



IMPLEMENTATIE en NALEVING VAN DE CORPORATE GOVERNANCE CODE BIJ NS – boekjaar 2021

Inleiding

De Nederlandse Spoorwegen (NS) heeft over het boekjaar 2021 de Nederlandse Corporate Governance Code 2016 (de Code) nageleefd. NS zet in deze implementatietabel per principe en best practice uiteen, hoe NS deze toepast.

Naleving van de Code

NS hecht als grote onderneming met een belangrijke maatschappelijke rol in de Nederlandse samenleving belang aan openheid en transparantie. Hoewel NS geen beursgenoteerde onderneming is, past NS de Code toe. Het Ministerie van Financiën vraagt dit ook van zijn staatsdeelnemingen. Het bestuur en de Raad van Commissarissen (RvC) leggen aan de algemene vergadering verantwoording af over de naleving van de Code en voorzien eventuele afwijkingen van een inhoudelijke en inzichtelijke uitleg.

De hoofdlijnen van de Code worden elk jaar in een afzonderlijk hoofdstuk in het jaarverslag uiteengezet. Daarnaast rapporteert NS middels de tabel Implementatie Corporate Governance Code volgens het comply or explain principe over de naleving van de Code. De Code is op enkele onderdelen niet van toepassing voor NS, omdat deze gelden voor beursgenoteerde ondernemingen en/of ondernemingen met een one-tier bestuursstructuur.

Documentatie

De Code schrijft de publicatie van diverse documenten op de website van NS voor. De volgende documenten zijn opgenomen op de website:

- NS Gedragscode
- NS Regeling Integriteitsmeldingen (bijlage bij NS Gedragscode)
- Beloningsbeleid Directie 2020
- Reglement Raad van Commissarissen d.d. 24 november 2017
- Reglement Risk- en Auditcommissie d.d. 24 november 2017
- Reglement Remuneratie- en nominatiecommissie d.d. 24 november 2017
- Reglement Raad van Bestuur d.d. 18 december 2017
- Profielschets leden Raad van Commissarissen
- Rooster van aftreden Commissarissen
- Remuneratierapport als onderdeel van het NS Jaarverslag 2021



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
1. Lange termijn waardecreatie				
Principe				
1.1	Lange termijn waardecreatie Het bestuur is verantwoordelijk voor de continuïteit van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Het bestuur richt zich op de lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van de stakeholders. De raad van commissarissen houdt toezicht op het bestuur terzake.		Ja	NS geeft invulling aan het principe Lange Termijn Waardecreatie conform de best practice bepalingen van de Code.
Best Practice Bepalingen				
1.1.1	Strategie voor lange termijn waardecreatie Het bestuur ontwikkelt een visie op lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en formuleert een daarbij passende strategie. Afhankelijk van de marktdynamiek kunnen korte termijn aanpassingen van de strategie nodig zijn. Bij het vormgeven van de strategie wordt in ieder geval aandacht besteed aan: i. de implementatie en haalbaarheid van de strategie; ii. het door de vennootschap gevolgde bedrijfsmodel en de markt waarin de vennootschap en de met haar verbonden onderneming opereren; iii. kansen en risico's voor de vennootschap; iv. de operationele en financiële doelen van de vennootschap en de invloed ervan op de toekomstige positie in relevante markten; v. de belangen van de stakeholders; en vi. andere voor de vennootschap en de met haar verbonden onderneming relevante aspecten van ondernemen, zoals milieu, sociale en personeelsaangelegenheden, de keten waarin de onderneming opereert, eerbiediging van mensenrechten en bestrijding van corruptie en omkoping.	- RvB Reglement art. 2.3.2 - Strategie NS 2020-2025 'Nederland duurzaam bereikbaar. Voor iedereen' - NS Jaarverslag 2021	Ja	NS heeft in 2018 in samenwerking en afstemming met diverse belanghebbenden een nieuwe missie en visie vastgesteld. Op basis hiervan zijn in 2019 de strategische keuzes voor NS in 2020-2025 ontwikkeld. Genoemde criteria onder i t/m vi zijn onderdeel van de strategievorming. Begin 2020 is de strategie 'Nederland duurzaam bereikbaar. Voor iedereen' gepubliceerd. Door de coronacrisis zag NS zich in 2020 genoodzaakt om de uitvoering van sommige onderdelen van de strategie aan te scherpen. Daarom is een update van de strategie gemaakt met vijf strategische thema's. De strategie zoals bekend en gepubliceerd is, blijft het uitgangspunt. De missie en ambitie blijven van kracht. De strategie en update van de strategische thema's zijn verwerkt in het sturingsmechanisme OGSM. De OGSM wordt jaarlijks opgesteld en geeft de doelen voor NS Groep weer, waarbij de voortgang tussentijds gemonitord wordt.
1.1.2	Betrokkenheid raad van commissarissen Het bestuur betreft de raad van commissarissen tijdig bij het formuleren van de strategie ter realisatie van lange termijn waardecreatie. Het bestuur legt verantwoording af aan de raad van commissarissen over de strategie en de toelichting daarop.	- RvB Reglement art. 2.3.2 - RvC Reglement art. 2.4.1.(ii)	Ja	De RvC was betrokken in het strategie ontwikkelingsproces. De strategie 2020-2025 is door de RvC goedgekeurd. De strategie van NS is begin 2020 gepubliceerd op de website van NS. Corona heeft geleid tot een aanscherping van de strategie, waarover uitvoerig met de RvC is gesproken. De RvC wordt op de



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
				hoogte gehouden van de voortgang van de uitvoering van de strategie.
1.1.3	Rol raad van commissarissen De raad van commissarissen houdt toezicht op de wijze waarop het bestuur de strategie voor lange termijn waardecreatie uitvoert. De raad van commissarissen bespreekt regelmatig de strategie, de uitvoering van de strategie en de daarmee samenhangende voornaamste risico's. In het verslag van de raad van commissarissen legt de raad verantwoording af over de wijze waarop de raad van commissarissen betrokken was bij de totstandkoming en toezicht houdt op de uitvoering van de strategie.	- RvB Reglement art. 2.3.2 - RvC Reglement art. 2.4.1.(ii) en 3.6.1. - NS Jaarverslag 2021 - Verslag raad van Commissarissen in het NS Jaarverslag 2021	Ja	De realisatie van de strategie staat regelmatig op de RvC agenda. Gedurende 2021 is in de RvC periodiek gesproken over de impact van corona op NS en op de uitvoering van de strategie. In het verslag van de RvC over boekjaar 2021 gaat de RvC conform best practice in op zijn toezicht op de lopende strategie 'Nederland duurzaam bereikbaar. Voor iedereen'.
1.1.4	Verantwoording bestuur In het bestuursverslag geeft het bestuur een toelichting op zijn visie op lange termijn waardecreatie en op de strategie ter realisatie daarvan en licht toe op welke wijze in het afgelopen boekjaar daaraan is bijgedragen. Daarbij wordt zowel van de korte als lange termijn ontwikkelingen verslag gedaan.	- NS Jaarverslag 2021	Ja	In het jaarverslag wordt in het hoofdstuk Onze Strategie ingegaan op de strategische kernthema's van de huidige strategie 'Nederland duurzaam bereikbaar voor iedereen 2020-2025' inclusief de impact van corona op de strategie. Ook worden de trends en ontwikkelingen die in de toekomst van belang zijn voor NS geschetst.
Principe				
1.2	Risicobeheersing De vennootschap beschikt over adequate interne risicobeheersings- en controlesystemen. Het bestuur is verantwoordelijk voor het identificeren en beheersen van de risico's verbonden aan de strategie en de activiteiten van de vennootschap.		Ja	De interne risicobeheersings- en controlesystemen van NS voldoen aan de best practices van de Code.
Best practice bepalingen				
1.2.1	Risicobeoordeling Het bestuur inventariseert en analyseert de risico's die verbonden zijn aan de strategie en de activiteiten van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Zij stelt de risicobereidheid vast en besluit welke maatregelen tegenover de risico's worden gezet.	- RvB Reglement art. 2.3.2 en art 2.3.3 (ii) - NS Risk Charter 2016 - NS Risk Management Framework	Ja	Jaarlijks stelt de RvB de risicobereidheid vast als onderdeel van het NS Risk Management Framework. Dit wordt geaccordeerd door de RvC. De risicobereidheid voor boekjaar 2021 is in Q4 2020 vastgesteld. Gedurende 2021 is elk kwartaal aan de RvB, de Risk en Audit Commissie (RAC) en de RvC gerapporteerd over de actuele risico's en hoe die zich verhouden tot de vastgestelde risicobereidheid.
1.2.2	Implementatie	- RvB Reglement art. 2.3.4 - NS Risk Charter 2016	Ja	NS hanteert een 'three lines of defence' model. De eerste lijn (de business) is verantwoordelijk voor de



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
	Op basis van de risicobeoordeling ontwerpt, implementeert en onderhoudt het bestuur adequate interne risicobeheersings- en controlesystemen. Deze systemen worden voor zover relevant geïntegreerd in de werkprocessen binnen de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en zijn bekend bij diegenen voor wier werk zij relevant zijn.	- NS Risk Management Framework		beheersing van risico's door risicomangement te borgen in de processen. NS Risk (2 ^e lijn) ondersteunt hierbij. NS Audit (3 ^e lijn) toetst onafhankelijke opzet, bestaan en werking.
1.2.3	Monitoring werking Het bestuur monitort de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen en voert ten minste jaarlijks een systematische beoordeling uit van de opzet en de werking van de systemen. Deze monitoring heeft betrekking op alle materiële beheersingsmaatregelen, gericht op strategische, operationele, compliance en verslaggevingsrisico's. Hierbij wordt onder meer rekening gehouden met geconstateerde zwaktes, misstanden en onregelmatigheden, signalen van klokkenluiders, geleerde lessen en bevindingen van de interne audit functie en externe accountant. Waar nodig worden verbeteringen in interne risicobeheersings- en controlesystemen doorgevoerd.	- RvB Reglement art. 2.3.4 - NS Risk Charter 2016 - NS Risk Management Framework	Ja	De grootste risico's worden op kwartaalbasis door de RvB besproken als onderdeel van de planning- en control cyclus. Dit heeft ook in 2021 plaatsgevonden. Risico's buiten de risicobereidheid worden direct gerapporteerd en besproken. NS Audit voert aan de hand van een jaarplan onderzoeken uit naar de opzet en werking van processen en systemen en rapporteert hierover aan de RvB en RAC. Ook NS Risk en NS Integriteit en Compliance (I&C) rapporteren op kwartaalbasis aan de RvB en RAC. I&C tot en met Q2 2021, waarna een herinrichting van de afdeling heeft plaatsgevonden.
Principe				
1.3	Interne audit functie De interne audit functie heeft als taak de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen te beoordelen. Het bestuur is verantwoordelijk voor de interne audit functie. De raad van commissarissen houdt toezicht op de interne audit functie en heeft regelmatig contact met diegene die de functie vervult.		Ja	NS heeft een interne audit functie ingericht conform de best practice bepalingen van de Code.
Best practice bepalingen				
1.3.1	Benoeming en ontslag Het bestuur benoemt en ontslaat de leidinggevende interne auditor. Zowel de benoeming als het ontslag van de leidinggevende interne auditor wordt, samen met een advies van de auditcommissie, ter goedkeuring voorgelegd aan de raad van commissarissen.	- RvB Reglement art. 4.2.2 - RvC Reglement art. 4.2.1 - RAC Reglement art. 3.4.(a) - NS Audit Reglement 2021	Ja	Over de benoeming, remuneratie en ontslag van de directeur NS Audit beslist de RvB na advies van de RAC en na goedkeuring van de RvC. Per 15 maart 2021 is een nieuwe directeur NS Audit gestart. benoemd door de RvB na advies van de RAC en goedkeuring van de RvC.
1.3.2	Beoordeling interne audit functie Het bestuur beoordeelt jaarlijks de wijze waarop de interne audit functie de taak uitvoert en betreft hierbij het oordeel van de auditcommissie.	- RvB Reglement art. 4.2.4 - RAC Reglement art. 3.4.(b) - NS Audit Reglement 2021	Ja	NS Audit rapporteert over de uitkomsten van de kwaliteitsborging en kwaliteitsverbetering, inclusief de uitkomsten van in- en externe evaluaties. De RvB



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
				beoordeelt jaarlijks het functioneren van de interne auditfunctie en betreft hierbij het oordeel van de RAC.
1.3.3	Werkplan van de interne audit functie De interne audit functie stelt een werkplan op en betreft hierbij het bestuur, de auditcommissie en de externe accountant. Het werkplan wordt ter goedkeuring voorgelegd aan het bestuur en vervolgens aan de raad van commissarissen. In dit werkplan wordt aandacht besteed aan de interactie met de externe accountant.	<ul style="list-style-type: none"> - RvB Reglement art. 2.3 - RvC Reglement art. 4.2.2. - RAC Reglement art. 6.1 - NS Audit Reglement 2021 	Ja	Het concept auditjaarplan 2021 is besproken met, en goedgekeurd door de RvB. Na afstemming met de RAC is het auditjaarplan ter goedkeuring voorgelegd aan de RvC. In het auditjaarplan wordt aandacht besteed aan de interactie met de tweedelijnsfuncties en de externe accountant. NS Audit en de externe accountant overleggen periodiek, onder meer om risicoanalyses, onderzoeksresultaten en auditplannen te bespreken.
1.3.4	Uitvoering werkzaamheden De interne audit functie beschikt over voldoende middelen om het werkplan uit te voeren en heeft toegang tot informatie die voor de uitvoering van haar werkzaamheden van belang is. De interne audit functie heeft direct toegang tot de auditcommissie en de externe accountant. Vastgelegd wordt op welke wijze de auditcommissie door de interne audit functie wordt geïnformeerd.	<ul style="list-style-type: none"> - RAC Reglement art. 6.2, 6.3 - NS Audit Reglement 2021 	Ja	Het auditjaarplan bevat een overzicht van benodigde capaciteit en middelen. In geval sprake is van te beperkte capaciteit zal de directeur NS Audit dit bespreken met de RvB en de RAC. NS Audit heeft volledige, vrije en onbeperkte toegang tot benodigde informatie, personen, gebouwen en terreinen van NS. De directeur NS Audit heeft direct toegang tot de president-directeur van NS, de voorzitter van de RAC, de leden van de RvB, de leden van de RvC en de externe accountant. NS Audit rapporteert op kwartaalbasis aan de RAC een samenvatting van de resultaten van de audits en audit gerelateerde activiteiten van NS Audit en de realisatie ten opzichte van het auditjaarplan. De directeur NS Audit is in 2021 na zijn aanstelling per 15 maart 2021 bij alle RAC-vergaderingen aanwezig geweest. De vergadering van de RAC in Q1 2021 is bijgewoond door de tijdelijke opvolger van de directeur NS Audit.
1.3.5	Rapportages bevindingen De interne audit functie rapporteert onderzoeksresultaten aan het bestuur, rapporteert de kern van de resultaten aan de auditcommissie en informeert de	<ul style="list-style-type: none"> - RvB Reglement art 4.2.5 - RAC Reglement art 6.2 en 6.3 - RvC Reglement 4.2.2 - NS Audit Reglement 2021 	Ja	NS Audit rapporteert over ontwikkelingen en bijzonderheden van, en gebreken in de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, bevindingen en observaties die van wezenlijke invloed



