



# **‘NS Plan van Aanpak Governance, Risicomanagement en Compliance’**

Mede op basis van het rapport ‘NS Weerbaar naar de toekomst’ van  
Alvarez & Marsal

Januari 2016



## Inleiding

In opdracht van de Raad van Commissarissen van NS en de aandeelhouder, de Minister van Financiën, heeft Alvarez & Marsal een grondig onderzoek uitgevoerd naar governance, risk management en compliance (GRC) bij NS. Directe aanleiding voor dit veelomvattende onderzoek waren de in 2015 gebleken onregelmatigheden bij NS-dochter Qbuzz tijdens de aanbesteding van het openbaar vervoer in Limburg. Alvarez & Marsal maken in hun onderzoek op overzichtelijke wijze duidelijk welke maatregelen NS moet nemen om de GRC-organisatie op orde te brengen en de kans te minimaliseren dat dergelijke onregelmatigheden bij NS ooit weer gebeuren. Alvarez & Marsal heeft haar onderzoek inmiddels afgerond en haar bevindingen en aanbevelingen vastgelegd in het rapport *'NS Weerbaar naar de toekomst'*.

### Een duidelijke opdracht

De hoofdconclusie van Alvarez & Marsal luidt dat het GRC-systeem bij NS op dit moment niet voldoende op orde is om enerzijds het risico op onregelmatigheden en niet-integer gedrag zoveel mogelijk te voorkomen en anderzijds gewenst gedrag te stimuleren. Hieruit volgt niet zonder meer dat het risico op onregelmatigheden zoals bij de aanbesteding in Limburg groot is, maar NS loopt meer risico's op GRC-vlak dan van een staatsbedrijf mag worden verwacht en verlangd. De Raad van Bestuur stelt dan ook onverkort vast dat GRC bij NS onvoldoende op orde is en verbetering noodzakelijk is. De Raad van

Bestuur gaat de aanbevelingen van Alvarez & Marsal op alle onderdelen ruimhartig uitvoeren. Mevrouw Susi Zijderveld, die op 1 februari 2016 start als Chief Governance, Risk en Compliance Officer (CGRCO), zal hierin een leidende rol spelen.

Alvarez & Marsal geeft concrete suggesties op het gebied van het biedingsproces, de omgang met vertrouwelijke informatie, inkoop, human resource management, screening, vastgoed en privacy. Wij gaan met urgentie deze suggesties oppakken en de voorgestelde maatregelen uitvoeren. Onze ambitie is om in de komende jaren te ontwikkelen naar een bedrijf dat op GRC-gebied ruimhartig voldoet aan de standaarden die passen bij haar maatschappelijke positie en verantwoordelijkheid. Wij realiseren ons terdege dat wij heel veel werk moeten verzetten om deze ambitie te realiseren.

### Aanbevelingen en maatregelen

De analyse en aanbevelingen van Alvarez & Marsal vormen de basis voor een fundamentele verbeterslag die NS gaat doorvoeren. Gezien de constatering van Alvarez & Marsal is het evident dat NS per direct voortvarend aan de slag moet. NS realiseert zich dat op belangrijke onderdelen de afgelopen jaren nog te weinig vooruitgang is geboekt.

Het voorliggende plan van aanpak is de eerste stap op weg naar een toekomst waarin NS GRC op een niveau heeft georganiseerd dat past bij haar maatschappelijke rol en positie. Het geeft de verbeterpunten weer die NS op basis van het onderzoeksrapport zonder meer moet



oppakken. Om zeker te stellen dat dit onder de juiste verantwoordelijkheid gebeurt, hebben wij de maatregelen, in lijn met de rapportage van Alvarez & Marsal, per thema weergegeven.

Met enkele punten is NS in 2015 reeds gestart, andere volgen dit jaar en maken deel uit van een planmatige, systematische en duurzame aanpak onder leiding van de Raad van Bestuur en in het bijzonder de CGRCO.

## Governance NS Groep

De Raad van Bestuur maakt als leidend gremium in de organisatie helder dat zij groot belang hecht aan de verbetering van GRC en onderstreept dat zij dit beschouwt als een integraal deel van het management binnen het bedrijf. Voor verbetering van GRC is noodzakelijk dat het volledige NS-management verantwoordelijkheid heeft en neemt.

De Raad van Bestuur wil meer en sneller vooruitgang boeken met de voorgenomen brede aanpak op bestuur, structuur en cultuur.

