2016
	SNG	205	703	36.878	2018
	FLIRT Flex	36 treinen besteld			
Intercity					
	VIRM(m)	175	856	89.456	1996
	ICMm	59	206	15.422	1977
	DDZ	46	238	21.978	1985
	ICNG (Incl. B)	65	412	21.012	2023
ICNG (Incl. B en D**)				109 treinen in totaal besteld	
	DDNG	60 treinen besteld			
		739	3.150	231.148	

*Treindienst Alphen-Gouda

** België en Duitsland

Uitstroom

NS investeert niet alleen in aanschaf of revisie van nieuwe treinen, we nemen ook afscheid van oud materieel. We hebben de voorkeur voor verkopen, zo kunnen onze treinen elders nog wat langer doorrijden.

In 2025 zijn de laatste ICR-rijtuigen, getrokken door een TRAXX-locomotief, uit dienst genomen. Deze treinen zijn vervangen door de ICNG. De TRAXX-locomotieven waren geleased en worden aan de leasemaatschappij teruggegeven. De ICR-rijtuigen zijn te koop aangeboden. NS verwacht in 2026 te kunnen melden door wie welke rijtuigen gekocht worden.

Wanneer NS treinen niet verkoopt, bijvoorbeeld bij gebrek aan interesse, kan het zijn dat deze worden ontmanteld. Dit doet NS dan circulair. Meer hierover lees je in het duurzaamheidshoofdstuk.

“De TRAXX was geweldig. Betrouwbaar, veel kracht, weinig storingen. Ik heb hemel en aarde bewogen om een deel van de afscheidsrit te mogen rijden. Toen ik Maastricht binnenreed, wachtte mijn vader me op het perron op. Hij wist hoe belangrijk dit voor mij was. Ik snap wel dat NS met de TRAXX is gestopt. Je kon er maximaal 160 km/h mee en nieuwe treinen zijn energiezuiniger. Maar deze loc gaf wel het gevoel dat je een échte trein reed.”



Dylan, machinist

Veilig reizen en werken



Sociale veiligheid

Het Klantoordeel sociale veiligheid geeft het klantoordeel over sociale veiligheid in een rapportcijfer. Klanten wordt gevraagd hoe veilig ze zich voelen tijdens de rit en op het station waar ze zijn ingestapt. Het Klantoordeel sociale veiligheid wordt niet door onszelf gemeten, maar via de OV Klantenbarometer (OVBK). Het cijfer over 2025 wordt in het eerste kwartaal van 2026 gepubliceerd, dus we kunnen dit niet vermelden in dit verslag. Met het ministerie van IenW hebben we afgesproken dat het gemiddelde minimaal een 7,7 is. Van deze prestatie-indicator (PI) is helaas geen halfjaarcijfer bekend.

We vinden het belangrijk dat iedereen zich veilig, welkom en prettig voelt in de trein of het station, of je nu reiziger bent of collega. Sociale veiligheid is helaas geen vanzelfsprekendheid in de veranderende wereld van vandaag. Maatschappelijke spanningen onder groepen reizigers, verwarde personen en mensen met korte lontjes zie je terug op onze stations en in onze treinen. Ook wat dat betreft is wat er bij NS gebeurt een afspiegeling van de maatschappij. We kunnen deze ontwikkelingen helaas niet in ons eentje veranderen. Maar we zetten ons elke dag opnieuw in om te zorgen voor een zo veilig mogelijke werk- en reisomgeving.

In 2025 zagen we dat het aantal agressie-incidenten tegen collega's opnieuw is gestegen. Van 1.095 in 2024 naar 1.132 incidenten, zoals we in februari 2026 al bekendmaakten. Elk verhaal van een collega die te maken kreeg met bedreiging of zelfs letsel, is er een teveel. En altijd weer maakt het indruk. Aan het eind van je dienst veilig en ongeschonden naar huis kunnen, zou normaal moeten zijn.

In 2025 zette NS extra medewerkers Veiligheid & Service (V&S) in op risicovolle stations en trajecten en intensiveerden we de samenwerking met politie en beveiliging. We kregen van het ministerie van Justitie en Veiligheid toestemming om te starten met een pilot waarbij medewerkers V&S een wapenstok mogen dragen. Hoewel we daar altijd terughoudend in waren, willen we nu samen met collega's onderzoeken of dit hun veiligheid op moeilijke momenten vergroot. De pilot start naar verwachting begin 2026.

Om zwartrijden en bijbehorende agressie tegen te gaan, is de boete voor reizen zonder kaartje per oktober verhoogd. Dit was een besluit van de staatssecretaris van Openbaar Vervoer en Milieu. Ook de administratiekosten bij te late betaling gingen omhoog. Bij grote evenementen (zoals de Dutch Grand Prix en Koningsdag) gingen we over op 100% ticketcontrole: zonder kaartje kon je de trein niet in. Dit bleek effectief voor de veiligheid én het betaalgedrag.

Wanneer reizigers zich in de trein onveilig voelen en ze geen conducteur zien, kunnen ze via WhatsApp direct contact leggen met de Meldkamer NS. Het nummer waarop ze de NS Meldkamer kunnen bereiken (0613181318) is in coupés te vinden. In 2025 is 4.196 keer contact opgenomen via dit nummer waarna er opvolging door de Meldkamer NS plaatsvond. Daarmee is het aantal meldingen ongeveer gelijk gebleven (2024: 4.308).

Het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW) maakte op Prinsjesdag bekend € 20 miljoen vrij te maken voor de sociale veiligheid op stations en € 12 miljoen voor de aanschaf van bodycams voor hoofdconducteurs van NS.

Spoorwegveiligheid

Elke dag werken duizenden collega's aan het voorkomen van ongelukken en het verkleinen van risico's, zowel voor reizigers als voor hun eigen collega's. In 2025 kreeg NS opnieuw het Single Safety Certificate toegekend. Dat klinkt misschien technisch, maar het betekent concreet dat we voldoen aan de strenge Europese regels voor treinveiligheid.

In dit verslagjaar zijn er 40 keer rode seinen gepasseerd zonder toestemming (zogeheten STS-passages). In 6 gevallen was dat tot aan het gevaarpunt, maar gelukkig liepen ze af zonder aanrijdingen of ontsporingen. Ook werden in totaal 125 spoorwegveiligheidsincidenten en 23 ongevallen gemeld: van ongelukken op overwegen tot ontsporingen, aanrijdingen en andere incidenten. Elk incident wordt zorgvuldig onderzocht.

In 2025 lag de focus op het beheersen van risico's. Daarnaast besteedden we veel aandacht aan de veiligheidscultuur en leerden we van praktijkervaringen en periodieke veiligheidscultuurmetingen.

Spoorwegveiligheid maak je samen. NS werkt nauw samen met ProRail, andere vervoerders en toezichthouders, want het succes op het spoor is een gezamenlijk resultaat. Zo zetten we iedere dag weer stappen om het treinreizen voor iedereen zo veilig mogelijk te maken.

Cyberveiligheid

Een treinreis verloopt niet alleen op het spoor, maar steeds vaker ook digitaal. NS zorgt dat systemen en technologie veilig zijn en blijft scherp op alles wat onze digitale omgeving kan raken. In 2025 hebben we verder gebouwd aan onze Cybersecurity Strategie, zodat we voorbereid zijn op de risico's en bedreigingen van deze tijd.

Dat betekent dat we digitale risico's scherp in beeld brengen en maatregelen treffen waar nodig. Zo zorgen we dat systemen voor reizigers en medewerkers veilig functioneren.

In 2025 waren er 4 incidenten met hoge urgentie, die voorkomen hadden kunnen worden. Deze incidenten hadden gelukkig geen grote gevolgen voor onze dienstverlening. Een testdomein is niet op tijd opgeruimd. Toen het beheer stopte, namen anderen het domein over en gebruikten het voor links naar andere websites. Dit domein was alleen voor testdoeleinden en had geen toegang tot interne systemen of gegevens van reizigers. Er zijn geen persoonsgegevens geraakt en de dienstverlening bleef gewoon goed werken. Het domein is meteen verwijderd en we hebben de regels voor test- en tijdelijke domeinen strenger gemaakt om dit in de toekomst te voorkomen.

De wereld verandert en dreigingen veranderen mee. Daarom blijven we leren van incidenten, rapporteren we regelmatig en werken we samen om NS steeds weerbaarder te maken tegen nieuwe dreigingen. Zo houden we het treinverkeer veilig voor miljoenen reizigers en voor collega's.

Corporate Security

NS beschermt haar eigendommen en middelen en probeert een veilige werkomgeving te creëren. Vanuit twee centrale Security Control Centers (SCC's) in Amsterdam en Utrecht bewaken we op afstand onze kantoren, werkplaatsen, magazijnen, onderhoudsbedrijven en afgesloten delen van stations. Dankzij het gebruik van camera's, intercom, alarmsystemen, sensoren en toegangsverlening kunnen we snel handelen als de situatie daarom vraagt. In 2025 zijn opnieuw extra locaties aangesloten op de SCC's, waardoor de dekking en slagkracht verder zijn vergroot.

Bestrijding van graffiti

Sommigen zien een trein als een canvas voor hun kunstwerken. Wij zien ongevraagd graffiti spuiten op ons eigendom als vandalisme. En we houden graag onze treinen schoon. In 2025 investeerden we opnieuw in de bestrijding van graffiti op treinen. Dat deden we door de samenwerking met onder andere politie en beveiliging te versterken. En door gerichtere inzet van honden en hun begeleiders, meer sensoren, verbeterde camerasystemen en gebruik van meer en verbeterde data. Het blijft een kostbaar 'kat- en muisspel' met de graffiti-spuiter. Hoewel de graffiti-aanpak over meerdere jaren gezien succesvol is, werd afgelopen jaar 7,1% meer graffiti gespoten in vergelijking met 2024 (maar 24,8% minder dan in 2023). We verwijderden in 2025 107.000 m² graffiti, 15 voetbalvelden, van de treinen. In de gezamenlijke graffiti taskforce met ons Landelijk Bureau Reiniging passen we onze acties en maatregelen constant aan op de actuele situatie.

Nieuwe wetgeving

NS heeft zich afgelopen jaar voorbereid op de invoering van de nieuwe Wet weerbaarheid kritieke entiteiten (Wwke). Deze wet treedt naar verwachting in het tweede kwartaal van 2026 in werking en is een Nederlandse vertaling van de Europese richtlijn 'Critical Entities Resilience' (CER), die begin 2025 van kracht werd. Betrokken afdelingen deden hiervoor onder meer een risico-assesment op dertien kritische NS-locaties. Daarnaast analyseerden we de status van de fysieke beveiliging van technische IT-ruimtes. Binnen Corporate Security is het programma Weerbaar gestart. Dit gaat regie voeren op de verschillende onderdelen van de Wwke en Cbw (Nederlandse Cyberbeveiligingswet) met als doel NS compliant te laten zijn en de weerbaarheid te verhogen.

Terrorisme en extreem geweld

NS is altijd alert op terrorisme en andere vormen van grof en extreem geweld. Op diverse stations hebben we in 2025 frequent kleinschalig geoefend met verdachte en dreigende situaties. Aan de hand van inspecties en analyses van incidenten, zijn verbeterpunten ingezet. Met name op het gebied van bewustzijn en kennis van handelingsperspectief en afhandelprotocollen bij medewerkers.

In 2025 is sabotage nadrukkelijk als risico naar voren gekomen, onder andere tijdens de NAVO-top, maar ook door incidenten in Duitsland en Polen. Het opzettelijk verstoren van de treindienst door activisten die op het spoor gaan staan om aandacht te krijgen voor hun zaak, is een nieuwe ontwikkeling. Dit zagen we bij Den Haag Centraal en bij Amsterdam Centraal. NS heeft hier aangifte van gedaan.

Beveiliging Eurostar

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

Sinds februari 2025 is de nieuwe terminal op Amsterdam Centraal in gebruik en rijden we weer rechtstreeks vanuit Amsterdam en Rotterdam naar Londen. Van februari tot september reden er doordeweeks drie treinen per dag rechtstreeks naar Londen. In september kwam daar een vierde trein bij. Sinds 1 januari 2026 rijden we in samenwerking met Eurostar dagelijks vijf rechtstreekse treinen naar Londen.

Toegankelijkheid



Reisassistentie op alle stations

NS zette ook in 2025 stappen om het reizen met de trein voor iedereen makkelijker te maken. Zo werd reisassistentie uitgebreid naar de stations Hoogkarspel en Bovenkarspel-Grootebroek, waar dit eerder vanwege de perronsituatie nog niet mogelijk was. Nu bieden we reisassistentie op alle stations waar NS stopt. Daarnaast stelde ProRail vanaf vorig jaar actuele liftinformatie beschikbaar, wat leidde tot betere reisinformatie. NS informeerde reizigers met een beperking actiever, onder andere via de grootste toegankelijkheidsbeurs van Nederland. Uitleg over reizen is nu ook beschikbaar in Nederlandse Gebarentaal via Steffie.nl. Voor het voortgezet speciaal onderwijs bood NS ook afgelopen jaar het TreinTrainPakket aan om jongeren te leren met de trein te reizen. Hierbij wordt onder meer gebruik gemaakt van een VR-game.

Donkere modus voor beeldschermen

In 2025 hebben we de donkere modus op de informatieschermen op onze stations geïntroduceerd. Zo zijn de schermen vaak energiezuiniger en beter leesbaar: het is prettiger voor de ogen. Zo maken we onze digitale tools een stuk gebruiksvriendelijker en duurzamer.

Klantenservice en webcare



Reizigers kunnen online of telefonisch via onze klantenservice reisassistentie aanvragen.

7,3 voor dienstverlening

In 2025 waardeerden onze klanten de dienstverlening van onze klantenservice met een 7,3. Dit jaar stond vooral in het teken van de impact van de stakingen van NS-personeel. Vanaf juni hebben wij proactief extra capaciteit ingezet en onze medewerkers intensief getraind om de extra klantverzoeken af te handelen. Ondanks de capaciteit die nodig was voor het extra werk door de stakingen, waren we in 2025 op alle kanalen goed bereikbaar voor onze klanten.

Gemiddeld aantal contacten per maand	Social media	E-mail	Chat	Telefoon
2025	11.268	23.954	49.424	185.212
2024	28.955	23.410	52.244	195.736

Gestopt met X

NS stopte per 1 juni met het aanbieden van reisinformatie en klantenservice op social mediaplatform X. Steeds minder reizigers gebruikten X voor het stellen van vragen aan NS. Daarvoor is de chatfunctie op NS.nl veel geschikter. Daarnaast was het werk op X voor medewerkers van onze klantenservice afgelopen jaren veel minder aangenaam geworden door de verharde toon op het platform.

Geld terug bij vertraging en compensatie

In 2025 gaf NS reizigers geld terug bij vertraging en compenseerden we vervangend vervoer, taxi's en hotels:

	2025	2024
<i>Geld terug bij vertraging</i>		
Aantal toekenningen	461.380	335.849
Toekenning in euro	€ 4,5 miljoen	€ 3,6 miljoen
<i>Compensatie</i>		
Aantal toekenningen	242.363	79.526
Toekenning in euro	€ 5,2 miljoen	€ 1,9 miljoen

In 2025 steeg het aantal toekenningen voor geld terug bij vertraging (GTBV) en compensaties. De stijging van GTBV is het gevolg van stakingen en een aantal storingen met grote reizigersimpact aan het einde van het jaar. De stijging van compensaties wordt veroorzaakt door de stakingen in juni, waardoor bijna 190.000 claims voor tegemoetkoming in kosten voor vervangend vervoer zijn ingediend. Hiervan zijn ruim 133.000 claims goedgekeurd ter waarde van € 2,8 miljoen.

NS heeft sinds 2014 een speciale regeling waarin reizigers de kosten van vervangend vervoer of de kosten van hun treinkaartje kunnen claimen bij een staking. Dit is een vrij uitzonderlijke regeling omdat deze afwijkt van andere regelingen bij NS en van de stakingsregelingen bij andere vervoerders. Daarnaast stamt de regeling uit een tijd waarin reizigers minder flexibel waren in hun reisgedrag.

Na het afronden van alle aanvragen van de staking van de zomer van 2025, gaat NS de uitvoering van de regeling evalueren. NS vindt het belangrijk om reizigers tegemoet te blijven komen, zodra hun treinreis door een staking niet door kan gaan.

Stations in Nederland



De monumentale stationshal van Groningen stond vrijwel leeg tijdens de 64-daagse werkzaamheden. NS besloot daarom de stationshal drie weekenden als podium beschikbaar te stellen aan talentvolle Groningers om op te treden op deze unieke historische plek.

Stations zijn een centrale plek midden in de samenleving. Dagelijks passeren duizenden mensen elkaar op de stations op weg naar hun trein of bestemming. Kwalitatief hoogwaardige stations in een prettige omgeving zijn daarmee van grote betekenis voor de duurzame bereikbaarheid van ons land. We willen dat de stations levendige en betekenisvolle plekken zijn waar het prettig is om te verblijven, om vandaan en naartoe te reizen en elkaar te ontmoeten. Door te bouwen op goed bereikbare plekken, met het openbaar vervoer (OV), deelvervoer binnen handbereik en ruimte voor de fiets, wordt het voor reizigers makkelijker om een duurzame keuze te maken.

Stationsbelevingsmonitor

Het oordeel dat reizigers over hun reis geven, wordt voor 25% bepaald door wat ze vinden van het station. Het is dus belangrijk dat reizigers het station als een prettige plek ervaren. Samen met ProRail doen we elk kwartaal de Stationsbelevingsmonitor: een uitgebreide enquête onder stationsbezoekers over hun stationsbeleving. Hierdoor weten we wat goed gaat en wat beter kan. In 2025 gaven reizigers de 393 gemeten stations gemiddeld een 7,2.

Winkels en voorzieningen op het station

We zijn continu bezig met het creëren van (nieuwe) voorzieningen en een winkelassortiment dat goed aansluit bij de veranderende behoefte van reizigers, bezoekers en omwonenden.

NS Stations verhuurt (winkel)ruimte aan exploitanten van winkels of horecagelegenheden op stations. De retailomzetten van huurders op het station namen in 2025 toe. In september werd bekend dat Bakker Bart in 2026 veertien winkels op stations gaat openen. Daarvoor worden de BackWerk-winkels omgebouwd tot Bakker Bart To Go. We werken steeds aan het aangenamer maken van stations en het verbeteren van de beleving op de stations. Dit doen we onder andere door het aantal pop-up stores te vergroten, met events en activiteiten. Ook spelen we in op de behoeften uit de omgeving, met sportscholen, apothekers en gezondheidscentra. Onze samenwerking met maatschappelijke partners zetten we in om in verbinding te zijn met het dorp of de stad.

Winkelformules in eigen beheer

Het retailbedrijf van NS (NS Stations Retailbedrijf en Stationsfoodstore) exploiteert een aantal winkelformules: AH to go, Kiosk, StationsHuiskamer en Julia's. Samen gaat het om ruim 185 winkels. In 2025 openden twee nieuwe AH to go-winkels en in november gingen op station Groningen twee Kiosk-winkels open. Daarnaast exploiteren we de 'Grab & Go' automaten op stations.

We stimuleren gezondere en duurzamere keuzes om zo bij te dragen aan een gezondere generatie en een leefbare wereld. We passen het assortiment aan met meer Schijf van Vijf-producten, maken overige producten gezonder en verbeteren de balans tussen plantaardige en dierlijke eiwitten.

StationsHuiskamers

De dertig StationsHuiskamers zijn vooral gevestigd op kleinere stations, waar weinig tot geen andere aanbieders zijn. Reizigers kunnen daar prettig wachten, werken en elkaar ontmoeten. Met de StationsHuiskamer verbinden we ons aan maatschappelijke initiatieven die zich inzetten voor contact tussen mensen en voor een inclusieve samenleving. In 2025 was dat bijvoorbeeld de organisatie Koeckebackers waar statushouders en mensen met afstand tot de arbeidsmarkt een kans krijgen op werk. Met de verkoop van de koeken van Koeckebackers in de StationsHuiskamers willen NS en Koeckebackers de wereld een beetje mooier maken.

Maatschappelijke en tijdelijke initiatieven

Daarnaast geven we jaarlijks ruimte aan tientallen maatschappelijke en tijdelijke initiatieven op het station. Neem bijvoorbeeld station Haarlem. Daar heeft het monumentale gebouw op het middenperron weer een aantrekkelijke invulling gekregen. In juli werd de nieuwe [StationsHuiskamer](#) geopend en een miniatuurspoorbaan. In oktober volgde nog de opening van museum Mutek, dat gewijd is aan toegepaste kunst.

Begin 2025 opende de tijdelijke pop-up store Free Fashion op Utrecht Centraal. Met deze winkel faciliteerden we de initiatiefnemers van Free Fashion om reizigers bewust maken van de grote overproductie en vervuiling in de kledingindustrie. In juli volgde een tijdelijke pop-up store van Free Fashion op Rotterdam Centraal.

Deur-tot-deurdiensten

Op het station ontwikkelen en bieden we diverse deur-tot-deurdiensten om het reizen met de trein makkelijk te maken en aantrekkelijk te houden. We zetten daarom, samen met partners, in op fietsenstallingen, OV-fiets, Fiets & Service, auto-parkeren, toiletten en bagagekluizen.

Fietsparkeren en -reparatie

De fiets-trein-combinatie is voor veel reizigers een onderdeel van hun reis: bijna de helft van de treinreizigers komt met de fiets naar het station.

Er zijn ruim 325.000 onbewaakte stallingsplaatsen bij stations. Bovendien is het mogelijk om op verschillende stations je fiets te laten repareren bij Fiets & Service, dé fietsenmaker op het station.

"Elke dag werk ik met plezier in de fietsenstalling. Hier help ik reizigers op weg, samen met fijne collega's. Mijn rolstoel zit mijn werk niet in de weg. Ik voel me gewaardeerd en kan echt iets betekenen voor anderen. Dat geeft mijn dagen weer kleur. Juist omdat ik weet hoe het is om langs de zijlijn te staan, haal ik alles uit mijn werk en geef ik kleur aan mijn leven én aan de stalling."



Rachid, servicemedewerker fietsenstalling Utrecht Centraal

In- en uitcheckzone

In NS fietsenstallingen zijn er speciale in- en uitcheckzones met detectiepaaltjes. In- en uitchecken kan hier met een OV-chipkaart of - voor een nog snellere doorstroom - met een aan de OV-chipkaart gekoppelde fietstag die op het fietsframe is geplakt. In 2025 hebben we deze nieuwe in- en uitcheckzones in bemenste fietsenstallingen verder uitgerold. Deze service is bijvoorbeeld nieuw in de stallingen Assen, Sijpesteijn, De Knoop Utrecht Centraal en Apeldoorn.

OV-fiets

Reizigers maakten in 2025 5,9 miljoen ritten op de OV-fiets. In 2025 heeft NS de vloot OV-fietsen uitgebreid met 5.000 nieuwe fietsen. In totaal heeft NS eind 2025 ongeveer 24.000 OV-fietsen.

OV-fietsen repareren we in eigen beheer. Als dit niet meer mogelijk is, zorgt circulaire fietsenbouwer Roetz ervoor dat de fiets wordt gedemonteerd en weer volledig wordt opgebouwd.

De afgelopen jaren hebben we een nieuw OV-fietsslot ontwikkeld waarbij met de persoonlijke OV-chipkaart de OV-fiets van het slot gaat en de verhuur start zonder tussenkomst van een medewerker. Met de verdere uitrol van het OV-fietsslot in 2025 heeft ruim 95% van de totale vloot het nieuwe elektronische slot.

Afgelopen najaar waren er drie opvallende landelijke IT-storingen bij OV-fiets. De duur varieerde tussen een paar uur en bijna 24 uur. Heel vervelend voor onze klanten. Ze konden op die momenten geen OV-fiets huren. Inleveren van een gehuurde fiets kon wel, maar de huur liep dan nog door. Die stopte automatisch toen het systeem weer in de lucht was. Sommige reizigers kregen daarvoor onterecht een boete. De storingen hingen niet met elkaar samen. Er zijn maatregelen ontwikkeld en er is extra monitoring, hiermee proberen we te voorkomen dat dergelijke impactvolle storingen zich weer voordoen.

Veertig stations hebben we in 2025 voorzien van onbemenste OV-fietsuitgiftepunten. Het totaal komt daarmee op 143.

OV-ebike

Op Driebergen-Zeist, Arnhem, Maastricht en Groningen liep in 2024 een proef met elektrische OV-fietsen (OV-ebike). De OV-ebike bleek een succes onder de reiziger en de pilot is afgerond. Toch komen er voorlopig geen nieuwe OV-ebike-locaties bij. De ebikemarkt is enorm in ontwikkeling en het uitbreiden van het OV-ebike aanbod vraagt een grote investering. De komende tijd richten we ons op het uitvoeren van de bestaande, duurzame operatie. Om zo te bouwen aan een betrouwbaar aanbod voor de reiziger. De huidige OV-ebikes blijven beschikbaar op de vier pilotstations. Op elk van deze stations zijn dertig OV-ebikes beschikbaar.

Autoparkeren

Op de meeste gereguleerde P+R terreinen parkeer je gratis. Op ongeveer vijftig betaal je parkeerkosten. Treinreizigers krijgen korting op het tarief. Met name in de regio's buiten de Randstad, waar veel mensen met de auto naar het station komen, zijn P+R-voorzieningen van grote waarde om de auto-trein-combinatie te faciliteren. We blijven investeren in plekken voor deelauto's: op tweehonderd stations is nu een deelauto beschikbaar.

De stations(omgeving) van de toekomst

Samen met ProRail en diverse andere partijen werken wij aan een goed netwerk van vierhonderd stations en aan gebiedsontwikkeling rondom stations. De komende jaren zijn diverse stations in verbouwing en stationsgebieden in ontwikkeling. Extra aandacht is er voor duurzaamheid, bijvoorbeeld door het energieverbruik op de stations te verlagen en toe te werken naar afvalvrije stations.

Verduurzaming vastgoed

NS moet in 2050 voldoen uit de afspraken uit het klimaatakkoord van Parijs. Daarom werkt NS Stations sinds 2022 stapsgewijs aan verduurzaming van de stations en overig vastgoed. Zo hebben we inmiddels onze volledige vastgoedportefeuille geïnventariseerd op energiebesparende maatregelen. We hebben een strategie voor verduurzaming van het vastgoed vastgesteld. De maatregelen uit de inventarisatie hebben we gekoppeld aan onze reguliere onderhoudsplannen en de uitvoering van deze maatregelen is vanaf 2025 opgenomen in de bestaande onderhoudsprocessen van onze gebouwen.

Een concreet project uit 2025 is de aanbesteding en gunning voor de grootschalige renovatie van kantoor Stichthage op Den Haag Centraal. Begin 2026 wordt een start gemaakt met de renovatie van dit kantoor. Deze stappen leveren een bijdrage aan onze missie om 'Paris Proof' te worden, waaraan we ons in 2023 bij de Dutch Green Building Council hebben gecommitteerd. Lees meer over duurzaam vastgoed in onze duurzaamheidsrapportage.

Kunst

De stations en hun omgeving kennen een rijke traditie van beeldende kunst. Kunst veraangenaamt het verblijf van reizigers en bezoekers en verbijzondert stations. ProRail en NS hechten belang aan het ontwikkelen en in stand houden van de kunstcollectie. Samen met ProRail en Bureau Spoorbouwmeester zorgen we voor een kunstcollectie die past bij de thematiek van het reizen en het publieke karakter van stations. Kijk ook eens op: www.spoorbeeld.nl

Stations in verbouwing

In 2025 werkten we samen met partners aan de verbouwing en oplevering van diverse stations. In 2025 is op Amsterdam Centraal het eerste deel van de nieuwe UK-terminal overgedragen aan Eurostar. Sinds 10 februari rijden er weer rechtstreekse treinen naar Londen. Halverwege het jaar is ook het tweede deel van de terminal geopend, waardoor er meer reizigers kunnen vertrekken. Aan de monumentale gevels van Amsterdam Centraal is verder gewerkt en aan het einde van 2025 komt gebouw De Oost langzaam uit de steigers. Station Utrecht Overvecht is verduurzaamd en begin 2025 opgeleverd, zodat het station klaar is voor de toekomst. In juli is de nieuwe reizigerspassage op station Groningen geopend en zijn de voorbereidingen gestart voor de renovatie van het bestaande stationsgebouw. Ook is in 2025 het vernieuwde station Heiloo in gebruik genomen.

Verder wordt gewerkt aan de vernieuwing van diverse stations, zoals Nijkerk, Middelburg, Beverwijk, Muiderpoort en Venlo. En we werken aan de voorbereiding voor de perronkappen- en stationsrenovatie van Alkmaar, het voorplein van Zwolle en de stationshal, het voorplein en de fietsenstalling van Nijmegen.

Gebiedsontwikkeling

Samen met andere organisaties werken we aan de ontwikkeling van stationsgebieden om het gebruik van openbaar vervoer te stimuleren. Zo wordt de druk op andere infrastructuur verlicht en wordt een belangrijke bijdrage geleverd aan de woningbouwopgave en de duurzame bereikbaarheid van Nederland. Dat doen we samen met gemeentes, ProRail en anderen, bijvoorbeeld door in stationsgebieden stedelijke functies als wonen, werken, recreëren en onderwijs te combineren. Een aantal voorbeelden:

- In de Utrechtse Cartesiusdriehoek wordt een nieuwe stadswijk gebouwd met 2.850 woningen. Dit doen we samen met Gemeente Utrecht en een consortium van Ballast Nedam en MRP. Dit jaar is onderzocht of meer woningen mogelijk zijn. Dat heeft geleid tot een voorstel voor maximaal 800 extra woningen.
- In de Utrechtse nieuwe stadswijk Wisselspoor aan de Tweede Daalsedijk worden ruim 1.200 woningen gerealiseerd. Afgelopen jaar werd de koopovereenkomst ondertekend met VORM voor de ontwikkeling van het laatste deelgebied met 512 duurzame woningen. In 2025 zijn 538 woningen opgeleverd. VORM start naar verwachting in 2027 met de bouw van de resterende woningen.
- De Wagenwerkplaats in Amersfoort is een langgerekt gebied tussen het spoor en het Soesterkwartier. Deze voormalige NS-werkplaats voor goederenwagens transformeert straks naar een stadsdeel waar duizenden Amersfoorters zullen wonen. De Wagenwerkplaats bestaat uit drie deelgebieden die met groene parken aan elkaar worden verbonden. In 2025 is NS de tenderprocedure gestart voor de verkoop van het westelijk en in het midden gelegen deelgebied voor de ontwikkeling van circa 500 woningen, een mobiliteitshub, buurthuis en openbare ruimten.
- Samen met gebiedsontwikkelaar AM en gemeente ontwikkelen we Zwolle Spoorzone tot een nieuw stationsgebied met 1.000-1.500 woningen. En circa 8.000 m² kantoren, onderwijs, cultuur en horeca. In 2025 heeft een deel van de iconische Wärtsilä-hallen in het hart van het Stationskwartier Zwolle een tijdelijke nieuwe bestemming gekregen als sportlocatie met twaalf padelbanen.
- In november 2025 is de bouw van het zogeheten EKP-terrein Noord in de spoorzone van Den Bosch gestart met de realisatie van de eerste woningen. Hier komt een woon-, werk- en leergebied, met onder andere de Kunstacademie en meer dan 800 woningen.
- NS is verder betrokken bij de ontwikkeling van onder andere 'De Nieuwe kern' (tussen stations Duivendrecht, Johan Cruijff Arena, A2 en het Amstel Businesspark), project Zuidasdok in Amsterdam Zuid, Spoorzone Beverwijk en de Fuutlaan in Eindhoven.

Spooroverbouwingen

Bouwen boven en direct langs de treinsporen in de buurt van het station biedt kansen om steden te helpen groeien en duurzaam bereikbaar te houden. In 2024 stelden we samen met de gemeente Den Haag en ProRail een ontwikkelstrategie Den Haag vast. Hierin is ruimte voor overbouw van de sporen van Den Haag Centraal. Voor Amsterdam Sloterdijk gaven we afgelopen jaar - in vervolg op een afspraak met het ministerie van IenW en samen met partners - verdere invulling aan het haalbaarheidsonderzoek naar grootschalige verstedelijking boven het spoor. Hierin is ook de verbetering van het station zelf meegenomen.

Samenwerken aan bereikbaarheid en goede voorzieningen

Op veel locaties staan we voor een complexe opgave. Met op de langere termijn een verwachte groei van het aantal reizigers in combinatie met een stevige stedelijke ontwikkeling in het stationsgebied. Samen met ProRail, het ministerie van IenW, provincies en gemeenten voeren we vanuit het Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport (MIRT) verkenningen uit om in beeld te brengen wat hier nodig is. Zo werken we aan verkenningen voor de stations tussen Leiden Centraal en Dordrecht en voor de stations en de stationsomgevingen van Nijmegen en Den Bosch.

Internationaal



Treinreizigers tussen Amsterdam en Berlijn reizen vanaf 1 november met de nieuwste ICE-treinen. De nieuwe treinen vervingen laatste, oude C- treinen tussen Nederland en Duitsland.

Internationale treinen dragen bij aan duurzame, economische en maatschappelijke vooruitgang. Ze verbinden mensen in Nederland met anderen over de grens en brengen culturen dichterbij elkaar. Met moderne treinen en aantrekkelijke bestemmingen stimuleren we internationale reizigers om vaker de trein te pakken in plaats van het vliegtuig of de auto. We richten ons vooral op bestemmingen tot 700 kilometer. Tot die afstand is een groot aantal Europese steden uitstekend duurzaam per trein te bereiken.

Samenwerken voor betere dienstverlening

Om de internationale treinen te rijden werkt NS International samen met buitenlandse treinbedrijven: Eurostar, NMBS, DB, ÖBB en SBB. Zo werken we aan een betere dienstverlening: bijvoorbeeld om de kaartverkoop te verbeteren met de CER Ticketing Roadmap (Community of European Railway and Infrastructure Companies). Een stap die nu is afgerond, is dat je je reis veel eerder kunt boeken. Soms al een jaar van tevoren. Ook zetten we in op OSDM: een IT-standaard die het makkelijker maakt om doorgaande internationale treintickets te boeken tegen de best mogelijke prijs.

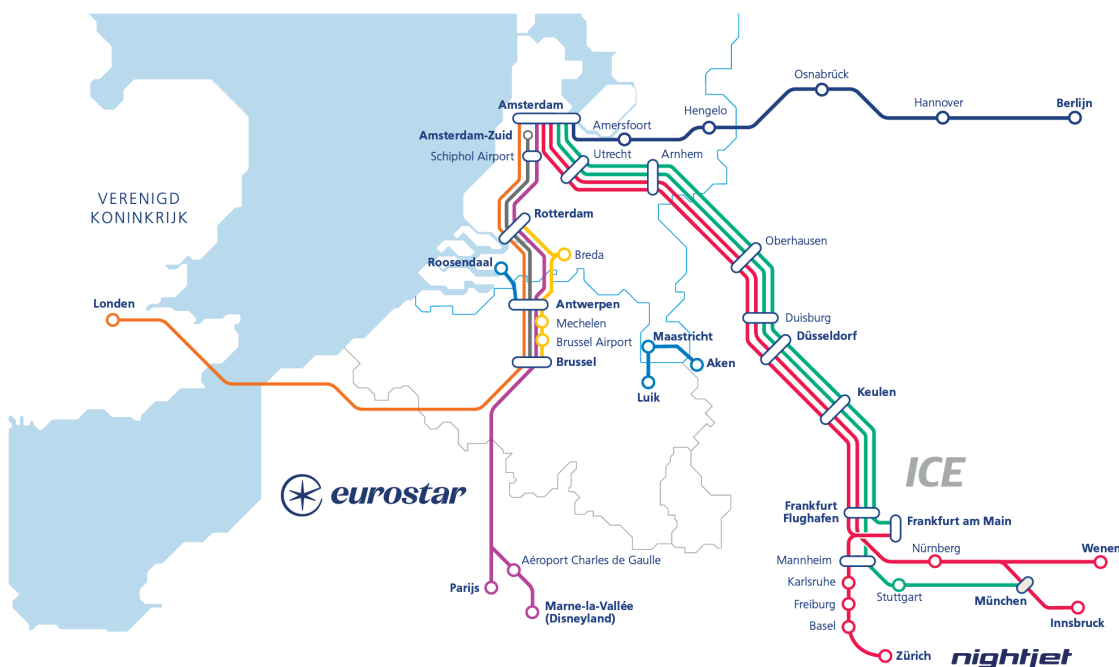
Onze ambitie is om in 2030 het aantal internationale treinreizen te verdubbelen ten opzichte van 2018. Om dit te bereiken maken we internationaal reizen makkelijker, bijvoorbeeld met goede aansluitingen op de HSL-netwerken in de buurlanden, door vaker en sneller te rijden, en door nieuwe bestemmingen toe te voegen.

De Eurocity Direct-treinen en de EuroCity-treinen naar onder andere Antwerpen en Brussel vallen onder onze HRN-concessie, net als de regionale grensoverschrijdende treinen tussen Roosendaal en Antwerpen en Maastricht en Luik. De andere internationale treindiensten verzorgen we in open toegang.

Internationale treinverbindingen

Samen met partners biedt NS de volgende internationale treinverbindingen

December 2025



- **Londen** met Eurostar
- **Parijs** met Eurostar
- **CDG Airport & Marne-la-Vallée (Disneyland)** met Eurostar
- **Brussel & Antwerpen** met Eurostar
- **Brussel & Antwerpen** met Eurocity Direct
- **Brussel & Antwerpen** met Eurocity

- **Antwerpen** met internationale stoptrein
- **Luik** met internationale stoptrein
- **Düsseldorf & Keulen & Frankfurt** met ICE
- **München** met ICE
- **Wenen & Innsbruck** met Nightjet
- **Zürich** met Nightjet
- **Berlijn** met ICE

Verbindingen binnen de HRN-concessie

Dubbel aantal treinen naar Brussel

Sinds eind 2024 rijdt NS International samen met NMBS de rechtstreekse Eurocity Direct van Amsterdam Zuid via Schiphol en Rotterdam naar Antwerpen en Brussel. Daarnaast bieden we een EuroCity aan via Rotterdam, Breda, Antwerpen en Mechelen naar Brussel. Met de introductie van deze twee treindiensten is het aantal treinen tussen Amsterdam en Brussel verdubbeld van 16 naar 32 treinen in beide richtingen.

In het eerste jaar maakten meer dan drie miljoen reizigers gebruik van deze verbinding, tegenover ruim twee miljoen in 2024 toen alleen de IC Brussel reed, 16 keer per dag. Dat is een forse verhoging waar we positief over zijn, zeker gezien de opstartproblemen bij de introductie. Reizigers hadden te maken met uitval door logistieke uitdagingen, kinderziekten van de nieuwe treinen en vooral personeelstekort door de krappe arbeidsmarkt. Daarnaast zorgden stakingen in België en Nederland voor extra vertragingen en uitval. Sinds juni rijdt de Eurocity Direct volledig met de Intercity Nieuwe Generatie, geschikt voor België (ICNG-B).

Naar Luik en Antwerpen

Met NMBS reden we in 2025 twee regionale grensoverschrijdende verbindingen: Antwerpen – Roosendaal en Maastricht – Luik. De laatste maakt deel uit van de Drielandentrein, die doorrijdt via Heerlen naar Aken (uitgevoerd door Arriva). Omdat de trein door drie landen rijdt, is de dienst gevoeliger voor verstoringen. Bij problemen in Duitsland of Limburg zetten we NMBS-materieel in op de verbinding Maastricht – Luik.

Verbindingen in open toegang

In Europa speelt ‘open toegang’ een steeds grotere rol. Open toegang betekent dat een vervoerder voor eigen rekening en risico rijdt, zonder concessieafspraken met een overheid. Voor NS International betekent dit een aanbod op internationale trajecten, in concurrentie met andere Europese vervoerders. De Eurostar-treinen naar Londen, België en Frankrijk, de ICE-treinen naar Duitsland en de Nightjet-treinen naar Oostenrijk en Zwitserland rijden we in open toegang.

Naar België en Frankrijk

NS en Eurostar rijden samen hogesnelheidstreinen naar België en Frankrijk, met belangrijke bestemmingen Brussel Zuid/Midi en Paris Gare du Nord. Het hele jaar door is er bijna elke dag een uurdienst tussen deze steden. In het weekend rijden we ook naar Marne-la-Vallée (Disneyland® Paris) via luchthaven Charles de Gaulle.

De reizigersvraag voor reizen naar Parijs blijft onverminderd groot. Daarom is in 2025 op piekmomenten treintype Eurostar e320 ingezet naar Parijs. Dit treintype – met 900 stoelen – reed daarvoor alleen op de route naar Londen. De ombouw van Eurostar treintype PBKA is voltooid en heeft nu 8% meer stoelen en een vernieuwd, modern interieur.

In het wintersportseizoen rijdt elke zaterdag een trein (Eurostar Snow) tussen Nederland en de Franse Alpen voor een snelle en comfortabele reismogelijkheid voor de wintersportliefhebber. In het wintersportseizoen 2024/2025 was dat tussen 21 december 2024 en 12 april 2025. Voor het wintersportseizoen 2025/2026 loopt deze dienstregeling van 20 december 2025 tot en met 4 april 2026.

In Nederland rijden deze internationale treinen over de HSL-Zuid. De tijdelijke snelheidsbeperkingen vanwege constructiefouten golden in 2025 nog steeds, waardoor op sommige gedeeltes niet harder dan 120 km per uur mocht worden gereden in plaats van 300 km per uur. Voor Eurostar en Eurocity Direct reizigers betekent dit een langere reistijd. Het einde van de snelheidsbeperkingen is nog niet in zicht.

Naar Londen

In februari 2025 opende de staatssecretaris van Openbaar Vervoer en Milieu de nieuwe UK Terminal op Amsterdam Centraal. Gemeente Amsterdam, ProRail, Eurostar, het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, NS Stations en NS International werkten samen om dit binnen de planning en het budget te realiseren. Dat is gelukt. Met de nieuwe UK Terminal kan de trein naar Londen, na een onderbreking van acht maanden, weer rijden. De nieuwe terminal heeft meer capaciteit dan de oude op perron 15b. Samen met de faciliteiten op Rotterdam Centraal kunnen nu ruim 700 reizigers per trein van en naar Londen reizen. Reden er in februari 2025 drie treinen per werkdag, in september werden dat er al vier en vanaf 1 januari 2026 vijf. Kortom, per dag kunnen zo'n 3.500 reizigers met de trein van en naar Londen reizen. Dat is te vergelijken met ongeveer 22 retourvluchten.

Naar Duitsland

In samenwerking met Deutsche Bahn (DB) rijdt NS elke twee uur een trein naar Berlijn en elke twee uur een trein naar Keulen en Frankfurt. Sinds de dienstregeling 2025 rijdt één trein vanuit Frankfurt door naar München.

Sinds medio 2024 worden nieuwe ICE-treinen van DB ingezet op de route naar Frankfurt en München. Dit verhoogde de betrouwbaarheid aanzienlijk, er was bijvoorbeeld minder uitval door technische storingen aan de airco of niet werkende toiletten. Uitval van de treinen door dat soort problemen is sinds de introductie van het nieuwe materieel minder dan 1%. Toch blijven verstoringen in Duitsland de punctualiteit drukken. In 2025 moesten reizigers van en naar Frankfurt gedurende 105 dagen omrijden via Venlo in plaats van Arnhem. Dit verlengde de reistijd en bestemmingen als Düsseldorf moesten worden overgeslagen. De vele werkzaamheden aan het Duitse spoor veroorzaakten vertraging en uitval.

In 2025 gingen de nieuwe ICE-treinen van DB ook op de route naar Berlijn rijden. Hiermee zijn de laatste klassieke rijtuigen van het spoor verdwenen. Het nieuwe materieel zorgt voor een betrouwbaardere dienst en meer comfort voor reizigers en personeel. De verbinding is nu officieel een ICE-verbinding met een ICE-toeslag binnen Nederland. Deze toeslag geldt alleen voor reizigers zonder NS-abonnement. Reizigers kennen de toeslag al van het traject Amsterdam – Utrecht – Arnhem.

Nachttreinen naar Oostenrijk en Zwitserland

In 2025 reden dagelijks nachttreinen tussen Nederland en de Oostenrijkse steden Wenen en Innsbruck en tussen Nederland en het Zwitserse Zürich. NS doet dit samen met ÖBB, SBB en Deutsche Bahn. Door werkzaamheden in Duitsland reden de nachttreinen een aangepaste route. Verstoring in Duitsland blijft de punctualiteit beïnvloeden.

Tussen Nederland en Wenen/Innsbruck rijden sinds mei 2025 nieuwe Nightjet-treinen van ÖBB. Dit moderne materieel voldoet aan de wensen van de treinreiziger van nu. Denk aan slaapcoupés met een eigen toilet en douche, nieuwe slaaprijtuigen met vierpersoonkamers en mini cabins voor reizigers die alleen reizen. Er is plek voor fietsen en het materieel is toegankelijk voor mensen met een mobiliteitsbeperking, inclusief volledig barrièrevrije slaapcoupé.

Duurzaamheid



Onze treinen rijden sinds 2017 op stroom uit wind en sinds 2025 ook op zonne-energie. Reizen zonder het klimaat te belasten zou voor iedereen vanzelfsprekend moeten zijn. Daarom werken we elke dag aan slimme, duurzame oplossingen op en rond het spoor. Dat doen we samen met reizigers, collega's, overheden en partners, omdat duurzaam bereikbare mobiliteit alleen lukt als we het samen vormgeven.

In dit hoofdstuk vind je een beknopt overzicht van onze belangrijkste duurzame resultaten over 2025. Voor uitgebreide cijfers, achterliggende methodiek en de volledige scope-1, -2 en -3-informatie verwijzen we naar het [duurzaamheidsverslag](#).

Drie speerpunten: fossielvrij, circulair en groen

Onze aanpak draait om drie speerpunten: fossielvrij, circulair en groen. Dat betekent dat we energie besparen waar dat kan, meer zelf opwekken en de overige energie duurzaam inkopen. Het betekent ook dat we zuinig en slim omgaan met materialen, en investeren in een gezonde, groene leefomgeving op en rond onze stations. Zo bouwen we stap voor stap verder aan een spoor dat klaar is voor de toekomst.

In totaal hebben onze reizigers in 2025 597 kiloton CO₂-uitstoot vermeden door voor de trein te kiezen in plaats van de auto. We rapporteren voor het eerst over deze indicator 'Vermeden CO₂-uitstoot' om inzichtelijk te maken welke bijdrage NS levert aan het beperken van de uitstoot van Nederland. Dit is een prestatie-indicator uit de concessie.

Fossielvrij

Bij NS komt duurzaam reizen grotendeels neer op slim omgaan met energie. We richten ons op drie dingen: minder energie gebruiken, zelf zoveel mogelijk groene energie opwekken en de rest inkopen bij duurzame bronnen. Zo zorgen we ervoor dat onze treinen en gebouwen steeds minder afhankelijk zijn van fossiele brandstoffen en we op koers blijven voor een uitstootvrij NS in 2050.

Energiegebruik

In 2025 verbruikte NS ongeveer evenveel energie als het jaar ervoor: 4,6 miljoen gigajoule, terwijl het aantal reizigerskilometers steeg (2025: 16,5 mrd, 2024: 16,1 mrd). Daarmee komt het energieverbruik per reizigerskilometer met 68,4 Wh/km lager uit dan in 2024 (69,6 Wh/km). NS is een grote verbruiker van energie, met name voor het rijden van treinen. Onze machinisten worden daarom opgeleid om energiezuinig te rijden door eerder snelheid terug te nemen en rustig op te trekken. En ze kunnen in de cabine zien hoe ze energiezuinig kunnen rijden. Ook letten we erop dat treinen zo geparkeerd staan dat ze zo min mogelijk energie gebruiken. Dit leverde een verbetering op van het energieverbruik per reizigerskilometer.

CO₂-uitstoot in 2025

Bij het meten van CO₂-uitstoot maken we onderscheid tussen scope 1, 2 en 3.

- Scope 1: emissies die we zelf veroorzaken, zoals bij gasverwarming in gebouwen.
- Scope 2: emissies die ontstaan bij de productie van energie die NS gebruikt. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om elektriciteit die we inkopen voor onze treinen en gebouwen. We berekenen scope 2-uitstoot op twee manieren: 1. locatie-gebaseerd berekenen we de uitstoot op basis van de gemiddelde beschikbare elektriciteit in Nederland, zonder onderscheid te maken tussen groene- en grijze contracten; en 2. markt-gebaseerde uitstoot houdt rekening met de contracten die NS heeft afgesloten voor de aankoop van elektriciteit, waaronder garanties van oorsprong die aantonen dat de elektriciteit is opgewekt uit hernieuwbare bronnen.
- Scope 3: emissies die ontstaan door activiteiten van anderen, zoals bij het produceren van onderdelen voor treinen of bouwmaterialen voor stationsverbouwingen. Ook het treinvervangend busvervoer valt hieronder.

Onze totale CO₂-uitstoot, dus scope 1, 2 en 3 samen locatie-gebaseerd, lag in 2025 94 kton lager dan in 2024.

De nieuwe prestatie-indicator 'Vermeden CO₂-uitstoot' geeft weer hoeveel kiloton (1.000.000 kg) CO₂-uitstoot in totaal is vermeden. Het gaat om de vermeden uitstoot doordat reizigers - die kunnen kiezen tussen reizen met de trein of met de auto - de trein nemen minus de CO₂-uitstoot in de operatie van NS en in de keten.

In 2025 is op deze manier in totaal 597 kiloton 'Vermeden CO₂-uitstoot' gerealiseerd. Dit staat gelijk aan bijna 100.000 rondjes vliegen om de aarde.

Overzicht energie en CO₂-uitstoot

Resultaten energie en klimaat	Eenheid	2025	2024
<i>Energie</i>			
Totaal energieverbruik	GJ	4,6 miljoen	4,6 miljoen
Aandeel hernieuwbare elektriciteit tractie	%	100	100
Aandeel hernieuwbare energie in totaal verbruik NS	%	96,5	96,3
<i>Uitstoot</i>			
Totale CO ₂ -uitstoot (markt-gebaseerd)	kton CO ₂	440	474
Totale CO ₂ -uitstoot (locatie-gebaseerd)	kton CO ₂	722	816
<i>Uitstoot per reizigerskilometer</i>			
Tractie: treinen (markt-gebaseerd) + treinvervangend vervoer	gram CO ₂ / rkm	0	0
Totale uitstoot: scope 1 + 2 (locatie-gebaseerd) + scope 3	gram CO ₂ / rkm	44	51

Energie opwekken

We gebruiken onze eigen daken en terreinen om steeds meer duurzame energie op te wekken. In 2025 leverden onze zonnepanelen 1.548 MWh groene stroom, ruim meer dan vorig jaar (1.002 MWh). In 2025 zijn er ruim 3.000 nieuwe zonnepanelen bijgekomen op onze werkplaats in Berkel-Enschot. We kijken ook hoe we energie kunnen opslaan, zodat we die kunnen gebruiken als er geen zon of wind is. Zo maken we onze energievoorziening stabiel en schoner.

Energie inkopen

We zetten onze eigen gebouwen en terreinen in om energie op te wekken uit wind en zon. De energie die we inkopen als er geen wind of zon is, is voorzien van Garanties van Oorsprong (GvO's). Deze certificaten tonen aan dat de elektriciteit is opgewekt uit hernieuwbare bronnen. Zo leveren we ons aandeel in het inkopen van fossielvrije energie binnen het openbaar vervoer en zetten we duidelijke stappen richting onze ambitie in 2040.

Circulariteit bij NS

Circulair ondernemen betekent: zo min mogelijk nieuwe grondstoffen gebruiken, materialen zo slim mogelijk inzetten en zo min mogelijk afval veroorzaken. Zo zorgen we ervoor dat de grondstoffen die we gebruiken zo lang mogelijk meegaan en niet vroegtijdig verloren gaan.

Metten van circulariteit

De circulariteit van ingekochte en uitgaande materialen meten we met inflow en outflow. De inflow van NS omvat alle fysieke goederen en middelen die de organisatie binnenkomen en waar NS eigenaar van wordt. We sturen zoveel mogelijk op circulaire inflow door de voorkeur te geven aan gerecyclede, gebruikte en hernieuwbare grondstoffen. Voor de outflow maken we onderscheid tussen verschillende manieren van afvalbeheer. Preventie, hergebruik en recycling beschouwen we als circulaire outflow. Daar sturen we zoveel mogelijk op. Energie uit verbranding en storten vallen onder lineaire outflow.

Minder nieuwe grondstoffen gebruiken

We letten er goed op dat nieuwe treinen en onderdelen zo duurzaam mogelijk worden gebouwd. Zo is de Dubbeldekker Nieuwe Generatie ontworpen met veel gerecycled materiaal, zoals een casco van 67% gerecycled aluminium. Bij nieuwe treinen vragen we een materialenpaspoort, zodat we precies weten waar het materiaal vandaan komt en hoe het later hergebruikt kan worden.

Zuinig omgaan met het materiaal in treinen

In 2025 hebben we, als proef, samen met 'Strong by Form' een circulair, lichtgewicht treinplafond van hout ontwikkeld. Dit is niet alleen goed voor het milieu, het zorgt er ook voor dat we minder van de schaarse grondstof aluminium hoeven te gebruiken. Zo laten we zien hoe we met slimme innovatie en samen met anderen werken aan een toekomstbestendige trein.

Slimmer en langer materiaalgebruik

We zorgen ervoor dat treinen en onderdelen zo lang mogelijk mee kunnen gaan. In 2025 is gestart met de voorbereiding op de modernisering van de eerste treinstellen van de VIRM4-serie. We streven hierbij naar hergebruik van 99% van de oude onderdelen. Hiervan wordt 83% opgeknapt en direct weer teruggeplaatst, waarmee de leeftijd van de treinen wordt verlengd. Daarvan krijgt 16% een nieuwe bestemming buiten de trein. Onderdelen en materialen die we zelf niet meer nodig hebben, verkopen we via onze upcycle shops en veilingen, zodat ze bij anderen een nieuw leven krijgen. Zo zijn in 2025 ruim 6.000 onderdelen hergebruikt en werd 78 ton materiaal via veilingen herbestemd.

Overzicht circulariteit

Circulariteit	2025	2024
Circulaire inflow	14%	17%
Circulaire outflow	63%	56%

Groen

Door groen te ondernemen, dragen we bij aan biodiversiteit, een gezonde leefomgeving en het tegengaan van klimaatverandering en -adaptatie. We zorgen, samen met ProRail en gemeenten, voor meer én biodiversere natuur bij onze stations en werkplaatsen. Maar we werken bijvoorbeeld ook aan meer vegetarisch en veganistisch aanbod in onze winkels en bedrijfskantines.

Natuur rondom stations

We vinden het belangrijk dat onze stations niet alleen functioneel zijn, maar ook gezond en prettig om te verblijven. Daar hoort ook natuur en biodiversiteit in de buurt van de stations bij. We maaien het gras ecologisch, zaaien inheemse bloemen en planten vaste planten en bomen aan. Om een aangenaam leefgebied te creëren voor insecten en vogels plaatsen we insectenhôtels en nestkastjes, zoals bij station Driebergen-Zeist. Op het dak van de nieuwe kuilwielenbank in Leidschendam hebben we vetplantjes (sedum) aangelegd. Die houden het dak koel in de zomer en ontlasten het riool door regenwater op te vangen.

"In voorbereiding op de aanbesteding van het groenbeheer in 2026 hebben we in 2025 alle percelen op en rond de 398 stations gedetailleerd in kaart laten brengen. De looptijd van het nieuwe contract is acht jaar, daar kiezen we bewust voor. Zo geven we groenbedrijven de kans om te kunnen investeren in mens en materieel om het groen op duurzame en ecologische manier te beheren."



Martijn, adviseur Groen

Meer plantaardig aanbod

De vraag naar plantaardige voeding groeit en is beter voor het milieu dan vlees en zuivel. Het zorgt onder andere voor minder uitstoot van CO₂. Daarom wil NS het plantaardig aanbod in de winkels op het station vergroten. Daarnaast hebben we in 2025 in de aanbesteding van onze bedrijfscatering eisen gesteld aan het percentage plantaardig eiwit. Dit moet van 2025-2030 uitgroeien van 46% naar 80%. In 2025 is een 0-meting verricht bij de eigen retailformules en hebben we een ambitie vastgesteld voor 2030.

Ook in onze winkels breiden we het plantaardig aanbod uit, zodat mensen duurzamer kunnen kiezen. Ook zo dragen we bij aan een duurzame wereld.

Financiën

2025 was het eerste jaar van de nieuwe HRN-concessie, en mijn eerste volledige jaar als CFRO.

Nu we dat jaar hebben afgesloten, durf ik voorzichtig te zeggen dat ik niet ontevreden ben. Voor het eerst sinds 2019 is het onderliggende bedrijfsresultaat licht positief. We zijn op de goede weg, maar we zijn er nog niet.



Structureel gezonde resultaten zijn hard nodig. We moeten aan onze aflossingsverplichtingen en rendementseisen voldoen om te kunnen blijven investeren in zaken die voor de reiziger nodig zijn. Zo besloten we in 2025 om nieuwe treinen te kopen, een forse investering in de toekomst. Daarnaast vinden we het belangrijk dat reizen met de trein betaalbaar is. Daarom moeten we blijven groeien en daar zetten we de komende jaren ook flink op in. We verwachten meer reizigers in de trein te mogen ontvangen. Kortom: we zoeken naar de balans tussen goede dienstverlening nu, investeren in de toekomst en het financieel gezond houden van de organisatie.

We zijn heel scherp geweest op onze kosten. Ons besparingsprogramma is stevig: het loopt en we gaan er de komende jaren mee door. Dat moet ook wel. Na een aantal slechte jaren hebben we een bescheiden positief operationeel resultaat, als je bijzondere kosten buiten beschouwing laat. Onze kosten zijn omhooggegaan. Onze schuld is vooral in coronatijd hoog opgelopen en de stijgende rentelasten drukken zwaar.

Onze reizigers, onze aandeelhouder en onze concessieverlener kunnen erop rekenen dat wij elke uitgave zorgvuldig afwegen. Het resultaat van 2025 stemt hoopvol en benadrukt dat onze inspanningen effect hebben. Tegelijkertijd beseffen we dat er nog genoeg werk aan de winkel is om onze financiële basis verder te verstevigen.

Angelique Magielse, directeur Finance & Risk

Onderliggend resultaat uit bedrijfsactiviteiten verbetert, maar is nog onvoldoende voor een financieel gezond NS

Onderstaand overzicht is een andere opzet van de winst- en verliesrekening zoals gerapporteerd in de jaarrekening. De opbrengsten en bedrijfslasten zijn geschoond voor bijzondere posten^[1], die worden gespecificeerd in de aansluiting naar het resultaat voor winstbelastingen zoals gerapporteerd in de jaarrekening. Raadpleeg voor de reguliere opzet van de winst- en verliesrekening de jaarrekening.

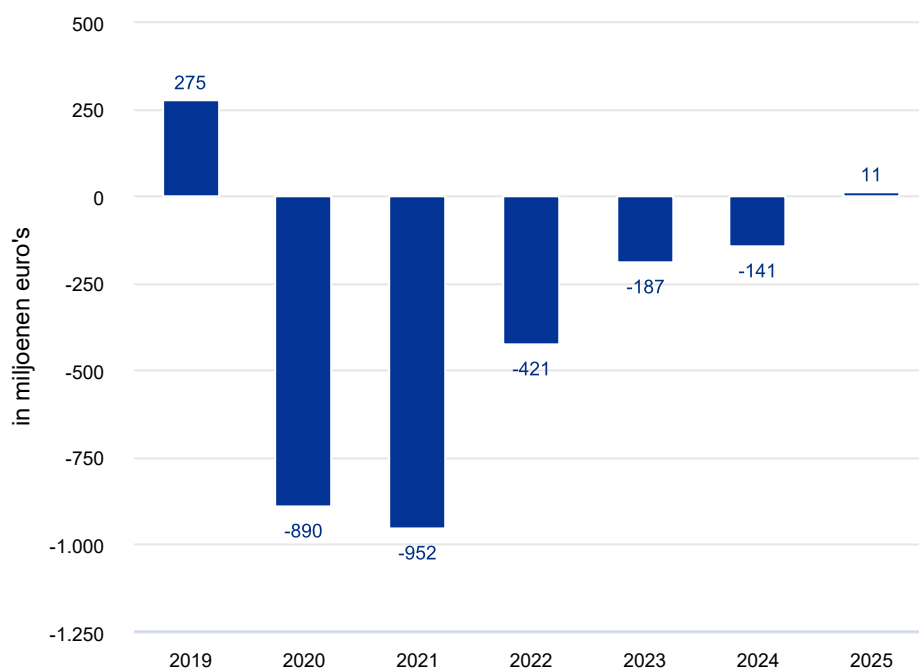
Winst- en verliesrekening (alternatieve opzet)

(in miljoenen euro's)

	2025	2024
Treingerelateerd vervoer	3.364	3.178
Stationsontwikkeling en -exploitatie	556	520
Opbrengsten	3.920	3.698
Kosten personeel	1.782	1.723
Afschrijvingskosten	434	490
Kosten grond- en hulpstoffen	390	329
Geactiveerde productie eigen bedrijf	-60	-63
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	513	487
Infraheffing en concessievergoeding	462	533
Overige bedrijfslasten	386	342
Bedrijfslasten	3.908	3.841
Aandeel in resultaat investeringen (verwerkt middels equity-methode)	-1	2
Onderliggend resultaat uit bedrijfsactiviteiten	11	-141
Financieringsbaten	32	60
Financieringslasten	-60	-30
Netto financieringsresultaat	-28	30
Onderliggend resultaat voor winstbelastingen	-17	-111
Resultaatsimpact bijzondere waardeverminderingen	582	23
Voorziening zwaar werk regeling	-178	-
Diversen	45	-30
Effect bijzondere posten	449	-7
Resultaat voor winstbelastingen	432	-118
Winstbelasting	-54	-6
Resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten, na belastingen	2	-17
Resultaat over de verslagperiode	380	-141

In 2025 had NS een onderliggend resultaat uit bedrijfsactiviteiten^[1] van € 11 miljoen (2024: € -141 miljoen). Dat is een flinke verbetering ten opzichte van het jaar ervoor, maar nog onvoldoende voor een financieel gezond NS. Verdere verbetering is nodig om de fors opgelopen schuldpositie (en rentelasten), als gevolg van verliezen en investeringen de afgelopen jaren, terug te dringen.

Onderliggend resultaat uit bedrijfsactiviteiten



Gestegen opbrengsten

De opbrengsten uit reizigersvervoer zijn met 6% gestegen tot € 3.364 miljoen (2024: € 3.178 miljoen) en de opbrengsten vanuit Stations met 7% tot € 556 miljoen (2024: € 520 miljoen).

Het aantal reizigerskilometers binnen de HRN-concessie is in 2025 2,9% gestegen ten opzichte van 2024, gecorrigeerd voor de effecten van de stakingen en het schrikkeljaar. De omvang is, met name door het ingeburgerde thuiswerken, echter nog steeds onder het niveau van 2019 (het laatste jaar vóór corona).

Ook in 2025 was sprake van opbrengstenderving (en extra kosten) door externe factoren zoals problemen met de infrastructuur door werkzaamheden en verstoringen.

Beperkte stijging bedrijfslasten

Zonder de incidentele en bijzondere boekhoudkundige posten bedragen de bedrijfslasten € 3.908 miljoen (2024: € 3.841 miljoen). Dit is vergelijkbaar met 2024. De bedrijfslasten zijn, onder meer door de uitvoering van het besparingsprogramma, slechts beperkt gestegen. Dit ondanks de prioriteit die NS geeft aan de operationele prestaties, door bijvoorbeeld uitbreiding van de dienstregeling en voldoende collega's en materieel om de dienstregeling robuust uit te voeren.

De kosten voor onder meer personeel en energie gingen in 2025 omhoog. De personeelskosten, veruit de grootste kostenpost, zijn met 3% toegenomen tot € 1.782 miljoen (2024: € 1.723 miljoen). De stijging wordt gedreven door loonsverhogingen en een toename in het aantal directe medewerkers bij NS. Het aantal directe medewerkers bij NS is gemiddeld met 3% toegenomen tot einde jaar 13.470 fte (2024: 13.234 fte). Het aantal indirecte medewerkers is door besparingsmaatregelen daarentegen gemiddeld met 3% afgenomen tot einde jaar 6.482 fte (2024: 6.683 fte). De energiekosten voor onder andere de treinen en de huisvesting stegen met 28% tot € 202 miljoen (2024: € 158 miljoen), met name door gestegen prijzen.

De kosten voor infraheffing en concessievergoeding zijn € 462 miljoen (2024: € 533 miljoen). De daling is te verklaren door een overgang in de nieuwe HRN-concessie van een te betalen concessievergoeding van € 86 miljoen naar een te ontvangen concessie-subsidie van € 13 miljoen.

Sterke toename netto financieringslasten

Het netto financieringsresultaat is € -28 miljoen (2024: € 30 miljoen). NS heeft forse financieringslasten vanwege de hoog opgelopen schuldpositie als gevolg van de verliezen en investeringen in de afgelopen jaren. De financieringslasten bedragen € 81 miljoen (2024: € 77 miljoen). Van deze financieringslasten is een bedrag van € 21 miljoen (2024: € 47 miljoen) aan bouwrente geactiveerd op de balans, zodat een netto financieringslast van € 60 miljoen (2024: € 30 miljoen) resteert.