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
	<p>externe accountant. In de onderzoeksresultaten van de interne audit functie wordt in ieder geval aandacht besteed aan:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. gebreken in de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen; ii. bevindingen en observaties die van wezenlijke invloed zijn op het risicoprofiel van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming; en iii. tekortkomingen in de opvolging van aanbevelingen van de interne audit functie. 			zijn op het risicoprofiel van NS, en over de status van en tekortkomingen in de opvolging van audit management acties. NS Audit heeft in 2021 conform best practice gerapporteerd over de onderzoeksresultaten aan de RvB, de RAC en de RvC. De externe accountant ontvangt alle audit rapportages.
1.3.6	<p>Ontbreken interne audit dienst Indien voor de interne audit functie geen interne audit dienst is ingericht, beoordeelt de raad van commissarissen jaarlijks, mede op basis van een advies van de auditcommissie, of adequate alternatieve maatregelen zijn getroffen en beziet of behoefte bestaat om een interne audit dienst in te richten. De raad van commissarissen neemt de conclusies alsmede eventuele aanbevelingen en alternatief getroffen maatregelen die daaruit voortkomen, op in het verslag van de raad van commissarissen.</p>		n.v.t.	NS heeft de interne audit dienst ingericht conform principe 1.3 Interne audit dienst.
Principe				
1.4	<p>Verantwoording over risicobeheersing Het bestuur legt verantwoording af over de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen.</p>		Ja	NS voldoet aan het principe verantwoording over risicobeheersing.
Best practice bepalingen				
1.4.1	<p>Verantwoording aan raad van commissarissen Het bestuur bespreekt de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen als bedoeld in best practice bepalingen 1.2.1 tot en met 1.2.3 met de auditcommissie en legt daarover verantwoording af aan de raad van commissarissen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - RvC Reglement art. 2.4.1 (iii), 3.6.1 - RAC Reglement art. 3.1, 3.2 (iv), 6.3 - RvB Reglement art. 4.2.5 	Ja	<p>Om de effectiviteit van de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen te bespreken met de RAC maakt de RvB gebruik van diverse rapportages, zoals de kwartaalrapportages van NS Risk, en NS Audit en de externe accountant.</p> <p>Na bespreking in de RvB en de RAC brengt de voorzitter van de RAC verslag uit aan de RvC. Alle leden van de RvC hebben zitting in de RAC.</p>
1.4.2	<p>Verantwoording in het bestuursverslag Het bestuur legt in het bestuursverslag verantwoording af over:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. de uitvoering van het risicobeoordeling en beschrijft de voornaamste risico's waarvoor de vennootschap zich geplaatst ziet in relatie tot 	<ul style="list-style-type: none"> - NS Jaarverslag 2021 	Ja	In het jaarverslag 2021 gaat het bestuur in op de belangrijkste ontwikkelingen en risico's voor NS. Ook de ontwikkelingen van het risicomangement en te realiseren verbeteringen komen naar voren en de agendering hiervan in de RAC en RvC.



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
	<ul style="list-style-type: none"> ii. haar risicobereidheid. Hierbij kan gedacht worden aan strategische, operationele, compliance en verslaggevingsrisico's; iii. de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen over het afgelopen boekjaar; iv. eventuele belangrijke tekortkomingen in de interne risicobeheersings- en controlesystemen die in het boekjaar zijn geconstateerd, welke eventuele significante wijzigingen in die systemen zijn aangebracht, welke eventuele belangrijke verbeteringen van die systemen zijn voorzien en dat deze onderwerpen besproken zijn met de auditcommissie en de raad van commissarissen; en iv. de gevoeligheid van de resultaten van de vennootschap voor materiële wijzigingen in externe omstandigheden. 			
1.4.3	<p>Verklaring van het bestuur</p> <p>Het bestuur verklaart in het bestuursverslag met een duidelijke onderbouwing dat:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. het verslag in voldoende mate inzicht geeft in tekortkomingen in de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen; ii. voornoemde systemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat; iii. het naar de huidige stand van zaken gerechtvaardigd is dat de financiële verslaggeving is opgesteld op <i>going concern</i> basis; en iv. in het verslag 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. 	- NS Jaarverslag 2021	Ja	In het NS jaarverslag 2021 legt de RvB verantwoording af over de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen. Een verklaring van de RvB hierover maakt onderdeel uit van dit jaarverslag.
Principe				
1.5	<p>Rol raad van commissarissen</p> <p>De raad van commissarissen houdt toezicht op het beleid van het bestuur en de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Hierbij richt de raad zich tevens op de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van de vennootschap en de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving.</p>		Ja	De rol van de RvC bij NS is conform principe en best practice bepalingen van de Code.
Best practice bepalingen				
1.5.1	Taken en verantwoordelijkheden auditcommissie	- RvC Reglement art. 2.7.1 - RAC Reglement art 3.1 t/m 3.4	Ja	De RAC heeft in 2021 de besluitvorming van de RvC conform best practice voorbereid.



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
	De auditcommissie bereidt de besluitvorming van de raad van commissarissen voor over het toezicht op de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving van de vennootschap en op de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van de vennootschap. Zij richt zich onder meer op het toezicht op het bestuur ten aanzien van: <ul style="list-style-type: none"> i. de relatie met en de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van de interne auditor en de externe accountant; ii. de financiering van de vennootschap; iii. de toepassing van informatie- en communicatietechnologie door de vennootschap, waaronder risico's op het gebied van cybersecurity; en iv. het belastingbeleid van de vennootschap. 			
1.5.2	Aanwezigheid bestuur, interne auditor en externe accountant bij overleg auditcommissie De bestuurder verantwoordelijk voor financiële zaken, de interne auditor en de externe accountant zijn aanwezig bij de vergaderingen van de auditcommissie, tenzij de auditcommissie anders bepaalt. De auditcommissie bepaalt of en wanneer de voorzitter van het bestuur bij haar vergaderingen aanwezig is.	- RAC Reglement art. 4.3	Ja	Naast de (statutair) Directeur Financiën, de directeur NS Audit en de externe accountant zijn in 2021 ook de President-directeur en de directeurs Group Control & Expertise, en NS Risk uitgenodigd en aanwezig geweest bij de vergaderingen van de RAC.
1.5.3	Verslag auditcommissie De auditcommissie brengt verslag uit aan de raad van commissarissen over de beraadslaging en bevindingen. In dit verslag wordt in ieder geval vermeld: <ul style="list-style-type: none"> i. de wijze waarop de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, bedoeld in best practice bepalingen 1.2.1 tot en met 1.2.3 is beoordeeld; ii. de wijze waarop de effectiviteit van het interne en externe audit proces is beoordeeld; iii. materiële overwegingen inzake de financiële verslaggeving; en iv. de wijze waarop de materiële risico's en onzekerheden, bedoeld in best practice bepaling 1.4.3, zijn geanalyseerd en besproken en wat de belangrijkste bevindingen van de auditcommissie zijn. 	- RAC Reglement art. 3.7 en art 4.4 - RvC Reglement art. 2.7.3	Ja	In 2021 is conform RAC reglement van elke RAC vergadering een verslag gemaakt en vastgesteld. Dit is gedeeld met de RvC leden. Elke eerstvolgende RvC vergadering heeft de voorzitter van de RAC verslag uitgebracht aan de RvC. Benoemde onderwerpen i t/m iv maken hier onderdeel van uit.
1.5.4	Raad van commissarissen De raad van commissarissen bespreekt de onderwerpen waarover de auditcommissie op basis van best practice bepaling 1.5.3 verslag uitbrengt.		Ja	Conform de Statuten, de Code en bevoegdhedenreglement worden diverse rapportages en voorstellen, voorzien van advies van de RAC voorgelegd aan de RvC. Ook in 2021 heeft dit structureel plaatsgevonden.
Principe				



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
1.6	Benoeming en beoordeling functioneren externe accountant De raad van commissarissen doet de voordracht tot benoeming van de externe accountant aan de algemene vergadering en houdt toezicht op het functioneren van de externe accountant.		Ja	De RvC vervult zijn rol bij de benoeming en beoordeling van het functioneren van de externe accountant conform best practices.
Best practice bepalingen				
1.6.1	Functioneren & benoeming De auditcommissie rapporteert jaarlijks aan de raad van commissarissen over het functioneren van en de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant. De auditcommissie geeft advies aan de raad van commissarissen over de voordracht van benoeming of herbenoeming danwel ontslag van de externe accountant en bereidt de selectie van de externe accountant voor. Bij voornoemde werkzaamheden betreft de auditcommissie de observaties van het bestuur. Mede op grond hiervan bepaalt de raad van commissarissen zijn voordracht aan de algemene vergadering tot benoeming van de externe accountant.	- RAC Reglement art. 3.6 en 3.4.(c) en (d)	Ja	In het tweede kwartaal 2021 is in de RAC het functioneren van de externe accountant geëvalueerd. De uitkomsten zijn gedeeld met de RvC..
1.6.2	Informerende externe accountant over functioneren De raad van commissarissen licht de externe accountant op hoofdlijnen in over de rapportages omtrent zijn functioneren.	- RvC Reglement art. 4.3.3	Ja	In mei 2021 is met de RvC een evaluatie van het functioneren van EY gedeeld. De voorzitter van de RAC heeft EY op hoofdlijnen ingelicht over de rapportage omtrent zijn functioneren.
1.6.3	Opdracht De auditcommissie doet een voorstel aan de raad van commissarissen voor de opdracht voor controle van de jaarrekening aan de externe accountant. Het bestuur faciliteert dit. Bij het formuleren van de opdracht is aandacht voor de reikwijdte van het accountantsonderzoek, de te hanteren materialiteit en het honorarium van het accountantsonderzoek. De raad van commissarissen stelt de opdracht vast.	- RvC Reglement art. 4.4.1 - RAC Reglement art 3.4 (e) - RvB Reglement art. 4.3.4	Ja	De RvC stelt de meerjarenopdracht van de externe accountant vast. De (statutair) Directeur Financiën heeft in 2021 binnen de kaders van de meerjarenopdracht de jaaropdracht vastgesteld.
1.6.4	Verantwoording De belangrijkste conclusies van de raad van commissarissen over de voordracht en de uitkomsten van het selectieproces van de externe accountant worden aan de algemene vergadering meegedeeld.	- RvC Reglement art. 4.3.2	Ja	In 2021 is geen sprake geweest van een selectieproces voor een externe accountant.
1.6.5	Vertrek van de externe accountant De vennootschap publiceert een persbericht bij een tussentijds beëindiging van de relatie met de externe accountantsorganisatie. In het persbericht wordt de reden van de tussentijdse beëindiging toegelicht.		n.v.t.	Er is geen sprake geweest van een tussentijdse beëindiging van de relatie met de externe accountant in boekjaar 2021.
Principe				
1.7	Uitvoering werkzaamheden externe accountant De auditcommissie bespreekt met de externe accountant het auditplan en de bevindingen van de externe accountant naar aanleiding van zijn uitgevoerde werkzaamheden. Het bestuur en de raad van commissarissen onderhouden reguliere contacten met de externe accountant.		Ja	De werkzaamheden van de externe accountant vinden conform de best practice bepalingen van de Code plaats.



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
Best practice bepalingen				
1.7.1	Informatievoorziening aan externe accountant Het bestuur draagt er zorg voor dat de externe accountant tijdig alle informatie ontvangt die nodig is voor de uitvoering van zijn werkzaamheden. Het bestuur stelt de externe accountant in de gelegenheid om op de verstrekte informatie te reageren.	- RvC Reglement art 4.4.3 - RvB Reglement art. 4.3.2	Ja	De benodigde en gevraagde informatie is in 2021 aan de externe accountant versterkt conform best practices en reglementen.
1.7.2	Auditplan en bevindingen externe accountant De externe accountant bespreekt het concept auditplan met het bestuur, alvorens het aan de auditcommissie voor te leggen. De auditcommissie bespreekt jaarlijks met de externe accountant: <ol style="list-style-type: none"> i. de reikwijdte en materialiteit van het auditplan en de belangrijkste risico's van de jaarverslaggeving die de externe accountant heeft benoemd in het auditplan; en ii. mede aan de hand van de daaraan ten grondslag liggende documenten, de bevindingen en de uitkomsten van de controlewerkzaamheden bij de jaarrekening en de management letter. 	- RvB Reglement art. 4.3.3 - RAC Reglement art. 7.1	Ja	De externe accountant is bij alle vergaderingen van de RAC in 2021 aanwezig geweest, waarin onder andere het assurance plan, het jaarverslag, de management letter en het accountsverslag zijn besproken. De Directeur Financiën heeft regelmatig overleg en afstemming met de externe accountant.
1.7.3	Publicatie financiële berichten De auditcommissie beoordeelt of, en zo ja op welke wijze de externe accountant wordt betrokken bij de inhoud en publicatie van financiële berichten anders dan de jaarrekening.	- RAC Reglement art. 3.4 (g)	Ja	Over 2021 zijn geen financiële berichten anders dan de halfjaarcijfers en de jaarrekening gepubliceerd door NS. Als dit aan de orde zou zijn beoordeelt de RAC of en hoe de externe accountant wordt betrokken bij financiële berichten anders dan de jaarrekening en het halfjaarbericht.
1.7.4	Overleg met externe accountant buiten aanwezigheid bestuur De auditcommissie overlegt zo vaak als zij dit noodzakelijk acht, doch ten minste eenmaal per jaar, buiten aanwezigheid van het bestuur met de externe accountant.	- RAC Reglement art. 7.2	Ja	Als onderdeel van het standaardproces vindt minimaal één keer per jaar overleg plaats met de externe accountant buiten aanwezigheid van het bestuur in de RAC. Dit heeft februari 2021 plaatsgevonden. Daarnaast hebben de voorzitter van de RvC en de voorzitter van de RAC buiten aanwezigheid van de RvB overleg gevoerd met de externe accountant.
1.7.5	Inzage discussiepunten tussen externe accountant en bestuur De raad van commissarissen krijgt inzage in de belangrijkste discussiepunten tussen de externe accountant en het bestuur naar aanleiding van de concept management letter dan wel het concept accountantsverslag.	- RvC Reglement art. 4.4.4 - RvB Reglement art. 4.3.4	Ja	De concept rapportages van de externe accountant, zoals de Early Warning, de interim management letter en het accountantsverslag zijn in 2021 besproken met de RAC. Na bespreking heeft de RAC in de eerstvolgende vergadering terugkoppeling gegeven



