



IMPLEMENTATIE en NALEVING VAN DE CORPORATE GOVERNANCE CODE BIJ NS – boekjaar 2023

Inleiding

De Nederlandse Spoorwegen (NS) heeft over het boekjaar 2023 de Nederlandse Corporate Governance Code 2022 (de Code) nageleefd. In deze implementatietabel wordt de toepassing door NS per principe en best practice toegelicht.

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 een aantal bepalingen enkel 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 Meldregeling Integriteit (bijlage bij NS Gedragscode)
- Beloningsbeleid Directie 2024 tot en met 2027
- Reglement Raad van Commissarissen d.d. 24 mei 2023
- Reglement Risk- en Auditcommissie d.d. 24 mei 2023
- Reglement Remuneratie- en nominatiecommissie d.d. 24 mei 2023
- Reglement Raad van Bestuur d.d. 24 mei 2023
- Profielschets leden Raad van Commissarissen
- Rooster van aftreden Commissarissen
- Remuneratierapport als onderdeel van het NS Jaarverslag 2023



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
1. Duurzame lange termijn waardecreatie				
Principe				
1.1	Duurzame lange termijn waardecreatie Het bestuur is verantwoordelijk voor de continuïteit van de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen de duurzame lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Het bestuur houdt rekening met de effecten van het handelen van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming op mens en milieu en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van de stakeholders. De raad van commissarissen houdt toezicht op het bestuur ter zake.		Ja	NS geeft invulling aan het principe duurzame lange termijn waardecreatie conform de best practice bepalingen van de Code.
Best Practice Bepalingen				
1.1.1	Strategie voor duurzame lange termijn waardecreatie Het bestuur ontwikkelt een visie op duurzame lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en formuleert een daarbij passende strategie. Het bestuur formuleert concrete doelstellingen ter zake. 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; vi. de impact van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming op het gebied van duurzaamheid, daaronder begrepen effecten op mens en milieu; vii. het leveren van een billijke bijdrage (fair share) aan de landen waarin de vennootschap opereert door betaling van belastingen; en viii. de impact van nieuwe technologieën en veranderende business modellen.	- RvB Reglement art. 2.3.2 - Strategie NS 2020-2025 'Nederland duurzaam bereikbaar. Voor iedereen' - NS Jaarverslag 2023	Ja	In 2019 zijn 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. Actuele ontwikkelingen vragen om aanscherping en bijsturing op de meest prangende strategische uitdagingen. De begin 2020 vastgestelde missie en strategie vormen hierbij de leidraad. Bij het vormgeven van de strategie en ambities voor de langere termijn besteedt NS aandacht aan de genoemde aandachtspunten onder i. tot en met viii. NS is in 2023 gestart met de implementatie van de CSRD richtlijn.
1.1.2	Betrokkenheid raad van commissarissen Het bestuur betreft de raad van commissarissen tijdig bij het formuleren van de strategie ter realisatie van duurzame 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. 2.4.2.(i)	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. De aanscherpingen van de strategie op basis van de strategische thema's zijn besproken met de RvC. De RvC wordt op de hoogte



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
				gehouden van de voortgang van de uitvoering van de strategie. De RvC is nauw betrokken bij de implementatie van de CSRD-richtlijn.
1.1.3	Rol raad van commissarissen De raad van commissarissen houdt toezicht op de wijze waarop het bestuur de strategie voor duurzame 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.	<ul style="list-style-type: none"> - RvB Reglement art. 2.3.2 - RvC Reglement art. 2.4.12.(i) en 3.6.1. - NS Jaarverslag 2023 - Verslag raad van Commissarissen in het NS Jaarverslag 2023 	Ja	De realisatie van de strategie staat regelmatig op de RvC agenda. Gedurende 2023 is in de RvC periodiek gesproken over onder andere de impact van de coronapandemie, de stijgende prijzen en de personeelstekorten op NS en op de uitvoering van de strategie. In het verslag van de RvC over boekjaar 2023 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 duurzame lange termijn waardecreatie en op de strategie ter realisatie daarvan en licht het bestuur toe op welke wijze in het afgelopen boekjaar daaraan is bijgedragen. Daarbij wordt tevens verslag gedaan over de ter zake daarvan geformuleerde doelstellingen, welke effecten de producten, diensten en activiteiten van de onderneming hebben gehad op mens en milieu, hoe de belangen van stakeholders daarin zijn meegewogen, welke acties in dat kader zijn genomen en de mate waarin gestelde doelstellingen zijn behaald. Daarbij wordt zowel van de korte als de lange termijn ontwikkelingen verslag gedaan.	- NS Jaarverslag 2023	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 trends en ontwikkelingen., Ook worden in het jaarverslag de trends en ontwikkelingen geschetst die in de toekomst van belang zijn voor NS geschetst. Er is een separaat hoofdstuk over hoe NS waarde toevoegt aan de samenleving.
1.1.5	Dialoog met stakeholders Om ervoor te zorgen dat bij het bepalen van de aspecten van de strategie die betrekking hebben op duurzaamheid de belangen van de relevante stakeholders van de vennootschap worden meegenomen, stelt de vennootschap een beleid op hoofdlijnen op voor een effectieve dialoog met deze stakeholders. De relevante stakeholders en de vennootschap zijn bereid met elkaar in dialoog te gaan. De vennootschap faciliteert deze dialoog, tenzij deze dialoog naar het oordeel van het bestuur niet in het belang is van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. De vennootschap plaatst het beleid op haar website.	Jaarverslag 2023	Ja	NS onderhoudt intensieve relaties met veel verschillende partners en stakeholders. Onderdeel van het strategieproces bij NS is de dialoog met de stakeholder.
Principe				
1.2	Risicobeheersing		Ja	De interne risicobeheersings- en controlesystemen van NS voldoen aan de best practices van de Code.