Forse resultaatsimpact bijzondere waardevermindering en zwaar werkregeling

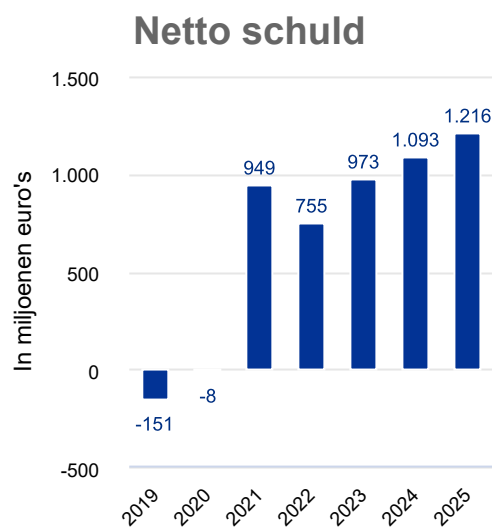
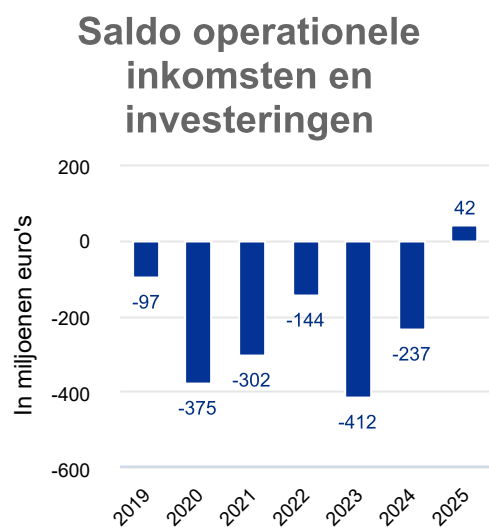
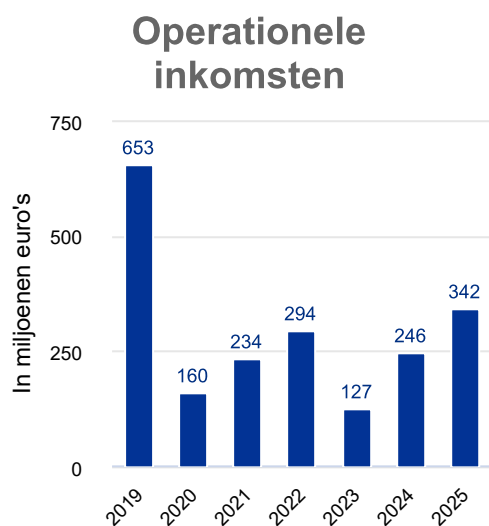
In 2020 heeft NS een bijzondere waardevermindering verantwoord over de vaste activa van het HRN, als gevolg van de impact van de coronapandemie op NS. De waardevermindering kwam met name door de beperkte verwachte verdien capaciteit vergeleken met het marktconforme rendement. De waardevermindering wordt jaarlijks herijkt op basis van vooruitzichten. In 2025 heeft herwaardering geleid tot een terugname van de bijzondere waardevermindering voor een bedrag van € 582 miljoen (2024: € 23 miljoen). Dat bedrag bestaat uit een herwaardering eind 2025 van € 468 miljoen en een lagere afschrijvingslast over 2025 van € 114 miljoen. Een substantieel deel van deze terugname wordt veroorzaakt door een gewijzigde schatting van de technische levensduur van een deel van het materieel van 20 naar 30 jaar. Hoewel (herijking van) de bijzondere waardevermindering forse impact heeft op het resultaat, is het in principe uitsluitend een boekhoudkundige post die volgt uit toepassing van de verslaglegging standaard IFRS. Bij doorzetting van het HRN-contract heeft de bijzondere waardevermindering geen impact op inkomsten en uitgaven en zodoende op de financiële positie van NS. Meer daarover in de volgende paragraaf.

NS heeft in 2025 een nieuwe zwaar werkregeling afgesproken in de cao, waarmee medewerkers die onder zware omstandigheden, zoals onregelmatige tijden en agressie, hebben gewerkt tot drie jaar voor hun AOW-leeftijd kunnen stoppen en daarbij een vergoeding krijgen. De met terugwerkende kracht opgebouwde rechten zijn in 2025 voorzien voor € 188 miljoen. De betalingen vinden de komende decennia plaats. De opbouw is voor € 178 miljoen als bijzonder aangemerkt en uit het onderliggend resultaat gehaald. Dit betreft het gedeelte dat effectief betrekking heeft op opbouw in voorgaande jaren als de regeling eerder zou zijn geïntroduceerd.

Rekening houdend met bijzondere posten is het gerapporteerde resultaat voor winstbelastingen in 2025 € 432 miljoen (2024: € -118 miljoen). Gecombineerd met winstbelasting van € -54 miljoen (2024: € -6 miljoen) en het resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten na belastingen van € 2 miljoen (2024: € -17 miljoen) resulteert een nettowinst van € 380 miljoen (2024: € -141 miljoen).

Verbetering in operationele inkomsten zichtbaar

In aanvulling op de boekhoudkundige resultaten wordt hieronder gereflecteerd op een aantal kasstroomgerelateerde indicatoren. De volgende grafieken geven van de afgelopen jaren de operationele inkomsten^[2], de investeringsuitgaven^[3] en het saldo en de daarmee op lange termijn relatie houdende ontwikkeling van de netto schuldpositie^[4] van NS weer.



De operationele inkomsten zijn uitgekomen op € 342 miljoen (2024: € 246 miljoen). NS heeft in 2025 met € 300 miljoen (2024: € 483 miljoen) opnieuw fors geïnvesteerd in met name de aankoop van nieuwe treinen en het moderniseren van bestaande treinen. NS is de afgelopen jaren, ondanks achterblijvende operationele inkomsten die alleen deels zijn gecompenseerd door steunmaatregelen van de overheid als gevolg van de coronapandemie, fors blijven investeren. De netto schuld is zodoende opgelopen tot € 1.216 miljoen (2024: € 1.093 miljoen). De toename van de schuldpositie in de afgelopen jaren was, gegeven het

omvangrijke investeringsprogramma, deels voorzien maar is aanzienlijk hoger uitgevallen door de coronapandemie. De netto schuldpositie resulteerde in 2025 in € 61 miljoen (2024: € 36 miljoen) netto rente-uitgaven. Om te kunnen blijven investeren in de mobiliteit voor de toekomst en het maatschappelijk belang te kunnen blijven dienen is het van belang dat de verbetering in de operationele inkomsten doorzet.

Standard & Poor's (S&P) is een onafhankelijk kredietbeoordelingsbureau en beoordeelt al langere tijd de kredietwaardigheid van NS Groep N.V. Een belangrijke indicator is de verhouding tussen varianten van de operationele inkomsten en de netto schuldpositie indicatoren. Het aandeelhouderschap van de Nederlandse Staat bevordert de beoordeling van de kredietwaardigheid door S&P. In de meest recente beoordeling van juli 2025 staat de rating op A met een stabiel vooruitzicht, onveranderd ten opzichte van de beoordeling per juni 2024.

Vooruitblik

NS gaf in de jaren na corona meer geld uit dan het verdiende, als gevolg van het blijvend lagere aantal reizigers en stijgende kosten voor onder andere infrastructuur, energie en personeel en forse investeringen in onder meer nieuwe treinen en modernisering van treinen. Toch gaat het sinds corona ieder jaar een stapje beter. Dat wordt gerealiseerd door scherp te sturen op kosten en nieuwe maatregelen om de opbrengsten te verhogen. We werken aan een besparingsprogramma van € 200 miljoen per jaar, waarvan inmiddels zo'n € 60 miljoen is gerealiseerd. Dit doen we onder andere door toe te gaan naar een kleiner hoofdkantoor (minder indirecte medewerkers), advieskosten te verlagen en te besparen op IT. Door materieel slimmer te plannen worden onderhoudskosten bespaard en op termijn materieelbestellingen verkleind. Tegelijkertijd wordt gewerkt aan verhoging van de opbrengsten, door meer reizigers te verleiden om vaker te reizen, met name in het dal en door actief in te zetten op verdere groei in de zakelijke markt. Dat doen we onder meer door uitbreiding van de NS PrijsTijd Deals, verbeterde aansluitingen en marketingcampagnes gericht op spreiding van reizigersstromen. De afgelopen jaren zijn de tarieven minder hard gestegen dan de inflatie. In 2022 was de inflatie bijvoorbeeld 10%, terwijl de prijs van een treinkaartje met 1,5% steeg. NS corrigeert deze achterstand deels en stapsgewijs; in 2026 stijgen de tarieven met 6,5% door reguliere en inhaalindexatie. In 2027, 2028 en 2029 zetten we daarin volgende stappen door jaarlijks 1% meer dan de inflatie te verhogen. Door herstel van de operationele inkomsten verwachten we dat de schuldpositie en de bijbehorende rentelasten de komende jaren zullen afnemen.

Hieronder volgen de voetnoten horend bij Financiën.

- 1 Onderliggend resultaat uit bedrijfsactiviteiten/ voor winstbelastingen: resultaat respectievelijk uit bedrijfsactiviteiten en voor winstbelastingen gecorrigeerd voor het effect van omvangrijke incidentele posten, bijzondere boekhoudkundige posten en bijzondere verrekening posten met voorgaande jaren.*
- 2 Operationele inkomsten: indicator van kasgeneratie ter dekking van onder meer investeringsuitgaven (op de lange termijn). De indicator is samengesteld op basis van de winst- en verliesrekening en het kasstroomoverzicht in de jaarrekening en betreft het resultaat uit bedrijfsactiviteiten gecorrigeerd voor non-cash posten daarin (afschrijvingen, mutatie personeelsbeloningen, mutatie voorzieningen, mutatie aan komende jaren toe te rekenen baten, resultaat uit investeringen verwerkt volgens de equity-methode en mutatie langlopende verplichtingen niet resulterend in kasstromen) en aangevuld met relevante inkomsten en uitgaven (betaalde rente, ontvangen financieringsbaten, ontvangen/betaalde winstbelastingen en aflossing van leaseverplichtingen). In 2024 is de indicator € 36 miljoen hoger dan afleidbaar uit het kasstroomoverzicht. Dit betreft een correctie voor investeringen waarvan de facturen direct zijn betaald door de financierende partij, met als tegenhanger een verhoogde schuld van NS aan de financierende partij.*
- 3 Investeringsuitgaven: investeringsuitgaven betreffen hier uitsluitend de verwerving van (im)materiële vaste activa en vastgoedobjecten na aftrek van gerelateerde subsidies en vervreemde (im)materiële vaste activa en vastgoedobjecten. In 2024 is de indicator € 36 miljoen hoger dan afleidbaar uit het kasstroomoverzicht. Dit betreft een correctie voor investeringen waarvan de facturen direct zijn betaald door de financierende partij, met als tegenhanger een verhoogde schuld van NS aan de financierende partij.*
- 4 Netto schuld: betreft uitsluitend de onderhandse leningen zoals genoemd in de jaarrekening, na aftrek van geldmiddelen en kasequivalenten (exclusief zekerheidsgelden inzake energiecontracten), geldmarktfondsen en kortlopende deposito's.*

Onze mensen



NS als werkgever



NS is één van de grootste werkgevers van Nederland. Elke dag zijn zo'n 21.000 NS'ers in touw om Nederland in beweging te houden. Op de trein, in de stations en achter de schermen zorgen we ervoor dat iedereen veilig en prettig kan reizen. We kunnen onmogelijk al die betrokken collega's persoonlijk voorstellen. We lichten er daarom in dit verslag zes uit die samen een afspiegeling vormen van onze groep medewerkers. We vroegen hen waar ze hun bed voor uitkomen en wat hun werk waardevol maakt.

"De toekomst van NS is onlosmakelijk verbonden met de toekomst van werk. Ongeveer een derde van onze collega's in de Operatie gaat de komende zeven jaar met pensioen, terwijl technologie en data ons werk ingrijpend veranderen. Dat vraagt om nieuwsgierig zijn, nieuwe mogelijkheden uitproberen en leren door te doen. We willen een organisatie zijn waar iedereen zich veilig voelt, zichzelf kan zijn en met trots werkt aan de toekomst van NS"



Liesbeth Kaashoek, directeur People & IT

Met wie we het doen. Onze collega's

Bala



Leeftijd
25 jaar



Jaren in dienst
1,5 jaar



Functie
Winkelmedewerker Kiosk
Arnhem Centraal



Met een lach de deur uit

“De winkel voelt als mijn thuis. Ik wil dat de reizigers die hier op bezoek komen, zich welkom voelen. Een schone en nette winkel hoort daar voor mij bij, zo probeer ik ook te werken. Het contact met reizigers maakt mijn werk het leukst. Vooral in onze winkel op het perron, daar komen de meeste vaste klanten. Soms ben ik moe of heb ik een zware dag gehad, maar dan stapt er een vriendelijke reiziger binnen. Dat had ik echt even nodig, denk ik dan. Het doet me goed als iemand met een lach de deur uitgaat. En ondertussen helpen alle leuke gesprekken me om mijn Nederlands steeds verder te verbeteren.”

Feliz



Leeftijd
36 jaar



Jaren in dienst
5 jaar



Functie
Expert Planner Specifieke Dagen Materieel
Utrecht



De puzzel moet kloppen

“Met mijn team dragen we bij aan hoe reizigers hun treinreis ervaren. Wij plannen het materieel dat in de dienstregeling wordt gebruikt en willen dat zoveel mogelijk reizigers een zitplaats hebben. Vooral de hoeveelheid werkzaamheden op het spoor vormen een enorme uitdaging. Soms moeten we ineens een plan nog omgooien. We passen het aantal, de samenstelling en de lengte van de treinen aan bij bijvoorbeeld werkzaamheden en evenementen. Ik haal veel voldoening uit het moment dat de puzzel klopt. Het is zinvol werk, maar voor mij draait het ook om plezier hebben in wat ik doe. Dat vind ik in dit team terug. Ik merk elke dag hoe goed we met elkaar samenwerken. Dat geeft mij energie.”



Met wie we het doen. Onze collega's

Yairo



Leeftijd
56 jaar



Jaren in dienst
15 jaar



Functie
Monteur
Haarlem



Meer zitplaatsen voor reizigers

"Dit jaar zijn sommige eersteklascoupés van onze treinen omgebouwd naar tweedeklas. Daar hebben mijn collega's en ik hard aan gewerkt. Zo zorgden we voor meer zitplaatsen voor reizigers in de tweedeklas. Als de voorbereiding van zo'n project klopt, we alle materialen hebben en iedereen zijn deel doet, werk ik met plezier. Binnen het team vullen we elkaar goed aan en pakken we het werk samen op, waardoor projecten soepel verlopen. Dat motiveert me nog meer om elke dag mijn best te doen. Ik kijk graag vooruit en blijf positief, ook als iets soms minder makkelijk loopt. Het is mooi om te weten dat ons werk direct invloed heeft op reizigers. Dat maakt het de moeite waard."

Claudia



Leeftijd
20 jaar



Jaren in dienst
2 jaar



Functie
Medewerker Veiligheid & Service LIST
Amsterdam Centraal



Tussen de reizigers

"Wat ik het allerleukste vind, is dat ik in mijn werk echt iets voor mensen kan betekenen. Soms help ik een ouder stel dat niet weet waar ze heen moeten. Maar ik kom ook in aanraking met suïcidale personen. Ik had in zo'n geval een lang gesprek met een vrouw. Ik merkte dat het haar goed deed. Zoiets blijft me bij. Dat bevestigt voor mij waarom ik dit werk doe. Met mijn collega's vormen we een hecht team, we kunnen altijd bij elkaar terecht. En hoe lastig situaties soms ook zijn, ik haal veel plezier uit de afwisseling. Ik ben graag onderweg, tussen de reizigers en alles wat er op een station gebeurt."



Met wie we het doen. Onze collega's

Jan



Leeftijd
60 jaar



Jaren in dienst
18 jaar



Functie
Machinist
Den Bosch



Betekenisvol werk

"Het mooie aan mijn vak is voor mij dat ik eigenlijk onzichtbaar ben. Wanneer ik een trein soepel van A naar B rijd, kunnen reizigers gedachteloos in- en weer uitstappen. Zonder dat er iets bijzonders is gebeurd. En ik weet dan dat ik mijn werk goed heb gedaan. Dat geeft rust en het maakt me trots. Ik doe iets wat ertoe doet. Dat ik ook mentor ben, geeft mijn werk extra verdieping. Machinisten in opleiding zie ik in korte tijd grote stappen zetten. Van aarzelend naar zelfverzekerd, van theorie naar praktijk. Het is mooi om die ontwikkeling van dichtbij mee te maken. Die combinatie – betekenisvol werk voor reizigers én collega's – geeft mij veel voldoening."

Syed



Leeftijd
41 jaar



Jaren in dienst
3 jaar



Functie
Hoofdconducteur
Lelystad



Veilig voelen

"Voor mij draait dit werk om mensen. Geen reis is hetzelfde en je spreekt elke dienst verschillende reizigers. Dat contact kan kort zijn. Een vraag, een begroeting of een paar woorden onderweg. Juist dat maakt mijn werk leuk. Ik vind het belangrijk dat reizigers zich veilig voelen. Dat ze een zitplaats hebben, weten waar ze aan toe zijn en hun bestemming op tijd bereiken. Ik heb aandacht voor mijn reizigers en blijf scherp op wat er in de trein gebeurt. En ik ben er trots op dat ik als hoofdconducteur mijn steentje kan bijdragen aan een prettige reis voor iedereen."



Trots en vitaal



Voldoende trotse en vitale NS'ers zijn essentieel voor de toekomst van NS; zonder hen zijn we nergens. Wij geloven in goed en aantrekkelijk werkgeverschap voor iedereen die bij ons werkt. Bijvoorbeeld door zoveel mogelijk afwisselend werk te bieden dat ertoe doet, met vrijheid en ontwikkelmogelijkheden. En door te blijven investeren in (sociale) veiligheid en een gezonde werkomgeving. NS biedt goede arbeidsvoorwaarden en we streven naar gelijkwaardigheid in alle opzichten. Om ons aanbod aan reizigers te laten groeien, richten we waar nodig het werk anders in. Met een behapbare werkdruk en op een kostenbewuste manier. Technologische ontwikkelingen helpen ons hierbij.

De wereld verandert snel: de samenleving stelt ons voor nieuwe uitdagingen, de technologie staat allesbehalve stil en banen veranderen. In die wereld blijven we bij NS bouwen aan een plek waar iedereen zich welkom en gezien voelt: onze mensen zijn het hart van NS. Hier mag je leren en groeien en hebben we aandacht voor je welzijn. We geloven dat je alleen samen vooruitkomt, met respect voor ieders verhaal, talent en ambitie. Daarom zetten we ons in om een werkgever te zijn waar je echt jezelf kunt zijn. Niet voor niets zijn we een van de grootste en populairste werkgevers in Nederland. Intelligence Group meet jaarlijks de meest favoriete werkgevers in Nederland. In 2025 stonden we op plaats 11 (2024:12).

"Het was fantastisch om mee te werken aan Amsterdam Centraal 24/7 van National Geographic. Veel mensen zagen deze documentaire-serie. Zelfs buitenlandse reizigers spraken me erover aan. Er was een gezin uit Limburg dat speciaal naar me op zoek ging. De kinderen hoopten dat ik dienst had en wilden me ontmoeten. Ik wilde vooral graag in Amsterdam Centraal 24/7 laten zien wat mijn werk inhoudt. En dat ik het belangrijk vind elke reiziger het gevoel te geven dat hij gezien en gehoord wordt."



Alexandra, servicemedewerker complexe vragen binnenland

Trends en ontwikkelingen in 2025

Als werkgever heb je het liefst alles in de hand om je medewerkers een stabiele, prettige werkomgeving te bieden. Desondanks speelde in 2025 een aantal ontwikkelingen waar we niet direct invloed op hadden, maar die de nodige aandacht vroegen voor ons als organisatie.

De samenleving verruwt. Mensen gaan ongeduldiger en onvriendelijker met elkaar om en ongewenst gedrag op straat en in het openbaar vervoer stijgt. NS is Nederland in het klein. Veel van onze mensen merken deze maatschappelijke trend direct in hun dagelijkse werk: verbale agressie, intimidatie en zelfs fysiek geweld komen te vaak voor. Deze ontwikkelingen vragen om voortdurende investeringen in sociale veiligheid, trainingen in het omgaan met agressie en een cultuur waarin medewerkers elkaar ondersteunen. NS is een maatschappelijk bedrijf en onze medewerkers vormen een afspiegeling van de maatschappij. We zien dat de polarisatie niet alleen in de buitenwereld toeneemt, maar ook in de mini-samenleving die NS is. Dat staat haaks op wat we als NS altijd en voor iedereen willen zijn: een open, veilige en inclusieve organisatie. Dus we blijven op meerdere manieren aandacht hieraan besteden.

Het ziekteverzuim in Nederland bleef in 2025 op een hoog niveau. Na de stijging tijdens en na de coronapandemie is het landelijk verzuim gestabiliseerd rond de 5 à 6 procent. Werkgerelateerde stress, burn-outklachten en langdurig verzuim door psychische problemen vormen een groeiend aandeel. De vergrijzing van de beroepsbevolking draagt bij aan meer langdurige uitval door chronische aandoeningen en fysieke klachten. Vitale medewerkers zijn cruciaal voor NS. Vitaliteitsplannen van de bedrijfsonderdelen geven een goed beeld van wat speelt maar de aanpak ervan heeft nog geen zichtbaar effect op de cijfers. Het ziekteverzuim van 8,6% is hoger dan het Nederlands gemiddelde. Wel zijn de cijfers inmiddels wat gestabiliseerd, de transitie naar een vitalere organisatie vraagt om vasthoudendheid en gezamenlijke inzet.

De technologische ontwikkelingen volgen elkaar snel op. Digitalisering, robotisering en kunstmatige intelligentie brengen grote veranderingen voor werk met zich mee. De aard van het werk van veel collega's verandert; sommige werkzaamheden verdwijnen, terwijl tegelijkertijd nieuwe beroepen ontstaan die andere vaardigheden vragen. Dit geldt ook voor het spoorvervoer: van machinisten die op steeds slimmere treinen rijden tot monteurs die handige diagnostiek gebruiken [zie kader]. Deze verschuiving vraagt om continue bijscholing en omscholing van medewerkers. NS investeert daarom steeds meer in een leven lang leren. En in ontwikkelprogramma's om medewerkers voor te bereiden op nieuwe technologieën zoals datagedreven onderhoud, geautomatiseerde systemen en digitale klantenservice.

Technologische innovaties

NS zet volop in op technologische innovaties. Zo gebruiken machinisten en conducteurs tablets en apps voor real-time dienstinformatie, storingen en digitale controle van tickets. In 2025 hebben onze hoofdconducteurs het vertrekproces geoefend in een levensechte, virtuele omgeving. Hiermee konden minder voorkomende situaties zoals inklemmingen en storingen realistisch worden gesimuleerd. Zo zorgen we ervoor dat collega's goed voorbereid zijn en het oefenen leuk en leerzaam blijft. In 2026 hopen we de virtual reality-bril breed toe te passen bij de jaarlijkse herinstructie.

Verder maken monteurs gebruik van sensordata voor voorspellend onderhoud en experimenteren met augmented reality-brillen voor technische ondersteuning. Planners werken met AI-gestuurde planningssoftware en dashboards voor snellere besluitvorming bij verstoringen. IT- en data-analisten ontwikkelen modellen voor reizigersprognoses en beveiligen systemen met geavanceerde cybersecuritytools. Deze toepassingen verbeteren de efficiëntie en ondersteuning van medewerkers in hun dagelijkse werk. De snelheid waarmee de technologische innovaties elkaar opvolgen vragen tegelijkertijd om voortdurende bijscholing van onze medewerkers.

Tot slot bleef de krapte op de arbeidsmarkt voelbaar. De beroepsbevolking krimpt, onder andere door vergrijzing. Tegelijkertijd blijft het aantal openstaande vacatures onverminderd hoog. Die twee samen maken dat het tekort aan arbeidskrachten in Nederland naar verwachting oploopt tot 1,4 miljoen in 2030. Bij NS was de wervingsbehoefte in 2025 vooral groot voor medewerkers Veiligheid & Service en monteurs. We maken voortdurend de afweging hoe we vrijgekomen functies invullen en welke technologische ontwikkelingen ons hierbij kunnen helpen.

Wat hebben we in 2025 gedaan?

Bij alles wat we doen, zijn leidinggevenden ontzettend belangrijk. Zij helpen hun mensen om goed om te gaan met veranderingen en zorgen dat nieuwe ontwikkelingen zo soepel mogelijk verlopen. Maar leidinggevenden zijn er niet alleen als manager; ze bieden onze collega's steun. Ook bij maatschappelijke of politieke onrust. Zo vormen ze een beschermende schakel tussen de buitenwereld en het werk bij NS. Hun betrokkenheid en zorg maken dat collega's zich veiliger en beter gesteund voelen.

Voor 2025 betekende dit dat we niet alleen stappen zetten op brede, strategische thema's als leiderschap, diversiteit en inclusie, verzuim en vitaliteit, en mobiliteit. We boekten ook zichtbare en concrete resultaten met nieuwe initiatieven die direct bijdragen aan het welzijn en de ontwikkeling van onze collega's. Over 2025 willen we daarnaast graag een paar concrete resultaten en initiatieven extra uitlichten.

Nieuwe cao

Op 15 september gingen alle vakbonden akkoord met het onderhandelingsresultaat over de nieuwe cao. In deze nieuwe NS-cao zijn goede afspraken gemaakt over salaris, vergoedingen en werktijden.

Onderdeel van deze nieuwe cao is de Zwaar Werkregeling: collega's die hun hele carrière bij NS zwaar werk hebben gedaan, kunnen onder bepaalde voorwaarden nu tot drie jaar vóór hun AOW-leeftijd eerder stoppen met werken, met een vergoeding vanuit NS. NS is één van de eerste grote werkgevers in Nederland die zo'n Zwaar Werkregeling heeft afgesproken.

Gelijke beloning

Bij NS betalen we gelijk loon voor gelijk werk. NS voert elke twee jaar een 'man/vrouw'-inkomensanalyse uit. De meest actuele berekening, uit 2024, toont aan dat er bij NS geen loonkloof bestaat tussen mannen en vrouwen.

Gerichte werving

Ook in 2025 heeft NS flink ingezet op de werving van nieuwe collega's. Vooral de werving van monteurs, IT'ers en medewerkers Veiligheid & Service bleef uitdagend. Om alle vacatures te vullen, heeft NS ook in 2025 gerichte wervingscampagnes ingezet. Denk aan een ambassadeursprogramma voor operationeel en technisch personeel en specifieke acties voor jongeren (met name mbo-studenten). Dit programma won in mei de Werf & Award in de categorie Arbeidsmarktcommunicatie. Daarnaast konden collega's ook in 2025 in aanmerking komen voor een vergoeding wanneer een door hen aangedragen kandidaat in dienst kwam. We zorgen voor een snel en prettig sollicitatieproces dat aansluit bij de doelgroep, waarbij voor veel functies de juiste talenten en vaardigheden belangrijker zijn dan diploma's. Deze aanpak leidde tot een succesvolle invulling van 4.107 vacatures in 2025 (2024: 5.069).

Participatiebanen

Het creëren van 200 participatiebanen voor mensen met een arbeidsbeperking is een van onze doelen. In 2025 werkten er bij NS 138 mensen met een arbeidsbeperking in zogeheten participatiebanen (2024: 165). 128 mensen waren eind december nog in dienst (ultimo 2024: 151). Door de krappe arbeidsmarkt zijn ook collega's met een arbeidsbeperking lastig te werven. Voor de begeleiding van collega's met een arbeidsbeperking leiden we directe collega's en managers op. Ook bieden we verschillende vormen van ondersteuning, zoals loopbaanbegeleiding, job coaching, workshops en opleidingen. Hiermee kunnen ze hun carrière binnen of buiten NS verder vormgeven en hun afstand tot de arbeidsmarkt te verkleinen.

"Het was spannend om weer te beginnen, nadat ik lang niet had gewerkt. Maar ik kreeg een buddy waarbij ik altijd terecht kan. Ik dacht dat je in zo'n groot bedrijf misschien een nummer zou zijn, maar collega's zijn vriendelijk en ik hoorde er direct bij. Deze participatiebaan was voor mij een duwtje in de rug. Er is veel mogelijk bij NS, dat is fijn. Ik mocht ook loopbaan-coaching volgen en nu ben ik klaar voor de volgende stap."

Robin, projectondersteuner



Culturele diversiteit

Voor de in- en doorstroom van medewerkers met een diverse culturele achtergrond werken we onder meer samen met organisaties als Refugee Talent Hub, Agora Network en de ECHO Foundation. Voor mensen met een vluchtelingachtergrond hebben we naast reguliere vacatures en zogenaamde Kickstartbanen specifieke leerwerktrajecten om hun kansen op de arbeidsmarkt te vergroten. Zo is er bij Service & Operatie een jaartraject voor servicemedewerkers en heeft Treinmodernisering een mbo-techniekopleiding in samenwerking met Randstad Techniek. Daarnaast hebben we aandacht voor divers talent om door te stomen naar senior posities.

Leren en ontwikkelen

Vakmanschap staat centraal bij NS. Vanzelfsprekend faciliteren we onze collega's om hun vakkennis actueel te houden en nieuwe kennis en vaardigheden op te doen. Hierbij hebben we speciale aandacht voor veiligheid en technische opleidingen. In 2025 zetten we verschillende stappen op het gebied van leren en ontwikkelen. Zo ontwikkelden we een nieuwe leermethode voor hoofdconducteurs, waarbij we gebruikmaken van Virtual Reality. We hebben een opleiding opgezet om machinisten bij te scholen voor ERTMS. Aan onder andere hoofdconducteurs, trainmanagers en collega's van Service Stations boden we de training 'Sterk in je werk' aan om beter om te leren gaan met de verharding in de maatschappij. Verder is in 2025 het Management Leertraject voor nieuwe leidinggevendenden geheel vernieuwd en leidden we nieuwe medewerkers op in ons eigen Leercentrum en onze TechniekFabriek. Ook faciliteerden we opleidingen voor potentiële monteurs, machinisten en hoofdconducteurs via onze partner-ROC's, waaronder via het STC in Rotterdam. Voor Retail-collega's hebben we opleidingen verzorgd in samenwerking met landelijke mbo-opleider NCVB in Tilburg.

Bericht van de Centrale Ondernemingsraad

De Centrale Ondernemingsraad (COR) kijkt terug op een uitdagend en dynamisch jaar 2025. Positief zijn de succesvolle start van de nieuwe hoofdtrainnetconcessie en het behalen van de gestelde prestatie-indicatoren. Gedurende het jaar heeft NS stapsgewijs meer grip gekregen op de financiële situatie, wat belangrijk is om de ambities voor de toekomst waar te kunnen maken. Een belangrijke uitdaging vormt de afhankelijkheid van de infra. Het aantal verstoringen dat daarmee samenhangt, was hoog. Daarom hebben we ons onder andere ingezet om te blijven waarborgen dat juiste en tijdige reisinformatie wordt verstrekt. Zodat reizigers ook in geval van verstoringen weten waar ze aan toe zijn. In deze tijd van geopolitieke spanningen hebben wij extra aandacht gevraagd voor het versterken van onze IT-weerbaarheid en het aanpakken van kwetsbaarheden op dat vlak. Hoewel de inzet om verzuim te verminderen en medewerkerstevredenheid te verhogen is geïntensiveerd, zijn de resultaten hiervan nog niet toereikend. Als COR blijven we dan ook inzetten op de verandering naar een meer mensgerichte organisatie, omdat we geloven dat hier een belangrijk deel van de oplossing ligt. Hierbij ligt de focus op – zoals we dat binnen NS noemen – het voeren van het goede gesprek. Want daarin leggen wij gezamenlijk de basis voor een meer veilige, meer plezierige, vitalere, efficiëntere en succesvollere organisatie. Wij hebben de samenwerking met de zeggenschap als prettig en constructief ervaren en blijven samen investeren in het versterken hiervan.

Namens de Centrale ondernemingsraad, Bas Kuperus, voorzitter

Corporate governance



Beschrijving organisatie

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

Onze missie 'Samen maken we Nederland duurzaam bereikbaar. Voor iedereen' vormt het kompas van onze strategie en geeft richting aan hoe we als staatsdeelneming bijdragen aan maatschappelijke opgaven. We faciliteren ontmoetingen, gelijke kansen en een leefbare wereld. We dienen het publieke belang; we zijn er voor Nederland.

Historische context

De oudste voorloper van NS is de Hollandsche IJzeren Spoorweg Maatschappij (HSM), opgericht in 1837. In 1938 fuseerde deze met de Maatschappij tot Exploitatie van Staatsspoorwegen en ontstond Nederlandse Spoorwegen (NS). Alle aandelen kwamen in handen van de Nederlandse staat. Na decennia als overheidsbedrijf te hebben gefunctioneerd, splitst NS zich in 1995 op aangeven van de overheid in NS Groep en een drietal 'taakorganisaties', Railinfrabeheer, Railned en Railverkeersleiding (vanaf 2003 gaan deze drie gezamenlijk verder als ProRail). Sindsdien opereert NS Groep als zelfstandige onderneming met een publieke aandeelhouder, waarbij we onze maatschappelijke verantwoordelijkheid combineren met ondernemerschap en innovatie.

Groepsstructuur en activiteiten

NS bestaat onder andere uit de bedrijfssonderdelen NS Operatie (gemiddeld over 2025 circa 14.200 medewerkers), Commercie & Netwerk (circa 850), NS Stations (circa 3.600, inclusief retail en fiets), en staf- en centrale diensten als HR, Finance en IT (circa 2.600).

NS Operatie

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

Commercie & Netwerk

Bij Commercie & Netwerk (C&N) werken collega's aan dienstregelingen, treinformules, klantenservice en marketingactiviteiten. De verkoop van treinkaartjes en abonnementen, zowel in Nederland als internationaal, vallen onder dit bedrijfs onderdeel. Commercie & Netwerk onderzoekt verder hoe reizigers NS waarderen en waar we kunnen verbeteren.

NS Stations

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

Raad van Bestuur

Wouter Koolmees president-directeur	Angelique Magielse directeur Finance & Risk	Eelco van Asch directeur Operatie	Liesbeth Kaashoek directeur People & IT	Daan Schut directeur Commercie & Netwerk
Audit	Abellio	Besturing Operatie	Data, Innovatie & Analyse (DIA)	Commercie
Communicatie	Concernhuisvesting	Digitalisering Operatie	Duurzaam ondernemen	Netwerkontwikkeling & ontwerp
Corporate Affairs	Corporate Security	ERTMS	HR & Organisatie	
Legal incl. Bestuurssecretariaat	Cybersecurity	Implementatie Nieuw Materieel	IT	
NS International	Finance incl. Insurance & Portfoliomgt	Onderhoud & Service		
NS Stations	Integriteit, Risk & Compliance	Service & Operatie		
Strategie	Procurement	Sociale Veiligheid		
		Techniek		
		Treinmodernisering		
		QHSE Operatie		

Bestuursstructuur

NV Nederlandse Spoorwegen (NS) is een naamloze vennootschap naar Nederlands recht, gevestigd in Utrecht. NS is een staatsdeelneming met de Nederlandse Staat als enig aandeelhouder. De aandeelhoudersrol van de vennootschap wordt vervuld door het Ministerie van Financiën. NS is de houdstermaatschappij van NS Groep N.V.. NS heeft een two-tier bestuursstructuur met een raad van bestuur en een raad van commissarissen. De raad van bestuur bij NS Groep N.V. en NS bestaat uit dezelfde personen (een personele unie). De raad van commissarissen houdt toezicht op de raad van bestuur.

De algemene vergadering van aandeelhouders (AvA), waarin de Staat der Nederlanden vertegenwoordigd is door de minister van Financiën, vormt het hoogste orgaan binnen de vennootschap. De AvA benoemt zowel de leden van de raad van bestuur als van de raad van commissarissen, beide op voordracht van de raad van commissarissen. De benoeming van de leden van zowel de raad van bestuur als de raad van commissarissen vindt plaats met inachtneming van de profielschets. Voor een derde van het aantal leden van de raad van

commissarissen geldt dat de raad van commissarissen een door de centrale ondernemingsraad aanbevolen persoon voordraagt. Voor belangrijke strategische, financiële en organisatorische besluiten is goedkeuring van de raad van commissarissen en in bepaalde gevallen van de aandeelhouder vereist, zoals vastgelegd in de statuten en het bestuursreglement.

Corporate governance

De governance van NS is gebaseerd op het gemitigeerde structuurregime.

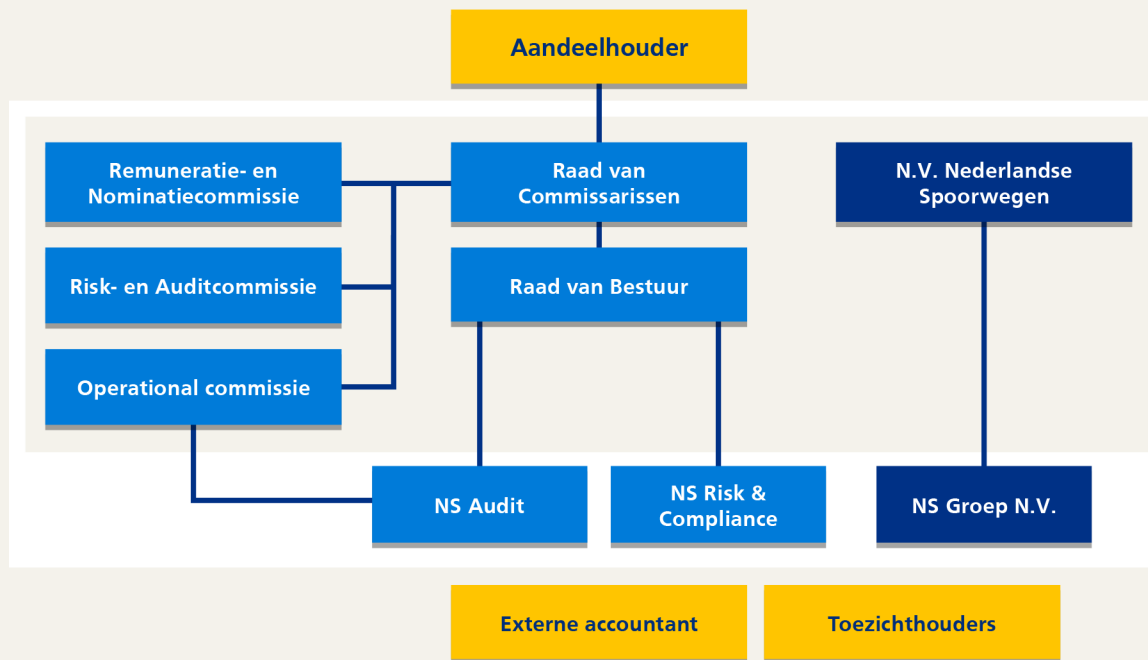
Governancekader

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

Corporate Governance Code

Als grote onderneming met een belangrijke maatschappelijke rol in de Nederlandse samenleving, hecht NS aan een solide governance-structuur. Hoewel NS geen beursgenoteerde onderneming is, past zij mede gelet op de Nota Deelnemingenbeleid toch de Nederlandse Corporate Governance Code ('de Code') toe. Omdat NS geen beursnotering en geen one-tier bestuursstructuur heeft, is de Code op enkele onderdelen niet van toepassing. NS verantwoordt de naleving van de principes en best practices van de Code [op de website](#).

Overzicht van de governance



Aandeelhouder

De enige aandeelhouder van NV Nederlandse Spoorwegen is de Nederlandse Staat. De aandeelhoudersrol wordt vervuld door de minister van Financiën. Belangrijke bevoegdheden van de aandeelhouder op grond van het Burgerlijk Wetboek zijn het benoemen en ontslaan van de raad van commissarissen, en onder het verlicht structuurregime ook het op voordracht van de raad van commissarissen benoemen en ontslaan van bestuurders. Net als het vaststellen van het beloningsbeleid, het goedkeuren van grote investeringen, het vaststellen van de jaarrekening en het goedkeuren van de voorgestelde resultaatbestemming. Aanvullend is in de statuten van NS de consultatie van de aandeelhouder bij de totstandkoming van de strategie vastgelegd.

Jaarvergadering

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

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

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

NS Audit

NS Audit levert onafhankelijke en objectieve assurance en adviezen over de toereikendheid van governance, risicomanagement en interne beheersing. Dit ondersteunt het realiseren van de doelstellingen van NS en bevordert continue verbetering van de bedrijfsvoering. Jaarlijks stelt NS Audit een auditjaarplan op dat wordt vastgesteld door de raad van bestuur en de raad van commissarissen.

NS Audit functioneert hiërarchisch direct onder de raad van bestuur. Met ingang van de nieuwe portefeuilleverdeling per 1 april 2025, rapporteert de directeur NS Audit aan de president-directeur van NS. Ook rapporteert de directeur NS Audit aan de voorzitter van de RAC. De directeur NS Audit heeft direct toegang tot de voorzitter van de RAC, de leden van de raad van bestuur, de leden van de raad van commissarissen en de externe accountant. De directeur NS Audit is aanwezig bij de vergaderingen van de RAC.

Externe toezichthouders

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

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

Externe accountant

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

De externe accountant is aanwezig bij de vergaderingen van de raad van commissarissen waarin het verslag over de controle van de jaarrekening wordt besproken. Deze is beschikbaar voor de algemene vergadering waarin de vaststelling van de jaarrekening wordt behandeld. Ook woont de accountant de vergadering van de raad van commissarissen over de halfjaarcijfers bij. De externe accountant is in beginsel aanwezig bij de vergaderingen van de RAC, tenzij de RAC anders bepaalt. De RAC rapporteert jaarlijks aan de raad van commissarissen over het functioneren van en de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant.

Raad van bestuur

Taken en verantwoordelijkheden

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

De raad van bestuur houdt bij de uitvoering van zijn taken rekening met duurzaamheidsaspecten van het ondernemen en de impact van duurzaamheidsvraagstukken op NS. NS treedt hiertoe in dialoog met stakeholders en weegt hun belangen zorgvuldig af. Dat betekent dat de raad van bestuur bij de strategieontwikkeling en het nemen van besluiten naast financiën ook aspecten meeweegt als veiligheid, impact op mens en milieu, en de rol van NS bij het aanbieden van duurzame mobiliteit. De raad van bestuur legt verantwoording af aan de raad van commissarissen en de algemene vergadering. Er is jaarlijks een algemene vergadering van aandeelhouders waar de raad van bestuur verantwoording aflegt. Door het jaar heen zijn er zeker zes reguliere vergaderingen en daar komen ad hoc vergaderingen bij.

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

Benoeming, ontslag en samenstelling

De leden van de raad van bestuur worden benoemd door de algemene vergadering op voordracht van de raad van commissarissen. De raad van commissarissen stelt het aantal leden van de raad van bestuur en de portefeuilleverdeling vast. Leden van de raad van bestuur kunnen door de algemene vergadering worden geschorst of ontslagen. Leden van de raad van bestuur worden (telkens) voor maximaal vier jaar benoemd. De raad van commissarissen en raad van bestuur streven naar een passende mate van diversiteit (gender, leeftijd, ervaring, competentie, culturele achtergrond) voor de samenstelling van de raad van bestuur.

Per 31 december 2025 bestond de raad van bestuur uit twee vrouwen en drie mannen. Per 1 april 2025 is Daan Schut benoemd in de raad van bestuur als directeur commercie & netwerk. Met deze benoeming is de vacature ingevuld, die was ontstaan na het vertrek van Tjalling Smit per 1 augustus 2024.

Belangen

In de statuten en het reglement van de raad van bestuur staan afspraken over hoe de raad dient om te gaan met tegenstrijdige belangen. Bij besluiten van de raad van bestuur tot onder meer het aangaan van transacties waarbij sprake is van tegenstrijdige belangen die van materiële betekenis zijn voor NS en/of een lid van de raad van bestuur, moet de raad van commissarissen vooraf goedkeuring verlenen. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het bestuursverslag met vermelding van het tegenstrijdig belang. In 2025 is geen sprake geweest van dergelijke transacties.

Beloning

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

Personalia raad van bestuur

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

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



Angelique Magielse (1968), directeur Finance & Risk, Nederlandse nationaliteit (v)

- Aandachtsgebieden: Finance & Insurance, Concernhuisvesting, Procurement, Integriteit, Risk & Compliance, Cybersecurity, Corporate Security
- Overige functies: lid van raad van commissarissen Roba
- Achtergrond: onder andere bedrijfseconomie (Universiteit van Amsterdam)
- Loopbaan: onder andere KPMG accountants, Abellio



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

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



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

- Aandachtsgebieden: HR & Organisatie, IT, Data, Innovatie & Analyse, Duurzaam Ondernemen
- Overige functies: lid van raad van commissarissen Rova N.V. (tot 21 mei 2025)
- Achtergrond: onder andere technische bedrijfskunde (TU Eindhoven)
- Loopbaan: onder andere PostNL en Enexis



Daan Schut (1974), directeur Commercie & Netwerk, Nederlandse nationaliteit (m), per 1 april 2025

- Aandachtsgebieden: Commercie, Netwerkontwikkeling & Ontwerp, ERTMS
- Overige functies: -
- Achtergrond: onder andere economie (Hogeschool Arnhem/Nijmegen), IT auditing (Erasmus Universiteit), INSEAD
- Loopbaan: onder andere KPMG en Alliander



Raad van commissarissen

Taken en verantwoordelijkheden

De raad van commissarissen heeft onder meer tot taak toezicht te houden op het beleid van de raad van bestuur en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Daarnaast adviseert de raad van commissarissen de raad van bestuur en vervult de raad van commissarissen in die verhouding de werkgeversrol. De raad van commissarissen richt zich bij de vervulling van zijn taak op de duurzame langetermijnwaardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Hierbij weegt de raad van commissarissen de belangen van de diverse bij de vennootschap betrokken partijen af.

De raad van bestuur verschaft tijdig alle informatie en middelen aan de raad van commissarissen die nodig zijn voor een goede taakuitoefening. Als de raad van commissarissen en/of een lid van de raad dit nodig acht, kan de raad van commissarissen of het lid informatie inwinnen bij de raad van bestuur, NS Audit, de externe accountant, de centrale ondernemingsraad en/of (andere) functionarissen en externe adviseurs van NS. De raad van commissarissen evalueert jaarlijks het functioneren van de raad van bestuur als collectief en dat van de individuele bestuurders. De raad van commissarissen legt verantwoording af aan de algemene vergadering.

De taakverdeling en werkwijze van de raad van commissarissen zijn vastgelegd in het reglement raad van commissarissen. De raad van commissarissen is gehouden aan dit reglement evenals aan wettelijke voorschriften en de statuten van NS. De verantwoordelijkheid voor de juiste uitvoering van zijn taken berust bij de raad als geheel. De raad van commissarissen houdt jaarlijks een zelfevaluatie die periodiek, eenmaal per drie jaar, onder begeleiding van een externe deskundige plaatsvindt.

Commissies van de raad van commissarissen

De raad van commissarissen heeft drie permanente commissies:

- De risk- en auditcommissie, die in 2025 bestond uit Ron Teerlink (voorzitter), Janet Stuijt, Klaas Dijkhoff en Giny Boer.
- De gecombineerde remuneratie- en nominatiecommissie, die in 2025 bestond uit Janet Stuijt (voorzitter), Herman Dijkhuizen, Klaas Dijkhoff en Pamela Boumeester.
- De operational commissie. Deze bestond in 2025 uit Pamela Boumeester (voorzitter), Herman Dijkhuizen, Giny Boer en Karen de Lathouder (per 10 maart 2025).

De raad van commissarissen bepaalt de samenstelling van de commissies. De commissies adviseren de raad van commissarissen en bereiden de besluitvorming voor. De raad van commissarissen blijft als collectief verantwoordelijk voor de besluiten die zijn voorbereid door een commissie. Voor elk van de drie commissies is een reglement vastgesteld door de raad van commissarissen, waarin verantwoordelijkheden, taak, werkwijze en samenstelling zijn opgenomen.

Benoeming, ontslag en samenstelling

De algemene vergadering benoemt de leden van de raad van commissarissen. Benoemingen vinden plaats op voordracht van de raad van commissarissen, met inachtneming van de profielschets en na overleg met de centrale ondernemingsraad. De centrale ondernemingsraad heeft een versterkt recht van voordracht voor een derde van het aantal commissarissen. De raad van commissarissen bestaat uit minimaal vijf en maximaal negen leden, te bepalen door de raad zelf. Een commissaris wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar, met dien verstande dat deze termijn bij benoeming kan worden verlengd

tot de dag van de eerstvolgende jaarvergadering na afloop van de vier jaar na zijn benoeming. Een commissaris kan daarna éénmalig voor een periode van vier jaar worden herbenoemd. De commissaris kan nadien wederom worden herbenoemd voor een benoemingstermijn van twee jaar, die daarna met maximaal twee jaar kan worden verlengd. Hierbij geldt steeds dat deze termijnen kunnen worden verleng tot de dag van de eerstvolgende jaarvergadering na afloop van de benoemingstermijn. De raad motiveert zijn herbenoeming in zijn verslag.

De raad van commissarissen heeft een profiel van zijn omvang en samenstelling opgesteld. Hierin wordt rekening gehouden met de aard en de activiteiten van de onderneming en de gewenste deskundigheid en achtergrond van de commissarissen. De raad van commissarissen streeft naar een gemengde samenstelling, onder meer met betrekking tot deskundigheid, ervaring, competenties, overige persoonlijke kwaliteiten, geslacht of genderidentiteit, leeftijd, nationaliteit, en (culturele) achtergrond.

Per 31 december 2025 bestond de raad van commissarissen uit zeven leden, waarvan drie mannen en vier vrouwen. In 2025 is Karen de Lathouder (10 maart 2025) benoemd als commissaris bij NS. Het rooster van aftreden van de raad van commissarissen staat op de [website van de vennootschap](#).

Beloningen

De beloningen van de leden van de raad van commissarissen vindt u [hier](#).

Personalia raad van commissarissen

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

- Benoemd per 1 januari 2020, herbenoemd tot AvA 2028
- Achtergrond: voorheen onder andere CFO en vicevoorzitter van de raad van bestuur van NIBC Holding N.V. en NIBC Bank N.V.
- Overige functies: lid raad van commissarissen KPN, voorzitter en lid raad van toezicht Kröller-Müller, lid raad van commissarissen Tata Steel



Janet Stuijt (1969), Nederlandse nationaliteit (v)

- Benoemd per 15 augustus 2016, herbenoemd tot AvA 2026
- Achtergrond: General Counsel & Company Secretary NN Group NV, lid Management Board van NN Group NV
- Overige functies: lid van Advisory Board Master in Law and Finance Universiteit van Amsterdam



Ron Teerlink (1961), Nederlandse nationaliteit (m)

- Benoemd per 1 april 2023 tot 2027
- Achtergrond: voorheen onder andere lid raad van bestuur ABN AMRO N.V.
- Overige functies: voorzitter raad van toezicht Stichting VU, lid raad van commissarissen JustEatTakeaway.com N.V. (tot mei 2025), voorzitter raad van toezicht Van Gogh Museum (per 1 oktober 2025)



Pamela Boumeester (1958), Nederlandse nationaliteit (v)

- Benoemd per 1 september 2023 tot 2027
- Achtergrond: beroepscommissaris, voorheen onder andere directeur NS Stations en lid raad van commissarissen VEBEGO Group
- Overige functies: voorzitter raad van commissarissen WPG Uitgevers, Raad Ondernemingskamer, lid bestuur K.F. Hein Stichting, lid van de STAK van Merweoord NV, voorzitter van de STAK van de AutoBinck Group, voorzitter Boumeesterstichting



Klaas Dijkhoff (1981), Nederlandse nationaliteit (m)

- Benoemd per 6 maart 2024 tot 2028
- Achtergrond: SUE & The Alchemists (oprichter), voorheen onder andere Tweede Kamerlid, staatssecretaris van Justitie en Veiligheid, minister van Defensie
- Overige functies: lid raad van commissarissen PSV



Giny Boer (1962), Nederlandse nationaliteit (v)

- Benoemd per 1 oktober 2024 tot 2028
- Achtergrond: voorheen onder andere CEO C&A Europe en leidinggevende posities bij IKEA
- Overige functies: voorzitter Remco Brewdog UK, board member Frankfurt School of Finance & Management, board member Salling Group (per oktober 2025)



Karen de Lathouder (1977), Nederlandse nationaliteit (v)

- Benoemd per 10 maart 2025 tot AvA 2029
- Achtergrond: lid van de raad van bestuur van Eneco, voorheen onder andere CEO voor de Nederlandse tak van BP. Werkte in meerdere landen voor onder andere Orpic, Akzo Nobel en Shell.



Verslag van de raad van commissarissen

NS is maatschappelijk relevant, met bevlogen medewerkers en altijd in beweging. Dit gold ook voor 2025; het eerste jaar van onze nieuwe hoofdrailnetconcessie die negen jaar behelst. We stonden aan de start van een nieuwe samenwerking en een nieuw contract om onze diensten aan Nederland te leveren. Deze concessie is operationeel én financieel uitdagend, want het aantal reizigers is nog niet op het gewenste niveau.

NS is deze concessie met schwing begonnen. In 2025 zijn de operationele waardes behaald die afgesproken zijn in de concessie. Dit is positief, maar uiteindelijk gaat het erom dat reizigers hun treinreis als prettig ervaren. Ik weet dat NS daar z'n uiterste best voor doet en het blijft ook belangrijk om te luisteren naar de bevindingen van onze reizigers.

Werkzaamheden en verstoringen

Ik ben trots op hoe NS het in 2025 heeft gedaan. Het was een dynamisch jaar dat werd gekenmerkt door veel werkzaamheden aan en verstoringen op het spoor. Het Nederlandse spoor heeft groot periodiek onderhoud nodig, de slechte staat van het spoor is te merken. Er moet iets aan gebeuren, maar dat levert tegelijkertijd veel overlast voor reizigers op. Ik wil benadrukken dat de treinreis ook bij werkzaamheden voorspelbaar hoort te zijn. Reizigers moeten weten waar ze aan toe zijn en niet op het laatste moment moeten uitwijken naar een alternatief vervoermiddel omdat werkzaamheden uitlopen.

Operationele prestaties

De raad van commissarissen (RvC) heeft veel oog gehad voor punctualiteit en zitplaatskans, beide zeer belangrijke operationele prestaties voor onze reizigers. Ik ben dan ook blij dat hierop goede resultaten zijn geboekt. Op het operationele vlak heeft NS duidelijk een stap voorwaarts gezet, al moeten we beslist nog een slag maken, onder andere wat betreft de schoonmaak. Onze treinen zijn nog niet schoon genoeg, ondanks al onze inspanningen. Natuurlijk wil ik ook de stations noemen. Daar werd eveneens hard gewerkt en ze worden steeds mooier. Samen met ProRail zijn we onlangs begonnen aan de vernieuwing van de stations Middelburg, Nijkerk en Venlo.

Financiën

De financiële gezondheid van NS bleef een belangrijk aandachtspunt. Er zijn nog steeds minder reizigers dan voor corona. Omzetgroei is nodig voor een gezonde bedrijfsvoering en voor investeringen in de toekomst. Zodat we, met de basis op orde, voorbereid zijn op een grote reizigersgroei op de langere termijn. We maakten hierin meters, zijn er nog niet, maar gaan het voor elkaar krijgen.

De afgelopen jaren zijn onze tarieven minder hard gestegen dan de inflatie. Dus we hebben nog steeds te maken met een inhaalinflatie-tekort. Dat blijft lastig. NS zet al lang de tering naar de nering. Dat hebben we tot nu toe kunnen doen zonder afbreuk te doen aan de operationele effectiviteit, maar dat kan natuurlijk niet eendeloos doorgaan.

Bewust kiezen voor de trein

We moeten onze bezettingsgraad verhogen door meer reizigers te vervoeren, vooral in de daluren en op de minder drukke trajecten. Dat is ook nodig om het treinkaartje betaalbaar te houden. Daarom hebben we veel aandacht besteed aan de commerciële strategie. De trein moet een goed en serieus alternatief zijn voor andere vormen van vervoer, zodat klanten bewust voor ons kiezen. Ik zou graag zien dat ook mensen die nu niet met de trein reizen, enthousiast worden over de trein. Waarom zouden ze vijf kwartier in een file staan? Ik deed het vroeger zelf ook, uit gewoonte. Maar nu begin ik mijn treinreis met een kopje koffie uit de Kiosk, gemaakt door een vriendelijke medewerker, en kom ik ontspannen aan op mijn bestemming. Met meer reizigers groeit ook onze relevantie. We besloten in 2025 te investeren in nieuwe treinen, zodat we voorbereid zijn op de toekomstige groei en al die generaties die graag met ons reizen.

Toekomst van werk

De toekomst van werk was een ander belangrijk thema. We spraken in dat kader bijvoorbeeld over flexibiliteit. Wie volgens een rooster werkt, heeft niet veel invloed op z'n werktijden en moet flexibel zijn bij wijzigingen. Als je als bedrijf aantrekkelijk wil blijven voor medewerkers, ook voor jongeren, moet je daar aandacht aan besteden. Digitalisering en innovatie spelen ook een steeds grotere rol in het werk. Dat zien we bijvoorbeeld bij onderhoud. Ik vind het indrukwekkend wat er op dit vlak allemaal al gebeurt.

Ziekteverzuim en sociale veiligheid

Bij NS werken betrokken mensen. Maar het ziekteverzuim is wel een punt van zorg. Dat is veel te hoog, ook vergeleken met andere bedrijven. De sociale onveiligheid die onze collega's ervaren, verklaart een deel ervan. NS werkte mee aan een documentairereeks van Zembla over agressie op het werk: die beelden, die verhalen, ze hakten erin. Laatst ontmoette ik 's avonds in de trein een team van Veiligheid & Service dat vervoerbewijzen controleerde. Professioneel en keurig, ik heb daar veel respect voor. De manier waarop sommige reizigers hen bejegenden, was soms ronduit onacceptabel. Dit fenomeen speelt ook bij artsen, verpleegkundigen en andere hulpverleners. Een teken van verloedering van de maatschappij en onze mensen staan daar middenin. Ik ben blij met de financiële steun die het ministerie van IenW in 2025 heeft toegezegd voor sociale veiligheid. Deze gebruiken we onder meer voor de aanschaf van bodycams voor hoofdconducteurs. Triest dat het nodig is. Als RvC willen we dat onze mensen veilig kunnen werken en 's avonds weer veilig thuiskomen, dit onderwerp blijft hoog op onze agenda staan.

RvC is ook werkgever

Een raad van commissarissen houdt toezicht, maar heeft nóg een mooie rol. We zijn werkgever van de raad van bestuur (RvB). De samenwerking met de RvB is open en transparant, zoals het hoort. We hadden bijvoorbeeld regelmatig contact over de cao-onderhandelingen en hebben daar ook duidelijke financiële kaders voor meegegeven.

Uiteraard was er ook overleg over de rol van Wouter Koolmees als verkenner, in november. Het was voor NS eervol dat hij was gevraagd deze belangrijke, maatschappelijke taak op zich te nemen. In combinatie met de gemaakte afspraken over de tijdelijke invulling van zijn taken en verantwoordelijkheden heeft de RvC daarom hiervoor toestemming gegeven.

Met de benoeming van Daan Schut per april 2025 bestaat de RvB weer uit vijf personen. Binnen de RvB is hiermee gerichte aandacht geborgd voor onze klanten en voor de benodigde omzetgroei. Ook heeft Daan de portefeuille Netwerkontwikkeling onder zijn hoede, hier valt ook de dienstregeling onder. Waar ik ook blij mee ben, is dat we Eelco van Asch konden herbenoemen als directeur Operatie. Dat zorgt voor de gewenste continuïteit op het operationele vlak.

Daarnaast is een goed functionerende ondernemingsraad belangrijk; zij zijn de ogen en de oren van het bedrijf. Het contact met de centrale ondernemingsraad is uitstekend. Regelmatig spreek ik de voorzitter, dat helpt mij ook om scherp te blijven. We zijn het niet altijd met elkaar eens, dat hoeft ook niet. Maar de samenwerking is goed en open. Ook met de aandeelhouder en de concessieverlener hebben we een goede dialoog.

Goede mix

De raad van commissarissen is versterkt met Karen de Lathouder. Ons team bestaat nu uit vier vrouwen en drie mannen, met een goede mix van achtergronden. De verschillende RvC-commissies bieden de raad van bestuur duidelijke aanspreekpunten voor specifieke onderwerpen.

NS heeft een opwaartse lijn te pakken, het is belangrijk dat we die verder versterken en meer reizigers aan ons weten te binden. We leveren een fundamentele bijdrage aan de BV Nederland en zijn een deel van de oplossing voor diverse maatschappelijke vraagstukken.

Samenstelling, werkwijze en vergaderingen

Afgelopen jaar heeft Pim van der Feltz na afloop van zijn tweede benoemingstermijn afscheid genomen van NS. We bedanken hem voor zijn inzet voor het bedrijf. Karen de Lathouder trad in 2025 aan. NS heeft daarmee nu zeven commissarissen. De raad van commissarissen als geheel is onafhankelijk in de zin van de Nederlandse Corporate Governance Code. De raad onderschrijft in algemene zin de best practice bepalingen 2.1.7 tot en met 2.1.9 van de Code. De voorzitter van de raad van commissarissen voldoet aan de criteria van onafhankelijkheid en is geen voormalig bestuurder van NS. In overeenstemming met de criteria van best practice 2.1.7 en 2.1.8 geldt voor elk van de commissarissen dat zij onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. Alle commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van de best practice bepaling 2.1.8.

Naam	Eerste benoeming	(Her)benoeming	Termijn eindigt per
Herman Dijkhuizen (voorzitter)	1 januari 2020	1 januari 2024	AvA 2028
Janet Stuijt	15 augustus 2016	15 augustus 2024 en AvA 2024	AvA 2026
Ron Teerlink	1 april 2023	-	1 april 2027
Pamela Boumeester	1 september 2023	-	1 september 2027
Klaas Dijkhoff	6 maart 2024	-	AvA 2028
Giny Boer	1 oktober 2024	-	AvA 2029
Karen de Lathouder	10 maart 2025	-	AvA 2029

In totaal heeft de raad van commissarissen afgelopen jaar negen keer vergaderd. Alle commissarissen zijn bij nagenoeg alle vergaderingen aanwezig geweest. De gemiddelde deelname aan deze vergaderingen lag op 87,5%. De raad van commissarissen heeft drie vaste commissies, te weten de Risk- en Auditcommissie (RAC), de (gecombineerde) Remuneratie- en Nominatiecommissie (Renomco) en de Operational commissie (Opco). Het opkomstpercentage van de commissies in 2025 is hoog. In verband met haar benoeming per 10 maart 2025 kon Karen de Lathouder niet bij alle vergaderingen aanwezig zijn, maar zij heeft voorafgaand aan deze vergaderingen wel haar input geleverd. Ook de overige RvC-leden die tijdens vergaderingen afwezig waren, hebben voorafgaand aan de vergaderingen hun bijdrage geleverd.

Aanwezigheid	Herman Dijkhuizen	Janet Stuijt	Ron Teerlink	Klaas Dijkhoff	Pamela Boumeester	Giny Boer	Karen de Lathouder	Totaal %
Raad van commissarissen	9/9	8/9	9/9	7/9	8/9	8/9	4/7	85,9%
Risk- en Auditcommissie	1/1	3/4	4/4	2/4	n.v.t.	3/3	n.v.t.	85,0%
Remuneratie- en nominatiecommissie	4/4	4/4	n.v.t.	2/4	4/4	n.v.t.	n.v.t.	87,5%
Operational commissie	3/3	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	4/4	1/1	2/3	91,7%

Onafhankelijkheid en tegenstrijdige belangen

Een lid van de raad van commissarissen neemt niet deel aan de beraadslaging en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij het lid een (potentieel) tegenstrijdig belang heeft met NS. In 2025 is hier rekening mee gehouden, bijvoorbeeld in het delen van stukken, in relatie tot het commissariaat dat één van de commissarissen heeft bij een zakelijke partner van NS.

Commissies

De raad van commissarissen kent drie commissies: de Risk- en Auditcommissie (RAC), de gecombineerde Remuneratie- en Nominatiecommissie (Renomco) en de Operational Commissie.

Risk- en Auditcommissie

Op 31 december 2025 bestond de risk- en auditcommissie (RAC) uit vier leden vanuit de raad van commissarissen, onder voorzitterschap van Ron Teerlink. De RAC adviseert de raad van commissarissen en bereidt de besluitvorming voor over het toezicht op de integriteit en kwaliteit van de financiële en duurzaamheidsverslaggeving van NS en op de (beoordeling van de) effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van NS. De president-directeur, de directeur Financiën & Risicobeheersing, de directeur Integriteit, Risk & Compliance, de directeur Audit en de externe accountant wonen de vergaderingen (vier in 2025) standaard bij. Afhankelijk van de agenda worden anderen, zoals de directeurs Legal en Duurzaam Ondernemen, uitgenodigd. In de commissie is in 2025 gesproken over de jaarrekening en het jaarverslag 2024, naleving corporate governance code, de halfjaarcijfers 2025, het budget 2026, risicomanagement en risicobereidheid, het concernplan 2026-2030, plannen en rapportages van de afdeling Audit, rapportages van de externe accountant en updates IT en Cybersecurity. Verder besprak de RAC het functioneren van de externe auditfunctie.

Belangrijke punten uit de management letter en earlywarning rapportage van de externe accountant zijn onder meer interne beheersing, de schattingswijziging rollend materieel, verwerking van voorziening zwaar werkregeling, IT en cybersecurity. De belangrijkste topics van het accountantsverslag per jaareinde die zijn besproken hebben betrekking op de resultaten, solvabiliteit, financiering, verwerking reizigersopbrengsten, verwerking uitkomsten zwaar werkregeling, verwerking HRN concessie afspraken en de impairment van het hoofdrailnet. Gedurende het jaar heeft de voorzitter van de raad van commissarissen samen met de voorzitter van de RAC op diverse momenten separaat gesproken met de externe accountant en de aandeelhouder.