De Raad verwacht in het eerste kwartaal van 2016 in samenspraak met de Raad van Commissarissen en de aandeelhouder de discussie over de strategische heroriëntatie af te ronden. Tevens voert de Raad van Bestuur in 2016 na vaststelling door de Raad van Commissarissen een wijziging door in de topstructuur van NS, opdat zij de strategie succesvol kan uitvoeren. Deze wijzigingen leiden in combinatie met de komst van de CGRCO en de uitvoering van de aanbevelingen van

Alvarez & Marsal tot forse aanpassing van de governance (*realisatie: tweede kwartaal 2016*).

Onderdeel van de aanpassing is dat NS risicomanagement en compliance veel nadrukkelijker opneemt in de businessplanning.

NS bepaalt key performance indicators voor GRC.

De Raad van Bestuur monitort en stuurt waar nodig bij op basis van maandrapportages van alle bedrijfsonderdelen (*realisatie: tweede kwartaal 2016*).

Daarnaast stelt de Raad van Bestuur, onder leiding van de CGRCO en in collegiaal overleg het integriteitsbeleid, en het business control framework vast en monitort de opvolging van het plan van aanpak. Tevens besluit de Raad van Bestuur over de werkwijze in geval van onvoorziene situaties ('Waivers'). Aldus verbetert NS op GRC (zelf)discipline, bewustzijn, handhaving van het beleid en toezicht op de uitvoering (*realisatie tweede kwartaal 2016*).

Zodra de Raad van Commissarissen de nieuwe topstructuur heeft vastgesteld, stelt de Raad van Bestuur een nieuw bevoegdhedenreglement op ter vervanging van het huidige directiereglement. Met het reglement maakt NS de verhouding tussen de Raad van Bestuur en de NS-bedrijfsonderdelen glashelder (*realisatie: tweede kwartaal 2016*).

NS brengt in 2016 risicomanagement blijvend op het vereiste niveau; dit niveau is bepaald met het risk framework dat op basis van eerder



onderzoek door Oliver Wyman is vastgesteld. NS geeft specifieke aandacht aan het voorkomen van integriteitsissues.

NS geeft een extra impuls aan de bekendheid van medewerkers met regels en de toepassing van regels, met als doel het risico op ongewenst gedrag te beperken. Ook zorgt NS er voor dat medewerkers beter bekend zijn met wie de compliance officers en vertrouwenspersonen zijn, en weten tot wie zij zich nog meer kunnen wenden in geval van vragen of meldingen (*realisatie: eerste kwartaal 2016*).

## Governance Abellio

NS herijkt in aansluiting op de strategische heroriëntatie de bestuurlijke verhouding tot dochteronderneming Abellio. Doel is om een nieuwe balans te bereiken tussen sturing op afstand en de beheersing van risico's door het nemen van passende GRC-maatregelen.

Abellio onderschrijft het belang van versterking van de governance, risicomanagement en compliance. Abellio vult dit in door inbedding van de GRC-kaders van NS en door verdere integratie en uniformering op Abellio groepsniveau.

Abellio bevordert vanuit nieuw leiderschap een cultuur, waarbinnen goede governance, hoge ethische standaarden en aandacht voor

risico's onderdeel zijn van het gemeenschappelijke gedachtegoed en in lijn zijn met de strategische prioriteiten van NS.

Abellio voert, ondersteund door een externe partij, een review uit op de eigen organisatie, mede in relatie tot NS als geheel. Abellio licht, evenals NS in Nederland, de structuur, rapportagelijnen en het business control framework door. Abellio voert deze doorlichting zowel uit bij Abellio op groepsniveau als bij de bedrijfsonderdelen. Abellio stelt op basis van de review een overall plan van aanpak op. Abellio stelt stringentere procesrichtlijnen op en voert controlemaatregelen uit. Bij de uitvoering van het plan van aanpak werkt Abellio nauw samen met de NS-staven (*realisatie: voor eind 2016*).

Onderdeel van de review is tevens het inzichtelijk maken van de kaders en voorschriften die NS aan de Abellio-organisatie stelt en waarop Abellio voort bouwt ter verbetering van het business control framework (*realisatie: eerste kwartaal 2016*).

Om het toezicht op en de kwaliteit van het financieel en risicomanagement te verbeteren, stelt Abellio Audit & Risk Committees in, die de bedrijfsleiding van Abellio in de diverse landen zullen ondersteunen (*realisatie: eerste kwartaal 2016*).



Als onderdeel van de verbeterde governance legt Abellio de expliciete voorschriften voor de beheersing van integriteitsrisico's vast in GRC charters (*realisatie: eerste kwartaal 2016*).