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
	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.			
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. De inventarisatie en analyse dekt in ieder geval de strategische, operationele, compliance en verslaggevingsrisico's. Het bestuur stelt de risicobereidheid vast en besluit welkemaatregelen tegenover de risico's worden gezet.	<ul style="list-style-type: none"> - RvB Reglement art. 2.3.2 en art 2.3.3 (ii) - NS Reglement Risk & Compliance 2022 - 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 2023 is in Q4 2022 vastgesteld. Gedurende 2023 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 Op basis van de risicobeoordeling, als bedoeld in best practice bepaling 1.2.1, 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.	<ul style="list-style-type: none"> - RvB Reglement art. 2.3.4 - NS Reglement Risk & Compliance 2022 - NS Risk Management Framework 	Ja	NS hanteert een 'three lines of defence' model. De eerste lijn (de business) is verantwoordelijk voor de beheersing van risico's door risicomangement te borgen in de processen. NS Risk & Compliance (2 ^e lijn) ondersteunt hierbij. NS Audit (3 ^e lijn) toetst onafhankelijk opzet, bestaan en werking.
1.2.3	Monitoring opzet en werking Het bestuur monitort de opzet en 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. 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.	<ul style="list-style-type: none"> - RvB Reglement art. 2.3.4 - NS Reglement Risk & Compliance 2022 - 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 2023 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 & Compliance rapporteert op kwartaalbasis aan de RvB en RAC.
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.



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
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 2023	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.
1.3.2	Beoordeling interne audit functie Het bestuur beoordeelt jaarlijks na overleg met de auditcommissie de wijze waarop de interne audit functie de taak uitvoert. Het functioneren van de interne audit functie wordt ten minste vijfjaarlijks beoordeeld door een onafhankelijke derde partij.	- RvB Reglement art. 4.2.4 - RAC Reglement art. 3.4.(b) - NS Audit Reglement 2023	Ja	NS Audit rapporteert over de uitkomsten van de kwaliteitsborging en kwaliteitsverbetering, inclusief de uitkomsten van in- en externe evaluaties. De RvB 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 na overleg met 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.	- RvB Reglement art. 2.3 - RvC Reglement art. 4.2.2. - RAC Reglement art. 6.1 - NS Audit Reglement 2023	Ja	Het concept auditjaarplan 2023 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.	- RAC Reglement art. 6.2, 6.3 - NS Audit Reglement 2023	Ja	Het auditjaarplan bevat een overzicht van benodigde capaciteit en middelen. In geval sprake is van te beperkte capaciteit bespreekt de directeur NS Audit dit 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



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
				Audit is in 2023 bij alle RAC-vergaderingen aanwezig geweest.
1.3.5	<p>Rapportages bevindingen</p> <p>De interne audit functie rapporteert onderzoeksresultaten aan het bestuur en de auditcommissie en informeert de externe accountant. In de onderzoeksresultaten van de interne audit functie wordt in ieder geval aandacht besteed aan:</p> <ol 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. <p>De interne audit functie rapporteert hiërarchisch aan een lid van het bestuur, bij voorkeur aan de CEO.</p>	<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 2023 	Ja	<p>NS Audit rapporteert over:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ontwikkelingen en bijzonderheden van, en gebreken in de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, - bevindingen en observaties die van wezenlijke invloed zijn op het risicoprofiel van NS, en - over de status van en tekortkomingen in de opvolging van audit management acties. <p>NS Audit heeft in 2023 conform best practice gerapporteerd over de onderzoeksresultaten aan de RvB, de RAC en de RvC. De externe accountant ontvangt alle audit rapportages. De directeur NS Audit rapporteert hiërarchisch aan de President-Directeur van NS.</p>
1.3.6	<p>Ontbreken interne audit dienst</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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. 2.4.2 (ii), 3.6.1 - RAC Reglement art. 3.1, 3.2 (iv), 6.3 - RvB Reglement art. 4.2.5 	Ja	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 & Compliance, NS Audit en de externe accountant.