Remuneratie- en Nominatiecommissie (gecombineerd)

Op 31 december 2025 bestond de remuneratie- en nominatiecommissie uit vier leden, onder voorzitterschap van Janet Stuijt. De remuneratie- en nominatiecommissie (Renomco) adviseert de raad van commissarissen en bereidt de besluitvorming voor, onder meer op het gebied van het (her)benoemen en het functioneren van de raad van bestuur en de raad van commissarissen, en het beloningsbeleid voor de raad van bestuur. De leden van de raad van commissarissen die op aanbeveling van de COR zijn benoemd, als bedoeld in artikel 2:158 lid 6 BW, maken automatisch deel uit van de remuneratiecommissie en dus van de Renomco. De commissie heeft vier keer vergaderd in 2025. Bij deze commissie zijn ook de president-directeur en de directeur People en IT aanwezig. Besproken zijn onder meer talent- en leiderschapontwikkeling, opvolgingsplanning, de bezoldiging van de bestuurders en het beloningsbeleid. Verder kwamen aan bod het remuneratierapport, targetletters, het beoordelingsproces, het ziekteverzuim en de opvolgingsprocessen.

Operational commissie

De operational commissie bestond op 31 december 2025 uit drie leden vanuit de raad van commissarissen onder voorzitterschap van Pamela Boumeester. De operational commissie adviseert de raad van commissarissen en bereidt besluitvorming voor over de operatie van NS. Dit betreft onder andere de operationele prestaties, reizigersprognoses, inzet- en servicemodellen, netwerkontwikkeling en dienstregeling. Deze commissie kwam vier keer bij elkaar in 2025. De directeur Operatie en directeur Commercie & Netwerk zijn aanwezig bij de vergaderingen van deze commissie. Onderwerpen in deze commissie in 2025 waren operationele prestaties, treindigitalisering en commerciële updates.

Zelfevaluatie raad van commissarissen

De raad van commissarissen reflecteert jaarlijks op haar eigen functioneren. Daarnaast wordt het functioneren eens per drie jaar door een extern bureau onderzocht. Omdat de huidige samenstelling van de raad van commissarissen nog relatief nieuw is, is besloten om de externe evaluatie 2025 te starten in het eerste kwartaal van 2026 zodat dit een meer waardevolle evaluatie oplevert.

Contacten met aandeelhouder en concessieverlener

De raad van commissarissen heeft een solide verstandhouding met het ministerie van Financiën als aandeelhouder van NS en heeft regelmatig contact. Dit verloopt via de reguliere overleggen, zoals de jaarvergadering en het voor- en najaarsoverleg, en ad hoc bijeenkomsten. Zo spraken we in 2025 onder meer over de operationele prestaties, verstoringen rondom de infrastructuur, en de personele wisselingen in raad van bestuur en raad van commissarissen. In toenemende mate is er contact tussen de raad van commissarissen en het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat als concessieverlener van NS.

Contacten met de Centrale Ondernemingsraad

De raad van commissarissen heeft in 2025 veelvuldig contact gehad met de Centrale Ondernemingsraad, onder meer via de vaste RvC-COR-commissie die in beginsel vier keer per jaar bijeenkomt. Thema's die we met elkaar bespraken waren onder meer de start van de nieuwe HRN-concessie, de strategie van NS, de operationele prestaties en de financiële situatie van NS. Ook is gesproken over (sociale) veiligheid, verzuim, de resultaten uit het MBO en de samenwerking met stakeholders zoals ProRail en het ministerie van Financiën en

het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. De raad van commissarissen heeft verder twee keer met de COR en de raad van bestuur vergaderd in een zogenaamde art. 24 bijeenkomst voortvloeiend uit de wet op de ondernemingsraden. De raad van commissarissen waardeert de constructieve samenwerking en de vertrouwelijke relatie tussen de COR en de raad van commissarissen.

Relatie met externe accountant

De externe accountant heeft deelgenomen aan de meeste vergaderingen van de Risk- en Auditcommissie. Bij de vergadering in september is de externe accountant niet aanwezig geweest in verband met de beperktere agenda. Daarnaast was de externe accountant aanwezig in de vergaderingen van de voltallige raad van commissarissen bij de bespreking van de jaarrekening en de halfjaarcijfers. De Risk- en Auditcommissie spreekt ook met de externe accountant buiten aanwezigheid van de raad van bestuur. Het functioneren van de externe accountant is evenals voorgaande jaren beoordeeld in de RAC met terugkoppeling aan de raad van commissarissen.

Advies aan de aandeelhouders over de jaarrekening

De jaarrekening over 2025, zoals opgesteld door de raad van bestuur, is in de raad van commissarissen 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 2025 vast te stellen. Ook verzoeken we onze aandeelhouder om de raad van bestuur en de raad van commissarissen decharge te verlenen.

Dankwoord

Tot slot wil ik namens de RvC alle ruim 21.000 medewerkers van NS bedanken voor hun inzet in een uitdagend jaar met veel verstoringen en werkzaamheden. Samen zorgden ze ervoor dat NS ondanks deze omstandigheden operationeel goed heeft gepresteerd. Met veel verantwoordelijkheidsgevoel waren zij er voor hun reizigers, 24 uur per dag. Ook de raad van bestuur dank ik van harte voor de mooie resultaten en hun teamwork. Nederland mag trots zijn op dit bedrijf dat zo'n belangrijke rol in de samenleving vervult.

Namens de raad van commissarissen,

Herman Dijkhuizen, *voorzitter*

Utrecht, 2 maart 2026

Remuneratierapport raad van bestuur

Samenstelling raad van bestuur

De aandeelhouder, het ministerie van Financiën benoemt de leden van de raad van bestuur van NS voor een periode van maximaal vier jaar. Dit gebeurt op voordracht van de raad van commissarissen. Herbenoeming kan plaatsvinden telkens voor een periode van vier jaar.

Wisselingen en herbenoeming in de raad van bestuur

Eelco van Asch is per 1 maart 2025 herbenoemd. Daan Schut is per 1 april 2025 in de functie van directeur commercie & netwerk benoemd en in dienst getreden. Daarmee is de openstaande vacature ingevuld en bestaat de raad van bestuur weer uit vijf leden. In de maand november heeft Wouter Koolmees, na afloop van de landelijke verkiezingen, de rol als verkenner ter voorbereiding op de formatie vervuld. Gedurende deze korte onderbreking heeft Eelco van Asch zijn taken waargenomen en heeft Wouter Koolmees geen bezoldiging vanuit NS ontvangen.

In 2025 bestond de raad van bestuur uit de volgende leden:

	Functie	Eerste benoeming	Einde benoeming
Wouter Koolmees	president-directeur	1 november 2022	31 oktober 2026
Angelique Magielse	directeur finance & risk	1 maart 2024	29 februari 2028
Eelco van Asch ¹	directeur operatie	1 maart 2021	28 februari 2029
Liesbeth Kaashoek	directeur people & IT	15 juni 2024	14 juni 2028
Daan Schut	directeur commercie & netwerk	1 april 2025	31 maart 2029

1 Eelco van Asch is herbenoemd per 1 maart 2025

Beloningsbeleid

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

De beloningsverhouding binnen de raad van bestuur is gebaseerd op wat gebruikelijk is in de externe markt, afhankelijk van de zwaarte van de functie. De functiezwaarte wordt vastgesteld aan de hand van de Hay-methode en speelt eveneens een rol bij het vaststellen van de beloningsniveaus van het bestuur. Deze beloningsniveaus worden vastgesteld op basis van een marktvergelijking met de (semi-)publieke ondernemingen, bestaande uit staatsdeelnemingen en vervoersbedrijven (BNG Bank, COVRA, FMO, Gasunie, Havenbedrijf Rotterdam, KLM, NWB Bank, Schiphol, TenneT, Thales, ProRail, RET, GVB en HTM) en private ondernemingen in de Nederlandse markt met een vergelijkbaar functiezwaarte niveau als het

bestuur van NS. Uitgangspunt voor de beloning (vast en variabel) van de raad van bestuur is de mediaan in de verhouding 60% (semi-)publiek en 40% privaat. Bovendien wordt, vanwege het publieke karakter van NS, met de weging 60% (semi)publiek versus 40% privaat rekening gehouden met een lager marktniveau dan de mediaan ten opzichte van de gehele Nederlandse markt.

Invloed van waardecreatie

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

Beëindigingsvergoeding

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

Resultaatafspraken raad van bestuur

De raad van bestuur heeft resultaatafspraken gemaakt met daarin gezamenlijke en individuele doelen. Die zijn vastgelegd in targetletters. Aan de resultaten is geen beloning gekoppeld maar ze zijn wel onderdeel van het beoordelingsproces. De gezamenlijke doelen voor 2025 zijn:

Doelstellingen KPI		Target	Realisatie
People	Tevreden reizigers (algemeen klantoordeel HRN o.b.v. EHJR, 1-10)	7,2	6,9
	Tevreden medewerkers (rapportcijfer o.b.v. Pulse, % > 8)	65%	62%
Planet	Vermeden CO ₂ -uitstoot door reizigers (aantal kiloton p/j)	914	909
	CO ₂ -uitstoot operatie NS en in de keten (aantal kiloton p/j; HRN scope)	315	312
Profit	Onderliggend EBIT NS Groep, in mln €	-55	11
	Vervoersopbrengsten, in mln €	3.123	3.058
	Indirecte fte's NL (ultimo, aantal, inhuur en vast)	6.594	6.443
Performance	Zitplaatskans in de spits 2 ^{de} klas HRN (%)	91,7%	92,4%
	Reizigerspunctualiteit HRN (5 minuten, %)	88,9%	90,7%
Overig	Het aantal IAO-medewerkers met een niet westerse achtergrond (%)	10%	8%

In 2025 zijn de doelstellingen op het gebied van Performance behaald: zowel de realisatie van de zitplaatskans als de punctualiteit waren beter dan target. Op het gebied van Profit is de gerealiseerde EBIT boven target. Onderliggend EBIT NS Groep is excl. bijzondere posten zoals vrijval impairment (€ 582 miljoen) en dotatie aan de Zwaar Werkregeling voor zover de opbouw betrekking heeft op voorgaande jaren (€ 178 miljoen). Verder heeft NS het aantal indirecte fte's verder weten terug te dringen, met een realisatie die lager is dan het budget en daarmee beter dan het target. De doelstellingen binnen People bleven net onder target, wat voor de reizigers voornamelijk te verklaren is door geplande werkzaamheden, onverwachte verstoringen en het negatieve effect van stakingen. Wat betreft Planet is de KPI voor de CO₂-uitstoot binnen de NS-operatie en in de keten gehaald. De vermeden CO₂-uitstoot door reizigers bleef echter net onder target, doordat het aantal reizigerskilometers achterbleef.

Samenstelling beloningspakket

De raad van commissarissen heeft in juni 2020, na voorstel van de remuneratie- en nominatiecommissie op vrijwillig verzoek van de raad van bestuur, besloten dat de vaste beloning van de raad van bestuur tijdelijk met 10% wordt gekort voor de periode 1 juli 2020 tot en met 31 december 2021. Deze korting is in de opvolgende jaren tot heden voortgezet gezien de financiële omstandigheden van NS. De cao-verhoging is conform het beloningsbeleid toegepast. In de jaarrekening is bij het onderdeel [Beloning van bestuurders](#) een tabel opgenomen waarin de totale beloning over 2025 wordt gespecificeerd.

Vaste beloning

De vast overeengekomen bruto jaarbeloning inclusief vakantiegeld van de leden van de raad van bestuur was in 2025:

	Functie	Vaste jaarbeloning (EUR)	Genoten vaste beloning 2025 (EUR)
Wouter Koolmees ¹	president-directeur	547.820	479.730
Angelique Magielse	directeur finance & risk	451.148	406.033
Eelco van Asch ²	directeur operatie	451.148	406.033
Liesbeth Kaashoek	directeur people & IT	451.148	406.033
Daan Schut ³	directeur commercie & netwerk	451.148	306.490

1 Op de genoten vaste beloning 2025 van Wouter Koolmees is de onbezoldigde periode voor zijn rol als verkenners in mindering gebracht.

2 Per 1 maart 2025 is Eelco van Asch herbenoemd.

3 Per 1 april 2025 is Daan Schut benoemd/in dienst getreden.

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

Variabele beloning

Alle leden van de raad van bestuur hebben in hun arbeidsovereenkomst afgezien van variabele beloning. Zij zijn hiervoor niet gecompenseerd in hun vaste beloning. Dit is een wens van de aandeelhouder.

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 2025 bedraagt de aftoppingsgrens € 137.800 bruto. Alle huidige en nieuwe medewerkers met een hogere beloning, inclusief de raad van bestuur, ontvangen een bruto toelage van 17,7% over het deel van de vaste beloning boven de aftoppingsgrens.

Overige secundaire arbeidsvoorwaarden

Het bestuur ontvangt een passende kostenvergoeding, een leaseauto of uitbetaling van het mobiliteitsbudget en communicatiemiddelen worden ter beschikking gesteld. Voor zakelijk verkeer kunnen alle bestuurders gedeeld gebruik maken van twee directieauto's. 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. De overige secundaire arbeidsvoorwaarden zijn gelijk aan de voorwaarden voor alle medewerkers van NS.

NS verstrekt aan de raad van bestuur geen leningen, voorschotten of garanties.

Beloningsverhoudingen

De beloningsverhouding wordt vanaf 2021 vanuit de Corporate Governance Code berekend op basis van de beloning van de president-directeur en de gemiddelde jaarlijkse beloning^[1]. De beloningsverhouding over 2025 is vastgesteld op 6,8.

De interne beloningsverhouding over de afgelopen jaren was:

Jaar	Beloningsverhouding
2025	6,8
2024	6,9
2023	7,3
2022	7,4
2021	7,7

¹ De gemiddelde jaarlijkse beloning van de medewerkers van NS over het kalenderjaar 2025 worden vastgesteld door de totale loonkosten in het boekjaar te delen door het gemiddeld aantal FTE gedurende het boekjaar. Daarbij wordt vanaf 2021 rekening gehouden met inhuur van externe medewerkers, voor zover deze worden ingehuurd voor ten minste drie maanden gedurende het boekjaar.

Organisatiecultuur, integriteit en compliance

NS wil een organisatie zijn met een open en veilige cultuur, waar integer werken vanzelfsprekend is. We vinden het belangrijk om resultaatgericht en binnen de afgesproken normen en waarden te werken. We beschikken hiervoor over een gecontroleerde aanpak van risico's, issues en vraagstukken op het gebied van integriteit en compliance.

Gedragscode

De integriteit van NS staat of valt met het gedrag van medewerkers en de keuzes die zij in hun werk maken. Onze gedragscode vormt voor alle NS'ers de basis voor professioneel handelen en helpt hen om in uiteenlopende, soms lastige situaties de juiste afwegingen en bewuste keuzes te maken. Onze gedragscode is nader toegelicht in het duurzaamheidsverslag in het hoofdstuk [Goed bestuur](#).

Meldpunt Integriteit en Meldregeling Integriteit

Medewerkers kunnen op verschillende manieren, eventueel anoniem, vermeende integriteitskwesties of misstanden melden: via het Meldpunt Integriteit, via een speciale app, per e-mail of in een persoonlijk gesprek. De NS Meldregeling Integriteit (inclusief klokkenluidersmeldingen) borgt dat NS-medewerkers veilig melding kunnen doen van (vermoedens van) onregelmatigheden en dat NS daar zorgvuldig en vertrouwelijk mee omgaat. Medewerkers kunnen zich, zowel bij een integriteitsmelding als om andere redenen, laten ondersteunen door een vertrouwenspersoon van NS. Ook voor externe stakeholders heeft NS een meldpunt. In het hoofdstuk [Goed bestuur](#) in het duurzaamheidsverslag zijn het Meldpunt Integriteit en de Meldregeling Integriteit verder toegelicht.

Compliance

NS streeft naar een integere en transparante bedrijfsvoering. Als staatsdeelneming hebben we daarin ook een voorbeeldfunctie. Daarom zien we erop toe dat we 'compliant' werken, oftewel: dat we wet- en regelgeving zorgvuldig naleven. De bedrijfsonderdelen van NS zijn er primair zelf verantwoordelijk voor dat ze compliant werken. Ze kunnen daarbij gebruikmaken van de kennis en het advies van teams en afdelingen die veel kennis hebben van compliance, zoals NS Legal en QHSE. De afdeling Integriteit, Risk & Compliance houdt toezicht op de compliance bij NS en rapporteert hierover aan de raad van bestuur en raad van commissarissen. Voor nadere toelichting verwijzen we naar het hoofdstuk [Goed bestuur](#) in het duurzaamheidsverslag.

Privacy

NS vindt het vanzelfsprekend om zorgvuldig om te gaan met de persoonsgegevens van reizigers en medewerkers. Om te blijven voldoen aan de privacywetgeving heeft NS een privacystructuur en -governance ingericht. Ook besteden we continu aandacht aan opleiding en bewustzijn van medewerkers rondom het belang van privacy. Dit doen we onder meer via e-learnings, trainingen en nieuwsbrieven. We hebben afgelopen jaar opnieuw 'privacy-champions' aangesteld, die naast hun reguliere werkzaamheden vragen beantwoorden en de ogen en oren van het privacy office zijn binnen hun bedrijfsonderdeel. Eind 2025 waren er 98 privacy-champions actief (2024: 101). Samen met de functionaris voor gegevensbescherming en de privacy officers vormen zij de privacy-organisatie van NS.

Privacy by design

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

Risicobeheersing

Bedrijfsstrategie en beheersing

Onze bedrijfsstrategie bepaalt waar we als organisatie heen gaan. NS focust zich tot 2035 op drie strategische speerpunten:

1. het uitvoeren van een betrouwbare dienstverlening
2. het bieden van een betaalbaar product
3. en maatschappelijke betrokkenheid.

De risicostrategie bepaalt vervolgens hoeveel *risico* en *onzekerheid* we daarbij accepteren (onze risicobereidheid). Het geeft een kader bij strategische keuzes en bij investeringsbeslissingen. Ook stelt het ons in staat om bewust om te gaan met risico's en onzekerheden die een negatieve invloed kunnen hebben op het realiseren van onze strategische doelstellingen.

Risicobereidheid

NS werkt met een risicobereidheid per risicothema. Deze risicobereidheid wordt jaarlijks door de raad van bestuur bekeken en waar nodig aangepast. Voor 2025 blijft de risicobereidheid grotendeels gelijk aan 2024, behalve voor reputatie, waar deze is verhoogd naar neutraal. De definities die wij hierbij hanteren:

- we accepteren **minimale risico's** bij een besluit, investering of uitvoering van de bedrijfsvoering.
- we accepteren **beperkte risico's** wanneer het potentiële voordeel van een besluit, investering of bedrijfsvoering in redelijke verhouding staat tot de mogelijke nadelige gevolgen.
- we accepteren **verhoogde risico's** bij een besluit, investering of bedrijfsvoering wanneer de potentiële bijdrage aan het realiseren van strategische doelstellingen, groei of waardecreatie ook groot is.

Thema	Risicobereidheid
Veiligheid	We accepteren minimale risico's
Compliance	We accepteren minimale risico's
Operatie	We accepteren minimale risico's
Financiën	We accepteren minimale risico's
Reputatie	We accepteren beperkte risico's
MVO	We accepteren verhoogde risico's

Risicomanagementsysteem

De belangrijkste doelstellingen van risicomangement zijn het waarborgen van bedrijfscontinuïteit, ondersteunen van de besluitvorming, voldoen aan wettelijke eisen, waken voor financiële stabiliteit en beschermen van de reputatie.

Hiervoor heeft NS een risicomanagementsysteem ingericht. Dit is gebaseerd op het COSO/ERM raamwerk dat organisaties helpt bij het beheersen van risico's om hun doelstellingen te bereiken. Het biedt een gestructureerde aanpak voor het identificeren, beoordelen en beheersen van risico's, waarbij strategie, prestaties en risico's op een integrale manier worden gemanaged. Het richt zich op het creëren van waarde en helpt bij het bewaken van efficiëntie, naleving van wet- en regelgeving, betrouwbare rapportages en het realiseren van strategische doelstellingen.

NS gebruikt het 'three lines model':

- De eerste lijn (lijnmanagement) is direct verantwoordelijk voor het beheersen van risico's binnen hun processen.
- De tweede lijn, zoals Risk & Compliance, ondersteunt en bewaakt deze beheersing.
- De derde lijn, NS Audit, controleert onafhankelijk of het risicobeheersingssysteem goed functioneert.

Risico's en onzekerheden worden zowel *kwalitatief* als *kwantitatief* in kaart gebracht. Bij het businessplan, de strategische asset plannen en materieelprojecten zijn kwantitatieve modellen opgezet en gebruikt om de effecten van risico's en onzekerheden in kaart te brengen. Zo krijgt NS een beter beeld van de betrouwbaarheid van plannen, beleidskeuzes en risicoreserveringen bij projecten. Dit ondersteunt de besluitvorming.

Daarnaast heeft NS een procedure die tot doel heeft om te *leren van incidenten* om daarmee de risicobeheersing continu te verbeteren.

De raad van bestuur rapporteert en legt verantwoording af over het systeem van risicobeheersing en interne controle aan de raad van commissarissen. Dit gebeurt na bespreking daarvan in de Risk- en Auditcommissie.

Vastlegging en rapportage

Significante risico's zijn vastgelegd in risicoregisters en zijn ingeschat met behulp van een uniforme NS risicomatrix. De risicobereidheid is doorvertaald naar concrete waarden in deze risicomatrix. Per kwartaal rapporteert NS de voornaamste risico's voor het Reizigersbedrijf, NS Stations en NS Groep in de kwartaalrapportages. Deze worden besproken in de Raad van Bestuur als onderdeel van de planning- en control cyclus.

Daarnaast worden veiligheidsrisico's, maatregelen en uit te voeren acties vastgelegd in de veiligheidsrapportage en op kwartaalbasis besproken in het veiligheidsoverleg.

Ook wordt op kwartaalbasis een Risk rapportage opgesteld welke wordt besproken in de RvB en RvC. Hierin staan de belangrijkste risico's en de ontwikkelingen, maar ook de risk appetite thema's en toleranties. Daar waar de waarden buiten de toleranties vallen, wordt nagegaan welke extra maatregelen genomen kunnen worden (tegen acceptabele kosten).

Risicorapportage

NS heeft te maken met strategische-, externe- en interne risico's. De belangrijkste strategische/externe risico's:

- Voor NS is het verliezen van onderdelen van het HRN als gevolg van de uitspraak van het CbB over noordelijke lijnen (stoptreinen) en verwijzingsuitspraak over gunning HRN een strategisch risico. Wij blijven proactief meedenken wat het beste is voor de bereikbaarheid van Nederland en waarom NS daar een belangrijke rol in heeft.
- Economische vertraging of recessie waardoor het aantal reizigerskilometers fors daalt. In de concessie is een risicoverdelingsafpraak opgenomen om significante dalingen in reizigerskilometers op te vangen.

Naast deze strategische / externe risico's kent NS risico's die direct de bedrijfsvoering raken.

De genoemde risico's zijn de risico's die aan het einde van het verslagjaar van toepassing zijn. De geopolitieke ontwikkelingen wereldwijd en de onzekerheid die daarmee gepaard gaat, kunnen impact hebben op het risicoprofiel van NS in de komende jaren.

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

Risicomatrix



Legenda Toprisico's en scores:

- 1. Infrastructuur E7
- 2. Kosten E6
- 3. Materieel C6
- 4. Cyber C6
- 5. Omzet E5
- 6. Psychisch verzuim C5
- 7. IT D4
- 8. Sociale veiligheid D4
- 9. Personeel C4

Belangrijkste ontwikkelingen in risicoprofiel ten opzichte van 2024

Het risicoprofiel binnen de thema's operatie, financiën en veiligheid blijft hoog. De in 2025 toegepaste maatregelen binnen de thema's reputatie en MVO zorgen voor een stabiel risicoprofiel. Het komende jaar neemt het risicoprofiel voor het thema compliance toe door nieuwe wet- en regelgeving zoals Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), Cyber Beveiligingswet (Cbw) en Wet Weerbaarheid Kritieke Entiteiten (Wwke).

- **Operatie:** het grootste risico voor het uitvoeren van de treindienst blijft het infra risico. Dit leidt tot hinder voor de treinreiziger en uitstel van productstappen. Naar verwachting zal dit de komende jaren toenemen. Hier ligt een grote afhankelijkheid van ProRail. Het risico op personeelstekort is kleiner geworden, maar het risico op een tekort aan materieel blijft groot. Daarnaast signaleren we een toenemende kwetsbaarheid van IT wat kan leiden tot ernstige verstoringen in kernprocessen.
- **Financiën:** onvoldoende nieuwe reizigers kunnen aantrekken als gevolg van structureel thuiswerken, duurdere treinkaartjes en een dalende koopkracht blijft een significant risico. Genomen besparingsmaatregelen verlagen de kosten, maar aan de andere kant stegen de kosten voor salarissen, materieel, materialen, onderdelen en financiering in 2025. De inflatie is weliswaar gedaald, maar nog boven de gewenste 2% waardoor dit in de komende jaren mogelijk nog impact kan hebben op het kostenniveau.
- **Veiligheid:** de toenemende verruwing en polarisatie van de samenleving raakt de veiligheid van reizigers en medewerkers en verplaatst zich steeds vaker naar de treinstations en zorgt daar voor onrust. Het aantal agressie incidenten stijgt licht, maar het aantal letselgevallen daalt. Cyberaanvallen stonden al hoog op de agenda, maar door de geopolitieke ontwikkelingen neemt dit risico verder toe.

Toelichting toprisico's

Concernrisico	Ontwikkeling 2025	Beheersmaatregelen
1. Infrastructuur Het risico op onvoldoende kwaliteit of beschikbaarheid van infra. 2025: E7 (donkerrood) 2024: E7 (donkerrood)	De kwaliteit en beschikbaarheid van de infrastructuur stonden in 2025 onder grote druk. Problemen zoals tijdelijke snelheidsbeperkingen (TSB), baanstabieleit en veilige berijdbaarheid namen toe. Ook het aantal en de duur van buitendienststellingen nam toe, wat leidde tot volle programmeringen met weinig ruimte voor tegenvallers, terwijl projecten vaak vertraagden door stapelende ambities, aannemerskrapte, budgettekorten en de implementatie van ERTMS. Zonder fundamentele herziening van prioriteiten blijft de druk op de infrastructuur groeien.	- Gesprekken met ProRail en IenW: onderhoudsplannen en ambities afstemmen om de druk op de infrastructuur te verminderen. - Aandacht voor specifieke problemen zoals de baanstabieleit, TSB's, en aantoonbare veilige berijdbaarheid, met focus op herstel en onderhoud. - Samenwerken met ProRail aan oplossingen voor capaciteits- en tijdsdruk: aandacht voor de krapte aan aannemers, buitendienststellingen, en issues met ERTMS en Prestatie Gerichte Onderhoudscontracten.
2. Kosten Het risico op kostenstijgingen of het niet halen van besparingen. 2025: E6 (rood) 2024: D6 (rood)	In 2025 stond het financiële resultaat van NS onder druk door stijgende kosten voor salarissen, materieel, materialen, onderdelen en financiering. Sinds 2020 zijn besparingsinitiatieven gestart, aangevuld met extra besparingsdoelstellingen als onderdeel van de nieuwe HRN-concessie. In het businessplan en door middel van portfolio resets zijn keuzes gemaakt binnen de resultaatgebieden. Ondanks deze keuzes bestaat er onzekerheid of de beoogde besparingen tijdig worden gerealiseerd. Vooral IT-kosten en uitgavenbeheer vragen hierbij extra aandacht.	- Besparingsinitiatieven sinds 2020. - Extra besparingsdoelstellingen, die deels voortkomen uit de afspraken voor de nieuwe HRN concessie en ter beheersing van de IT-kosten en andere uitgaven. - Keuzes maken welke projecten worden uitgevoerd. - De energiekosten worden 3 jaar vooruit (gedeeltelijk) afgedekt.

3. Materieel

Het risico op tekorten in materieel: bestaand materieel, instroom nieuw materieel en tekort onderhoudscapaciteit.

2025: C6 (rood)
2024: C6 (rood)

De materieelbeschikbaarheid was in 2025 grotendeels op peil, met voldoende treinen om de dienstregeling te rijden, ook met een verlaagd aantal treinstellen. Wel bleef de robuustheid kwetsbaar, vooral op piekmomenten in het najaar en voor de langere termijn. De leveringsplanning van de ICNG werd aangepast in samenwerking met Alstom, en aanvullende maatregelen zijn genomen. Toch bleven risico's bestaan, zowel bij de levering als bij het onderhoud van ICNG-treinen en later instromend nieuw materieel. Onderhoud en herstelcapaciteit van nieuwe treinen wordt uitgebreid met extra hoogwerkvoorzieningen. Er bestaat echter een kans dat die extra capaciteit niet tijdig gereed is.

- Maatregelen voor risicovermindering en robuustheid van (onderhoud en herstel van) materieel.
- TRAXX inzet wordt 2025 beëindigd. Eind 2025 volledige inzet ICNG op HSL.
- Intensieve aansturing en monitoring Alstom; verbeterde productie en retrofitprocessen.
- ICNG-België: Succesvolle inzet in Eurocity Direct (ex-IC Brussel).
- Onderhoud en spoorcapaciteit: uitbreiding onderhouds- en herstelcapaciteit ICNG/DDNG loopt volgens planning.

4. Cyber

Het risico op uitval processen door een cybersecurity incident.

2025: C6 (rood)
2024: C6 (rood)

NS heeft in 2025 wederom aanzienlijke stappen gemaakt om de robuustheid van haar digitale weerbaarheid te vergroten en de risico's te beheersen. Tegelijk is het dreigingsniveau toegenomen door geopolitieke spanningen en zagen we het aantal cyberaanvallen toenemen. Daarbij komt dat het aanvalsoppervlak van NS vergroot wordt door toenemende digitalisering. Ook zien we toenemende compliance druk door cyberwetgeving uit Europa en vanuit onze zakelijke klanten. Cybersecurity verdient en krijgt daardoor onverminderd aandacht.

- Systematische implementatie wet- en regelgeving van o.a. NIS2, CER en AI ACT.
- Continueren van compliance vereisten zoals ISO27001 en SOC2 type2.
- Verder vormgeven van de cybersecurity organisatie conform het drie lijnen model.
- Implementatie van een Cyber Security Framework met betere interne controle.
- Plannen en prioriteren van verbeteringen in de beveiliging op basis van risico's.
- Het meenemen van strikte cybersecurity eisen in de (her)aanbesteding van IT en assurance hierover.
- Bewaking van cyberrisico's in de supply chain (onze leveranciers).
- Uitbreiding en verbetering van centrale cybersecurity faciliteiten in het landelijke NS-netwerk.
- Verhogen van bewustzijn bij medewerkers en leveranciers ten aanzien van cyberveilig werken.
- Verhoging van de paraatheid en anticiperen op triggering events op basis van actuele Cyber Threat Intel.

5. Omzet

Het risico dat we onvoldoende klanten weten aan te trekken.

2025: E5 (rood)
2024: E6 (rood)

Het risico dat de reizigersgroei vertraagt, doordat mensen structureel thuiswerken, treinkaartjes duurder worden en koopkracht daalt. Om financieel gezond te blijven is er een balans nodig tussen tariefstijgingen en kostenbeheersing. In 2025 ontving NS nog een bijdrage van de Overheid waardoor de prijsstijging kon worden gedempt tot 6,18%. Voor de komende jaren is deze bijdrage vervallen. Daarnaast waren er in 2025 lagere opbrengsten uit het studentenreisproduct door de herijking hiervan. Deze lagere opbrengst werd in 2025 niet gecompenseerd, in 2024 was dit nog wel het geval.

- Zakelijk platform NS GO is ISO 9001 en ISO 27001 gecertificeerd.
- Introductie van NS PrijsTijd Deals om de treinreis betaalbaar te houden door klanten die minimaal een dag van tevoren een treinkaartje kopen in de daluren, extra korting te geven.
- Groeistrategie tot 2035 is uitgewerkt.
- Digitale strategie is herijkt.

6. Psychisch verzuim

Het risico op psychosociale klachten door werkstress.

2025: C5 (geel)
2024: C5 (geel)

Over de gehele linie nam het verzuim toe, waarin ook het psychisch verzuim steeg van 2,38% in 2024 naar 2,95% in 2025. In de MBO Check van november 2025 gaf 62% van de collega's een 8 of hoger aan het werken bij NS.

- Uitvoeren van de bedrijfsbrede Risico-Inventarisatie en -Evaluatie Psychosociale Arbeidsbelasting voor trein- en wal personeel, Meldkamer NS medewerkers en V&S medewerkers.
- Vitaliteitsplannen per bedrijfsonderdeel in uitvoering in samenwerking met medezeggenschap en arbodienst.
- Vitaliteit ingevoerd als onderdeel van Management Leertraject.
- Meer aandacht voor kennis over psychosociale klachten bij leidinggevend.
- Preventieve en curatieve hulp bij werkstress beschikbaar voor alle medewerkers NS.
- Verbeteringen doorgevoerd in opvang- en nazorgproces.
- Weerbaarheidstrainingen voor medewerkers Veiligheid & Service, hoofdconducteurs, trainmanagers en servicemedewerkers.

7. IT

Het risico op uitval van cruciale IT infrastructuur

2025: D4 (geel)

De operatie is in grote mate afhankelijk van IT systemen, waaronder enkele belangrijke leveranciers van buiten Europa. Uitval daarvan door fouten, falende processen, technische problemen of cyberaanvallen op NS of bij leveranciers kan een grote impact hebben. Een groot deel van de IT is uitbesteed. In de periode 2025 tot 2027 worden deze IT diensten opnieuw aanbesteed. Het opknippen in meerdere kavels, nieuwe contractpartijen en de coördinatie daarvan zorgen voor een verhoogd risico op verstoringen.

- De missie-kritische systemen worden door een Nederlands bedrijf geleverd.
- De IT regie-organisatie van NS wordt versterkt met extra capaciteit.
- Inrichten van een nieuw OSI model, dat communicatie tussen de verschillende IT-systemen regelt.
- Tevens vinden diverse vernieuwende initiatieven plaats in de infrastructuur waardoor er een robuustere technische omgeving wordt gerealiseerd.

8. Sociale veiligheid

Het risico van toenemende agressie in de samenleving.

2025: D4 (geel)
2024: D4 (geel)

De reizigersbeleving rond sociale veiligheid steeg in 2025, maar de veiligheidsbeleving van medewerkers daalde. Het aantal agressie-incidenten is 3,4% gestegen ten opzichte van 2024. Het aantal letselgevallen dat hieruit voortkwam, is met 3% licht gedaald. Binnen de letselgevallen zagen we een duidelijke verschuiving van treinpersoneel naar de medewerkers Veiligheid & Service. Professionalisering van V&S en trainingen in de-escalatie voor rijdend en Retail personeel lijken effect te hebben. Het aanspreken op het gedrag en controle op het vervoersbewijs blijven de grootste aanleiding voor geweld. Het is een breder maatschappelijk probleem, waarbij maatregelen en ondersteuning vanuit de overheid cruciaal zijn.

- Intensieve aanpak op focusgebieden.
- Verhoogde controle en handhaving.
- Inzet bij grootschalige evenementen; controle op vervoerbewijzen voor reizigers de trein instappen.
- Aangescherpte afspraken met beveiligingsleverancier; experiment met preventiemedewerkers op Utrecht en Rotterdam; meer cameratoezicht.
- Opleiding V&S aangescherpt met focus op vakmanschap en operationele scenario's.
- Pilot met wapenstok vanaf 2026.

9. Personeel

Het risico van personeelstekorten op cruciale plekken.

2025: C4 (geel)
2024: D6 (rood)

NS ziet nu al een positief effect van de maatregelen van de afgelopen jaren op het personeelstekort in 2025. De wervingsinitiatieven van afgelopen jaren hebben ervoor gezorgd dat we voldoende rijdend personeel hebben om de komende jaren de dienstregeling volgens plan uit te voeren. De personeelsuitdagingen blijven echter aanhouden, vooral door structurele arbeidsmarktkrapte, pensionering en verminderde inzetbaarheid van medewerkers. Voor monteurs wordt een aanhoudend tekort verwacht tot in elk geval 2027. Bij Veiligheid & Service moeten we veel inspanning leveren om tekorten te voorkomen. Er zijn extra maatregelen getroffen om de instroom van nieuw personeel te vergroten en om de uitstroom te verminderen. Momenteel worden structurele en regio-specifieke oplossingen onderzocht om personeelstekort verder tegen te gaan.

- Extra inspanning op werving en behoud op relevante functies en het aanbieden van een inhouse opleidingstraject.
- Specifieke maatregelen op het gebied van onderhoud & service via het 'Masterplan Monteurs'.
- De vraag naar arbeid verlagen, bijvoorbeeld door materieelinspecties door camera's.
- Planaanpassingen om de maakbaarheid van de dienstregeling te verhogen.

We begonnen de paragraaf met de relatie tussen de bedrijfsstrategie en risicomanagement. Hieronder worden de belangrijkste risico's getoond in relatie tot de belangrijkste strategische speerpunten.

Strategisch speerpunt	Toprisico's NS				
Betrouwbare dienstverlening	● Infrastructuur	● Materieel	● Cyber	● IT	● Personeel
Betaalbaar product	● Omzet	● Kosten			
Maatschappelijk betrokken	● Psychisch verzuim	● Sociale Veiligheid			

Verklaring Omtrent Risicobeheersing

Het bestuur is van mening dat het verslag voldoende inzicht geeft in eventuele tekortkomingen in de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen en dat voldoende inzicht is gegeven in de operationele, compliance en verslaggevingsrisico's waar NS mee te maken heeft. Hieronder specificeren wij dit nog.

Financiële verslaggeving

Het bestuur is van oordeel dat het interne beheersingssysteem ten aanzien van de financiële verslaggeving gedurende het verslagjaar een redelijke mate van zekerheid geeft dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat. 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;
- 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.

Duurzaamheidsverslaggeving

Het bestuur is van oordeel dat het interne beheersingssysteem rondom de totstandkoming van duurzaamheidsinformatie een beperkte mate van zekerheid geeft dat de duurzaamheidsverslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat.

Operationele en complianceprocessen

De afdelingen binnen NS werken volgens het riskmanagementbeleid waardoor de belangrijkste binnen de organisatie bekende risico's van processen, IT systemen en programma's tevens bij het management bekend zijn. Hierover wordt op kwartaalbasis gerapporteerd en periodiek worden deze risico's besproken met de riskmanagers.

NS kent een Veiligheid Beheer Systeem en een Kwaliteitsmanagementsysteem waar diverse certificeringen onder vallen (VBS, ECM, ISO 55001, ISO 9001). Om voor de belangrijkste operationele en compliance processen ook aantoonbaar in control te zijn, zet NS een internal control framework op. Dit interne beheersingsraamwerk bevindt zich in verschillende stadia van uitwerking. Voor een aantal processen is het framework reeds ingericht en ligt de nadruk op testen, monitoring en de beoordeling van de effectiviteit van controls. Voor andere processen en compliance frameworks worden de deelraamwerken de komende twee tot drie jaar verder ontwikkeld en geïmplementeerd. Het bestuur volgt de voortgang en beoordeelt minimaal jaarlijks de effectiviteit van de getroffen maatregelen. Het bestuur is er niet mee bekend dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen in 2025 niet voldoende zekerheid gaven dat de hierboven genoemde operationele- en compliancerisico's effectief werden beheerst, waarbij 'voldoende zekerheid' betekent: zekerheid passend bij onze risicobereidheid, de complexiteit van onze onderneming, inherente beperkingen aan deze systemen en andere informatie over deze systemen in dit verslag.

Het bestuur heeft de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen besproken met de Raad van Commissarissen, inclusief de interne auditfunctie.

Opgemerkt moet worden dat het bovenstaande niet betekent dat deze systemen en procedures absolute zekerheid bieden over de realisatie van operationele en strategische doelstellingen, of dat deze alle risico's, 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 verklaring voldoet aan de vereisten van best practice bepaling 1.2 en 1.4 van de Nederlandse Corporate Governance Code.

Duurzaamheidsverslag

Algemene informatie

Rapportageraamwerk

Aanpak ten aanzien van duurzaamheidsrapportage

In eerste instantie zou NS vanaf het jaarverslag over 2025 moeten rapporteren volgens de richtlijnen van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) en de bijbehorende standaarden, als onderdeel van de 'tweede golf' van rapportage-plichtige bedrijven. Door de Omnibus-voorstellen vanuit de Europese Unie is de verplichting tot rapporteren volgens de CSRD voor NS uitgesteld tot het jaarverslag over 2027, dat wordt gepubliceerd in 2028. Daarom heeft NS ervoor gekozen om tot die tijd haar duurzaamheidsinformatie te blijven rapporteren op basis van de GRI-standaarden. Wel heeft NS de structuur van het jaarverslag 2025 gewijzigd en al gedeeltelijk aan laten sluiten bij de systematiek zoals voorgeschreven voor CSRD-rapportages.

Verslaggevingscriteria

Dit duurzaamheidsverslag is opgesteld met verwijzing naar ('with reference to') de GRI Standards 2021. De [GRI-contentindex](#) staat op de website van het jaarverslag. Daarnaast rapporteren we aanvullende bedrijfsspecifieke indicatoren, waaronder prestatie-indicatoren voor het hoofdrailnet (HRN), die zijn vastgelegd in de Concessie voor het Hoofdrailnet 2025-2033 (HRN concessie 2025-2033). 2025 is het eerste jaar van de HRN concessie 2025-2033. De concessie bevat wijzigingen in indicatoren en scope ten opzichte van de Concessie voor het Hoofdrailnet 2015-2024. Daarom zijn voor de HRN prestatie indicatoren in dit verslag geen vergelijkende cijfers opgenomen.

Voor de berekeningen van CO₂ werken we volgens de richtlijnen uit het Greenhouse Gas (GHG) Protocol. Voor de berekening van de HRN prestatie indicator 'Vermeden CO₂ uitstoot' volgen we de afspraken met onze concessieverlener.

Reikwijdte

Onze (jaarlijkse) verslaglegging over duurzaamheidsinformatie heeft betrekking op de periode 1 januari 2025 tot en met 31 december 2025 en omvat de geconsolideerde activiteiten van NS binnen de onderdelen *Social* (Sociaal), *Environment* (Milieu) en *Governance* (Bestuur). De consolidatiekring van het duurzaamheidsverslag is gelijk aan die van de [jaarrekening](#). Het duurzaamheidsverslag bevat daarnaast, waar relevant, informatie over de toeleveringsketen (*upstream* waardeketen) en afzetketen (*downstream* waardeketen). Naar aanleiding van beoordelingen van onze gehele waardeketen hebben we de materiële thema's geïdentificeerd, hun relatieve impact bepaald en per thema gerapporteerd over de relevante delen van de waardeketen.

Wijzigingen in definities of inherente beperkingen in de data ten opzichte van vorig jaar vermelden we in dit verslag.

Schattingen en beoordelingen

In dit duurzaamheidsverslag maken we gebruik van schattingen en beoordelingen, die worden uitgevoerd volgens de procedures in ons rapportagehandboek. De belangrijkste schattingen en beoordelingen betreffen:

- emissies als gevolg van inkoop, daar waar product- of leverancier specifieke informatie ontbreekt (scope 3);
- emissies als gevolg van voor- en natransport van reizigers (scope 3);
- onbekende materiaalinstromen.

Governance

De governance van de duurzaamheidsthema's binnen NS wordt gestuurd door de raad van bestuur (RvB), die de ambities en doelen bepaalt. De MVO Council, bestaande uit directeurs van diverse bedrijfsonderdelen, fungeert als beleidsvoorbereidend orgaan en komt bijeen onder leiding van het RvB-lid voor MVO (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen), de directeur People & IT. De voortgang op het gebied van duurzaamheid wordt gemonitord via de reguliere planning-, control- en rapportagecyclus, waarbij de MVO Council elk kwartaal de resultaten bespreekt. De verschillende managementteams en directeurs van de bedrijfsonderdelen zijn verantwoordelijk voor beslissingen binnen hun verantwoordelijkheidsgebieden en worden geraadpleegd wanneer dat nodig is.

Beleidsvoorstellen en besluiten worden, indien nodig, ter goedkeuring aan de RvB voorgelegd. Daarnaast wordt er tweemaal per jaar gerapporteerd aan de raad van commissarissen (RvC) of RvC-commissies (risk- en auditcommissie). De afdeling Duurzaam Ondernemen vertaalt de duurzaamheidsdoelen van de RvB naar strategie en beleid. De uitvoering van het beleid ligt bij de bedrijfsonderdelen.

Externe assurance

KPMG heeft op verzoek van NS beperkte mate van zekerheid verschaft bij dit duurzaamheidsverslag. Zie ook het assurance-rapport van de onafhankelijke accountant over de duurzaamheidsinformatie vanaf pagina 267.

Strategie, bedrijfsmodel en waardeketen

NS dient het publieke belang en draagt als staatsdeelneming bij aan maatschappelijke opgaven. We zijn verantwoordelijk voor het treinvervoer op het Nederlandse hoofdrailnet, inclusief de hogesnelheidslijn. Ook zorgen we ervoor dat stations en de stationsomgevingen comfortabele en gastvrije plekken zijn. De opbrengsten van NS over 2025 bedragen € 3.920 miljoen. Hiervan is € 556 miljoen gerelateerd aan stationsontwikkeling en -exploitatie. Het aantal eigen werknemers per 31 december 2025 is 21.369.

Strategie

De uitgangspunten van onze strategie zijn betrouwbaar, betaalbaar en betrokken. We brengen de reiziger op tijd, met zitplaats en veilig van A naar B (betrouwbaar), bieden op prijs, reistijd en gemak een concurrerend en kostenbewust aanbod ten opzichte van de auto, het vliegtuig en andere vervoerders (betaalbaar) en dragen bij aan een leefbare wereld, gelijke kansen en het stimuleren van ontmoetingen (betrokken). Om te kunnen inzetten op betrouwbaar, betaalbaar en betrokken zijn voldoende trotse en vitale NS'ers essentieel. Een solide governance-structuur is het fundament van onze bedrijfsvoering.

Deze uitgangspunten en randvoorwaarden zijn verbonden met onze materiële thema's, die verderop in dit hoofdstuk worden toegelicht in de sectie 'Dubbele materialiteitsanalyse'. De uitgangspunten betrouwbaar en betaalbaar zijn gekoppeld aan het thema 'Bereikbaarheid'. Betrokken komt terug in de thema's 'Klimaat en energie', 'Circulariteit en materiaalgebruik', 'Bereikbaarheid' en 'Werknemers in leveranciersketens'. De randvoorwaarde 'trotse en vitale NS'ers' heeft een directe link met het thema 'Aantrekkelijk en inclusief werkgeverschap' en de voorwaarde van een solide governance-structuur met het thema 'Goed bestuur'.

Bedrijfsmodel

Ons bedrijfsmodel staat centraal bij het toevoegen van waarde aan de samenleving. NS focust op treinvervoer in, van en naar Nederland, het station en de deur-tot-deurreis. Via deze kernactiviteiten geven we invulling aan onze strategie. De belangrijkste bronnen (inputs) voor het optimaal laten functioneren van ons bedrijfsmodel zijn mensen, treinen, stations, andere fysieke locaties zoals onderhoudsbedrijven, spoorinfrastructuur, grondstoffen, energie en technologie.

De activiteiten in ons bedrijfsmodel hebben verschillende meetbare resultaten (outputs), bijvoorbeeld het aantal treinreizen en OV-fiets ritten per dag, medewerkerstevredenheid, CO₂-uitstoot, energieverbruik en materiaaluitstroom. Met die resultaten beogen we bepaalde uitkomsten voor groepen of de samenleving. Denk aan het vergroten van de bereikbaarheid van Nederland, het bieden van een veilige, diverse en inclusieve werkomgeving of het vermijden van CO₂. Met die uitkomsten hebben we impact op Nederland. Zo faciliteren we ontmoetingen, maken we deelname aan de samenleving mogelijk en dragen we bij aan een leefbare wereld.

Voor meer informatie over onze [strategie](#), [organisatiestructuur](#) en [kernactiviteiten](#) verwijzen we naar het bestuursverslag.

Waardeketen

De waardeketen van NS omvat alle activiteiten die bijdragen aan het realiseren van onze missie: 'Samen maken wij Nederland duurzaam bereikbaar. Voor iedereen.' De waardeketenplaat laat in één oogopslag zien welke materiële duurzaamheidsthema's spelen in iedere stap van onze keten.



Onze keten begint *upstream* bij de productie en de inkoop van rollend materieel, materialen en energie, gevolgd door het beheer en onderhoud van infrastructuur. In onze eigen operatie verzorgen we de planning en exploitatie van treindiensten, inclusief reizigersservice en klantenservice en het onderhoud en de service van rollend materieel. Daarnaast richten we ons op de reis van deur tot deur door het aanbieden van ketendiensten als OV-fiets en P+R. NS Stations verzorgt het beheer en onderhoud van stations, eigen retailformules en de exploitatie van stations en vastgoed. *Downstream* activiteiten zijn het extern gebruik van vastgoed en stations en het voor- en natransport van onze reizigers. Afvalverwerking en recycling sluiten onze keten af.

Onze voornaamste leveranciers zijn leveranciers op het gebied van treinen, onderdelen, personele en facilitaire diensten, IT, bouw, retail assortiment en energie. ProRail is leverancier van de spoorinfrastructuur. Onze afnemers zijn onze reizigers (consumenten en zakelijk), huurders van vastgoed en bezoekers van stations.

Dubbele materialiteitsanalyse

In 2025 hebben we de herijking van onze dubbele materialiteitsanalyse afgerond. De materiële onderwerpen geven inzicht in de impact van NS op maatschappelijke kwesties (impact materialiteit) en in hoe maatschappelijke kwesties de ontwikkeling, prestaties en positie van NS beïnvloeden (financiële materialiteit). De materialiteitsanalyse richt zich uitsluitend op de onderwerpen waarmee NS een impact heeft op de maatschappij (zowel positief als negatief) of die een impact kunnen hebben op NS (risico's en kansen).

Voor de bepaling van de materiële thema's hebben we de GRI Standards gevolgd, waarbij ook rekening is gehouden met de toekomstige vereisten van de CSRD. Op basis van een uitgebreide interne inventarisatie, de materialiteitsanalyse 2024 en uiteenlopende interne en externe bronnen is een longlist van duurzaamheidsonderwerpen samengesteld. Bij het opstellen hiervan is rekening gehouden met de eigen activiteiten, geografische werkgebieden en de activiteiten in de waardeketen van NS. De duurzaamheidsonderwerpen op de longlist zijn vervolgens geclusterd en gedefinieerd, waarna impacts, risico's en kansen (IRK's) per onderwerp zijn vastgesteld.

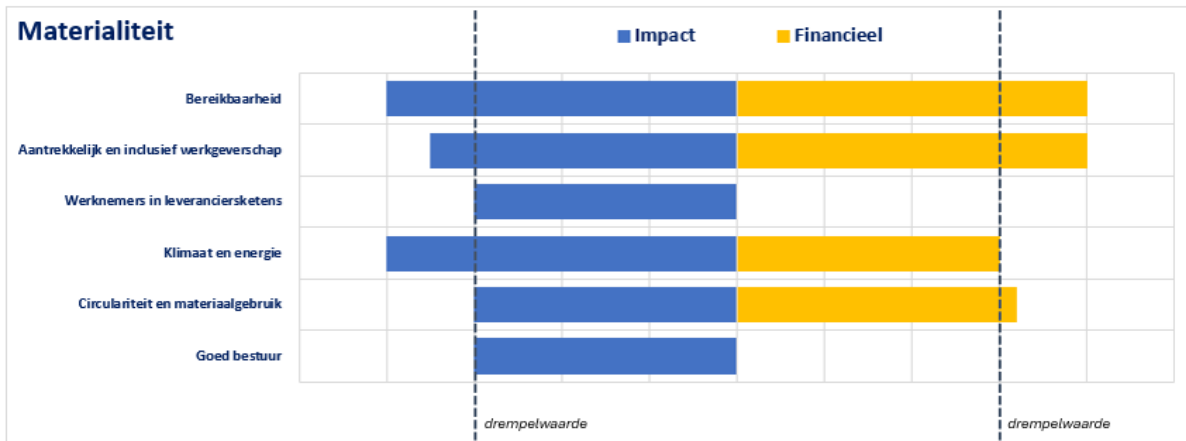
Na het formuleren van de definities en de impacts, risico's en kansen zijn de impacts beoordeeld op scope/reikwijdte, schaal, herstelbaarheid en waarschijnlijkheid en de kansen en risico's op omvang/effect en waarschijnlijkheid. NS hanteert een drempelwaarde voor het prioriteren van IRK's. Een onderwerp wordt als materieel aangemerkt wanneer het op ten minste één van de twee criteria (impact of financieel) materieel is. De vastgestelde drempelwaarde sluit aan bij de [risicobereidheid](#) van NS en is geaccordeerd door de RvB.

We hebben de voorlopige uitkomsten van onze materialiteitsanalyse besproken met een uitgebreide selectie van onze externe partners en stakeholders. Dit deden we via onze bestaande stakeholderdialoog. Na validatie met de externe partners en stakeholders hebben we de dubbele materialiteitsanalyse verder aangescherpt. NS heeft zes materiële thema's geïdentificeerd. De definitieve thema's zijn vastgesteld door de RvB. De RvC is gedurende het proces geïnformeerd.

Uit onze dubbele materialiteitsanalyse blijkt dat de beschikbare informatie over de upstream-waardeketen op dit moment beperkt is. Voor het duiden van mogelijke impacts, risico's en kansen op het gebied van biodiversiteit, verontreiniging en water is aanvullende informatie en onderzoek nodig. Dit geldt ook voor het verkrijgen van een beter beeld van de potentiële impacts van NS op werknemers in de upstream waardeketen. Nieuwe inzichten in de upstream-waardeketen neemt NS in de toekomst mee in de herbeoordeling van de dubbele materialiteitsanalyse.

Materiële thema's

Het onderstaande diagram bevat een overzicht van onze materiële duurzaamheidsthema's:



Ten opzichte van 2024 is het aantal thema's teruggebracht, voornamelijk door samenvoeging van verschillende onderwerpen. De thema's 'Operationele prestaties', 'Klanttevredenheid', 'Deur-tot-deurreis' en 'Stations van wereldklasse' uit 2024 zijn in 2025 samengebracht onder het overkoepelende thema 'Bereikbaarheid'. Tegelijkertijd is het thema 'Duurzaam ondernemen' uit 2024 in 2025 gesplitst in de onderwerpen 'Klimaat en energie', 'Circulariteit en materiaalgebruik' en 'Werknemers in leveranciersketen'. Een uitgebreide toelichting op de duurzaamheidsthema's, inclusief relevante impacts, risico's en kansen, is te vinden in de onderstaande tabel.

Thema/sub-thema	Materiële impacts, risico's en kansen		Waardeketen
1. Bereikbaarheid (eigen onderwerp)			
Betrouwbaar en toegankelijk vervoer	De impact van NS op het bereikbaar maken en houden van Nederland	Positieve impact	Downstream
	De impact van NS op de mogelijkheid van deelname aan het maatschappelijk verkeer door mensen met een beperking	Positieve impact	Downstream
	Het risico op toenemende verstoringen in de dienstregeling door onvoldoende beschikbaarheid van materieel	Risico	Eigen operatie
	Het risico op toenemende verstoringen in de dienstregeling door onvoldoende kwaliteit of beschikbaarheid van infrastructuur	Risico	Upstream
Veiligheid	De impact van de veiligheid van de bedrijfsvoering van NS op het welzijn van mensen	Negatieve impact	Downstream
	Het risico op uitval van processen door een cybersecurity incident	Risico	Eigen operatie
2. Aantrekkelijk en inclusief werkgeverschap (GRI: 401 - Employment en 405 - Diversity and equal opportunity)			
Arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen	De positieve of negatieve impact van NS op medewerkers door de geboden arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen	Positieve en negatieve impact	Eigen operatie
Diversiteit en inclusie	De positieve impact van een diverse en inclusieve werkomgeving op de betrokkenheid en het welzijn van medewerkers	Positieve impact	Eigen operatie
Sociale veiligheid en gezonde werkomgeving	Het risico van toenemende agressie in de samenleving	Risico	Eigen operatie
Werving, opleiding en ontwikkeling	Het risico van personeelstekorten op cruciale plekken	Risico	Eigen operatie

3. Werknemers in leveranciersketens

(eigen onderwerp)

Arbeidsomstandigheden in leveranciersketens	De potentiële impact van NS op arbeidsnormen en mensenrechten van werknemers in haar leveranciersketens	Positieve en negatieve impact	Upstream
---	---	-------------------------------	----------

4. Klimaat en energie

(GRI: 305 - Emissions en 302 - Energy)

Klimaatmitigatie	De positieve impact van vermeden CO ₂ -emissies door het aanbieden van duurzame vervoersmogelijkheden als alternatief voor vliegtuig en auto	Positieve impact	Eigen operatie
	De negatieve impact van CO ₂ -emissies veroorzaakt in de waardeketen van NS, gerelateerd aan de activiteiten van NS (scope 1, 2 en 3 emissies)	Negatieve impact	Gehele waardeketen
	De negatieve impact van het energieverbruik in de bedrijfsvoering van NS op de beschikbaarheid van energie in Nederland	Negatieve impact	Eigen operatie
Klimaatadaptatie	Het risico dat kritieke stations en gebouwen onbereikbaar of niet beschikbaar zijn door toegangsbeperkingen of schade veroorzaakt door toenemende wateroverlast en hitte als gevolg van klimaatverandering	Risico	Eigen operatie
	Het risico op verstoringen in de dienstregeling door uitval en beperkingen in infrastructuur veroorzaakt door toenemende wateroverlast en droogte als gevolg van klimaatverandering	Risico	Upstream

5. Circulariteit en materiaalgebruik

(GRI: 301 - Materials en 306 - Waste)

Materiaalinstromen en materiaalgebruik	De impact van het gebruik van materialen en grondstoffen in de bedrijfsvoering van NS op de beschikbaarheid van materialen en (kritieke) grondstoffen	Positieve en negatieve impact	Upstream en eigen operatie
	Het risico op schaarste en stijgende prijzen van kritieke grondstoffen die essentieel zijn voor de productie, werking en het onderhoud van treinen	Risico	Upstream
Materiaaluitstromen en afval	De negatieve impact van de hoeveelheid lineair afval die vrijkomt in onze bedrijfsvoering op emissies en beschikbaarheid van materialen en grondstoffen	Negatieve impact	Eigen operatie

6. Goed bestuur

(eigen onderwerp)

Organisatiecultuur, integriteit en compliance	De impact van een integere en transparante bedrijfsvoering van NS op de maatschappij	Positieve en negatieve impact	Gehele waardeketen
---	--	-------------------------------	--------------------

Dialogo met externe partners en stakeholders

NS heeft dagelijks contact met reizigers. Daarnaast onderhouden we intensieve relaties met externe partners en stakeholders. Met hen voeren we een op vertrouwen gebaseerde dialoog. Dat stelt ons in staat om samen kansen te benutten, potentiële risico's vroegtijdig te identificeren en deze waar mogelijk te beheersen. De gesprekken met onze externe partners en stakeholders leiden tot waardevolle kennis en ideeën voor onze organisatie. Ook dragen ze bij aan een verbeterde en duurzame dienstverlening aan reizigers. De voortdurende dialoog verrijkt ons en helpt ons bij het maken van afwegingen om Nederland duurzaam bereikbaar te houden voor iedereen.

Onze externe partners en stakeholders

Als stakeholders van NS beschouwen we alle organisaties die een belang vertegenwoordigen van een groep mensen, dat beïnvloed wordt door onze acties. Vaak hebben deze groepen mensen op hun beurt weer invloed op onze organisatie en dienstverlening. Een voorbeeld zijn de consumentenorganisaties in het Landelijk Overleg Consumentenbelangen Openbaar Vervoer (Locov). Daarnaast heeft NS externe partners, zoals onze concessieverlener het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, onze aandeelhouder het ministerie van Financiën en de spoorwegbeheerder ProRail. We werken continu samen met externe partners en stakeholders en monitoren voortdurend wie onze externe partners en stakeholders zijn.

De aard van een aantal van onze contacten met externe partners en stakeholders is ingegeven door wetgeving (zoals ministeries en toezichthouders), samenwerking in de keten (met vervoerders en ProRail) en het publieke karakter van onze dienstverlening (waaronder de politiek en consumenten- en belangengroepen). Ook stakeholders met wie we vanwege een onderwerp slechts tijdelijk te maken hebben, kunnen een relevante inbreng hebben en geven we een stem. In het afgelopen jaar ging de dialoog met stakeholders onder meer over de betaalbaarheid van de trein, sociale veiligheid en de ontwikkeling van de dienstregeling. De dialogen met onze externe partners en stakeholders vinden op verschillende niveaus in de organisatie plaats. Ook de raad van bestuur is hierbij actief betrokken.

De aard en inhoud van de dialoog met externe partners en stakeholders zijn samengevat in de tabel aan het einde van deze sectie, met verwijzing naar de materiële thema's die tijdens de reguliere gesprekken aan bod komen. Daarnaast hebben we de uitkomsten van onze dubbele materialiteitsanalyse binnen de bestaande dialoog getoetst bij een brede selectie van externe partners en stakeholders.

Samenwerking in de vervoersketen

Wij vinden dat samenwerking met partners in de vervoersketen onmisbaar is bij het realiseren van een optimale reis van deur tot deur. Dat is terug te zien in alle lagen van onze organisatie: operationeel en strategisch. We werken met andere partijen samen onder andere als lid van OVNL en de Mobiliteitsalliantie, organisaties die ernaar streven om mobiliteit binnen Nederland te verbeteren en optimaliseren. Voorbeelden van andere samenwerkingsorganisaties waarin NS vertegenwoordigd is, zijn Koninklijk Nederlands Vervoer (KNV), VNO/NCW, Community of European Railway and Infrastructure Companies (CER), Union Internationale des Chemins de fer (UIC), Future Up (voorheen MVO Nederland), Railsponsible, de Nederlandse Vereniging voor Duurzame Energie (NVDE) en de Nederlandse Vereniging voor Circulaire Economie (NVCE).

Toekomstbeeld OV 2040

NS heeft bijgedragen aan de nieuwe opdracht voor Toekomstbeeld OV 2040, die aansluit op de Mobiliteitsvisie en de Nota Ruimte. NS speelde een actieve rol in het afronden van de werkstroom OV-knooppunten. De gesprekken over ontwikkelingen op en rond stations worden voortgezet binnen bestaande samenwerkingsverbanden, zoals DOVA (Decentrale OV-Autoriteiten), kennisplatform CROW, ProRail en NS Stations. Hierdoor houden we zicht op deze mobiliteitshubs en kunnen we gericht inspelen op nieuwe ontwikkelingen.

Regionaal maatwerk

Jaarlijks overleggen regionale bestuurders en de raad van bestuur van NS over gezamenlijke thema's en over de samenwerking tussen regio's en NS. Veel inzet van regio's en NS is gericht op ontwikkeling van de spoor- en OV-infrastructuur en op de rol van de trein in de bereikbaarheidsprogramma's. Regionale bestuurders staan voor grote opgaven en complexe uitdagingen, zoals de mobiliteitstransitie, grootschalige infrastructuur werkzaamheden en woningbouw en daarmee samenhangende vraagstukken. NS kan bijdragen aan het oplossen van deze opgaven. Daarnaast is veel dialoog over sociale veiligheid, 'modal shift' naar OV, reisgedrag en spreiden.

Samenwerking binnen regionale MIRT-projecten

Het Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport (MIRT) van de Rijksoverheid richt zich op bereikbaarheid, veiligheid en ruimtelijke inrichting. NS speelt een actieve rol in regionale MIRT-trajecten zoals de Flessenhals Meppel en Eindhoven Knoop XL. Deze projecten verbeteren de bereikbaarheid per spoor door investeringen in snellere, frequentere treindiensten en vernieuwing van stations. NS werkt hierbij nauw samen met regionale partijen, overheid en ProRail, en draagt met landelijke kennis bij aan een efficiënt en toekomstbestendig netwerk dat aansluit bij de opgaven en ambities van Nederland.

Overleg met vakbonden

NS hecht veel waarde aan een goede relatie met de vakbonden. In augustus 2025 heeft NS met de vakbonden een nieuwe cao afgesproken met een looptijd van 1 maart 2025 tot 1 maart 2027. NS sprak het afgelopen jaar met de vakbonden over de implementatie van de cao, de Zwaar Werkregeling en verschillende organisatieveranderingen.

Dilemma's in overleggen

Door vroegtijdig dilemma's te delen met externe partners en stakeholders proberen we inzicht te geven in onze afwegingen en gezamenlijk tot oplossingen te komen. We geven externe partners en stakeholders feedback over hun ideeën en adviezen en laten zien wat de effecten van de dialoog zijn op ons beleid. Dat doen we in reguliere overleggen, themasessies en verslagen. Het doel is dat reizigers hiervan profiteren, maar vaak is het onvermijdelijk dat een keuze nadelige neveneffecten heeft voor een deel van de reizigers of voor de financiën van NS. Een voorbeeld is het stopzetten van de Jongerendagkaart.