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
				aan de RvC. De externe accountant brengt de rapportages uit aan de RvC.
1.7.6	Aanwezigheid externe accountant bij vergaderingen raad van commissarissen De externe accountant woont in ieder geval de vergadering van de raad van commissarissen bij waarin het verslag van de externe accountant van het onderzoek van de jaarrekening wordt besproken.	- RvC Reglement 4.4.5	Ja	De externe accountant is in 2021 aanwezig geweest bij de vergadering van de RvC, waarin het verslag van de externe accountant van het onderzoek van de jaarrekening werd besproken. Dit geldt ook voor de bespreking door de RvC van de halfjaarcijfers.
2. Effectief bestuur en toezicht				
Principe				
2.1	Samenstelling en omvang Het bestuur en de raad van commissarissen zijn zodanig samengesteld dat benodigde deskundigheid, achtergrond, competenties en – in het geval van de raad van commissarissen – onafhankelijkheid aanwezig zijn om hun taken naar behoren te kunnen vervullen. De omvang van beide organen is daarop toegesneden.		Ja	De samenstelling en omvang van zowel de Raad van Commissarissen als de Raad van Bestuur voldoen aan de best practice bepalingen.
Best practice bepalingen				
2.1.1	Profielchets De raad van commissarissen stelt een profielchets op, rekening houdend met de aard en de activiteiten van de met de vennootschap verbonden onderneming. In de profielchets wordt ingegaan op: i. de gewenste deskundigheid en achtergrond van de commissarissen; ii. de gewenste gemengde samenstelling van de raad van commissarissen, bedoeld in best practice bepaling 2.1.5; iii. de omvang van de raad van commissarissen; en iv. de onafhankelijkheid van de commissarissen. De profielchets wordt op de website van de vennootschap geplaatst.	- RvC Reglement art. 2.1 en 2.2	Ja	In 2019 is een nieuwe profielchets vastgesteld. Hier is expliciet de onafhankelijkheid van commissarissen opgenomen, die reeds onderdeel is van de van toepassing zijnde reglementen. De profielchets is vindbaar via: [https://www.ns.nl/over-ns/corporate-governance/inrichting-corporate-governance-bij-ns.html]]
2.1.2	Personalia Van elke commissaris wordt in het verslag van de raad van commissarissen opgave gedaan van: i. geslacht; ii. leeftijd; iii. nationaliteit; iv. hoofdfunctie; v. nevenfuncties voor zover deze relevant zijn voor de vervulling van de taak als commissaris; vi. tijdstip van eerste benoeming; en vii. de lopende termijn waarvoor de commissaris is benoemd.	- NS Jaarverslag 2021	Ja	NS doet conform de Corporate Governance Code opgave van de personalia van de leden van de Raad van Commissarissen in het jaarverslag 2021. Deze gegevens staan ook vermeld op de website van NS en zijn vindbaar via: https://www.ns.nl/over-ns/wie-zijn-wij/raad-van-commissarissen.html



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
2.1.3	<p>Executive committee Indien het bestuur werkt met een <i>executive committee</i>, houdt het bestuur rekening met de <i>checks and balances</i> die onderdeel uitmaken van het <i>two-tier</i> systeem. Dit betekent onder meer het waarborgen van deskundigheid en verantwoordelijkheden van het bestuur en een adequate informatievoorziening aan de raad van commissarissen. De raad van commissarissen houdt hier toezicht op en heeft daarbij specifiek aandacht voor de dynamiek en de verhouding tussen het bestuur en het <i>executive committee</i>.</p> <p>In het bestuursverslag wordt verantwoording afgelegd over:</p> <ol style="list-style-type: none"> i. de keuze voor het werken met een <i>executive committee</i>; ii. de rol, taak en samenstelling van het <i>executive committee</i>; en iii. de wijze waarop het contact tussen de raad van commissarissen en het <i>executive committee</i> is vormgegeven. 		n.v.t.	NS maakt in haar bestuursmodel geen gebruik van een <i>executive committee</i> .
2.1.4	<p>Deskundigheid Elke commissaris en elke bestuurder beschikt over de specifieke deskundigheid die noodzakelijk is voor de vervulling van zijn taak. Elke commissaris dient geschikt te zijn om de hoofdlijnen van het totale beleid te beoordelen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - RvC Reglement art. 2.2.2 - RvB Reglement art. 2.1.1. - Profielschetsen RvC en RvB 	Ja	De gevraagde en benodigde deskundigheid en eisen met betrekking tot geschiktheid zijn vastgelegd in de profielschetsen van de RvC en RvB. Selectie en aanstelling van potentiële leden van de RvB en RvC vindt plaats aan de hand van deze profielschetsen, die periodiek geactualiseerd worden. Eind 2018 is de profielschets RvB opnieuw vastgesteld.
2.1.5	<p>Diversiteitsbeleid De raad van commissarissen stelt een diversiteitsbeleid op voor de samenstelling van het bestuur, de raad van commissarissen en, indien aanwezig, het <i>executive committee</i>. In het beleid wordt ingegaan op de concrete doelstellingen ten aanzien van diversiteit en de voor de vennootschap relevante aspecten van diversiteit, zoals nationaliteit, leeftijd, geslacht en achtergrond inzake opleiding en beroepservaring.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - RvC Reglement art. 2.4.4 - Profielschets RvC - Profielschets RvB 	Ja	<p>De RvC streeft naar een gemengde samenstelling onder andere in geslacht en leeftijd. Diversiteit is onderdeel van de procedure voor (her)benoeming van commissarissen en bestuurders. Het is één van de criteria opgenomen in de profielschetsen van de RvC en RvB. Sinds juli 2019 zijn drie van de zes leden van de RvC vrouw.</p> <p>Sinds 1 maart 2021 na de start van de Directeur Operatie is het percentage vrouwelijke leden van de RvB 40% net als in voorgaande jaren. In 2020 is voor het eerst in de NS geschiedenis een vrouwelijke President-directeur benoemd.</p>



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
2.1.6	<p>Verantwoording over diversiteit In de corporate governance verklaring worden het diversiteitsbeleid en de uitvoering daarvan toegelicht. Hierbij wordt ingegaan op:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. de doelstellingen van het beleid; ii. de wijze waarop het beleid is uitgevoerd; en iii. de resultaten van het beleid in het afgelopen boekjaar. <p>Indien de samenstelling van het bestuur en de raad van commissarissen afwijkt van de doelstellingen van het diversiteitsbeleid van de vennootschap en/of van het streefcijfer voor de verhouding man-vrouw, indien en voorzover dit bij of krachtens de wet is bepaald, wordt in de corporate governance verklaring tevens toegelicht wat de stand van zaken is, welke maatregelen worden genomen om de nagestreefde situatie wel te bereiken en op welke termijn.</p>	- NS Jaarverslag 2021	Ja	In het jaarverslag 2021 is een paragraaf Diversiteit en Inclusie opgenomen. Onderdeel hiervan is de verhouding man/vrouw in de RvC en de RvB.
2.1.7	<p>Onafhankelijkheid raad van commissarissen De raad van commissarissen is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het bestuur en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren.</p> <p>Om de onafhankelijkheid te borgen, is de raad van commissarissen samengesteld met inachtneming van het volgende:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. op maximaal één commissaris is een van de criteria van toepassing zoals bedoeld in best practice bepaling 2.1.8 onderdelen i. tot en met v.; ii. het aantal commissarissen waarop de criteria van toepassing zijn zoals bedoeld in best practice bepaling 2.1.8 is tezamen minder dan de helft van het totaal aantal commissarissen; en iii. per aandeelhouder, of groep van verbonden aandeelhouders, die direct of indirect meer dan tien procent van de aandelen in het kapitaal van de vennootschap houdt, is maximaal één commissaris die kan gelden als met hem verbonden of hem vertegenwoordigend als bedoeld in best practice bepaling 2.1.8, onderdelen vi. en vii. 	- RvC Reglement art. 2.2.3	Ja	<p>Conform de criteria van best practice 2.1.7 en 2.1.8 geldt voor elk van de commissarissen dat zij onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. Bepaling 2.1.7 iii is niet van toepassing op NS.</p> <p>De personalia van de RvC leden zijn opgenomen in het NS jaarverslag 2021 en staan vermeld op de website van NS.</p>
2.1.8	<p>Onafhankelijkheid commissarissen Een commissaris is niet onafhankelijk indien de betrokken commissaris, dan wel zijn echtgenoot, geregistreerde partner of andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming werknemer of bestuurder van de vennootschap (inclusief gelieerde 	- RvC Reglement art. 2.2.3 - Bijlage C, waarbij sub vi en vii niet van toepassing zijn op NS.	Ja	Geen van de commissarissen is werkzaam geweest bij NS. Ook de overige genoemde criteria zijn niet van toepassing op de commissarissen.



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
	<p>vennootschappen als bedoeld in artikel 5:48 Wet op het financieel toezicht) is geweest;</p> <p>ii. een persoonlijke financiële vergoeding van de vennootschap of van een aan haar gelieerde vennootschap ontvangt, anders dan de vergoeding die voor de als commissaris verrichte werkzaamheden wordt ontvangen en voor zover zij niet past in de normale uitoefening van het bedrijf;</p> <p>iii. in het jaar voorafgaand aan de benoeming een belangrijke zakelijke relatie met de vennootschap of een aan haar gelieerde vennootschap heeft gehad. Daaronder worden in ieder geval begrepen het geval dat de commissaris, of een kantoor waarvan hij aandeelhouder, vennoot, medewerker of adviseur is, is opgetreden als adviseur van de vennootschap (consultant, externe accountant, notaris of advocaat) en het geval dat de commissaris bestuurder of medewerker is van een bankinstelling waarmee de vennootschap een duurzame en significante relatie onderhoudt;</p> <p>iv. bestuurder is van een vennootschap waarin een bestuurder van de vennootschap waarop hij toezicht houdt commissaris is;</p> <p>v. gedurende de voorgaande twaalf maanden tijdelijk heeft voorzien in het bestuur bij belet en ontstentenis van bestuurders;</p> <p>vi. een aandelenpakket in de vennootschap houdt van ten minste tien procent, daarbij meegerekend het aandelenbezit van natuurlijke personen of juridische lichamen die met hem samenwerken op grond van een uitdrukkelijke of stilzwijgende, mondelinge of schriftelijke overeenkomst;</p> <p>vii. bestuurder of commissaris is bij of anderszins vertegenwoordiger is van een rechtspersoon die direct of indirect ten minste tien procent van de aandelen in de vennootschap houdt, tenzij het gaat om groepsmaatschappijen.</p>			
2.1.9	<p>Onafhankelijkheid voorzitter raad van commissarissen De voorzitter van de raad van commissarissen is geen voormalig bestuurder van de vennootschap en is onafhankelijk in de zin van best practice bepaling 2.1.8.</p>	- RvC Reglement art. 2.6.1	Ja	De voorzitter van de RvC voldoet aan de criteria van onafhankelijkheid en is geen voormalig bestuurder van NS.
2.1.10	<p>Verantwoording onafhankelijkheid commissarissen Het verslag van de raad van commissarissen vermeldt dat naar het oordeel van de raad is voldaan aan de eisen voor onafhankelijkheid, bedoeld in best practice bepalingen 2.1.7 tot en met 2.1.9 en geeft daarbij aan, indien van toepassing, welke commissaris(sen) de raad als niet-onafhankelijk beschouwt.</p>	- NS Jaarverslag 2021	Ja	Het verslag van de RvC maakt conform de Code melding van de onafhankelijkheid van de RvC. De samenstelling van de RvC wordt in het jaarverslag 2021 toegelicht; onafhankelijkheid maakt onderdeel uit van de samenstelling.



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
Principe				
2.2	Benoeming, opvolging en evaluatie De raad van commissarissen draagt zorg voor een formele en transparante procedure voor het benoemen en herbenoemen van bestuurders en commissarissen en voor een gedegen plan voor opvolging. Daarbij wordt rekening gehouden met het diversiteitsbeleid. Het functioneren van het bestuur en de raad van commissarissen als collectief en het functioneren van individuele bestuurders en commissarissen wordt regelmatig geëvalueerd.		Ja	NS voldoet aan de best practices met betrekking tot benoeming, opvolging en evaluatie.
Best practice bepalingen				
2.2.1	Benoemings- en herbenoemingstermijnen bestuurders Een bestuurder wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar. Herbenoeming kan telkens voor een periode van maximaal vier jaar plaatsvinden en wordt tijdig voorbereid. Bij voorbereiding van de benoeming of herbenoeming worden de doelstellingen ten aanzien van diversiteit uit best practice bepaling 2.1.5 in overweging genomen.	- RvB Reglement art. 2.2.2 - Rooster van aftreden RvB	Ja	De bestuurders van NS zijn benoemd voor een periode van maximaal vier jaar.. Per 1 oktober 2020 is de Directeur Operatie tot President-directeur benoemd. Per 1 maart 2021 is een nieuwe Directeur Operatie benoemd. De Directeur Commercie & Ontwikkeling is per 1 april 2021 herbenoemd voor een periode van vier jaar.
2.2.2	Benoemings- en herbenoemingstermijnen commissarissen Een commissaris wordt benoemd voor een periode van vier jaar en 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. Herbenoeming na een periode van acht jaar wordt gemotiveerd in het verslag van de raad van commissarissen. Bij benoeming of herbenoeming wordt de profielschets, bedoeld in best practice bepaling 2.1.1, in acht genomen.	- RvC Reglement art. 2.3.2 - Rooster van aftreden RvC	Ja	In 2021 is besloten de voorzitter van de RvC bij het aflopen van zijn tweede termijn per 4 maart 2022 te herbenoemen voor twee jaar tot en met 4 maart 2024. . Per 1 mei 2021 is een commissaris voor vier jaar herbenoemd.
2.2.3	Tussentijds aftreden Een commissaris of bestuurder treedt tussentijds af bij onvoldoende functioneren, structurele onverenigbaarheid van belangen of wanneer dit anderszins naar het oordeel van de raad van commissarissen is geboden. Bij tussentijds aftreden van een bestuurder of commissaris brengt de vennootschap een persbericht uit waarin de reden voor vertrek wordt genoemd.	- Statuten N.V. NS	n.v.t.	Er zijn geen bestuurders of commissarissen tussentijds afgetreden in boekjaar 2021.
2.2.4	Opvolging De raad van commissarissen draagt zorg voor dat de vennootschap over een gedegen plan beschikt voor de opvolging van bestuurders en commissarissen, dat is gericht op het in balans houden van de benodigde deskundigheid, ervaring en diversiteit. Bij het opstellen van het plan wordt de profielschets van de raad van commissarissen, bedoeld in best practice bepaling 2.1.1, in acht genomen. Tevens stelt de raad van commissarissen	- RvC Reglement art. 2.4.3 - Rooster van aftreden RvC en RvB	Ja	Aan de hand van een plan van opvolging is besloten de voorzitter van de RvC vooruitlopend op het aflopen van zijn benoemingstermijn per 4 maart 2022 voor twee jaar herbenoemd. Hierbij is de profielschets van de RvC in acht genomen. . Per 1 maart 2021 is een nieuwe Directeur Operatie benoemd.