Abellio stelt aanvullende procedures op voor informatiebeheer bij biedingsprocessen die helpen voorkomen dat onrechtmatig data worden gedeeld tussen biedingsteam en de operatie (*realisatie: tweede kwartaal 2016*).

Abellio bundelt bestaande biedingdocumentatie en richtlijnen en verbetert deze waar nodig om aldus een uniform framework te realiseren ter implementatie in de landen waar Abellio actief is (*realisatie: tweede kwartaal 2016*).

Abellio heeft het audit budget in overeenstemming met de groei van bedrijfsactiviteiten gebracht en is aangesloten op het NS Audit Charter (*realisatie: vierde kwartaal 2015*).

Abellio realiseert eenduidigheid in het beleid voor bescherming van vertrouwelijke informatie, klokkenluiders, klachtenbehandeling en fraudepreventie (*realisatie: voor eind 2016*).

## Risicomanagement

NS heeft de afgelopen jaren te weinig voortgang geboekt met risicomanagement.

NS brengt in 2016 risicomanagement blijvend op het vereiste niveau. In 2015 heeft NS de eerste stappen gezet voor een centrale en beter toegeruste risicomanagement functie. NS heeft een concept-riskplan voor 2015-2016 ontwikkeld, dat is besproken door de auditcommissie van de Raad van Commissarissen. Het concept-riskplan is gebaseerd op het Risk Framework dat is vastgesteld in het eerste kwartaal van 2015 en gebaseerd op het onderzoek van Oliver Wyman. Het Risk Framework is uitgangspunt voor een adequaat risicomanagement binnen NS.

NS zet de ontwikkeling van risicomanagement versneld door met de ambitie 'best in class' te worden en een volwassen en geïntegreerd risicomanagement systeem te onderhouden. Onder leiding van de CGRCO werkt NS in 2016 aan de sturing en integratie van risicomanagement binnen NS (*realisatie: tweede kwartaal 2016*).

## Ethics & Compliance

NS heeft in overleg met de Centrale Ondernemingsraad de NS Gedragscode herzien (*realisatie: derde kwartaal 2015*).

De gedragscode is een belangrijk ankerpunt voor het integriteitsbeleid. NS richt een toegankelijk en zichtbaar meldpunt in waar medewerkers melding kunnen maken van integriteitskwesties en mogelijke misstanden. NS ziet toe op consistente handhaving en op opvolging bij overtredingen (*realisatie: tweede kwartaal 2016*).



De Raad van Bestuur stelt het Jaarplan en de prioriteiten voor ethics & compliance vast (*realisatie: tweede kwartaal 2016*).

De Raad van Bestuur ziet tevens toe op de uitvoering door de eerdergenoemde maandrapportages en met een jaarlijkse analyse van integriteitrisico's (*realisatie: vierde kwartaal 2016*).

NS brengt de jaarrapportage over integriteit en compliance op het niveau van de standaarden in de sector (*realisatie: vierde kwartaal 2016*).

NS neemt ethics & compliance op in de functieprofielen en hanteert GRC-prestatiecriteria voor het management (*realisatie: tweede kwartaal 2016*).

NS heeft in het concept-riskplan 2015-2016 de prioriteit voor ethics en compliance verhoogd. NS brengt de taakbeschrijving en de beschikbare capaciteit van de compliance officers hiermee in lijn (*realisatie: tweede kwartaal 2016*).

Voor specifieke thema's, zoals de melding van incidenten, organiseert NS interactieve trainingen voor management en andere specifieke doelgroepen (*realisatie: tweede kwartaal 2016*).

NS versterkt onder leiding van de CGRCO de ethics & compliance functie en verankert deze functie zodanig in de NS governance structuur dat het de juiste prioriteit krijgt en behoudt (*realisatie: vierde kwartaal 2016*).

## Audit

NS heroverweegt de reikwijdte en de verantwoordelijkheden van de interne auditfunctie in Nederland en bij Abellio in het buitenland.

NS onderzoekt tevens de bezetting van de internal auditfunctie en past deze zo nodig aan (*realisatie: tweede kwartaal 2016*).

## Vertrouwelijke informatie

NS versterkt het bewustzijn van management en medewerkers op het veilig omgaan met informatie.

NS neemt informatiebewustzijn op in diverse opleidingen. NS organiseert awareness dagen voor IT-doelgroepen en sessies voor IT-projectmanagers over verantwoordelijkheden rondom informatiebeveiliging in projecten. NS geeft trainingen over informatiebeveiliging (leerportaal). Bij het uitreiken van mobiele apparatuur verstrekt NS het personeelsreglement "Veilig omgaan met informatie". Dat gebeurt ook bij inhuur van externen.