Stakeholder/partner	Aard dialoog	Inhoud dialoog
Europees		
EU-instituten, CER, UIC	Informerend, creërend en positiebepalend	Materiële thema's: 1, 3, 4 Bevorderen duurzame mobiliteit in Europa en een eerlijk speelveld ten opzichte van andere modaliteiten, stimuleren van internationaal treinverkeer, investeringen en cofinanciering, stimuleren van innovatie, faciliteren internationale deur-tot-deurreis, verbeteren van internationale ticketing en customer services
Nationaal		
Klanten (consumenten en zakelijk) <i>Sommige klantgroepen worden vertegenwoordigd door belangenorganisaties, zie ook Locov.</i>	Informerend, creërend, monitorend	Materiële thema's: 1, 4 Dienstregeling, OV-chipkaart, klanttevredenheid, afhandeling klachten en vragen, consumentenportfolio, zakelijk portfolio, samenwerking bus-, tram en metrobedrijven, toegankelijkheid, sociale veiligheid
Ministerie van Financiën	Intensieve betrokkenheid	Materiële thema's: 2, 3, 4, 5, 6 Bedrijfsvoering NS, strategie, benoemingen, grote investeringen, HRN-concessie 2025-2033, financiële sturing, MVO
Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat	Intensieve betrokkenheid	Materiële thema's: 1, 2, 4, 5, 6 HRN-concessie, prestaties NS, deur-tot-deurreis, veilig reizen en werken, internationale verbindingen, HSL-Zuid- treindiensten, sociale en spoorwegveiligheid, OVpay, toegankelijkheid, dienstregeling, transparantie, duurzaamheid, bereikbaarheid
Nationale politiek	Informerend, intensieve betrokkenheid	Materiële thema's: 1, 2, 4, 5, 6 Operationele prestaties, betaalbaarheid van het OV, ERTMS, toegankelijkheid, sociale veiligheid, bereikbaarheid van de regio, personeelstekort, ruimte en mobiliteit, transparantie
Toezichthouders ACM, IL&T, Autoriteit Persoonsgegevens (AP)	Betrokkenheid, consulteren ('guidance') en informeren	Materiële thema's: 1, 6 Beantwoorden van standaard- en ad hoc informatieverzoeken, bespreken van actuele onderwerpen zoals het professionaliseren veiligheidscultuur, (markt)issues, toelating van materieel, veiligheidsincidenten, incidentonderzoeken, toegankelijkheid, verduidelijking over de toepassing van (nieuwe) wet- en regelgeving, en het leveren van input voor marktstudies en consultaties
ProRail	Intensieve betrokkenheid	Materiële thema's: 1, 4 Ontwikkeling dienstregeling, prestaties spoorstelsel, beschikbaarheid infrastructuur, planning toekomstig onderhoud en verbetering spoor, veiligheid, toegankelijkheid, stations-ontwikkeling, ERTMS, duurzaamheid, gezamenlijke prestatie-indicatoren
Locov, Belangenorganisaties, NGO's, groene partners zoals Natuur & Milieu	Intensieve betrokkenheid (Locov), betrokken, consulteren, informeren (belangenorganisaties, NGO's en groene partners)	Materiële thema's: 1, 4 Dienstregeling NS, tarieven, reisinformatie, service aan de reiziger, fiets, vervoerplan, verkrijgbaarheid van producten, prestaties, punctualiteit, materieel, toegankelijkheid, internationale verbindingen, HSL-diensten, seizoensvoorbereiding
Vakbonden	Intensieve betrokkenheid	Materiële thema's: 2, 6 Onderhandelingen nieuwe cao 2025-2027, personele en sociale consequenties bij organisatieveranderingen

Leveranciers, onderaannemers	Consulteren, onderhandelen	Materiële thema's: 3, 4, 5 Operationele prestaties, duurzaam ondernemen, innovatie, financiële prestaties, integriteit en compliance, risicomanagement, kwaliteitsborging
Media	Informerend, intensieve betrokkenheid	Materiële thema's: 1, 2, 3, 4, 5, 6 Alle NS-gerelateerde onderwerpen
Bestuurders en ambtelijke vertegenwoordigers provincies, metropoolregio's en gemeenten, andere vervoerders en consumentenorganisaties	Informerend, onderhandelen, samenwerken	Materiële thema's: 1, 4, 6 Kwaliteit treindienst, drukke treinen, duurzaam mobiliteitsgedrag/spreiden, punctualiteit, netwerkontwikkeling, (her)ontwikkeling bestaande stations, sociale veiligheid, OV- en Spoortafels, OV Toekomstbeeld en OV Ontwikkelagenda, (Nationale) Omgevingsvisie, dienstregeling, grensoverschrijdend vervoer, (sociale) veiligheid, ketenafspraken, regionale concessies, geluidoverlast langs het spoor, knooppunt-/ hub-ontwikkeling
Intern: centrale ondernemingsraad, decentrale ondernemingsraden		Zie: Aantrekkelijk en inclusief werkgeverschap

Sociaal

Bereikbaarheid

NS is concessiehouder voor het hoofdrailnet. Onze opgave vanuit de HRN-concessie is het bieden van een zo goed mogelijk vervoerproduct aan de reiziger, het faciliteren van een optimale en drempelloze deur-tot-deur reis voor de reiziger en het maatschappelijk optimaal benutten van publieke investeringen in het spoorstelsel. Aantrekkelijke stations in een prettige omgeving zijn een belangrijk onderdeel van het OV-systeem en daardoor van grote betekenis voor de bereikbaarheid van Nederland.

Het materiële thema 'Bereikbaarheid' heeft als sub-thema's 'Betrouwbaar en toegankelijk vervoer' en 'Veiligheid':

Materiële impacts, risico's en kansen		Waardeketen	Beleid	Actieplan
Sub-thema: Betrouwbaar en toegankelijk vervoer				
De impact van NS op het bereikbaar maken en houden van Nederland	Positieve impact	Downstream	NS Strategie	Vervoerplan
De impact van NS op de mogelijkheid van deelname aan het maatschappelijk verkeer door mensen met een beperking	Positieve impact	Downstream	NS Leidraad toegankelijkheid	Vervoerplan
Het risico op toenemende verstoringen in de dienstregeling door onvoldoende beschikbaarheid van materieel	Risico	Eigen operatie	NS Strategie	Vervoerplan
Het risico op toenemende verstoringen in de dienstregeling door onvoldoende kwaliteit of beschikbaarheid van infrastructuur	Risico	Upstream	NS Strategie	Vervoerplan
Sub-thema: Veiligheid				
De impact van de veiligheid van de bedrijfsvoering van NS op het welzijn van mensen	Negatieve impact	Downstream	QHSE Beleidsverklaring NS Operatie	Veiligheids-beheersysteem
Het risico op uitval van processen door een cybersecurity incident	Risico	Eigen operatie	NS Cybersecurity strategie en beleid	Cybersecurity roadmap 2025

Betrouwbaar en toegankelijk vervoer

Materiële impacts, risico's en kansen

Impacts

NS heeft impact op het bereikbaar maken en houden van Nederland door een zo goed mogelijk vervoerproduct aan te bieden, een optimale deur-tot-deur reis te faciliteren en een prettige reis- en stationsbeleving te realiseren. We verbinden drukke én minder drukke delen van Nederland met elkaar, en Nederland met Europese steden. Hiermee vervullen we een vitale rol in de samenleving en dragen we positief bij aan Nederland.

Door het mogelijk te maken ons mobiliteitsaanbod en onze stations steeds meer zelfstandig, en met hulp waar nodig, te gebruiken heeft NS impact op de deelname aan het maatschappelijk verkeer door mensen met een fysieke of mentale beperking, laaggeletterden en digibeten. We hebben een positieve impact door vervoer en stations toegankelijk te maken voor iedereen, waardoor ook mensen met een beperking de mogelijkheid hebben om mobiel te zijn en blijven en daardoor toegang hebben tot het maatschappelijk leven.

Risico's

Aan het sub-thema betrouwbaar en toegankelijk vervoer is een aantal risico's verbonden, zoals de risico's op toenemende verstoringen in de dienstregeling door onvoldoende beschikbaarheid van materieel of door onvoldoende kwaliteit of beschikbaarheid van spoorinfrastructuur.

De robuustheid van het materieel is kwetsbaar, vooral op piekmomenten en voor de langere termijn. Risico's bestaan zowel bij de levering als bij het onderhoud van ICNG-treinen en later instromend nieuw materieel. Onderhoud en herstelcapaciteit van nieuwe treinen wordt uitgebreid, maar de kans bestaat dat die extra capaciteit niet tijdig gereed is.

De kwaliteit en beschikbaarheid van de infrastructuur staan onder grote druk. Problemen zoals tijdelijke snelheidsbeperkingen (TSB), baanstabieliteit en veilige berijdbaarheid namen toe. Ook het aantal en de duur van buitendienststellingen neemt toe, wat leidt tot volle programmeringen met weinig ruimte voor tegenvallers. Projecten vertragen vaak door stapelende ambities, aannemerskrapte, budgettekorten en de implementatie van ERTMS.

Beleid, acties, indicatoren en doelen

Beleid

Betrouwbaar en toegankelijk vervoer is de kern van onze bedrijfsvoering en staat centraal in de NS Strategie 2025-2035: Betrouwbaar, betaalbaar, betrokken (zie het hoofdstuk 'Strategie, bedrijfsmodel en waardeketen' onder [Algemene informatie](#)). Voor betrouwbaar en toegankelijk vervoer geldt onze strategie als overkoepelend beleid.

NS vindt dat het reizen per trein gemakkelijk en toegankelijk moet zijn, voor iedereen. Reizen is een belangrijke voorwaarde om te kunnen participeren in de samenleving. Ons startpunt is daarbij altijd de reiziger: wij willen dat mensen met een beperking net zo tevreden zijn over het reizen met NS als mensen zonder beperking. We werken altijd op basis van het uitgangspunt 'zelfstandig waar het kan, met hulp waar nodig' en werken daarbij samen met belangenorganisaties die mensen met een beperking vertegenwoordigen. Samen bepalen we welke drempels reizigers met een beperking nog ervaren en welke maatregelen helpen om de reis toegankelijker te maken. Geleerde lessen leggen we vast in onze ontwerp- en inkoopprocessen. Onze uitgangspunten rondom toegankelijkheid zijn opgenomen in de NS Leidraad toegankelijkheid.

Acties

NS is concessiehouder voor het hoofdrailnet voor de periode 2025-2033. Waar de hoofdrailnetconcessie gaat over de lange termijn, stelt NS ook elk jaar een vervoerplan op waarin we ons focussen op het komende jaar. Hierin beschrijven we onze ambities en maatregelen en de wijze waarop we invulling geven aan de beleidsprioriteiten van onze concessieverlener.

Klantoordeel

Het algemeen klantoordeel wordt beïnvloed door factoren als reizigerspunctualiteit, zitplaatskans en kwaliteit van reisinformatie. Op het gebied van sociale veiligheid nemen we binnen onze invloedssfeer maatregelen om sociale-veiligheidsincidenten te voorkomen en om adequaat te kunnen reageren op incidenten. Dit begint met fysieke aanwezigheid op de stations en in de treinen. We treffen maatregelen om de sociale-veiligheidsbeleving van reizigers en medewerkers positief te beïnvloeden. We zetten hiervoor in op toezicht, controle en handhaving door organisatorische, bouwkundige en elektronische maatregelen, zoals de inzet van gespecialiseerd veiligheidspersoneel, incheckpoortjes, camera's en bodycams.

Reizigerspunctualiteit

De reizigerspunctualiteit wordt vooral bepaald door de punctualiteit van treinen, uitval van treinen en gerealiseerde overstappen tussen treinen. We sturen hierop vanuit het programma Betrouwbaar Beter. Met het programma Betrouwbaar Beter zetten ProRail en NS zich in om de prestaties te verbeteren en een voorspelbare en betrouwbare dienstregeling te bieden.

We nemen maatregelen om voldoende treinen beschikbaar te hebben, bijvoorbeeld het preventief vervangen van treinonderdelen en het vergroten van de capaciteit om defecten snel weg te werken. Zolang snelheidsbeperkingen nog van kracht zijn, verwerken we waar mogelijk de gevolgen ervan in de dienstregeling, om zo de reiziger een meer betrouwbare reis te kunnen bieden door realistische aankomsttijden en overstapmogelijkheden. Samen met ProRail werken we aan een betrouwbare dienstregeling en betere informatie aan reizigers rondom werkzaamheden.

Zitplaatskans en reizigersspreiding

We zetten ons in om het aanbod aan zitplaatsen zo goed mogelijk te matchen met het verwachte aantal reizigers en sturen hiervoor langs drie assen: (1) Dienstregeling en materieelinzet - dit omvat de frequenties in de dienstregeling en het materieel-inzetplan; (2) Reizigersvraag en spreiding - hierbij richten we ons op het zo goed mogelijk inschatten van de vervoervraag, het geven van drukte-informatie en het stimuleren van reizigersspreiding en (3) Uitvoeren en bijsturen - dit betreft het beschikbaar hebben van materieel, het uitvoeren volgens inzetplan en dienstregeling en het bijsturen bij verstoringen.

In 2025 is gewerkt aan diverse verbeteringen. Zo is de drukte-communicatie uitgebreid, met extra aandacht voor het verstrekken van correcte drukte-informatie tijdens verstoorde omstandigheden. De NS PrijsTijd Deal is verder uitgebreid, waarbij de korting wordt aangepast op de verwachte drukte in de trein. Ook zijn de reizigersprognoses gedurende het jaar geoptimaliseerd en is de materieelinzet hierop aangepast, met als doel het aantal 'staminuten' te beperken. Tijdens werkzaamheden worden de reizigersprognoses aangepast op basis van historische kennis, zodat het materieelplan optimaal op de situatie wordt afgestemd. Tenslotte worden binnen de dienstregeling en binnen de beschikbaarheid van het materieel de grootste knelpunten voor de zitplaatskans in de tweede klas verlicht.

Kwaliteit reisinformatie

Voor reizigers is het van groot belang dat ze kunnen vertrouwen op de informatie die beschikbaar is op stations en in de online reisadviezen. NS heeft in 2025 verschillende stappen gezet om de reisinformatie te verbeteren. Zo is de meldingen-functionality in de app geoptimaliseerd, waardoor reizigers nu proactief op de hoogte worden gebracht van wijzigingen in hun reis. Daarnaast is de reisplanner uitgebreid, zodat het plannen van een volledige deur-tot-deurreis eenvoudiger wordt; hierbij is het aanbod van deelmodaliteiten vergroot. Ook zijn de locaties van liften en roltrappen, inclusief eventuele verstoringen, inzichtelijk gemaakt, zodat reizigers met een fysieke beperking een passend reisadvies kunnen ontvangen. Tot slot is de voorspelling van de duur van verstoringen verbeterd, in samenwerking met ProRail.

Toegankelijkheid

We streven ernaar om zoveel mogelijk mensen met een zichtbare of onzichtbare beperking in staat te stellen met ons te kunnen reizen. In 2025 zette NS belangrijke stappen om op het gebied van toegankelijkheid haar diensten te verbeteren. Met de beschikbaarstelling van actuele liftinformatie door ProRail aan het NDOV (Nationale Data Openbaar Vervoer) werkt NS aan het integreren van deze informatie in de reizigersinformatie. Daarnaast realiseerde NS per december 2025 reisassistentie op twee stations waar dat voorheen door de perronsituatie nog niet mogelijk was: reizigers in een hulpmiddel kunnen vanaf nu ook vanaf de stations Hoogkarspel en Bovenkarspel-Grootebroek met reisassistentie reizen.

Voor sommige reizigers is eenvoudige uitleg of wat extra informatie essentieel om met de trein te kunnen reizen. Daarom was NS ook aanwezig op de grootste toegankelijkheidsbeurs van Nederland om reizigers met een fysieke beperking te informeren over reizen met een beperking. Voor gebruikers van de Nederlandse Gebarentaal is eenvoudige uitleg over het reizen met de trein nu ook in gebarentaal beschikbaar via Steffie.nl. En voor leerlingen in het Voortgezet Speciaal Onderwijs bood NS ook dit jaar het TreinTrainPakket aan, dat onder andere een VR game over het reizen met de trein en een ervaringsreis bevat.

We bleven ook frequent in gesprek met belangenorganisaties voor mensen met een beperking over de resultaten van de halfjaarlijkse klantonderzoeken, wensen van mensen met een onzichtbare beperking en vervolgstappen voor verbetering van de toegankelijkheid.

Indicatoren en doelen

De HRN-concessie bevat prestatie indicatoren. NS heeft de verplichting om ieder jaar minimaal de bodemwaarde voor deze prestatie indicatoren te realiseren, en te streven naar het behalen van de streefwaarde in 2029. Daarnaast bevat de concessie informatie indicatoren, waaraan geen bodem- en streefwaarden verbonden zijn. NS stuurt op het gebied van stations- en ketenbeleving op interne indicatoren.

Klantoordeel

Concessie prestatie indicator	Eenheid	Realisatie 2025	Bodemwaarde 2025-2029	Streefwaarde 2029
Algemeen klantoordeel*	Beoordeling	n.n.b.	7,5	7,7
Klantoordeel sociale veiligheid*	Beoordeling	n.n.b.	7,7	7,9

* De prestatie indicatoren voor klantoordeel vallen buiten de scope van de assurance van de externe accountant.

De belangrijkste graadmeter voor de kwaliteit van de dienstverlening door NS wordt gevormd door het 'Algemeen klantoordeel'. Dit cijfer drukt de tevredenheid uit van de reiziger over het reizen met de trein. De Prestatie-Indicator 'Klantoordeel Sociale veiligheid' geeft aan welk gemiddeld rapportcijfer NS-reizigers toekennen aan de mate van ervaren veiligheid op stations en in de treinen.

De klantoordeel prestatie indicatoren worden gemeten door middel van de OV-Klantenbarometer (OVKB). Dit onderzoek wordt in de hele OV-sector gebruikt. Het cijfer over 2025 wordt in het eerste kwartaal van 2026 gepubliceerd en is op het moment van publicatie van het NS jaarverslag nog niet bekend.

Stationsbeleving

Indicator	Eenheid	Realisatie 2025	Realisatie 2024	Doel 2025
Stationsbelevingsmonitor	Beoordeling	7,2	7,2	7,2

Het station vormt een essentiële schakel in de deur-tot-deurreis met de trein: 25% van het totale oordeel over deze reis wordt bepaald door de beoordeling van het station. Daarom hecht NS er grote waarde aan dat reizigers het station als een aangename plek ervaren.

In 2025 gaven reizigers de 393 gemeten stations een gemiddelde beoordeling van 7,2, in lijn met 2024. Voor de 55 grote stations (met meer dan 10.000 in- en uitstappers per werkdag) was de score in 2025 7,3 (2024: 7,3). De verbouwingen op Amsterdam Centraal en in iets mindere mate Den Haag Centraal droegen dit jaar bij aan extra uitdagingen in het totaalcijfer, doordat deze stations met hun hoge reizigersaantallen een belangrijke rol spelen in de eindscore. De 339 kleinere stations (met minder dan 10.000 in- en uitstappers) behaalden gezamenlijk een score van 7,0 (2024: 7,0).

Ketenbeleving

Indicator	Eenheid	Realisatie 2025	Realisatie 2024	Doel 2025
OV-fiets*	Beoordeling	7,6	7,6	7,6
Fietsparkeren	Beoordeling	7,4	7,7	7,6
Fiets & Service	Beoordeling	8,1	7,9	7,5
Autoparkeren	Beoordeling	7,3	7,4	7,5
Bagagekluizen	Beoordeling	7,3	7,2	7,0

* Gezien de kleine vlootgrootte is OV-ebike geen onderdeel van de meting.

Sinds 2024 wordt het klantoordeel van de NS-diensten OV-Fiets, Fietsparkeren, Fiets & Service, Autoparkeren en Bagagekluizen online onderzocht via de KetenBelevingsMonitor (KBM). De opzet van het onderzoek is voor elke dienst gelijk, zodat ook een onderlinge vergelijking mogelijk is. De meeste diensten presteren volgens verwachting. In 2025 zien we met name bij Fiets & Service een positieve ontwikkeling ten opzichte van het doel. Klanten waarderen gemiddeld genomen het persoonlijke contact, de snelle dienstverlening die naadloos past in de deur-tot-deur reis en de gastvrijheid.

Punctualiteit

Concessie prestatie indicator	Eenheid	Realisatie 2025	Bodemwaarde 2025-2029	Streefwaarde 2029
Reizigerspunctualiteit 3 min HRN	%	85,5%	84,4%	86,0%
Reizigerspunctualiteit 10 min HRN	%	95,3%	94,5%	95,1%
Impactvolle verstoringen veroorzaakt door NS	#	77	240	190
Kwaliteit van aansluitingen op andere vervoerders	%	90,5%	90,3%	91,2%

De betrouwbaarheid van het treinvervoer drukken we uit in reizigerspunctualiteit, waarbij het verschil tussen de aankomsttijd van de geplande en de gerealiseerde reis wordt gemeten. Voor het meten reizigerspunctualiteit gebruiken we de prestatie indicatoren 'Reizigerspunctualiteit 3 min HRN' en 'Reizigerspunctualiteit 10 min HRN': het percentage van de reizigers dat aankomt binnen respectievelijk 3 en 10 minuten na de geplande aankomsttijd. Voor deze prestatie-indicatoren zijn NS en ProRail gezamenlijk verantwoordelijk.

Daarnaast sturen we vanaf 2025 op de nieuwe prestatie indicator 'Impactvolle verstoringen veroorzaakt door NS': het aantal verstoringen van grote omvang waarop NS invloed heeft. De prestatie indicator 'Kwaliteit van aansluitingen van NS op andere vervoerders' meet de aankomst punctualiteit van NS-treinen op stations waar reizigers op treinen van andere vervoerders kunnen overstappen. Dit geeft een indicatie van de gerealiseerde overstappen van NS-treinen op reismogelijkheden van andere vervoerders.

De punctualiteitsscore is mede te danken aan het opstellen van een robuustere basisdienstregeling, waardoor kleinere verstoringen beter worden opgevangen. Dit is onder andere bereikt door op strategische momenten extra minuten in te plannen. Hierdoor ontstaat meer ruimte om vertragingen in te lopen, waardoor ook volgende treinen minder snel vertraging oplopen. Er is extra aandacht om ervoor te zorgen dat reizigers hun overstap halen op verbindingen met een lage frequentie (twee of minder treinen per uur per richting). Het missen van deze overstap leidt vaak tot langere wachttijden dan bij hoogfrequente verbindingen (vier of meer treinen per uur per richting). Daarom zijn er richtlijnen opgesteld waardoor treinen op elkaar wachten, mits de vertraging niet te groot is.

Het verbeterprogramma 'Betrouwbaar Beter' heeft ervoor gezorgd dat bij werkzaamheden de dienstregeling robuuster en betrouwbaarder wordt gepland. Ook heeft ProRail het aantal Tijdelijke Snelheidsbeperkingen (TSB's) teruggebracht. Daarnaast zijn door NS en ProRail de snelheidsbeperkingen op de Hogesnelheidslijn (HSL) in de structuur van dienstregeling verwerkt, zodat deze minder doorwerken in de rest van het land. Hierdoor is de reizigerspunctualiteit op het HSL-traject verbeterd ten opzichte van afgelopen jaren.

In 2025 bedraagt het aantal door NS veroorzaakte verstoringen 77. De meeste grote verstoringen worden veroorzaakt door defecten in het materieel, die vervolgens vaak tot stranding of het blokkeren van baanvakken leiden. De kwaliteit van aansluitingen op andere vervoerders is beïnvloed door een aantal minder presterende treinseries, waaronder de aansluiting van de hogesnelheidslijn (HSL) treinen op Amersfoort, en de impact van extra goederenverkeer op de Brabante route door de buitendienststelling bij Emmerich.

Zitplaatskans en reizigersspreiding

Concessie prestatie indicator	Eenheid	Realisatie 2025	Bodemwaarde 2025-2029	Streefwaarde 2029
Zitplaatskans in de spits tweede klas	%	92,4%	91,7%	93,6%
Zitplaatskans in het dal tweede klas	%	98,2%	97,0%	97,9%
Aantal drukke treinen per week in de spits	#	93	100	84

De zitplaatskans indicatoren geven de kans weer dat een tweedeklasreiziger de volledige reis kan zitten. Daarbij geldt het moment van inchecken (spits respectievelijk dal) als onderscheid tussen deze twee indicatoren. Met de indicator 'Aantal drukke treinen per week in de spits' stuurt NS op het beperken van het aantal treinen dat boven de 'vol-norm' komt. Deze norm houdt in dat alle vaste zitplaatsen bezet zijn en op de balkons vier reizigers per vierkante meter staan.

Het materieelplan en de kwaliteit van uitvoering daarvan zijn van grote invloed op de zitplaatskans voor de reiziger. In de eerste helft van 2025 was de kwaliteit van uitvoering van het materieelplan goed en reden treinen vaak volgens de geplande samenstelling. In het najaar 2025 was vaker sprake van treinuitval, maar bleef de zitplaatskans op peil. De extra tweedeklas capaciteit in de sprinters, door het ombouwen van eersteklasstoelen naar tweedeklasstoelen, heeft hieraan bijgedragen. Ook is door gedifferentieerd onderhoud van treinen – minder op dinsdag en donderdag, meer op andere dagen - gezorgd voor een ruimer materieelplan op de drukste dagen van de week.

Verstoringen in de treindienst en materieelinzet zijn van invloed op de realisatie van de prestatie indicator 'Aantal drukke treinen per week in de spits'. De realisatie is ook te herleiden naar de piekdrukke op de treinroutes via de hogesnelheidslijn Schiphol-Rotterdam-Breda. Het aantal drukke treinen in de spits lag vooral hoog in de spitspieken op de HSL-routes en bij grote werkzaamheden of verstoringen op de omleidingsroutes.

Kwaliteit reisinformatie

Concessie prestatie indicator	Eenheid	Realisatie 2025	Bodemwaarde 2025-2029	Streefwaarde 2029
Kwaliteit reisinformatie inclusief verstoringen	%	72,7%	70,0%	71,8%

De Prestatie-Indicator 'Kwaliteit Reisinformatie inclusief verstoringen' geeft weer in hoeverre vertragingen, spoorwijzigingen, opgeheven stops tijdig en juist aan de NS-reizigers zijn gecommuniceerd en er eveneens volledig en tijdig handelingsperspectief is geboden in geval van ernstige verstoringen, met een juiste prognose van de duur van de verstoring.

De indicator scoorde 72,7% in 2025. Door statistische analyses is de kwaliteit van de prognose van de duur van een ernstige verstoring verbeterd, en daarmee het handelingsperspectief voor de reizigers. Ook is de methode om vertraging door te berekenen naar volgende stations geoptimaliseerd. In plaats van landelijke standaarden is de methode afgestemd op het werkelijke rijgedrag van de trein, waardoor de hoeveelheid vertraging vaker correct wordt aangegeven.

Kanalen om klachten kenbaar te maken Klantenservice en webcare

Indicator	Eenheid	Realisatie 2025	Doel 2025
Oordeel dienstverlening klantenservice	Beoordeling	7,3	7,5

De strategie van NS Klantenservice is om via diverse kanalen bereikbaar te zijn, waaronder telefoon, social media, e-mail en chat. In overeenstemming met onze voorwaarden geven we geld terug bij vertraging en compenseren we vervangend vervoer, taxi's en hotels. In 2025 waardeerden onze klanten de dienstverlening van onze klantenservice met een 7,3. Het jaar stond vooral in het teken van de impact van de stakingen van NS-personeel. Vanaf juni heeft NS extra capaciteit ingezet en haar medewerkers getraind om de afhandeling van extra klantverzoeken vanwege de staking mogelijk te maken. Ondanks de capaciteit die nodig was voor de additionele verzoeken door de stakingen, waren we op alle kanalen goed bereikbaar voor onze klanten.

Veiligheid

Materiële impacts, risico's en kansen

Impact

De veiligheid van de bedrijfsvoering van NS heeft impact op het welzijn van mensen. Als gevolg van een onveilige treinreis of onveilige stations kunnen reizigers en bezoekers schade aan de gezondheid oplopen. Aan onze bedrijfsvoering zijn inherent risico's verbonden binnen het veiligheidsdomein spoorwegveiligheid. Dit zijn risico's van letsel door een ongeval op of rond het spoor als gevolg van bijvoorbeeld aanrijding, botsing, ontsporing, brand of rook. Ook als reizigers vallen of ingeklemd raken bij het in- en uitstappen van treinen kan letsel ontstaan.

Risico

Een risico is dat een cybersecurity incident leidt tot een bedrijfsbrede uitval van IT bij NS. De digitalisering van (trein)techniek binnen NS neemt in hoog tempo toe, wat leidt tot een sterk toegenomen complexiteit van het digitale landschap. Binnen NS onderscheiden we Cyberfysieke Technologie (digitale systemen verbonden met de fysieke wereld), Informatie Technologie (IT) en inmiddels ook Artificiële Intelligentie Technologie (AIT). Deze ontwikkelingen vergroten de uitdaging om de digitale continuïteit te waarborgen. Het risico op cyberaanvallen is permanent aanwezig en neemt toe wanneer beheerprocessen niet tijdig worden uitgevoerd. Dergelijke aanvallen kunnen de continuïteit van bedrijfsprocessen bedreigen en ongeautoriseerde toegang tot bedrijfsinformatie en persoonsgegevens veroorzaken.

Beleid, acties, indicatoren en doelen

Beleid

Spoorwegveiligheid

Het beleid van NS op het gebied van spoorwegveiligheid is vastgelegd in de QHSE (*quality, health, safety en environment*) Beleidsverklaring NS Operatie en is gericht op het waarborgen van een veilige reis en omgeving voor reizigers. Het doel is om het risico op ongevallen tot een minimum te beperken en een veilige en betrouwbare reis te garanderen.

Binnen NS beschikken NS Reizigers BV, NS Internationaal BV en NedTrain BV ieder over een bedrijfsvergunning en een 'Single Safety Certificate'. Beide zijn noodzakelijk om als spoorwegonderneming te mogen opereren. Het 'Single Safety Certificate', ook wel veiligheidscertificaat genoemd, wordt toegekend aan spoorwegondernemingen die beschikken over een veiligheidsbeheersysteem (VBS) dat aantoonbaar voldoet aan de Europese en nationale wet- en regelgeving. Het VBS bestaat uit gedocumenteerde informatie, zoals beleid, processen en procedures, waarmee we spoorwegveiligheidsrisico's inventariseren, beheersmaatregelen bepalen, continu monitoren en ook vastleggen hoe we

met eventuele afwijkingen omgaan. Hierdoor worden de spoorwegveiligheidsrisico's die voortkomen uit onze bedrijfsactiviteiten op een veilige manier beheerst en voldoen we aan alle veiligheidsverplichtingen die op ons van toepassing zijn. Binnen NS hebben we één VBS. Dit VBS is in 2023 voor de maximale duur van vijf jaar gecertificeerd en wordt jaarlijks geaudit door de nationale toezichthouder, de Inspectie Leefomgeving en Transport.

NS committeert zich aan continue verbetering van de veiligheid. Om dit tot een succes te maken hanteren we de volgende uitgangspunten:

- De inspanningen van NS op het gebied van veiligheid zijn gericht op het voorkomen van incidenten en ongevallen.
- Leiderschap in veiligheid is voor iedere medewerker een belangrijke randvoorwaarde en voor managers het vertrekpunt. Het management stelt de norm door voorbeeldgedrag en door het creëren van een werkomgeving waarin iedere medewerker zijn rol kent en neemt op het gebied van spoorwegveiligheid.
- Iedere medewerker draagt bij aan spoorwegveiligheid door veiligheidsafspraken na te komen, actief deel te nemen in trainingen, potentiële gevaren te identificeren, elkaar aan te spreken, hierover respectvol in dialoog te gaan en het management hierover te informeren.
- NS maakt risico's in haar bedrijfsvoering inzichtelijk en treft op basis hiervan adequate maatregelen.
- We betrekken veiligheid en human factors vanaf het begin bij de ontwikkeling van nieuwe processen. Hiermee zijn veiligheid en human factors integraal onderdeel van nieuwe ontwikkelingen en wordt in één keer een veilig en goed uitvoerbaar treinproduct aangeboden
- De veiligheid op het spoor in Nederland maken we samen met ProRail, andere vervoerders, toezichthouders en overige belanghebbenden. Hierbij ziet NS voor haarzelf een voortrekkersrol op het gebied van spoorwegveiligheid.

Cybersecurity

NS kent een overkoepelende Cybersecurity Strategie. Deze is in 2024 vastgesteld en loopt tot en met 2026. Dit document beschrijft in grote lijnen hoe wordt gewerkt aan de vijf hoofdgebieden van cybersecurity: *Identify*, *Protect*, *Detect*, *Respond* en *Recover*. In 2025 is daar *Govern* aan toegevoegd.

Het cybersecuritybeleid van NS is vastgelegd in het NS Cybersecurity Beleidshuis en richt zich op het beschermen van zowel IT- als cyber-fysieke systemen tegen cyberdreigingen en aanvallen.

We hanteren een 'control centric cybersecurity' benadering. De maatregelen (*controls*) staan hierbij centraal:

- als middel om cyberdreigingen tegen te gaan;
- als maatregelen voor allerlei soorten activa (systemen, processen, applicaties, etc.);
- als uitkomst van risicoanalyses op assets;
- als input voor het meten en monitoren van de mate van compliance en cyberveiligheid;
- als maatregelen om te voldoen aan externe normenkaders.

NS werkt continu aan het versterken van haar digitale weerbaarheid, waarbij ook ons beleid en onze aanpak voortdurend worden verbeterd. Zo hebben we het toezicht op de implementatie van de *controls* aangescherpt en zijn we bezig het beleid en het managementsysteem verder te professionaliseren. Door beleid, risico's en maatregelen integraal te bekijken, kunnen we de maatregelen beter afstemmen op de daadwerkelijke risico's. Dit leggen we vast in het CSMS, het managementsysteem voor cybersecurity.

Afwijkingen van beleid zijn in principe niet toegestaan, maar soms (tijdelijk) niet te vermijden. Afwijkingen op alle niveaus van het beleid worden geregistreerd en beheerd. Structurele afwijkingen kunnen leiden tot aanpassingen van het beleid.

Acties, indicatoren en doelen **Spoorwegveiligheid**

Informatie indicator	Eenheid	Realisatie 2025*	Realisatie 2024
Aantal STS-passages	#	40	31

* Betreft het totaal aantal STS-passages, het aantal passages op het HRN is 37.

De informatie indicator 'Aantal STS-passages' geeft het aantal keer aan dat een trein een sein met een stoptonend seinbeeld (StopTonendSein: STS, 'rood sein') heeft gepasseerd terwijl er geen technische infrastructurele oorzaak is, geen sprake is van een herroepen sein en geen toestemming is gegeven door de treindienstleider om het sein te passeren.

In 2025 bedroeg het aantal passages van stoptonende seinen 40. In 6 gevallen werd het zogeheten gevaarpunt bereikt: een punt waar na een STS-passage daadwerkelijk een botsing, aanrijding of ontsporing zou hebben kunnen plaatsvinden. Dit is in geen enkel geval daadwerkelijk gebeurd. NS streeft naar 0 STS- passages waarbij het gevaarpunt is bereikt.

In 2025 hebben zich 125 spoorwegveiligheidsincidenten voorgedaan en 23 ongevallen. We noemen een gebeurtenis een ongeval als er meer dan € 150.000 schade is of als er iemand zwaargewond is geraakt of overleden. Suïcides worden niet meegerekend.

De ongevallen betroffen (waarbij expliciet wordt genoemd als iemand is overleden):

- 13 ongevallen op een overweg (waarbij 5 personen zijn overleden);
- 3 aanrijdingen met een persoon (waarbij 1 persoon is overleden);
- 1 ontploffing van een elektrakast in de trein;
- 2 botsingen tussen twee treinstellen op een opstelterreinen;
- 1 ontsporing van een trein op een opstelterrein;
- 3 personen die zijn gevallen tijdens het in- en uitstappen in de trein.

Spoorwegveiligheid wordt geborgd door te sturen op risico's. We maken gebruik van indicatoren (gegevens over incidenten en omstandigheden/ontwikkelingen die tot incidenten kunnen leiden) om de prestaties te voorspellen en achteraf te meten. Daarbij gebruiken we IT-oplossingen voor de vastlegging en wijziging van risico's en maatregelen. Naast het continu monitoren van de bestaande risico's, heeft NS in 2025 onder andere gewerkt aan:

- Organisatiebrede verbetering van de aanpak van risicomanagement: ter ondersteuning van de ontwikkeling van het zogeheten Spoorstelsel van de Toekomst, zorgt NS onder andere voor eenduidige richtlijnen, methodes voor het sturen op veiligheidsdoelstellingen en continue verbetering.
- Ondersteuning van nieuwe en lopende projecten bij het inrichten en uitvoeren van risicomanagement: er gaat veel aandacht naar grote programma's als ERTMS, Technisch Geleid Vertrekproces (Airportsprinter) en de introductie van de Eurocity Direct van Lelystad naar Brussel.
- Versterking veiligheidscultuur: NS maakt ieder jaar een plan met concrete verbeteracties op basis van periodieke veiligheidscultuurmetingen. De meting geeft aanknopingspunten om te verbeteren. Onze ambitie is een proactieve veiligheidscultuur. In 2025 hebben we de QHSE Academy opgezet voor structurele inhoudelijke trainingen en cultuurinterventies. Uitrol van het trainingsprogramma vindt plaats in 2026.

Cybersecurity

Ter voorkoming van IT-continuïteitsincidenten en uitval van kritieke IT-processen vervangt NS verouderde systemen en implementeren we schadebeperkende- en cyberaanval reducerende maatregelen. Nieuwe Europese cyberregelgeving, zoals de Digital Operational Resilience Act (DORA), de Wet beveiliging netwerk- en informatiesystemen (Wbni) en haar opvolger de Cyberbeveiligingswet (Cbw), geven daarvoor de wettelijke kaders. De Cbw zal naar verwachting medio 2026 in Nederland in werking gaan.

We hebben de belangrijkste cyberrisico's en de meest effectieve maatregelen om deze te beperken in kaart gebracht. Elk kwartaal rapporteren we over de ontwikkelingen aan de Raad van Bestuur en passen we het risicobeeld indien nodig aan. We zorgen ervoor dat onze grootste risico's worden teruggebracht, zodat ze binnen de door NS vastgestelde Cybersecurity Risk Appetite blijven.

In 2025 hanteerde NS de indicator 'Vermijdbare P1 cyber-incidenten'. Ons streven is om minder dan drie P1 cybersecurity-incidenten te realiseren die voorkomen hadden kunnen worden. Voorbeelden van P1-incidenten zijn hacks, ongeautoriseerde toegang, malware- en virusinfecties, en het lekken van inloggegevens door succesvolle phishingaanvallen op gebruikers met hoge toegangsrechten.

Cyber indicator	Eenheid	Realisatie 2025	Doel 2025
Vermijdbare P1 incidenten	#	4	Maximaal 3

De vier betreffende cybersecurity-incidenten hebben geen materiële impact op de bedrijfsvoering gehad.

Aantrekkelijk en inclusief werkgeverschap

NS is een grote werkgever in Nederland die gelooft in goed en aantrekkelijk werkgeverschap voor de huidige en toekomstige werknemers. NS biedt afwisselend werk met impact op de maatschappij, vrijheid en ontwikkelmogelijkheden. Daarnaast biedt NS interessante arbeidsvoorwaarden en wordt gestreefd naar gelijkwaardigheid in alle opzichten. Voldoende trotse en vitale NS'ers zijn essentieel voor de toekomst van NS.

Met aantrekkelijk werk dat ertoe doet werven en behouden we voldoende mensen, bijvoorbeeld door het geven van meer regie op eigen roosters en te blijven investeren in (sociale) veiligheid en een gezonde werkomgeving. Daarbij richten we, onder meer met de inzet van technologie, werk waar nodig anders in om ons aanbod met een behapbare werkdruk en kostenbewust te laten groeien.

Het materiële thema 'Aantrekkelijk en inclusief werkgeverschap' heeft als sub-thema's 'Arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen', 'Diversiteit en inclusie', 'Sociale veiligheid en gezonde werkomgeving' en 'Werving, opleiding en ontwikkeling':

Materiële impacts, risico's en kansen		Waardeketen	Beleid	Actieplan
<i>Sub-thema: Arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen</i>				
De positieve of negatieve impact van NS op medewerkers door de geboden arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen	Positieve en negatieve impact	Eigen operatie	• HR strategie	• HR strategie
<i>Sub-thema: Diversiteit en inclusie</i>				
De positieve impact van een diverse en inclusieve werkomgeving op de betrokkenheid en het welzijn van medewerkers	Positieve impact	Eigen operatie	• HR strategie • Ambitie open, veilig en inclusief	• Ambitie open, veilig en inclusief
<i>Sub-thema: Sociale veiligheid en gezonde werkomgeving</i>				
Het risico van toenemende agressie in de samenleving	Risico	Eigen operatie	• Beleid sociale veiligheid NS • Beleid agressie tegen medewerkers	• Beleid agressie tegen medewerkers
<i>Sub-thema: Werving, opleiding en ontwikkeling</i>				
Het risico van personeelstekorten op cruciale plekken	Risico	Eigen operatie	• HR strategie	• HR strategie

Arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen

Materiële impacts, risico's en kansen

Impact

Arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen zijn belangrijke bouwstenen voor goed werkgeverschap, die NS in staat stellen om werknemers aan zich te binden.

Arbeidsvoorwaarden en -verhoudingen hebben impact op onze medewerkers - in positieve zin als deze als goed worden ervaren, in negatieve zin als er onvrede is over arbeidsvoorwaarden en -verhoudingen.

Beleid, acties, indicatoren en doelen

Beleid

In onze HR strategie zijn de belangrijkste uitgangspunten op het gebied van arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden opgenomen en uitgewerkt. Belangrijk daarbij is dat we aantrekkelijk werk willen bieden met concurrerende arbeidsvoorwaarden. Onze uitgangspunten zijn:

- Arbeidsvoorwaarden/cao: met een marktconform en aantrekkelijk arbeidsvoorwaardenpakket bijdragen aan aantrekkelijk werkgeverschap om werknemers te werven en behouden.
- Arbeidsverhoudingen: NS streeft naar goede arbeidsverhoudingen met medezeggenschap en vakorganisaties om inspraak en betrokkenheid van medewerkers bij de ontwikkelingen in organisatie, werk en arbeidsvoorwaarden te waarborgen.

Acties, indicatoren en doelen

Arbeidsvoorwaarden/cao

99% van alle medewerkers van NS Groep viel in 2025 onder een cao. Binnen NS zijn naast de cao NS Groep de cao's VGL (Vereniging van Grootwinkelbedrijven in Levensmiddelen), LVM (Levensmiddelen), MVT (Motorvoertuigenbedrijf) en Horeca van toepassing. De overige medewerkers hebben individuele arbeidsvoorwaarden en een individuele arbeidsovereenkomst (IAO).

In 2025 zijn er nieuwe arbeidsvoorwaardelijke afspraken gemaakt voor de ruim 17.000 collega's die onder de NS-cao vallen. De cao heeft een looptijd van 1 maart 2025 tot 1 maart 2027. Hierin staan nieuwe afspraken over allerlei aspecten van de arbeidsovereenkomst, zoals loon, vergoedingen en roosters. Tot de gemaakte cao-afspraken behoort een aantal doorbraken zoals een nieuwe, structurele, Regeling Vervroegde Uittreding (Zwaar Werk-regeling) voor medewerkers die tijdens hun loopbaan bij NS te maken hebben gehad met bezwarende werkomstandigheden. Hierbij is ook de methodiek om de mate van 'zwaar werk' en daarmee de aanspraak op deze regeling per individuele medewerker te bepalen vastgesteld. Medewerkers kunnen op basis van deze regeling op vrijwillige basis tot maximaal drie jaar voor hun AOW-leeftijd vervroegd uittreden en ontvangen daarbij een vergoeding van NS. Verder zijn er in de nieuwe cao afspraken gemaakt over een verruiming van de nachtdienstvrijstellingen voor medewerkers van 61 jaar en ouder.

Arbeidsverhoudingen

Binnen NS zijn vier ondernemingsraden actief die gekozen zijn uit en door de medewerkers die in de desbetreffende bedrijfsonderdelen werkzaam zijn. De ondernemingsraad adviseert onder andere directie en management over de organisatie-inrichting en bedrijfseconomische beslissingen, beoordeelt toekomstplannen met name vanuit het perspectief van de werknemers, rekening houdend met en in de context van het totale bedrijfsbelang en bewaakt dat gemaakte afspraken worden nagekomen. Bij de overkoepelende Centrale Ondernemingsraad (COR) worden onderwerpen op concernniveau behandeld en onderwerpen die overstijgend zijn aan individuele bedrijfsonderdelen. In het medezeggenschapslandschap zijn daarnaast diverse gelegenheidscommissies, werkgroepen en onderdeelcommissies ingericht. Op grond van de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) geldt dat de medezeggenschap, afhankelijk van het onderwerp, geïnformeerd wordt, geconsulteerd wordt (in de vorm van adviesaanvragen) of kan participeren in besluitvorming (in de vorm van instemmingsverzoeken).

Adviesaanvragen en instemmingsverzoeken worden gepubliceerd op het intranet en zijn toegankelijk voor alle medewerkers. Adviezen en besluitvorming met betrekking tot instemmingsverzoeken komen, onder andere, door consultatie van medewerkers door de medezeggenschap tot stand. De adviezen van de medezeggenschap, en het al dan niet verlenen van instemming, worden breed gepubliceerd en gecommuniceerd. Facultatief vindt evaluatie van het medezeggenschapsproces plaats.

Het overleg met de COR, ondernemingsraden en de verschillende commissies en werkgroepen vindt doorlopend plaats volgens een vaste frequentie en/of op verzoek van één van de partijen. De operationele verantwoordelijkheid voor het voeren van overleg is afhankelijk van het onderwerp belegd in de desbetreffende organisatieonderdelen, uiteindelijk is de voorzitter van de RvB eindverantwoordelijk.

De ondernemingsraden worden gefaciliteerd middels onder andere (tijds)faciliteiten, opleiding en secretariële ondersteuning.

Naast overleg met de medezeggenschap vinden er maandelijks vakbondsoverleggen plaats, eveneens volgens een vaste frequentie en daarnaast op verzoek van één van de partijen. NS verstrekt aan de vakbonden jaarlijks een financiële tegemoetkoming in de vorm van een bedrag per 'NS-werknemerslid' van de vakbond. Daarnaast verleent NS zowel aan de vakbonden als de medezeggenschap faciliteiten in tijd, verlof en opleiding.

Al onze medewerkers hebben werknemersvertegenwoordigers via medezeggenschap en vakbonden.

Diversiteit en inclusie

NS vindt het essentieel om te werken met een diversiteit aan mensen, qua leeftijd, ervaring, achtergrond, gender, seksuele oriëntatie en karakter. Door divers talent aan te trekken en te behouden, willen we de trots en het werkplezier van onze mensen versterken en onze resultaten verbeteren. Bovendien brengen verschillende mensen verschillende perspectieven mee. We bieden medewerkers gelijke kansen om talenten te ontplooien en streven naar een open, veilige en inclusieve werkomgeving. We willen op alle niveaus een afspiegeling zijn van de beroepsbevolking. Daarom stimuleren we onder andere met streefcijfers en gerichte campagnes het aantrekken en behouden van vrouwen, mensen met een migratieachtergrond en mensen met een arbeidsbeperking.

Materiële impacts, risico's en kansen

Impact

NS draagt bij aan het welzijn en de betrokkenheid van haar medewerkers en stimuleert de arbeidsparticipatie van diverse groepen. Dit realiseren we door een werkomgeving te creëren die divers, inclusief en sociaal veilig is, waarbij gelijke behandeling en gelijke kansen voorop staan. In het kader van diversiteit en inclusie hebben zowel medewerkers in loondienst als externe medewerkers impact. Een open, veilige en inclusieve omgeving is van belang voor al onze medewerkers. Ons beleid en acties zijn daarom gericht op iedereen die een dienstverband heeft bij NS.

Beleid, acties, indicatoren en doelen

Beleid

De HR strategie van NS ten aanzien van diversiteit en inclusie is verder uitgewerkt en vastgelegd in onze Ambitie open, veilig en inclusief. Hierin is beleid opgenomen ten aanzien van het creëren van een open, veilige en inclusieve werkomgeving met gelijke kansen voor iedereen. We willen ons daarin onderscheiden door nog meer mensen aan te nemen met verschillende profielen en achtergronden, zodat we kunnen concurreren met andere werkgevers in een context van vergrijzing, migratie en verandering in opleidingsachtergrond.

Acties, indicatoren en doelen

Vanuit het beleid zijn acties en maatregelen ontwikkeld ter bevordering van diversiteit en inclusie binnen NS:

- creëren van participatiebanen
- verhogen aandeel medewerkers met een migratieachtergrond in senior posities
- stimuleren en faciliteren instroom van statushouders
- behouden van vrouwen in seniormanagement, met speciale aandacht voor instroom op afdelingen waar het aandeel vrouwen klein is

Participatiebanen

Het creëren van 200 participatiebanen voor mensen met een arbeidsbeperking is één van onze speerpunten. Binnen onze eigen recruitmentafdeling hebben we hiervoor een speciaal team. Ook werken we samen met werkgeversservicepunten en een gespecialiseerd werving- en selectiebureau. Wij kunnen daardoor de behoeftes van deze doelgroep beter inschatten en gemakkelijker passend werk vinden. Voorop staat het talent van de kandidaat en of iemand past bij de functie. We kijken daarna wat iemand van ons nodig heeft op het gebied van praktische zaken (inrichten aangepaste werkplek, voorzieningen, beste werktijden). De medewerkers komen bij NS in dienst net als alle andere medewerkers met dezelfde arbeidsvoorwaarden van het desbetreffende bedrijfsonderdeel. Voor de begeleiding van collega's met een arbeidsbeperking leiden we directe collega's en managers op. Ook bieden we loopbaanbegeleiding, job coaching, workshops en opleidingen om hun carrière binnen of buiten NS verder vorm te geven.

In 2025 werkten er bij NS 138 mensen met een arbeidsbeperking in zogeheten participatiebanen (2024: 165). 128 mensen waren eind december nog in dienst (ultimo 2024: 151). Door de krappe arbeidsmarkt zijn ook collega's met een arbeidsbeperking lastig te werven.

Medewerkers met een migratieachtergrond

We stimuleren de instroom van mensen met een migratieachtergrond via reguliere vacatures en traineeships. Voor de in- en doorstroom van medewerkers met een migratieachtergrond werken we onder meer samen Refugee talent Hub, Agora Network en de ECHO Foundation. Dit zijn organisaties op het gebied van culturele diversiteit. Daarnaast staat het belang van ontwikkeling van talenten om divers talent klaar te stomen voor senior posities hoog op de agenda. We besteedden afgelopen jaar in de management development-trajecten extra aandacht aan in- en doorstroom. Naast bewustzijnsworkshops voor leidinggevendenden is in het wervingsproces verder ingezet op onbevooroordeeld selecteren en gestructureerd interviewen.

In 2020 stelde NS de commissie Diversiteit in om diversiteit in seniorposities te stimuleren. Het doel is minimaal 10% medewerkers met een migratieachtergrond in senior-posities (IAO) te hebben in 2025. NS wil hun vertegenwoordiging meer in lijn brengen met de maatschappelijke verhoudingen. Sinds het ontstaan van de commissie zien we een toename van medewerkers met een migratieachtergrond in het seniormanagement. Op 31 december 2025 was 7,5% op zo'n plek werkzaam (31 december 2024: 8,1%). In 2025 is er gerichte externe werving geweest, maar met onvoldoende resultaat. Eind 2025 is het talentmanagement aangescherpt om zo interne doorgroei te bevorderen.

Statushouders

Voor mensen met een vluchtelingachtergrond hebben we naast onze reguliere vacatures en zogenaamde Kickstartbanen specifieke leerwerktrajecten om hun toegang tot de arbeidsmarkt te vergroten. Zo is er bij Service & Operatie een jaartraject voor servicemedewerkers en heeft Treinmodernisering een mbo-techniekopleiding in samenwerking met Randstad Techniek. De deelnemers krijgen hierbij opleiding, taalondersteuning, werkplekbegeleiding en ontwikkelingsmogelijkheden. Daarnaast hebben

we voor studenten met een vluchtelingachtergrond aan onze eigen technische mbo-opleiding Techniekfabriek een vakspecifieke taaltraining ontwikkeld. In 2025 vervulden 28 statushouders leerwerk-plekken bij NS (doel: 15). Ook startten 9 statushouders (doel: 10) in 2025 in het Kickstartbaanprogramma, een functie op hbo-/wo-niveau met begeleiding en taaltraining, waarbij NS maximaal drie jaarcontracten geeft.

Vrouwen in seniormanagement

Eind 2025 bestond 40% van het seniormanagement van NS uit vrouwen (eind 2024: 36%). Dat is vijf procentpunt meer dan onze doelstelling (35%). Op dat moment was het percentage vrouwelijke leden van de RvB 40% (eind 2024: 50%) en het percentage vrouwelijke leden van de RvC 57% (eind 2024: 43%). Hiermee voldoet NS aan artikel 5.2.3 van de Nota Deelnemingenbeleid Rijksoverheid 2022, dat voorschrijft dat bij staatsdeelnemingen zowel de raad van commissarissen als de raad van bestuur voor ten minste een derde uit vrouwen en ten minste een derde uit mannen bestaat, en de Wet ingroeiquote en streefcijfers.

Bij NS betalen we gelijk loon voor gelijk werk. NS voert elke twee jaar een 'man/vrouw'-inkomensanalyse uit. De meest actuele berekening, uit 2024, toont aan dat er bij NS geen loonkloof bestaat tussen mannen en vrouwen.

Sociale veiligheid en gezonde werkomgeving

Materiële impacts, risico's en kansen

Risico

NS speelt als werkgever, aanbieder van Openbaar Vervoer en beheerder van stations en bijbehorende diensten een belangrijke rol in het waarborgen van sociale veiligheid. NS voert deze taak niet alleen uit vanuit haar wettelijke verantwoordelijkheid, maar ook omdat sociale veiligheid van groot belang is en NS zich maximaal inzet om deze te waarborgen. NS draagt zorg voor een veilige werkomgeving, waarin medewerkers optimaal kunnen functioneren. Hierbij neemt NS stelling tegen elke vorm van agressie.

De afgelopen jaren is in de maatschappij een duidelijke toename merkbaar van verharding, asielzoekersproblematiek, seksueel grensoverschrijdend gedrag, wapenbezit en personen met onbegrepen gedrag. Ook NS wordt hiermee geconfronteerd.

Beleid, acties, indicatoren en doelen

Beleid

Het beleid sociale veiligheid NS heeft als doel een kader te schetsen waarbinnen sociale veiligheid bij NS als thema verankerd is en waarmee het bieden van een veilige, en als veilig ervaren werkomgeving voor de medewerker, waargemaakt kan worden. NS stelt zich als doel om sociale veiligheidsrisico's te beheersen en zoveel als redelijkerwijs mogelijk is te verkleinen. En om de beleving van de sociale veiligheid positief te beïnvloeden.

Acties, indicatoren en doelen

Sociale veiligheid

Onze maatregelen om de sociale veiligheid te verbeteren, richten zich vooral op die stations en trajecten met relatief veel meldingen en incidenten. We zetten in 2025 op die plekken onder andere extra medewerkers Veiligheid & Service (V&S) in, hielden acties en zetten beveiliging in op stations en in treinen.

In 2025 heeft NS bij grote evenementen zoals Dutch Grand prix, Vierdaagse, Appelpop, Koningsdag en Bevrijdingsdag voor het eerst gewerkt met een 100% controle op het bezit van een geldig vervoersbewijs, zowel bij vertrek of bij terugkeer. Reizigers zonder kaartje kregen geen toegang tot stations en treinen. Deze aanpak zorgt ervoor dat iedereen betaalt voor de reis en helpt agressie te verminderen, omdat het voor iedereen duidelijk is dat zonder ticket reizen niet mag. Met extra inzet van medewerkers en goede samenwerking met partners verliep het reizen tijdens drukke evenementen zo veilig en soepel mogelijk. De positieve ervaringen maken dat NS deze controlevorm in de toekomst vaker wil toepassen om sociale veiligheid en betaalgedrag te versterken.

Ook heeft NS toestemming gekregen van het ministerie van Justitie en Veiligheid om een pilot te starten met de wapenstok. Hoewel NS in het verleden terughoudend was met de invoering ervan, geven gesprekken met vakbonden en collega's nu aanleiding om het nut van een wapenstok te onderzoeken. Letsel en geweld blijft helaas voorkomen ook bij medewerkers van V&S. NS wil onderzoeken of de wapenstok kan bijdragen aan een veiligere werkomgeving. Het streven is om in het eerste kwartaal van 2026 te starten met de pilot.

NS wil een werkomgeving bieden, waarin medewerkers optimaal hun werk kunnen doen zonder agressie-incidenten. Ons streven is om ieder agressie-incident te voorkomen en ieder jaar een daling te realiseren ten opzichte van voorafgaand jaar, maar door de afhankelijkheid van het gedrag van anderen hebben wij hier niet altijd invloed op. Helaas steeg in 2025 het aantal agressie-incidenten tegen NS-collega's ten opzichte van 2024 (1.132 versus 1.095).

Werkbeleving

Regelmatig voert NS gesprekken met medewerkers over hun verwachtingen, ervaringen en behoeften, onder andere via het medewerkersbelevingsonderzoek (MBO). Het MBO bestaat uit een cyclus van ongeveer 1,5 jaar, waarin we een breed MBO doen met daaropvolgend twee korte MBO Check metingen. In november 2024 is het MBO uitgevoerd. Op basis van data-analyses zijn verbeterthema's gekozen. Hierin is onderscheid gemaakt tussen de NS brede thema's die voor iedereen van toepassing zijn en bedrijfsspecifieke verbeterthema's. Het NS brede thema is persoonlijke ontwikkeling. Daarnaast geldt dat er NS breed altijd aandacht blijft voor ongewenst gedrag tussen medewerkers onderling en ongewenst gedrag door reizigers. Met de twee MBO Checks in 2025 heeft NS de vooruitgang en opvolging gevolgd op deze thema's en de bedrijfsspecifieke thema's.

Eigenaarschap in de opvolging van de uitkomsten ligt in de organisatie. Leidinggevend zijn met hun medewerkers in gesprek gegaan over de resultaten van het MBO en de MBO Checks voor meer duiding en opvolging. Gezamenlijk bepalen ze wat ze op het gebied van de geselecteerde thema's blijven doen én wat ze anders gaan doen, zodat de werkbeleving verbetert. Werkbeleving blijft op die manier continu aandacht krijgen binnen de hele organisatie.

We streven ernaar dat zoveel mogelijk collega's het werken bij NS een 8 of hoger geven. In de MBO Check van november 2025 gaf 62% van de collega's een 8 of hoger aan het werken bij NS.

Ziekteverzuim

In 2025 is het ziekteverzuimcijfer gestegen naar 8,9% ten opzichte van 8,2% in 2024. In het voorjaar van 2025 zagen we een hoog verzuim, met een piek in februari, en ondanks inspanningen is het verzuim sindsdien onvoldoende gedaald. In 2025 zijn we gestart om rechtstreeks vanuit ons verzuimsysteem te rapporteren, wat heeft geleid tot een realistischer en iets hoger verzuimcijfer dan voorheen. Het vergelijkende cijfer 2024 is aangepast om aan te sluiten bij de nieuwe methodiek.

De oorzaken van het verzuim zijn per bedrijfsonderdeel geanalyseerd, en samen met de medezeggenschap is vastgesteld dat er behoefte is aan meer zichtbaar effect van onze verbeteraanpak. Daarom leggen we de nadruk op het versterken van de gesprekken tussen leidinggevend en medewerkers en het verbeteren van de organisatie van het werk. Elk bedrijfsonderdeel ontwikkelt een eigen vitaliteitsaanpak, waarbij de medezeggenschap nauw betrokken is bij het monitoren, evalueren en bijstellen. Deze mensgerichte aanpak onderstreept onze toewijding aan het vergroten van de inzetbaarheid van onze medewerkers, zodat zij zich ondersteund en gewaardeerd voelen.

Werving, opleiding en ontwikkeling

Materiële impacts, risico's en kansen

Risico

NS blijft de komende jaren te maken hebben met personeelsuitdagingen, vooral door structurele arbeidsmarktkrapte en pensionering van medewerkers. Pensionering van medewerkers zorgt ook voor een risico van kennisverlies, wat NS moet gaan borgen. Bij rijdend personeel zijn de risico's kleiner geworden door passende maatregelen, hoewel specifieke knelpunten aandacht blijven vragen. Monteurs vormen aanhoudend een kritieke doelgroep, met name omdat we hen zelf moeten opleiden in Treintechniek en omdat men in het algemeen steeds minder kiest voor technische beroepen. Bij Veiligheid & Service moeten we veel inspanning leveren om tekorten te voorkomen.

Beleid, acties, indicatoren en doelen

Beleid

We kijken met de bedrijfsonderdelen naar de huidige behoefte, maar zoveel mogelijk ook naar de toekomstige behoefte. Op basis van marktinformatie ontwikkelen we een strategisch wervingsplan en zetten we gericht in op 'employer branding'. We maken solliciteren zo gemakkelijk mogelijk.

We leiden jaarlijks vele zij-instromers op in eigen huis. Zij worden met behoud van salaris (om)geschoold tot bijvoorbeeld conducteur, machinist, medewerker Veiligheid & Service, monteur of bijstuurder.

Ook zittende medewerkers geven we veel ruimte om zich te ontwikkelen. Daarvoor hebben we het Loopbaancentrum ter beschikking met Talent- en Loopbaantrajecten die medewerkers kosteloos kunnen volgen. Sinds dit jaar geldt dat dit voor alle medewerkers van NS zonder tussenkomst van de eigen manager kan. Er is een Ontwikkelloket voor operationele medewerkers met een opleidingswens. Daarnaast heeft NS een budget voor scholing van medewerkers in een indirecte rol, en een aanbod met gratis te volgen opleidingen.

Acties, indicatoren en doelen

De volgende acties en maatregelen zijn getroffen om het risico zo veel mogelijk te beperken:

- Extra inspanning op werving en behoud op relevante functies en het aanbieden van voldoende plekken in onze inhouse opleidingstrajecten.
- Specifieke maatregelen op het gebied van monteurs via het 'Masterplan Monteurs'.
- De vraag naar arbeid verlagen, bijvoorbeeld door materieel-inspecties door camerapalen en de inzet van AI.

Er zijn extra maatregelen getroffen om de instroom van nieuw personeel te vergroten en om de uitstroom te verminderen, waar het de operatie betreft. Vanaf 2026 verwacht NS hier effect van te kunnen zien.

Werving

NS is in 2025 blijven werven om het aantal benodigde collega's op peil te houden. NS stuurt hierbij op het aantal fte's^[1] passend binnen financiële kaders en heeft zich ten doel gesteld om de benodigde vacatures te vervullen. De uitstroom kon in de meeste doelgroepen worden opgevangen met instroom, al gaat dat soms langzamer dan voorheen. Er waren minder vacatures dan in 2024. Van de vervulde vacatures ging het merendeel om nieuwe collega's, naast interne doorstroom binnen NS. Ook werden trainees aangenomen en tijdelijke krachten ingehuurd. In 2025 werden minder inhuurkrachten ingezet dan in 2024. Deels doordat NS een bewust beleid hanteerde in verband met de handhaving van de wet DBA, wat resulteerde in een daling van het aantal ZZP'ers, en deels door de wens te besparen op kosten. 2,6% van het totaal aantal fte is uitzendkracht of inhuurprofessional, vooral in IT, techniek en kantoorfuncties (2024: 3,6%).

De werving van monteurs, IT'ers en medewerkers Veiligheid & Service bleef een grote uitdaging en kreeg voortdurende aandacht met specifieke programma's. Om alle vacatures in te vullen, zetten we massamediale en regionaal gerichte wervingscampagnes in, en campagnes waarbij collega's kandidaten voordragen en het zogenoemde ambassadeurschap van medewerkers. Er wordt gezorgd voor een snel en prettig sollicitatieproces dat aansluit bij de doelgroep, waarbij talenten en vaardigheden belangrijker zijn dan diploma's. Medewerkers die nieuw in dienst komen ontvangen eerst een tijdelijk contract en daarna een vast contract.

Eind 2025 had NS 21.369 medewerkers in dienst. In 2025 zijn 3.220 medewerkers uitgestroomd, een personeelsverloop van 15,1%^[2]. 3.365 nieuwe collega's zijn ingestroomd in 2025.

Opleiding en ontwikkeling

Het is essentieel voor NS dat de medewerkers zich blijven ontwikkelen en blijven leren. De wereld om ons heen verandert, biedt kansen en mogelijkheden waar we gebruik van willen maken, en actieve aandacht voor leren en ontwikkelen zorgt dat medewerkers 'bijblijven'. Alle huidige medewerkers moeten vakbekwaam blijven door herinstructie en herexamens, indien van toepassing, en alle nieuwe instromers moeten tijdig bevoegd en vakbekwaam zijn. Via het MBO monitoren we onze voortgang op het gebied van ontwikkeling.

1 Fte (full time equivalent) relateert aan de van toepassing zijnde arbeidsvoorwaarden van een voltijdbaan. Het aantal uren dat hoort bij 1 fte, een voltijdbaan, verschilt per cao: 36 uur per week voor cao NS groep, 38 uur per week voor cao Motorvoertuigenbedrijf en cao Horeca en 40 uur voor cao Vereniging van Grootwinkelbedrijven in Levensmiddelen en cao Levensmiddelen.

2 Het personeelsverloop wordt berekend door het aantal fte dat uit dienst is gegaan in een maand te delen door het gemiddelde aantal fte per maand. Vervolgens worden de percentages van de maanden bij elkaar opgeteld.

We zorgden ervoor dat de vakkennis van collega's op niveau was en leerden hen ook nieuwe vaardigheden. In 2025 stond vakmanschap centraal bij NS, met speciale aandacht voor veiligheid en technische opleidingen. Naast vele andere ontwikkelingen is een nieuwe leermethode ontwikkeld voor het vertrekproces met behulp van VR, een opleiding om machinisten bij te scholen voor ERTMS en een training 'Sterk in je werk', om nog beter om te leren gaan met de verharding in de maatschappij. In 2025 werd het Management Leertraject voor nieuwe leidinggevendenden gelanceerd.