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
	<p>een rooster van aftreden vast om zoveel mogelijk te voorkomen dat commissarissen tegelijk aftreden. Het rooster van aftreden wordt op de website van de vennootschap geplaatst.</p>			<p>Het rooster van aftreden van de RvC is opgenomen op de NS website: https://www.ns.nl/binaries/ht_1641910652105/content/assets/ns-nl/over-ons/rooster-van-aftreden-rvc-ns.pdf</p>
2.2.5	<p>Taken selectie- en benoemingscommissie De selectie- en benoemingscommissie bereidt de besluitvorming van de raad van commissarissen voor en brengt verslag uit aan de raad van commissarissen van haar beraadslagingen en bevindingen.</p> <p>De selectie- en benoemingscommissie richt zich in ieder geval op:</p> <ol style="list-style-type: none"> i. het opstellen van selectiecriteria en benoemingsprocedures inzake bestuurders en commissarissen; ii. de periodieke beoordeling van de omvang en samenstelling van het bestuur en de raad van commissarissen en het doen van een voorstel voor een profielschets van de raad van commissarissen; iii. de periodieke beoordeling van het functioneren van individuele bestuurders en commissarissen en de rapportage hierover aan de raad van commissarissen; iv. het opstellen van een plan voor de opvolging van bestuurders en commissarissen; v. het doen van voorstellen voor (her)benoemingen; en vi. het toezicht op het beleid van het bestuur inzake selectiecriteria en benoemingsprocedures voor het hoger management. 	<ul style="list-style-type: none"> - RvC Reglement art. 2.7.1 en 2.7.3 - ReNomCo Reglement art. 3.1, 3.2 en 5.4 	Ja	<p>In 2021 is conform Remuneratie en nominatie commissie (ReNomCo) reglement van elke ReNomCo vergadering een verslag gemaakt en vastgesteld. De concept notulen zijn na review door de voorzitter van de ReNomCo voor elke eerst volgende RvC vergadering aan de RvC leden gestuurd.</p> <p>Elke eerstvolgende RvC vergadering heeft de voorzitter van de ReNomCo verslag uitgebracht aan de RvC. Benoemde onderwerpen i/t/m vi maken hier onderdeel van uit.</p>
2.2.6	<p>Evaluatie raad van commissarissen De raad van commissarissen evalueert ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zijn eigen functioneren, het functioneren van de afzonderlijke commissies van de raad en dat van de individuele commissarissen, en bespreekt de conclusies die aan de evaluatie worden verbonden. Hierbij wordt aandacht besteed aan:</p> <ol style="list-style-type: none"> i. inhoudelijke aspecten, de onderlinge interactie en de interactie met het bestuur; ii. zaken die zich in de praktijk hebben voorgedaan waaruit lessen kunnen worden getrokken; en iii. het gewenste profiel, de samenstelling, competenties en deskundigheid van de raad van commissarissen. 	<ul style="list-style-type: none"> - RvC Reglement art. 7.1.3 - NS Jaarverslag 2021 	Ja	<p>Elk jaar evalueert de RvC zichzelf en elke drie jaar evalueert de RvC zijn functioneren met externe ondersteuning. In 2018 heeft de evaluatie met behulp van externe ondersteuning plaatsgevonden. De RvC evalueert begin 2022 zijn functioneren over 2021 met externe ondersteuning. Hierbij is aandacht besteed aan de aspecten onder i., ii. en iii.</p>



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
2.2.7	Evaluatie bestuur De raad van commissarissen evalueert ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel het functioneren van het bestuur als collectief als dat van de individuele bestuurders en bespreekt de conclusies die aan de evaluatie worden verbonden, zulks mede in het licht van opvolging van bestuurders. Ook het bestuur evalueert ten minste eenmaal per jaar zijn eigen functioneren als collectief en dat van de individuele bestuurders.	- RvC Reglement art. 2.4.11 - RvB Reglement art. 7.1.3	Ja	De RvC evalueert het functioneren van het bestuur als collectief en van de individuele leden. Input vormt een beoordeling aan de hand van self assessments van de individuele bestuursleden. Het beoordelingsproces is in 2018 geactualiseerd en in lijn gebracht met het beoordelingsproces voor medewerkers. De RvB houdt periodiek informele vergaderingen, waarin onder andere wordt gesproken over het eigen functioneren als collectief als dat van de individuele bestuurders. Ook is tijdens deze bijeenkomsten aandacht voor het gewenste voorbeeldgedrag van de RvB om de beoogde cultuurverandering te ondersteunen (zie 2.5.1).
2.2.8	Verantwoording evaluatie Het verslag van de raad van commissarissen vermeldt: <ol style="list-style-type: none"> i. op welke wijze de evaluatie van de raad van commissarissen, de afzonderlijke commissies en de individuele commissarissen heeft plaatsgevonden; ii. op welke wijze de evaluatie van het bestuur en de individuele bestuurders heeft plaatsgevonden; en iii. wat is of wordt gedaan met de conclusies van de evaluaties. 	- NS Jaarverslag 2021	Ja	Begin 2022 wordt over 2021 wordt een zelfevaluatie uitgevoerd. Hierover wordt verslag gedaan door de RvC in het NS jaarverslag 2021. Ook doet de RvC verslag van het functioneren van de RvB en de samenwerking met de RvB.
Principe				
2.3	Inrichting raad van commissarissen en verslag De raad van commissarissen draagt zorg dat hij effectief functioneert. De raad van commissarissen stelt commissies in om de besluitvorming van de raad voor te bereiden. Het voorgaande doet geen afbreuk aan de verantwoordelijkheid van de raad van commissarissen als orgaan en van de individuele leden van de raad van commissarissen voor het inwinnen van informatie en het vormen van een onafhankelijk oordeel.		Ja	NS voldoet aan het principe Inrichting raad van commissarissen en verslag.
Best practice bepalingen				
2.3.1	Reglement raad van commissarissen De taakverdeling binnen de raad van commissarissen, alsmede de werkwijze van de raad worden neergelegd in een reglement. De raad van commissarissen neemt in het reglement een passage op over zijn omgang met het bestuur, de algemene vergadering, indien aanwezig, het medezeggenschapsorgaan en, indien ingesteld, het executieve comité. Het reglement wordt op de website van de vennootschap geplaatst.	- RvC Reglement art. 2.4.1 t/m art. 2.4.5, art. 2.5, art. 3.6, art 5.1 en art 5.2	Ja	Het reglement van de RvC is in lijn met de Code. Dit is te vinden op de website van NS. De RvC is ingericht conform dit reglement.



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
2.3.2	Instellen commissies Indien de raad van commissarissen uit meer dan vier leden bestaat, stelt hij uit zijn midden een auditcommissie, een remuneratiecommissie en een selectie- en benoemingscommissie in. Onverlet de collegiale verantwoordelijkheid van de raad, is het de taak van deze commissies om de besluitvorming van de raad van commissarissen voor te bereiden. Indien de raad van commissarissen besluit om geen audit-, remuneratie- of een selectie- en benoemingscommissie in te stellen, dan gelden de best practice bepalingen die betrekking hebben op deze commissie(s) voor de gehele raad van commissarissen.	- RvC Reglement art. 2.7.1 en 2.7.2	Ja	De RvC van NS heeft twee vaste commissies: de Risk en Auditcommissie (RAC) en de (gecombineerde) Remuneratie- en Nominatiecommissie (ReNomCo).
2.3.3	Reglementen commissies De raad van commissarissen stelt voor de audit-, remuneratie en selectie- en benoemingscommissie een reglement op. Het reglement geeft aan wat de rol en verantwoordelijkheid van de desbetreffende commissie zijn, haar samenstelling is en op welke wijze zij haar taak uitoefent. De reglementen worden op de website van de vennootschap geplaatst.	- RvC Reglement art. 2.7.4 - RAC Reglement - ReNomCo Reglement	Ja	De RvC heeft zowel voor de RAC als de ReNomCo een reglement opgesteld. Deze reglementen zijn in lijn met de Code en zijn op de website van NS geplaatst. https://www.ns.nl/over-ns/corporate-governance/inrichting-corporate-governance-bij-ns.html
2.3.4	Samenstelling commissies Het voorzitterschap van de audit- of remuneratiecommissie wordt niet vervuld door de voorzitter van de raad van commissarissen, noch door een voormalig bestuurder van de vennootschap. Meer dan de helft van de leden van de commissies is onafhankelijk in de zin van best practice bepaling 2.1.8.	- ReNomCo Reglement art. 2.3 en 2.2.(ii) - RAC Reglement art. 2.3 en 2.2 (ii)	Ja	De samenstelling van de RAC en van de ReNomCo voldoen aan de best practice.
2.3.5	Verslag commissies De raad van commissarissen ontvangt van elk van de commissies een verslag van de beraadslagingen en bevindingen. In het verslag van de raad van commissarissen doet de raad verslag van de uitvoering van de taakopdracht van de commissies in het boekjaar. Daarin wordt vermeld de samenstelling van de commissies, het aantal vergaderingen van de commissies en de belangrijkste onderwerpen die in de vergaderingen aan de orde zijn gekomen.	- ReNomCo Reglement art. 5.4 - RAC Reglement art. 3.7, 4.4 - NS Jaarverslag 2021	Ja	De commissies hebben in 2021 in de eerstvolgende RvC vergadering verslag uitgebracht. Van alle RAC en ReNomCo vergaderingen zijn notulen opgesteld, die zijn gedeeld met de RvC. In het verslag van de RvC over 2021 worden de belangrijkste werkzaamheden, onderwerpen en aantal vergaderingen in 2021 vermeld.
2.3.6	Voorzitter raad van commissarissen De voorzitter van de raad van commissarissen ziet er in ieder geval op toe dat: i. de contacten van de raad van commissarissen met het bestuur, indien aanwezig, het medezeggenschapsorgaan en de algemene vergadering naar behoren verlopen; ii. de raad van commissarissen een vicevoorzitter kiest; iii. voldoende tijd bestaat voor de beraadslaging en besluitvorming door de raad van commissarissen;	- RvC Reglement art. 2.6.2 en 2.6.4	Ja	De voorzitter van de RvC van NS heeft in 2021 conform best practice toegezien op de onder 2.3.6 gespecificeerde onderwerpen voor zover van toepassing voor NS.



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
	<ul style="list-style-type: none"> iv. commissarissen tijdig alle informatie ontvangen die nodig is voor de goede uitoefening van hun taak; v. de raad en zijn commissies naar behoren functioneren; vi. individuele bestuurders en commissarissen ten minste jaarlijks worden beoordeeld op hun functioneren; vii. commissarissen en bestuurders hun introductieprogramma volgen; viii. commissarissen en bestuurders hun opleidings- of trainingsprogramma volgen; ix. het bestuur de activiteiten ten aanzien van cultuur uitvoert; x. de raad van commissarissen signalen uit de met de vennootschap verbonden onderneming opvangt en zorgt dat (vermoedens van) materiële misstanden en onregelmatigheden onverwijld aan de raad van commissarissen worden gerapporteerd; xi. de algemene vergadering ordelijk en efficiënt verloopt; xii. effectieve communicatie met aandeelhouders plaats kan vinden; en xiii. de raad van commissarissen tijdig en nauw betrokken wordt bij een fusie- of overnameproces. <p>De voorzitter van de raad van commissarissen heeft regelmatig overleg met de voorzitter van het bestuur.</p>			
2.3.7	<p>Vicevoorzitter raad van commissarissen De vicevoorzitter van de raad van commissarissen vervangt bij gelegenheid de voorzitter.</p>	- RvC Reglement art. 2.6.1	n.v.t	Hiervan is geen sprake geweest in boekjaar 2021.
2.3.8	<p>Gedelegeerd commissaris Een gedelegeerd commissaris is een commissaris met een bijzondere taak. De delegatie kan niet verder gaan dan de taken die de raad van commissarissen zelf heeft en omvat niet het besturen van de vennootschap. Zij strekt tot intensiever toezicht en advies en meer geregeld overleg met het bestuur. Het gedelegeerd commissariaat is slechts van tijdelijke aard. De delegatie kan niet de taak en bevoegdheid van de raad van commissarissen wegnemen. De gedelegeerd commissaris blijft lid van de raad van commissarissen en doet regelmatig verslag van de uitvoering van zijn bijzondere taak aan de voltallige raad.</p>		n.v.t.	Hiervan is geen sprake geweest in boekjaar 2021.
2.3.9	<p>Tijdelijke bestuursfunctie commissaris</p>		n.v.t.	Hiervan is geen sprake geweest in boekjaar 2021.