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
				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.
1.4.2	Verantwoording in het bestuursverslag Het bestuur legt in het bestuursverslag verantwoording af over: <ol style="list-style-type: none"> i. de uitvoering van de risicobeoordeling en beschrijft de voornaamste risico's waarvoor de vennootschap zich geplaast ziet in relatie tot haar risicobereidheid., zoals bedoeld in best practice bepaling 1.2.1; ii. de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen over het afgelopen boekjaar; iii. 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. 	- NS Jaarverslag 2023	Ja	In het jaarverslag 2023 gaat het bestuur in op de belangrijkste ontwikkelingen en risico's voor NS. Ook de ontwikkelingen van het risicomanagement en te realiseren verbeteringen komen naar voren en de agendering hiervan in de RAC en RvC.
1.4.3	Verklaring van het bestuur Het bestuur verklaart in het bestuursverslag met een duidelijke onderbouwing dat: <ol 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 als bedoeld in best practice bepaling 1.2.1 en de onzekerheden zijn vermeld, voor zover 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 2023	Ja	In het NS jaarverslag 2023 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				



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
1.5	Rol raad van commissarissen 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 – en duurzaamheidsverslaggeving.		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 De auditcommissie bereidt de besluitvorming van de raad van commissarissen voor over het toezicht op de integriteit en kwaliteit van de financiële – en duurzaamheids verslaggeving van de vennootschap en op de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van de vennootschap, zoals bedoeld in de best practice bepalingen 1.2.1 tot en met 1.2.3. Zij richt zich onder meer op het toezicht op het bestuur ten aanzien van: i. de relatie met en de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van de interne auditor, de externe accountant en indien van toepassing een andere externe partij die betrokken is bij de controle van de duurzaamheidsverslaggeving. ii. de financiering van de vennootschap; en iii. iv. het belastingbeleid van de vennootschap.	- RvC Reglement art. 2.7.1 - RAC Reglement art 3.1 t/m 3.4	Ja	De RAC heeft in 2023 de besluitvorming van de RvC conform best practice voorbereid.
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 2023 ook de President-directeur en de directeur 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: 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 - en duurzaamheidsverslaggeving; en	- RAC Reglement art. 3.5 en art. 4.4 - RvC Reglement art. 2.7.3	Ja	In 2023 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.



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
	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.		
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 2023 heeft dit structureel plaatsgevonden.
Principe				
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. 3.4 en 3.3.(iii), (iv), (v.)	Ja	In het tweede kwartaal 2023 is in de RAC het functioneren van de externe accountant geëvalueerd. De uitkomsten zijn gedeeld met de RvC.
1.6.2	Informeren 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 2023 is met de RAC 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. 4.3.2	Ja	De RvC stelt de meerjarenopdracht van de externe accountant vast. De (statutair) Directeur Financiën heeft in 2023 binnen de kaders van de meerjarenopdracht de jaaropdracht vastgesteld.
1.6.4	Verantwoording	- RvC Reglement art. 4.3.2	Ja	In 2022 is het selectieproces voor een nieuwe accountant per 1 januari 2024 opgestart. Hierover is de RvC gedurende 2022 geïnformeerd. Begin december



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
	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.			2022 heeft besluitvorming over de aanstelling van de externe accountant in de RvC plaatsgevonden. Half december 2022 heeft de aandeelhouder formeel de opdracht aan de nieuwe externe accountant voor controle van het jaarverslag vanaf 2024 verstrekt.
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 2023.
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.
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. 4.3.4	Ja	De benodigde en gevraagde informatie is in 2023 aan de externe accountant verstrekt 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: 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 2023 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.7.3	Ja	Over 2023 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



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
				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 in de RAC overleg plaats met de externe accountant buiten aanwezigheid van het bestuur. Dit heeft februari 2023 plaatsgevonden. Daarnaast hebben de voorzitters van de RvC en 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. 4.3.5	Ja	De concept rapportages van de externe accountant, zoals de Early Warning, de management letter en het accountantsverslag zijn in 2023 besproken met de RAC. Na bespreking heeft de RAC in de eerstvolgende vergadering terugkoppeling gegeven aan de RvC. De externe accountant brengt de rapportages uit aan de RvC en de RvB.
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 2023 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, de raad van commissarissen en <i>het executive committee</i> (indien aanwezig) zijn zodanig samengesteld dat er sprake is van een voor de vennootschap passende mate van diversiteit op het gebied van deskundigheid, ervaring, competenties, overige persoonlijke kwaliteiten, geslacht of genderidentiteit, leeftijd, nationaliteit en (culturele) achtergrond.		Deels	De samenstelling van de Raad van Commissarissen voldoet aan de best practice bepalingen. De samenstelling van de Raad van Bestuur voldoet tijdelijk niet aan dit principe specifiek betreffende geslacht, leeftijd, nationaliteit en (culturele) achtergrond.
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;	- RvC Reglement art. 2.2.1 en 2.2.2	Ja	In 2022 is een nieuwe profielchets voor de RvC vastgesteld. Hierin wordt o.a. ingegaan op de vier onder de best practice bepaling 2.1.1. genoemde aspecten i. tot en met iv. De profielchets is vindbaar via: Profielchets RvC



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
	iii. de omvang van de raad van commissarissen; en iv. de onafhankelijkheid van de commissarissen. De profielschets wordt op de website van de vennootschap geplaatst.			
2.1.2	Personalia Van elke commissaris wordt in het verslag van de raad van commissarissen opgave gedaan van: <ol style="list-style-type: none"> i. Geslacht of naar wens van de persoon genderidentiteit; ii. leeftijd; iii. nationaliteit; iv. hoofdfunctie (indien aanwezig); 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 2023	Ja	NS doet conform de Corporate Governance Code opgave van de personalia van de leden van de Raad van Commissarissen in het jaarverslag 2023. 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
2.1.3	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> . In het bestuursverslag wordt verantwoording afgelegd over: <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	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.	- RvC Reglement art. 2.2.3 - 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.



