

Vergaderjaar 2016–2017

**28 165**

**Deelnemingenbeleid rijksoverheid**

**Nr. 263**

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

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 23 januari 2017

Naar aanleiding van de onregelmatigheden bij de bieding van NS op het openbaar vervoer in Limburg heeft Alvarez & Marsal (A&M) in opdracht van de raad van commissarissen van NS en van mij een onderzoek uitgevoerd naar de effectiviteit van de governance, risk en compliance (hierna: GRC) bij NS. In mijn brief van 15 januari 2016 (Kamerstuk 28 165, nr. 230) heb ik u geïnformeerd over de uitkomsten van het onderzoek. De belangrijkste conclusie van A&M was dat de GRC-organisatie binnen NS op dat moment onvoldoende op orde was om het risico op onregelmatigheden en niet-integer gedrag van NS-medewerkers zoveel als mogelijk te voorkomen en om gewenst gedrag te stimuleren. In het onderzoeksrapport «NS weerbaar naar de toekomst» heeft A&M verbetervoorstellen geformuleerd voor de GRC-organisatie van NS. De raad van commissarissen heeft toegezegd deze voorstellen te zullen implementeren. Zoals vermeld in mijn brief van 15 januari 2016 informeert de raad van commissarissen mij over de voortgang van de implementatie van de maatregelen. In het AO van 3 februari 2016 (Kamerstuk 28 165, nr. 248) heb ik toegezegd uw Kamer vervolgens eveneens op de hoogte te houden. Met deze brief geef ik invulling aan deze toezegging.

NS heeft de nodige stappen gezet in de ontwikkeling naar een bedrijf dat op het gebied van GRC voldoet aan de standaarden die passen bij de maatschappelijke positie en de verantwoordelijkheid van NS. Het afgelopen jaar zijn daartoe drie veranderingen doorgevoerd: de wijziging in de structuur van de onderneming, de implementatie van de aanbevelingen van A&M en het opstellen van het organisatiebreed cultuurprogramma. Onderstaand ga ik nader in op deze veranderingen.

Ten eerste is de structuur van de onderneming veranderd aan de hand van de herijkte strategie «Spoorslags Beter». Voorheen bestond de raad van bestuur van NS uit twee leden, die ondersteund werd door een *executive committee*. Het bestuur van NS is nu uitgebreid naar vijf leden: de president-directeur, de directeur financiën, de directeur risicobeheersing, de directeur Operatie en de directeur commercie en ontwik-

keling. Vanaf 1 februari 2016 is de aandacht voor GRC hiermee nadrukkelijk verankerd op het hoogste niveau van de organisatie met het benoemen van een directeur risicobeheersing binnen de raad van bestuur, die in het bijzonder de verantwoordelijkheid heeft voor de portefeuille GRC.

Ten tweede heeft NS alle aanbevelingen van A&M omgezet in een plan van aanpak waarin alle doelen en acties zijn vastgelegd. Het doel van de aanpak is tweeledig. NS wil een meerjarig verbeterproces in gang zetten om GRC structureel op het gewenste niveau te brengen in de gehele organisatie. Tegelijkertijd 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. Het plan van aanpak omvat meer dan 100 maatregelen, waarvoor NS het programmabureau «NS in Control» heeft opgezet om de implementatie hiervan in goede banen te leiden. NS heeft mij laten weten hiermee op koers te liggen. De interne afdeling toetst of de genomen maatregelen in opzet zijn geïmplementeerd en bekijkt kritisch of NS hiermee de gestelde doelen ook realiseert. Inmiddels is ook een integriteitsportaal ingericht, waar medewerkers geholpen worden met vragen over welk beleid wanneer en waarop van toepassing is. Daarnaast kunnen medewerkers bij het integriteitsportaal met vragen terecht op het gebied van gedrag en integriteit. Op het integriteitsportaal zijn ook de herziene gedragscode en interne regels en procedures op het gebied van gedrag en integriteit verzameld, zodat deze voor alle medewerkers eenduidig en eenvoudig vindbaar zijn.

Ten derde zijn voorbereidingen getroffen om dit jaar te starten met een organisatiebreed cultuurprogramma om een cultuur van openheid, aanspreekbaarheid en voorbeeldgedrag op alle niveaus binnen de organisatie te bevorderen. De afgelopen periode zijn gesprekken gevoerd met de managementteams van de grote bedrijfsonderdelen om de bewustwording over integriteit en de rol van leidinggevenden te stimuleren. Daarnaast worden ook sessies georganiseerd om voorbeelden op te halen uit de praktijk waarbij medewerkers vragen hebben over de toepassing van regels. Deze voorbeelden worden verwerkt in het cultuurprogramma zodat hier ook een lerend effect vanuit gaat voor andere medewerkers binnen NS.

De Minister van Financiën,  
J.R.V.A. Dijsselbloem