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
	De commissaris die tijdelijk voorziet in het bestuur bij belet en ontstentenis van bestuurders treedt uit de raad van commissarissen om de bestuurstaak op zich te nemen.			
2.3.10	<p>Secretaris van de vennootschap De raad van commissarissen wordt ondersteund door de secretaris van de vennootschap.</p> <p>De secretaris:</p> <ol style="list-style-type: none"> i. ziet erop toe dat de juiste procedures worden gevolgd en dat wordt gehandeld in overeenstemming met de wettelijke en statutaire verplichtingen; ii. faciliteert de informatievoorziening van het bestuur en de raad van commissarissen; en iii. ondersteunt de voorzitter van de raad van commissarissen in de organisatie van de raad, waaronder de informatievoorziening, agendering van vergaderingen, evaluaties en opleidingsprogramma's. <p>De secretaris wordt, al dan niet op initiatief van de raad van commissarissen, benoemd en ontslagen door het bestuur, na verkregen goedkeuring door de raad van commissarissen.</p> <p>Indien de secretaris ook werkzaamheden verricht voor het bestuur en signaleert dat de belangen van het bestuur en de raad van commissarissen uiteenlopen, waardoor onduidelijk is welke belangen de secretaris dient te behartigen, meldt hij dit bij de voorzitter van de raad van commissarissen.</p>	- RvC Reglement art. 2.8.1 t/m 2.8.3	Ja	De bestuurssecretaris ondersteunt zowel de RvB als de RvC. De secretaris geeft onder andere invulling aan de taken, zoals gespecificeerd bij de best practice 2.3.10.
2.3.11	<p>Verslag raad van commissarissen Een verslag van de raad van commissarissen maakt deel uit van de jaarstukken van de vennootschap. In dit verslag legt de raad van commissarissen verantwoording af over het uitgeoefende toezicht in het afgelopen boekjaar, waarbij in ieder geval verslag wordt gedaan over de onderwerpen, bedoeld in de best practice bepalingen 1.1.3, 2.1.2, 2.1.10, 2.2.8, 2.3.5 en 2.4.4, en indien van toepassing over de onderwerpen, bedoeld in best practice bepalingen 1.3.6 en 2.2.2.</p>	- NS Jaarverslag 2021	Ja	Conform best practice maakt een verslag van de RvC deel uit van het NS jaarverslag 2021. In dit verslag legt de RvC verantwoording af over het uitgeoefende toezicht en de onderwerpen, zoals bedoeld in de gespecificeerde best practice bepalingen.
Principe				
2.4	<p>Besluitvorming en functioneren Het bestuur en de raad van commissarissen dragen zorg voor een evenwichtige en effectieve besluitvorming waarbij rekening wordt gehouden met de belangen van stakeholders. Door het bestuur wordt een goede en tijdige</p>		Ja	NS past de best practices over besluitvorming en functioneren toe.



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
				informatievoorziening opgezet. Het bestuur en de raad van commissarissen houden hun kennis en vaardigheden op peil en besteden voldoende tijd aan hun taken en verantwoordelijkheden. Zij zorgen ervoor dat zij bij de uitoefening van hun taken over informatie beschikken die nodig is voor een goede besluitvorming.
Best practice bepalingen				
2.4.1	Stimuleren openheid & aanspreekbaarheid Het bestuur en de raad van commissarissen zijn elk verantwoordelijk voor het stimuleren van openheid en aanspreekbaarheid binnen het orgaan waar zij deel van uitmaken en de organen onderling.	RvB Reglement art. 7.1.1 RvC Reglement art. 7.1.1	Ja	Het stimuleren van openheid en aanspreekbaarheid is opnieuw onderdeel van de zelfevaluatie RvC over 2021. Ook in de RvB is hier tijdens off sites expliciet het gesprek over gevoerd. In het in 2018 aangepast leiderschapsprofiel zijn openheid en aanspreekbaarheid opgenomen als gewenste gedraging van leiders.
2.4.2	Nevenfuncties Bestuurders en commissarissen melden nevenfuncties vooraf aan de raad van commissarissen en minimaal jaarlijks worden de nevenfuncties in de vergadering van de raad van commissarissen besproken. De aanvaarding van een commissariaat door een bestuurder behoeft de goedkeuring van de raad van commissarissen.	- RvB Reglement art. 7.3.1 en 7.3.2 - RvC Reglement art. 2.4.6 (iv), 7.3.1 en 7.3.2 - Overzicht nevenfuncties RvC - NS Jaarverslag 2021	Ja	In 2021 zijn de nevenfuncties van de RvC en RvB besproken. Geconcludeerd is dat de leden voldoen aan de limiteringsregeling. Eind 2018 is een proces voor het melden en goedkeuren van nevenfuncties van de RvC vastgesteld door de RvC.
2.4.3	Aanspreekpunt voor functioneren van commissarissen en bestuurders De voorzitter van de raad van commissarissen is namens de raad het voornaamste aanspreekpunt voor het bestuur, commissarissen en voor aandeelhouders over het functioneren van bestuurders en commissarissen. De vicevoorzitter fungeert als aanspreekpunt voor individuele commissarissen en bestuurders over het functioneren van de voorzitter.	- RvC Reglement art. 7.1.2	Ja	Dit is ingericht conform best practices. Hierover zijn geen bijzonderheden naar voren gekomen uit bijvoorbeeld de zelfevaluatie of RvC Only's (commissarissen en secretaris).
2.4.4	Aanwezigheid bij vergaderingen raad van commissarissen Commissarissen worden geacht aanwezig te zijn bij vergaderingen van de raad van commissarissen en bij vergaderingen van commissies waarvan zij deel uitmaken. Indien commissarissen frequent afwezig zijn bij deze vergaderingen, worden zij daarop aangesproken. Het verslag van de raad van commissarissen vermeldt het aanwezigheidspercentage van elke commissaris bij de vergaderingen van de raad van commissarissen en van de commissies.	- RvC Reglement art. 3.2.1 - NS Jaarverslag 2021	Ja	De commissarissen hebben op een enkele vergadering na aan alle RvC vergaderingen in 2021 deelgenomen en de commissies waarvan zij deel uitmaken. Het verslag van de RvC maakt melding van de aanwezigheid van de leden bij de RvC vergaderingen en bij de commissie vergaderingen.
2.4.5	Introductieprogramma commissarissen Alle commissarissen volgen een op de functie toegesneden introductieprogramma. Het introductieprogramma besteedt in ieder geval aandacht aan algemene financiële, sociale en juridische zaken, de financiële verslaggeving door de vennootschap, de specifieke aspecten die eigen zijn aan de desbetreffende	- RvC Reglement art. 7.2.2 en 7.2.3	Ja	Nieuwe commissarissen volgen een introductieprogramma met aandacht voor genoemde aspecten en specifieke aspecten die eigen zijn voor NS. Dit is een programma dat voor elke commissaris op maat wordt gemaakt.



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
	vennootschap en haar ondernemingsactiviteiten, de cultuur en - indien aanwezig - de relatie met het medezeggenschapsorgaan en de verantwoordelijkheden van een commissaris.			
2.4.6	Ontwikkeling Het bestuur en de raad van commissarissen beoordelen ieder jaarlijks voor hun eigen orgaan op welke onderdelen commissarissen en bestuurders gedurende hun benoemingsperiode behoefte hebben aan training of opleiding.	- RvB Reglement art. 7.2.1 - RvC Reglement art. 7.2.1	Ja	Jaarlijks vindt verdieping plaats op meer complexe of actuele onderwerpen. In 2021 zijn onder andere sessies gehouden over Cybersecurity en Duurzaamheid,. Ook is in 2020 een programma ontwikkeld aan de hand waarvan commissarissen gedurende het jaar op onderwerpen die zij zelf kiezen individueel of in groepsverband een verdieping krijgen. Dit kan zijn door middel van opleiding, interviews of bezoeken aan bedrijfsonderdelen. Als gevolg van de beperkende maatregelen door Corona hebben bedrijfsbezoeken in 2021 niet plaatsgevonden.
2.4.7	Waarborgen informatievoorziening Het bestuur draagt zorg voor het instellen en handhaven van interne procedures die ervoor zorgen dat alle relevante informatie tijdig bij het bestuur en bij de raad van commissarissen bekend is. De raad van commissarissen houdt toezicht op de instelling en uitvoering van deze procedures.	- RvB Reglement art. 5.1.2 - RvC Reglement art. 2.4.2 - Bevoegdhedenreglement	Ja	Er zijn diverse instrumenten ingericht om de informatievoorziening te waarborgen. Er wordt gewerkt met een rolling agenda om de tijdige agendering van de vaste terugkerende onderwerpen die voortvloeien uit statuten, reglementen en deze code te bewaken. In geval van actuele, materiële ontwikkelingen wordt de RvC hier direct door bestuurders of de secretaris over geïnformeerd.
2.4.8	Verantwoordelijkheid commissarissen voor inwinnen informatie De raad van commissarissen en iedere commissaris afzonderlijk heeft een eigen verantwoordelijkheid om van het bestuur, de interne audit functie, de externe accountant en – indien aanwezig – het medezeggenschapsorgaan de informatie in te winnen die de raad van commissarissen nodig heeft om zijn taak als toezichthoudend orgaan goed te kunnen uitoefenen.	- RvC Reglement art. 3.6.2	Ja	De individuele commissarissen bezoeken onderdelen van NS en hebben contact met NS medewerkers en ook met stakeholders. Voortvloeiend uit een eerdere evaluatie van de RvC is afgesproken een terugkoppeling over deze contacten structureel te agenderen in het onderling overleg van de RvC.
2.4.9	Inwinnen informatie bij functionarissen en externen Indien de raad van commissarissen dit geboden acht, kan hij informatie inwinnen van functionarissen en externe adviseurs van de vennootschap. De vennootschap stelt hiertoe de benodigde middelen ter beschikking. De raad van commissarissen kan verlangen dat bepaalde functionarissen en externe adviseurs bij zijn vergaderingen aanwezig zijn.	- RvC Reglement art. 3.6.2 en 3.6.4	Ja	Daar waar nodig en indien gewenst worden interne medewerkers en/of externe adviseurs uitgenodigd. In 2021 zijn bij specifieke onderwerpen interne medewerkers en externe adviseurs uitgenodigd geweest.
Principe				



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
2.5	Cultuur Het bestuur is verantwoordelijk voor het vormgeven van een cultuur die is gericht op lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. De raad van commissarissen houdt toezicht op de activiteiten van het bestuur ter zake.		Ja	NS voldoet aan het principe Cultuur en de onderliggende best practices.
Best practice bepalingen				
2.5.1	Verantwoordelijkheid bestuur voor cultuur Het bestuur stelt voor de vennootschap en de met haar verbonden onderneming waarden vast die bijdragen aan een cultuur gericht op lange termijn waardecreatie en bespreekt deze met de raad van commissarissen. Het bestuur is verantwoordelijk voor de inbedding en het onderhouden van de waarden in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Daarbij wordt onder meer aandacht besteed aan: i. de strategie en het bedrijfsmodel; ii. de omgeving waarin de onderneming opereert; en iii. de bestaande cultuur binnen de onderneming en of het gewenst is daar wijzigingen in aan te brengen. Het bestuur stimuleert gedrag dat aansluit bij de waarden en draagt deze waarden uit door het tonen van voorbeeldgedrag.	RvB Reglement art. 2.3.5	Ja	In de strategie van NS voor de periode 2020-2025 zijn de volgende kernwaarden opgenomen: 'open en betrouwbaar', 'gaan voor resultaat' en 'wij willen vooruit'. Deze kernwaarden worden vertaald in de businessplannen en het beleidskader, waaronder de NS Gedragscode. Daarnaast zijn de kernwaarden onderdeel van het 'onboarding programma' en het leiderschapsprofiel. NS stimuleert een cultuur van openheid en aanspreekbaarheid. Integer werken wordt bevorderd. De ontwikkeling in volwassenheidsniveau wordt sinds 2017 gemeten. De metingen laten een verbetering zien in het waardenbewustzijn en het daadwerkelijk toepassen ervan.
2.5.2	Gedragscode Het bestuur stelt een gedragscode op en ziet toe op de werking en de naleving ervan door zichzelf en de werknemers van de vennootschap. Het bestuur informeert de raad van commissarissen over de bevindingen en observaties ten aanzien van de werking en de naleving. De gedragscode wordt op de website van de vennootschap geplaatst.	- RvB Reglement art. 2.3.6 - NS Gedragscode	Ja	NS kent een gedragscode die is gepubliceerd op de NS website. Deze is in 2021 geactualiseerd. De Manager Integriteit verzorgt een structurele rapportage aan de RAC over de naleving. Link naar publicatie op website: https://www.ns.nl/binaries/ht_1639408926541/content/assets/ns-nl/over-ns/2018/ns-gedragscode.pdf
2.5.3	Medezeggenschap Indien de vennootschap een medezeggenschapsorgaan heeft ingesteld, wordt in het overleg tussen het bestuur, de raad van commissarissen en het medezeggenschapsorgaan ook gesproken over gedrag en cultuur in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming.		Ja	Gedrag en cultuur zijn in 2021 geagendeerd en besproken in het gezamenlijke (artikel 24) overleg.



