

Vergaderjaar 2015–2016

**28 165**

**Deelnemingenbeleid rijksoverheid**

**Nr. 230**

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

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 15 januari 2016

Op 30 juni 2015 heb ik u gemeld dat onderzoeksbureau Alvarez & Marsal (hierna: A&M) in opdracht van de raad van commissarissen van NS en mij een onderzoek zal doen naar de effectiviteit van interne procedures, risicobeheersing, compliance en controlemaatregelen in de NS-organisatie.<sup>1</sup> De directe aanleiding vormde de geconstateerde ernstige onregelmatigheden rondom de aanbesteding van regionaal spoorvervoer in Limburg. Het doel van het onderzoek is om vast te stellen of de procedures, en de werking ervan, voldoende zijn om binnen NS onregelmatigheden zoveel mogelijk te voorkomen en integer gedrag te bevorderen. Om de onafhankelijkheid van het onderzoek verder te borgen heb ik samen met de raad van commissarissen van NS een onderzoeker benoemd die noch aan A&M noch aan de NS is gelieerd en wiens opdracht het is kritisch de diepgang en grondigheid van het onderzoek van A&M te beoordelen. Op 10 augustus 2015 heb ik u geïnformeerd dat hiervoor de heer André de Jong (ABD Topconsult) aangesteld is.<sup>2</sup>

Via deze brief informeer ik u over de uitkomsten van het onderzoek van A&M en over de verificatie van de heer De Jong<sup>3</sup>. Tegelijkertijd informeer ik u over het verbeterplan dat NS heeft opgesteld om aan de hand van het A&M-rapport<sup>4</sup> de geconstateerde tekortkomingen in de governance, risk en compliance (hierna: GRC) te verbeteren.

### *Conclusie A&M-onderzoek*

Een goede GRC-organisatie vraagt om heldere regels en procedures over integriteit en om het formuleren en monitoren van indicatoren (KPI's) op dit terrein. Ook is een voorbeeldfunctie vanuit de top van groot belang. A&M concludeert dat de GRC-organisatie binnen NS op dit moment

<sup>1</sup> Kamerstuk 28 165, nr. 202

<sup>2</sup> Kamerstuk 28 165, nr. 221

<sup>3</sup> Raadpleegbaar via [www.tweedekamer.nl](http://www.tweedekamer.nl)

<sup>4</sup> Raadpleegbaar via [www.tweedekamer.nl](http://www.tweedekamer.nl)

onvoldoende op orde is om het risico op onregelmatigheden en niet-integer-gedrag van NS-medewerkers zoveel als mogelijk te voorkomen en om gewenst gedrag te stimuleren. Op veel terreinen met integriteitsaspecten zijn geen eenduidige regels vastgesteld en ontbreekt het aan het vaststellen en monitoren van KPI's. Ook krijgt het onderwerp op het hoogste niveau binnen de NS te weinig aandacht. A&M concludeert dat zowel op governance, riskmanagement als compliance structurele verbeteringen binnen de NS noodzakelijk zijn om beter *in control* te komen en de risico's op onregelmatigheden en niet-integer-gedrag te verminderen.

A&M heeft geen aanwijzingen gevonden dat onregelmatigheden, zoals het incident tijdens de aanbesteding van het openbaar vervoer in Limburg, veelvuldig voorkomen. In de eerste plaats blijkt dit niet uit de andere onderzoeken die recent zijn uitgevoerd, zoals van Jones Day en de onderliggende rapporten van de advocatenkantoren Houthoff, Bird & Bird en Osborne Clarke.<sup>5</sup> Daarnaast hebben het speciaal voor dit onderzoek ingerichte meldpunt en de uitgevoerde interviews geen aanwijzingen opgeleverd voor vergelijkbare onregelmatigheden elders bij NS.

#### *Verificatie van het A&M-onderzoek*

Conform mijn toezegging aan uw Kamer heb ik, samen met de rvc van NS, aan de heer De Jong (ABD Topconsult) de opdracht gegeven om een toets uit te voeren op het onderzoek van A&M. De opdracht van de heer De Jong bestond uit drie elementen:

- een verificatie van de diepgang en grondigheid van het onderzoek van A&M;
- een beoordeling of de bevindingen en aanbevelingen logisch en objectief volgen uit de in het onderzoek verzamelde feiten;
- een bestuurlijke beoordeling van de praktische toepasbaarheid van de bevindingen en aanbevelingen van het onderzoek.

De bevindingen van de heer De Jong zijn positief. Naar zijn oordeel heeft het onderzoek voldoende diepgang, is het grondig uitgevoerd, leidt het tot logische conclusies en daarop gebaseerde praktisch uitvoerbare aanbevelingen, die door NS nader kunnen worden uitgewerkt. De rapportage van de heer De Jong voeg ik toe als bijlage bij deze brief<sup>6</sup>.

#### *Verbeterplan NS*

A&M heeft in het onderzoeksrapport verbetervoorstellen geformuleerd voor de GRC-organisatie van NS. Het implementeren van deze voorstellen zal ervoor zorgen dat NS beter inzicht krijgt in integriteitsrisico's, deze risico's beter kan beheersen en daardoor meer controle krijgt. Op basis van het verbeterplan van NS constateer ik dat de onderneming de conclusies van A&M zeer serieus neemt en de aanbevelingen onverkort en voortvarend doorvoert. Aanbevelingen met een hoge urgentie, zoals het opnemen van het onderwerp integriteit in de maandelijkse managementrapportages en het verscherpen van de screening bij aanname van medewerkers en bij de inhuur van derden, zijn direct opgepakt.

Om de integriteit in alle aspecten van de bedrijfsvoering, bestuur, cultuur en structuur, op de lange termijn fors te versterken start NS dit jaar een breed cultuurprogramma. Kennis, bewustzijn en gedrag ten aanzien van alle aspecten van bedrijfsintegriteit komen hierin aan de orde. Zo wordt

<sup>5</sup> De managementsamenvatting van het onderzoek van Jones Day heb ik bijgevoegd in mijn brief van 6 november jongstleden (Kamerstuk 28 165, nr. 228).

<sup>6</sup> Raadpleegbaar via [www.tweedekamer.nl](http://www.tweedekamer.nl)

voor alle medewerkers duidelijk wat er van hen op dit terrein wordt verwacht. De inschatting is dat de uitvoering van het programma tenminste twee jaar duurt. In de bijlage treft u de contouren aan van het plan van aanpak dat door de raad van bestuur is opgesteld<sup>7</sup>. In mijn brief van 1 juni 2015 heb ik reeds aangegeven dat de raad van bestuur van NS zou worden uitgebreid met een bestuurder met portefeuille Governance, Risk en Compliance.<sup>8</sup> Mevrouw Susi Zijderveld, die onlangs hiervoor is aangesteld, neemt de uitwerking en implementatie van het programma ter hand.

De raad van commissarissen van NS volgt de voortgang van de implementatie van het plan nauwlettend. De rvc zal hierover tweemaal per jaar aan mij verslag uitbrengen, zodat ik, als aandeelhouder, de voortgang kan monitoren. Dat blijf ik actief doen, totdat bij NS het functioneren van de interne procedures, risicobeheersing, compliance en interne controle bij alle groepsonderdelen en werkmaatschappijen in binnen- en buitenland op het passende, hoge kwaliteitsniveau zijn gebracht.

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

---

<sup>7</sup> Raadpleegbaar via [www.tweedekamer.nl](http://www.tweedekamer.nl)

<sup>8</sup> Kamerstuk 28 165 nr. 192