We leidden nieuwe medewerkers op in ons eigen Leercentrum en onze TechniekFabriek. We faciliteerden dit via onze partner-ROC's, via opleider STC in Rotterdam en voor Retail in samenwerking met landelijke mbo-opleider NCVB in Tilburg. De TechniekFabriek is onze eigen mbo-opleiding voor treinmonteurs en werd in 2025 in omvang verder opgeschaald om te voldoen aan de grote vraag. Studenten van deze opleiding stromen door naar banen bij NS Treinmodernisering en Onderhoud & Service. We bieden ook een zij-instroomtraject voor technici van buiten NS om via om-/bijscholing treinmonteur bij NS te worden. Door verruimde kwalificatie-eisen kunnen nu meer zij-instromers met een kortere opleidingsinspanning bij NS aan de slag. Voor retailmedewerkers biedt NS een eigen mbo-opleiding Stations Retail, gericht op de specifieke dynamiek en snel-service op stations. In 2025 volgden medewerkers opleidingen tot Retail Specialist of Retail Manager.

56 mbo-studenten liepen in 2025 stage bij NS en stroomden succesvol door naar een functie als machinist. Ook werden medewerkers opgeleid tot onder andere servicemedewerker of voor de Klantenservice van NS.

In 2025 investeerde NS € 11,9 miljoen in opleidingen en andere leerinterventies (2024: € 11,3 miljoen) ten behoeve van het gekwalificeerd houden van haar medewerkers en het bijdragen aan hun persoonlijke ontwikkeling.

Voorgeschreven indicatoren

(in aantallen)*	31 december 2025			31 december 2024		
	vrouw	man	totaal	vrouw	man	totaal
Werknemers	6.430	14.939	21.369	6.393	14.722	21.115
Vaste werknemers	5.628	13.377	19.005	5.488	12.963	18.451
Tijdelijke werknemers	802	1.562	2.364	905	1.759	2.664
Voltijd werknemers	3.056	12.296	15.352	2.900	11.809	14.709
Deeltijd werknemers	3.374	2.643	6.017	3.493	2.913	6.406

(in aantallen)	31 december 2025			31 december 2024		
	tot 30 jaar	30 tot 50 jaar	50 jaar en ouder	tot 30 jaar	30 tot 50 jaar	50 jaar en ouder
Werknemers	3.890	8.950	8.529	3.800	8.694	8.621

* Gender zoals opgegeven door de werknemers. In verband met herleidbaarheid (<1%) worden geen aantallen gerapporteerd in de categorie 'overig'. Deze aantallen zijn meegenomen bij de grootste categorie.

(in fte)	31 december 2025	31 december 2024
Medewerkers niet in loondienst	517	686

Werknemers in leveranciersketens

Mensen zijn de kern van ons bedrijf. We respecteren arbeidsnormen en mensenrechten en verwachten dat onze leveranciers dat ook doen. Doordat NS een omvangrijke inkoopportefeuille heeft, hebben we mogelijk invloed op de arbeidsomstandigheden van werknemers in onze leveranciersketens.

Materiële impacts, risico's en kansen	Waardeketen	Beleid	Actieplan
<i>Sub-thema: Arbeidsomstandigheden in leveranciersketens</i>			
De potentiële impact van NS op arbeidsnormen en mensenrechten van werknemers in haar leveranciersketens	Positieve en negatieve impact	Upstream	• MVOI beleid • Ketenverantwoordelijkheidsbeleid • Gedragscode leveranciers • Minimumvereisten bij aanbesteding

Arbeidsomstandigheden in leveranciersketens

Materiële impacts, risico's en kansen

Impact

NS koopt jaarlijks goederen en diensten in voor gemiddeld € 1,3 miljard. In 2025 werkten we samen met ruim 3.000 leveranciers in 28 landen. Door de omvang van deze inkoopportefeuille kan NS invloed hebben op de arbeidsomstandigheden van werknemers in haar leveranciersketens. Het is nog niet altijd duidelijk waar mogelijke risico's en impacts precies liggen, en daarom blijft het belangrijk om hier zicht op te krijgen. Tegelijkertijd biedt onze positie ons ook de mogelijkheid om, via onze inkooppraktijken en samenwerking met leveranciers, een positieve bijdrage te leveren aan goede arbeidsomstandigheden en kansen te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Beleid, acties, indicatoren en doelen

Beleid

Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen (MVOI) beleid

Inkoop bij NS betreft onder andere treinen, onderdelen, diverse personele en facilitaire diensten, IT, bouw, communicatie en energie. Ons uitgangspunt voor samenwerking is dat we gezamenlijk negatieve impact verminderen en positieve impact vergroten. Ons MVOI-beleid heeft tot doel om de duurzame impact van de keten van NS te verbeteren door concrete, duurzame keuzes te maken bij het inkopen van producten en diensten. De duurzame speerpunten van NS vormen het fundament voor het MVOI-beleid en zijn vertaald naar het inkoopproces, om zo duurzame impact te realiseren.

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

Ketenverantwoordelijkheidsbeleid

Het doel van het ketenverantwoordelijkheidsbeleid is om duidelijk te maken waar NS voor staat wat betreft Ketenverantwoordelijkheid, als onderdeel van ons MVOI-beleid. Dit beleid vraagt van elke schakel in de leveranciersketen om (1) arbeidsomstandigheden en mensenrechten te respecteren, (2) milieu impact te beperken en (3) op een integere en eerlijke manier zaken te doen.

Arbeidsomstandigheden in leveranciersketens zijn uitgewerkt in de eerste pijler van het ketenverantwoordelijkheidsbeleid: 'Respecteren van mensenrechten en arbeidsnormen'. Leveranciers van NS dienen de fundamentele rechten van de mens en de arbeidsrechten te respecteren, zoals die zijn vastgelegd in de richtlijnen en conventies van de International Labour Organisation (ILO) en de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens van de VN.

Gedragscode leveranciers

De Gedragscode voor leveranciers maakt duidelijk welke eisen NS stelt op het gebied van mensenrechten, arbeidsnormen, milieu en integere bedrijfsvoering. Het is een praktische vertaling van het ketenverantwoordelijkheidsbeleid en geeft leveranciers duidelijke normen mee om verantwoord te ondernemen. Bij overtredingen gaat NS met de leverancier in gesprek.

De gedragscode voor leveranciers is een vaste bijlage in de set van aanbestedingsdocumenten. Daarnaast is deze set een bijlage bij de overeenkomst die gesloten wordt met een leverancier. De meest actuele gedragscode voor leveranciers is tevens te vinden op de website [nsprocurement.nl](https://www.nsprocurement.nl), de website met informatie voor leveranciers die zaken willen doen met NS.

Acties

NS neemt diverse acties om de arbeidsomstandigheden binnen haar leveranciersketens te verbeteren en risico's te beperken. Deze acties richten zich op verkrijgen van inzicht in mogelijke knelpunten en samenwerkingen in de keten. De belangrijkste acties in 2025 zijn:

- **Beleid en beleidsdocumenten:** NS heeft het ketenverantwoordelijkheidsbeleid openbaar gemaakt. Hiermee zijn de verwachtingen richting leveranciers op het gebied van arbeidsomstandigheden, mensenrechten, milieu en integriteit helder vastgelegd.
- **Impactanalyse van leveranciersketens:** er is een methodiek vastgesteld voor het uitvoeren van een impactanalyse van directe leveranciers ('tier 1'). Het komende proefjaar staat in het teken van het in kaart brengen van risico's binnen de keten. Zo kunnen prioriteiten voor vervolgstappen worden bepaald.
- **Interne due diligence processen:** de gedragscode voor leveranciers is geactualiseerd. Daarnaast worden interne due diligence processen verder ontwikkeld en geïmplementeerd.
- **Samenwerking in de keten:** NS verkent binnen Railsponsible, een initiatief van spoorwegoperators en leveranciers in de railindustrie, hoe gezamenlijke inspanningen kunnen bijdragen aan verbeteringen in arbeidsomstandigheden en het borgen van mensenrechten. De samenwerking richt zich onder meer op het delen van kennis en hulpmiddelen, en op het in kaart brengen van toeleveringsketens.
- **Extern klachtenmechanisme:** er wordt gewerkt aan de implementatie van een extern klachtenmechanisme voor leveranciers en andere belanghebbenden. Dit biedt een officiële route om mogelijke schendingen van arbeidsnormen van de gedragscode voor leveranciers te melden.
- **Sociale eisen en criteria in inkoopprocessen:** bij NS wordt de gedragscode voor leveranciers als minimale eis gehanteerd bij aanbestedingen, waarbij het gebruik van aanvullende sociale criteria afhankelijk is van de impact van de opdracht, conform ons MVOI-beleid. Bij aanbestedingen kunnen specifieke criteria worden gesteld rondom goed werkgeverschap. Hierbij stimuleren we leveranciers om verantwoord te ondernemen en aandacht te besteden aan arbeidsomstandigheden en internationale arbeidsnormen.

Indicatoren en doelen

Social Return

Met de indicator 'Social Return - duurzame banen bij leveranciers' monitort NS in welke mate leveranciers mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt duurzaam inzetten bij werkzaamheden die zij voor NS uitvoeren. De indicator laat zien hoeveel werkgelegenheid via leveranciers wordt gecreëerd voor deze doelgroep en hoe dit zich ontwikkelt over de tijd.

Het doel van deze indicator is om het aantal mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt dat via leveranciers voor NS werkt jaarlijks te laten toenemen, zodat meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt de kans krijgen op duurzaam werk bij leveranciers van NS. We gebruiken het monitoringssysteem WIZZR om afspraken over Social Return met leveranciers te volgen.

Indicator	Eenheid	Cumulatieve stand per 2025	Cumulatieve stand per 2024
Duurzame banen bij leveranciers	#	242	213

In 2025 is het (cumulatieve) aantal banen met een afstand tot de arbeidsmarkt dat werkervaring heeft opgedaan bij onze leveranciers met 29 gestegen naar 242. De stijging komt door het meenemen van Social Return eisen in nieuwe aanbestedingen. Een voorbeeld is de inzet van leerwerkplekken voor technisch personeel binnen de onderhoudsbedrijven van NS. Daarnaast zijn bij de schoonmaak van stations en treinen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt actief betrokken bij de dagelijkse dienstverlening.

Samenwerkingen

Europese en internationale samenwerking

NS participeert in verschillende samenwerkingsverbanden om de verduurzaming van de supply chain te versnellen, zoals Europe's Rail Joint Undertaking (ERJU), Eurospec, Railsponsible, Round Table Rolling Stock, UIC en International Association of Public Transport (UITP).

Code Verantwoordelijk Marktgedrag

NS heeft de Code Verantwoordelijk Marktgedrag voor de schoonmaakbranche ondertekend. Deze code doet een moreel appel op alle betrokken partijen – opdrachtgevers, opdrachtnemers, inleners, vakbonden en tussenpersonen – om sociaal verantwoord te handelen en met respect voor de kwaliteit van de dienstverlening opdrachten uit te zetten, aan te nemen en uit te voeren. Daarmee draagt de Code Verantwoordelijk Marktgedrag bij aan het verbeteren van het uitbestedings- en inleningsbeleid in Nederland en stimuleert het een duurzame en eerlijke samenwerking in de schoonmaaksector.

Milieu

Klimaat en energie

De trein is een duurzame keuze voor middellange afstanden en is onderdeel van de oplossing voor klimaatverandering. De grootste klimaatimpact realiseren we door reizigers te verleiden om de trein te kiezen in plaats van auto of vliegtuig, de CO₂-uitstoot in onze waardeketen te reduceren en ons energieverbruik te optimaliseren. Door extremer weer als gevolg van klimaatverandering neemt de druk op stations en infrastructuur toe.

Het materiële thema 'Klimaat en energie' heeft als sub-thema's 'Klimaatmitigatie' en 'Klimaatadaptatie':

Materiële impacts, risico's en kansen		Waardeketen	Beleid	Actieplan
<i>Sub-thema: Klimaatmitigatie</i>				
De positieve impact van vermeden CO ₂ -emissies door het aanbieden van duurzame vervoersmogelijkheden als alternatief voor vliegtuig en auto	Positieve impact	Eigen operatie	- Klimaatbeleid - MVOI beleid	Transitieplan
De negatieve impact van CO ₂ -emissies veroorzaakt in de waardeketen van NS, gerelateerd aan de activiteiten van NS (scope 1, 2 en 3 emissies)	Negatieve impact	Gehele waardeketen	- Klimaatbeleid - MVOI beleid	Transitieplan
De negatieve impact van het energieverbruik in de bedrijfsvoering van NS op de beschikbaarheid van energie in Nederland	Negatieve impact	Eigen operatie	- Klimaatbeleid - MVOI beleid	Transitieplan
<i>Sub-thema: Klimaatadaptatie</i>				
Het risico dat kritieke stations en gebouwen onbereikbaar of niet beschikbaar zijn door toegangsbeperkingen of schade veroorzaakt door toenemende wateroverlast en hitte als gevolg van klimaatverandering	Risico	Eigen operatie	-	Business Continuity Management-plannen
Het risico op verstoringen in de dienstregeling door uitval en beperkingen in infrastructuur veroorzaakt door toenemende wateroverlast en droogte als gevolg van klimaatverandering	Risico	Upstream	-	Business Continuity Management-plannen

Klimaatmitigatie

Materiële impacts, risico's en kansen

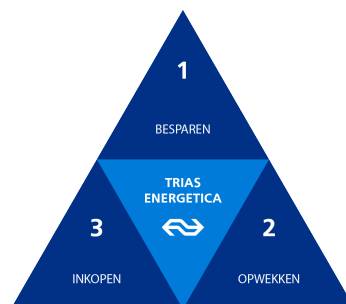
Impacts

De impact van NS op klimaatmitigatie kent zowel positieve als negatieve aspecten. NS draagt positief bij door voor middellange afstanden een duurzamer vervoersalternatief te bieden, wat leidt tot vermeden CO₂-uitstoot. Tegelijk ontstaan er emissies in de eigen bedrijfsvoering en in de waardeketen die een negatieve invloed hebben. Als grote energieverbruiker - met name voor het rijden van treinen - beïnvloedt NS daarnaast de beschikbaarheid van energie in Nederland.

Beleid, acties, indicatoren en doelen

Beleid

Het klimaatbeleid van NS is gebaseerd op de Trias Energetica NS. De kernprincipes van de trias zijn: Energie besparen, Energie opwekken en Groene energie inkopen. Deze aanpak, geïnspireerd op de Trias Energetica van TU Delft (1979), is leidend voor directe en indirecte emissies. Dit houdt in dat het beleid betrekking heeft op uitstoot uit eigen activiteiten (scope 1), ingekochte energie (scope 2) en emissies afkomstig uit de waardeketen (scope 3).



Door brede implementatie van de Trias Energetica NS sturen we actief op het verminderen van onze CO₂-emissies. We richten ons op emissiereductie binnen de eigen bedrijfsvoering en de waardeketen, het ondersteunen van de uitrol van hernieuwbare energie, efficiënt energieverbruik en maatschappelijk verantwoord opdrachtgeven en inkopen (MVOI).

Om klimaatmitigatie effectief aan te pakken is onze strategie breder dan CO₂-reductie en duurzaam energiebeheer. Ook circulariteit is een belangrijke pijler (zie [circulariteit en materiaalgebruik](#)).

Energie besparen (energie-efficiëntie)

Energiebesparing richt zich op het afvlakken en verminderen van de energievraag van NS. We meten en reduceren gericht het verbruik van tractie-elektriciteit, vastgoed-elektra, aardgas en warmte (facilitaire energie). Dit verlaagt onze CO₂-uitstoot.

Energie opwekken en groene energie inkopen

We zetten onze eigen gebouwen en terreinen in om energie op te wekken uit hernieuwbare bronnen, zoals zon en wind. Voor de resterende behoefte kopen we groene stroom met garanties van oorsprong in. Dit verlaagt de afhankelijkheid van externe energiebronnen, vermindert de gevoeligheid voor schommelingen in energieprijzen en reduceert uitstoot.

Maatschappelijk verantwoord opdrachtgeven en inkopen

De toeleveringsketen (goederen en diensten) draagt aanzienlijk bij aan onze klimaatimpact. In besluitvorming rond opdrachtgeven en inkopen sturen we op reductie van de CO₂-footprint van het benodigde product of dienst tijdens productie, transport, gebruik en bij einde-levensduur. Dit is vastgelegd in ons MVOI-beleid.

Transitieplan klimaatmitigatie

NS heeft een transitieplan klimaatmitigatie opgesteld inclusief doelen, hefbomen en acties om de negatieve impact op het klimaat door de uitstoot van broeikasgassen te reduceren. Het transitieplan beschrijft de stappen die we vanaf 2025 ondernemen om onze doelen te bereiken. Het plan wordt jaarlijks geactualiseerd in samenhang met de strategische en financiële planning van NS. Het plan kijkt naar verschillende 'hefbomen' of manieren om minder uitstoot te creëren. Bij het opstellen van de hefbomen en reductiedoelen zijn interne stakeholders geconsulteerd. De externe hefbomen zijn gebaseerd op publieke rapporteren zoals de Klimaat en Energieverkenning (KEV) van het Planbureau voor de Leefomgeving. Ook houdt NS rekening met mogelijke groei, want een toename in reizigerskilometers kan leiden tot een hogere uitstoot.

Doelen en transitiepad

NS heeft wetenschappelijk onderbouwde reductiedoelstellingen (science-based targets) voor broeikasgasemissies. De reductiedoelen zijn locatie-gebaseerd en absoluut, niet per reizigerskilometer. Het uiteindelijke doel is om in 2050 netto-nul uitstoot te bereiken in de gehele keten (scope 1, 2 en 3). Dit is in lijn met het 1,5 graden klimaatscenario van het IPCC.

Om dit te bereiken zijn tussendoelen geformuleerd. Voor scope 1 en 2 emissies, waar NS de meest directe controle over heeft, volgt NS tot 2030 het 1,5 graden scenario. Na 2030 streeft NS naar het bereiken van netto-nul uitstoot in 2040. Voor scope 3 emissies, waar de invloed en controle beperkter zijn en er een grotere afhankelijkheid is van derde partijen, volgt NS tot 2030 het 'well-below 2 degrees' scenario. Na 2030 worden de reductiedoelen scherper om toch in 2050 netto-nul uitstoot in de gehele keten te bereiken.

De aanpak is in lijn met de SBTi-richtlijnen en wordt continu geëvalueerd en bijgesteld om ervoor te zorgen dat NS haar doelstellingen haalt en bijdraagt aan de wereldwijde inspanningen om klimaatverandering te mitigeren.

Onze doelen en het transitiepad zijn opgenomen in onderstaande tabel. Alleen doelen met een * zijn gevalideerde science-based targets, de rest is ter illustratie lineair geïnterpoleerd of opgeteld. We gebruiken 2019 als basisjaar, omdat dit bij het opstellen en indienen van de science-based targets in 2023 het meest recente representatieve jaar was. De jaren 2020-2022 zijn door de COVID pandemie en gerelateerde lockdowns voor NS niet representatief voor vergelijking.

CO ₂ -uitstoot**	Eenheid	2025	2019	Doel 2025	Doel 2030	Doel 2040	Doel 2050
Scope 1	kton CO ₂ e	12	16	12	8*	2*	2*
	reductie t.o.v. 2019	22%	-	25%	46%*	90%*	90%*
Scope 2	kton CO ₂ e	271	491	367	264*	49*	49*
	reductie t.o.v. 2019	45%	-	25%	46%*	90%*	90%*
Scope 3	kton CO ₂ e	439	573	487	415*	236	57*
	reductie t.o.v. 2019	23%	-	15%	28%*	59%	90%*
Totaal	kton CO₂e	722	1.079	866	688	287	108
	reductie t.o.v. 2019	33%	-	20%	36%	73%	90%

* Gevalideerde science-based targets.

** Tabel telt niet altijd rekenkundig op vanwege afronding. De reductie is berekend op niet-afgeronde getallen.

Onze korte termijn science-based targets voor 2030 zijn 46% reductie in scope 1 en 2 en 28% reductie in scope 3 ten opzichte van 2019. Onze lange termijn science-based targets zijn minimaal 90% reductie voor scope 1 en 2 in 2040 en voor scope 3 in 2050. Dat wil zeggen minimaal 90% reductie in 2050 ten opzichte van 2019, en compensatie van de resterende emissies.

Decarbonisatiehefbomen

We hebben (decarbonisatie)hefbomen vastgesteld waarmee we de uitstoot vanaf 2025 structureel kunnen reduceren. Dit zijn categorieën van uitstoot waaraan we concrete reductieacties koppelen. Dit doen we zowel voor onze eigen bedrijfsvoering als in de waardeketen. De hefbomen zijn (van groot naar klein):

1. Tractie-energie (scope 2): elektriciteit besparen door energiezuinig rijden en opstellen en slimmer materieelgebruik
2. Inkoop (scope 3): maatschappelijk verantwoord opdrachtgeven en inkopen en zoveel mogelijk circulaire grondstoffen
3. Facilitaire energie (scope 1 en 2): minder aardgas en elektriciteit door verduurzaming gebouwen en bewust energiegedrag
4. IT-verbruik (scope 3): duurzame datacenters en hardware
5. Transport (scope 1 en 3): elektrificatie van het wagenpark van NS en ketenpartners
6. Overige emissies (scope 1 en 3): reductie gelekte koudemiddelen en hogere circulaire outflow
7. Externe hefboomen (scope 2 en 3): vergroening nationale elektriciteits- en mobiliteitsmix

In onderstaand diagram geven we de gerealiseerde reductie sinds 2019, de verwachte toename door stijging van de reizigerskilometers, en de verwachte impact per hefboom weer in relatie tot onze doelstelling in 2030, 2040 en 2050.



Neutralisatie houdt in dat CO₂ permanent uit de atmosfeer wordt verwijderd en opgeslagen. Dit wordt alleen gedaan om de klimaatimpact van broeikasgasemissies te compenseren die na hun streefdatum voor netto nul-emissies onvermijdelijk zijn.

Actieplannen per scope en hefboom

Per emissiescope worden de belangrijkste acties en voortgang beschreven.

Scope 1 – Directe emissies

Facilitaire energie: gasverbruik verminderen

Om het doel van 46% reductie van de CO₂-uitstoot in scope 1 in 2030 ten opzichte van 2019 te realiseren, ligt de belangrijkste hefboom in het structureel verminderen van het gasverbruik binnen onze kantoren, werkplaatsen en stations.

Bij de onderhoudsbedrijven wordt de verwarmingsvoorziening stapsgewijs omgezet naar warmtepompen, waarmee het aardgasverbruik verder wordt teruggedrongen. De ingebruikname van de nieuwe, gasloze, treinstellenhal in Haarlem levert een belangrijke bijdrage aan de reductie van het gasverbruik. In Haarlem wordt vanaf 2026 tevens in fasen een warmte- en koudeopslaginstallatie (WKO) in gebruik genomen om op duurzame wijze te kunnen verwarmen en koelen. Tot slot wordt NS-breed ingezet op structurele vermindering van het energiegebruik door de toepassing van energie-efficiëntere apparatuur.

Om het gasverbruik op de stations en het overig vastgoed verder te reduceren, worden verschillende maatregelen uitgevoerd. Hierbij worden gebouwen en in pandige casco's voorzien van aanvullende isolatie om warmteverlies te beperken. Daarnaast worden cv-ketels vervangen door (hybride) warmtepompen, waarbij deze aanpassingen zoveel mogelijk worden gekoppeld aan natuurlijke onderhouds- of vervangingsmomenten. Ook worden de mogelijkheden onderzocht om vastgoed te verkopen of te ontmantelen op locaties waar verdere verduurzaming niet haalbaar is.

Verder wordt bij de bedrijfsonderdelen bewust energiegedrag onder de medewerkers gestimuleerd, zoals zuinig stookgedrag en het sluiten van deuren.

Transport: elektrificatie van het wagenpark van NS

De emissies van fossiele brandstoffen in het wagenpark worden verder verminderd door brandstofvoertuigen te vervangen door elektrisch aangedreven voertuigen. Het uitgangspunt van NS is om een volledig elektrisch wagenpark te hebben in 2030. Momenteel wordt het beleid herzien met aandacht voor doelgroepen die nog niet volledig te elektrificeren zijn, zoals de wachtdienst van Veiligheid & Service of bestelbussen gebruikt door Onderhoud & Service.

Overig: koudemiddelen

Er wordt onderzocht hoe de uitstoot van koudemiddelen verder kan worden beperkt, onder meer door het toepassen van alternatieve, milieuvriendelijkere, koelmiddelen.

Conclusie

Met de reeds ingezette maatregelen zijn wij goed op weg om het reductiedoel voor 2030 te realiseren. De maatregelen tellen gezamenlijk op tot ruim 40% reductie vanaf 2025, dus er is nog een 'gap' van 6% reductie om het doel van 46% te behalen. Tegelijkertijd verkennen wij aanvullende mogelijkheden om het doel volledig te behalen, waarbij een deel van deze initiatieven tevens bijdraagt aan het bereiken van onze lange termijn doelen voor 2040 en 2050.

Scope 2 – indirecte emissies uit de opwekking van ingekochte energie

Tractie-energie: energie zuinig rijden en opstellen

Om het doel 46% besparing 2030 (t.o.v. 2019) in scope 2 te realiseren is de belangrijkste interne hefboom het verminderen van het energieverbruik door het rijden van de treinen.

De programma's 'Energie zuinig opstellen' (EZO) en 'Energiezuinig Rijden' (EZR) zorgen voor efficiënter gebruik van materieel en energie. Het programma EZR ondersteunt machinisten met training en tools om energiezuiniger te rijden, terwijl het programma EZO focust op het correct toepassen van de EZO-stand op emplacementen. Samenwerking tussen afdelingen wordt versterkt en via monitoring, dashboards en automatisering wordt energiebesparing structureel gerealiseerd.

Facilitaire energie: elektra reduceren

Het verlagen van de facilitaire energie draagt eveneens bij om ons reductiedoel voor scope 2 te bereiken. Bedrijfsmiddelen stapsgewijs vervangen door energiezuinige varianten, zoals de vernieuwde kuilwielenbank in Leidschendam. De transitie van gas naar elektra voor verwarming kan leiden tot een stijging in het elektriciteitsverbruik. Bij nieuwbouw wordt de eventuele hogere elektriciteitsvraag gecompenseerd door zonnepanelen, waardoor groei in verbruik beperkt wordt. Op stations en vastgoed voert NS Stations maatregelen uit zoals

grootschalige led-vervanging en efficiëntere apparatuur, bijvoorbeeld koelinstallaties met energiebesparende deuren. Daarnaast wordt bewust energiegebruik door medewerkers gestimuleerd. Verder onderzoeken we mogelijkheden voor energieopslag en -opwekking, waaronder een pilot met batterijopslag op station Amersfoort, met als doel deze oplossingen vanaf 2030 breder uit te rollen.

Externe hefboom: vergroening nationale elektriciteitsmix

De vergroening van de nationale elektriciteitsmix is de grootste driver om de uitstoot in scope 2 te reduceren, hiervoor zijn we afhankelijk van externe ontwikkelingen. De invloed die we als NS hierop uit kunnen oefenen is beperkt. Wat we wel doen is de transitie naar groene stroom aanmoedigen door zelf een actieve afnemer te zijn van zon- en windenergie en hierover in gesprek te zijn met onze stakeholders.

Conclusie

De interne maatregelen en reeds behaalde reducties tellen gezamenlijk op tot een reductie van 34% vanaf 2025. Aanvullend rekening houdend met de vergroening van de nationale elektriciteitsmix verwachten we een totale reductie van 76% te behalen, dat is ruim boven het te behalen doel van 46%.

Scope 3 – Indirecte ketenemissies

Maatschappelijk verantwoord opdrachtgeven en inkopen

Om het doel 28% besparing 2030 (t.o.v. 2019) in scope 3 te realiseren is de belangrijkste interne hefboom maatschappelijk verantwoord opdrachtgeven en inkopen.

De inkoop van (kapitaal)goederen en diensten is één van de grootste bronnen van uitstoot waarvoor NS verantwoordelijk is. Om deze emissies te reduceren werkt NS samen met haar leveranciers om de markt uit te dagen en te kiezen voor producten en diensten die minder broeikasgassen veroorzaken.

NS hanteert sinds een aantal jaren een MVOI-beleid, waar duurzame keuzes worden meegewogen binnen de selectie van leveranciers en producten. Afhankelijk van de inkoopcategorie worden er verschillende strategieën gevolgd om de emissies te reduceren. Belangrijke strategieën hiervoor zijn onder andere circulair ontwerpen, het gebruik van duurzaam geproduceerde materialen binnen producten en het verminderen van energieverbruik in de dienstverlening.

Momenteel zijn we nog zeer beperkt in staat om kwantitatieve voorspellingen te doen van de resulterende emissiereducties. Daarom is in het transitieplan een bescheiden reductie opgenomen. We zijn volop bezig deze inzichten verder te verdiepen en uit te breiden, zodat in de toekomst een meer gedetailleerde en grotere emissiereductie kan worden gerealiseerd.

IT verbruik: duurzame datacenters en hardware

Een belangrijke hefboom om de uitstoot in scope 3 te verlagen, betreft het beperken van de uitstoot binnen de IT-keten. Dit gebeurt onder meer door de efficiëntie te verhogen, wat zowel kosten als emissies reduceert, en door de versnelde migratie naar de public cloud, die aanzienlijk efficiënter is dan private hosting. Daarnaast zijn verschillende duurzaamheidsgildes opgericht binnen de organisatie. Deze gildes bestaan uit werknemers die op verschillende IT thema's concrete plannen uitwerken om verdere reductie te realiseren. Deze initiatieven bestrijken een breed scala aan onderwerpen die nader worden uitgewerkt.

Transport: verduurzamen voor- en natransport

We zetten ons in om de CO₂-uitstoot van voor- en natransport te verminderen door duurzame mobiliteit in de keten verder te stimuleren. Hiervoor worden diverse maatregelen getroffen, zoals het toevoegen van extra laadpalen op P+R-terreinen, het vernieuwen en uitbreiden van de OV-fietsenvloot, en de invoering van het 24-uurs gratis stallingsconcept om fietsenstallingen toegankelijker te maken en het fiets-naar-trein vervoer te bevorderen. Daarnaast werkt NS samen met gemeenten en ProRail aan nieuwe bemenste fietsenstallingen met dit concept. NS blijft ook invloed uitoefenen op de stationsomgeving, met voldoende ruimte en voorzieningen voor voetgangers, fietsers, Kiss & Ride en aansluitend openbaar vervoer. Tot slot sluit NS contracten met concessieverleners voor laadfaciliteiten zodat busvervoerders steeds meer elektrisch kunnen rijden.

Externe hefboom: Vergroening mobiliteitsmix

Het wagenpark van Nederland bestaat in toenemende mate uit batterij-elektrische voertuigen. Ten opzichte van 2024 is het naar verwachting in 2030 verviervoudigd^[1]. Dit heeft ook effect op de ketenemissies van NS, met name in de emissies van voor- en natransport, maar ook van het woon-werk verkeer van NS-personeel. De mate van emissiereductie die hieruit volgt hangt met name af van de snelheid waarmee het aandeel elektrische auto's in Nederland groeit.

Conclusie

Om de beoogde 28% CO₂-reductie in scope 3 in 2030 te behalen, heeft NS de volgende belangrijke acties geïdentificeerd: implementatie MVOI-beleid (met name gericht op duurzame inkoop en circulaire grondstofstromen), beperken van IT verbruik en elektrificatie van voor- en natransport. Met de uitvoering van de concrete plannen is de verwachte reductie 22% vanaf 2025. Hiermee zijn we een eind op weg om het doel van 28% te halen, maar zijn wel aanvullende acties nodig.

Vooruitblik 2040 en 2050

De route naar klimaatneutraliteit in 2050 vraagt om voortdurende innovatie en samenwerking. NS blijft zich inzetten om de uitstoot stap voor stap te verminderen en daarover transparant te rapporteren. In de komende jaren zal NS zich naar verwachting richten op ambitieuze doelstellingen die aansluiten bij de Europese klimaatdoelen en maatschappelijke verwachtingen. Belangrijk aandachtspunt hierbij is milieu; NS streeft naar een reductie van minimaal 90% van scope 1 en 2 broeikasgassen in 2040, en netto-nul broeikasgasemissies in 2050 in de gehele keten. Dit betekent waar mogelijk volledig fossielvrij en circulair opereren, het verder verhogen van de energie-efficiëntie en het gebruik van hernieuwbare energie in alle bedrijfsactiviteiten.

Indicatoren en doelen - CO₂ CO₂-emissies

Voor de berekeningen van CO₂ werken we volgens de richtlijnen uit het Greenhouse Gas (GHG) Protocol: de wereldwijde standaard voor het bepalen van broeikasgasemissies op bedrijfsniveau. Bij het meten van CO₂-emissies maken we conform het GHG Protocol onderscheid tussen scope 1, 2 en 3.

1 E-LAAD Groeiscenario's heel Nederland

We kijken in alle scopes naar de uitstoot van CO₂-equivalenten. Dat betekent dat naast CO₂ ook andere relevante broeikasgassen (zoals CH₄, N₂O, HFCs, PFCs, SF₆ en NF₃), indien relevant, worden meegenomen en uitgedrukt in CO₂-equivalenten. Waar mogelijk worden de emissiefactoren van het platform CO₂emissiefactoren.nl gebruikt. Voor de scope 3 categorieën 'kapitaalgoederen' en 'ingekochte goederen en diensten' wordt steeds meer gebruik gemaakt van leverancier- of product specifieke emissiefactoren. Waar dit niet mogelijk is, wordt een spend-based emissieberekening uitgevoerd met behulp van de EXIOBASE database. De scope 3 categorie 'downstream transport en distributie' omvat de CO₂-uitstoot die voortvloeit uit het voor- en natransport van reizigers. Deze emissies worden berekend op basis van het totale aantal reizen door alle NS-reizigers, de verdeling per vervoermiddel zoals vastgesteld via enquêteonderzoek, en de reisafstand, waarbij de hemelsbrede afstand uit het onderzoek wordt vermenigvuldigd met een omrijfactor. Voor de consolidatie van de emissies is de 'operationele controle' aanpak gehanteerd. Biogene CO₂-emissies worden apart gerapporteerd.

We berekenen scope 2-uitstoot op twee manieren:

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

Vanaf dit jaar rapporteren we niet meer volgens de meetmethode matching, waarbij de gelijktijdigheid van de opwek en het verbruik van energie wordt meegenomen. Ons huidige energiecontract biedt daartoe geen mogelijkheid.

In 2025 waren de totale (locatie-gebaseerde) emissies 722 kton. Dat is 12% lager dan in 2024. Dit wordt met name veroorzaakt door een daling van de tractie energie (scope 2) als gevolg van de vergroening van de elektriciteitsmix en verhoogde tractie-efficiëntie. Ten opzichte van het referentiejaar 2019 is er een gemiddelde reductie van 3,7% per jaar in scope 1 (doel: 4,2%), 7,5% per jaar in scope 2 (doel: 4,2%) en 3,9% per jaar in scope 3 (doel: 2,5%). Hiermee reduceert NS haar uitstoot grotendeels in lijn met de gestelde science-based targets.

Broeikasgasemissies in kiloton CO ₂ -equivalenten*	2025	2024	2019 (basisjaar)	delta (%) t.o.v. 2024	doel 2030
Scope 1 - directe emissies	12	12	16	-2%	8
1: stationaire- en mobiele verbranding	8	9	12	-6%	
2: vluchtige en procesemissies	4	4	4	6%	
Scope 2 - indirecte emissies van ingekochte energie					
Locatie-gebaseerd	271	328	491	-17%	264
1: elektriciteit	270	328	490	-18%	
2: warmte	1	0	1	79%	
Markt-gebaseerd	1	0	1	79%	
Scope 3 - indirecte emissies uit de waardeketen**	439	475	573	-8%	415
1: ingekochte goederen en diensten	172	189	202	-9%	
2: kapitaalgoederen	45	73	111	-38%	
3: brandstof- en energiegerelateerde activiteiten	47	21	17	118%	
4: upstream transport en distributie	5	8	8	-31%	
5: afval	4	4	7	-6%	
6: zakelijk reizen	1	1	1	-29%	
7 woon-werkverkeer	9	10	5	-7%	
9: downstream transport en distributie***	140	150	195	-7%	
13: downstream geleasede activa	16	19	26	-17%	
Totale emissies (locatie-gebaseerd)	722	816	1.079	-12%	
Totale emissies (markt-gebaseerd)****	440	474	567	-7%	

* Tabel telt niet altijd rekenkundig op vanwege afronding. De delta is berekend op niet-afgeronde getallen.

** NS rapporteert over alle relevante scope 3 categorieën. De tabel toont in een aantal scope categorieën geen uitstoot, om de volgende redenen:

(1) relevante emissies worden elders in deze tabel gerapporteerd (categorie 8 - upstream geleasede activa; categorie 12 - end-of-life behandeling van verkochte producten; categorie 14 - franchises);

(2) de categorie is niet van toepassing (categorie 10 - verwerking van verkochte producten); of

(3) de emissies zijn op basis van schatting niet materieel (categorie 11 - gebruik van verkochte producten; categorie 15 - investeringen).

*** Vergelijkend cijfer 2024 is aangepast naar 150 kton CO₂-equivalenten (jaarverslag 2024: 172 kton CO₂-equivalenten). Op basis van het meest recente onderzoek kan vanaf 2024 onderscheid worden gemaakt tussen reizen per fiets en per bromfiets. Daarnaast wordt het aantal voor- en natransportbewegingen nauwkeuriger geschat door een vernieuwd model.

**** In de totale markt-gebaseerde emissies is, naast scope 2, ook voor scope 3 categorie 13 (energie verbruik van huurders op NS locaties) markt-gebaseerd gerekend.

Scope 1-uitstoot

Onze scope 1-uitstoot bedroeg 12 kton CO₂ in 2025 (2024: 12 kton). Hiervan was 8 kton afkomstig van brandstofverbruik door voertuigen en verwarming van gebouwen en de rest van koudemiddelen - stoffen die worden gebruikt voor transport van warmte in koel- en klimaatinstallaties.

Scope 2-uitstoot

Locatie-gebaseerd bedraagt onze totale uitstoot in 271 kton CO₂ in 2025 (2024: 328 kton). Hiervan is 257 kton afkomstig van het rijden van treinen en 14 kton van de elektra in gebouwen. De cijfers van 2025 zijn 17% lager dan die van 2024, voor een belangrijk deel omdat het aandeel van duurzame energie in de Nederlandse energiemix is toegenomen. Het absolute elektriciteitsverbruik is door een stijging van het aantal reizigerskilometers in 2025 1% hoger dan in 2024, maar is per reizigerskilometer gedaald.

In 2025 kocht NS op jaarbasis 100% hernieuwbare elektriciteit in middels Garanties van Oorsprong (GvO's). Hierdoor is er markt-gebaseerd geen scope 2-uitstoot veroorzaakt door het elektriciteitsverbruik. Door het gebruik van stadswarmte op enkele locaties resulteert de totale markt-gebaseerde scope 2-uitstoot van NS in 1 kton CO₂.

Scope 3-uitstoot

Onze scope 3-uitstoot bedraagt 439 kton CO₂ in 2025 (2024: 475 kton). Het grootste aandeel is afkomstig uit ingekochte goederen, diensten en kapitaalgoederen (218 kton). Dit omvat onder meer nieuwe treinen, treinonderdelen, retail assortiment, bouwprojecten en bedrijfsmiddelen. Het voor- en natransport van reizigers (140 kton) is ook een belangrijke bron van uitstoot in de keten van NS. Dit betreft de CO₂-uitstoot veroorzaakt door het voor- en natransport van treinreizigers die met o.a. de bus, (elektrische) auto, tram en metro van en naar NS-stations reizen. Ook dragen de ketenemissies (zogenaamde well-to-tank emissies) van de winning en productie van brandstoffen (47 kton) en het energieverbruik van externe huurders in stations (16 kton) bij aan de scope 3-emissies. De emissies van treinvervangend busvervoer bedragen 4 kton. Het restant bestaat uit zakelijke reizen en woon-werkverkeer van NS-personeel, transport en distributie van ingekochte goederen, en afval.

De scope 3 emissies zijn ten opzichte van 2024 met 8% gedaald. Dit is het gevolg van gedaalde uitstoot van inkoop, door minder aanschaf van nieuw materieel en minder uitstoot van ingekochte goederen en diensten, en lagere emissies van voor- en natransport door de vermindering van de uitstoot van busvervoer in Nederland.

Sinds 2019 biedt NS CO₂-neutraal treinvervangend busvervoer, met bussen die direct en indirect (door compensatieritten voor andere klanten) gebruik maken van hernieuwbare brandstoffen. Resterende emissies worden gecompenseerd met 'Gold Standard' Verified Emission Reductions (VER's). NS werkt met partners aan innovaties voor zero emissie-oplossingen. Een jaarlange test met elektrische touringcars leverde positieve resultaten op, hoewel actieradius, laadkosten en laadinfrastructuur uitdagingen blijven. Een proef met een waterstofbus liet zien dat waterstof op korte termijn geen haalbaar alternatief is door technische beperkingen, hoge kosten en beperkte beschikbaarheid van groene waterstof.

CO₂-uitstoot per reizigerskilometer

In de tabel staat de CO₂-uitstoot per reizigerskilometer op basis van het rijden van de treinen (tractie-energie en treinvervangend busvervoer) en op basis van de totale uitstoot van NS. Het rijden van de treinen, inclusief treinvervangend busvervoer, veroorzaakt (markt-gebaseerd) nog steeds 0 gram CO₂ per reizigerskilometer. Ter vergelijking: een gemiddelde auto stoot (markt-gebaseerd) per reizigerskilometer 146 gram CO₂ uit. De totale (locatie-gebaseerde) uitstoot van alle activiteiten van NS en haar ketens is verder gedaald naar 44 gram per reizigerskilometer.

Uitstoot per reizigerskilometer	Eenheid	2025	2024	2019
Voor het rijden van treinen: tractie energie + treinvervangend vervoer	gram CO ₂ /km	0	0	0
Voor totale uitstoot: scope 1 + 2 (locatie-gebaseerd) + scope 3*	gram CO ₂ /km	44	51	57
Reizigerskilometers	miljard km	16,5	16,1	18,9

* Vergelijkend cijfer 2024 is aangepast naar 51 gram CO₂/km (jaarverslag 2024: 52 gram CO₂/km) als gevolg van de aanpassing in scope 3 (categorie 9: downstream transport en distributie).

Biogene CO₂-emissies

Biogene CO₂-emissies zijn afkomstig van organische bronnen zoals planten, bomen en voedselafval. In tegenstelling tot CO₂-emissies van fossiele bronnen is deze koolstof relatief recent uit de lucht gehaald door fotosynthese. Daardoor draagt dit type CO₂-uitstoot, mits aan voorwaarden wordt voldaan, op lange termijn in principe niet bij aan klimaatverandering.

De totale biogene CO₂-uitstoot van NS bedraagt 1,1 kton CO₂ in 2025 (2024: 1,6 kton). De belangrijkste bron van biogene CO₂-uitstoot van NS is de verbranding van Hydrotreated Vegetable Oil (HVO) als brandstof. Dit wordt ingezet waar elektrificatie nog niet volledig mogelijk is, zoals voor een beperkt aantal rangeerlocomotieven (scope 1) en voor treinvervangend busvervoer (scope 3).

Vermeden CO₂-uitstoot

Concessie prestatie indicator	Eenheid	Realisatie 2025	Bodemwaarde 2025-2029	Streefwaarde 2029
Vermeden CO ₂ -uitstoot	kiloton	597	562	648

Met de concessie prestatie indicator 'Vermeden CO₂-uitstoot' berekenen we hoeveel CO₂-equivalenten aan uitstoot wordt vermeden door NS. De indicator dient niet ter meting van de voortgang op de klimaatdoelstellingen van NS, maar geeft inzicht in de voortgang op bredere maatschappelijke CO₂-reductie die verbonden is aan het uitvoeren van de HRN-concessie. De prestatie indicator geeft weer hoeveel kiloton CO₂-uitstoot in totaal vermeden is door NS-reizigers die de trein nemen en de auto laten staan, minus de CO₂-uitstoot in de operatie van NS en in de keten. De scope van deze prestatie indicator is de HRN-concessie, dus exclusief NS Stations en NS International. NS heeft de verplichting om ieder jaar minimaal de bodemwaarde voor deze prestatie indicator te realiseren, en te streven naar het behalen van de streefwaarde in 2029.

Tijdens het vaststellen van de bodem- en streefwaarden in 2023 zijn de meest recente beschikbare gegevens uit 2022 gebruikt. Omdat de gemaakte afspraken betrekking hebben op de toekomstige periode 2025-2029, en NS geen invloed heeft op externe factoren zoals CO₂-emissiefactoren, is in afstemming met het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat overeengekomen om de laatst beschikbare CO₂-uitstootwaarden als uitgangspunt vast te stellen voor deze jaren. Hiermee wordt verzekerd dat NS nadeel noch voordeel ondervindt van ontwikkelingen in deze externe factoren, en worden we uitsluitend beoordeeld op de aspecten waarop we daadwerkelijk (grotendeels) invloed kunnen uitoefenen.

CO₂-uitstoot afkomstig van leveranciers van ingekochte producten is niet meegenomen in de berekening van de prestatie indicator, aangezien er ten tijde van de concessie besprekingen geen geschikt meetinstrument beschikbaar was om deze waarde vast te stellen. In overeenstemming met de afspraken met het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat zal deze uitstoot uiterlijk in 2029 worden toegevoegd, mits aan de voorwaarden kan worden voldaan zoals afgesproken met het ministerie. Dit betreft inflow die gerelateerd is aan de HRN-concessie, waaronder treinen, treinonderdelen, machines en kantoorartikelen. CO₂-uitstoot door bouwprojecten (niet-infra), ingekochte voeding en infrastructuur vallen buiten scope van de prestatie indicator.

Met de behaalde resultaten in het afgelopen jaar zijn we op een resultaat uitgekomen van 597 kiloton vermeden CO₂- uitstoot. Hiermee is de bodemwaarde van 2025 gehaald.

Indicatoren en doelen - Energie Energieverbruik

Energieverbruik en energiemix	Eenheid	2025	2024*
Totaal brandstofverbruik uit niet-hernieuwbare bronnen	GJ	145.207	153.546
Totaal brandstofverbruik uit hernieuwbare bronnen	GJ	1.508	1.669
Totaal elektriciteitsconsumptie	MWh**	1.229.465	1.214.510
Totaal ingekochte warmte	GJ	27.208	22.500
Totale energieverbruik	GJ	4.619.699	4.570.503
Aandeel hernieuwbare energie	%	96,5	96,3

* Vergelijkende cijfers 2024 zijn aangepast als gevolg van verbeterde beschikbaarheid en kwaliteit van data. Het totale energieverbruik 2024 is aangepast naar 4.570.503 GJ (jaarverslag 2024: 4.546.327 GJ).

** Voor de berekening van het totale energieverbruik is de totale elektriciteitsconsumptie (in MWh) omgerekend naar GJ. De omrekening naar megawattuur (MWh) en GJ vindt plaats op basis van (a) de Nederlandse lijst van energiedragers en standaard CO₂-emissiefactoren, versie januari 2024 van RVO en (b) Gewichtseenheden energie van het CBS. In de omrekening naar hernieuwbare brandstoffen is voor benzine en diesel aangenomen dat er respectievelijk 8,5% en 10% biobrandstof aanwezig is in E10 en B7.

Het totale energieverbruik van NS in 2025 bedraagt 4.619.699 gigajoule (GJ), dit is een stijging van 1,1% ten opzichte van 2024. Het totale elektriciteitsverbruik is met 1,2% toegenomen. De groei in reizigerskilometers is hier een oorzaak van. Door de plaatsing van WKO-installaties neemt de elektriciteits- en warmteconsumptie toe, dit effect wordt gecompenseerd door minder verbruik van niet-hernieuwbare brandstoffen (lager gasverbruik).

Energie besparen

In de onderhoudsbedrijven zijn in 2025 verschillende maatregelen genomen om het energiegebruik te verlagen, waaronder ledverlichting, warmtepompen en isolatie. Op onze locatie voor treinmodernisering in Haarlem is een WKO-installatie gerealiseerd die vanaf 2026 in gebruik wordt genomen. Ook is een contract getekend voor de plaatsing van een 1 MWh-batterij in 2026.

Daarnaast werken we aan energiezuinige, vrijwel CO₂-vrije stations en gebouwen en zijn we gecommitteerd aan Paris Proof 2050 van de Dutch Green Building Council (DGBC). Via de Portefeuilleaanpak is afgesproken om in 2026 22% gas en 14% totale energie te reduceren ten opzichte van 2022. De verduurzamingsstrategie is in 2024 vastgesteld. In 2025 is gestart met de uitvoering van gebouw-gebonden maatregelen.

In 2025 rondde NS de eerste fase van het Europe's Rail-onderzoek naar energieopslag af, samen met onder meer ProRail en internationale partners. De labstudie naar energieopslag langs de baan laat kansen zien voor het flexibeler maken van de stroom in de bovenleiding. In de volgende fase wordt een prototype gebouwd om het effect op de tractie-energievoorziening verder inzichtelijk te maken. Het onderzoek naar energieopslag op de trein richtte zich op het specificeren van een geschikt opslagsysteem. Simulaties worden medio 2026 verwacht.

Energie-efficiëntie

Energie- efficiëntietractie (EET) is het energieverbruik van treinen per gereden reizigerskilometer. De tabel toont de EET, de reizigerskilometers en het totale energieverbruik (tractie elektriciteit) van onze treinen. Het totale energieverbruik is inclusief treinvervangend busvervoer (diesel). Het weer heeft een grote invloed op ons energieverbruik voor het verwarmen en koelen van treinen. Om zo zuiver mogelijk het energieverbruik van het rijden van treinen te vergelijken, wordt het energieverbruik genormaliseerd naar de gemiddelde temperatuur van de afgelopen 5 jaar. De EET wordt alleen berekend voor het hoofdrailnet.

EET	Eenheid	2025	2024
Energie-efficiëntie tractie	Wh/km	68,4	69,6
Tractie-energie	GWh	1.085,7	1.082,1
Reizigerskilometers	miljard km	16,1	15,9

Genormaliseerd voor temperatuur verbruikte NS in 2025 1.085,7 GWh voor het rijden van treinen. Dit is een stijging van 0,3% ten opzichte van 2024. De stijging komt voornamelijk door de aanpassingen in de dienstregeling van 2025 met meer treinen, treinkilometers en tonkilometers.

Door het afstemmen van de materieellengte op reizigersvraag, de stapsgewijze instroom van de energie-efficiëntere ICNG en de groei van het aantal reizigerskilometers met 1,2% ten opzichte van 2024, gebruikten we in 2025 minder energie per reizigerskilometer.

Groene energie inkopen

NS koopt elektriciteit voor treinen en gebouwen via afzonderlijke contracten in. Sinds 1 januari 2025 levert EPNL drie jaar lang elektriciteit voor treinen. Deze elektriciteit wordt vergoend middels Garanties van Oorsprong van wind- en zonneparken in Europa, die via Shell worden ingekocht. Eneco levert elektriciteit voor onze gebouwen, en de bijbehorende GvO's van wind- en zonneparken in Europa. We verwachten verdere technologische vooruitgang in energieopwekking en -opslag en bereiden ons voor op minder afhankelijkheid van fossiele back-up. Het uiteindelijke streven is dat het moment van gebruik en opwek altijd gelijk is.

Energie opwekken

Energieproductie	Eenheid	2025	2024
Niet-hernieuwbare energieproductie	MWh	0	0
Hernieuwbare energieproductie	MWh	18.553	18.343

Het grootste deel van de door NS zelf opgewekte hernieuwbare energie komt uit WKO-installaties (2025: 17.005 MWh, in lijn met 2024). Daarnaast hebben we 1.548 MWh duurzame elektriciteit opgewekt (2024: 1.002 MWh). De opwek van hernieuwbare elektriciteit is gestegen, doordat in 2025 ruim 3.000 nieuwe zonnepanelen op onze werkplaats in Berkel-Enschot zijn geplaatst.

Samenwerkingen

NS lid van Nederlandse Vereniging voor Duurzame Energie (NVDE)

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

Klimaatadaptatie

Materiële impacts, risico's en kansen

Risico's

Op het gebied van klimaatadaptatie kan NS te maken krijgen met risico's als gevolg van veranderende weersomstandigheden. Binnen de eigen operaties bestaat de mogelijkheid dat kritieke stations en gebouwen tijdelijk niet beschikbaar zijn door toegangsbeperkingen of schade die ontstaat als gevolg van toenemende wateroverlast en hitte. In de upstream waardeketen kunnen uitval en beperkingen in infrastructuur als gevolg van toenemende wateroverlast en droogte leiden tot het optreden van verstoringen in de dienstregeling van NS.

NS heeft samen met Movares en Arcadis een fysieke beoordeling gedaan van de belangrijkste stations- en onderhoudslocaties, gericht op de impact van fysieke klimaatrisico's op de bedrijfsvoering. Hierbij zijn KNMI worstcasescenario's gebruikt, gebaseerd op klimaatveranderingen tot 2150, zoals hittegolven, overstromingen, neerslag en droogte gerelateerde verzakkingen. Uit de analyse blijkt dat vooral wateroverlast en hitte op lange termijn risico's vormen, met Haarlem, Maastricht en Watergraafsmeer als meest kwetsbare onderhoudslocaties. Stations zijn vooral gevoelig voor hittestress en uitval van elektrische apparatuur, en bijna de helft van de stations kan extreme wateroverlast ervaren. Ook spoorinfrastructuur kan niet beschikbaar zijn of beschadigd raken door wateroverlast en de gevolgen van droogte voor de spoorbodem.

Beleid, acties indicatoren en doelen

Beleid

NS hanteert een risico-gedreven aanpak voor klimaatadaptatie, ingebed in onze continuïteitsmaatregelen, om de impact van klimaatverandering op onze kritische processen te beheren. We inventariseren systematisch de risico's die klimaatverandering met zich meebrengt voor onze bedrijfsvoering en nemen gerichte maatregelen om deze risico's te mitigeren. Hiermee borgen we de continuïteit van onze dienstverlening, ook bij extreme weersomstandigheden.

Acties, indicatoren en doelen

Het uitgangspunt van onze klimaatadaptatie aanpak is het beschermen van de bedrijfscontinuïteit van NS tegen de (verwachte) effecten van klimaatverandering. NS houdt rekening met seizoensinvloeden in de bedrijfsvoering en heeft een continuïteitsplan met noodmaatregelen, zoals alternatieve locaties en het afschalen van de dienstregeling bij extreme weersomstandigheden. Er is een duidelijk proces voor rolverdeling bij onbereikbaarheid van locaties, met flexibele inzet van materieel en personeel. In crisissituaties komt een crisisteam samen om prioriteiten te bepalen, ondersteund door speciale procedures voor extreem weer om de infrastructuur en treinen operationeel te houden.

NS heeft geen indicatoren en doelen voor klimaatadaptatie.

Circulariteit en materiaalgebruik

Als aanbieder van deelvervoer met een omvangrijke inkoopportefeuille heeft NS een rol in het bevorderen van de transitie naar een circulaire economie in Nederland. Lineair gebruik van materialen en grondstoffen leidt tot gebruik van eindige hulpbronnen, uitstoot van broeikasgassen en afvalproductie. Schaarste aan kritieke grondstoffen en stijgende prijzen benadrukken de noodzaak om efficiënter om te gaan met materialen en grondstoffen. Circulair materiaalgebruik, gericht op het maximaliseren van de levensduur en het stimuleren van hergebruik, is daarom essentieel.

Het materiële thema 'Circulariteit en materiaalgebruik' heeft als sub-thema's 'Materiaalinstromen en materiaalgebruik' en 'Materiaaluitstromen en afval':

Materiële impacts, risico's en kansen		Waardeketen	Beleid	Actieplan
<i>Sub-thema: Materiaalinstromen en materiaalgebruik</i>				
De impact van het gebruik van materialen en grondstoffen in de bedrijfsvoering van NS op de beschikbaarheid van materialen en (kritieke) grondstoffen	Positieve en negatieve impact	Upstream en eigen operatie	• Circulariteitsbeleid NS • MVOI beleid	• Materiaalpaspoort en inflow meten • Minimumvereisten bij gunning en selectie en aanbesteding • Innovatie en samenwerking met leveranciers
Het risico op schaarste en stijgende prijzen van kritieke grondstoffen die essentieel zijn voor de productie, werking en het onderhoud van treinen	Risico	Upstream	• Circulariteitsbeleid NS • MVOI beleid	• Materiaalpaspoort en inflow meten • Minimumvereisten bij gunning en selectie en aanbesteding • Innovatie en samenwerking
<i>Sub-thema: Materiaaluitstromen en afval</i>				
De negatieve impact van de hoeveelheid lineair afval die vrijkomt in onze bedrijfsvoering op emissies en beschikbaarheid van materialen en grondstoffen	Negatieve impact	Eigen operatie	• Circulariteitsbeleid NS • MVOI beleid	• Circulair inkopen • Treinmodernisering • Optimalisatie afvalinzamelingsplekken • Hergebruik via veilingen, oogstboeken en NS Upcycle

Materiële impacts, risico's en kansen

Impacts

De impact van het gebruik van materialen en grondstoffen in de bedrijfsvoering van NS op de beschikbaarheid van materialen en (kritieke) grondstoffen is tweeledig. NS heeft een negatieve impact door de hoeveelheid materialen en grondstoffen die nodig is voor haar bedrijfsvoering. Anderzijds heeft NS een positieve impact door het verminderen van het gebruik van nieuwe grondstoffen en materialen door revisie, reparatie en hergebruik van treinmaterieel, treinonderdelen en de verkoop van treinmaterieel, treinonderdelen en materialen.

NS heeft een negatieve impact op emissies en de beschikbaarheid van materialen en grondstoffen door de hoeveelheid lineair afval die vrijkomt op stations, waaronder consumentenafval, op werkplaatsen en in kantoren.

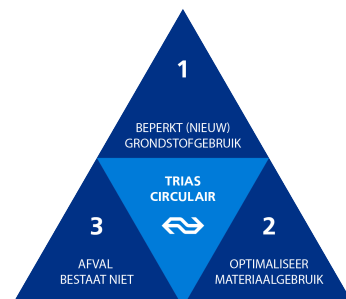
Risico's

Voor NS bestaat het risico op schaarste en stijgende prijzen van kritieke grondstoffen die essentieel zijn voor de productie, werking en het onderhoud van treinen.

Beleid

Het bedrijfsmodel van NS sluit aan bij de principes van een circulaire economie. Door deelmobiliteit te bieden via treinen en OV-fietsen, stimuleert NS het gedeeld gebruik van vervoersmiddelen. De ambitie om meer treinreizigers aan te trekken draagt bij aan een efficiënter gebruik van de mobiliteitsinfrastructuur. Daarnaast zet NS zich in om de circulariteit van haar bedrijfsvoering en eigen producten te vergroten.

Circulair ondernemen betekent voor NS zo min mogelijk (nieuwe) grondstoffen gebruiken, optimaal (her)gebruik maken van onze materialen en geen (rest)afval veroorzaken. Dit passen we toe bij onze kantoren, werkplaatsen, stations en treinen. Om dat te bereiken richten we ons op de zogeheten Trias Circulair NS, die centraal staat in ons circulariteitsbeleid.



De toeleveringsketen van (kapitaal-)goederen draagt significant bij aan de impact van NS op grondstofgebruik en de circulaire economie. Daarom zet NS ook in op maatschappelijk verantwoord opdrachtgeven en inkopen (MVOI). Circulair ontwerpen en inkopen zijn geïntegreerd in het NS MVOI-beleid. Dit beleid stimuleert een aantal circulaire inkooppraktijken met als doel de afhankelijkheid van grondstoffen te verminderen en de circulariteit te bevorderen. Voorbeelden hiervan zijn de transitie van bezit naar gebruik, het gebruik van eerder gebruikte of regenererende ‘biobased’ materialen, circulair ontwerpen en het verlengen van de levensduur van producten.

In het circulariteitsbeleid van NS is expliciete aandacht voor kritieke grondstoffen. Dit zijn essentiële natuurlijke hulpbronnen voor onze treinen en bedrijfsvoering, waarvan de beschikbaarheid onzeker is. Dit komt onder andere door schaarste, de concentratie van winning in enkele landen buiten de EU en mogelijke verstoringen als gevolg van natuurrampen of conflicten. Om deze risico's te beperken zet NS in op de overgang naar een circulaire economie. Dit helpt de druk op grondstoffen te verminderen, versterkt de veerkracht van onze toeleveringsketens en maakt ons minder afhankelijk van kritieke grondstoffen.

Inflow versus outflow

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

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

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

Materiaalinstromen en materiaalgebruik

Acties, indicatoren en doelen

Acties

(Nieuw) grondstofgebruik beperken

We gaan zuinig om met grondstoffen en onze producten. Door circulair en materiaalarm ontwerpen en inkopen streven we ernaar efficiënter om te gaan met materialen, beperken we (nieuw) grondstof gebruik en voorkomen we afval in de toekomst. We sturen op het vergroten van de circulaire inflow door de voorkeur te geven aan gerecyclede, gebruikte en hernieuwbare ('biobased') grondstoffen. Waar mogelijk werken we samen met leveranciers(ketens) om producten circulair te maken en de levensduur te verlengen. Circulariteit wordt standaard meegenomen in relevante inkoopprocessen, zoals aanbestedingen, om zo duurzame producten te selecteren en leveranciers belonen voor hun verduurzaming.

Bij de aanschaf van nieuwe treinen vraagt NS om een materiaalpaspoort. Met dit paspoort verkrijgen we inzicht in de oorsprong van de grondstoffen die gebruikt worden om de trein te bouwen en in de herbruikbaarheid van materialen aan het einde van hun levensduur. In de ontwerp- en inkoopfase sturen we zoveel mogelijk op snel hernieuwbaar, gebruikt of gerecycled materiaal. Daarnaast beperken we het treingewicht, zodat er minder materiaal nodig is om de trein te bouwen en minder energie om ermee te rijden. We selecteren circulaire materialen die niet bijdragen aan de uitputting van grondstoffen en die na de levensduur van de trein weer demontabel en herbruikbaar zijn. Hierdoor gebruiken we minder nieuwe materialen én voorkomen we afval aan het einde van de levensduur van de trein.

De Dubbeldekker Nieuwe Generatie (DDNG) is de eerste trein ter wereld met een materiaalpaspoort. Tijdens de ontwerpfase werkten we samen met treinbouwer CAF om de trein circulair en modulair te ontwerpen. Zo worden de wielen en assen vervaardigd uit 100% gerecycled metaal en wordt het casco gemaakt met gerecycled aluminium (67%). Hierdoor beperken we het gebruik van nieuwe grondstoffen en reduceren we de CO₂-uitstoot tijdens de productiefase van de trein. Daarnaast hebben we gestuurd op minder materiaalgebruik door kritisch ontwerpen, 3D-printen en het toepassen van honingraatstructuren.

Ook bij de aanbesteding van de nieuwe Flirt Flex-treinen, die in 2025 is gegund, maakt circulariteit een integraal onderdeel uit van de gestelde eisen en het gunningsproces. Voor de nieuw te bouwen Flirt Flex-treinen wordt, net als bij de DDNG, een materiaalpaspoort opgesteld. In de ontwerpfase zal samen met Stadler gewerkt worden aan een modulair en circulair ontwerp van de trein, om afval in de toekomst te voorkomen.

Strategische en kritieke grondstoffen

Op dit moment zijn veel van de kritieke en strategische grondstoffen die ons bedrijf binnenkomen nog onvoldoende in kaart. Dit komt doordat deze vaak in kleine hoeveelheden voorkomen in de ingekochte producten, terwijl in de inflowrapportages meestal alleen de hoofdmateriaalsoorten worden gerapporteerd. Wel boeken we vooruitgang: sinds dit jaar vragen we onze leveranciers specifiek om in hun inflowrapportages ook de kritieke en strategische grondstoffen te rapporteren. Hierdoor krijgen we beter inzicht in welke kritieke en strategische grondstoffen aanwezig zijn in de producten die ons bedrijf binnenkomen.

Nieuwe treinen bevatten grote hoeveelheden aluminium, een kritieke grondstof waarvan de leveringszekerheid op lange termijn niet gegarandeerd is. Daarom zijn we op zoek gegaan naar duurzame alternatieven die overvloedig beschikbaar en snel hernieuwbaar zijn. Dit heeft geleid tot een pilot met Woodflow, een innovatief, lichtgewicht 3D geproduceerd houten composiet, waarvan we een treinplafond hebben ontwikkeld. Dit houten Woodflow-treinplafond hebben we gedemonstreerd aan de railindustrie tijdens het Railsponsible Event. Deze pilot is een belangrijke eerste stap om te onderzoeken hoe schaarse materialen in treinen vervangen kunnen worden door milieuvriendelijkere, snel hernieuwbare grondstoffen, waarmee we bijdragen aan een circulaire en toekomstbestendige spoorsector.

NS heeft het thema kritieke en strategische grondstoffen op de agenda gezet binnen het Convenant Circulair Openbaar Vervoer (CCOV), de samenwerking tussen openbaarvervoerpartijen in Nederland. Ook binnen Europe's Rail Joint Undertaking (ERJU) neemt NS het initiatief rondom dit onderwerp en werken we samen aan gerichte projecten. Deze partnerschappen zijn essentieel om gezamenlijk circulaire oplossingen te ontwikkelen, de risico's rondom deze grondstoffen beter te beheersen en inzicht te verkrijgen in welke kritieke en strategische grondstoffen onmisbaar zijn voor onze treinen en de sector als geheel. Als concrete stap organiseerde NS eind 2025, in samenwerking met treinbouwers, andere vervoerders en experts van TNO, een workshop waarin de kritieke en strategische grondstoffen binnen de railsector in kaart zijn gebracht. Deze gezamenlijke aanpak draagt bij aan een duurzaam gebruik van grondstoffen en versterkt de toekomstbestendigheid van het spoor.