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
2.5.4	Verantwoording over cultuur In het bestuursverslag geeft het bestuur een toelichting op: <ol style="list-style-type: none"> i. de waarden en de wijze waarop deze worden ingebed in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming; en ii. de werking en naleving van de gedragscode. 	NS Jaarverslag 2021	Ja	In het bestuursverslag geeft NS een toelichting op de kernwaarden en het creëren van een cultuur van openheid en aanspreekbaarheid. Werking en naleving van de gedragscode worden beschreven.
Principe				
2.6	Misstanden en onregelmatigheden Het bestuur en de raad van commissarissen zijn alert op signalen van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden. Het bestuur stelt een procedure in zodat meldingen van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden kunnen worden gedaan en geeft adequate opvolging aan deze meldingen. De raad van commissarissen houdt toezicht op het bestuur ter zake.		Ja	NS voldoet aan het principe misstanden en onregelmatigheden en de onderliggende best practices.
Best practice bepalingen				
2.6.1	Regeling voor melden van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden Het bestuur stelt een regeling op voor het melden van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden binnen de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. De regeling wordt op de website van de vennootschap geplaatst. Het bestuur draagt zorg dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie de mogelijkheid hebben een melding te doen.	- RvB Reglement art. 2.3.7 - NS Regeling Integriteitsmeldingen	Ja	NS heeft een proces voor de melding en afhandeling van (mogelijke) integriteitsissues opgenomen in de NS Regeling Integriteitsmeldingen (inclusief Klokkenuidmeldingen). Deze is vindbaar op de NS website.
2.6.2	Informereren voorzitter raad van commissarissen De voorzitter van de raad van commissarissen wordt door het bestuur onverwijld geïnformeerd over signalen van (vermoedens van) materiële misstanden en onregelmatigheden binnen de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Wanneer (het vermoeden van) een misstand of onregelmatigheid het functioneren van een bestuurder betreft, kan een werknemer dit rechtstreeks aan de voorzitter van de raad van commissarissen melden.	- RvB Reglement art. 2.3.7 - RvC Reglement art. 2.4.7 - NS Regeling Integriteitsmeldingen	Ja	NS heeft deze best practice doorgevoerd in de reglementen en opgenomen in de NS Regeling Integriteitsmeldingen en past dit conform governance code toe. In de regeling is opgenomen dat werknemers de mogelijkheid hebben zich rechtstreeks te wenden tot de voorzitter van de RvC in geval een melding gaat over (een lid van) de Raad van Bestuur en/of de Raad van Commissarissen.
2.6.3	Melding externe accountant De externe accountant informeert de voorzitter van de auditcommissie onverwijld wanneer hij bij de uitvoering van zijn opdracht een misstand of onregelmatigheid constateert of vermoedt. Wanneer (het vermoeden van) een misstand of onregelmatigheid het functioneren van een bestuurder betreft, meldt de externe accountant dit aan voorzitter van de raad van commissarissen.	- RAC Reglement art. 7.3	Ja	Betreffende best practice maakt onderdeel uit van de afspraken van NS met de externe accountant.
2.6.4	Toezicht door raad van commissarissen	- RvC Reglement art. 2.4.1.(vi) en 2.4.7	Ja	Integriteitsmeldingen worden conform de Regeling Integriteitsmeldingen op kwartaalbasis als onderdeel



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
	<p>De raad van commissarissen houdt toezicht op de werking van de meldingsprocedure van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden, op passend en onafhankelijk onderzoek naar signalen van misstanden en onregelmatigheden en, indien een misstand of onregelmatigheid is geconstateerd, een adequate opvolging van eventuele aanbevelingen tot herstelacties.</p> <p>Om de onafhankelijkheid van onderzoek te borgen heeft de raad van commissarissen in gevallen waarin het bestuur zelf betrokken is, de mogelijkheid om zelf een onderzoek te initiëren naar signalen van misstanden en onregelmatigheden en dit onderzoek aan te sturen.</p>	- NS Regeling Integriteitsmeldingen		van de NS Groepsrapportage gerapporteerd aan de RAC. Afhankelijk van de situatie hebben zowel de voorzitters van de RvC en de RvB als de vice voorzitter van de RvC op grond van deze regeling de mogelijkheid zelf een onderzoek te initiëren naar signalen van misstanden en onregelmatigheden en dit onderzoek aan te sturen.
Principe				
2.7	<p>Voorkomen belangenverstremgeling Elke vorm van belangenverstremgeling tussen de vennootschap en haar bestuurders of commissarissen wordt vermeden. Om te vermijden dat belangenverstremgeling plaats vindt, worden adequate maatregelen getroffen. De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor de besluitvorming over de omgang met belangenverstremgeling bij bestuurders, commissarissen en grootaandeelhouders in relatie tot de vennootschap.</p>		Ja	NS voldoet aan het principe voorkomen belangenverstremgeling en de onderliggende best practices.
Best practice bepalingen				
2.7.1	<p>Voorkomen belangenverstremgeling Bestuurders en commissarissen zijn alert op belangenverstremgeling en zullen in ieder geval:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. niet in concurrentie met de vennootschap treden; ii. geen (substantiële) schenkingen van de vennootschap voor zichzelf, voor hun echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad vorderen of aannemen; iii. ten laste van de vennootschap geen ongerechtvaardigde voordelen verschaffen aan derden; iv. geen zakelijke kansen die aan de vennootschap toekomen benutten voor zichzelf of voor hun echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad. 	- RvB Reglement art. 8.1 - RvC Reglement art. 8.1	Ja	NS heeft deze best practice doorgevoerd in de reglementen en past dit conform de Code toe. Bestuurders en Commissarissen van NS vallen tevens, net als alle andere medewerkers, onder het Beleid Belangenconflicten en de NS Gedragscode.
2.7.2	<p>Reglement Het reglement van de raad van commissarissen bevat regels voor de wijze waarop omgegaan dient te worden met belangenverstremgeling, waaronder tegenstijdig belang, van bestuurders en commissarissen in relatie tot de vennootschap. Het reglement beschrijft voor welke transacties goedkeuring van de raad van</p>	- RvC Reglement art 8.1 en 8.2 - RvB Reglement art. 8.1 en 8.2	Ja	In het RvB Reglement art. 8.2.5 en in het RvC Reglement in art. 8.2.4 is een regeling opgenomen over het bezit van en transacties in effecten.



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
	<p>commissarissen is vereist. Tevens stelt de vennootschap regels op voor het bezit van en transacties in effecten door bestuurders en commissarissen anders dan die uitgegeven door de vennootschap.</p>			
2.7.3	<p>Melding Een tegenstrijdig belang kan bestaan wanneer de vennootschap voornemens is een transactie aan te gaan met een rechtspersoon:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. waarin een bestuurder of commissaris persoonlijk een materieel financieel belang houdt; of ii. waarvan een bestuurder of commissaris een familierechtelijke verhouding heeft met een bestuurder of commissaris van de vennootschap. <p>Een bestuurder meldt een potentieel tegenstrijdig belang bij een transactie die van materiële betekenis is voor de vennootschap en/of voor de desbetreffende bestuurder onverwijld aan de voorzitter van de raad van commissarissen en aan de overige leden van het bestuur. De bestuurder verschaft daarover alle relevante informatie, inclusief de voor de situatie relevante informatie inzake zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind en bloed- en aanverwanten tot in de tweede graad. Een commissaris meldt een potentieel tegenstrijdig belang bij een transactie die van materiële betekenis is voor de vennootschap en/of voor de desbetreffende commissaris onverwijld aan de voorzitter van de raad van commissarissen en verschaft daarover alle relevante informatie, inclusief de voor de situatie relevante informatie inzake zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind en bloed- en aanverwanten tot in de tweede graad. Indien de voorzitter van de raad van commissarissen een potentieel tegenstrijdig belang heeft, meldt hij dit onverwijld aan de vicevoorzitter van de raad van commissarissen.</p> <p>De raad van commissarissen besluit buiten aanwezigheid van de betrokken bestuurder of commissaris of sprake is van een tegenstrijdig belang.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - RvB Reglement art. 8.2.5 en 8.2.1 - RvC Reglement art. 8.2.4, 8.2.1 en 8.2.2 	Ja	<p>NS heeft deze best practice doorgevoerd in de reglementen en past dit conform governance code toe. In 2021 is geen sprake geweest van tegenstrijdig belang bij één van de bestuurders of commissarissen.</p>
2.7.4	<p>Verantwoording transacties bestuurders en commissarissen Alle transacties waarbij tegenstrijdige belangen van bestuurders of commissarissen spelen, worden tegen op de markt gebruikelijke condities overeengekomen. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van bestuurders of commissarissen spelen die van materiële betekenis zijn voor de vennootschap en/of voor de desbetreffende bestuurders of</p>	<ul style="list-style-type: none"> - RvB Reglement art. 8.2.3 - RvC Reglement art. 8.2.3 	Ja	<p>NS heeft deze best practice doorgevoerd in de reglementen en past dit conform de Code toe. In 2021 is geen sprake geweest van dergelijke transacties.</p>



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
	commissarissen behoeven goedkeuring van de raad van commissarissen. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het bestuursverslag, met vermelding van het tegenstrijdig belang en de verklaring dat best practice bepalingen 2.7.3 en 2.7.4 zijn nageleefd.			
2.7.5	Verantwoording transacties grootaandeelhouder Alle transacties tussen de vennootschap en natuurlijke of rechtspersonen die ten minste tien procent van de aandelen in de vennootschap houden, worden tegen op de markt gebruikelijke condities overeengekomen. Besluiten tot het aangaan van transacties met deze personen die van materiële betekenis zijn voor de vennootschap en/of voor deze personen behoeven goedkeuring van de raad van commissarissen. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het bestuursverslag, met de verklaring dat best practice bepaling 2.7.5 is nageleefd.		n.v.t.	De enige aandeelhouder van NS is de Nederlandse Staat die 100% van de aandelen houdt.
2.7.6	Persoonlijke leningen De vennootschap verstrekt aan haar bestuurders en commissarissen geen persoonlijke leningen, garanties en dergelijke, tenzij in de normale uitoefening van het bedrijf en tegen de daarvoor voor het gehele personeel geldende voorwaarden en na goedkeuring van de raad van commissarissen. Leningen worden niet kwijtgescholden.	- RvB Reglement art. 6.1.4 - RvC Reglement art. 6.3.3	Ja	NS heeft deze best practice doorgevoerd in zijn reglementen en past dit conform de Code toe.
Principe				
2.8	Overnamesituaties Bij een overnamebod op de (certificaten van) aandelen in de vennootschap, bij een onderhands bod op een bedrijfsonderdeel of een deelneming waarvan de waarde de in artikel 2:107a, lid 1, onderdeel c, BW bedoelde grens overschrijdt, en/of bij andere ingrijpende wijzigingen in de structuur van de vennootschap, zorgen zowel het bestuur als de raad van commissarissen voor een zorgvuldige weging van de betrokken belangen van de stakeholders en het voorkomen van belangenverstremming voor commissarissen of bestuurders. Het bestuur en de raad van commissarissen laten zich bij hun handelen leiden door het belang van de vennootschap en de daarmee verbonden onderneming.		n.v.t.	De enige aandeelhouder van NS is de Nederlandse Staat die 100% van de aandelen houdt.
Best Practice Bepalingen				
2.8.1	Betrekken raad van commissarissen Wanneer een overnamebod op de (certificaten van) aandelen in de vennootschap wordt voorbereid, bij een onderhands bod op een bedrijfsonderdeel of een deelneming waarvan de waarde de in artikel 2:107a, lid 1, onderdeel c, BW bedoelde grens overschrijdt, en/of bij een andere ingrijpende wijziging in de structuur van de vennootschap, draagt het bestuur zorg dat de raad van commissarissen tijdig en nauw wordt betrokken bij het overnameproces en/of de wijziging van de structuur.		n.v.t.	



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
2.8.2	Informeren raad van commissarissen over verzoek tot inzage door concurrerende bieder Indien op de (certificaten van) aandelen in de vennootschap een overnamebod is aangekondigd of uitgebracht en het bestuur een verzoek van een derde concurrerende bieder ontvangt om inzage te verschaffen in de gegevens van de vennootschap, dan bespreekt het bestuur dit verzoek onverwijld met de raad van commissarissen.		n.v.t.	
2.8.3	Standpunt bestuur ten aanzien van onderhands bod Indien een onderhands bod op een bedrijfsonderdeel of een deelneming waarvan de waarde de in artikel 2:107a, lid 1, onderdeel c, BW bedoelde grens overschrijdt in de openbaarheid is gebracht, deelt het bestuur van de vennootschap zo spoedig mogelijk zijn standpunt over het bod, alsmede de motivering van dit standpunt, openbaar mede.		n.v.t.	
3. Beloningen				
Principe				
3.1	Beloningsbeleid bestuur Het beloningsbeleid voor bestuurders is duidelijk en begrijpelijk, is gericht op lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en houdt rekening met de interne beloningsverhoudingen binnen de onderneming. Het beloningsbeleid zet bestuurders niet aan tot gedrag in hun eigen belang noch tot het nemen van risico's die niet passen binnen de geformuleerde strategie en de vastgestelde risicobereidheid. De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het formuleren van het beloningsbeleid en de implementatie daarvan.		Ja	NS voldoet aan het corporate governance principe beloningsbeleid bestuur.
Best practice bepalingen				
3.1.1	Voorstel beloningsbeleid De remuneratiecommissie doet een duidelijk en begrijpelijk voorstel aan de raad van commissarissen betreffende het te voeren beloningsbeleid voor het bestuur. De raad van commissarissen legt het beleid ter vaststelling voor aan de algemene vergadering.	- Statuten 16.1 - RvB Reglement art. 6.1.1 - RvC Reglement art. 2.4.5.(ii) en 6.1 - ReNomCo Reglement art. 3.1 en 3.3	Ja	. Per 1 januari 2020 heeft de minister van Financiën namens de Nederlandse staat het nieuwe beloningsbeleid voor de Raad van Bestuur van NS vastgesteld. NS past dit beleid toe.
3.1.2	Beloningsbeleid Bij het formuleren van het beloningsbeleid worden in ieder geval de volgende aspecten in overweging genomen: i. de doelstellingen voor de strategie ter uitvoering van lange termijn waardecreatie, zoals bedoeld in best practice bepaling 1.1.1; ii. vooraf uitgevoerde scenarioanalyses;	- ReNomCo Reglement art. 4.2 - NS Jaarverslag 2020	Ja	Het beloningsbeleid is gebaseerd op toepassing van de beginselen voor het beloningsbeleid voor staatsdeelnemingen. De genoemde aspecten bij deze best practice zijn hierin geadresseerd. Betreffende aspect (i) geldt dat rekening gehouden wordt met de maatschappelijke positie van NS, de verplichtingen uit



