

PROFIELSCHETS LEDEN VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

A. OVER DE NEDERLANDSE SPOORWEGEN

Schets onderneming

De Nederlandse Spoorwegen (NS) is actief in de openbaar vervoer sector en speelt een cruciale rol in de bereikbaarheid en leefbaarheid van Nederland. NS vervult hiermee een belangrijke rol in het publieke belang binnen een brede maatschappelijke context. Met een kleine 20.000 medewerkers en een omzet van €3,7 miljard (NS totaal in 2024) is NS één van de grootste (publieke) ondernemingen in Nederland. NS exploiteert in Nederland het hoofdrailnet (HRN) en de stations.

Missie en strategie

'Samen maken we Nederland duurzaam bereikbaar. Voor iedereen.' Dat is de missie van NS die het kompas vormt voor de strategie 2025-2035. NS draagt bij aan de bereikbaarheid van Nederland door steden en regio's per trein toegankelijk te maken. Bereikbaarheid omvat daarbij niet alleen het verbinden van plaatsen, maar ook aspecten van publieke belangen zoals betaalbaarheid, een betrouwbare dienstregeling, hoge reiskwaliteit, toegankelijkheid en sociale veiligheid. Met het meest intensief gebruikte spoorwegnetwerk van Europa speelt NS een vitale rol in het mogelijk maken van deelname aan de samenleving en het bevorderen van ontmoeting, gelijke kansen en een leefbare wereld. De ambitie is om in 2035 jaarlijks 100 miljoen extra treinreizen te realiseren door groei in bevolking en economie, een uitgebreid treinaanbod en het stimuleren van duurzame mobiliteit. Betrouwbaarheid staat daarbij centraal, met focus op punctualiteit, zitplaatskans en sociale veiligheid.

Om deze missie waar te maken, investeert NS in innovatie, digitalisering en een toekomstbestendige operatie, waarbij vitale en trotse medewerkers cruciaal zijn. NS biedt een integraal reisproduct waarin trein, station en fiets samenkomen en werkt intensief samen met partners zoals overheden en andere vervoerders. Tot 2030 ligt de nadruk op financiële gezondheid en betrouwbaarheid; daarna wordt groei gerealiseerd met nieuw materieel en verbeterde dienstverlening. Samen met haar partners zorgt NS ervoor dat Nederland nu en in de toekomst duurzaam bereikbaar blijft.

Concessieverlener

Het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat is de concessieverlener van het HRN. De huidige HRN concessie is ingegaan in 2025 en loopt tot en met 2033.

NS is een naamloze vennootschap naar Nederlands recht. Het is een staatsdeelneming met het ministerie van Financiën als enig aandeelhouder. De governance van NS is gebaseerd op het gemitigeerd structuurregime. NS kent een two-tier bestuursstructuur. Hoewel NS geen beursgenoteerde onderneming is, past NS de Nederlandse Corporate Governance Code toe.

B. KADERS VOOR DE PROFIELSCHETS

Doel

Het doel van de profielschets is aan te geven hoe de beoogde samenstelling van de Raad van Commissarissen (RvC) is, en welke competenties, ervaring en vaardigheden gevraagd worden van de individuele leden van de RvC. Hierbij wordt rekening gehouden met de aard en de omvang van de activiteiten van NS.



Overige documenten

De verantwoordelijkheden, taak en werkwijze van de RvC zijn vastgelegd in de wet, statuten van NS Groep N.V. en van de N.V. Nederlandse Spoorwegen en de reglementen van de RvB en RvC en zijn commissies. De profielschets is een aanvulling op deze documenten.

Vaststelling en wijziging profielschets

De RvC stelt de profielschets op. Betreffende profielschets is vastgesteld in de vergadering van de RvC van NS d.d. 11 december 2025. De profielschets wordt gepubliceerd op de website van NS.

De profielschets wordt eens per drie jaar herzien en tenminste voorafgaande aan een (her)benoeming van een lid van de RvC om te toetsen of aanpassing aan actualiteit en juistheid benodigd is. Dit laat onverlet dat ook tussentijds de profielschets kan worden aangepast, zodra dit nodig is om de actualiteit of juistheid ervan te bewaken. Voor wijziging van de profielschets zal de RvC de RvB en de aandeelhouder over de voorgenomen wijziging consulteren.