Indicatoren en doelen

Om goed te kunnen sturen op circulair en efficiënt materiaalgebruik, werkt NS structureel aan 'inflow- meten'. Hiermee analyseren we de hoeveelheid en samenstelling van de materialen die de organisatie inkoopt. NS meet de circulariteit van ingekochte materialen door te meten hoeveel massa verschillende typen materiaal is ingekocht en vervolgens te bepalen in hoeverre dit circulaire grondstoffen bevat. Voor inflow waarvan we de massa niet kennen maken we een schatting op basis van de gemiddelde massa per euro van de inkoopcategorie waartoe de inflow behoort. We berekenen de circulariteit van de inflow op basis van de CTI classificaties 'non-virgin' (grondstoffen die een eerdere toepassing hebben gehad) en 'renewable' (organische grondstoffen die niet worden uitgeput).

De circulaire content wordt bepaald op basis van informatie van leveranciers en publiek beschikbare productinformatie. Voor ingekochte goederen waarvoor geen informatie over de circulariteit beschikbaar is wordt conservatief aangenomen dat de grondstoffen niet circulair zijn, er wordt dus geen gebruik gemaakt van marktgemiddelden voor circulaire content.

Er zijn meetbare jaarlijkse doelstellingen vastgesteld voor circulaire inflow door alle NS bedrijfsonderdelen tot 2030, die optellen tot de volgende NS-brede doelen voor het percentage circulaire inflow:

Indicator	Eenheid	Realisatie 2025	Realisatie 2024	Doel 2025	Doel 2030
Aandeel circulaire inflow	%	14%	17%	21%	25%

	Eenheid	2025	2024
Totale inflow	ton	63.202	71.500
Inflow gemeten	ton	36.913	14.318
<i>Aandeel inflow gemeten</i>	%	58%	20%
Kritieke materialen gemeten	ton	34	360
Strategische materialen gemeten	ton	63	103

De totale inflow van NS was in 2025 naar schatting 63.202 ton (2024: 71.500 ton). De belangrijkste categorieën zijn:

- Treinen: nieuw rollend materieel en treinonderdelen (in 2025 voornamelijk ICNG; circa 8.000 ton)
- Retail assortiment: voornamelijk voedsel en dranken die worden verkocht in de verschillende formules van NS Retail (circa 25.000 ton)
- Bouwmaterialen: voor bouw- en verbouw-projecten (circa 22.000 ton)

In 2025 is 36.913 ton inflow gemeten (2024: 14.318 ton). Het aandeel gemeten inflow is gestegen naar 58% (2024: 20%), met name door de beschikbaarheid van meer data van het retail assortiment, instroom van nieuw materieel en de bouw van de treinstellenhal op onze locatie voor treinmodernisering in Haarlem. Ook is in steeds meer inkoopcontracten het aanleveren van inflow-informatie door leveranciers opgenomen.

Van de ingestroomde materialen waarvan we weten wat erin zit (inflow-meten) was 14% circulair (2024: 17%). De realisatie in 2025 is onder het door ons gestelde doel (21%). Dit komt met name door de beschikbaarheid van meer data van het retail assortiment, waar het uitdagend blijkt om een hoog aandeel circulaire inflow te realiseren. Ook het bouwproject in Haarlem heeft een relatief laag aandeel circulaire inflow.

34 ton (0,05%) aan kritieke materialen was bekend in de inflow van NS in 2025. Dit is voornamelijk aluminium dat wordt gebruikt in het treincasco en in treinramen. 63 ton (0,09%) aan strategische materialen was bekend in de inflow van NS in 2025, dit is met name koper in koolsleepstukken en bekabeling. NS hanteert de vijfde lijst van kritieke grondstoffen (Critical Raw Materials), die in 2023 door de Europese Commissie is gepubliceerd, om het gebruik van schaars en strategisch belangrijk materiaal binnen haar bedrijfsvoering te monitoren en te minimaliseren.

Materiaaluitstromen en afval

Acties, indicatoren en doelen

Acties

Optimaliseren materiaalgebruik

We zijn zuinig op onze materialen en treinen. We zetten in op maximaal (her)gebruik van materialen door goed onderhoud, reparatie en levensduurverlenging. Zo voorkomen we verspilling en kunnen we langer en efficiënter (her)gebruik maken van onze producten en onderdelen.

Dit jaar is bij NS treinmodernisering gestart met de Pre Try Out (PTO) van de modernisering van de eerste 20 jaar oude VIRM4 trein, zodat deze weer 20 jaar reizigers kan vervoeren. Het streven is om 99% van oude treinonderdelen een tweede leven te geven, waarvan 83% wordt opgeknapt en teruggeplaatst in de gemoderniseerde treinen. Vanaf 2026 starten we met de serieproductie voor de modernisering van de volledige VIRM4-vloot.

Bij reparatie en onderhoud streven we naar levensduurverlenging van treinonderdelen. In 2025 bestond 25% van de verbruikte treinonderdelen, exclusief bevestigingsmiddelen zoals boutjes en moertjes, uit zogenoemde wisseldelen. Deze wisseldelen worden bij defect gerepareerd of gereviseerd in plaats van weggegooid en vervangen door nieuwe. De potentie om slijtdelen om te zetten naar wisseldelen onderzoeken we in de toekomst verder.

Geen afval veroorzaken

Door het optimaliseren van ons materiaalgebruik proberen we afval te voorkomen, NS ziet afval als waardevolle grondstof. We kijken eerst of we het product volledig kunnen hergebruiken. Mocht dit niet meer mogelijk zijn zorgen we ervoor dat materialen een hoogwaardige nieuwe bestemming krijgen. Indien mogelijk sluiten we de kringloop binnen NS door hergebruik en up-/recycling. We analyseren welke onderdelen opnieuw ingezet kunnen worden binnen onze organisatie en bieden restmaterialen aan derden via verschillende kanalen. Materialen die niet meer hergebruikt of verkocht kunnen worden, worden zo goed mogelijk gerecycled door onze afvalverwerker. Voor betere en efficiëntere afvalscheiding optimaliseren we afval-inzamelplekken op NS-locaties.

Samen met ProRail en IenW werkt NS Stations aan de Ambitie Afvalvrije Stations 2040 om zo de circulaire outflow van consumentenafval op stations te verhogen. In 2025 werd 35% van het consumentenafval op stations circulair verwerkt (2024: 33%). Afgelopen jaar is een hernieuwde routekaart vastgesteld met verbetermaatregelen tot 2030, om bijvoorbeeld verpakkingsmaterialen te verduurzamen en het scheiden van afval aan de bron te verbeteren.

Ook op NS kantoren, kantines en verblijven zijn dit jaar stappen gezet om het afval beter te scheiden. Zo zijn er nieuwe afvalscheidingsbakken geplaatst, waardoor recycling wordt bevorderd en afvalstromen beter gescheiden en verwerkt kunnen worden. In 2025 is 37% van de outflow van kantoren circulair verwerkt (2024: 34%).

Vanaf 2024 vraagt NS collega's en bezoekers een eigen beker mee te nemen naar NS-locaties voor koffie of thee. In 2025 stopte NS met het verstrekken van herbruikbare plastic bekertjes bij vergeten bekertjes. Zo stimuleren we duurzaam hergebruik en voorkomen we afval.

Uitstroom van treinen

Wanneer een treinserie het einde van haar levensduur nadert en niet meer nodig is voor de dienstregeling, dan heeft het de voorkeur om de trein te verkopen op de tweedehandsmarkt. Zo hebben we in 2025 zes locomotieven, één Intercity-treinstel van het type 'Koploper' (ICMm) en drie ICE-treinstellen geleverd aan externe partijen.

Voor we verkopen, kijken we welke onderdelen we nog kunnen gebruiken om daarmee onze overige treinen in stand te houden. In 2025 hebben we ruim 4.400 onderdelen uit ICMm-treinen voor eigen gebruik weten te gebruiken. Als verkoop van de trein niet mogelijk blijkt, bijvoorbeeld vanwege ernstige schade, of als er geen interesse in de markt is, dan bieden we onderdelen die we zelf niet meer nodig hebben aan voor hergebruik door derden. Dit gebeurt bijvoorbeeld via een zogenaamd 'oogstboek' dat we delen met marktpartijen en onze upcycle-partners. Dankzij deze aanpak hebben we in 2025 bovendien ongeveer 1.600 treinonderdelen gedemonteerd en verkocht aan derden voor hergebruik.

Tot slot zorgen we ervoor dat de restmaterialen van treinen die niet hergebruikt kunnen worden, zorgvuldig worden gescheiden en maximaal worden gerecycled. Bij de ontmanteling van ICMm-bakken hebben we in 2025 ruim 97% van de materialen duurzaam in de kringloop gehouden.

NS Upcycle shops en NS veilingen

In 2025 hebben we pop-up NS Upcycle shops geopend op de stations Rotterdam, Amsterdam Centraal en Utrecht Centraal. In deze winkels bieden we unieke collector-items van oude treinen aan, zoals noodremtrekkers en treinprullenbakken. Daarnaast verkopen we NS upcycle-producten gemaakt van treinonderdelen. Samen met onze upcycle-partners geven we circulair design een podium en laten we zien dat afval niet bestaat. We inspireren bezoekers om 'afval' te zien als het startpunt voor iets nieuws. Op deze manier dragen we bij aan het verkleinen van de afvalberg en vergroten we het bewustzijn rondom duurzaam hergebruik.

Via een dertiental veilingen hebben we in 2025 oude of overvloedige NS-materialen een nieuwe bestemming gegeven. In totaal hebben we hiermee honderden artikelen met een gezamenlijk gewicht van 78 ton aan materiaal herbestemd.

Indicatoren en doelen

NS hanteert voor de outflow de afvalhiërarchie van de Ladder van Lansink. Deze ladder maakt onderscheid tussen verschillende manieren van afvalbeheer. Preventie en hergebruik hebben de hoogste prioriteit, gevolgd door recycling. Verbranding met energieopwekking, verbranding zonder energieopwekking en storten worden door NS gezien als lineaire outflow.

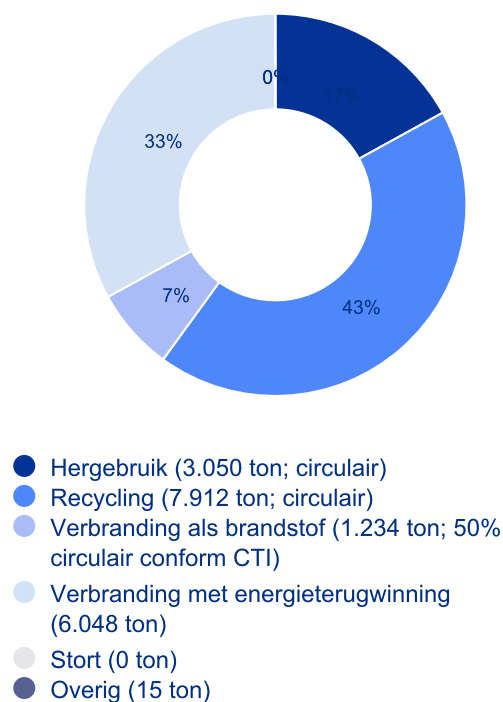
Met de indicator 'Circulaire outflow' sturen we op het vergroten van de circulariteit van uitgaande materialen. Er zijn meetbare jaarlijkse doelstellingen vastgesteld voor 'circulaire outflow' door alle NS bedrijfsonderdelen tot 2030, die optellen tot de volgende NS-brede doelen voor het percentage circulaire outflow:

Indicator	Eenheid	Realisatie 2025	Realisatie 2024	Doel 2025	Doel 2030
Aandeel circulaire outflow	%	63%	56%	64%	82%

In 2025 hebben we 18.259 ton materialen afgevoerd. Van de afgevoerde materialen was 63% circulair (2024: 56%). Deze stijging in het circulaire aandeel komt doordat steeds meer materialen worden herstemd en hergebruikt.

De samenstelling (tabel) en verwerkingsmethoden (diagram) van de outflow zijn:

	Totale outflow (ton)	% circulaire outflow
Restafval	7.003	19%
Metalen	3.334	99%
Diversen hergebruik	3.047	100%
Hout, papier en karton	1.289	94%
Olie(producten) en slibs	1.155	76%
Bouw- en sloopafval	860	95%
Swill en over-datum- producten	732	50%
Oplosmiddelen	407	99%
Kunststoffen en verpakkingen	163	42%
Overig	269	61%
	18.259	63%



Gevaarlijk afval

In 2025 is er 992 ton gevaarlijk afval afgevoerd, wat neerkomt op 5,4% van de totale outflow (2024: 6,1%). Deze categorie gevaarlijk afval omvat onder andere vervuild water, minerale oliën, verf en koelmiddelen. Het lagere percentage ten opzichte van vorig jaar komt mede doordat er in 2025 geen modernisering van de VIRMm-treinen heeft plaatsgevonden. Van het gevaarlijk afval is 87% (2024: 88%) circulair verwerkt. Dit jaar is het gebruik van spoelmiddelen kritisch bekeken en zijn aanpassingen doorgevoerd om het verbruik te verminderen. Ook is het verfproces bij NS-treinmodernisering geoptimaliseerd door inzet van een ander merk en een preciezere uitvoering. Deze maatregelen dragen gezamenlijk bij aan de reductie van gevaarlijk afval.

Samenwerkingen

Ondertekening Convenant Circulair Openbaar Vervoer (CCOV)

In 2025 heeft NS het Convenant Circulair Openbaar Vervoer ondertekend. Met deze stap onderstrepen we onze inzet voor de transitie naar een circulaire economie binnen de Nederlandse mobiliteitssector. In samenwerking met andere ov-partijen en het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat werkt NS aan de transitie naar circulair openbaar vervoer, waarbij kennisdeling en investeringen in onderzoek en innovatie centraal staan.

NS lid van Nederlandse Vereniging Circulaire Economie (NVCE)

In 2025 is de Nederlandse Vereniging Circulaire Economie opgericht, waarvan NS lid is geworden. Hiermee versterken we onze betrokkenheid bij de bevordering van circulair ondernemen en zijn we aangesloten bij een sterk netwerk van ondernemers die samen werken aan een circulaire economie.

Governance

Goed bestuur

Als grote onderneming, met een belangrijke maatschappelijke rol in de Nederlandse samenleving, hecht NS aan een solide governance-structuur. NS streeft naar een integere en transparante bedrijfsvoering. Als staatsdeelneming hebben we daarin ook een voorbeeldfunctie. NS wil een organisatie zijn met een open en veilige cultuur, waar integer werken vanzelfsprekend is. We vinden het belangrijk om resultaatgericht en binnen de afgesproken normen en waarden te werken.

Het materiële thema 'Goed bestuur' heeft als sub-thema 'Organisatiecultuur, integriteit en compliance':

Materiële impacts, risico's en kansen	Waardeketen	Beleid	Actieplan
<i>Sub-thema: Organisatiecultuur, integriteit en compliance</i>			
De impact van een integere en transparante bedrijfsvoering van NS op de maatschappij	Positieve en negatieve impact	Gehele waardeketen	• Gedragscode • Meldregeling Integriteit • E-learning gedragscode • Meldpunt integriteit • Commissie integriteit • Vertrouwenspersonen • Meldpunt externe stakeholders

Organisatiecultuur, integriteit en compliance

Materiële impacts, risico's en kansen

Impact

NS heeft een impact op de maatschappij door de manier waarop binnen haar organisatie wordt gewerkt. Een integere en transparante bedrijfsvoering zorgt voor vertrouwen, verantwoord gebruik van middelen, een eerlijke markt en een veilige werkomgeving. Als organisatiecultuur, integriteit en compliance niet op orde zijn bestaat de mogelijkheid dat belangen van stakeholders onvoldoende worden beschermd, of dat onvoldoende wordt gestuurd op duurzame lange termijn waardecreatie.

Beleid, acties, indicatoren en doelen

Beleid

Gedragscode

Onze gedragscode vormt voor alle NS'ers de basis voor professioneel handelen en helpt hen om in uiteenlopende situaties de juiste afwegingen en keuzes te maken. De gedragscode is goedgekeurd door de raad van bestuur en is beschikbaar voor medewerkers via het intranet. Medewerkers volgen minimaal eens per drie jaar een onlinetraining over de NS gedragscode.

De gedragscode is ook de basis voor de behandeling van integriteitsmeldingen en de uitvoering van integriteitsonderzoek. De gedragscode is in lijn met de OECD-richtlijnen en de Nederlandse Corporate Governance Code. Daarmee is de bescherming van mensenrechten binnen NS geborgd. Op basis van de gedragscode hebben we beleid voor specifieke thema's, zoals belangenverstrengeling, mededinging, informatiebescherming, anti-corruptie en fraude.

Meldregeling Integriteit

De Meldregeling Integriteit, inclusief klokkenluidersmeldingen, borgt dat:

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

Medewerkers kunnen op verschillende manieren, eventueel anoniem, vermeende integriteitskwesties of misstanden melden: via het Meldpunt Integriteit, via een speciale app, per e-mail of in een persoonlijk gesprek. Een integriteitsmelding kan leiden tot een advies aan de melder en het betrokken management over de verdere aanpak en maatregelen. Ook kan er een (onafhankelijk) intern feitenonderzoek door NS Corporate Security plaatsvinden, op basis waarvan NS maatregelen bepaalt.

Het Integriteitsportaal op het intranet van NS biedt medewerkers informatie over integriteit en het NS-beleid.

Acties

Organisatiecultuur

De integriteit van NS staat of valt met het gedrag van medewerkers en de keuzes die zij in hun werk maken. We stimuleren een cultuur van openheid en aanspreekbaarheid. Hiervoor vinden doorlopend bewustwordingsactiviteiten plaats. Het thema is bij verschillende werkoverleggen aan de orde gekomen. Ook wordt er binnen NS een omstanderstraining aangeboden.

In het kader van continue aandacht voor ongewenste omgangsvormen, krijgen bedrijfsonderdelen in samenwerking met HR concrete ondersteuning bij maatwerkactiviteiten: om effectief op ongewenst gedrag te reageren én preventief het onderwerp structureel onder de aandacht te brengen. De NS Gedragscode vormt daarin de leidraad. Bovendien heeft NS een planning- en controlcyclus ingericht voor de risico's en issues op het gebied van integriteit en compliance, om deze risico's en issues beheersbaar te maken en te houden.

Integriteit

De operationele afdelingen van NS hebben de verantwoordelijkheid voor een integere bedrijfsvoering. De afdeling Integriteit ondersteunt de bevordering van gewenst gedrag en naleving van wet- en regelgeving en de NS Gedragscode. Verder vindt afstemming plaats met de NS-vertrouwenspersonen, binnen de grenzen van vertrouwelijkheid. De afdeling heeft een directe (escalatie)lijn voor integriteit met de president-directeur van NS en met de raad van commissarissen.

NS heeft een commissie Integriteit, met daarin de directeurs HR, Legal, Corporate Security en Risk & Compliance. De commissie toetst nieuw integriteitsbeleid en geeft advies over vraagstukken en meldingen op het gebied van integriteit.

In 2025 is de Meldregeling Integriteit geëvalueerd op implementatie (werking intern), maatschappelijke ontwikkelingen en wetgeving. Uit deze evaluatie zijn geen grote wijzigingen voortgekomen, maar met name verduidelijkingen, aanscherpingen en wijzigingen naar aanleiding van organisatieveranderingen.

Compliance

NS heeft een bedrijfsbrede visie op compliance. Daarin staan de belangrijkste uitdagingen en prioriteiten voor compliant werken vermeld. In 2025 is op basis hiervan verder invulling gegeven aan de fraudebeheersing, met een risk-based aanpak van fraudedossiers. Daarnaast heeft de aangescherpte wetgeving rondom nationale en Europese veiligheid (Wet weerbaarheid kritische entiteiten, Cyberbeveiligingswet) significante impact voor NS. We

bereiden ons voor op hogere eisen aan fysieke veiligheid en cybersecurity en een intensievere samenwerking met Defensie. In dat kader is ook een Integrale Security Oversight Committee (I-SOC) op bestuurlijk niveau ingericht. Verder is vervolg gegeven aan de introductie van de nieuwe duurzaamheidswetgeving (CSRD, CSDDD), waaraan NS in 2027 volledig compliant dient te zijn.

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

NS Integriteit, Risk & Compliance (IR&C) ondersteunt de raad van bestuur en het management bij het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen door:

- inzicht te geven in risico's en compliancevraagstukken in relatie tot de strategie en activiteiten van NS;
- te adviseren over te nemen (beheers)maatregelen;
- het bevorderen van de integere organisatiecultuur en -structuur binnen NS, door integriteitsmeldingen in behandeling te nemen en de business gevraagd en ongevraagd te adviseren over zakelijke integriteit en omgangsvormen.

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

We zien erop toe dat we wet- en regelgeving zorgvuldig naleven. NS heeft te maken met een complex geheel aan wetten en regels. Zo moeten we ons bijvoorbeeld houden aan externe eisen vanuit nationale en Europese overheden. Dat varieert van de Spoorwegwet en de hoofdrailnetconcessie tot wet- en regelgeving op allerlei deelgebieden. Denk aan veiligheid, klanten, mededinging, arbeidsomstandigheden, aanbestedingen, IT, ruimtelijke ordening en duurzaamheid. Daarnaast zijn er bij NS tal van interne regels en eisen van kracht, zoals de cao, de gedragscode, de inkoopvoorwaarden en het machinistenhandboek.

Compliance management is daarnaast ingebed in de reguliere bedrijfs- en procesvoering. Hierbij maken we gebruik van compliance normen en prestatie-indicatoren, onder andere voor mededinging, aanbesteding, privacy en veiligheid. Ook geven we trainingen in de organisatie om kennis van wet- en regelgeving bij medewerkers op peil te houden.

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

Indicatoren en doelen (integriteit)

Indicator	Eenheid	Realisatie 2025	Realisatie 2024
Integriteitsmeldingen (intern)	#	121	99
Integriteitsmeldingen (extern)	#	2	5
Ondersteuning door vertrouwenspersoon	#	236	187
Vragen aan afdeling integriteit	#	290	291

In 2025 zijn in totaal 121 integriteitsmeldingen ontvangen (2024: 99). Van de meldingen die in 2025 zijn afgerond, bleek 19% (geheel of gedeeltelijk) gegrond. Medewerkers kunnen zich, zowel bij een integriteitsmelding als om andere redenen, laten ondersteunen door een vertrouwenspersoon van NS. In 2025 is hiervan 236 keer gebruikgemaakt (2024: 187). Ook voor externe stakeholders heeft NS een meldpunt. Daarvan is in 2025 twee keer gebruikgemaakt. Kritische kwesties die mogelijk bedrijfsbrede impact hebben, worden per kwartaal gerapporteerd aan de raad van bestuur op aantallen en categorieën. Daarnaast is er een escalatielijn naar de president-directeur.

Medewerkers kunnen concrete vraagstukken en dilemma's voorleggen aan de afdeling Integriteit. Vragen stellen kan per mail of telefonisch. De afdeling adviseert medewerkers over mogelijke oplossingen en acties. In 2025 heeft de afdeling 290 vragen beantwoord (2024: 291).

Jaarrekening

Geconsolideerde jaarrekening

Geconsolideerde winst- en verliesrekening 2025

(in miljoenen euro's)		2025	2024
2	Opbrengsten	3.920	3.702
3	Kosten personeel	1.960	1.765
4	Afschrijvingskosten en (terugneming van) bijzondere waardeverminderingen	-185	462
5	Kosten grond- en hulpstoffen	390	329
6	Geactiveerde productie eigen bedrijf	-60	-63
7	Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	513	487
8	Infraheffing en concessievergoeding	424	533
9	Overige bedrijfslasten	417	339
	Bedrijfslasten	3.459	3.852
16	Aandeel in resultaat investeringen verwerkt volgens de equity-methode	-1	2
	Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	460	-148
	Financieringsbaten	32	60
	Financieringslasten	-60	-30
27	Nettofinancieringsresultaat	-28	30
	Resultaat voor winstbelastingen	432	-118
10	Winstbelasting	-54	-6
	Resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	378	-124
	Beëindigde bedrijfsactiviteiten		
1	Resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten, na belastingen	2	-17
	Resultaat over de verslagperiode	380	-141

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat 2025

(in miljoenen euro's)

	2025	2024
Resultaat over de verslagperiode	380	-141
Totaalresultaat te reclassificeren naar winst-en-verliesrekening in volgende perioden		
Veranderingen in waardering tegen reële waarde verwerkt via totaalresultaat	2	2
10 Belastingen	-	-
Overig totaalresultaat, na belastingen	2	2
Totaalresultaat over de verslagperiode	382	-139

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

Geconsolideerde balans per 31 december 2025

vóór resultaatbestemming

(in miljoenen euro's)

	31 december 2025	31 december 2024
Activa		
12 Materiële vaste activa	4.077	3.513
13 Vastgoedobjecten	109	113
14 Immateriële vaste activa	51	110
31 Gebruiksrechten vaste activa	107	104
16 Investeringsverwerkt volgens de equity-methode	15	15
23 Overige financiële vaste activa, inclusief beleggingen	104	106
11 Latente belastingvorderingen	368	422
Totaal vaste activa	4.831	4.383
17 Voorraden	175	172
18 Debiteuren en overige vorderingen	494	371
23 Overige financiële vlottende activa, inclusief beleggingen	871	1.046
19 Geldmiddelen en kasequivalenten	437	449
Totaal vlottende activa	1.977	2.038
Totaal activa	6.808	6.421
Eigen vermogen en verplichtingen		
24 Eigen vermogen		
Geplaatst aandelenkapitaal	1.012	1.012
Overige reserves	48	46
Ingehouden winsten	718	858
Onverdeeld resultaat	380	-141
Kapitaal en reserves toekomend aan aandeelhouder	2.158	1.775
Minderheidsbelang derden	-	-
Eigen vermogen	2.158	1.775
28 Aan komende jaren toe te rekenen baten	87	106
25 Leningen en overige financiële verplichtingen inclusief derivaten	2.300	2.536
31 Leaseverplichtingen	94	91
29 Personeelsbeloningen	237	81
30 Voorzieningen	87	90
20 Overlopende posten	4	6
Totaal langlopende verplichtingen	2.809	2.910
25 Leningen en overige financiële verplichtingen inclusief derivaten	237	69
31 Leaseverplichtingen	18	30
Verschuldigde winstbelasting	-	-
21 Crediteuren en overige schulden	1.006	1.026
22 Vooruitontvangen baten	568	590
30 Voorzieningen	12	21
Totaal kortlopende verplichtingen	1.841	1.736
Totaal verplichtingen	4.650	4.646
Totaal eigen vermogen en verplichtingen	6.808	6.421

Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2025

(in miljoenen euro's)

	2025	2024
Resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	378	-124
<i>Aanpassingen voor:</i>		
10 Winstbelasting	54	6
16 Resultaat uit investeringen verwerkt volgens de equity-methode	1	-2
12,13,14,31 Afschrijvingen	283	372
12,13,14,31 (Terugname van) bijzondere waardeverminderingen	-468	90
27 Nettofinancieringsresultaat	28	-30
30 Mutatie voorzieningen	-11	-16
29 Mutatie personeelsbeloningen	156	23
Mutatie overige posten niet resulterend in kasstromen	41	3
28 Mutatie aan komende jaren toe te rekenen baten	-17	-34
Resultaat na aanpassingen	445	288
17 Mutatie voorraden	-3	-10
18 Mutatie debiteuren en overige vorderingen	-121	3
21,22 Mutatie kortlopende verplichtingen en vooruitontvangen baten	-50	103
Mutaties werkkapitaal	-174	96
Betaalde rente	-76	-51
Ontvangen/betaalde winstbelastingen	-	-
Netto kasstroom uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	-	34
Netto kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	195	367
Ontvangen financieringsbaten	15	15
Vervreemding/verwerving van dochterondernemingen (na aftrek van afgestoten/verworven geldmiddelen)	-	-29
12,14 Verwerving van (im)materiële vaste activa	-330	-511
Ontvangen subsidies met betrekking tot (im)materiële vaste activa	25	65
13 Verwerving van vastgoedobjecten	-3	-4
Ontvangsten (betalingen) overige beleggingen	1	0
16,23 Verwerving financiële vaste activa, incl. beleggingen*	-591	-712
16,23 Vervreemding financiële vaste activa, incl. beleggingen*	770	311
12,13,14 Vervreemding (im)materiële vaste activa en vastgoedobjecten	8	3
Netto investeringskastroom uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	9	91
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten	-96	-771
Netto kasstroom uit bedrijfs- en investeringsactiviteiten	99	-404
25 Aflossing van opgenomen leningen	-62	-382
31 Aflossing van leaseverplichtingen	-42	-42
25 Opname leningen	1	865
Netto financieringskastroom uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	-8	-48
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten	-111	393
Netto afname/toename geldmiddelen en kasequivalenten	-12	-11
Geldmiddelen en kasequivalenten per 1 januari	449	460
Valutakoers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen	-	-
19 Geldmiddelen en kasequivalenten per 31 december	437	449

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

Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen

(in miljoenen euro's)	Geplaatst kapitaal	Overige reserves	Ingehouden winsten	Onverdeeld resultaat	Totaal
Stand per 1 januari 2024	1.012	44	1.238	-380	1.914
Resultaat boekjaar	-	-	-	-141	-141
Niet-gerealiseerde resultaten	-	2	-	-	2
Totaalresultaat over de verslagperiode	-	2	-	-141	-139
Resultaatbestemming	-	-	-380	380	-
Overige mutaties	-	-	-	-	-
Stand per 31 december 2024	1.012	46	858	-141	1.775
Resultaat boekjaar	-	-	-	380	380
Niet-gerealiseerde resultaten	-	2	-	-	2
Totaalresultaat over de verslagperiode	-	2	-	380	382
Resultaatbestemming	-	-	-141	141	-
Overige mutaties	-	-	1	-	1
Stand per 31 december 2025	1.012	48	718	380	2.158

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2025

De toelichting is verdeeld in zes onderdelen:

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

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

Sectie 1 Algemene informatie en materiële grondslagen voor financiële verslaggeving

Algemene informatie

NV Nederlandse Spoorwegen is gevestigd aan Laan van Puntenburg 100 te Utrecht in Nederland (KvK nummer 30012558) en is een 'Naamloze vennootschap'. De geconsolideerde jaarrekening van de vennootschap over het boekjaar 2025 (periode 1 januari 2025 tot en met 31 december 2025) omvat de vennootschap en haar dochterondernemingen (hierna te noemen Groep) en het belang van de Groep in deelnemingen en vennootschappen waarover gezamenlijk met derden zeggenschap wordt uitgeoefend. NV Nederlandse Spoorwegen is de houdstermaatschappij van NS Groep NV die op haar beurt de houdstermaatschappij is van de werkmaatschappijen die de verschillende bedrijfsactiviteiten van het concern uitvoeren. De cijfers van de geconsolideerde jaarrekening van NS Groep NV zijn in materiële zin gelijk aan de geconsolideerde cijfers van NV Nederlandse Spoorwegen. De werkmaatschappijen van NS Groep NV zijn opgenomen in noot 33. De activiteiten van de Groep betreffen voornamelijk vervoer van reizigers, beheer en ontwikkeling van vastgoed en exploitatie van stationslocaties in Nederland.

De raad van bestuur heeft op 2 maart 2026 de jaarrekening opgemaakt. De raad van commissarissen heeft in het preadvies aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders geadviseerd de jaarrekening ongewijzigd vast te stellen. Raad van bestuur en raad van commissarissen hebben op 2 maart 2026 toestemming gegeven voor publicatie van de jaarrekening. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders besluit over de vaststelling op 13 maart 2026.

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 2025 zijn geen bedrijven aangekocht of verkocht.

Belangrijke (resultaat) ontwikkelingen

Het resultaat uit bedrijfsactiviteiten van de Groep is € 460 miljoen positief. De belangrijkste ontwikkelingen zijn:

- Stijging van de opbrengsten over 2025 ten opzichte van 2024 is het gevolg van licht gestegen reizigerskilometers en de doorgevoerde prijsstijgingen.
- De gestegen lasten 2025 ten opzichte van 2024 worden hoofdzakelijk veroorzaakt door gestegen loonkosten als gevolg van cao-verhoging en gestegen energiekosten. Een deel van de stijging wordt gemitigeerd doordat over 2025 geen concessievergoeding is verschuldigd, maar een concessiesubsidie is ontvangen.
- Als gevolg van de zwaar werkregeling zoals deze in de cao is afgesproken is een voorziening zwaar werkregeling ten laste van het resultaat getroffen voor een bedrag van €188 miljoen.
- Het netto effect van de toets op bijzondere waardeverminderingen in Nederland van € 582 miljoen (bestaande uit een terugnemings van de bijzondere waardevermindering ultimo 2025 van € 468 miljoen en een lagere afschrijvingslast over 2025 van € 114 miljoen, zie noot 15).

Het netto financieringsresultaat bedraagt € 28 miljoen negatief (2024: € 30 miljoen positief). De ontwikkeling van het financieringsresultaat in 2025 ten opzichte van 2024 wordt veroorzaakt door hogere rentelasten van € 12 miljoen, lagere toerekening van bouwrente aan werken en materieel in constructie voor een bedrag van € 21 miljoen in 2025 (2024: € 47 miljoen) en een vrijval van voorziene verplichtingen en garanties in relatie tot de insolventieprocedure in Duitsland van € 14 miljoen in 2024, zie noot 30.

Er is een belastinglast geboekt van € 54 miljoen (2024: € 6 miljoen belastinglast). De effectieve belastingdruk wijkt af van de reguliere belastingdruk. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door opwaardering van belastinglatenties voor een bedrag van € 58 miljoen (zie noot 10).

Een nadere analyse van het resultaat is opgenomen in het hoofdstuk 'Financiële prestaties' van het NS Jaarverslag.

Materiële grondslagen voor financiële verslaggeving

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

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

De Groep heeft met ingang van 1 januari 2025 de volgende nieuwe standaarden en wijzigingen op standaarden aangehouden, met inbegrip van alle daaruit voortvloeiende wijzigingen in overige standaarden. Deze nieuwe of aangepaste standaarden hebben geen significante impact op de geconsolideerde jaarrekening van de Groep gehad:

- wijzigingen in IAS 21 De gevolgen van wisselkoerswijzigingen: Gebrek aan inwisselbaarheid;

Nieuwe standaarden en wijzigingen in standaarden die verplicht zijn met ingang van 2026 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 2026 of later verplicht zijn.

De volgende standaarden zijn van toepassing vanaf 1 januari 2027:

- IFRS 18 Presentatie en informatieverstarring in de jaarrekening. De Groep onderzoekt de komende tijd de impact van deze richtlijn voor de presentatie van de winst-en-verliesrekening en opname van zogenaamde 'non-gaap measures' in de jaarrekening.
- IFRS 19 Dochterondernemingen zonder publieke verantwoording: Informatieverstarring.

Schattingswijziging afschrijvingen materieel

In de eerste helft van 2025 is door NS een onderzoek gestart naar de vraag of het huidige afschrijvingsbeleid van materieel nog in overeenstemming is met de actuele inzichten rondom de instandhouding van het materieel. Voorheen werd materieel initieel lineair afgeschreven over een periode van 20 jaar, waarna eventuele moderniseringenvolgens over 18 jaar werden afgeschreven. Uit dit onderzoek is geconcludeerd dat dit afschrijvingsconcept voor een deel van het materieelpark niet langer passend is.

NS hanteerde voor al het materieel een technische levensduur van 20 jaar, gevolgd door een modernisering waarvan deze investeringen over een periode van 18 jaar worden afgeschreven. In de eerste helft van 2025 is echter vastgesteld dat voor een deel van het materieel een langere inzetduur mogelijk is, wanneer wordt gewerkt met een passend periodiek onderhoudsregime en modernisering geen automatisme is. Voor deze materieeltypen is modernisering na 20 jaar daarom niet langer het automatische uitgangspunt en is de verwachting dat de levensduur 30 jaar zal bedragen. Per 1 juli 2025 wordt dit deel van het materieel voortaan lineair afgeschreven over 30 jaar, waarbij verdere instandhoudings- en onderhoudsuitgaven gedurende de gehele gebruiksperiode direct als kosten in de winst-en-verliesrekening worden opgenomen.

Deze wijziging in de schatting heeft geleid tot een vermindering van de afschrijvingslasten in 2025 met € 38 miljoen en een toename van de onderhoudskosten van € 1 miljoen. Voor de komende 2 jaar zullen naar verwachting de afschrijvingslasten per jaar € 76 miljoen lager zijn en de onderhoudskosten voor 2026 € 8 miljoen en voor 2027 € 35 miljoen hoger.

De schattingswijziging is in overeenstemming met IAS 8, prospectief verwerkt.

Schattingen en beoordelingen

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

De belangrijkste schattingen en beoordelingen betreffen:

- continuïteitsveronderstelling (zoals is opgenomen in de paragraaf 'Continuïteitsveronderstelling');
- bijzondere waardeverminderingen (noot 15);
- latente belastingvorderingen (noot 11);
- economische gebruiksduur rollend materieel (noot 12);
- voorraden (noot 17);
- verplichtingen uit hoofde van personeelsbeloningen (waaronder zwaar werkregeling) (noot 29)
- overige voorzieningen en niet in de balans opgenomen regelingen (noot 30 en noot 32).

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

Grondslagen voor consolidatie Dochterondernemingen

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

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

Verwerving van dochterondernemingen

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

Eliminatie van transacties bij consolidatie

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

Vaste activa aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten

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

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

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

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

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

Vreemde valuta

Transacties in vreemde valuta

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

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

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

Buitenlandse activiteiten

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

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

Bepaling reële waarde

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

Vastgoedobjecten

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

Beleggingen in financiële vaste activa

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

Derivaten

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

Activa aangehouden voor verkoop

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

Niet-afgeleide financiële verplichtingen

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

Verplichting energiemechanisme

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

Gesegmenteerde informatie

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

Grondslagen geconsolideerd kasstroomoverzicht

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

Continuïteitsveronderstelling

De Groep heeft de jaarrekening voor het boekjaar 2025 opgesteld op basis van het continuïteitsbeginsel, dat uitgaat van de continuïteit van de lopende bedrijfsactiviteiten en de realisatie van activa en de afwikkeling van de verplichtingen in het kader van de normale bedrijfsuitoefening.

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

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

- OV-studentenkaart contract, uitgangspunt is dat deze in zijn reguliere vorm wordt voortgezet en deze opbrengsten voor 2026 volledig worden vooruitontvangen in de periode van de financiële prognose;
- onzekerheden over het niveau van reizigersopbrengsten als gevolg van een veranderde reizigersvraag;
- onzekerheden over kostenniveaus als gevolg van tekorten op de arbeidsmarkt, grondstofprijzen en inflatie;
- onzekerheden over timing van investeringen in nieuw materieel en daarmee onzekerheden over instroom van nieuw materieel en uitstroom van bestaand materieel.

De voor de Groep beschikbare liquiditeiten bedragen per 31 december 2025 € 1.298 miljoen. Dit bedrag is inclusief beleggingen in twee geldmarktfondsen van in totaal € 861 miljoen. De Groep heeft een bestaande leningsfaciliteit, waarvan € 25 miljoen resterend, verkregen van een bank waarbij de trekkingen dienen te geschieden voor 23 april 2027 en waarvan de trekkingen gekoppeld zijn aan betalingen aan de leverancier uit hoofde van een investeringsproject.

Tevens kan de Groep gebruik maken van een zogenaamde 'revolving credit' faciliteit (beschikbaar tot 20 december 2029) van in totaal € 325 miljoen.

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

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

Sectie 2 Resultaat over het jaar

1. Resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten

In 2023 en 2024 heeft de Groep haar activiteiten in respectievelijk het Verenigd Koninkrijk en Duitsland afgestoten. In 2025 heeft de Groep een bedrag van € 2 miljoen winst (2024: € 17 miljoen verlies) verantwoord als resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten, voortkomend uit de aanpassing van de reële waarde van activa en passiva als gevolg van de afwikkeling van deze activiteiten.

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

(in miljoenen euro's)	2025	2024
Opbrengsten	-	340
Bedrijfslasten	-	-335
Aandeel in resultaat investeringen verwerkt volgens de equity-methode	-	-
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	-	5
Resultaat uit verkoop deelneming	2	-22
Nettofinancieringsresultaat	-	2
Resultaat voor winstbelastingen	2	-15
Winstbelasting	-	-2
Netto resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	2	-17

2. Opbrengsten

(in miljoenen euro's)	Externe opbrengsten	Additionele bijdragen overheden	2025
Treingerelateerd vervoer	3.208	156	3.364
Stationsontwikkeling en -exploitatie	556	-	556
Totaal opbrengsten	3.764	156	3.920

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

Additionele bijdragen overheden

Onder de additionele bijdragen van overheden zijn voor 2025 opbrengsten opgenomen die betrekking hebben op de compensatie voor gemiste tariefsverhogingen, de concessiesubsidie voor het Hoofdrailnet (HRN) en de financiële uitwerking van de afspraken over risicoverdeling zoals vastgelegd in de HRN-concessie.

Overig

Onder stationsontwikkeling en -exploitatie is een bedrag begrepen van € 24 miljoen (2024: € 27 miljoen) met betrekking tot ontwikkelactiviteiten.

Waarderingsgrondslag

Opbrengsten

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

Verlening van diensten en verkoop van goederen

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

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

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

Additionele bijdrage overheden

Bijdragen van overheden worden vastgesteld op basis van de individuele regelingen met diverse overheidsinstellingen en zijn bedoeld ter dekking van gemaakte kosten dan wel als tegemoetkoming als gevolg van omzetsderving in (een deel van) het boekjaar. De bijdragen zijn toegerekend aan de periode waarop deze van toepassing zijn.

Huuropbrengsten

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

Ontwikkelopbrengsten

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

3. Kosten personeel

(in miljoenen euro's)	2025	2024
Salarissen	1.252	1.207
Premies sociale verzekeringen	210	197
Pensioenlasten toegezegde-bijdrageregelingen	158	155
Pensioenlasten toegezegd-pensioenregelingen	-	1
Overige personeelskosten	254	87
Inhuur personeel	86	118
Totaal	1.960	1.765

De stijging van de personeelskosten wordt met name veroorzaakt door de vorming van de reservering voor de zwaar werkregeling van € 188 miljoen (zie noot [29](#) [Personeelsbeloningen](#)) en het financiële effect van de nieuwe cao.

De gemiddelde personeelsbezetting was als volgt, waarbij de personeelskosten van de personeelsleden 2024 in Duitsland zijn opgenomen onder resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten:

(in fte)	2025	2024
Nederland	19.392	18.959
Duitsland	-	1.567
Totaal	19.392	20.526

De personeelsbezetting ultimo boekjaar was als volgt:

(in fte)	2025	2024
Totaal Nederland	19.417	19.208

Beloningen bestuurders

(in euro's)	Basissalaris	Alternatief voor aftopping pensioen-opbouw *	Uitbetaling leasebedrag	Vergoeding fiscale bijtelling directieauto	Diverse vergoedingen	Pensioenlasten	Totaal 2025
Wouter Koolmees**	479.730	49.202	4.089	4.289	4.368	21.160	562.838
Angelique Magielse	406.033	37.602	16.920	4.289	4.368	21.160	490.372
Eelco van Asch	406.033	37.602	-	4.289	4.368	21.160	473.452
Liesbeth Kaashoek	406.033	37.602	16.920	4.289	4.368	21.160	490.372
Daan Schut (vanaf 1 april 2025)	306.490	28.463	-	2.953	3.276	15.780	356.962
Totaal	2.004.319	190.471	37.929	20.109	20.748	100.420	2.373.996

(in euro's)	Basissalaris	Alternatief voor aftopping pensioen-opbouw *	Uitbetaling leasebedrag	Vergoeding fiscale bijtelling directieauto	Diverse vergoedingen	Pensioenlasten	Totaal 2024
Wouter Koolmees	477.133	47.130	4.089	5.033	4.368	21.478	559.231
Angelique Magielse (vanaf 1 maart 2024)	327.446	29.880	14.100	4.321	3.640	17.898	397.285
Bert Groenewegen (tot 1 maart 2024)	65.489	5.976	2.820	891	728	3.580	79.484
Tjalling Smit	229.212	20.916	-	2.806	2.806	12.529	268.269
Eelco van Asch	392.936	35.855	-	5.033	4.368	21.478	459.670
Liesbeth Kaashoek (vanaf 15 juni 2024)	213.932	19.422	9.165	2.761	2.366	11.634	259.280
Totaal	1.706.148	159.179	30.174	20.845	18.276	88.597	2.023.219

* Berekend over het vaste salaris.

** In de maand november heeft Wouter Koolmees, na afloop van de landelijke verkiezingen, de rol als verkenner ter voorbereiding op de formatie vervuld. Gedurende deze korte onderbreking heeft Eelco van Asch zijn taken waargenomen en heeft Wouter Koolmees geen bezoldiging vanuit NS ontvangen.

Vanaf 1 juli 2020 tot en met 31 december 2021 is het vaste inkomen op vrijwillig verzoek van de raad van bestuur tijdelijk met 10% gekort. Deze korting is voortgezet in de jaren 2022 tot en met 2025. De cao-verhogingen zijn conform beloningsbeleid toegepast.

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

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

Beloningen managers op sleutelposities (exclusief raad van bestuur)

(in euro's)	Vaste en variabele beloning	Pensioenlasten	Totaal
2025	-	-	-
2024	1.535.034	82.331	1.617.365

Als gevolg van de verkoop van Abellio Duitsland in 2024, en het verankeren van de sleutelposities binnen de raad van bestuur, worden er vanaf 2025 geen beloningen meer vermeld aan managers op sleutelposities.

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

Beloningen commissarissen

De ten laste van de vennootschap komende beloning van de commissarissen over 2025 bedraagt in totaal € 310.872 (2024: € 265.625). De specificatie van de bedragen over 2025 is als volgt:

(in euro's)		2025	2024
Herman Dijkhuizen	Voorzitter RvC, lid remuneratie- en nominatiecommissie. Per 1 april 2024 lid operational committee.	51.507	49.834
Janet Stuijt	Per 1 april 2024 vice voorzitter RvC. Voorzitter remuneratie- en nominatiecommissie en lid risk- en auditcommissie.	45.934	44.364
Pim van der Feltz	Per 1 april 2024 lid operational committee. Tot 1 april 2024 lid risk- en auditcommissie en lid remuneratie- en nominatiecommissie. Einde benoeming met ingang van 10 maart 2025	7.382	39.122
Ron Teerlink	Voorzitter risk- en auditcommissie.	45.609	43.396
Pamela Boumeester	Per 1 april 2024 voorzitter operational committee. Lid remuneratie- en nominatiecommissie en tot 1 april 2024 lid risk- en auditcommissie.	45.609	42.664
Klaas Dijkhoff	Benoemd per 6 maart 2024 als lid risk- en auditcommissie en lid remuneratie- en nominatiecommissie.	40.738	32.332
Giny Boer	Benoemd per 1 oktober 2024 als lid RvC	40.738	9.907
Karen de Lathouder	Benoemd per 10 maart 2025 als lid RvC	33.355	-
Marika van Lier Lels	Vice voorzitter RvC, lid risk- en auditcommissie en lid remuneratie- en nominatiecommissie. Einde benoeming met ingang van 3 februari 2024.	-	4.006
Totaal		310.872	265.625

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

(in euro's)	vanaf 1 maart 2025	vanaf 1 april 2024	vanaf 1 januari 2024
Voorzitter RvC	48.953	47.070	41.186
Vice voorzitter RvC	44.064	42.369	36.478
Lid RvC	39.162	37.656	30.595
Voorzitter risk- en auditcommissie	44.064	42.369	8.825
Lid risk- en auditcommissie	-	-	2.942
Voorzitter remuneratie- en nominatiecommissie	44.064	42.369	8.825
Lid remuneratie- en nominatiecommissie	-	-	2.942
Voorzitter operational committee	44.064	42.369	-

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

Vanaf 1 juli 2020 tot en met 31 december 2021 is de bezoldiging van de raad van commissarissen op eigen verzoek tijdelijk met 10% gekort. Deze korting is voortgezet tot 1 april 2024 en daarna verankerd in het beleid. De cao-verhogingen zijn conform beloningsbeleid toegepast.

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

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

4. Afschrijvingskosten en (terugneming van) bijzondere waardeverminderingen

(in miljoenen euro's)	Toelichting	2025	2024
Afschrijvingskosten Materiële vaste activa	12	206	224
Afschrijvingskosten Vastgoedobjecten	13	7	6
Afschrijvingskosten Immateriële vaste activa	14	36	103
Afschrijvingskosten Gebruiksrechten vaste activa	31	34	38
Totaal afschrijvingskosten		283	372
(Terugneming van) bijzondere waardeverminderingen Materiële vaste activa	12	-451	86
(Terugneming van) bijzondere waardeverminderingen Immateriële vaste activa	14	-7	3
(Terugneming van) bijzondere waardeverminderingen Gebruiksrechten vaste activa	31	-10	1
Totaal (terugneming van) bijzondere waardeverminderingen	15	-468	90
Totaal		-185	462

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

5. Kosten grond- en hulpstoffen

(in miljoenen euro's)	2025	2024
Materialen	204	193
Energie	186	136
Totaal	390	329

6. Geactiveerde productie eigen bedrijf

De geactiveerde productie eigen bedrijf 2025 ad € 60 miljoen (2024: € 63 miljoen) heeft vooral betrekking op de revisie van treinen.

Waarderingsgrondslag

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

7. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

(in miljoenen euro's)	2025	2024
Kosten van uitbesteed werk	19	24
Schoonmaakkosten	118	112
Onderhoudswerkzaamheden	101	100
Automatiseringskosten	275	251
Totaal	513	487

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

8. Infraheffing en concessievergoeding

De infraheffing en concessievergoeding voor de Nederlandse treindiensten bedragen in 2025 € 424 miljoen (2024: € 533 miljoen). Voor 2025 betreft het enkel infraheffing. In de nieuwe concessie vanaf 2025 is geen concessievergoeding verschuldigd, maar is een concessiesubsidie ontvangen van € 13 miljoen.

Waarderingsgrondslag

Correctiemechanismen HRN-concessie 2015-2024

In de uitvoeringsovereenkomst met het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (I&W) is een aantal correctiemechanismen opgenomen ter vaststelling van de concessieprijs. De correctie die betrekking heeft op de gemiddelde rentabiliteit gedurende de concessie is als vooruitontvangen bate verantwoord en is lineair ten gunste van het resultaat vrijgevallen over de concessieduur (tot en met 2024). Overige (éénmalige) betalingen uit hoofde van de overeenkomst zijn lineair verantwoord over de concessieduur.

9. Overige bedrijfslasten

Tot de overige bedrijfslasten behoren onder meer verzekeringen, kosten van huisvesting en inventaris, honoraria controlerend accountant, publiciteitskosten en dotaties aan voorzieningen. Een deel van de stijging van de overige bedrijfslasten wordt veroorzaakt door de afwaardering van de immateriele vaste activa voor een bedrag van € 30 miljoen in 2025 (zie noot 14).

Honoraria controlerend accountant

(in miljoenen euro's)	2025	2024
Wettelijke controles	2,0	2,0
Andere assuranceopdrachten	0,6	0,6
Belastingadviesdiensten	-	-
Overige dienstverlening	-	-
Totaal	2,6	2,6

De honoraria controlerend accountant bevatten de honoraria van diensten in Nederland.

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

10. Winstbelasting

(in miljoenen euro's)

	2025	2024
<i>Aansluiting met het effectieve belastingtarief</i>		
Resultaat voor belasting uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	432	-118
Belasting naar de winst volgens Nederlands belastingtarief vennootschapsbelasting (25,8%)	-111	30
Bijtelling gemengde kosten, investeringsaftrek etc.	-	-
Mutatie waardering latente belastingvorderingen	57	-37
Permanent verschil: Onbelaste resultaten herstructurering en afwikkeling Duitsland	-	3
Overige effecten	-	-2
Totaal winstbelasting	-54	-6

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

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

De Groep heeft een inschatting gemaakt van de potentiële blootstelling van de Groep aan belastingen van de tweede pijler. Deze beoordeling is gebaseerd op de meest recente beschikbare informatie over de financiële prestaties van de samenstellende entiteiten in de Groep. Op basis van de uitgevoerde beoordeling zal NS in de landen waar zij actief is gebruik maken van de tijdelijke 'safe-harbour-regeling'. De 'safe-harbour-regeling' biedt tijdelijke vereenvoudigingen en richtlijnen om bedrijven aan de nieuwe internationale minimumbelastingen te laten voldoen, wat administratieve lasten kan verlichten.

Op grond van deze beoordeling is geen doorbelasting van de tweede pijler van toepassing over 2024 en 2025.

De effectieve belastingdruk over het resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten voor vennootschapsbelasting bedraagt 12,6% (2024: -5%). De afwijking ten opzichte van de nominale belastingdruk wordt voornamelijk veroorzaakt door opwaardering van latente belastingvorderingen.

Voor de Nederlandse fiscale eenheid geldt dat over de fiscale aangiften tot en met 2021 overeenstemming bestaat met de Belastingdienst. Over 2021 is een definitieve aanslag ontvangen; over de daaropvolgende jaren nog niet. In de jaarrekeningen van voorgaande jaren en van dit jaar is de belasting verantwoord op basis van de ingediende aangiften tot en met 2024 en de daarin gehanteerde uitgangspunten en eventuele correcties op voorgaande jaren.

Waarderingsgrondslag

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

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

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

11. Latente winstbelasting

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

(in miljoenen euro's)	Netto balans per 1 januari 2025	Verwerkt in winst- en verliesrekening	Verwerkt in overig totaalresultaat	Netto balans per 31 december 2025	Latente belasting vordering	Latente belasting verplichtingen
Materiële vaste activa	287	-77	-	210	210	-
Immateriële vaste activa	28	-13	-	15	15	-
Gebruiksrecht vaste activa	-18	-1	-	-19	-19	-
Financiële vaste activa	-3	-1	-	-4	3	7
Vorderingen	-	-	-	-	-	-
Voorzieningen	-	-	-	-	-	-
Aan komende jaren toe te rekenen baten	31	-18	-	13	13	-
Leningen en overige financiële verplichtingen	-	-	-	-	-	-
Leaseverplichtingen	23	-3	-	20	20	-
Personeelsbeloningen	1	23	-	24	24	-
Verliescompensatie	73	36	-	109	109	-
Latente belastingvorderingen (schulden)	422	-54	-	368	375	7
Saldering vorderingen en verplichtingen					-7	-7
Latente belastingvorderingen (schulden) na saldering					368	-

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

Er heeft een toets plaatsgevonden van de geprognoseerde winsten over de jaren tot en met 2033. Dit heeft geleid tot een opwaardering van de belastingvordering tijdelijke verschillen (€ 22 miljoen) (2024: afwaardering van € 1 miljoen) en opwaardering van belastingvordering verliescompensatie voor een bedrag van € 36 miljoen (2024: afwaardering van € 36 miljoen). Zie voor toelichting belastingdruk noot 10.

Per 31 december 2025 en 2024 is er geen acute winstbelastingsschuld.

Niet opgenomen latente belastingvorderingen

Latente belastingvorderingen tijdelijke verschillen werden niet opgenomen voor een bedrag van bruto € 459 miljoen. De niet gewaardeerde tijdelijke verschillen zijn met name het gevolg van fiscale afschrijvingsbeperking van het onroerend goed.

Waarderingsgrondslag

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

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

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

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

Sectie 3 Vaste activa en investeringen

12. Materiële vaste activa

(in miljoenen euro's)	Terreinen	Bedrijfs- gebouwen	Overige vaste installaties	Rollend materieel	Onder- delen	Apparatuur en bedrijfs- materieel	Werken en materieel in constructie	Totaal
Samenstelling 1 januari 2024								
Aanschaffingsprijs	145	867	293	6.866	60	311	1.050	9.592
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	57	509	204	5.208	51	246	-	6.275
Boekwaarde per 1 januari 2024	87	358	89	1.659	9	65	1.050	3.317
Mutaties in 2024								
Investeringsen	-	-	-	-	-	-	444	444
Activeringen	6	14	10	359	7	29	-425	-
Aangehouden voor verkoop	-	-7	-	-	-	-5	-	-12
Afschrijvingen	-2	-24	-12	-162	-3	-22	-	-225
Desinvesteringen	-	-	-	-	-	-	-	-
Geactiveerde rente	-	-	-	-	-	-	47	47
Bijzondere waardeverminderingen	-1	-2	-2	-57	-	-1	-23	-86
Overige mutaties	-	-1	-1	-	-	2	28	28
Totaal mutaties boekjaar	3	-20	-5	140	4	3	71	196
Samenstelling 31 december 2024								
Aanschaffingsprijs	147	865	301	7.173	67	313	1.121	9.987
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	57	527	217	5.374	54	245	0	6.474
Boekwaarde per 31 december 2024	90	338	84	1.799	13	68	1.121	3.513
Mutaties in 2025								
Investeringsen	-	-	-	-	-	-	294	294
Activeringen	5	59	32	357	1	18	-472	-
Afschrijvingen	-2	-24	-13	-146	-	-21	-	-206
Desinvesteringen	-1	-1	-	-5	-	-	-	-7
Terugneming van bijzondere waardeverminderingen	7	19	16	400	3	6	-	451
Geactiveerde rente	-	-	-	-	-	-	21	21
Overige mutaties	-	1	-	-	-1	-2	13	11
Totaal mutaties boekjaar	9	54	35	606	3	1	-144	564
Samenstelling 31 december 2025								
Aanschaffingsprijs	150	923	329	7.226	68	328	977	10.001
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	51	531	210	4.821	52	259	-	5.924
Boekwaarde per 31 december 2025	99	392	119	2.405	16	69	977	4.077

Onder werken en materieel in constructie zijn vooruitbetalingen voor nieuw materieel opgenomen voor een bedrag van € 645 miljoen (2024: € 778 miljoen). Met ingang van 2024 is de Groep gestart met toerekening van bouwrente aan werken en materieel in constructie op basis van een rentepercentage van 2,7% over 2025 (2024: 2,5%). In 2025 is een bedrag van € 21 miljoen aan rente geactiveerd (2024: € 47 miljoen).

In 2025 is een schattingswijziging doorgevoerd ten aanzien van de afschrijvingstermijn van een deel van het rollend materieel (zie [Algemene grondslagen en materiële grondslagen voor financiële verslaggeving](#)). Voor de toelichting op de (terugneming van) bijzondere waardeverminderingen zie noot 15.

Waarderingsgrondslag

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met ontvangen overheidssubsidies, 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 het materieel vast actief en worden netto verantwoord onder de opbrengsten in de winst- en verliesrekening.

Componenten

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

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

Afschrijvingen

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

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

Type activa	Afschrijvingstermijn
Bedrijfsgebouwen	gedifferentieerd naar componenten (15-100 jaar); gemiddeld 40 jaar
Overige vaste installaties	10-25 jaar
Rollend materieel	18-30 jaar
Onderdelen	20 jaar
Apparatuur en bedrijfsmaterieel	3-10 jaar

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

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

13. Vastgoedobjecten

(in miljoenen euro's)	2025	2024
Samenstelling 1 januari		
Aanschaffingsprijs	268	273
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	155	151
Boekwaarde per 1 januari	113	122
Mutaties		
Investerings	3	4
Afschrijvingen	-7	-7
Desinvesteringen	-1	-2
Overige mutaties	1	-4
Totaal mutaties boekjaar	-4	-9
Samenstelling 31 december		
Aanschaffingsprijs	269	268
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	160	155
Boekwaarde per 31 december	109	113

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

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

Als gevolg van lagere reizigers aantallen zijn over 2024 kortingen verleend voor een bedrag van € 1 miljoen. Deze kortingen worden geamortiseerd over de resterende looptijd van de huurcontracten. In 2025 zijn geen kortingen verleend.

De totale contractuele huursom tot het einde van de huurcontracten (zowel vastgoedobjecten als materiële vaste activa) bedraagt ultimo 2025 circa € 323 miljoen (2024: € 369 miljoen). Er worden geen voorwaardelijke huurbedragen in rekening gebracht. De looptijd van de contractuele huursom is als volgt:

(in € miljoenen)	< 1 jaar	1-2 jaar	2-3 jaar	3-4 jaar	4-5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Huuropbrengsten	78	47	43	31	21	103	323

De directe verhuuropbrengsten bedragen € 35 miljoen (2024: € 33 miljoen). De directe verhuurkosten betreffen onderhoudskosten, onroerend zaak lasten en directe beheerkosten voor in totaal € 9 miljoen (2024: € 8 miljoen).

Waarderingsgrondslag

Vastgoedobjecten omvatten vastgoed dat wordt aangehouden om huuropbrengsten, een waardestijging, of beide te realiseren. Vastgoedobjecten worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere 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

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

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

Afschrijvingen

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

De geschatte economische gebruiksduur luidt voor de vastgoedobjecten als volgt:

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

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

14. Immateriële vaste activa

(in miljoenen euro's)

	2025	2024
Samenstelling 1 januari		
Aanschaffingsprijs	839	912
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	729	709
Boekwaarde per 1 januari	110	203
Mutaties		
Investeringsen	11	39
Activeringen	-	-
Aangehouden voor verkoop	-	-1
Afschrijvingen	-36	-85
Terugneming van bijzondere waardeverminderingen	7	-3
Overige mutaties	-41	-43
Totaal mutaties boekjaar	-59	-93
Samenstelling 31 december		
Aanschaffingsprijs	453	839
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	402	729
Boekwaarde per 31 december	51	110

In 2025 heeft NS de portefeuille immateriële vaste activa (met name software) geëvalueerd. Op basis van deze evaluatie is geconcludeerd dat een deel van de in voorgaande jaren geactiveerde uitgaven ziet op Software-as-a-Service (SaaS)-oplossingen die niet voldoen aan de activeringscriteria van IAS 38. Conform deze beoordeling is per 1 januari 2025 een afwaardering van € 30 miljoen verwerkt, gepresenteerd onder 'overige mutaties' in het verloopoverzicht van de immateriële vaste activa. Uitgaven met betrekking tot dergelijke SaaS-diensten worden vanaf 2025 als last in de winst- en verliesrekening verwerkt op het moment van ontstaan, tenzij en voor zover specifieke configuratie- of maatwerkkosten afzonderlijk kwalificeren voor activering onder IAS 38.

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

Voor de toelichting op de (terugneming van) bijzondere waardeverminderingen zie noot 15.

Waarderingsgrondslag

Immateriële vaste activa

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

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

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

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

Aanleiding van toets op bijzondere waardeverminderingen

Ultimo 2025 zijn indicatoren vastgesteld voor bijzondere waardeverminderingen die specifiek betrekking hebben op de HRN-concessie in Nederland. In 2025 zijn aangepaste uitgangspunten ten aanzien van de reizigersprognoses en opbrengsten voor de komende jaren. Deze ontwikkelingen vormen aanleiding om de bijzondere waardevermindering per ultimo 2025 opnieuw te beoordelen. In dat kader is een waardeverminderingstoets uitgevoerd, gebaseerd op het meest waarschijnlijke scenario.

Voor overige activiteiten (stationsontwikkeling en -exploitatie) zijn geen indicatoren geconstateerd.

Kasstroomgenererende eenheid (KGE)

Het HRN is als één kasstroomgenererende eenheid aangemerkt (exclusief de lijnen in 'open access'). De realiseerbare waarde is bepaald op basis van bedrijfswaarde.

Belangrijke uitgangspunten

Ultimo 2025 is de waardeverminderingstoets uitgevoerd op basis van de volgende uitgangspunten:

- De discontovoet ultimo 2025 na belastingen bedraagt 7,0% (31 december 2024: 6,9%). De discontovoet voor belastingen bedraagt 9,1% (31 december 2024: 8,7%).

- Eind 2023 is de concessie voor de periode 2025-2033 aan NS gegund door het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, het financiële rendement over deze periode zal naar verwachting lager zijn dan de 'cost of capital' volgens marktnormen. Belangrijke elementen in de concessie met mogelijke financiële impact zijn:
 - NS ontvangt voor de uitvoering van de HRN-concessie een jaarlijkse subsidie van € 5,5 miljoen. Dit bedrag wordt aangevuld met een bedrag van € 7,5 miljoen per jaar voor de kosten die NS maakt voor het beheer van het landelijke reisinformatiesysteem;
 - in de concessie zijn afspraken gemaakt over de verdeling van risico's op het moment dat het aantal reizigerskilometers afwijkt van onder- en bovengrenzen. Hiermee wordt het risico (zowel naar boven als naar beneden) voor NS beperkt. In de verwachte kasstromen die ten grondslag liggen aan de waardeverminderingstoets is verondersteld dat de ondergrens wordt geraakt en hiervoor een bedrag in de komende jaren rekening houdend met een maximum is ingerekend;
 - NS krijgt ruimte om de financiële impact van sterk stijgende energiekosten (die de CPI-ontwikkeling overstijgen) in de tarieven te verwerken;
 - Bij de bepaling van het rendement over de contractperiode van de HRN-concessie is rekening gehouden met maximaal het operationeel verwacht rendement zoals door de raad van bestuur en raad van commissarissen van de Groep zijn goedgekeurd. In de geëxtrapoleerde jaren (2031 tot en met 2033) heeft een afslag plaatsgevonden op de verwachte kasstromen als gevolg van dit rendement.
 - de reële waarde van de betreffende activa is niet betrouwbaar vast te stellen gezien de sterke verbondenheid van de activa met het HRN contract, de treinen specifiek zijn geproduceerd voor het Nederlandse spoor en geen actieve markt bestaat voor deze specifieke treinen;
 - de inkomsten uit reizigersvervoer zijn mede afhankelijk van de keuzes ten aanzien van de dienstregeling, die worden afgestemd met het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat;
 - voortzetting van het huidige OV-studentenkaart contract;
 - de productiemiddelen kunnen aan het eind van de concessieperiode tegen boekwaarde worden overgedragen aan de opvolgende concessienemer op het moment dat dit niet NS is. Op het moment dat aan het einde van de concessieperiode geheel of gedeeltelijk de concessie anders wordt gestructureerd (bijvoorbeeld door middel van Open Toegang) maken NS en I&W (proces)afspraken over hoe wordt omgegaan met de overgang van de bijbehorende productiemiddelen of op welke wijze op andere wijze ondersteuning zal plaatsvinden.
- De aanpassing van de afschrijvingstermijn (zie [Algemene grondslagen](#)) heeft ertoe geleid dat de boekwaarde aan het einde van de concessie substantieel hoger is. Deze aanpassing maakt een substantieel deel uit van de terugneming van de bijzondere waardevermindering in 2025.