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
	iii. de beloningsverhoudingen binnen de vennootschap en de met haar verbonden onderneming; iv. de ontwikkeling van de beurskoers van de aandelen; v. een passende verhouding van het variabele deel van de beloning ten opzichte van het vaste deel. Het variabele deel van de beloning is gekoppeld aan vooraf vastgestelde en meetbare prestatiecriteria, die overwegend een lange termijn karakter hebben; vi. indien aandelen worden toegekend, de voorwaarden waaronder dit gebeurt. Aandelen worden ten minste voor een periode van vijf jaar na toekenning aangehouden; en vii. indien opties worden toegekend, de voorwaarden waaronder dit gebeurt en de voorwaarden waaronder de opties vervolgens kunnen worden uitgeoefend. Opties worden in ieder geval de eerste drie jaar na toekenning niet uitgeoefend.			hoofde van de concessie, en de lange termijn uitdagingen voor de mobiliteit in Nederland. De aspecten (iv), (vi) en (vii) van deze best practice bepaling zijn niet van toepassing op NS. Het beloningsbeleid kent een variabele component. De huidige bestuursleden hebben in hun arbeidsovereenkomst afgezien van deze variabele beloning.
3.1.3	Beloning executive committee Indien het bestuur werkt met een <i>executive committee</i> , informeert het bestuur de raad van commissarissen over de beloning van de leden van het <i>executive committee</i> , niet zijnde statutair bestuurders. Het bestuur bespreekt deze beloning jaarlijks met de raad van commissarissen.		n.v.t.	NS maakt in zijn bestuursmodel geen gebruik van een executive committee.
Principe				
3.2	Vaststelling beloningen bestuur De raad van commissarissen stelt de beloning van de individuele bestuurders vast, binnen de grenzen van het door de algemene vergadering vastgestelde beloningsbeleid. De remuneratiecommissie bereidt de besluitvorming van de raad van commissarissen voor over de vaststelling van beloningen. Een ontoereikende vervulling van taken wordt niet beloond.		Ja	NS voldoet aan het principe vaststelling beloningen bestuur.
Best practice bepalingen				
3.2.1	Voorstel remuneratiecommissie De remuneratiecommissie doet een voorstel aan de raad van commissarissen inzake de beloningen van individuele bestuurders. Het voorstel wordt in overeenstemming met het beloningsbeleid opgesteld en gaat in ieder geval in op de beloningsstructuur, de hoogte van de vaste en variabele beloningscomponenten, de gehanteerde prestatiecriteria, de uitgevoerde scenarioanalyses en de beloningsverhoudingen binnen de vennootschap en de met haar verbonden onderneming.	- RvC Reglement art. 6.2 - RvB Reglement art 6.1.2 - ReNomCo Reglement art. 3.3.(ii) en 4.3 - NS Jaarverslag 2021	Ja	Vanwege de financiële impact van de corona crisis is op vrijwillig initiatief van de RvB het salaris van de RvB tijdelijk met 10% verlaagd. Deze maatregel gold van 1 juli 2020 tot en met 31 december 2021 en wordt per 1 januari 2022 met 6 maanden verlengd Tevens zijn de CAO loonsverhogingen van 1,2% per 1 april 2020 en 1,6% per 1 april 2021 niet toegepast voor de beloning RvB. CAO verhogingen worden conform beloningsbeleid per 1 januari 2022 weer toegepast. De



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
				ReNomCo heeft hiertoe een voorstel aan de RvC gedaan. De RvC heeft dit voorstel aangenomen. Zoals bij 3.1.2 vermeld hebben de huidige bestuursleden in hun arbeidsovereenkomst afgezien van de variabele beloning.
3.2.2	Visie bestuurders eigen beloning Bij het formuleren van het voorstel voor de beloningen van bestuurders neemt de remuneratiecommissie kennis van de visie van de individuele bestuurders met betrekking tot de hoogte en structuur van hun eigen beloning. De remuneratiecommissie vraagt de bestuurders hierbij aandacht te besteden aan de aspecten, bedoeld in best practice bepaling 3.1.2.	- RvB Reglement art. 6.1.2 - RvC Reglement art. 6.2.1 - ReNomCo Reglement art. 4.3	Ja	Op vrijwillig initiatief van de RvB zijn de salarissen van de leden van de RvB tijdelijk met 10% verlaagd voor de periode van 1 juli 2020 tot en met 31 december 2021. Dit wordt per 1 januari 2022 conform de visie van bestuurders op hun beloning met 6 maanden verlengd. Tevens zijn de CAO loonsverhogingen van 1,2% per 1 april 2020 en 1,6% per 1 april 2021 niet toegepast voor de beloning RvB. CAO verhogingen worden conform beloningsbeleid per 1 januari 2022 weer toegepast.
3.2.3	Ontslagvergoeding De vergoeding bij ontslag bedraagt maximaal eenmaal het jaarsalaris (het "vaste" deel van de beloning). Een ontslagvergoeding wordt niet uitgekeerd wanneer de overeenkomst voortijdig wordt beëindigd op initiatief van de bestuurder of wanneer de bestuurder ernstig verwijtbaar dan wel nalatig heeft gehandeld.	- NS Jaarverslag 2021	Ja	Bij beëindiging van de arbeidsovereenkomst op initiatief van NS bedraagt de beëindigingsvergoeding maximaal eenmaal het vaste jaarsalaris.
Principe				
3.3	Beloning raad van commissarissen De raad van commissarissen doet aan de algemene vergadering een duidelijk en begrijpelijk voorstel voor een passende eigen beloning. De beloning voor commissarissen stimuleert een adequate uitoefening van de functie en is niet afhankelijk van de resultaten van de vennootschap.		Ja	NS voldoet aan het principe beloning RvC.
Best practice bepalingen				
3.3.1	Tijdsbesteding en verantwoordelijkheid De beloning van de commissarissen reflecteert de tijdsbesteding en de verantwoordelijkheden van de functie.	- RvC Reglement art. 6.3.2	Ja	Vanwege de financiële impact van de corona crisis heeft de RvC besloten zijn vergoeding tijdelijk met 10% in te korten. Deze maatregel is van kracht van 1 juli 2020 tot en met 31 december 2021. Betreffende maatregel wordt per 1 januari 2022 met 6 maanden verlengd. Tevens zijn de cao-loonsverhogingen van 1,2% per 1 april 2020 en van 1,6% per 1 april 2021 niet toegepast. CAO-verhogingen worden met ingang van 1



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
				januari 2022 weer toegepast conform de uitgangspunten vergoeding voor commissarissen van staatsdeelnemingen.
3.3.2	Beloning commissarissen Aan een commissaris worden bij wijze van beloning geen aandelen en/of rechten op aandelen toegekend.		n.v.t.	De Nederlandse Staat houdt 100% van de aandelen
3.3.3	Aandelenbezit Het aandelenbezit van een commissaris in de vennootschap waarvan hij commissaris is, is ter belegging op de lange termijn.		n.v.t.	De Nederlandse Staat houdt 100% van de aandelen. Geen andere (rechts)personen houdt aandelen in NS.
Principe				
3.4	Verantwoording uitvoering beloningsbeleid In het remuneratierapport legt de raad van commissarissen op een inzichtelijke wijze verantwoording af over de uitvoering van het beloningsbeleid. Het rapport wordt geplaatst op de website van de vennootschap.		Ja	NS voldoet aan het principe verantwoording uitvoering beloningsbeleid. Het remuneratierapport is onderdeel van het jaarverslag NS 2021, dat op de website van NS is geplaatst.
Best practice bepalingen				
3.4.1	Remuneratierapport De remuneratiecommissie bereidt het remuneratierapport voor. In dit rapport wordt, naast hetgeen de wet vereist, op inzichtelijke wijze in ieder geval verslag gedaan: i. van de wijze waarop het beloningsbeleid in het afgelopen boekjaar in praktijk is gebracht; ii. van de wijze waarop de uitvoering van het beloningsbeleid bijdraagt aan lange termijn waardecreatie; iii. dat scenarioanalyses in overweging zijn genomen; iv. van de beloningsverhoudingen binnen de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en indien van toepassing de wijzigingen in deze verhoudingen ten opzichte van voorgaande boekjaar; v. indien een bestuurder een variabele beloning ontvangt, de wijze waarop deze beloning bijdraagt aan lange termijn waardecreatie, de vooraf vastgestelde en meetbare prestatiecriteria waarvan de variabele beloning afhankelijk is gesteld en de relatie tussen de beloning en de prestatie; en vi. indien een (voormalig) bestuurder een ontslagvergoeding ontvangt, de reden voor deze vergoeding.	- RvC Reglement - ReNomCo Reglement art. 3.3 (iii), art.4.4 - NS Jaarverslag 2021 Beloning van de Raad van Bestuur	Ja	In het remuneratierapport over boekjaar 2021 wordt verslag gedaan van de benoemde aspecten bij best practice bepaling 3.4.1. Het rapport is onderdeel van het jaarverslag NS, dat op de website van de vennootschap geplaatst is.. Doordat de leden van de RvB geen variabele beloning ontvangen, is het uitvoeren van scenarioanalyses niet van toepassing.



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
3.4.2	Overeenkomst bestuurder De belangrijkste elementen van de overeenkomst van een bestuurder met de vennootschap worden na het sluiten daarvan op de website van de vennootschap geplaatst in een inzichtelijk overzicht, uiterlijk bij de oproeping voor de algemene vergadering waar de benoeming van de bestuurder wordt voorgesteld.		Ja	De enige aandeelhouder van NS is de Nederlandse Staat die 100% van de aandelen houdt.
4. Algemene vergadering				
Principe				
4.1	De algemene vergadering De algemene vergadering kan een zodanige invloed uitoefenen op het beleid van het bestuur en de raad van commissarissen van de vennootschap, dat zij een volwaardige rol speelt in het systeem van <i>checks and balances</i> binnen de vennootschap. Goede corporate governance veronderstelt een volwaardige deelname van aandeelhouders aan de besluitvorming in de algemene vergadering.		Ja	NS voldoet aan het principe algemene vergadering en de onderliggende best practices.
Best practice bepalingen				
4.1.1	Toezicht raad van commissarissen Het toezicht van de raad van commissarissen op het bestuur omvat mede het toezicht op de verhouding met aandeelhouders.	- RvC Reglement art. 5.1.1	Ja	In 2021 heeft de jaarlijkse aandeelhoudervergadering plaatsgevonden. Ook hebben RvC leden met en ook zonder RvB leden overleg gevoerd met MinFin.
4.1.2	Vergaderorde De voorzitter van de algemene vergadering is verantwoordelijk voor een goede vergaderorde teneinde een zinvolle discussie in de vergadering te faciliteren.	- RvC Reglement art. 5.1.4 - Statuten NV Nederlandse Spoorwegen	Ja	De voorzitter van de RvC fungeert als voorzitter van de aandeelhoudervergadering en heeft als zodanig in 2021 de goede vergaderorde bewaakt.
4.1.3	Agenda Op de agenda van de algemene vergadering wordt vermeld, welke punten ter bespreking en welke punten ter stemming zijn. De volgende onderwerpen worden als aparte agendapunten behandeld: i. materiële wijzigingen in de statuten; ii. voorstellen omtrent de benoeming van bestuurders en commissarissen; iii. het reservering- en dividendbeleid van de vennootschap (de hoogte en bestemming van reservering, de hoogte van het dividend en de dividendvorm); iv. het voorstel tot uitkering van dividend; v. de goedkeuring van het door het bestuur gevoerde beleid (décharge van bestuurders); vi. de goedkeuring van het door de raad van commissarissen uitgeoefende toezicht (décharge van commissarissen);	- RvB Reglement art. 5.2.3 en 5.2.4 - Statuten NV Nederlandse Spoorwegen	Ja	De agenda van de algemene vergadering in 2021 is conform de best practice 4.1.3 opgesteld.



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
	vii. elke substantiële verandering in de corporate governance structuur van de vennootschap en in de naleving van deze Code; en viii. de benoeming van de externe accountant.			
4.1.4	Voorstel tot goedkeuring of machtiging Een voorstel tot goedkeuring of machtiging door de algemene vergadering wordt schriftelijk toegelicht. Het bestuur gaat in de toelichting in op alle feiten en omstandigheden die relevant zijn voor de te verlenen goedkeuring of machtiging. De toelichting bij de agenda wordt op de website van de vennootschap geplaatst.	- RvB Reglement art. 5.2.3	Ja	De toelichting bij de agenda wordt niet op de website van NS geplaatst, omdat de zeggenschap van NS bij één aandeelhouder ligt, en NS niet beursgenoteerd is. Dit deel van betreffende best practice is niet van toepassing op NS.
4.1.5	Toelichting aandeelhouder bij uitoefening agenderingsrecht Indien een aandeelhouder een onderwerp op de agenda heeft laten plaatsen, licht hij dit ter vergadering toe en beantwoordt hij zo nodig vragen hierover.		n.v.t.	De aandeelhouder heeft geen onderwerp op de agenda laten plaatsen voor de avo gehouden in 2021.
4.1.6	Agendering door aandeelhouder Een aandeelhouder oefent het agenderingsrecht slechts uit nadat hij daaromtrent in overleg is getreden met het bestuur. Wanneer één of meer aandeelhouders het voornemen hebben de agendering te verzoeken van een onderwerp dat kan leiden tot wijziging van de strategie van de vennootschap, bijvoorbeeld door het ontslag van één of meer bestuurders of commissarissen, wordt het bestuur in de gelegenheid gesteld een redelijke termijn in te roepen om hierop te reageren (de responstijd). De mogelijkheid van het oproepen van de responstijd geldt ook voor een voornemen als hiervoor bedoeld dat strekt tot rechterlijke machtiging voor het bijeenroepen van een algemene vergadering op grond van artikel 2:110 BW. De desbetreffende aandeelhouder respecteert de door het bestuur ingeroepen responstijd, bedoeld in best practice bepaling 4.1.7.		n.v.t.	De enige aandeelhouder van NS is de Nederlandse Staat die 100% van de aandelen houdt.
4.1.7	Inroepen responstijd Indien het bestuur een responstijd oproept, is dit een redelijke periode die niet langer duurt dan 180 dagen, gerekend vanaf het moment waarop het bestuur door één of meer aandeelhouders op de hoogte wordt gesteld van het voornemen tot agendering tot aan de dag van de algemene vergadering waarop het onderwerp zou moeten worden behandeld. Het bestuur gebruikt de responstijd voor nader beraad en constructief overleg, in ieder geval met de desbetreffende aandeelhouder(s), en verkent de alternatieven. Aan het einde van de responstijd doet het bestuur verslag van dit overleg en de verkenning aan de algemene vergadering. De raad van commissarissen ziet hierop toe.		n.v.t.	De enige aandeelhouder van NS is de Nederlandse Staat die 100% van de aandelen houdt.