NS lanceert een NS brede informatiebeveiligingscampagne voor medewerkers. In het kader van deze campagne stelt NS een speciale app ('BeSecure') beschikbaar. De app dient als hulp bij classificatie van vraagstukken. NS heeft ook een game over informatiebeveiliging ontwikkeld om het bewustzijn rondom informatie en classificatie te verhogen (*realisatie: eerste kwartaal 2016*).



Bij installatie van nieuwe werkplekken neemt NS informatiebewustzijn expliciet mee in de communicatie (*realisatie: tweede kwartaal 2016*).

## **Inkoop: NS Procurement**

In aanvulling op huidige verantwoordelijkheden wordt de Chief Procurement Officer van NS ook verantwoordelijk voor de opzet en effectieve werking van de inkoopprocessen bij NedTrain en NS Stations.

NS uniformeert het inkoopbeleid voor treingebonden inkopen. De manager Procurement van NedTrain neemt deel aan het overkoepelend NS management team voor inkoopzaken. Ook heeft NS bij NedTrain een tenderboard ingesteld voor treingebonden inkopen, waarbij het NS tenderboard beleid wordt gevolgd (*realisatie: vierde kwartaal 2015*).

NS bepaalt waar de hiërarchische verantwoordelijkheid voor de NedTrain inkoopfunctie het beste gepositioneerd kan worden (*realisatie tweede kwartaal 2016*).

Bij de besluitvorming op het gebied van de invoering van een nieuw ERP-systeem voor treingebonden inkopen weegt NS uniformiteit en aansluiting op de NS-inkoopssystemen mee.

De Raad van Bestuur stelt nadere details van het inkoop- en aanbestedingsbeleid vast (*realisatie vaststelling beleid vierde kwartaal 2015, implementatie eerste kwartaal 2016*).

NS Procurement bepaalt in overleg met Abellio de eisen voor het inkoopbeleid bij Abellio, waar nodig gespecificeerd naar concessie of werkmaatschappij (*realisatie: tweede kwartaal 2016*).

NS Procurement vergroot de kennis over wet- en regelgeving inzake aanbesteding voor alle medewerkers voor wie dat van belang is. (*realisatie: tweede kwartaal 2016*).

NS Legal traint structureel de inkopers in capita selecta wat betreft wijzigingen in wetgeving en jurisprudentie.

NS Procurement heeft voor alle NS-medewerkers een pagina ingericht op de intranet-site met een (beknopte) toelichting op het inkoopbeleid (*realisatie: vierde kwartaal 2015*).

In 2015 heeft NS een nieuw functiehuis geïmplementeerd voor Procurement. Daarbij heeft NS expliciete opleidings- en kenniseisen gesteld aan inkopers. Inkopers die niet aan het gewenste kennisniveau voldoen, nemen verplicht deel aan NEVI-training (*realisatie: start in vierde kwartaal 2015, opleiding loopt door tot tweede kwartaal 2016*).



## Human Resource management

Zoals gezegd, heeft NS in 2015 een herziene gedragscode vastgesteld. De herziene gedragscode is gepubliceerd op het NS-intranet. NS reikt de gedragscode ook direct bij binnenkomst uit aan alle nieuwe medewerkers en inhuurkrachten.

De Raad van Bestuur heeft bij de gedragscode de contouren vastgesteld van een bijbehorend programma, onder de titel “oNS Moreel Kompas”. NS geeft uitvoering aan dit programma als onderdeel van een breder cultuurprogramma. NS richt zich in dit brede programma op kennis, bewustzijn en gedrag op alle aspecten van bedrijfsintegriteit, bijvoorbeeld ook informatiebewustzijn en ethics en compliance. De aanbevelingen van Alvarez & Marsal zijn de basis voor de invulling van het programma. De CGRGO stuurt op de inhoud en uitvoering van het cultuurprogramma (*realisatie: vierde kwartaal 2016*).

NS optimaliseert het proces van screening en toezicht. NS maakt een nieuwe opzet van criteria voor te screenen functies. (*realisatie: vierde kwartaal 2015*).

NS verscherpt het huidige beleid voor de inhuur van externen. Alle inhuur geschiedt via een centrale inhuurdesk. NS verplicht alle inhuurmedewerkers om vooraf in te stemmen met de NS

Gedragscode, diverse reglementen en het fraudebeleid. Ook de ondertekening van een integriteitsverklaring is verplicht (*realisatie: vierde kwartaal 2015*).

