

Vergaderjaar 2016–2017

**28 165**

**Deelnemingenbeleid rijksoverheid**

**Nr. 273**

## **BRIEF VAN DE MINISTER VAN FINANCIËN**

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 25 augustus 2017

In 2015 is de effectiviteit van de governance, risk en compliance (hierna: GRC) binnen NS onderzocht door onderzoeksbureau Alvarez & Marsal. De raad van commissarissen en ik hadden daartoe opdracht gegeven naar aanleiding van de onregelmatigheden bij de bieding van NS op het openbaar vervoer in Limburg. In dit onderzoek zijn diverse tekortkomingen naar voren gekomen waarop de NS een verbeterplan heeft opgesteld.<sup>1</sup> Ik heb toegezegd de Kamer op de hoogte te houden van de voortgang van de implementatie van de maatregelen in dit verbeterplan. In mijn brief van 23 januari 2017 heb ik u geïnformeerd over de activiteiten die NS tot dat moment in gang heeft gezet, met deze brief informeer ik u over de huidige stand van zaken.

NS heeft alle maatregelen in het verbeterplan opgepakt en bijna alle maatregelen zijn inmiddels ook afgerond. Daarmee is het ontwerp van GRC binnen NS op het gewenste niveau gebracht. Vorig jaar zijn ter uitvoering daarvan ook ingrijpende veranderingen doorgevoerd in de structuur van de organisatie mede aan de hand van de herijkte strategie van NS «Spoorslags Beter». Zo is bijvoorbeeld het aantal leden in de raad van bestuur uitgebreid van twee naar vijf. Ten tweede zijn maatregelen in uitvoering genomen om gericht de noodzakelijke verbeteringen te bereiken op het gebied van risicobeheersing, het bevorderen van gewenst gedrag en correcte naleving van wet- en regelgeving binnen de gehele onderneming. Daarnaast is NS gestart met een aanpak om een cultuur van openheid, aanspreekbaarheid en voorbeeldgedrag op alle niveaus binnen de organisatie te bevorderen. In deze brief licht ik toe wat NS met betrekking tot de implementatie van de verbetermaatregelen van de gedrags- en cultuurcomponent heeft gerealiseerd.

Het doel van de aanpak bij NS is tweeledig. Allereerst wil NS een meerjarig verbeterproces realiseren om de governance, risicobeheersing en compliance structureel op de gewenste niveaus te brengen. Ten

<sup>1</sup> Kamerstuk 28 165, nr. 263.

tweede wil NS gewenst gedrag binnen de NS-organisatie stimuleren om hiermee het presteren van de onderneming en haar medewerkers naar een hoger niveau te tillen. NS treft hiertoe een aantal maatregelen:

- NS vergroot het bewustzijn bij de medewerkers aangaande integriteit en heeft hiertoe een integriteitsportaal ingericht, waar medewerkers geholpen worden met vraagstukken op het gebied van gedrag en integriteit. Er zijn dialoogsessies met medewerkers gevoerd en er is een spel ontwikkeld om met elkaar in gesprek te gaan over dilemma's.
- Een nieuw risk framework is geïmplementeerd.
- Het hoger management heeft in de jaarlijkse doelstellingen prestatiecriteria met betrekking tot governance, risk en compliance opgenomen.
- NS werkt, in lijn met de herijkte strategie, als goede partner samen met andere vervoerders en beoogt hierbij altijd aan de eisen van de Spoorwegwet en Mededingingswet te voldoen.
- NS is gestart met een complianceprogramma Mededinging & Regulering. Dit programma biedt handvatten aan medewerkers bij het maken van de juiste keuzes in hun werk. De doelstelling van het programma is dat medewerkers: (1) het belang inzien om te voldoen aan wetgeving op het gebied van mededinging en regulering; (2) zich bewust zijn van wat de wetgeving betekent voor het eigen werk en risicovolle situaties (leren) herkennen; (3) leren hoe te handelen in risicovolle situaties; en (4) bij twijfel direct ondersteuning vragen aan de juiste personen.

Naast de maatregelen op het gebied van risk, integriteit en compliance, richt NS zich ook op de gedrag- en cultuurkant. Een goed voorbeeldgedrag en de juiste toon aan de top zijn daarbij essentieel. Daarom heeft de directeur Risicobeheersing, mevrouw Zijdeveld, gesprekken gevoerd met de managementteams van de grote bedrijfsonderdelen om de bewustwording over integriteit en de rol van leidinggevendenden te stimuleren. Daarnaast zijn sessies georganiseerd om voorbeelden op te halen uit de praktijk waarbij medewerkers vragen hebben over de toepassing van regels. Deze voorbeelden gebruikt NS in haar aanpak om zo goed mogelijk aan te sluiten bij de praktijk. NS gebruikt de Hearts & Minds aanpak, die door Shell met verschillende universiteiten op het gebied van veiligheid is ontwikkeld. De aanpak bewerkstelligt dat medewerkers met inzicht en enthousiasme (hart en hoofd) gewenst gedrag vertonen.

Per 1 september 2017 treedt een directeur Compliance en Integriteit in dienst. Onder haar verantwoordelijkheid zal het GRC-ontwerp voor NS verder worden uitgerold conform de Hearts & Minds aanpak. Hiermee wordt beoogd het GRC-beleid een levendig en blijvend onderdeel te maken van de gewenste gedragscultuur binnen NS.

NS heeft alle aanbevelingen van Alvarez & Marsal met urgentie opgepakt en omgezet in een omvattend plan van aanpak waarin alle doelen en acties zijn vastgelegd. De interne auditafdeling van NS heeft na implementatie de opzet en het bestaan van de genomen maatregelen getoetst en zal kritisch blijven bewaken of NS hiermee de gestelde doelen ook realiseert.

Ik ga ervan uit dat hiermee de Kamer voldoende is geïnformeerd over de implementatie van het verbeterplan. Het ministerie zal in lijn met de uitgangspunten van het deelnemingenbeleid blijvende aandacht besteden aan de GRC binnen NS.

De Minister van Financiën,  
Dijsselbloem