Resultaten

De herbeoordeling van de bijzondere waardevermindering heeft ultimo 2025 geleid tot een terugneming van de bijzondere waardevermindering voor een bedrag van € 468 miljoen. (2024: een bijzondere waardevermindering van € 90 miljoen).

Over 2025 is als gevolg van de bijzondere waardevermindering een bedrag van € 114 miljoen minder (2024: € 113 miljoen minder) afgeschreven in vergelijking met de situatie voor deze bijzondere waardevermindering.

Het verloop van de bijzondere waardervermindering over het boekjaar is als volgt:

(in miljoenen euro's)	2025	2024
Stand 1 januari	1.174	1.197
<i>Impact resultaat boekjaar</i>		
Lagere afschrijvingslast boekjaar	-114	-113
(Terugneming van) bijzondere waardeverminderingen	-468	90
	-582	-23
Stand 31 december	592	1.174

De bijzondere waardevermindering is verdeeld over de volgende categorieën:

(in miljoenen euro's)	2025	2024
Materiële vaste activa	-451	86
Immateriële vaste activa	-7	3
Gebruiksrechten vaste activa	-10	1
Totaal	-468	90

Na het verwerken van een bijzondere waardevermindering wordt de resterende boekwaarde afgeschreven over de verwachte gebruiksduur van het betreffende actief.

Sensitiviteit

De sensitiviteit van de vermogenskostenvoet is als volgt:

Een aanpassing van de vermogenskostenvoet met 0,5 procentpunt (positief of negatief) heeft een effect van circa € 110 miljoen ten opzichte van de verantwoorde bijzondere waardevermindering.

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

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

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

Waarderingsgrondslag

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

Voor een actief of een kasstroom genererende eenheid is de realiseerbare waarde gelijk aan de hoogste van de bedrijfswaarde of de reële waarde minus verkoopkosten. Bij het bepalen van de bedrijfswaarde wordt de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen voor belasting berekend met behulp van een disconteringsvoet voor belasting die een afspiegeling is van zowel de actuele markttaxaties van de tijdswaarde van geld als van de specifieke risico's met betrekking tot het actief. De disconteringsvoet is vastgesteld na belastingen op basis van de rentevoet van overheidsobligaties die zijn uitgegeven door de meest kredietwaardige overheid in de relevante markt, in dezelfde valuta als de kasstromen, gecorrigeerd voor een risicopremie om zowel het verhoogde risico van een belegging in aandelen in het algemeen als het risico van de specifieke KGE weer te geven.

Voor de toetsing op bijzondere waardeverminderingen worden activa samengevoegd in de te onderscheiden groep activa die uit voortgaand gebruik kasstromen genereert die in grote lijnen onafhankelijk zijn van andere activa en groepen (de 'kasstroom genererende eenheid'). De in een bedrijfscombinatie verworven goodwill wordt voor de toetsing op bijzondere waardeverminderingen toegerekend aan kasstroom genererende eenheden die naar verwachting zullen profiteren van de synergievoordelen van de combinatie.

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

Vervolgens wordt beoordeeld of, naast de mogelijk te verantwoorden bijzondere waardevermindering, de vorming van een voorziening voor verlieslatende contracten noodzakelijk was.

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

16. Investerings verwerkt volgens de equity-methode

De financiële gegevens van de investeringen verwerkt volgens de equity-methode, met een boekwaarde van € 15 miljoen (2024: € 15 miljoen), zijn onderstaand opgenomen.

(in miljoenen euro's)	2025	2024
Vlottende activa	8	14
<i>waarvan Geldmiddelen en kasequivalenten</i>	4	6
Vaste activa	40	37
Kortlopende verplichtingen	6	9
<i>waarvan kortlopende financiële verplichtingen</i>	-	-
Langlopende verplichtingen	-	1
<i>waarvan langlopende financiële verplichtingen</i>	-	-
Netto vermogen (op basis van 100%)	43	43
Boekwaarde investeringen verwerkt volgens equity-methode per 31 december	15	15
Opbrengsten	30	31
Afschrijvingskosten en bijzondere waardeverminderingen	5	4
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	-3	-
Financieringsbatens	-	-
Financieringslasten	-	-
Winstbelasting	-	-
Winst over de verslagperiode	-2	-3
Totaalresultaat over de verslagperiode	-2	-3
Aandeel in resultaat investeringen verwerkt volgens de equity-methode	-1	2
Aandeel in overige totaalresultaat	-	-
Aandeel in totaalresultaat investeringen verwerkt volgens de equity-methode	-1	2
Ontvangen dividend	-	-

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

Waarderingsgrondslag

De belangen van de Groep in investeringen verwerkt volgens de equity-methode bestaan uit belangen in geassocieerde deelnemingen en in joint ventures.

Geassocieerde deelnemingen zijn die entiteiten waarin de Groep invloed van betekenis heeft op het financiële en operationele beleid, maar waarover zij geen zeggenschap heeft. Een joint venture is een overeenkomst waarover de Groep gezamenlijke zeggenschap uitoefent, en waarbij de Groep eerder rechten heeft ten aanzien van de netto-activa van de overeenkomst dan rechten ten aanzien van de activa en verplichtingen ten aanzien van de schulden.

Geassocieerde deelnemingen en joint ventures waarover gezamenlijk de zeggenschap wordt uitgeoefend, worden verantwoord op basis van de equity-methode en worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. In die kostprijs van de investering zijn de transactiekosten inbegrepen. Na de eerste verantwoording bevat de geconsolideerde jaarrekening het aandeel van de Groep in de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten van de investeringen verwerkt volgens de equity-methode, tot aan de datum waarop voor het laatst sprake is van invloed van betekenis.

Sectie 4 Werkkapitaal

17. Voorraden

(in miljoenen euro's)	31 december 2025	31 december 2024
Onderhoudsmaterialen	149	145
Projecten in aanbouw onverkocht	22	23
Handelsgoederen	4	4
Totaal	175	172

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

Voorziening incurante voorraden

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

(in miljoenen euro's)	2025	2024
Stand per 1 januari	106	102
Toevoegingen	12	19
Verbruik	-9	-15
Vrijval	-2	-
Stand per 31 december	107	106

Waarderingsgrondslag

De voorraden worden opgenomen tegen kostprijs of netto-opbrengstwaarde, als deze lager is. De netto-opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs in het kader van de normale bedrijfsvoering, verminderd met de geschatte kosten van voltooiing en de verkoopkosten.

De kostprijs van de voorraden is gebaseerd op de 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.

18. Debiteuren en overige vorderingen

(in miljoenen euro's)	31 december 2025	31 december 2024
Debiteuren	106	81
Nog te factureren opbrengsten	157	159
Overige vorderingen	231	131
Totaal	494	371

De overige vorderingen bestaan met name uit vooruitbetalingen en waarborgsommen voor energie-, lease- en automatiseringscontracten. De stijging van de overige vorderingen wordt met name veroorzaakt door vordering op ministerie van I&W uit hoofde van concessiebepalingen.

Onder de debiteuren en overige vorderingen is een bedrag opgenomen van € 101 miljoen (2024: € 4 miljoen) met betrekking tot ProRail en Rijksoverheid en een bedrag van € 20 miljoen (2024: € 16 miljoen) met betrekking tot Translink Systems BV.

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

(in miljoenen euro's)	31 december 2025		31 december 2024	
	Bruto	Voorzien	Bruto	Voorzien
Nog niet opeisbaar	73	-	58	-
Opeisbaar 0-30 dagen	17	1	8	1
Opeisbaar 31-120 dagen	10	2	6	1
Opeisbaar 121-180 dagen	2	1	2	1
Opeisbaar 181-360 dagen	6	3	4	1
Opeisbaar meer dan een jaar	12	7	13	6
Totaal	120	14	91	10

Bijzondere waardevermindervingsverliezen

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

(in miljoenen euro's)	2025	2024
Stand per 1 januari	10	12
Toevoegingen	13	8
Verbruik	-8	-6
Vrijval	-1	-4
Stand per 31 december	14	10

Waarderingsgrondslag

De debiteuren en overige vorderingen worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde plus eventuele direct toerekenbare transactiekosten. Na eerste opname worden deze gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve-rentemethode.

De Groep vormt een voorziening voor bijzondere waardeverminderingen ter grootte van de verwachte kredietverliezen uit hoofde van handels- en overige vorderingen. De belangrijkste onderdelen van deze voorziening zijn een specifieke verliesvoorziening voor afzonderlijke belangrijke posities en een collectieve verliesvoorziening voor groepen vergelijkbare activa in verband met verliezen die worden verwacht, maar nog niet zijn geïdentificeerd. De collectieve verliesvoorziening wordt bepaald op basis van historische betalingsgegevens voor vergelijkbare financiële activa.

Voorzieningen met betrekking tot debiteuren worden getroffen als sprake is van een bijzondere waardevermindering, tenzij de Groep er zeker van is dat het onmogelijk is het verschuldigde bedrag terug te krijgen. In dat laatste geval wordt het bedrag aangemerkt als oninbaar en direct afgeboekt ten laste van het betreffende financiële actief.

19. Geldmiddelen en kasequivalenten

De kas- en banksaldi bedragen per 31 december 2025 € 437 miljoen en staan volledig ter vrije beschikking (31 december 2024: € 449 miljoen, volledig ter vrije beschikking).

Het renterisico van de Groep en een gevoeligheidsanalyse voor financiële activa en verplichtingen staan vermeld in noot 26.

Waarderingsgrondslag

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

20. Overlopende posten

De overlopende posten per 31 december 2025 bedragen € 4 miljoen (31 december 2024: € 6 miljoen).

21. Crediteuren en overige schulden

(in miljoenen euro's)	31 december 2025	31 december 2024
Handelscrediteuren	168	127
Kortlopend deel van aan komende jaren toe te rekenen baten	20	18
Overige belastingen en sociale lasten	122	108
Overige schulden	696	771
Overlopende passiva	-	2
Totaal	1.006	1.026

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

Onder de crediteuren en overige schulden is een bedrag van € 29 miljoen (2024: € 29 miljoen) opgenomen met betrekking tot ProRail en Rijksoverheid.

Het liquiditeitsrisico van de Groep uit hoofde van handelscrediteuren en overige te betalen posten staat vermeld in noot 26 en de continuïteitsparagraaf.

22. Vooruitontvangen baten

De vooruitontvangen baten van € 568 miljoen (2024: € 590 miljoen) betreffen voornamelijk vooruitontvangen gelden van OV-studentenkaart en vooruitontvangen abonnementsgelden.

Waarderingsgrondslag

Deze baten hebben betrekking op ineens ontvangen bedragen die voortvloeien uit overeenkomsten waarvan de looptijd zich uitstrekt over toekomstige jaren. De baten worden gedurende de looptijd van de overeenkomsten waarmee ze verband houden ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht. De baten worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

Sectie 5 Financiering, financieel risico management en financiële instrumenten

23. Overige financiële activa, inclusief beleggingen

(in miljoenen euro's)	31 december 2025	31 december 2024	Waarderingsgrondslag
Tot de vaste activa behorende overige financiële activa			
Aandelenbelang in Eurofima	93	92	Reële waarde via totaalresultaat
Belang in Transport UK Group Ltd	0	1	Reële waarde via resultaat
Langlopende vorderingen Transport UK Group Ltd	0	3	Reële waarde via resultaat
Langlopende leningen Transport UK Group Ltd	7	7	Geamortiseerde kostprijs
Overige financiële vaste activa	4	3	Geamortiseerde kostprijs
Totaal	104	106	
Tot de vlottende activa behorende overige financiële activa			
Belang in geldmarktfondsen	861	1.032	Reële waarde via resultaat
Belang in Transport UK Group Ltd	7	10	Reële waarde via resultaat
Kortlopende vorderingen Transport UK Group Ltd	3	4	Reële waarde via resultaat
Kortlopende leningen Transport UK Group Ltd	-	-	Geamortiseerde kostprijs
Totaal	871	1.046	

Het belang in Eurofima wordt gewaardeerd tegen de reële waarde. De nettovermogenswaarde op basis van de laatst beschikbare jaarrekening van dit belang is daarbij gehanteerd als beste benadering van de reële waarde.

De in de balans opgenomen boekwaarden van financiële activa wijken niet materieel af van de reële waarde.

De hoogte van het belang in geldmarktfondsen moet in samenhang worden gezien met de omvang van de liquide middelen. De keuze voor het instrument geldmarktfonds, dat zeer liquide is en daarmee dagelijks opvraagbaar, om overtollige middelen aan te houden hangt samen met een gewenste diversificatie van middelen evenals de verwachtingen van het moment waarop middelen ingezet moeten worden.

Als gevolg van de vervreemding van Abellio UK heeft de Groep per 31 december 2025 financiële vaste activa voor een bedrag van € 17 miljoen verantwoord. Deze bestaan uit:

- Belang in Transport UK Group Ltd (special share; € 7 miljoen, volledig kortlopend). De special share geeft recht op toekomstige kasstromen vanuit de afwikkeling van de oude concessies en claims door het lokale management die niet als aflossing op de leningen kunnen worden verwerkt. De special share is een niet-verhandelbaar equity instrument, dat is gewaardeerd tegen reële waarde met waarde mutaties verwerkt via de winst- en verliesrekening. De reële waarde is bepaald aan de hand van de verwachte toekomstige kasstromen (Level 3).
- Vordering earn-out Transport UK Group Ltd (€ 3 miljoen, volledig kortlopend). NS heeft op grond van een earn-out regeling over de periode 2022-2025 recht op een deel van de gezamenlijke winst behaald op de concessie Merseyrail en London Bus business tot een maximum van £ 10 miljoen. De vordering is gewaardeerd op reële waarde, waarbij de reële waarde is bepaald op basis van de verwachte toekomstige kasstromen (Level 3).
- Leningen uitgegeven aan Transport UK Group Ltd (€ 7 miljoen langlopend), gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve rentemethode. Per 31 december 2025 betreft dit een vordering ten aanzien van geldmiddelen van Merseyrail die uiterlijk verschuldigd is aan het einde van de Merseyrail concessie.

Het belang in Transport UK Group Ltd en de vorderingen Transport UK Group Ltd zijn gewaardeerd op reële waarde, waarbij waarderingstechnieken zijn gebruikt waarbij niet-waarneembare marktbronnen zijn gehanteerd (Level 3). Het verloop van het belang in Transport UK Group Ltd en de vorderingen Transport UK Group Ltd is als volgt:

(in miljoenen euro's)	Belang in Transport UK Group Ltd	Vorderingen Transport UK Group Ltd
Stand per 1 januari 2024	54	9
Herwaardering	5	-2
Ontvangen	-49	-
Verrekening voorziening management fee	1	-
Totaal verloop boekjaar	-43	7
Stand per 31 december 2024	11	7
Opgenomen onder:		
Langlopend	1	3
Kortlopend	10	4
Verloop 2025		
Herwaardering	2	-1
Ontvangen	-6	-3
Totaal verloop boekjaar	-4	-4
Stand per 31 december 2025	7	3
Opgenomen onder:		
Langlopend	-	-
Kortlopend	7	3

Waarderingsgrondslag

Leningen, vorderingen en deposito's worden door de Groep bij eerste opname verwerkt op de datum waarop ze ontstaan. Bij alle overige financiële activa vindt eerste opname plaats op transactiedatum. De Groep neemt een financieel actief niet op in de balans als de contractuele rechten op de kasstromen uit het actief zijn afgelopen. Als de Groep de contractuele rechten op de ontvangst van de kasstromen uit het financieel actief overdraagt door middel van een transactie waarbij nagenoeg alle aan het eigendom van dit actief verbonden risico's en voordelen worden overgedragen noch worden behouden, en zeggenschap over het overgedragen actief evenmin wordt behouden, neemt de Groep het financieel actief niet meer op in de balans. Als de Groep een belang behoudt of creëert in de overgedragen financiële activa, dan wordt dit belang afzonderlijk als actief of verplichting opgenomen.

De Groep neemt een financiële verplichting niet langer op in de balans als de contractuele verplichtingen worden kwijtgescholden, geannuleerd of verlopen.

Financiële activa en verplichtingen worden gesaldeerd, en het resulterende nettobedrag wordt uitsluitend in de balans gepresenteerd, als de Groep een wettelijk afdwingbaar recht heeft op deze verrekening en als zij voornemens is om te verrekenen op netto basis dan wel het actief en de verplichting gelijktijdig te realiseren.

De Groep maakt gebruik van de volgende financiële instrumenten:

Niet-afgeleide financiële instrumenten

Niet-afgeleide financiële instrumenten omvatten investeringen in aandelen, deposito's en obligaties, debiteuren en overige vorderingen, geldmiddelen en kasequivalenten. Niet-afgeleide financiële instrumenten worden bij eerste opname verwerkt tegen reële waarde. Na de eerste opname worden niet-afgeleide financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd.

Financiële activa tegen reële waarde via het resultaat

Deze activa worden vervolgens gewaardeerd tegen reële waarde. Netto winsten en verliezen, inclusief eventuele rente- of dividendinkomsten, worden opgenomen in de winst- en verliesrekening.

Financiële activa tegen geamortiseerde kostprijs

Deze activa worden vervolgens gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve rentemethode. De geamortiseerde kostprijs wordt verminderd met bijzondere 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 - aandeleninvestering (belang in Eurofima)

Deze activa worden vervolgens gewaardeerd tegen reële waarde. Dividenden worden opgenomen als opbrengsten in de winst- en verliesrekening, tenzij het dividend duidelijk neerkomt op een herstel van een deel van de kosten van de investering. Andere netto winsten en verliezen worden opgenomen in het totaalresultaat en worden nooit geherclassificeerd naar de winst- en verliesrekening.

Bijzondere waardeverminderingen financiële activa

Op iedere verslagdatum wordt van een financieel actief beoordeeld of het actief een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan op basis van verwachte kredietverliezen.

De Groep boekt een voorziening voor verwachte kredietverliezen voor alle schuldinstrumenten die niet worden aangehouden tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst- en verliesrekening. De verwachte kredietverliezen zijn gebaseerd op het verschil tussen de contractuele kasstromen volgens het contract en alle kasstromen die de Groep verwacht te ontvangen, verdisconteerd tegen een benadering van de oorspronkelijke effectieve rentevoet.

Belangrijke financiële activa worden individueel op bijzondere waardevermindering getoetst. De overige financiële activa worden ondergebracht in groepen met vergelijkbare kredietrisicokenmerken en collectief beoordeeld.

Reële waarde

Het belang in Transport UK Group Ltd en de vorderingen Transport UK Group Ltd zijn gewaardeerd op reële waarde, waarbij waarderingstechnieken zijn gebruikt waarbij niet-waarneembare marktbronnen zijn gehanteerd (Level 3). De waardering is gebaseerd op de verwachte kasstromen uit de afwikkeling van de concessies en gerelateerde claims contant gemaakt tegen de rentevoet gelijk aan die van de leningen aan Transport UK Group Ltd.

Het belang in Eurofima wordt in principe gewaardeerd tegen de reële waarde. De nettovermogenswaarde van dit belang is daarbij gehanteerd als beste benadering van de reële waarde.

Bij het bepalen van de waarde van renteswaps, valutaderivaten en geldmarktfondsen gebruikt de Groep waarderingstechnieken waarbij alle significante benodigde gegevens zijn ontleend aan zichtbare marktgegevens (Level 2).

Het met de overige beleggingen samenhangende krediet-, valuta- en renterisico van de Groep wordt nader toegelicht in noot 26.

24. Eigen vermogen

Voor het verloop van het eigen vermogen wordt verwezen naar het geconsolideerd mutatie overzicht van het eigen vermogen.

Zowel per 31 december 2025 als per 31 december 2024 bestond het maatschappelijk kapitaal uit 4 miljoen gewone aandelen met een nominale waarde van € 1.000. Er zijn 1.012.000 geplaatste aandelen die geheel zijn volgestort. Alle geplaatste aandelen zijn in handen van de Staat der Nederlanden. De houders van aandelen zijn gerechtigd tot dividend zoals dit jaarlijks wordt gedeclareerd op basis van het besluit van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders betreffende de resultaatbestemming. De aandeelhouders hebben het recht om per aandeel één stem uit te brengen tijdens vergaderingen van de vennootschap.

In de aandeelhoudersvergadering van 10 maart 2025 zijn de jaarrekening over 2024 en de resultaatbestemming vastgesteld. Overeenkomstig het voorstel is het resultaat ad € 141 miljoen negatief onttrokken aan de algemene reserve.

Het verloop van de overige reserves is als volgt:

(in miljoenen euro's)	Afdeckings- reserve	Reële waarde reserve	Actuariële reserve	Totaal overige reserves
Stand per 1 januari 2024	-	55	-11	44
Niet-gerealiseerde resultaten	-	2	-	2
Overige mutaties	-	-	-	-
Stand per 31 december 2024	-	57	-11	46
Niet-gerealiseerde resultaten	-	2	-	2
Overige mutaties	-	-	-	-
Stand per 31 december 2025	-	59	-11	48

Statutaire resultaatbestemming

Volgens artikel 33 lid 1 der Statuten van NV Nederlandse Spoorwegen bepaalt de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de bestemming van een eventueel voordelig saldo van de winst- en verliesrekening.

Voorstel tot resultaatbestemming

Aan de Vergadering zal worden voorgesteld om het resultaat ad € 380 miljoen toe te voegen aan de algemene reserve.

Waarderingsgrondslag

Reserve omrekeningsverschillen

De reserve omrekeningsverschillen omvat alle koersverschillen op vreemde valuta die ontstaan door de omrekening van de jaarrekening van buitenlandse activiteiten, evenals door de omrekening van verplichtingen waarmee de netto-investering van de vennootschap in een buitenlandse groepsmaatschappij is afgedekt.

Afdeckingsreserve

De afdeckingsreserve bestaat uit de cumulatieve mutatie in de reële waarde van afdeckingsinstrumenten (derivaten) wanneer de afgedekte transactie nog niet heeft plaatsgevonden of de afgedekte positie nog niet is afgewikkeld.

Reële-waardereserve

De reële-waardereserve omvat de cumulatieve mutatie in de reële waarde van tegen reële waarde gewaardeerde beleggingen - totaalresultaat en de cumulatieve mutatie in de reële waarde van tegen reële waarde gewaardeerde beleggingen - schuldinvestering, totdat de belegging niet langer in de balans wordt opgenomen.

Actuariële reserve

De actuariële reserve heeft betrekking op de actuariële winsten en verliezen, bestaande uit het verschil tussen de werkelijke en de verwachte mutaties in de pensioenverplichtingen en beleggingsresultaten op pensioenactiva (zie noot 29).

Herwaarderingsreserve deelnemingen

De herwaarderingsreserve deelnemingen omvat de cumulatieve niet gerealiseerde resultaten rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen van de investeringen verwerkt volgens de equity-methode.

25. Leningen en overige financiële verplichtingen, inclusief derivaten

(in miljoenen euro's)

	31 december 2025	31 december 2024
Langlopende verplichtingen		
Onderhandse leningen	2.285	2.513
Verplichting energiemechanisme	15	23
	2.300	2.536
Kortlopende verplichtingen		
Onderhandse leningen	229	61
Valutaderivaten	-	-
Verplichting energiemechanisme	8	8
	237	69
Totaal verplichtingen	2.537	2.605

Onderhandse leningen

In 2025 heeft de Groep een bedrag van € 1 miljoen aan nieuwe onderhandse leningen opgenomen voor de financiering van nieuw materieel.

De onderhandse leningen hebben een resterende looptijd variërend van 2026-2038 met een rentepercentage variërend tussen 0% en 4,4%.

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

Verplichting energiemechanisme

Als onderdeel van de verkoop van ATH GmbH is een compensatiemechanisme overeengekomen voor afwijkingen in de daadwerkelijke energiekosten ten opzichte van de verwachte energiekosten voor de jaren 2024 tot en met 2028. Lagere energiekosten dan verwacht worden aan NS gecompenseerd, in geval van hogere energiekosten dan verwacht betaalt NS een vergoeding aan BeNEX. De maximale nabetaling is ten tijde van de verkoop vastgesteld op € 49 miljoen. Dit mechanisme voldoet aan de criteria van een financieel instrument en is als zodanig geclassificeerd. Dit instrument is gewaardeerd tegen reële waarde, waarbij gedeeltelijk gebruik is gemaakt van niet-waarneembare marktbronnen (level 3). Het verloop gedurende 2025 is als volgt:

(in miljoenen euro's)

	2025	2024
Stand per 1 januari	31	-
Verloop		
Eerste waardering	-	37
Betaling	-8	-6
Herwaardering	-	-
Totaal verloop boekjaar	-8	31
Stand per 31 december	23	31
Opgenomen onder:		
Langlopend	15	23
Kortlopend	8	8

Valutaderivaten

Ultimo 2025 heeft de Groep voor afdekking van specifieke valutaposities met betrekking tot leningen op groepsmaatschappijen en verwachte geldstromen vanuit het Verenigd Koninkrijk een aantal forward contracten en valutaswaps afgesloten in GBP. De nominale waarde van de afgedekte posities bedraagt ultimo 2025 € 10 miljoen (ultimo 2024: € 20 miljoen). De reële waarde van deze valutaderivaten ultimo 2025 bedraagt nihil (ultimo 2024: nihil).

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

(in miljoenen euro's)	Onderhandse leningen*	Verplichting energie- mechanisme	Valuta- derivaten	Lease- verplichtingen	Totaal
Balans per 1 januari 2024	2.055	-	4	404	2.463
Aflossing van opgenomen leningen	-382	-6	-	-42	-430
Opname van leningen	865	-	-	-	865
Totaal netto kasstroom uit financieringsactiviteiten	483	-6	-	-42	435
Nieuwe leases	-	-	-	41	41
Aangehouden voor verkoop	-	-	-	-269	-269
Eerste waardering verplichting	-	37	-	-	37
Overige mutaties	36	-	-4	-13	19
Totaal mutaties boekjaar	36	37	-4	-241	-172
Balans per 31 december 2024	2.574	31	-	121	2.726
Aflossing van opgenomen leningen	-62	-8	-	-42	-112
Opname van leningen	1	-	-	-	1
Totaal netto kasstroom uit financieringsactiviteiten	-61	-8	-	-42	-111
Nieuwe leases	-	-	-	34	34
Overige mutaties	1	-	-	-1	-
Totaal mutaties boekjaar	1	-	-	33	34
Balans per 31 december 2025	2.514	23	-	112	2.649

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

Waarderingsgrondslag

Niet-afgeleide financiële instrumenten

Deze instrumenten worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde plus eventuele direct toerekenbare transactiekosten. Na eerste opname worden leningen en vorderingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve-rentemethode.

Afgeleide financiële instrumenten (derivaten)

De Groep maakt gebruik van afgeleide financiële instrumenten om valuta, rente of commodity risico's af te dekken. Afgeleide financiële instrumenten worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde, die overeenkomt met de dan geldende kostprijs. Toerekenbare transactiekosten worden als last in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer zij worden gemaakt. Na de eerste opname worden afgeleide financiële instrumenten tegen reële waarde gewaardeerd en eventuele wijzigingen op de hierna beschreven manier verantwoord.

Hedge accounting

De methode voor verantwoording van het resultaat is afhankelijk van de vraag of hedge accounting wordt toegepast en zo ja, of de hedgerelatie effectief is. Als de hedgerelatie effectief is, dan wordt voor deze derivaten hedge accounting toegepast. Bij het afsluiten van een afdekkingstransactie wordt de afdekkingsrelatie gedocumenteerd. Periodiek wordt getoetst of de afdekkingstransactie over de afgelopen periode effectief is geweest en of de afdekkingstransactie naar verwachting over de komende periode effectief zal zijn. Als het afdekkingsinstrument afloopt, wordt verkocht, wordt beëindigd, wordt uitgeoefend, of niet langer voldoet aan de criteria voor het mogen toepassen van hedge accounting, dan wordt de toepassing daarvan per direct gestaakt.

Kasstroomafdekkingen

Wanneer een afgeleid financieel instrument wordt aangewezen als afdekking van de variabiliteit van kasstromen die voortvloeit uit een bepaald risico dat is verbonden aan een opgenomen actief, verplichting, of zeer waarschijnlijke, verwachte transactie de winst of het verlies zou kunnen beïnvloeden, dan wordt het effectieve deel van de veranderingen in de reële waarde van het afgeleide afdekkingsinstrument opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten en gepresenteerd in de afdekkingsreserve in het eigen vermogen. Het eventuele niet-effectieve deel van de veranderingen in de reële waarde van het afgeleide financiële instrument wordt rechtstreeks in de winst- en verliesrekening opgenomen. Het opgebouwde bedrag wordt overgeboekt naar de winst- en verliesrekening in dezelfde periode dat de afgedekte positie van invloed is op de winst- en verliesrekening.

Als een afdekkingsinstrument niet langer voldoet aan de voorwaarden voor hedge accounting, afloopt of wordt verkocht, wordt de afdekking prospectief beëindigd. De cumulatieve winst of het cumulatieve verlies dat eerder in het eigen vermogen was opgenomen, blijft onderdeel uitmaken van het eigen vermogen totdat de verwachte transactie heeft plaatsgevonden. Het onder het eigen vermogen opgenomen bedrag wordt overgeboekt naar de winst- en verliesrekening (onder netto mutatie reële waarde uit het eigen vermogen overgeboekte kasstroomafdekkingen) in dezelfde periode waarin het afdekkingsinstrument van invloed is op de winst- en verliesrekening.

Reële waarde afdekkingen

Veranderingen in de reële waarde van een afgeleid afdekkingsinstrument dat is aangemerkt als een reële waarde afdekking worden ten laste dan wel ten gunste van het resultaat gebracht, tezamen met de wijzigingen in de reële waarde van de (groep van) activa en verplichtingen voor zover die zijn toe te wijzen aan het afgedekte risico.

Economische afdekkingen

Hedge accounting wordt niet toegepast op afgeleide instrumenten die in economische zin worden gebruikt als afdekking van in vreemde valuta's luidende activa en verplichtingen. Veranderingen in de reële waarde van dergelijke derivaten worden als onderdeel van de valutakoerswinsten en -verliezen in de winst- en verliesrekening opgenomen.

Afdekking energie

De Groep past accrual accounting toe voor haar voor eigen gebruik bestemde commodity-derivaten, onder gebruikmaking van de uitzondering van IFRS 9.2.4, voor zover wordt voldaan aan de bepalingen van IFRS 9.2.4. Dit is van toepassing voor de inkoop van energie (vooral tractie-elektriciteit) in Nederland en wordt toegelicht in de risicoparagraaf en onder de niet in de balans opgenomen verplichtingen. De overige commodity derivaten die niet voldoen aan eigen gebruik bepalingen worden gewaardeerd op reële waarde en waar mogelijk wordt hedge accounting toegepast.

26. Financiële instrumenten – Risicobeheer

De Groep is uit hoofde van het gebruik van financiële instrumenten blootgesteld aan de volgende risico's:

- Marktrisico's bestaande uit:
 - Renterisico
 - Valutarisico
 - Prijsrisico energie
- Kredietrisico
- Liquiditeitsrisico
- Verzekeringstechnische risico's

Risicobeheerkader

De raad van bestuur heeft de eindverantwoordelijkheid voor de inrichting van en het toezicht op het risico-beheerkader van de Groep. De Risk- en Auditcommissie en de raad van commissarissen zien toe op de toereikendheid van het risicobeheerkader in samenhang met de risico's waarmee de Groep te maken heeft. De Risk- en Auditcommissie van de Groep wordt in haar toezichthoudende functie bijgestaan door NS Audit, NS Risk en de afdeling Groep Control & Expertise. NS Audit levert door het uitvoeren van regelmatige en incidentele evaluaties aanvullende assurance over de goede beheersing van alle bedrijfsprocessen van NS. De bevindingen van NS Audit worden gerapporteerd aan de Risk- en Auditcommissie.

Het risicobeleid van de Groep heeft als doel de risico's waarmee de Groep zich geconfronteerd ziet, in kaart te brengen en te analyseren, passende risicolimieten en -controles te bepalen en naleving van de limieten te bewaken. Beleid en systemen voor financieel risicobeheer worden regelmatig geëvalueerd en, waar nodig, aangepast aan de veranderingen in de marktomstandigheden en de activiteiten van de Groep. Het financieel risicobeheer maakt onderdeel uit van het NS risk framework.

Ten behoeve van een adequaat risicobeheer is aanvullend beleid vastgesteld voor NS Insurance. NS Insurance kent gezien de aard van de activiteiten specifieke risicobeheersing in vergelijking met de overige bedrijfsonderdelen, waarvoor Corporate Treasury inhoud geeft aan het financiële risicobeheer.

Marktrisico's

Marktrisico betreft het risico dat de inkomsten en uitgaven van de Groep of de waarde van de beleggingen in financiële instrumenten nadelig worden beïnvloed door veranderingen in marktprijzen zoals die van grondstofprijzen, valutakoersen en rentetarieven. Het beheer van het marktrisico heeft tot doel de marktrisico-positie binnen aanvaardbare grenzen te houden bij een optimaal rendement. Het marktrisico omvat drie soorten risico's: renterisico, valutarisico en prijsrisico.

Renterisico

Het beleid van de Groep is erop gericht dat minimaal 50% van het renterisico op opgenomen leningen is gebaseerd op een vaste rente. Bij het bepalen van het renterisico op opgenomen leningen kan de Groep rekening houden met beschikbare liquiditeiten die het renterisico van variabel rentende leningen kunnen neutraliseren. De Groep maakt gebruik van derivaten, zoals renteswaps, om het renterisico te beperken. Renterisico's worden grotendeels centraal beheerd.

Blootstelling aan renterisico

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

(in miljoenen euro's)	31 december 2025	31 december 2024
Verplichtingen met een variabele rente		
Financiële verplichtingen	594	594
	594	594
Verplichtingen met een vaste rente		
Financiële verplichtingen	1.920	1.980
Leaseverplichtingen	112	121
	2.032	2.101
Financiële activa		
Financiële activa met een vaste rente	-	-
Financiële activa met een variabele rente (met name liquiditeiten)	1.298	1.481
	1.298	1.481

De stijging/daling van de rente met 100 basispunten leidt tot een lagere/hogere rentelast van € 7 miljoen.

Valutarisico

De Groep loopt valutarisico op inkopen, handelsactiviteiten, liquide middelen, opgenomen leningen, overige balansposities en niet in de balans opgenomen verplichtingen die luiden in een andere valuta dan de euro. Uit hoofde van haar bedrijfsactiviteiten heeft de Groep hoofdzakelijk valutaposities in het Britse pond (GBP).

Het risico van schommelingen in wisselkoersen op aflossingen, rente en dividendstromen binnen de groep wordt afgedekt met behulp van valutatermijncontracten, spot en/of termijn aan- en verkopen en swaps, waardoor één of meer van de risico's waaraan de primaire financiële instrumenten onderhevig zijn, worden afgedekt. Hoofdzakelijk vinden aan- en verkopen, investerings- en financieringsverplichtingen evenals verrekeningen met buitenlandse spoorwegmaatschappijen plaats in de functionele valuta (euro) van de bedrijfsonderdelen van de Groep.

Ultimo 2025 en 2024 worden geen materiële posten aangehouden in andere dan de functionele valuta van het betreffende bedrijfsonderdeel.

Gevoeligheidsanalyse vreemde valuta

Aangezien ultimo 2025 en ultimo 2024 geen materiële posten in financiële instrumenten worden aangehouden in vreemde valuta, anders dan hierboven genoemd, heeft een verandering van de euro ten opzichte van een vreemde valuta per jaareinde geen materieel effect op het vermogen en de winst over de verslagperiode.

Prijsrisico energie

De Groep is gevoelig voor het effect van marktfluctuaties in de energieprijzen. In 2023 heeft de Groep driejarige contracten (2025-2027) afgesloten met EPC (voorheen PZEM) en Shell. Het contract met EPC betreft de inkoop van de Programma Verantwoordelijkheid, levering tractie-elektriciteit en mogelijkheid tot afdekken prijzen tractie-elektriciteit). Het contract met Shell voorziet in de levering Garanties van Oorsprong certificaten. De contracten dekken de volgende risico's als volgt (gedeeltelijk) af:

- Prijsrisico: de vergoedingen voor Programma Verantwoordelijkheid en Garanties van Oorsprong liggen de gehele contractperiode vast. Het contract biedt de mogelijkheid voor toekomstige contractjaren de benodigde tractie- elektriciteit op basis van een hedge strategie in te kopen waarmee de mate van blootstelling aan de marktprijs wordt beperkt.
- Kredietrisico: het kredietrisico is beperkt, omdat dagelijks de risicopositie wordt bepaald en deze positie vervolgens wordt verrekend tussen NS Groep en EPC. De verrekening vindt plaats door het plaatsen van cash collateral bij de partij die het risico loopt. De risicopositie, de zogeheten Exposure, houdt onder andere rekening met het verschil tussen marktwaarden en contractwaarde van de, op basis van de hedge strategie, ingedekte tractie-elektriciteit.
- Volumerisico: het volume risico is beperkt, omdat voor elk nieuw kwartaal, in het daaraan voorafgaande kwartaal, het verwachte volume wordt opgegeven. Binnen het betreffende kwartaal geldt in aanvulling op voorgaande nog een (collectieve) bandbreedte ten aanzien van het volume waarbinnen meer of minder verbruik geen effect heeft op de prijs per eenheid.

De contracten voldoen aan de eigen gebruik uitzondering onder IFRS en zijn niet geclassificeerd als derivaat.

Kredietrisico

Kredietrisico is het risico van financieel verlies voor de Groep als een afnemer of wederpartij van een financieel instrument de aangegane contractuele verplichtingen niet nakomt. Kredietrisico's vloeien met name voort uit vorderingen op klanten en uit beleggingen. Op balansdatum was geen sprake van belangrijke concentraties van kredietrisico's.

De boekwaarde van de financiële activa vertegenwoordigt het maximale kredietrisico. Voor het kredietrisico ten aanzien van Eurofima wordt verwezen naar noot 32. Het maximale kredietrisico op de verslagdatum was als volgt:

(in miljoenen euro's)	Toelichting	31 december 2025	31 december 2024
Belang in Eurofima	23	93	92
Belang in geldmarktfondsen	23	861	1.032
Belang in Transport UK Group Ltd	23	7	11
Vorderingen Transport UK Group Ltd	23	3	7
Leningen Transport UK Group Ltd	23	7	7
Overige financiële vaste activa	23	4	3
Debiteuren en overige vorderingen	18	337	212
Geldmiddelen en kasequivalenten	19	437	449
Totaal		1.749	1.813

Beleggingen

De Groep beperkt haar kredietrisico van beleggingen door uitsluitend te beleggen bij wederpartijen die voldoen aan het door het concern opgestelde beleid. Periodiek wordt getoetst of contractpartijen (nog) voldoen aan het beleid en of nadere acties gewenst zijn.

Gezien de kredietwaardigheid van wederpartijen verwacht de Groep dat de wederpartijen aan de verplichtingen zullen voldoen. Voor de beleggingen, obligaties en deposito's zijn in 2025 en 2024 geen bijzondere waardevermindervingsverliezen geleden. Beleggingen, met uitzondering van de beleggingen in geldmarktfondsen, worden in principe aangegaan bij wederpartijen die een kredietwaardigheid hebben van ten minste een lange termijn creditrating van A- van Standard & Poor's en ten minste een lange termijn creditrating van A3 van Moody's. Als een wederpartij slechts één creditrating heeft dient voldaan te worden aan de hiervoor beschreven ratingeisen van Standard & Poor's of Moody's. Als wederpartij geen rating heeft van Moody's noch van Standard & Poor's, dan wordt rekening gehouden met de credit rating van Fitch. De beleggingen die niet meer voldoen aan dit beleid worden of als uitzondering gedoogd en frequent gemonitord of afgebouwd (met name via regulier verloop), hetgeen nog tot enige tijd na balansdatum kan duren. Voor beleggingen in geldmarktfondsen gelden geen ratingeisen, het fonds is geselecteerd op het beleggingsbeleid van het fonds en NS monitort de ontwikkelingen van het geldmarktfonds periodiek.

Debiteuren en overige vorderingen

Het kredietrisico uit hoofde van handels- en overige vorderingen van de Groep wordt hoofdzakelijk bepaald door de individuele kenmerken van de afzonderlijke afnemers. De demografische aspecten van het klantenbestand, waaronder het risico op wanbetaling in de sector en het land waarin de afnemers actief zijn, hebben minder invloed op het kredietrisico. Circa 13% (2024: 14%) van de opbrengsten van de Groep wordt gerealiseerd uit verkooptransacties met de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO). Als onderdeel van het door de bedrijfsonderdelen gehanteerde kredietbeleid worden nieuwe klanten met een consumenten reizen op rekening abonnement afzonderlijk op kredietwaardigheid beoordeeld voordat standaard betalings- en leveringsvoorwaarden worden aangeboden. In geval van contractverlenging worden eigen ervaringscijfers gebruikt bij de beoordeling van de kredietwaardigheid. Met het grootste gedeelte van de afnemers wordt al enige jaren zaken gedaan, waarbij slechts in incidentele gevallen sprake is geweest van (niet- materiële) verliezen.

Liquiditeitsrisico

Liquiditeitsrisico is het risico dat de Groep problemen krijgt om te voldoen aan haar verplichtingen. De uitgangspunten van het liquiditeitsrisicobeheer zijn dat voor zover mogelijk voldoende liquiditeiten worden aangehouden om te kunnen voldoen aan de huidige en toekomstige financiële verplichtingen op korte termijn, in normale en moeilijke omstandigheden, en zonder dat daarbij onaanvaardbare risico's worden gelopen of de reputatie van de Groep in gevaar komt. De Groep beschikt over voldoende liquide middelen of middelen die snel liquide gemaakt kunnen worden.

Hiernaast kan de Groep gebruik maken van een kredietfaciliteit (beschikbaar tot 20 december 2029) van € 325 miljoen. Bovendien verwacht de Groep gebruik te kunnen maken van alternatieve financieringsmogelijkheden als de situatie dat vereist.

Voor de veronderstellingen ten aanzien van het kunnen beschikken over liquiditeit wordt verwezen naar paragraaf 'Belangrijke (resultaat) ontwikkelingen' en de gehanteerde continuïteitsveronderstellingen.

De Groep beheert de liquiditeiten op basis van een periodiek (bottom-up) opgebouwde liquiditeitsprognose. Op basis van die prognose worden aan de bedrijfsonderdelen die klant zijn van de In House Bank van Corporate Treasury financieringslimieten verstrekt. De bank bewaakt deze limieten en overschrijding is niet mogelijk, tenzij goedkeuring is verkregen. Hiermee heeft Corporate Treasury een early-warning-systeem. De liquiditeitsprognose evenals de hierboven vermelde financieringslimieten stellen Corporate Treasury in staat de liquiditeiten (uitzetten en opnemen van middelen) te managen.

Hieronder volgen de resterende contractuele looptijden van de financiële verplichtingen, inclusief de geschatte rentebetalingen. De bedragen zijn bruto en niet contant gemaakt.

31 december 2025							
(in miljoenen euro's)	Boek- waarde	Contra- tuele kasstroom	< 6 mnd	6-12 mnd	1-2 jaar	2- 5 jaar	> 5 jaar
Niet-afgeleide financiële verplichtingen							
Onderhandse leningen	2.514	2.837	158	138	422	1.649	470
Leaseverplichtingen	112	122	9	9	20	36	48
Crediteuren en overige schulden	863	863	863	-	-	-	-
Afgeleide financiële verplichtingen							
Verplichting energiemechanisme	23	23	-	8	15	-	-
Valutaderivaten	-	-	-	-	-	-	-
Totaal	3.512	3.845	1.030	155	457	1.685	518

31 december 2024							
(in miljoenen euro's)	Boek- waarde	Contra- tuele kasstroom	< 6 mnd	6-12 mnd	1-2 jaar	2- 5 jaar	> 5 jaar
Niet-afgeleide financiële verplichtingen							
Onderhandse leningen	2.574	2.968	103	34	499	1.325	1.007
Leaseverplichtingen	121	132	17	14	12	36	53
Crediteuren en overige schulden	900	900	900	-	-	-	-
Afgeleide financiële verplichtingen							
Verplichting energiemechanisme	31	31	-	-	8	23	-
Valutaderivaten	-	-	-	-	-	-	-
Totaal	3.626	4.031	1.020	48	519	1.384	1.060

Bij het berekenen van de toekomstige kasstromen is aangenomen dat de toekomstige variabele-rentestanden gelijk zijn aan de laatst bekende variabele-rentestand.

Ten aanzien van de risico's in het kader van kapitaal heeft de Groep een met de aandeelhouder afgestemd dividendbeleid.

Verzekeringstechnische risico's

In het kader van haar bedrijfsactiviteiten loopt de Groep risico's die verzekerd kunnen worden. Risico's boven het eigen risico van de bedrijfsonderdelen worden beheerst via dochteronderneming NS Insurance. Dit betreft het risico van bots-, brand-, bedrijfs- en aansprakelijkheidsschades. De maximale omvang van deze schades wordt eens in de drie jaar, of vaker als gewijzigde omstandigheden daartoe nopen, berekend door externe deskundigen. Dochteronderneming NS Insurance verzekert de genoemde risico's van de bedrijfsonderdelen. Zij verzekert geen derde partijen. Als de totale jaarlijkse schadelast het eigen behoud van NS Insurance overschrijdt, wordt deze door herverzekering gedekt. De schades van de Groep worden vergoed uit de premie-inkomsten en beleggingsopbrengsten van NS Insurance. Als de totale kosten, inclusief schadelast, hoger zijn dan de opbrengsten, worden deze kosten voldaan uit de - toereikende - vrije reserve van NS Insurance.

NS Insurance is herverzekerd door middel van stop-loss-herverzekeringscontracten. Periodiek worden MPL-(Maximum Possible Loss) onderzoeken gedaan om verzekerde limieten vast te stellen. NS Insurance sluit, als de marktomstandigheden dit mogelijk maken, uitsluitend herverzekeringen af bij partijen met een rating van ten minste A-. Als de rating daalt beneden A- is zij in de gelegenheid de herverzekeringsovereenkomst op te zeggen. Dit heeft zich tot op heden niet voorgedaan. De herverzekeraars van NS Insurance hebben ultimo 2025 minimaal een rating van A-.

NS Insurance is een verzekeringsmaatschappij, die onder toezicht staat van De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten. Verzekeraars moeten een eigen vermogen aanhouden van minimaal de solvabiliteitseis van Solvency II (SCR of wel Solvency Capital Requirement). Ook worden verzekeraars geacht een eigen normsolvabiliteit te bepalen. NS Insurance heeft haar normsolvabiliteit zodanig bepaald dat bij het optreden van het stressscenario toch voldaan blijft worden aan de SCR. De normsolvabiliteit bedraagt € 41 miljoen. NS Insurance voldoet hier ruimschoots aan. NS Insurance wordt 100% meegeconsolideerd in de Groep.

27. Nettofinancieringsresultaat

(in miljoenen euro's)	2025	2024
Rentebaten uit financiële activa	11	12
Koersverschillen	1	6
Overige financiële baten	20	42
Financieringsbaten	32	60
Rentelasten uit tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerde financiële verplichtingen	-50	-12
Rentelasten leaseverplichtingen	-2	-2
Koersverschillen	-	-8
Rentelasten als gevolg van oprenting voorzieningen/overige personeelsbeloningen	-3	-3
Overige financiële lasten	-5	-5
Financieringslasten	-60	-30
Nettofinancieringsresultaat opgenomen in de winst- en verliesrekening	-28	30

Met ingang van 2024 is de Groep gestart met toerekening van bouwrente aan werken en materieel in constructie. De rentelasten uit tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerde financiële verplichtingen zijn als volgt uit te splitsen:

(in miljoenen euro's)

2025

2024

Bruto rentelasten uit tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerde financiële verplichtingen	-71	-59
Geactiveerde bouwrente	21	47
Rentelasten uit tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerde financiële verplichtingen	-50	-12

Onder overige financiële baten is in 2024 een bedrag van € 14 miljoen verantwoord als gevolg van de vrijval van voorziene verplichtingen en garanties in relatie tot de insolventieprocedures in Duitsland (zie noot 30).

Waarderingsgrondslag

Financieringsbaten omvatten de rentebaten op geïnvesteerde gelden, leasebaten, winst op de verkoop van voor verkoop beschikbare financiële activa en winsten op afdekkingsinstrumenten die in de winst- en verliesrekening worden opgenomen. Rentebaten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen naarmate deze opbouwen, door middel van de effectieve-rentemethode. Dividendbaten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen op het moment dat het recht op betaling wordt gevestigd.

Financieringslasten omvatten de rentelasten op opgenomen gelden, leasecontracten, de oprenting van voorzieningen en verliezen op afdekkingsinstrumenten die in de winst- en verliesrekening worden opgenomen. Alle financieringskosten die niet rechtstreeks zijn toe te rekenen aan de verwerving, bouw of productie van een in aanmerking komend actief worden met behulp van de effectieve-rentemethode in de winst- en verliesrekening opgenomen.

Valutakoerswinsten en -verliezen maken deel uit van de financiële baten of lasten.

Sectie 6 Overige toelichtingen

28. Aan komende jaren toe te rekenen baten

(in miljoenen euro's)	31 december 2025	31 december 2024
Afkoopsommen	78	93
Financieringsvoordeel renteswaps	26	30
Subsidies	2	1
Overig	1	-
Aan komende jaren toe te rekenen baten	107	124
Af: naar kortlopend	-20	-18
Totaal langlopend	87	106

De afkoop som loonkostensprong, als gevolg van de verzelfstandiging van het Pensioenfonds Rail en OV in 1994, valt naar verwachting tot 2035 vrij ten gunste van het resultaat.

Het financieringsvoordeel renteswaps betreft het resultaat op forward starting renteswaps die ontbonden zijn en waarvan het resultaat lineair vrijvalt over de looptijd van de bijbehorende leningen (maximaal 10 jaar).

Waarderingsgrondslag

Deze baten hebben betrekking op ineens ontvangen bedragen die voortvloeien uit overeenkomsten waarvan de looptijd zich uitstrekt over toekomstige jaren. De baten worden gedurende de looptijd van de overeenkomsten waarmee ze verband houden ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht. De baten worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

29. Personeelsbeloningen

De personeelsbeloningen omvatten:

- verplichtingen als gevolg van regelingen in verband met vervroegd uittreden (RVU-regeling);
- verplichtingen als gevolg van regelingen in verband met vervroegd uittreden in verband met zwaar werk (zwaar werkregeling);
- verplichtingen als gevolg van andere werknemersvergoedingen, waaronder jubileumuitkeringen en arbeidsongeschiktheidsvergoedingen.

(in miljoenen euro's)	31 december 2025	31 december 2024
Verplichting tijdelijke regeling vervroegd uittreden	12	18
Verplichting zwaar werkregeling	188	-
Jubileumverplichtingen	29	30
Arbeidsongeschiktheidverplichtingen	8	6
Verplichtingen uit hoofde van retentiebonus	-	27
Totaal	237	81
Uitgesplitst in:		
Langlopend	221	40
Kortlopend	16	41

Het verloop van de verplichtingen is als volgt:

(in miljoenen euro's)	RVU- regeling	Zwaarwerk- regeling	Jubileum- uitkeringen	Arbeids- ongeschiktheid	Retentie- bonus	Overig	Totaal
Verplichtingen per 1 januari 2024	25	-	28	5	-	-	58
Servicekosten via winst- en verliesrekening	1	-	4	-	27	2	34
Interestkosten via winst- en verliesrekening	1	-	1	-	-	-	2
Uitkeringen	-9	-	-4	-	-	-	-13
Actuariële resultaten via winst- en verliesrekening	-	-	1	-1	-	-	-
Totaal mutaties boekjaar	-7	-	2	-1	27	2	23
Verplichtingen per 31 december 2024	18	-	30	4	27	2	81
Mutaties in 2025							
Servicekosten via winst- en verliesrekening	2	188	3	-	-	3	196
Interestkosten via winst- en verliesrekening	-	-	1	-	-	-	1
Uitkeringen	-8	-	-5	-1	-27	-	-41
Totaal mutaties boekjaar	-6	188	-1	-1	-27	3	156
Verplichtingen per 31 december 2025	12	188	29	3	-	5	237

Regeling Vervroegd Uittreden

In 2021 is de tijdelijke Regeling Vervroegd Uittreden (RVU) ingevoerd. Hierbij mogen werknemers die in dienst zijn en vóór 1 januari 2028 de AOW-datum bereiken maximaal 3 jaar eerder met pensioen, waarbij dan een bedrag van € 22.164 bruto wordt uitgekeerd in ofwel maandelijkse termijnen ofwel ineens. In 2022 is deze regeling met één jaar verlengd (vóór 1 januari 2029) en opgehoogd naar € 24.444 voor ingang van de regeling vanaf 1 januari 2023. Ultimo 2024 is deze regeling gesloten en is vervangen door de zwaar werk-regeling.

Deze regeling wordt beschouwd als een zogenoemde 'post-employment' regeling, waarbij de servicekosten via de winst-en-verliesrekening worden verwerkt en de ongerealiseerde actuariële resultaten via het overzicht totaalresultaat.

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

De gevoeligheden zijn als volgt:

	31 december 2025	31 december 2024
Discontering (-0,5%)	0,4%	0,5%
Deelnamekans (+10%)	-	12,2%

Regeling Zwaarwerk

NS heeft een nieuwe zwaar werkregeling afgesproken in de cao, waarmee medewerkers tot drie jaar voor hun AOW-leeftijd kunnen stoppen, met een vergoeding van maximaal 36 maanden, voor wie een lange periode zwaar werk heeft verricht. Deze regeling, een uitbreiding van de tijdelijke RVU, erkent zware omstandigheden zoals onregelmatige tijden en agressie, en er is ook een overgangsregeling voor wie tussen de oude en nieuwe regeling valt. De regeling voorziet in een vergoeding die gebaseerd is op het persoonlijke puntenaantal dat een medewerker heeft opgebouwd voor zwaar werk gedurende zijn of haar loopbaan bij NS.

De hoogte van de vergoeding wordt berekend door het maandbedrag van de AOW-uitkering te vermenigvuldigen met het aantal maanden waarop de medewerker op grond van puntenaantal aanspraak geeft.

Dij de waardering van de verplichtingen uit hoofde van de zwaar werkregeling zijn actuariële aannames gehanteerd ten aanzien van demografische ontwikkelingen, waaronder de verwachte blijfkansen van werknemers. De blijfkansen geven weer welk deel van de werknemers naar verwachting in dienst blijft tot het moment dat het recht op uitkering ontstaat.

De onderneming past een leeftijdsafhankelijk verlooppercentage toe, gebaseerd op historische ervaringscijfers. Deze aannames worden periodiek geëvalueerd en, indien nodig, aangepast aan recente trends in personeelsverloop.

De deelnamekans is vastgesteld op 85%. Dit percentage is gebaseerd op de ervaringen met de eerdere RVU-regeling en op de reeds ontvangen aanmeldingen voor de zwaar werkregeling.

Deze regeling wordt beschouwd als een zogenoemde 'post-employment' regeling, waarbij de servicekosten via de winst-en-verliesrekening worden verwerkt en de ongerealiseerde actuariële resultaten via het overzicht totaalresultaat. De initiële verplichting is gevormd in 2025 na afsluiten van de cao, waarbij de verplichting is gevormd ten laste van het resultaat over 2025.

Voor de berekening van de zwaar werkregeling verplichting is de prognosetafel AG2024 gebruikt.

De gevoeligheden zijn als volgt:

(in miljoenen)	31 december 2025	31 december 2024
Discontering (-0,5%)	9	-
Deelnamekans (-10%)	-19	-
Looninflatie (0,5%)	9	-
Ontslagkans (25% hoger)	-11	-
Sterftekans (25% hoger)	-2	-

Jubileumverplichtingen

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

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

De gevoeligheden zijn als volgt:

	31 december 2025	31 december 2024
Discontering (-0,5%)	3,7%	3,6%
Loonsomstijging (0,5%)	3,8%	3,7%
Carrièrekansen (+25%)	3,0%	2,9%
Ontslagkansen (+25%)	-6,8%	-6,5%

Arbeidsongeschiktheid verplichtingen

Dit betreft een verplichting voor:

- een cao-aanvulling voor arbeidsongeschikten in dienst van NS, die tot en met 2023 door de Stichting ter Bevordering van Arbeidsparticipatie bij Arbeidsongeschiktheid is uitgekeerd. Vanaf 2024 keert NS deze cao-aanvulling uit. De betreffende regeling is gesloten voor nieuwe deelnemers;
- een reïntegratietoeslag die NS betaalt aan een groep arbeidsongeschikten.

Voor de berekening van de arbeidsongeschiktheid verplichtingen is de prognosetafel AG2024 gebruikt.

De gevoeligheden zijn als volgt:

	31 december 2025	31 december 2024
Discontering (-0,5%)	-2,6%	3,0%
Loonsomstijging (0,5%)	3,0%	3,3%

Retentiebonus 2024

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

Pensioenregelingen

Voor het personeel van de NS groepsmaatschappijen gelden de pensioenregelingen van de volgende pensioenfondsen, met vermelding van de aantallen aangesloten actieve deelnemers:

(in aantallen)	31 december 2025	31 december 2024
Pensioenfonds Rail en OV	17.895	17.756
Bedrijfstakpensioenfonds Horeca & Catering	1.575	1.508
Bedrijfstakpensioenfonds voor het Levensmiddelenbedrijf	1.203	1.204
Bedrijfstakpensioenfonds Metaal & Techniek	562	521
Aanvullende pensioenregeling Servex	44	38

Pensioenregeling Pensioenfonds Rail en OV (toegezegde-bijdrageregeling)

De pensioenregeling voor de bedrijfstak Spoorwegen is ondergebracht bij het Pensioenfonds Rail en OV. De regeling wordt voor de financiële verantwoording als een toegezegde-bijdrageregeling gekwalificeerd. Met het Pensioenfonds Rail en OV is een vaste, vooraf vastgestelde, jaarlijkse premie overeengekomen, uitgedrukt in een percentage van de pensioengrondslag. In 2025 heeft NS de nominale pensioenpremie van 26,6 % afdragen aan het pensioenfonds. Van de pensioenpremie die aan het Pensioenfonds Rail en OV wordt afgedragen komt twee derde deel voor rekening van de onderneming en één derde deel voor rekening van de medewerkers. De onderneming heeft na betaling van de overeengekomen premie geen verplichting tot het betalen van aanvullende bedragen in geval sprake zou zijn van een tekort bij het pensioenfonds. De actuariële risico's en de beleggingsrisico's liggen bij het pensioenfonds en haar deelnemers.

Eind 2015 heeft de Groep voor de afwikkeling van het premiepad nieuwe afspraken gemaakt met het pensioenfonds, ingaande per 1 januari 2016. Het werknemersgedeelte van het premiepad (1/3 deel van het bedrag) is ultimo 2022 volledig verrekend met de werknemers. Het werkgeversgedeelte van het premiepad (2/3 deel van het bedrag) is toegevoegd aan de afkoopsom loonkostensprong en zal tot 2035 additioneel ten gunste van de pensioenkosten worden verantwoord (noot 28).

De aanvullende pensioenregeling Servex is een toegezegde-bijdrageregeling.

Bedrijfstakpensioenfondsen (horeca en catering, levensmiddelen, metaal en techniek)

Het basispensioen voor iedere werknemer is gedekt door fondsen van meerdere werkgevers, waarin ook andere ondernemingen deelnemen op basis van wettelijke verplichtingen. Deze fondsen kennen een geïndexeerde middelloonregeling en zijn daarom toegezegd-pensioenregelingen. Aangezien deze fondsen niet uitgerust zijn om de vereiste informatie te verstrekken over het evenredige deel van de pensioenverplichtingen en fondsbeleggingen van de Groep worden de toegezegd-pensioenregelingen verwerkt als toegezegde-bijdrageregelingen. De Groep is verplicht de vooraf bepaalde premie voor deze regelingen te betalen. De Groep mag geen surplus terugvorderen en is niet verplicht tekorten aan te zuiveren, behalve door middel van aanpassing van toekomstige premies.

30. Voorzieningen

(in miljoenen euro's)	Reorganisatie- voorzieningen	Voorziening bodemsanering	Overige voorzieningen	Totaal
Stand per 1 januari 2025	5	80	26	111
Dotatie	1	-	14	15
Oprenting	-	1	-	1
Onttrekking	-2	-	-5	-7
Vrijval	-	-12	-9	-21
Totaal mutaties	-1	-11	-	-12
Stand per 31 december 2025	4	69	26	99
Opgenomen onder:				
Langlopend	1	63	23	87
Kortlopend	3	6	3	12

Reorganisatievoorzieningen

De voorziening voor reorganisatiekosten heeft tot doel het dekken van de kosten die in het kader van reorganisatiemaatregelen worden gemaakt. Het grootste deel van de voorziening is nodig voor afvloeiingsregelingen, overbruggingsbetalingen en herplaatsing van personeelsleden van wie de functie is opgeheven bij reorganisaties. Belangrijke uitgangspunten bij de bepaling van de reorganisatievoorzieningen ultimo 2025 en 2024 in Nederland zijn:

- de cao-afspraken over de periode 1 juli 2022 tot 1 maart 2027;
- 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 discontovoet van gemiddeld 2,9% (2024: 2,5%).

Overige voorzieningen

Overige voorzieningen betreffen onder andere voorzieningen voor schade ten gevolge van ongevallen en brand en voorzieningen voor personeel gerelateerde onderwerpen.

Waarderingsgrondslag

Een voorziening wordt in de balans opgenomen wanneer de Groep een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft als gevolg van een gebeurtenis in het verleden en het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen nodig is.

Voorzieningen worden bepaald door de verwachte toekomstige kasstromen contant te maken op basis van een disconteringsvoet voor belasting die een afspiegeling is van de actuele markttaxaties van de tijdswaarde van geld en, waar nodig, van de specifieke risico's met betrekking tot de verplichting.

Reorganisatiekosten en non-activiteitsregelingen

In verband met reorganisatie worden voorzieningen getroffen wanneer een gedetailleerd plan voor de reorganisatie is geformaliseerd en een aanvang is gemaakt met de reorganisatie of deze publiekelijk bekend is gemaakt. Er wordt geen voorziening getroffen voor toekomstige bedrijfslasten. De reorganisatievoorziening heeft voornamelijk betrekking op afvloeiingsregelingen, overbruggingsbetalingen en herplaatsingen van personeelsleden van wie de functie is opgeheven.

Voorziening voor bodemsanering

De voorziening voor bodemsanering dient ter dekking van lasten om bedrijfsmiddelen in bruikbare staat te houden of te brengen. In overeenstemming met het gepubliceerde milieubeleid van de Groep en de van toepassing zijnde wettelijke verplichtingen, worden voorzieningen voor beheersing en opheffing van milieuverontreiniging getroffen wanneer de vervuiling optreedt of blijkt te zijn opgetreden. Een vrijval van de voorziening kan ook plaatsvinden op het moment dat de gronden worden verkocht.

Overige voorzieningen

Er worden voorzieningen opgenomen voor schade in verband met brand, ongevallen, verstrekte garanties, claims en overige zaken zoals uitstroom van middelen ten aanzien van garanties en afwikkeling van mogelijke andere aansprakelijkheden verband houdend met juridische- en proceskosten.

31. Leases

Groep als lessee

De Groep heeft leasecontracten voor materieel, vastgoed en overige bedrijfsmiddelen die gebruikt worden in haar activiteiten. De verplichtingen van de Groep uit hoofde van de leaseovereenkomsten zijn gewaarborgd door het eigendomsrecht van de lessor op de geleasede activa. Over het algemeen is de Groep beperkt in de mogelijkheid om de geleasede activa te subleasen.

De Groep heeft ook bepaalde leaseovereenkomsten voor machines met een leaseperiode van 12 maanden of minder en leaseovereenkomsten voor kantoorapparatuur met een lage waarde. De Groep past de opnamecriteria voor 'korte termijn-lease' en 'lease van laagwaardige activa' -vrijstellingen voor deze leasecontracten toe.

Hieronder worden de boekwaarden van de opgenomen gebruiksrechten vaste activa en de mutaties gedurende de periode weergegeven.

(in miljoenen euro's)

	Materieel	Vastgoed	Overig	Totaal
Samenstelling 1 januari 2024				
Aanschaffingsprijs	506	172	3	681
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	327	86	-	413
Boekwaarde per 1 januari 2024	179	86	3	268
Mutaties in 2024				
Toevoegingen	12	27	2	41
Aangehouden voor verkoop	-141	-9	-	-150
Afschrijvingen	-36	-15	-	-51
Bijzondere waardeverminderingen	-	-1	-	-1
Overige mutaties	-1	-1	-1	-3
Totaal mutaties boekjaar	-166	1	1	-163
Samenstelling 31 december 2024				
Aanschaffingsprijs	158	183	5	346
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	145	96	1	242
Boekwaarde per 31 december 2024	13	87	4	104
Mutaties in 2025				
Toevoegingen	8	21	5	34
Afschrijvingen	-20	-14	-	-34
Terugneming van bijzondere waardeverminderingen	-	9	1	10
Overige mutaties	-1	-5	-1	-7
Totaal mutaties boekjaar	-13	11	5	3
Samenstelling 31 december 2025				
Aanschaffingsprijs	165	198	9	372
Gecumuleerde afschrijvingen en waardeverminderingen	165	100	-	265
Boekwaarde per 31 december 2025	-	98	9	107

De afschrijvingen 2024 bevatten de afschrijvingen over de activa van de verkochte activiteiten in Duitsland over de periode van 1 januari 2024 tot 1 april 2024, voor een bedrag van € 13 miljoen, die in de winst- en verliesrekening zijn opgenomen onder '[Resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten](#)'.