C. FUNCTIE EN VERANTWOORDELIJKHEID RvC

Taakomschrijving

De RvC houdt toezicht op het beleid en de algemene gang van zaken van de Nederlandse Spoorwegen N.V. en de met haar verbonden ondernemingen. De RvC i) is als collectief verantwoordelijk voor het toezicht op de RvB, ii) staat de RvB terzijde met raad en iii) vervult werkgeverstaken voor de leden van de RvB. Specifieke verantwoordelijkheden van de RvC zijn in het reglement van de RvC nader uitgewerkt. Zowel de RvB als de RvC leggen over de uitoefening van hun taken verantwoording af aan de algemene vergadering van aandeelhouders.

Belangenafweging

De RvC richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen. De leden van de RvC beschikken over gedegen kennis van de maatschappelijke functie van NS en van de belangen van alle bij de NS betrokken partijen. De RvB maakt een evenwichtige afweging van belangen van de stakeholders van NS, zoals haar reizigers, werknemers, aandeelhouder, concessiehouder en de maatschappij. De RvC ziet toe op een zorgvuldige aanpak.

Commissies van de RvC

De RvC heeft drie vaste commissies, te weten de Risk- en Auditcommissie (RAC), de (gecombineerde) Remuneratie- en Nominatiecommissie (Renomco) en de Operational Commissie (Opco).

De Risk- en Auditcommissie adviseert de raad van commissarissen en bereidt de besluitvorming voor over het toezicht op de integriteit en kwaliteit van de financiële en duurzaamheidsverslaggeving van NS en op de (beoordeling van de) effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van NS.

De Remuneratie- en Nominatiecommissie adviseert de raad van commissarissen en bereidt de besluitvorming voor, onder meer op het gebied van het (her)benoemen en het functioneren van de raad van bestuur en de raad van commissarissen, en het beloningsbeleid voor de raad van bestuur.

De Operational Commissie adviseert de raad van commissarissen en bereidt besluitvorming voor over de operatie van NS. Dit betreft onder andere de operationele prestaties, reizigersprognoses, inzet- en servicemodellen, netwerkontwikkeling en dienstregeling.



Naast bovenstaande commissies, kan de RvC uit zijn midden vaste en/of ad hoc commissies samenstellen om de besluitvorming van de RvC voor te bereiden.

D. ALGEMEEN KWALITEITSPROFIEL EN UITGANGSPUNTEN

Samenstelling RvC

Gegeven de huidige omvang van NS en de gewenste expertise, ervaring en deskundigheid bestaat de RvC uit ten minste vijf en maximaal negen leden. De RvC bestaat op dit moment uit zeven leden. Uitgangspunt voor de samenstelling is dat de RvC collectief voldoende kennis, ervaring en diversiteit heeft om zijn taak naar behoren te vervullen. Elke commissaris dient geschikt te zijn om de hoofdlijnen van het totale beleid te beoordelen.

De RvC werkt met een rooster van aftreden om de continuïteit in de RvC te waarborgen. De benoemingstermijnen zijn conform de Corporate Governance Code.

Criteria met betrekking tot de RvC als geheel

Bij de samenstelling van de RvC wordt rekening gehouden met de volgende criteria:

- Het goed kunnen functioneren van elk van de leden van de RvC in de verschillende rollen (toezichthouder, klankbord en werkgever). Voor de rol van de RvC als werkgever van de RvB is het vermogen van de leden van de RvC om goede topmanagers te selecteren, aan te sturen en te inspireren van belang.
- Een evenwichtige opbouw van de RvC met betrekking tot leeftijd, genderidentiteit, culturele achtergrond, kennis en ervaring. Bij voorkeur zijn de karakters en vaardigheden van de individuele leden complementair. Het beleid van NS inzake diversiteit en inclusie is hierbij van toepassing.
- De leden moeten in staat zijn om ten opzichte van elkaar, de RvB en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch te opereren en ruimte te geven voor tegenspraak en discussie. Tegelijkertijd moet eenieder goed kunnen samenwerken.
- Leden zijn actief of actief geweest in het bedrijfsleven of politiek en/of hebben ruime en relevante maatschappelijke ervaring.
- Leden dienen een goed gevoel te hebben voor de maatschappelijke context waarin NS opereert en het publieke belang dat de onderneming dient, naast het vermogen om te opereren binnen de specifieke combinaties van commerciële en publieke verantwoordelijkheden.
- Leden weten om te gaan met het samenspel in de relatie met de RvB, de Centrale Ondernemingsraad, de aandeelhouder en de diverse overheden die voor NS relevant zijn.
- Inzicht en ervaring in strategische processen en besluitvorming.
- Inzicht in en gevoel voor bedrijfscultuur.