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
2.1.5	<p>Beleid inzake Diversiteit en Inclusie (D&I beleid)</p> <p>De vennootschap heeft een D&I beleid voor de onderneming. Het D&I beleid stelt in ieder geval concrete, passende en ambitieuze doelen om een goede balans te bereiken in genderdiversiteit en andere voor de vennootschap relevante aspecten van D&I voor wat betreft de samenstelling van het bestuur, de raad van commissarissen en het <i>executive committee</i> (indien aanwezig) en een nader door het bestuur te bepalen categorie werknemers in leidinggevende functies ("subtop"). De raad van commissarissen stelt het D&I beleid vast voor de samenstelling van het bestuur en de raad van commissarissen. Het bestuur stelt het D&I beleid vast voor de <i>executive committee</i> (Indien aanwezig), de subtop en het overige werknemersbestand, na voorafgaande goedkeuring door de raad van commissarissen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - RvC Reglement art. 2.4.5 - Profielschetsen RvC en RvB 	Ja	<p>NS heeft een D&I beleid om een goede balans te bereiken in diversiteit voor wat betreft de samenstelling van de raad van bestuur, raad van commissarissen en senior management. Het huidige actieplan diversiteit loopt tot en met 2025 en bevat ook doelstellingen voor de subtop voor wat betreft genderdiversiteit en migratieachtergrond.</p> <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 de laatste RvC benoeming per 1 september 2023 zijn opnieuw drie van de zes leden van de RvC vrouw. Het huidig aantal vrouwelijke bestuurders is sinds het aftreden van een vrouwelijke bestuurder per half oktober 2023 tijdelijk gedaald naar 0%. Met de nieuwe (beoogde) benoemingen in de RvB wordt er naar gestreefd dit recht te trekken.</p>
2.1.6	<p>Verantwoording over D&I beleid</p> <p>In de corporate governance verklaring worden het D&I beleid en de uitvoering daarvan toegelicht. Hierbij wordt de volgende informatie opgenomen:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. de doelen van het beleid; ii. het plan om de doelen van het D&I het beleid te bereiken; iii. de resultaten van het D&I beleid in het afgelopen boekjaaren – waar relevant en mogelijk – inzicht in instroom, doorstroom en retentie van werknemers; en iv. de samenstelling wat betreft geslacht van het bestuur, de raad van commissarissen, het <i>executive committee</i>(indien aanwezig) en de subtop aan het einde van het afgelopen boekjaar. <p>Indien één of meer doelen voor de samenstelling van het bestuur, de raad van commissarissen, het <i>executive committee</i> (indien aanwezig) en/of de subtop niet wordt bereikt wordt in de corporate governance verklaring tevens toegelicht wat de</p>	<ul style="list-style-type: none"> - NS Jaarverslag 2023 	Ja	<p>In het jaarverslag 2023 is een paragraaf aantrekkelijke en inclusieve werkgever opgenomen. Onderdeel hiervan zijn de verhouding man/vrouw in de RvC, de RvB en senior management.</p>



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
				redenen hiervoor zijn en, welke maatregelen worden genomen om de doelen wel te bereiken en op welke termijn.
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. 2.2.4	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 2023 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 of een aan de vennootschap uitgevende instelling als bedoeld in artikel 5:48 Wet op het financieel toezicht) is geweest; ii. een persoonlijke financiële vergoeding van de vennootschap of van een aan haar gelieerde entiteit 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; iii. in het jaar voorafgaand aan de benoeming een belangrijke zakelijke relatie met de vennootschap of een aan haar gelieerde entiteit heeft gehad. Daaronder worden in ieder geval begrepen het geval dat de commissaris, of een kantoor waarvan hij aandeelhouder, vennoot, 	<p>- RvC Reglement art. 2.2.4</p> <p>- Bijlage B van het RvC Reglement, waarbij sub vi en vii niet van toepassing zijn op NS.</p>	Deels	Geen van de commissarissen is de afgelopen 20 jaar werkzaam geweest bij NS. Ook de overige genoemde criteria zijn niet van toepassing op 5 van de 6 commissarissen. 1 van de commissarissen is niet onafhankelijk in het licht van deze best practice. De RvC kent evenzogoed een voldoende evenwichtige samenstelling.



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
	<p>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 geweest 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 2023	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 2023 toegelicht; onafhankelijkheid maakt onderdeel uit van de samenstelling.
Principe				
2.2	<p>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, in overeenstemming met het D&I beleid. Het functioneren van het bestuur en de raad van commissarissen als collectief en het functioneren van individuele bestuurders en commissarissen wordt regelmatig geëvalueerd.</p>		Ja	NS voldoet aan de best practices met betrekking tot benoeming, opvolging en evaluatie.
Best practice bepalingen				
2.2.1	<p>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</p>	- 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 maart 2024 is een nieuwe