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
	De responstijd wordt per algemene vergadering slechts eenmaal ingeroepen, geldt niet ten aanzien van een aangelegenheid waarvoor reeds eerder een responstijd is ingeroepen en geldt evenmin wanneer een aandeelhouder als gevolg van een geslaagd openbaar bod over ten minste driekwart van het geplaatst kapitaal beschikt.			
4.1.8	Aanwezigheid voorgedragen bestuurders en commissarissen Bestuurders en commissarissen die worden voorgedragen voor benoeming zijn aanwezig tijdens de algemene vergadering waar over hun voordacht wordt gestemd.		n.v.t.	De benoemingsbesluiten van de in 2021 herbenoemde commissarissen en aangestelde bestuurder zijn met een aandeelhoudersbesluit buiten vergadering genomen.
4.1.9	Aanwezigheid externe accountant De externe accountant kan over zijn verklaring omtrent de getrouwheid van de jaarrekening worden bevraagd door de algemene vergadering. De externe accountant woont daartoe deze vergadering bij en is bevoegd daarin het woord te voeren.		Ja	De externe accountant is in 2021 aanwezig geweest bij de algemene vergadering, waar de jaarrekening is vastgesteld.
4.1.10	Verslag algemene vergadering Het verslag van de algemene vergadering wordt uiterlijk drie maanden na afloop van de vergadering op verzoek ter beschikking gesteld aan de aandeelhouders, waarna aandeelhouders gedurende de daaropvolgende drie maanden de gelegenheid hebben op het verslag te reageren. Het verslag wordt vervolgens vastgesteld op de wijze die in de statuten is bepaald.	- RvC Reglement art. 5.1.5 - Statuten NV Nederlandse Spoorwegen	Ja	Het verslag van de algemene vergadering is in 2021 binnen vier weken na afloop van de vergadering ter beschikking gesteld aan de aandeelhouder. Dit is conform deze best practice bepaling en de statuten van NS, die uitgaan van vier weken.
Principe				
4.2	Informatieverschaffing en voorlichting Het bestuur en de raad van commissarissen dragen zorg voor een adequate informatieverschaffing en voorlichting aan de algemene vergadering.		Ja	NS voldoet aan de best practice bepaling met betrekking tot het principe Informatieverschaffing en voorlichting die van toepassing is op NS.
Best practice bepalingen				
4.2.1	Motivering beroep zwaarwichtig belang Indien het bestuur en de raad van commissarissen met een beroep op een zwaarwichtig belang der vennootschap de algemene vergadering niet alle verlangde informatie verstrekken, wordt dit beroep gemotiveerd toegelicht.	- RvB Reglement art. 5.2.1 - RvC Reglement art. 5.1.2	Ja	Betreffende best practice bepaling is verankerd in de reglementen RvC en RvB.
4.2.2	Beleid bilaterale contacten met aandeelhouders De vennootschap formuleert een beleid op hoofdlijnen inzake bilaterale contacten met aandeelhouders en plaatst dit beleid op haar website.		n.v.t.	De enige aandeelhouder van NS is de Nederlandse Staat, die 100% van de aandelen houdt. Het ministerie van Financiën vervult de rol van aandeelhouder.
4.2.3	Bijeenkomsten en presentaties Analistenbijeenkomsten, analistenpresentaties, presentaties aan (institutionele) beleggers en persconferenties worden vooraf via de website van de vennootschap		n.v.t.	NS is niet beursgenoteerd. De enige aandeelhouder van NS is de Nederlandse Staat, die 100% van de



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
	en persberichten aangekondigd. Analistenbijeenkomsten en presentaties aan beleggers vinden niet plaats kort voor de publicatie van de reguliere financiële informatie. Alle aandeelhouders kunnen deze bijeenkomsten en presentaties gelijktijdig volgen door middel van webcasting, telefoon, of anderszins. De presentaties worden na afloop van de bijeenkomsten op de website van de vennootschap geplaatst.			aandelen houdt. Het ministerie van Financiën vervult de rol van aandeelhouder.
4.2.4	Plaatsing informatie op afzonderlijk gedeelte website De vennootschap plaatst en actualiseert de voor aandeelhouders relevante informatie die zij krachtens het op haar van toepassing zijnde vennootschapsrecht en effectenrecht dient te publiceren of deponeren op een afzonderlijk gedeelte van de website van de vennootschap.		n.v.t.	NS is niet beursgenoteerd. De enige aandeelhouder van NS is de Nederlandse Staat, die 100% van de aandelen houdt. Het ministerie van Financiën vervult de rol van aandeelhouder.
4.2.5	Contacten bestuur met pers en analisten De contacten tussen het bestuur enerzijds en de pers en financieel analisten anderzijds worden zorgvuldig en met inachtneming van de toepasselijke wet- en regelgeving behandeld en gestructureerd. De vennootschap verricht geen handelingen die de onafhankelijkheid van analisten ten opzichte van de vennootschap en vice versa aantasten.		n.v.t.	NS is niet beursgenoteerd. De enige aandeelhouder van NS is de Nederlandse Staat, die 100% van de aandelen houdt. Het ministerie van Financiën vervult de rol van aandeelhouder.
4.2.6	Overzicht beschermingsmaatregelen Het bestuur geeft in het bestuursverslag een overzicht van alle uitstaande of potentieel inzetbare beschermingsmaatregelen tegen een overname van zeggenschap over de vennootschap en geeft daarbij aan onder welke omstandigheden en door wie deze beschermingsmaatregelen naar verwachting kunnen worden ingezet.		n.v.t.	NS is niet beursgenoteerd. De enige aandeelhouder van NS is de Nederlandse Staat, die 100% van de aandelen houdt. Het ministerie van Financiën vervult de rol van aandeelhouder.
Principe				
4.3	Uitbrengen van stemmen Deelname van zoveel mogelijk aandeelhouders aan de besluitvorming in de algemene vergadering is in het belang van de <i>checks and balances</i> van de vennootschap. De vennootschap stelt, voor zover het in haar mogelijkheid ligt, aandeelhouders in de gelegenheid op afstand te stemmen en met alle (andere) aandeelhouders te communiceren.		n.v.t.	Het principe uitbrengen van stemmen en de onderliggende best practices zijn niet van toepassing op NS, omdat de enige aandeelhouder van NS de Nederlandse Staat is met 100% van de aandelen.
Best practice bepalingen				
4.3.1	Stemmen naar eigen inzicht Een aandeelhouder stemt naar eigen inzicht. Van een aandeelhouder die gebruik maakt van stemadviezen van derden wordt verwacht dat hij zich een eigen oordeel vormt over het stembeleid of de door deze adviseur verstrekte stemadviezen.		n.v.t.	
4.3.2	Verstrekken stemvolmachten of steminstructies		n.v.t.	



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
	De vennootschap biedt aandeelhouders en andere stemgerechtigden de mogelijkheid om voorafgaand aan de algemene vergadering stemvolmachten respectievelijk steminstructies aan een onafhankelijke derde te verstrekken.			
4.3.3	Ontnemen bindende karakter voordracht of ontslag De algemene vergadering van een niet-structuurvennootschap kan een besluit tot het ontnemen van het bindende karakter aan een voordracht tot benoeming van een bestuurder of commissaris en/of een besluit tot ontslag van een bestuurder of commissaris nemen bij volstreekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen. Aan deze meerderheid kan de eis worden gesteld dat zij een bepaald gedeelte van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigt, welk deel niet hoger dan een derde wordt gesteld. Indien dit gedeelte ter vergadering niet is vertegenwoordigd, maar een volstreekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen het besluit tot het ontnemen van het bindende karakter aan de voordracht of tot het ontslag steunt, dan kan in een nieuwe vergadering die wordt bijeengeroepen het besluit bij volstreekte meerderheid van stemmen worden genomen, onafhankelijk van het op deze vergadering vertegenwoordigd gedeelte van het kapitaal.		n.v.t.	
4.3.4	Stemrecht financieringspreferente aandelen Het stemrecht op financieringspreferente aandelen wordt gebaseerd op de reële waarde van de kapitaalbreng.		n.v.t.	
4.3.5	Publiceren stembeleid institutionele beleggers Institutionele beleggers (pensioenfondsen, verzekeraars, beleggingsinstellingen, vermogensbeheerders) plaatsen jaarlijks in ieder geval op hun website hun beleid ten aanzien van het uitoefenen van het stemrecht op aandelen die zij houden in beursvennootschappen.		n.v.t.	
4.3.6	Verslag uitvoering stembeleid institutionele beleggers Institutionele beleggers plaatsen jaarlijks op hun website en/of in hun bestuursverslag een verslag van de uitvoering van hun beleid voor het uitoefenen van het stemrecht in het desbetreffende boekjaar. Daarnaast brengen zij ten minste eenmaal per kwartaal op hun website verslag uit of en hoe zij als aandeelhouders hebben gestemd op algemene vergaderingen. Dit verslag wordt op de website van de institutionele belegger geplaatst.		n.v.t.	
Principe				
4.4	Certificering van aandelen Certificering van aandelen kan een middel zijn om te voorkomen dat door absenteïsme ter algemene vergadering een (toevallige) meerderheid van aandeelhouders de besluitvorming naar haar hand zet. Certificering van aandelen wordt niet gebruikt als beschermingsmaatregel. Het bestuur van het administratiekantoor verleent aan certificaathouders die		n.v.t.	Het principe certificering van aandelen en de onderliggende best practices zijn niet van toepassing op NS. NS is niet beursgenoteerd.



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
				daarom vragen onder alle omstandigheden en onbeperkt stemvolmachten. De aldus gevolmachtigde certificaathouders kunnen het stemrecht naar eigen inzicht uitoefenen. Het bestuur van het administratiekantoor geniet het vertrouwen van de certificaathouders. Certificaathouders hebben de mogelijkheid om kandidaten voor het bestuur van het administratiekantoor aan te bevelen. De vennootschap verstrekt aan het administratiekantoor geen informatie die niet openbaar is gemaakt.
Best Practice Bepalingen				
4.4.1	Bestuur administratiekantoor Het bestuur van het administratiekantoor geniet het vertrouwen van certificaathouders en opereert onafhankelijk van de vennootschap die de certificaten heeft uitgegeven. De administratievoorwaarden bepalen in welke gevallen en onder welke voorwaarden certificaathouders het administratiekantoor kunnen verzoeken een vergadering van certificaathouders bijeen te roepen.		n.v.t.	
4.4.2	Benoeming bestuurders De bestuurders van het administratiekantoor worden benoemd door het bestuur van het administratiekantoor, na aankondiging van de vacature op de website van het administratiekantoor. De vergadering van certificaathouders kan aan het bestuur van het administratiekantoor personen voor benoeming tot bestuurder aanbevelen. In het bestuur van het administratiekantoor nemen geen (voormalig) bestuurders, (voormalig) commissarissen, werknemers of vaste adviseurs van de vennootschap zitting.		n.v.t.	
4.4.3	Benoemingstermijn bestuur Een bestuurder kan tweemaal voor een periode van vier jaar zitting hebben in het bestuur van het administratiekantoor en nadien tweemaal voor een periode van twee jaar. Herbenoeming na een periode van acht jaar wordt gemotiveerd in het verslag van het administratiekantoor.		n.v.t.	
4.4.4	Aanwezigheid op de algemene vergadering Het bestuur van het administratiekantoor is aanwezig op de algemene vergadering en geeft daarin, desgewenst, een verklaring over zijn voorgenomen stemgedrag.		n.v.t.	
4.4.5	Uitoefening stemrecht Bij de uitoefening van zijn stemrechten richt het administratiekantoor zich primair naar het belang van de certificaathouders en houdt het rekening met het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming.		n.v.t.	
4.4.6	Periodiek verslag Het administratiekantoor doet periodiek, doch ten minste eenmaal per jaar, verslag van zijn activiteiten. Het verslag wordt op de website van de vennootschap geplaatst.		n.v.t.	



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
4.4.7	<p>Inhoud verslag In het onder best practice bepaling 4.4.6 bedoelde verslag wordt ten minste aandacht besteed aan:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. het aantal gecertificeerde aandelen, alsmede een toelichting op wijzigingen daarin; ii. de in het boekjaar verrichte werkzaamheden; iii. het stemgedrag in de gedurende het boekjaar gehouden algemene vergaderingen; iv. het door het administratiekantoor vertegenwoordigde percentage van de uitgebrachte stemmen tijdens de onder iii. bedoelde vergaderingen; v. de beloning van de bestuursleden van het administratiekantoor; vi. het aantal gehouden vergaderingen van het bestuur alsmede de belangrijkste onderwerpen die daarbij aan de orde zijn geweest; vii. de kosten van de activiteiten van het administratiekantoor; viii. de eventueel door het administratiekantoor ingewonnen externe adviezen; ix. de (neven)functies van de bestuurders; en x. de contactgegevens van het administratiekantoor. 		n.v.t.	
4.4.8	<p>Stemvolmachten Het administratiekantoor verleent zonder enige beperkingen en onder alle omstandigheden stemvolmachten aan certificaathouders die daar om vragen. Iedere certificaathouder kan het administratiekantoor een bindende steminstructie geven voor de aandelen die het administratiekantoor voor hem houdt.</p>		n.v.t.	
5. One-tier bestuursstructuur				
Principe				
5.1	<p>One-tier bestuursstructuur De samenstelling en het functioneren van het bestuur waarvan zowel uitvoerende als niet uitvoerende bestuurders deel uitmaken moeten zodanig zijn dat het toezicht door niet uitvoerende bestuurders naar behoren kan worden uitgevoerd en onafhankelijk toezicht is gewaarborgd.</p>		n.v.t.	Het principe one-tier bestuursstructuur en de onderliggende best practice bepalingen zijn niet van toepassing op NS.
Best practice bepalingen				
5.1.1	<p>Samenstelling bestuur Het bestuur bestaat in meerderheid uit niet uitvoerende bestuurders. De onafhankelijkheidsvereisten in de zin van best practice bepalingen 2.1.7 en 2.1.8 zijn van toepassing op de niet uitvoerende bestuurders.</p>		n.v.t.	



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
5.1.2	Voorzitter van het bestuur De voorzitter van het bestuur leidt de vergaderingen van het bestuur. Hij ziet er op toe dat het bestuur als collectief alsmede de commissies van het bestuur evenwichtig zijn samengesteld en naar behoren functioneren.		n.v.t.	
5.1.3	Onafhankelijkheid voorzitter van het bestuur De voorzitter van het bestuur is geen uitvoerende bestuurder (geweest) van de vennootschap en is onafhankelijk in de zin van best practice bepaling 2.1.8.		n.v.t.	
5.1.4	Samenstelling commissies Uitsluitend niet uitvoerende bestuurders maken deel uit van de commissies, bedoeld in best practice bepaling 2.3.2. Het voorzitterschap van de audit- of remuneratiecommissie wordt niet vervuld door de voorzitter van het bestuur, noch door een voormalig uitvoerende bestuurder van de vennootschap.		n.v.t.	
5.1.5	Verantwoording toezicht niet uitvoerende bestuurders De niet uitvoerende bestuurders leggen verantwoording af over het uitgeoefende toezicht in het afgelopen boekjaar, waarbij in ieder geval verslag wordt gedaan over de onderwerpen, bedoeld in de best practice bepalingen 1.1.3, 2.1.2, 2.1.10, 2.2.8, 2.3.5 en 2.4.4, en indien van toepassing van de onderwerpen, bedoeld in best practice bepalingen 1.3.6 en 2.2.2.		n.v.t.	