Randvoorwaarden

- Ieder lid van de RvC is van onbesproken gedrag en reputatie. Elke vorm van belangenverstrengeling tussen NS en de leden van de RvC wordt vermeden.
- Een derde van het aantal leden van de RvC wordt voorgedragen met het verstrekte aanbevelingsrecht van de Ondernemingsraad (artikel 2:158 lid 6 BW), één en ander conform het daartoe bepaalde in de statuten van de N.V. Nederlandse Spoorwegen.
- Ieder lid van de RvC dient onafhankelijk te zijn als bedoeld in de best practice bepalingen 2.1.7 tot en met 2.1.9 van de Corporate Governance Code. Dit is verder gespecificeerd in het RvC reglement.



- De RvC voelt zich gebonden aan de kaders die binnen NS worden gesteld aan leiders, zoals de geldende gedragscode, leiderschapsprofiel en regels op het gebied van compliance en integriteit.
- Bereidheid van elke commissaris om zitting te nemen in één of meerdere commissies van de RvC, waarbij elk lid voldoende beschikbaar dient te zijn om zijn of haar rol binnen de RvC effectief en verantwoordelijk te vervullen.
- Bereidheid van elke commissaris om op grond van de limiteringsregeling van artikel 2:142a BW niet meer dan vijf commissariaten te vervullen, waarbij een voorzitterschap van een RvC dubbel telt.

Deskundigheidsbevordering

Alle commissarissen volgen na hun eerste benoeming een in onderling overleg vast te stellen en op de functie toegesneden introductieprogramma gericht op algemene aspecten (financieel, sociaal, juridisch e.d.) en op de specifieke activiteiten van de onderneming. De RvC beoordeelt jaarlijks op welke onderdelen commissarissen behoefte hebben aan training en opleiding.

E. SPECIFIEKE KWALITEITEN VOORZITTER EN INDIVIDUELE LEDEN RvC

Criteria met betrekking tot individuele leden

De RvC beschikt in zijn geheel over kennis en ervaring op onderstaande gebieden. Er moet voldoende spreiding zijn van betreffende kennis- en ervaringsgebieden over de leden van de RvC. Ten minste één van de leden van de RvC is een financieel expert op het gebied van accounting en/of audit. Tenminste twee leden zijn expert op het gebied van de logistieke dienstverlening. Elk lid beheerst een deel van onderstaande gebieden nader gespecificeerd in de competentiematrix in bijlage I.:

- Dienstverlening en de commercialisatie/marketing daarvan;
- Maakindustrie/investeringen in kapitaalgoederen;
- Logistiek en operatie bij (personen)vervoer;
- Het dienen van de publieke zaak c.q. ervaring bij de overheid;
- Managementervaring/eindverantwoordelijkheid in grote/complexere organisatie;
- Juridische zaken, wet- en regelgeving, corporate governance;
- Compliance en Integriteit;
- Risk management;
- Beheerste en integere bedrijfsvoering, waaronder de administratieve organisatie en interne controle, financiële verslaglegging, audit, zorgvuldige behandeling van klanten, uitbesteding van werkzaamheden.
- Leiderschaps- en managementontwikkeling;
- Arbeidsverhoudingen, vakbonden en ondernemingsraad;
- Beloningsbeleid en -cultuur en benoemingsbeleid;
- Veiligheid, cybersecurity;
- IT, digitalisering en transformatie/innovatie;
- Internationale verhoudingen en cultuurverschillen tussen landen;
- Lange termijn waardecreatie
- Kennis van en ervaring met maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)
- Duurzaamheid/ESG
- Stakeholder- en reputatiemanagement en communicatie.



Criteria met betrekking tot de voorzitter

Voor de voorzitter van de RvC zijn aanvullende criteria gedefinieerd:

- Voormalig CEO van veelzijdige en complexe (kapitaalintensieve) onderneming, bewezen eindverantwoordelijk;
- Ervaring als toezichthouder/commissaris;
- Goede band kunnen onderhouden met de publieke sector;
- 'Gezicht' van de RvC;
- Ervaring met publieke opinie en media;
- Persoonlijke autoriteit, stevigheid en statuur;
- Doorgrondt mensen, heeft gevoel voor interpersoonlijke relaties en stelt zich op als verbinder;
- Authentiek, duidelijk en benaderbaar;
- Kritisch vermogen en bereidheid tot het nemen van moeilijke besluiten op kritieke momenten, houdt rechte rug in het belang van de onderneming
- Heeft overzicht, kan concluderen, brengt wijsheid, rust en balans en is rolvast;
- Bij voorkeur twee perioden benoembaar.
- Beschikbaar wanneer benodigd.