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
	wordt tijdig voorbereid. Bij voorbereiding van de benoeming of herbenoeming worden de doelstellingen ten aanzien van D&I uit best practice bepaling 2.1.5 in overweging genomen.			(vrouwelijke) Directeur Financiën benoemd als opvolger van de dan terugtrekkende Directeur Financiën. Per half oktober 2023 is na het aflopen van de benoemingsperiode van vier jaar de statutair directeur Stations en HR afgetreden. Het opvolgingsproces voor de benoeming in de RvB van een vrouwelijk lid loopt momenteel.
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	. De voorzitter van de RvC heeft in 2022 aangegeven een jaar voor het aflopen van zijn extra benoemingstermijn van twee jaar, per de jaarvergadering in maart 2023, zijn functie als voorzitter RvC bij NS neer te leggen. Zijn functie is tijdelijk waargenomen door de vice voorzitter RvC. Per juli 2023 is vanuit de RvC een nieuwe voorzitter RvC benoemd.
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	Ja	De voorzitter RvC is per 2 maart 2023 na 9 jaar afgetreden halverwege zijn extra benoemingstermijn van 2 jaar.
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 een rooster van aftreden vast om zoveel mogelijk	- RvC Reglement art. 2.4.4 - Rooster van aftreden RvC	Ja	Het rooster van aftreden van de RvC is opgenomen op de NS website: Rooster van aftreden RvC Periodiek wordt in de RvC besproken welke opvolgingsprocessen binnen de RvB en RvC te verwachten zijn en hoe deze in te vullen, gelet de profielen van RvB en RvC. Per 1 maart 2024 is voorzien



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
	te voorkomen dat commissarissen tegelijk aftreden. Het rooster van aftreden wordt op de website van de vennootschap geplaatst.			in de opvolging van de financieel directeur in lijn met het opvolgingsplan.
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> <ul 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 2023 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> <ul style="list-style-type: none"> i. inhoudelijke aspecten, gedrag en cultuur, de onderlinge interactie en samenwerking, 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. <p>De evaluatie zal periodiek onder begeleiding van een externe deskundige plaatsvinden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - RvC Reglement art. 7.1.3 - NS Jaarverslag 2023 	Ja	Elk jaar evalueert de RvC zichzelf en elke drie jaar evalueert de RvC zijn functioneren met externe ondersteuning. In 2023 heeft een zelfevaluatie plaatsgevonden. Hierbij is aandacht besteed aan de aspecten onder i., ii. en iii.



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. 2.4.15 - 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. De RvB houdt periodiek informele vergaderingen, waarin onder andere wordt gesproken over het eigen functioneren als collectief als dat van de individuele bestuurders.
2.2.8	Verantwoording evaluatie Het verslag van de raad van commissarissen vermeldt: 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; iii. de belangrijkste bevindingen en conclusies van de evaluaties; en iv. wat is of wordt gedaan met de conclusies van de evaluaties.	- NS Jaarverslag 2023	Ja	Het verslag van de RvC over 2023 bevat de genoemde aandachtspunten bij best practice bepaling 2.2.8 met betrekking tot de gehouden evaluaties van de RvC en het bestuur in 2022.
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 executive committee. 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 2023 geactualiseerd in lijn met de Code 2022. Dit reglement is te vinden op de website van NS. De RvC is ingericht conform dit reglement.
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	- 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).



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
	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.			
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 2023 geactualiseerd in lijn met de Code 2022 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. 2.2 (ii) en 2.3 - RAC Reglement art. 2.2 (ii) en 2.3	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. 3.5, 4.4 - NS Jaarverslag 2023	Ja	De commissies hebben in 2023 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 2023 worden de belangrijkste werkzaamheden, onderwerpen en aantal vergaderingen in 2023 vermeld.
2.3.6	Voorzitter raad van commissarissen De voorzitter van de raad van commissarissen ziet er in ieder geval op toe dat: <ul style="list-style-type: none"> 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; 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; 	- RvC Reglement art. 2.6.2 en 2.6.4	Ja	De voorzitter van de RvC van NS heeft in 2023 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
	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. De voorzitter van de raad van commissarissen heeft regelmatig overleg met de voorzitter van het bestuur.			
2.3.7	Vicevoorzitter raad van commissarissen De vicevoorzitter van de raad van commissarissen vervangt bij gelegenheid de voorzitter.	- RvC Reglement art. 2.6.1	Ja	De vice voorzitter heeft na het terugtreden van de voorzitter RvC per jaarvergadering 2023 tot de benoeming van de nieuwe voorzitter per 1 juli 2023 de rol van voorzitter RvC waargenomen.
2.3.8	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.		n.v.t.	Hiervan is geen sprake geweest in boekjaar 2023.
2.3.9	Tijdelijke bestuursfunctie commissaris 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.		n.v.t.	Hiervan is geen sprake geweest in boekjaar 2023.



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
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> <ul 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 2023	Ja	Conform best practice maakt een verslag van de RvC deel uit van het NS jaarverslag 2023. 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 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.</p>		Ja	NS past de best practices over besluitvorming en functioneren toe.