Voor de toelichting op de (terugneming van) bijzondere waardeverminderingen zie noot 15.

Hieronder worden de boekwaarden van de leaseverplichtingen en de mutaties gedurende de periode weergegeven:

(in miljoenen euro's)

	2025	2024
Leaseverplichtingen per 1 januari		
Toevoegingen	34	41
Aangehouden voor verkoop	-	-269
Toegerekende rente	2	3
Betalingen	-44	-58
Overige mutaties	-1	-
Totaal mutaties boekjaar	-9	-283
Lease verplichtingen per 31 december	112	121
Opgenomen onder:		
Langlopend	94	91
Kortlopend	18	30

De analyse van de looptijd van de leaseverplichtingen is toegelicht in noot 26.

De volgende bedragen zijn opgenomen in de winst- en verliesrekening:

(in miljoenen euro's)	2025	2024
Afschrijvingskosten gebruiksrecht vaste activa	34	38
(Terugneming van) bijzondere waardeverminderingen	-10	1
Rentelasten leasecontracten	2	2
Totaal opgenomen in de winst- en verliesrekening	26	41

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 waardevermindervingsverliezen 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, gediscoteerd met behulp van de marginale rentevoet van de Groep. De marginale rentevoet bestaat uit risicovrije rentevoet, verhoogd met een opslag voor het landenrisico en rekening houdend met het object. De leaseverplichting wordt gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve-rentemethode. Ze wordt geherwaardeerd wanneer er een wijziging is in de toekomstige leasebetalingen als gevolg van een wijziging in een index of tarief, als er een wijziging is in de schatting van de Groep van het bedrag dat naar verwachting verschuldigd zal zijn onder een restwaardegarantie, als de Groep zijn beoordeling wijzigt van het feit of hij een aankoop-, verlengings- of beëindigingsoptie zal uitoefenen.

32. Niet in de balans opgenomen regelingen

Tegen NS en/of groepsmaatschappijen loopt een aantal onderzoeken en zijn diverse claims ingediend die door NS worden betwist. Voor zover noodzakelijk geacht zijn hiervoor voorzieningen getroffen. Een aantal belangrijke onderwerpen wordt hieronder toegelicht.

Langlopende contracten

Ultimo 2025 bestaat een aantal meerjarige financiële verplichtingen jegens derden. In de eerste plaats hebben deze betrekking op leaseovereenkomsten voor treinen, bedrijfsauto's en reproductieapparatuur. In de tweede plaats gelden meerjarige contracten voor dienstverlening door derden op het gebied van automatisering, onderhoud en schoonmaak.

Energiecontracten

Per 31 december 2025 bedraagt de afnameverplichting van de tractie-elektriciteitscontracten gegeven de reeds afgedekte volumes, de vergoeding voor Programma Verantwoordelijkheid (PV) en de opslag voor groene stroom € 298 miljoen (stand ultimo 2024: € 384 miljoen). De afnameverplichting betreft voor de jaren 2025–2027 de contractuele waarde van de voor die jaren ingekochte tractie-elektriciteit, de verwachte vergoeding voor PV en de verwachte opslag voor groene stroom. De contractwaarde van eventueel ingekochte tractie-elektriciteit voor levering in jaar 2028 en daarna maakt tevens onderdeel uit van deze afnameverplichting.

EPC biedt NS de mogelijkheid tractie-elektriciteit in te kopen voor de periode na 2027. Deze ingekocht tractie-elektriciteit zal ingebracht worden in een nieuw leveringscontract als dit contract niet wordt verlengd. NS heeft twee verlengingsopties van elk één jaar waarbij geldt dat EPC moet instemmen. Bij verlenging van dit contract zal deze ingekochte tractie-elektriciteit onderdeel worden van het bestaande (verlengde) contract.

Het verwachte te gebruiken volume van tractie-elektriciteit in 2025 is nagenoeg geheel afgedekt. De verwachte volumes voor de jaren 2026–2030 zijn gedeeltelijk afgedekt (100% voor 2026, 100% voor 2027, 43% voor 2028, 25% voor 2029 en 4% voor 2030). Bijkomende kosten zoals transportkosten en energiebelasting maken geen deel uit van de weergegeven afnameverplichting. Op basis van de dagelijks bepaalde risicopositie en de daarop volgende verrekening tussen NS en EPC heeft NS per 31 december 2025 € 17 miljoen (ultimo 2024: € 16 miljoen) aan 'cash collateral' verstrekt aan EPC ter zekerheid voor de risico's die EPC loopt ten aanzien van dit contract.

Voor een nadere toelichting op energiecontracten zie noot 26.

Fiscale eenheid

Alle tot de Groep behorende Nederlandse dochterondernemingen voor de vennootschapsbelasting zijn gevoegd in de fiscale eenheid NV Nederlandse Spoorwegen. Daardoor is de Groep hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschulden van de in de fiscale eenheid opgenomen dochterondernemingen.

Investeringsverplichtingen

Ultimo 2025 heeft de Groep investeringsverplichtingen van voortgezette bedrijfsactiviteiten uitstaan voor € 1.499 miljoen (2024: € 1.175 miljoen), voornamelijk voor de aankoop en revisie van treinen en investeringen in stationsomgevingen.

Voorwaardelijke verplichtingen

Van het aandeel van de Groep in het geplaatste aandelenkapitaal (omgerekend € 162 miljoen) van Eurofima is omgerekend € 32 miljoen gestort. De Groep heeft een opeisbare volstortingsverplichting en garantieverplichtingen voor € 293 miljoen. De verplichting kan worden opgeëist als de eigen vermogenspositie van Eurofima daar aanleiding toe geeft.

Voorwaardelijke activa

De Groep heeft diverse uitgaande claims en/of disputen die niet gewaardeerd zijn, omdat de uitkomst van deze zaken onzeker zijn.

Garanties

De Groep heeft voor een bedrag van € 216 miljoen (31 december 2024: € 261 miljoen) garanties verstrekt ter zake uitvoering van voormalige concessies in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland.

Concessies

Gedurende 2025 heeft de Groep de volgende concessies in Nederland.

Concessies in 2025	Expiratiedatum
Hoofdrailnet (HRN)	24 december 2033
Treindienst Gouda- Alphen aan den Rijn	11 december 2031

Vervoerconcessie hoofdrailnet 2025-2033

Per 1 januari 2025 is de nieuwe HRN-concessie van start gegaan, die in december 2023 door het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (I&W) aan NS Reizigers BV is gegund. De concessie loopt tot en met december 2033. In de concessieovereenkomst, die openbaar is en online te raadplegen is, zijn de voorwaarden opgenomen waaronder NS op het hoofdrailnet treindiensten aanbiedt. Als vergoeding voor het uitvoeren van deze diensten ontvangt NS een subsidie van € 13 miljoen per jaar.

In de nieuwe concessie is een vergelijkbare bonus-malussystematiek opgenomen als in de concessie 2015-2024. Als NS de bodemwaarden in enig jaar niet behaalt, dan is NS een geldsom aan I&W verschuldigd. Daarnaast zijn streefwaarden afgesproken voor 2029 en 2033. Als deze streefwaarden (ruim) behaald worden kan NS een bonus ontvangen, terwijl NS een geldsom verschuldigd is als de streefwaarden niet worden gehaald.

Gezien de onzekerheid over het herstel van reizigersaantallen na de coronacrisis en structureel gewijzigd reisgedrag, is in de nieuwe concessie een risicodelingsmaatregel afgesproken ten aanzien van de ontwikkeling van het aantal reizigerskilometers. Tot een bepaalde grens gelden afwijkingen in de reizigerskilometers als normaal bedrijfsrisico dat volledig voor rekening en risico van NS komt. Buiten deze bandbreedtes vindt een verdeling plaats van 75% voor rekening van de concessieverlener en 25% voor rekening van NS. Zowel een eventuele betaling van NS aan I&W als vice versa is gemaximeerd.

In de concessie is het maximaal te behalen rendement op de concessie vastgesteld op 6,3% (gemiddelde ROI / gemiddeld geïnvesteerd vermogen). Voor zover het rendement boven deze grens uitkomt, dient dit door NS aan concessieverlener te worden terugbetaald.

Met de overheid zijn afspraken gemaakt ten aanzien van de overdracht en het gebruik van productiemiddelen bij de overgang of beëindiging van de concessie voor het hoofdrailnet.

33. Verbonden partijen

Alle geplaatste aandelen zijn in handen van de Staat. Een significante transactie met een aan de Staat gelieerde onderneming (Dienst Uitvoering Onderwijs) betreft de ontvangen vergoeding voor de OV-studentenkaart (2025: € 528 miljoen, 2024: € 523 miljoen).

In 2025 bedroeg de gebruiksvergoeding die NS verschuldigd is voor het gebruik van de HSL-Zuid € 150 miljoen. Naast de gebruiksvergoeding voor het gebruik van de HSL-Zuid is infraheffing verschuldigd voor een bedrag van € 312 miljoen (2024: € 314 miljoen) aan ProRail. Daarnaast ontving NS van ProRail een bedrag van € 109 miljoen voor het onderhoud van stations.

Daarnaast heeft de Groep in 2025 een bedrag van € 156 miljoen verantwoord voor diverse regelingen en subsidies van de Staat (2024: € 304 miljoen). Deze bijdragen zijn in 2025 voor een bedrag van € 202 miljoen verantwoord onder de opbrengsten (2024: € 241 miljoen) en voor € nihil miljoen (2024: € 1 miljoen) in mindering gebracht op de kosten.

Translink Systems BV is 100% eigendom van Coöperatie Openbaar Vervoerbedrijven, waar NS lid van is. Translink houdt zich bezig met de ontwikkeling, implementatie en het gebruik van het elektronische registratie- en betaalsysteem voor het openbaar vervoer in Nederland. De Groep heeft in 2025 vergoedingen aan Translink verantwoord voor een bedrag van € 38 miljoen (2024: € 37 miljoen) voor geleverde producten en diensten. Voor door NS aan Translink geleverde diensten heeft de Groep in 2025 vergoedingen van Translink verantwoord voor een bedrag van € 4 miljoen (2024: € 4 miljoen).

De transacties met verbonden partijen vinden plaats op basis van het arms length-principe.

Transacties met raad van bestuur en raad van commissarissen zijn toegelicht in noot 3.

In 2025 en 2024 hebben geen significante transacties plaatsgevonden met joint ventures en overige deelnemingen.

Groepsmaatschappijen

De belangrijkste vennootschappen die zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening zijn:

	Percentage deelname		
	2025	2024	Statutaire zetel
Dochtermaatschappijen			
NS Groep NV*	100,0	100,0	Utrecht
NS Reizigers BV*	100,0	100,0	Utrecht
NS Internationaal BV*	100,0	100,0	Utrecht
Thalys Nederland NV*	100,0	100,0	Utrecht
NS Mobiliteitsdiensten BV	100,0	100,0	Utrecht
Holding Serviceverlening Openbaar Vervoer BV	60,0	60,0	Amersfoort
NedTrain BV*	100,0	100,0	Utrecht
NS Stations BV*	100,0	100,0	Utrecht
NS Stations Retailbedrijf BV*	100,0	100,0	Utrecht
Stationsfoodstore BV*	100,0	100,0	Utrecht
NS OV-Fiets BV*	100,0	100,0	Utrecht
NS Fiets BV*	100,0	100,0	Utrecht
NS Stations International BV	-	100,0	Utrecht
NS Vastgoed BV*	100,0	100,0	Utrecht
NS Poort Ontwikkeling BV	-	100,0	Utrecht
NS Assurantie BV	100,0	100,0	Utrecht
NS Insurance NV	100,0	100,0	Utrecht
NS Innovatiefonds BV	100,0	100,0	Utrecht
Abellio Transport Holding BV	100,0	100,0	Utrecht
Abellio GmbH	100,0	100,0	Berlijn
Transport Holding Germany BV	100,0	100,0	Utrecht
Joint ventures			
Hely Holding BV	50,0	50,0	Amersfoort
BeNe Rail International NV	50,0	50,0	Brussel
Overige belangen			
Rivier BV	46,7	46,7	Rotterdam
Reisinformatiegroep BV	41,7	41,7	Utrecht
Eurofima AG	5,8	5,8	Basel
Transport UK Holdings Ltd	1,0	1,0	Glasgow

* De moedermaatschappij van de genoemde vennootschappen heeft zich in overeenstemming met het bepaalde in art. 403 Boek 2 BW aansprakelijk gesteld voor de uit rechtshandelingen voortvloeiende schulden.

34. Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum geweest die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum dan wel gebeurtenissen die van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van deze jaarrekening.

Enkelvoudige jaarrekening

Enkelvoudige balans per 31 december 2025

(vóór resultaatbestemming)

(in miljoenen euro's)	31 december 2025	31 december 2024
Financiële vaste activa	2.158	1.775
Totaal activa	2.158	1.775
Eigen vermogen		
Geplaatst aandelenkapitaal	1.012	1.012
Wettelijke reële waarde reserve	66	66
Wettelijke herwaarderingsreserve deelnemingen	60	120
Algemene reserve	640	718
Onverdeeld resultaat	380	-141
	2.158	1.775
Totaal passiva	2.158	1.775

Enkelvoudige winst- en verliesrekening 2025

(in miljoenen euro's)	2025	2024
Resultaat groepsmaatschappijen na belastingen	380	-141
Netto resultaat	380	-141

Grondslagen voor de jaarrekening

Algemeen

Deze enkelvoudige jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening vormen samen de statutaire jaarrekening van NV Nederlandse Spoorwegen (hierna: 'de vennootschap'). De financiële informatie van de vennootschap is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van de Groep.

NV Nederlandse Spoorwegen maakt voor de bepaling van de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaatbepaling van haar enkelvoudige jaarrekening gebruik van de optie die wordt geboden in artikel 2:362 lid 8 BW. Dit houdt in dat de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaatbepaling (hierna 'waarderingsgrondslagen') van de enkelvoudige jaarrekening van NV Nederlandse Spoorwegen gelijk zijn aan de grondslagen die zijn toegepast voor de geconsolideerde jaarrekening. Hierbij worden deelnemingen, waarop invloed van betekenis wordt uitgeoefend, op basis van de equity-methode gewaardeerd. De grondslagen zijn in overeenstemming met IFRS, voor zover aanvaard door de EU, en worden consistent toegepast op alle informatie die wordt gepresenteerd. Deze jaarrekening is opgesteld conform de publicatie eisen van een 'Grote rechtspersoon'.

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

Deelnemingen in groepsmaatschappijen

Deelnemingen waarover NV Nederlandse Spoorwegen zeggenschap uitoefent worden gewaardeerd tegen netto vermogenswaarde. De netto vermogenswaarde wordt bepaald door de activa, voorzieningen en passiva en de resultaten te waarderen volgens de grondslagen die zijn gehanteerd bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening. Als het aandeel van de aan NV Nederlandse Spoorwegen toerekenbare verliezen hoger is dan de boekwaarde van de deelneming, worden verliezen boven dat bedrag niet opgenomen, tenzij hiervoor door NV Nederlandse Spoorwegen garanties zijn afgegeven. In dat geval wordt een voorziening getroffen voor de daaruit voortvloeiende verplichtingen.

Resultaat groepsmaatschappijen

Het resultaat groepsmaatschappijen bestaat uit het resultaat na winstbelasting.

Toelichting op de enkelvoudige balans en winst- en verliesrekening 2025

De in de toelichting opgenomen bedragen zijn in miljoenen euro's en alle waarden zijn afgerond naar het dichtstbijzijnde miljoen, tenzij anders is aangegeven.

Financiële vaste activa

Deelnemingen in groepsmaatschappijen

(in miljoenen euro's)	2025	2024
Stand per 1 januari	1.775	1.914
Resultaataandeel	380	-141
Overige mutaties	3	2
Stand per 31 december	2.158	1.775

De overige mutaties betreffen rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen van de deelnemingen in groepsmaatschappijen.

Eigen vermogen

(in miljoenen euro's)	Aandelen- kapitaal	Wettelijke reële waarde reserve	Wettelijke herwaarderings- reserve deelnemingen	Algemene reserve	Onverdeeld resultaat	Totaal eigen vermogen
Stand per 1 januari 2024	1.012	90	213	979	-380	1.914
Mutaties herwaarderingsreserves	-	-24	-93	119	-	2
Resultaat boekjaar	-	-	-	-	-141	-141
Resultaatbestemming	-	-	-	-380	380	-
Overige mutaties	-	-	-	-	-	-
	-	-24	-93	-261	239	-139
Stand per 31 december 2024	1.012	66	120	718	-141	1.775
Mutaties herwaarderingsreserves	-	-	-60	62	-	2
Resultaat boekjaar	-	-	-	-	380	380
Resultaatbestemming	-	-	-	-141	141	-
Overige mutaties	-	-	-	1	-	1
	-	-	-60	-78	521	383
Stand per 31 december 2025	1.012	66	60	640	380	2.158

De wettelijke herwaarderingsreserve is gevormd voor rechtstreekse vermogensmutaties in joint ventures en voor het niet uitkeerbare gedeelte van het eigen vermogen van NS Insurance. De wettelijke reserve omrekeningsverschillen omvat alle koersverschillen op vreemde valuta die ontstaan door de omrekening van de jaarrekening van buitenlandse activiteiten, evenals door de omrekening van verplichtingen waarmee de netto-investering van de vennootschap in een buitenlandse groepsmaatschappij is afgedekt.

De wettelijke reële-waardereserve omvat de cumulatieve mutatie in de reële waarde van tegen reële waarde gewaardeerde beleggingen - totaalresultaat, de cumulatieve mutatie in de reële waarde van tegen reële waarde gewaardeerde beleggingen - schuldinvestering en de cumulatieve mutatie in de reële waarde van tegen reële waarde gewaardeerde financiële activa via het resultaat, totdat deze beleggingen en financiële activa niet langer in de balans worden opgenomen.

Niet in de balans opgenomen verplichtingen

De NV Nederlandse Spoorwegen en geconsolideerde deelnemingen hebben, anders dan vermeld in noot 32, geen claims ontvangen die niet op een adequate manier in de balans zijn verwerkt.

Zowel NV Nederlandse Spoorwegen als de Nederlandse dochterondernemingen zijn voor de vennootschapsbelasting gevoegd in de fiscale eenheid NV Nederlandse Spoorwegen. Daardoor is NV Nederlandse Spoorwegen hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschulden van de in de fiscale eenheid opgenomen dochterondernemingen.

Belangrijkste deelnemingen

NV Nederlandse Spoorwegen is de houdstermaatschappij van NS Groep NV. NS Groep NV is de enige dochteronderneming van NV Nederlandse Spoorwegen. Voor een overzicht van de deelnemingen wordt verwezen naar noot 33.

Utrecht, 2 maart 2026

Raad van commissarissen

De heer H.H.J. Dijkhuizen
Voorzitter

Mevrouw J.L. Stuijt

Mevrouw K.M. de Lathouder

De heer R. Teerlink

Mevrouw P.G. Boumeester

De heer K.H.D.M. Dijkhoff

Mevrouw L. Boer

Raad van bestuur

De heer W. Koolmees
President-directeur

Mevrouw A.C.J. Magielse
Directeur finance & risk

De heer E.F.W. van Asch
Directeur operatie

Mevrouw M.E. Kaashoek
Directeur people & IT

De heer F.D. Schut
Directeur commercie & netwerk

Overige gegevens

Overige gegevens

Statutaire resultaatbestemming

Conform artikel 33 lid 1 der Statuten van NV Nederlandse Spoorwegen bepaalt de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de bestemming van een eventueel voordelig saldo van de winst- en verliesrekening.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en raad van commissarissen van N.V. Nederlandse Spoorwegen.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van N.V. Nederlandse Spoorwegen per 31 december 2025 en van het resultaat en de kasstromen over 2025, in overeenstemming met IFRS, voor zover aanvaard door de EU (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).
- geeft de in dit jaarverslag opgenomen enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van N.V. Nederlandse Spoorwegen per 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Wat we gecontroleerd hebben

Wij hebben de jaarrekening 2025 van N.V. Nederlandse Spoorwegen ('NS' of 'de vennootschap') te Utrecht gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde balans per 31 december 2025;
- de volgende geconsolideerde overzichten over 2025: de winst- en verliesrekening, het overzicht van het totaalresultaat, het mutatieoverzicht van het eigen vermogen en het kasstroomoverzicht; en
- de toelichting met informatie van materieel belang over de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

1. de enkelvoudige balans per 31 december 2025;
2. de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van N.V. Nederlandse Spoorwegen zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. De informatie en onze bevindingen ten aanzien van continuïteit, fraude en niet naleven wet- en regelgeving en de kernpunten van onze controle moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Samenvatting

Materialiteit

- Materialiteit van EUR 35 miljoen
- 0,9% van de Opbrengsten over 2025

Groepscontrole

- Gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd voor 98% van de Totaal activa
- Gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd voor 98% van de Opbrengsten

Risico van een afwijking van materieel belang vanwege risico's gerelateerd aan Fraude, NOCLAR en Continuïteit

- Frauderisico's : veronderstelde risico van doorbreken interne beheersing door het management en het risico met betrekking tot de waardering van de HRN activa geïdentificeerd en verder uiteengezet in de sectie 'Controleaanpak risico van fraude en het niet naleven van wet- en regelgeving'.
- Risico's in verband met het niet naleven wet- en regelgeving (NOCLAR): geen rapporteerbaar risico van een afwijking van materieel belang vanwege NOCLAR risico's geïdentificeerd en uiteengezet in de sectie 'Controleaanpak risico van fraude en het niet naleven van wet- en regelgeving'.
- Continuïteitsrisico's: geen continuïteitsrisico's geïdentificeerd en uiteengezet in de sectie 'Controleaanpak continuïteit'.

Kernpunten

- Waardering van HRN activa
- Verantwoording reizigersopbrengsten
- Verantwoording zwaar werkregeling

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 35 miljoen (2024: EUR 35 miljoen). Voor de bepaling van de materialiteit wordt uitgegaan van de Opbrengsten (0,9%). Wij beschouwen de Opbrengsten als de meest geschikte benchmark, omdat deze een belangrijke indicator is van de financiële prestaties van NS. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij hebben met de raad van commissarissen afgesproken dat wij tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de EUR 1,75 miljoen rapporteren aan hen alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

N.V. Nederlandse Spoorwegen staat aan het hoofd van groepsonderdelen (hierna: 'Groep'). De financiële informatie van de Groep is opgenomen in de jaarrekening van de vennootschap.

Wij hebben gedurende onze controle risico-inschattingswerkzaamheden uitgevoerd om te bepalen voor welke van de groepsonderdelen er een mogelijk risico op afwijkingen van materieel belang bestaat voor de jaarrekening van de groep. Om adequaat in te spelen op deze ingeschatte risico's, hebben we als groepsaccountant verdere controlewerkzaamheden gepland en uitgevoerd, zowel op groepsonderdeelniveau als op centraal niveau. We hebben de uitvoeringsmaterialiteit voor de groepsonderdelen vastgesteld op basis van de omvang en het risicoprofiel van de betreffende onderdelen.

We hebben gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd voor 98% van de Opbrengsten van de Groep (2024: 97%) en 98% van de Totaal activa van de Groep (2024: 96%). Op groepsniveau hebben we het aggregatierisico in de overige financiële informatie beoordeeld en geconcludeerd dat de kans op een afwijking van materieel belang tot een aanvaardbaar laag niveau is gebracht.

Wij zijn van mening dat de reikwijdte van onze groepscontrole een deugdelijke grondslag vormt voor ons oordeel. Door het uitvoeren van de bovengenoemde werkzaamheden hebben we voldoende en geschikte controle-informatie verkregen over de financiële informatie van de Groep om een oordeel te kunnen geven over de jaarrekening als geheel.

Controleaanpak risico van fraude en het niet naleven van wet- en regelgeving

In het hoofdstuk "Risicobeheersing" van het jaarverslag beschrijft de raad van bestuur de procedures ten aanzien van risico's, inclusief risico's op fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving. De raad van commissarissen is bij deze onderwerpen betrokken via de Risk- en Auditcommissie.

In het kader van onze controle hebben wij inzicht verkregen in NS en de bedrijfsomgeving, en van het risicomanagement van NS met betrekking tot fraude en niet-naleving van wet- en regelgeving. Onze werkzaamheden omvatten onder andere het evalueren van de gedragscode, de meldregeling integriteit, het incidentenregister en de procedures van NS om aanwijzingen van mogelijke fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving te onderzoeken. Bovendien hebben wij inlichtingen ter zake ingewonnen bij de raad van bestuur, de raad van commissarissen en bij andere relevante functies, zoals juridische zaken, internal audit en risk & compliance en hebben wij correspondentie met relevante toezichthoudende autoriteiten en regelgevers in onze evaluatie betrokken. We hebben elementen van onvoorspelbaarheid in onze controleaanpak opgenomen, waaronder een grotere diepgang van onze data-analyses op alle nationale kaartverkoop, gegevensgerichte werkzaamheden op internationale reisopbrengsten en het gebruik van data-analyses bij de controle van de overige bedrijfslasten.

Op basis van onze risicoanalyse werkzaamheden hebben wij de (Europese) aanbestedingswetgeving en HRN concessievoorwaarden als gebieden geïdentificeerd die de meest waarschijnlijke oorzaak zouden kunnen zijn voor een materieel effect op de jaarrekening in het geval van het niet-voldoen aan deze regelgeving. Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot de identificatie van een rapporteerbaar risico van een afwijking van materieel belang vanwege het niet voldoen aan wet- en regelgeving.

Wij beoordelen het veronderstelde frauderisico met betrekking tot de opbrengstverantwoording als niet significant gezien de lage complexiteit van de toepassing van de grondslagen voor omzetverantwoording, het ontbreken van schattingsonzekerheden van materieel belang en de betrokkenheid van diverse derde partijen bij de totstandkoming van de opbrengstverantwoording.

In overeenstemming met het bovenstaande en met de controlestandaarden hebben wij de volgende risico's geïdentificeerd ten aanzien van fraude die relevant zijn voor onze controle, inclusief de relevante veronderstelde risico's vastgelegd in de controlestandaarden, en hebben hierop als volgt ingespeeld:

- **Doorbreken van interne beheersing door het management (een verondersteld risico)**

Risico:

- Het management is in een unieke positie om fraude te plegen door de mogelijkheid het proces van financiële verslaggeving en resultaten te manipuleren door middel van het doorbreken van de interne beheersing die anderszins effectief lijken te werken.

Controleaanpak:

- Wij hebben de opzet en de implementatie geëvalueerd van interne beheersingsmaatregelen die relevant zijn voor het mitigeren van de risico's op fraude, zoals het identificeren van werkzaamheden met betrekking tot journaalposten en schattingen, zoals die omtrent de waardering van de HRN activa en de verantwoording van de zwaar werkregeling als omschreven in de sectie 'de kernpunten van de controle'.
- Als onderdeel van de beoordeling van het frauderisico hebben we een data-analyse uitgevoerd op de populatie journaalposten om te bepalen of risicovolle criteria voor het toetsen van toepassing zijn en hebben we significante schattingen alsook oordeelsvormingen en veronderstellingen van het management geëvalueerd, waaronder het uitvoeren van een retrospectieve beoordeling van de oordeelsvormingen en veronderstellingen van het management met betrekking tot schattingen die in de jaarrekening van het voorgaande boekjaar zijn opgenomen. Waar we onverwachte journaalposten of andere risico's identificeerden via onze data-analyses, hebben we aanvullende controlewerkzaamheden uitgevoerd om op elk geïdentificeerd risico in te spelen. Deze werkzaamheden omvatten ook het herleiden van transacties naar de broninformatie
- We hebben journaalposten en andere aanpassingen geïdentificeerd en geselecteerd om te toetsen die aan het einde van de rapportageperiode zijn gemaakt.

- **Waardering van de HRN activa**

Het risico en de controleaanpak zijn opgenomen in de sectie 'de kernpunten van de controle'.

Onze evaluatie van uitgevoerde procedures ten aanzien van fraude, hebben niet geleid tot een additioneel kernpunt van de controle. Wij hebben onze risico-inschatting en controleaanpak en resultaten gecommuniceerd aan de raad van bestuur en aan de raad van commissarissen.

Onze controlewerkzaamheden leidden niet tot aanwijzingen en/of andere redelijke vermoedens van fraude en niet-nakomen van wet- en regelgeving die van materieel belang zijn voor onze controle.

Controleaanpak continuïteit

Zoals toegelicht in de paragraaf “continuïteitsveronderstelling” in sectie 1 van de jaarrekening heeft de raad van bestuur zijn continuïteitsbeoordeling uitgevoerd en geen continuïteitsrisico’s geïdentificeerd. Onze procedures om de continuïteitsbeoordeling van de raad van bestuur te beoordelen omvatten onder andere:

- wij hebben overwogen of de continuïteitsrisicoanalyse door de raad van bestuur alle relevante informatie omvat die uit onze controle naar voren is gekomen en we hebben inlichtingen ingewonnen bij de raad van bestuur over de onderliggende belangrijkste veronderstellingen en uitgangspunten;
- wij hebben de financiële positie van NS per ultimo boekjaar en ten opzichte van voorgaand boekjaar geanalyseerd op indicatoren die kunnen duiden op een continuïteitsrisico;
- wij hebben de belangrijkste voorwaarden en bepalingen, inclusief convenanten, in de financieringsovereenkomsten geïnspecteerd die kunnen duiden op een continuïteitsrisico;
- wij hebben de geschiktheid van de toelichting van de continuïteitsbeoordeling van de raad van bestuur geëvalueerd zoals weergegeven in de paragraaf “continuïteitsveronderstelling” in sectie 1 van de jaarrekening.

De resultaten van onze risicobeoordeling procedures hebben geen aanleiding gegeven om additionele controlewerkzaamheden op de door de raad van bestuur uitgevoerde continuïteitsbeoordeling uit te voeren.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het belangrijkste 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.

Vergeleken met vorig jaar is het kernpunt gerelateerd aan de verwerking en toelichting van de beëindigde buitenlandse activiteiten niet inbegrepen, omdat deze specifiek gerelateerd is aan de jaarrekening 2024 en voorgaande jaren. Daarnaast is in vergelijking met vorig jaar het kernpunt gerelateerd aan de verantwoording van de zwaar werkregeling toegevoegd.

Waardering van de HRN activa

Omschrijving

NS heeft een bijzondere waardevermindering verantwoord met betrekking tot de activa gerelateerd aan de concessie voor het Hoofdrailnet (‘HRN’). Deze waardevermindering is met name het gevolg van (blijvende) veranderingen in het reisgedrag, stijgende kosten en de HRN concessievoorwaarden voor de periode 2025-2033.

In 2025 heeft NS de waarde opnieuw bepaald, leidend tot de gedeeltelijke terugname van de bijzondere waardevermindering van EUR 468 miljoen in het jaar 2025. Per 31 december 2025 bedraagt de cumulatieve bijzondere waardevermindering EUR 592 miljoen.

De hoogte van de bijzondere waardevermindering is afhankelijk van de geschatte toekomstige financiële prestaties en is sensitief voor een wijziging in de uitgangspunten, zoals NS heeft toegelicht in noot 15 van de jaarrekening.

Onze aanpak

Wij hebben:

- het proces van NS geëvalueerd rond de berekening van de bijzondere waardevermindering, waaronder het gehanteerde model en de totstandkoming van de meest kritische onderliggende uitgangspunten, zoals de verwachte inkomsten uit reizigersvervoer, kostenniveaus, investeringen in nieuw rollend materieel en de focus van management op het maximaal verwachte operationeel rendement;
- retrospectieve uitkomsten van inschattingen uit het verleden en de verschillende toekomstige scenario's en veronderstellingen besproken met management;
- de opzet en bestaan van interne beheersingsmaatregelen geëvalueerd;
- geëvalueerd of de door NS gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving in overeenstemming zijn met IAS 36 "Bijzondere waardevermindering van activa" en of deze grondslagen consistent zijn toegepast;
- gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd op de scenario-analyses om de redelijkheid van de gehanteerde veronderstellingen te toetsen;
- eigen waarderingsspecialisten ingeschakeld voor de toetsing van het gehanteerde model en de redelijkheid van gehanteerde veronderstellingen zoals de disconteringsvoet;
- geëvalueerd of de toelichting in noot 15 van de jaarrekening passend is en of de belangrijkste uitgangspunten en sensitiviteiten adequaat zijn toegelicht.

Onze observatie

Wij kunnen ons verenigen met de verantwoording van de gedeeltelijke terugname van de bijzondere waardevermindering van EUR 468 miljoen op de HRN activa in 2025 en de cumulatieve bijzondere waardevermindering van EUR 592 miljoen per 31 december 2025 en met de toelichtingen daarvan in noot 15 van de jaarrekening.

Verantwoording reizigersopbrengsten

Omschrijving

In 2025 heeft NS EUR 3,2 miljard aan reizigersopbrengsten gerealiseerd, zoals toegelicht in noot 2 van de jaarrekening. Dit betreft opbrengsten uit een veelvoud van kaartsoorten voor (inter-)nationale reizen en abonnementen.

Voor de verwerking van deze diverse opbrengstenstromen maakt NS gebruik van meerdere IT-systemen en diensten van derde partijen. Vanwege de complexiteit van de IT-omgeving van NS, de betrokkenheid van derde partijen in de gegevensverwerking, gecombineerd met het groot aantal omzetransacties, hebben wij de juiste- en volledige verantwoording van reizigersopbrengsten als een kernpunt van de controle aangemerkt.

Onze aanpak

Wij hebben:

- het proces van NS geëvalueerd rond de verantwoording van reizigersopbrengsten, waaronder het gebruik van diverse IT-systemen en diensten van derde partijen;
- eigen IT-specialisten ingeschakeld voor de evaluatie van het IT-landschap en de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking;
- de opzet en het bestaan van interne beheersingsmaatregelen geëvalueerd van de opbrengstenstromen waarbij gebruik gemaakt wordt van in- en uitcheckregistratie;
- gegevensgerichte data-analyses uitgevoerd op de juiste en volledige omzetverantwoording voor alle nationale kaartverkoop in 2025, op basis van vaste prijstabellen, in- en uitcheckregistratie, kaartautomaten en online verkopen;
- gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd op overige reizigersopbrengsten waaronder internationale kaartverkoop, abonnementen en het OV-studentenkaartcontract.

Onze observatie

Wij kunnen ons verenigen met de verantwoording van de reizigersopbrengsten.

Omschrijving

In 2025 heeft NS een nieuwe CAO afgesloten. Onderdeel hiervan is de mogelijkheid voor medewerkers die voor een lange periode zwaar werk hebben verricht, om tot drie jaar voor hun AOW-leeftijd te kunnen stoppen, met een vergoeding van maximaal 36 maanden ('zwaar werkregeling'). NS heeft deze voorziening per 31 december 2025 gewaardeerd op EUR 188 miljoen en in 2025 ten laste van het resultaat gebracht. Vanwege de impact op het resultaat over 2025 en de sensitiviteit van gemaakte aannames, hebben wij de juiste en volledige verantwoording van de zwaar werkregeling als een kernpunt van de controle aangemerkt.

Onze aanpak

Wij hebben:

- het proces van NS geëvalueerd rond de berekening van de voorziening, waaronder de inschakeling van een externe actuarieel specialist, en de totstandkoming van de meest kritische aannames, zoals het verwachte deelnemingspercentage, het aantal verwachte opgebouwde puntenaantal per werknemer en de disconteringsvoet;
- de opzet en bestaan van interne beheersingsmaatregelen geëvalueerd;
- geëvalueerd of de door NS gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving in overeenstemming zijn met IAS 19 "Personeelsbeloningen" en of deze grondslagen consistent zijn toegepast;
- gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd op de aan de actuarieel specialist aangeleverde personeelsdata, waaronder leeftijd, indiensttreding en functie;
- eigen waarderingsspecialisten ingeschakeld voor de toetsing van het gehanteerde model en de redelijkheid van gehanteerde veronderstellingen;
- geëvalueerd of de toelichting in noot 29 van de jaarrekening passend is en of de belangrijkste uitgangspunten en sensitiviteiten adequaat zijn toegelicht.

Onze observatie

Wij kunnen ons verenigen met de verantwoording van de zwaar werkregeling van EUR 188 miljoen in 2025 en met de toelichtingen daarvan in noot 29 van de jaarrekening.

Naleving vereisten van Regelgevende Technische Standaard van SBR, inclusief XBRL-markering, niet gecontroleerd

De accountantscontrole bevat de toetsing dat de opgemaakte jaarrekening voldoet aan de wettelijke bepalingen in Titel 9 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. Onze controleverklaring is afgegeven bij de opgemaakte jaarrekening en zal worden gevoegd bij de digitaal te deponeren jaarrapportage. Dat betekent dat de naleving van alle vereisten van de Regelgevende Technische Standaard van het SBR-domein Handelsregister (waaronder de aangebrachte eXtensible Business Reporting Language (XBRL) markeringen) geen onderdeel van de accountantscontrole is geweest.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat. Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben een mindere diepgang dan onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder de informatie die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening ***Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening***

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is de raad van bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude. Daarbij is de raad van bestuur, onder toezicht van de raad van commissarissen, verantwoordelijk voor het voorkomen en ontdekken van fraude en de niet naleving van wet- en regelgeving en het nemen van maatregelen om de gevolgen, voor zover mogelijk, ongedaan te maken en herhaling te voorkomen.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of de vennootschap in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze doelstelling is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen.

De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een entiteit haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij zijn verantwoordelijk voor het plannen en uitvoeren van de groepscontrole om voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen met betrekking tot de financiële informatie van de entiteiten of bedrijfsonderdelen binnen de groep als basis voor het vormen van een oordeel over de jaarrekening. Tevens zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de beoordeling van de controlewerkzaamheden die in het kader van de groepscontrole zijn uitgevoerd. Wij dragen de volledige verantwoordelijkheid voor onze controleverklaring.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de raad van commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

Den Haag, 2 maart 2026

KPMG Accountants N.V.

R.R.J. Smeets RA

Assurance-rapport met beperkte mate van zekerheid van de onafhankelijke accountant over de 2025 duurzaamheidsinformatie

Aan: de raad van commissarissen en de raad van bestuur van N.V. Nederlandse Spoorwegen

Onze conclusie

Wij hebben een assurance-opdracht met beperkte mate van zekerheid uitgevoerd over de duurzaamheidsinformatie van N.V. Nederlandse Spoorwegen te Utrecht over 2025.

Op basis van de door ons uitgevoerde werkzaamheden en de verkregen assurance-informatie hebben wij geen reden om te veronderstellen dat de in het jaarverslag opgenomen duurzaamheidsinformatie geen, in alle van materieel belang zijnde aspecten, getrouwe weergave geeft van:

- het beleid ten aanzien van duurzaamheidsonderwerpen; en
- de bedrijfsvoering, de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied in 2025;

in overeenstemming met de van toepassing zijnde criteria zoals toegelicht in de sectie 'Criteria'.

De duurzaamheidsinformatie is opgenomen in de sectie 'Duurzaamheidsverslag'.

De basis voor onze conclusie

Wij hebben onze assurance-opdracht met een beperkte mate van zekerheid over de duurzaamheidsinformatie verricht volgens het Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3810N 'Assurance-opdrachten inzake duurzaamheidsverslaggeving'. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de assurance-opdracht over de duurzaamheidsinformatie'.

Wij zijn onafhankelijk van N.V. Nederlandse Spoorwegen zoals vereist in de 'Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten' (ViO) en andere relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Daarnaast hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen assurance-informatie voldoende en geschikt is als basis voor onze conclusie.

Criteria

De toegepaste criteria voor het opstellen van de duurzaamheidsinformatie zijn de GRI Sustainability Reporting Standards (GRI Standaarden), zoals opgenomen in de GRI content index, en de aanvullend toegepaste criteria zoals toegelicht in het hoofdstuk "Algemene informatie" van het duurzaamheidsverslag. De duurzaamheidsinformatie is opgesteld met referentie naar ('with reference to') de GRI Standaarden. De toegepaste GRI Standaarden zijn opgenomen in de GRI Content index zoals opgenomen in het online jaarverslag (pagina 126) dat is gepubliceerd op de website van N.V. Nederlandse Spoorwegen.

De vergelijkbaarheid van de duurzaamheidsinformatie tussen entiteiten onderling en in de tijd kan beïnvloed worden door het ontbreken van geüniformeerde praktijken ter beoordeling en meting van deze informatie. Dit biedt de mogelijkheid verscheidene, acceptabele meettechnieken toe te passen.

Daarom dient de duurzaamheidsinformatie gelezen en begrepen te worden samen met de toegepaste criteria.

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij materialiteitsniveaus bepaald voor elk relevant onderdeel in de duurzaamheidsinformatie. Bij het evalueren van onze materialiteitsniveaus hebben wij kwantitatieve en kwalitatieve aspecten evenals de relevantie van informatie voor zowel belanghebbenden als de entiteit in ogenschouw genomen.

Wij zijn met de raad van commissarissen overeengekomen dat wij aan de raad de, tijdens onze assurance-opdracht, geconstateerde afwijkingen rapporteren die naar onze mening om kwantitatieve of kwalitatieve redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de assurance-opdracht van de groep

N.V. Nederlandse Spoorwegen is het moederbedrijf van een groep entiteiten. De duurzaamheidsinformatie omvat de geconsolideerde informatie van deze groep van entiteiten zoals toegelicht in het hoofdstuk "Algemene informatie" van het duurzaamheidsverslag.

Onze werkzaamheden voor de assurance-opdracht van de groep bestonden uit assurance-werkzaamheden op groepsniveau (geconsolideerd) alsook bij de groepsonderdelen.

Wij hebben de reikwijdte van onze assurance-opdracht zodanig bepaald dat wij voldoende werkzaamheden verrichten om in staat te zijn een conclusie tot uitdrukking te brengen over de duurzaamheidsinformatie. Daarbij hebben wij, onder meer, in aanmerking genomen de managementstructuur van de groep, de aard van de groepsonderdelen, de bedrijfsprocessen en interne beheersingsmaatregelen en de bedrijfstak waarin de vennootschap opereert.

Beperkingen in de reikwijdte van onze assurance-opdracht

In de duurzaamheidsinformatie is toekomstgerichte informatie opgenomen in de vorm van ambities, strategie, plannen, verwachtingen en schattingen en risico-inschattingen. Toekomstgerichte informatie heeft betrekking op gebeurtenissen en acties die zich nog niet hebben voorgedaan en zich wellicht ook nooit zullen voordoen. Wij geven geen zekerheid bij de veronderstellingen en de haalbaarheid van toekomstgerichte informatie.

De verwijzingen naar externe bronnen of websites in de duurzaamheidsinformatie maken geen onderdeel uit van de duurzaamheidsinformatie binnen de reikwijdte van onze assurance-opdracht. Wij verstrekken daarom geen zekerheid over deze informatie.

De informatie over de prestatie-indicatoren "Algemeen Klantoordeel" en "Klantoordeel sociale veiligheid" over 2025 is ten tijde van het verstrekken van deze verklaring nog niet bekend en valt derhalve buiten de scope van onze assurance werkzaamheden.

Onze conclusie is niet aangepast als gevolg van deze aangelegenheden.

Verantwoordelijkheid van de raad van bestuur en de raad van commissarissen

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen en getrouw weergeven de duurzaamheidsinformatie in overeenstemming met de criteria zoals toegelicht in de sectie 'Criteria', inclusief het identificeren van belanghebbenden en het bepalen van materiële onderwerpen.

De raad van bestuur is ook verantwoordelijk voor het selecteren en toepassen van deze criteria en voor het bepalen dat deze criteria toereikend zijn voor de gerechtvaardigde informatiebehoefte van belanghebbenden, rekening houdend met de van toepassing zijnde wet- en regelgeving met betrekking tot verslaggeving. De door het bestuur gemaakte keuzes ten aanzien van de reikwijdte van de duurzaamheidsinformatie en het verslaggevingsbeleid zijn uiteengezet in het hoofdstuk "Algemene informatie" van het duurzaamheidsverslag.

De raad van bestuur is ook verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht voor het opstellen van de duurzaamheidsinformatie mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het rapportageproces over de duurzaamheidsinformatie van N.V. Nederlandse Spoorwegen.

Onze verantwoordelijkheden voor de assurance-opdracht over de duurzaamheidsinformatie

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van de assurance-opdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte assurance-informatie verkrijgen voor de door ons af te geven conclusie.

Onze assurance-opdracht is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid om de plausibiliteit van de duurzaamheidsinformatie vast te stellen. De werkzaamheden variëren in aard en timing van, en zijn ook geringer in omvang, dan die bij een assurance-opdracht gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. De mate van zekerheid die wordt verkregen bij een assurance-opdracht met een beperkte mate van zekerheid is daarom ook aanzienlijk lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij een assurance-opdracht met een redelijke mate van zekerheid.

Wij passen de 'Nadere Voorschriften kwaliteitsmanagement' (NVKM) toe. Op grond daarvan beschikken wij over een samenhangend stelsel van kwaliteitsmanagement inclusief vastgelegde richtlijnen en procedures inzake de naleving van ethische voorschriften, professionele standaarden en andere relevante wet- en regelgeving.

Onze assurance-opdracht bestond onder andere uit:

- het uitvoeren van een omgevingsanalyse en het verkrijgen van inzicht in de relevante maatschappelijke thema's en kwesties en de kenmerken van N.V. Nederlandse Spoorwegen;
- het evalueren van de geschiktheid van de toegepaste criteria, de consistente toepassing hiervan en de toelichtingen die daarover in de duurzaamheidsinformatie staan. Dit omvat het evalueren van de uitkomsten van de materialiteitsanalyse van de entiteit en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur;
- via het inwinnen van inlichtingen het op hoofdlijnen inzicht verwerven van de interne beheersingsomgeving, de rapporteringsprocessen, de informatiesystemen en het risico-inschattingsproces van de entiteit relevant voor het opstellen van duurzaamheidsinformatie, zonder het verwerven van assurance-informatie over het bestaan of het toetsen van de effectiviteit van de interne beheersingsmaatregelen;
- het identificeren van gebieden in de duurzaamheidsinformatie waar het waarschijnlijk is dat misleidende of onevenwichtige informatie of een afwijking van materieel belang als gevolg van fraude of van fouten zich zal voordoen. Het bepalen en uitvoeren van verdere werkzaamheden is gericht op het beoordelen van de plausibiliteit van de duurzaamheidsinformatie in reactie op onze risico-inschatting. Deze werkzaamheden bestonden onder meer uit:
 - het inwinnen van inlichtingen bij de raad van bestuur (en/of relevante medewerkers) op groepsniveau verantwoordelijk voor de duurzaamheidsstrategie en -beleid en prestaties;
 - het inwinnen van inlichtingen bij relevante medewerkers verantwoordelijk voor het aanleveren van informatie voor, het uitvoeren van interne beheersingsmaatregelen op, en de consolidatie van gegevens in de duurzaamheidsinformatie;
 - het verkrijgen van assurance-informatie dat de duurzaamheidsinformatie aansluit op de onderliggende administraties van N.V. Nederlandse Spoorwegen;
 - het op basis van beperkte deelwaarnemingen beoordelen van relevante interne en externe documentatie;
 - het overwegen van data en trends in de informatie aangeleverd voor consolidatie op groepsniveau.
- het aansluiten van de relevante financiële informatie met de jaarrekening;
- het lezen van informatie in het jaarverslag buiten de reikwijdte van onze assurance-opdracht om eventuele van materieel belang zijnde inconsistenties met de duurzaamheidsinformatie te identificeren;
- het overwegen van de algehele presentatie en evenwichtige inhoud van de duurzaamheidsinformatie;
- het overwegen of de duurzaamheidsinformatie als geheel, inclusief de behandelde onderwerpen en de opgenomen toelichtingen, duidelijk en toereikend is toegelicht in overeenstemming met de toegepaste criteria.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de assurance-opdracht en over de significante bevindingen die uit onze assurance-opdracht naar voren zijn gekomen.

Den Haag, 2 maart 2026
 KPMG Accountants N.V.
 R.R.J. Smeets RA

Vijfjarenoverzicht NS

Balans*

in miljoenen euro's

	2025	2024	2023	2022	2021
Activa					
Materiële vaste activa	4.077	3.513	3.317	3.442	2.973
Vastgoedobjecten	109	113	122	119	124
Immateriële vaste activa	51	110	203	319	345
Gebruiksrechten vaste activa	107	104	268	461	827
Investeringen verwerkt volgens de equity-methode	15	15	12	12	26
Overige financiële vaste activa, inclusief beleggingen	104	106	157	197	131
Uitgestelde belastingvorderingen	368	422	428	316	367
Totaal vaste activa	4.831	4.383	4.507	4.866	4.793
Vorraden	175	172	177	220	176
Debiteuren en overige vorderingen	494	371	516	676	1.219
Te vorderen winstbelasting	-	-	-	-	22
Overige financiële vlottende activa, inclusief beleggingen	871	1.046	715	745	478
Geldmiddelen en kasequivalenten	437	449	460	396	680
Activa aangehouden voor verkoop	-	-	-	1.476	-
Totaal vlottende activa	1.977	2.038	1.868	3.513	2.575
Totaal activa	6.808	6.421	6.375	8.379	7.368
Eigen vermogen en verplichtingen					
Eigen vermogen	2.158	1.775	1.914	2.309	1.689
Aan komende jaren toe te rekenen baten	87	106	123	128	161
Leningen en overige financiële verplichtingen, inclusief derivaten	2.300	2.536	1.672	1.505	1.598
Leaseverplichtingen	94	91	315	377	634
Personeelsbeloningen	237	81	58	55	54
Voorzieningen	87	90	87	310	216
Overlopende posten	4	6	8	9	10
Uitgestelde belastingverplichtingen	-	-	-	-	2
Totaal langlopende verplichtingen	2.809	2.910	2.263	2.384	2.675
Leningen en overige financiële verplichtingen	237	69	387	296	196
Leaseverplichtingen	18	30	89	87	296
Verschuldigde winstbelasting	-	-	13	11	12
Crediteuren en overige schulden	1.006	1.026	1.004	1.306	1.647
Vooruitontvangen baten	568	590	590	565	645
Voorzieningen	12	21	115	74	208
Totaal kortlopende verplichtingen	1.841	1.736	2.198	2.339	3.004
Passiva aangehouden voor verkoop	-	-	-	1.347	-
Totaal eigen vermogen en verplichtingen	6.808	6.421	6.375	8.379	7.368
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening*					
in miljoenen euro's	2025	2024	2023	2022	2021
Opbrengsten	3.920	3.702	3.823	3.341	6.486
Bedrijfslasten	3.459	3.852	4.361	2.950	6.009
Aandeel resultaat investeringen verwerkt volgens de equity-methode	-1	2	-1	-	5
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	460	-148	-540	391	482
Nettofinancieringsresultaat	-28	30	43	178	-349
Resultaat voor winstbelastingen	432	-118	-497	569	133
Winstbelasting	-54	-6	107	-37	367
Resultaat over de verslagperiode	378	-124	-389	532	500
Beëindigde bedrijfsactiviteiten					
Resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten, na belastingen	2	-17	10	54	-
Resultaat over de verslagperiode	380	-141	-379	586	500

* Vergelijkende cijfers worden in dit overzicht niet aangepast en sluiten aan op de gepubliceerde jaarrekening van het betreffende jaar.

Begrippenlijst

Definities concessie-indicatoren

Raadpleeg voor de definities van prestatie-indicatoren uit de vervoersconcessie het document [Definities Vervoersconcessie 2025](#).

5-minutennorm

Europese punctualiteitsnorm die stelt dat een trein pas is vertraagd als die vijf minuten te laat arriveert.

A2-corridor

Het spoortraject tussen Eindhoven en Amsterdam.

Aandachttrajecten

Trajecten met structurele problemen in punctualiteit, aansluitingen of een soepele reis voor specifieke reizigersgroepen. Op deze trajecten levert NS samen met ProRail extra inspanningen om vertragingen terug te dringen en de klanttevredenheid te vergroten.

Aangepaste dienstregeling

Geregisseerde wijziging in het treinverloop als deze geconfronteerd dreigt te worden met een kwetsbare situatie, bijvoorbeeld vanwege sneeuwval, flinke koude of een groot onweersfront. Een aangepaste dienstregeling zorgt voor meer ruimte op het spoor. Er rijden dan minder treinen, wat de kans verkleint dat het treinverkeer vastloopt.

Aankomstpunctualiteit

De mate waarin aankomsttijden van treinen in de praktijk overeenkomen met de dienstregeling. In het algemeen is punctualiteit is een belangrijke maatstaf voor de kwaliteit van de uitvoering van het in de dienstregeling geplande proces.

ATB-vv

Het Automatisch TreinBeïnvloedingssysteem – Verbeterde Versie is een systeem dat treinen ook automatisch voor het stoptonend sein (STS) stopt bij een snelheid onder de 40 km/u. Het systeem is een aanvulling op ATB Eerste Generatie (ATBEG).

Bodemwaarde

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

Buitendienststelling

Een in de dienstregeling geplande treinvrije periode voor onderhouds-, vernieuwings- of herstelwerkzaamheden. De infrastructuur is dan bestemd voor de vernieuwing van het spoor en niet voor treinverkeer. De buitendienststellingen worden geregeld door ProRail in samenspraak met de vervoerders.

Concessie

Een overeenkomst waarmee een overheidsinstantie de gehele (of gedeeltelijke) exploitatie van een economische activiteit aan een derde uitbesteedt en waarvoor deze derde het exploitatierisico draagt. De Nederlandse overheid heeft de exploitatie van het hoofdrailnet aan NS gegund voor de periode 2015-2025 en de periode 2025-2033.

Dienstregeling

De planning naar tijd en plaats van een vervoerdienst.

Dossier Duurzaam

Jaarlijks onderzoek dat NS gebruikt om haar duurzame imago bij consumenten te toetsen.

Energie-efficiënt

Het doel om de hoeveelheid energie die nodig is voor het leveren van producten of diensten te verminderen. NS verbetert haar energie-efficiëntie door de maximale inzet van moderne treinen met lager energieverbruik, zoals de Sprinter Light Train (SLT) en de revisie van oude treinen naar moderne en energiezuinigere treinen. Het energieverbruik vermindert ook door EnergieZuinig Rijden (EZR) en EnergieZuinig Opstellen. Daarvoor houden wij de Energie Efficiency Index bij.

ERTMS

European RailTraffic Management System. Het nieuwe Europese beveiligingssysteem op het spoor dat op termijn het ATB-systeem gaat vervangen.

E-ticket

Een e-ticket of online ticket is een toegangs- of vervoerbewijs dat via internet besteld en geleverd wordt.

Flirt

De NS Flirt is een elektrisch aangedreven type treinstel van de Nederlandse Spoorwegen. De treinstellen zijn gebouwd door de Zwitserse treinbouwer Stadler Rail en gebaseerd op het Flirt 3-platform van dit bedrijf. De treinen zijn in eerste instantie bedoeld om het materieeltekort op te vangen en de groei van het reizigersaantal op het hoofdrailnet. De Flirt (Flinker Lichter Innovativer Regionaltriebzug) wordt gekenmerkt door licht en ruimte in het interieur.

Hoofdrailnet

Het spoornet waarop Nederlandse Spoorwegen (NS) het alleenrecht heeft voor het rijden van reizigerstreinen.

HSL

De 125 km lange, [voor hoge snelheden geschikte spoorlijn](#) die loopt van [Schiphol](#) tot aan de Belgische grens, met een aftakking naar [Breda](#).

Instapzone

Een met blauwe borden aangegeven afgebakend gebied waar altijd een trein stopt. Het ene bord geeft het begin van deze instapzone aan en het andere bord het einde. Door deze instapzone op elk station anders te plaatsen (aan het begin, in het midden, aan het eind van de trein) moeten reizigers veel slimmer worden verdeeld over de trein.

Intercity

Reizigerstrein die een snelle verbinding vormt tussen locaties en in principe slechts op de grote, belangrijke stations stopt. De IC is daarmee zeer geschikt voor het reizen over langere afstanden.

Impactanalyse

Door onze impact ten aanzien van de materiële thema's te analyseren en inzichtelijk te maken, kunnen wij hierover met stakeholders in dialoog gaan en gericht sturen op het verhogen van onze positieve impact en het verlagen van onze negatieve impact.

Integriteitsportaal

Platform waar medewerkers van NS terecht kunnen als ze vragen hebben over integriteit, compliance en risico's of waar ze melding kunnen doen van

Investeringsuitgaven

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

Klimaatneutraal

Dit houdt in dat de netto CO₂-equivalente emissies van een reis per trein of treinvervangend busvervoer uiteindelijk nul zijn. Eventuele emissies worden gecompenseerd via certificatenmechanismen. De emissies door elektriciteitsproductie voor treinen worden gecompenseerd door de aankoop van Garanties van Oorsprong (GvO's) uit Europese wind- en zonneparken. GvO's koppelen financiële stromen aan duurzame energieproductie. Voor treinvervangend busvervoer gebruiken onze leveranciers hernieuwbare brandstoffen voor directe ritten wanneer het kan en compenseren ze dieselritten voor NS met duurzame ritten voor andere opdrachtgevers in hetzelfde kalenderjaar. Tot 2020 werd het door CO₂-emissiefactoren.nl aangenomen dat de CO₂-uitstoot van biodiesel HVO100 (pure gehydrogeneerde plantaardige olie) nul was. Echter, sinds 2021 is de omrekeningsfactor aangepast om ook emissies van andere gassen dan CO₂ mee te nemen. Deze andere broeikasgassen worden omgezet naar hun opwarmingseffect in CO₂-equivalenten. Om deze resterende kleinere emissies te compenseren, maken wij sinds 2021 gebruik van internationaal erkende Gold Standard Verified Emission Reduction (VER) certificaten zodat de totale emissies van treinvervangend busvervoer onder de streep nul blijven.

Knooppunt

Plaats waar veel wegen, spoorlijnen of modaliteiten samenkomen.

Lange Termijn Spooragenda

Een kwaliteitssprong op het spoor blijkt nodig om tegemoet te komen aan al deze wensen en ambities. Het ministerie van IenM heeft hiertoe in 2012 de Lange Termijn Spooragenda opgesteld.

Level playing field

Rechtvaardigheidsprincipe dat zich richt op het scheppen van een omgeving waarin verschillende aanbieders op grond van hun specifieke kenmerken een concurrerend aanbod kunnen doen op basis van dezelfde uitgangspunten

Liberalisering

Opheffing door de overheid van beperkingen om tot de vervoersmarkt toe te treden, wat concurrentie mogelijk maakt.

Locov

In het Landelijk Overleg Consumentenbelangen Openbaar Vervoer (Locov) behartigen consumentenorganisaties de belangen van de treinreiziger. Zij doen dat door het voeren van overleg met en het adviseren van de Nederlandse Spoorwegen (NS), ProRail en met het ministerie van Infrastructuur en Milieu. De consumentenorganisaties geven advies aan NS, ProRail en het ministerie.

Marktordening

Het geheel van wetten en regels dat beschrijft welke bedrijven op de markt actief mogen zijn en onder welke voorwaarden. Goede marktordening is erop gericht markten zo in te richten dat ze maatschappelijk optimaal kunnen werken. Hierbij moet een balans worden gezocht tussen marktwerking en regulering.

Materieelonttrekking

Het uit dienst halen van materieel voor onderhoud of reparatie.

Materialiteit

Mix van het belang van stakeholders en de daadwerkelijke impact die NS kan hebben op het onderwerp.

Milieu-winst- en verliesrekening

Winst- en verliesrekening waarin de 'waarde' van milieu-impact op de samenleving is doorberekend.

Netto schuld

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

NS Flex

Dienst waarbij reizigers in heel het openbaar vervoer kunnen reizen zonder saldo. Betalen gaat achteraf via automatische incasso.

Onderliggend resultaat uit bedrijfsactiviteiten

Resultaat uit bedrijfsactiviteiten gecorrigeerd voor het effect van omvangrijke incidentele posten, bijzondere boekhoudkundige posten en bijzondere verrekening posten met voorgaande jaren.

Operationele inkomsten

Indicator van kasgeneratie ter dekking van onder meer investeringsuitgaven (op de lange termijn). De indicator is samengesteld op basis van de winst- en verliesrekening en het kasstroomoverzicht in de jaarrekening en betreft het resultaat uit bedrijfsactiviteiten gecorrigeerd voor non-cash posten daarin (afschrijvingen, mutatie personeelsbeloningen, mutatie voorzieningen, mutatie aan komende jaren toe te rekenen baten, resultaat uit investeringen verwerkt volgens de equity-methode en mutatie langlopende verplichtingen niet resulterend in kasstromen) en aangevuld met relevante inkomsten en uitgaven (betaalde rente, ontvangen financieringsbaten, ontvangen/betaalde winstbelastingen en aflossing van leaseverplichtingen).

OV-chipkaart

Betaalmiddel voor openbaar vervoer in Nederland. De OV-chipkaart is geldig in trein, bus, tram en metro.

Premobiel

Indien er sprake is van een concrete dreiging van boventalligheid voor een groep werknemers of een individuele werknemer dan treedt op basis van een door werkgever daartoe te nemen besluit de fase van pre-mobiliteit in.

Punctualiteit

De mate waarin vertrek- en/of aankomsttijden van treinen in de praktijk overeenkomen met de dienstregeling. Punctualiteit is een belangrijke maatstaf voor de kwaliteit van de uitvoering van het in de dienstregeling geplande proces.

Reizen op rekening

Betaalwijze voor het OV waarbij reizigers achteraf betalen en zo geen saldo op hun OV-chipkaart hoeven te laden.

Reizigerskilometer

Eenheid voor de afstand die een individuele reiziger met een bepaald vervoermiddel aflegt.

Reizigerspunctualiteit

De reistijd van de klant inclusief alle aansluitingen ten opzichte van diens reisplan (bijvoorbeeld een uitgegeven reisadvies). Dit wordt gemeten op 47 punten.

Risicobereidheid

De risicobereidheid van een organisatie geeft uitdrukking aan de aard en omvang van de risico's die een organisatie bereid is aan te gaan bij het realiseren van haar bedrijfsdoelstellingen.

Serviceforum

Het NS Serviceforum is de plek waar klanten terecht kunnen met vragen of tips over het reizen met NS. Ze kunnen hier in gesprek gaan met andere reizigers. Daarnaast is het NS-webcareteam aanwezig om antwoord te geven op vragen.

Spoorslags Beter

Naam van de nieuwe strategie die op 1 maart 2016 is gepresenteerd. Hiermee richten we ons op onze kernactiviteiten met als doel de prestaties voor de reizigers te verbeteren. Spoorslags Beter richt zich op het realiseren van de afgesproken concessie-kpi's in 2019.

Sprinter Nieuwe Generatie

Werknaam voor de derde generatie Sprinters van NS. Deze nieuwe treinen zullen vanaf 2018 beschikbaar zijn voor reizigersvervoer.

Stakeholders

Mensen of groepen die beïnvloed worden door onze acties en wier acties invloed hebben op onze organisatie en dienstverlening.

Stakeholderdialoog

Een stakeholderdialoog is een essentieel onderdeel van het duurzaamheidsverslag. In een stakeholderdialoog worden alle groepen stakeholders bevroegd op invloed. Een stakeholderdialoog geeft een organisatie goede inzichten in wat belangrijk is voor de stakeholders. Het helpt aan de ene kant bij het bepalen van de focus van de verantwoording over maatschappelijke onderwerpen. Aan de andere kant biedt het inspiratie en input voor het verder ontwikkelen van strategisch duurzaam beleid.

Stationsbelevingsmonitor

Instrument waarmee wordt gemeten hoe reizigers stations beleven. Op alle treinstations in Nederland worden reizigers bevroegd naar hun waardering en beleving van stations(ruimtes).

Streefwaarde

Waarde voor een te realiseren prestatieniveau op een prestatie-indicator in 2019 en 2024

STS-passage

Ongewenste niet-technische passage van een rood sein (stoptonend sein, sts).

TechniekFabriek

Vakschool van NedTrain voor treintechniek waar leerlingen tegelijkertijd werken en leren met een baan als resultaat.

Transparantiebenchmark

Instrument van het ministerie van Economische Zaken ter bevordering van de maatschappelijke verslaggeving in Nederland. De Transparantiebenchmark geeft inzicht in de wijze waarop de grootste Nederlandse ondernemingen verslag doen van hun MVO-activiteiten.

TRR

De TRR geeft het aantal fysieke ongevallen met verzuim weer inclusief de ongevallen waar vervangende werkzaamheden mogelijk waren, uitgedrukt in aantallen per miljoen gewerkte uren.

Vervoerscapaciteit

De capaciteit van een trein om een hoeveelheid reizigers te vervoeren.

WACC

De Weighted average cost of capital is de Engelstalige benaming voor de gewogen gemiddelde kosten van het vermogen van een bedrijf.

Ziekteverzuim

Ziekteverzuim is de tijd dat een vaste medewerker afwezig is als gevolg van ziekte. Het verzuim start op de eerste dag waarop iemand zou moeten werken maar verzuimt. Het verzuim eindigt op de dag dat betrokkene hersteld is, of na 730 dagen. Een beperkt aantal uren werken (niet arbeidstherapeutisch) geldt niet als verzuim maar als lichte dienst.

Zitplaatscapaciteit

De capaciteit aan zitplaatsen in een trein om reizigers te vervoeren.

Zitplaatskans

Norm waarin het reizigersaantal wordt afgezet tegen het aantal beschikbare plaatsen in de trein.

Colofon

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

[Nico van de Weerd](#)

Redactie

NS & [Gloedcommunicatie](#), Nijmegen

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.