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
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 was opnieuw onderdeel van de zelfevaluatie RvC over 2023. Ook de RvB heeft hier tijdens off sites expliciet het gesprek over gevoerd.
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 2023	Ja	In 2023 zijn de nevenfuncties van de RvC en RvB besproken. Geconcludeerd is dat de leden voldoen aan de limiteringsregeling. In 2023 is het beleid voor het melden en goedkeuren van nevenfuncties van de RvC geactualiseerd en 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 2023	Ja	De commissarissen hebben op een enkele vergadering na aan alle RvC vergaderingen in 2023 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 – en duurzaamheidsverslaggeving door de vennootschap, de specifieke aspecten die eigen zijn aan de desbetreffende vennootschap en haar ondernemingsactiviteiten, de cultuur en - indien aanwezig - de relatie met het medezeggenschapsorgaan en de verantwoordelijkheden van een commissaris.	- RvC Reglement art. 7.2.2 en 7.2.3	Ja	Nieuwe commissarissen volgen een introductieprogramma met aandacht voor genoemde aspecten en aspecten specifiek voor NS. Dit is een programma dat voor elke commissaris op maat wordt gemaakt.
2.4.6	Ontwikkeling	- RvB Reglement art. 7.2.1 - RvC Reglement art. 7.2.1	Ja	Jaarlijks vindt verdieping plaats op meer complexe of actuele onderwerpen. In 2023 is onder andere een sessie gehouden over Cybersecurity.



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
				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.
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 de 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. Terugkoppeling over deze contacten wordt structureel geagendeerd 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 2023 zijn bij specifieke onderwerpen interne medewerkers en externe adviseurs uitgenodigd geweest.
Principe				
2.5	Cultuur Het bestuur is verantwoordelijk voor het vormgeven van een cultuur die is gericht op duurzame 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 duurzame 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. Het bestuur stimuleert	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



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
	gedrag dat aansluit bij de waarden en draagt deze waarden uit door het tonen van voorbeeldgedrag. Daarbij wordt onder meer aandacht besteed aan: <ul style="list-style-type: none"> i. de strategie en het bedrijfsmodel; ii. de omgeving waarin de onderneming opereert; iii. de bestaande cultuur binnen de onderneming en of het gewenst is daar wijzigingen in aan te brengen; en iv. De sociale veiligheid binnen de onderneming en de bespreekbaarheid en mogelijkheid tot het melden van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden. 			onderdeel van het 'onboarding programma' en het leiderschapsprofiel.
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. In 2022 is een trainingsprogramma over de NS Gedragscode ontwikkeld om deze te borgen in de organisatie. Dit programma is in 2023 uitgerold. De training moet door elke NS-medewerker elke 3 jaar gevolgd worden. De manager Integriteit verzorgt een structurele rapportage aan de RvB en RvC 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: <ul style="list-style-type: none"> i. gedrag en cultuur in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. ii. De door het bestuur op basis van best practice bepaling 2.5.1 vastgestelde waarden, en iii. Het D&I beleid van de vennootschap. 		Ja	Gedrag en cultuur zijn in 2023 geagendeerd en besproken in het gezamenlijke (artikel 24) overleg.
2.5.4	Verantwoording over cultuur In het jaarverslag geeft het bestuur een toelichting op: <ul style="list-style-type: none"> i. de cultuur binnen de onderneming en of het gewenst is daar wijzigingen in aan te brengen; 	NS Jaarverslag 2023	Ja	In het jaarverslag 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.



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
	ii. hoe de cultuur, de onderliggende waarden en gedragingen die binnen de onderneming worden bevorderd bijdragen aan duurzame lange termijn waardecreatie en, indien gewenst is daar wijzigingen in aan te brengen, welke initiatieven worden ondernomen om deze bijdrage verder te vergroten; en iii. de werking en naleving van de gedragscode.			
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 dergelijke melding te doen.	- RvB Reglement art. 2.3.7 - NS Meldregeling Integriteit	Ja	De Meldregeling Integriteit is in 2023 geactualiseerd om te voldoen aan de Wet Beschermingen Klokkenluiders, voortschrijdend maatschappelijk inzicht en de lessons learned vanuit de voorgaande regeling. Deze is vindbaar op de NS website. https://www.ns.nl/binaries/ht_1697709792096/content/assets/ns-nl/over-ns/ns-regeling-integriteitsmeldingen.pdf
2.6.2	Informeren 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. 2.6.2 viii - NS Meldregeling Integriteit	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 het bestuur en de voorzitter van de auditcommissie onverwijld wanneer hij bij de uitvoering van zijn opdracht een misstand of onregelmatigheid constateert of vermoedt. Wanneer (het vermoeden	- RAC Reglement art. 7.4	Ja	Betreffende best practice maakt onderdeel uit van de afspraken van NS met de externe accountant.



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
	van) een misstand of onregelmatigheid het functioneren van één of meerdere bestuurders betreft, meldt de externe accountant dit aan voorzitter van de raad van commissarissen.			
2.6.4	Melding Interne auditfunctie De interne audit functie informeert het bestuur en de voorzitter van de auditcommissie onverwijld wanneer hij bij de uitvoering van zijn opdracht een materiële misstand of onregelmatigheid constateert of vermoedt. Wanneer (het vermoeden van) een materiële misstand of onregelmatigheid het functioneren van één of meerdere bestuurders betreft, meldt de interne auditfunctie dit aan de voorzitter van de raad van commissarissen.	- RAC Reglement art 6.5 - NS Audit Reglement 2023		Betreffende best practice is doorgevoerd in het NS Audit Reglement. De directeur NS Audit heeft direct toegang tot de president-directeur van NS en de voorzitter van de RAC om bij een (vermoeden van) een materiele misstand of onregelmatigheid onverwijld te kunnen melden.
2.6.5	Toezicht door raad van commissarissen 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. 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.	- RvC Reglement art. 2.4.2.(v) en 2.4.9 - NS Meldregeling Integriteit	Ja	Integriteitsmeldingen worden conform de Meldregeling Integriteit op kwartaalbasis als onderdeel 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	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.		Ja	NS voldoet aan het principe voorkomen belangenverstremgeling en de onderliggende best practices.
Best practice bepalingen				
2.7.1	Voorkomen belangenverstremgeling Bestuurders en commissarissen zijn alert op belangenverstremgeling en zullen in ieder geval: <ol 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; 	- 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.



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
	<ul style="list-style-type: none"> 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. 			
2.7.2	<p>Reglement</p> <p>Het reglement van de raad van commissarissen bevat regels voor de wijze waarop omgegaan dient te worden met belangenverstrengeling, waaronder tegenstrijdig belang, van bestuurders en commissarissen in relatie tot de vennootschap. Het reglement beschrijft voor welke transacties goedkeuring van de raad van 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>	<ul style="list-style-type: none"> - 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.
2.7.3	<p>Melding</p> <p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> - RvB Reglement art. 8.2.1 en 8.2.5 - RvC Reglement art. 8.2.1, 8.2.2 en 8.2.4 	Ja	NS heeft deze best practice doorgevoerd in de reglementen en past dit conform governance code toe. In 2023 is geen sprake geweest van tegenstrijdig belang bij één van de bestuurders of commissarissen.



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
	<p>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>			
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 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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - RvB Reglement art. 8.2.3 - RvC Reglement art. 8.2.3 	Ja	NS heeft deze best practice doorgevoerd in de reglementen en past dit conform de Code toe. In 2023 is geen sprake geweest van dergelijke transacties.
2.7.5	<p>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.</p>		n.v.t.	De enige aandeelhouder van NS is de Nederlandse Staat die 100% van de aandelen houdt.
2.7.6	<p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<p>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 belangenverstrengeling voor commissarissen of bestuurders. Het bestuur en de raad van</p>		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
	commissarissen laten zich bij hun handelen leiden door het belang van de vennootschap en de daarmee verbonden onderneming.			
3. Beloningen				
Principe				
3.1	Beloningsbeleid bestuur Het beloningsbeleid voor bestuurders is duidelijk en begrijpelijk, is gericht op duurzame 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. 6.1.2 - RvC Reglement art. 2.4.7.(iii) en 6.1 - ReNomCo Reglement art. 3.1 en 3.3	Ja	De RvC heeft het beperkt geactualiseerde beloningsbeleid in december 2023 geaccordeerd en ter vaststelling aangeboden aan minister van Financiën namens de Nederlandse staat. Vaststelling door de aandeelhouder moet nog te gebeuren.
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 duurzame lange termijn waardecreatie, zoals bedoeld in best practice bepaling 1.1.1; ii. vooraf uitgevoerde scenarioanalyses; 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	- ReNomCo Reglement art. 4.2 - NS Jaarverslag 2023	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 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.



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
				worden uitgeoefend. Opties worden in ieder geval de eerste drie jaar na toekenning niet uitgeoefend.
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. 6.1.2 en 6.1.3 - ReNomCo Reglement art. 3.3.(ii) en 4.2 - NS Jaarverslag 2023	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 is t/m 31 december 2022 verlengd. Eind december 2022 is besloten deze 10% korting te continueren . CAO verhogingen worden conform beloningsbeleid toegepast. 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. 4.2	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. Deze korting is verlengd t/m 31 december 2022 en is gecontinueerd in 2023. CAO verhogingen worden conform beloningsbeleid toegepast. Hetgeen heeft geleid tot een verhoging van 3,45% per 1 januari per 2023.



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
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 2023	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% te korten. Deze maatregel is van kracht van 1 juli 2020 tot en met 31 december 2022 en is gecontinueerd in 2023. CAO-verhogingen worden 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 2023, 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:	- RvC Reglement art 6.4.1 - ReNomCo Reglement art. 3.3 (iv), art.4.3 - NS Jaarverslag 2023 Beloning van de Raad van Bestuur	Deels	In het remuneratierapport over boekjaar 2023 wordt verslag gedaan van de benoemde aspecten bij best practice bepaling 3.4.1. NS voldoet niet aan de geactualiseerde sub bepaling iv, omdat inzicht wordt



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
	<ul style="list-style-type: none"> 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 duurzame 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 ten minste vijf voorgaande boekjaren; v. indien een bestuurder een variabele beloning ontvangt, van de wijze waarop deze beloning bijdraagt aan duurzame 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, van de reden voor deze vergoeding. 			<p>geboden ten opzichte van drie voorgaande boekjaren in plaats van vijf.</p> <p>Het remuneratierapport is onderdeel van het jaarverslag NS, dat op de website van de vennootschap geplaatst is.</p> <p>Doordat de leden van de RvB geen variabele beloning ontvangen, is het uitvoeren van scenarioanalyses niet van toepassing.</p>
3.4.2	<p>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.</p>		Ja	De enige aandeelhouder van NS is de Nederlandse Staat die 100% van de aandelen houdt.
4. Algemene vergadering				
Principe				
4.1	<p>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.</p>		Ja	NS voldoet aan het principe algemene vergadering en de onderliggende best practices.
Best practice bepalingen				
4.1.1	<p>Toezicht raad van commissarissen Het toezicht van de raad van commissarissen op het bestuur omvat mede het toezicht op de verhouding met aandeelhouders.</p>	- RvC Reglement art. 5.1.1	Ja	In 2023 heeft de jaarlijkse aandeelhoudervergadering plaatsgevonden. Ook hebben RvC leden met en ook zonder RvB leden overleg gevoerd met MinFin.
4.1.2	<p>Vergaderorde De voorzitter van de algemene vergadering is verantwoordelijk voor een goede vergaderorde teneinde een zinvolle discussie in de vergadering te faciliteren.</p>	- RvC Reglement art. 5.1.5 - Statuten NV Nederlandse Spoorwegen artikel 40	Ja	De voorzitter van de RvC fungeert als voorzitter van de aandeelhoudervergadering en heeft als zodanig in 2023 de goede vergaderorde bewaakt.



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
4.1.3	<p>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:</p> <ul style="list-style-type: none"> 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); 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. 	<ul style="list-style-type: none"> - RvB Reglement art. 5.2.3 en 5.2.4 - Statuten NV Nederlandse Spoorwegen artikel 35 	Ja	De agenda van de algemene vergadering in 2023 is conform de best practice 4.1.3 opgesteld.
4.1.4	<p>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.</p>	- 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	<p>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.</p>		n.v.t.	De aandeelhouder heeft geen onderwerpen op de agenda laten plaatsen voor de ava gehouden in 2023.
4.1.6	<p>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 inroepen 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</p>		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
				desbetreffende aandeelhouder respecteert de door het bestuur ingeroepen responstijd, bedoeld in best practice bepaling 4.1.7.
4.1.7	<p>Inroepen responstijd</p> <p>Indien het bestuur een responstijd inroept, 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.</p> <p>De responstijd wordt per algemene vergadering slechts eenmaal ingeroepen engeldt niet ten aanzien van een aangelegenheid waarvoor reeds eerder een responstijd of een wettelijke bedenktijd als bedoeld in artikel 2:114b BW is ingeroepen en geldt evenmin wanneer een aandeelhouder als gevolg van een geslaagd openbaar bod over ten minste driekwart van het geplaatst kapitaal beschikt.</p>		n.v.t.	De enige aandeelhouder van NS is de Nederlandse Staat die 100% van de aandelen houdt.
4.1.8	<p>Aanwezigheid voorgedragen bestuurders en commissarissen</p> <p>Bestuurders en commissarissen die worden voorgedragen voor benoeming zijn aanwezig tijdens de algemene vergadering waar over hun voordacht wordt gestemd.</p>		n.v.t.	De benoemingsbesluiten in 2023 van de per 1 maart 2024 benoemde directeur Financiën en van de benoemingen van de commissarissen respectievelijk per 1 april en 1 september 2023 zijn met een aandeelhoudersbesluit buiten vergadering genomen.
4.1.9	<p>Aanwezigheid externe accountant</p> <p>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.</p>		Ja	De externe accountant is in 2023 aanwezig geweest bij de algemene vergadering, waar de jaarrekening is vastgesteld.
4.1.10	<p>Verslag algemene vergadering</p> <p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - RvC Reglement art. 5.1.6 - Statuten NV Nederlandse Spoorwegen art. 41 	Ja	Het verslag van de algemene vergadering is in 2023 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				



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
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. 5.1.3	Ja	Betreffende best practice bepaling is verankerd in de reglementen RvC en RvB.
4.2.2	Contacten en dialoog met aandeelhouders De vennootschap formuleert een beleid op hoofdlijnen inzake bilaterale contacten met aandeelhouders en plaatst dit beleid op haar website. Aandeelhouders en de vennootschap zijn bereid met elkaar in dialoog te gaan, indien passend en naar eigen inzicht. Van de vennootschap wordt verwacht dat zij de dialoog faciliteert, tenzij dit naar het oordeel van het bestuur niet in het belang is van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Van aandeelhouders wordt verwacht dat zij bereid zijn een constructieve dialoog aan te gaan met de vennootschap. Indien een aandeelhouder buiten de context van een algemene vergadering in dialoog gaat met de vennootschap, maakt de aandeelhouder op verzoek van de vennootschap zijn volledige aandelenpositie (long en short middels derivaten) bekend.		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 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.		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.
4.2.4	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		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.



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
				effectenrecht dient te publiceren of deponeren op een afzonderlijk gedeelte van de website van de vennootschap.
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.
Principe				
4.4	Onderkennen van belang strategie vennootschap Aandeelhouders, waaronder institutionele beleggers, onderkennen het belang van een strategie gericht op duurzame lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming.		Ja	Het ministerie van Financiën onderkent dit belang. Hier wordt aandacht voor gevraagd in de Nota Deelnemingenbeleid en in de gesprekken tussen aandeelhouder, Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur.
Principe				
4.5	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 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.		n.v.t.	Het principe certificering van aandelen en de onderliggende best practices zijn niet van toepassing op NS. NS is niet beursgenoteerd.
5. One-tier bestuursstructuur				



Ref.	CODE	VASTGELEGD IN	VOLLEDIG TOEGEPAST	TOELICHTING
Principe				
5.1	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.		n.v.t.	Het principe one-tier bestuursstructuur en de onderliggende best practice bepalingen zijn niet van toepassing op NS.