NS hanteert voor de screening van externen ook een Verklaring Omtrent Gedrag. Bij risicovolle functies voert NS tevens een achtergrondonderzoek uit.

NS verankert in haar processen dat de inhuurkracht pas met de werkzaamheden kan starten nadat alle benodigde compliance processen zijn doorlopen (*realisatie: vierde kwartaal 2015*).

## Vastgoed

NS Stations voert bij nieuwe verkopen een vroegtijdige screening van kopers in. Daarnaast heeft NS Stations een incidentenregister ingevoerd voor vastgoed (*realisatie: vierde kwartaal 2015*).

NS Stations zorgt ervoor dat het incidentenregister bekend is bij alle betrokken medewerkers (*realisatie: tweede kwartaal 2016*).

De herziene NS Gedragscode geldt ook voor NS Stations. NS Stations vult deze code aan met specifieke bepalingen uit de Gedragscode Stations. Ook voert NS Stations een bijbehorende integriteitsverklaring in (*realisatie: tweede kwartaal 2016*).





## Privacy

NS actualiseert het beleidskader voor privacy en vult dit kader aan met de benodigde procedures. NS bekrachtigt aldus de eisen voor privacy en dataprotectie en bevordert maximale naleving van die eisen (*realisatie: tweede kwartaal 2016*).

NS verhoogt de controls op naleving van privacy wetgeving door het aanstellen van vaste aanspreekpunten binnen de business. Deze aanspreekpunten rapporteren aan de NS Privacy Officer. NS maakt vaker gebruik van Privacy Impact Assessment, als instrument voor beheersing van de juiste privacy maatregelen. De Information Security Officer ondersteunt bij gebruik van dit instrument (*realisatie: vierde kwartaal 2016*).

NS breidt de rapportages van de business aan de NS Privacy Officer uit. De Raad van Bestuur bespreekt elk jaar een policy review, opgesteld door de NS Privacy Officer (*realisatie: vierde kwartaal 2016*).

## Toezicht en verantwoording

NS is een publieke onderneming aan wie de uitvoering van het treinverkeer op het hoofdrailnet in Nederland is toevertrouwd. Bij deze bijzondere maatschappelijke positie horen bijzondere verantwoordelijkheden.

De Raad van Bestuur en het verantwoordelijk management van NS committeren zich volledig aan de uitvoering van de aanbevelingen. NS zal hierop periodiek rapporteren. De Raad van Bestuur monitort en stuurt waar nodig bij, onder andere op basis van maandrapportages. De Raad van Bestuur informeert de Raad van Commissarissen elk kwartaal over de voortgang op dit plan van aanpak. De aandeelhouder, de Minister van Financiën, wordt tenminste op kwartaalbasis geïnformeerd als onderdeel van de reguliere planning en control cyclus.

## Tot slot

Dit plan van aanpak bevat een opsomming van maatregelen die NS in het komend jaar uitvoert. Dat is nodig, maar niet genoeg. NS dient een bedrijfscultuur te realiseren, waarin integer handelen een eerste natuur is. Naast verbetering van de hard controls, is met name nodig dat het management binnen NS haar verantwoordelijkheid voor verbetering van GRC neemt. En dat zij, mede door het voorbeeld dat zij geeft, voor medewerkers duidelijk maakt wat integer gedrag inhoudt. Het management zorgt er tevens voor dat medewerkers bij twijfels of problemen zich durven en kunnen uitspreken en worden gehoord. Onder leiding van de nieuwe bestuurder voor GRC gaat NS hier hard mee aan de slag.



Alvarez & Marsal concluderen dat bij NS van oudsher een cultuur bestaat van autonomie en het zelfstandig een afweging maken over hoe te handelen. Waarbij onbekendheid met regels of onbekendheid met de juiste toepassing van regels, leidt tot een verhoogd risico op (onbewust) normafwijkend gedrag.

NS start in 2016 een breed cultuurprogramma, waarin kennis over, bewustzijn op en gedrag ten aanzien van alle aspecten van bedrijfsintegriteit aan de orde komen, ten einde deze op een hoger niveau te brengen.

Zoals in de inleiding gezegd, is de ambitie van NS zich in de komende jaren te ontwikkelen naar een bedrijf dat op GRC-gebied ruimhartig voldoet aan de standaarden die passen bij onze maatschappelijke rol. Wij zijn ook realistisch; het gaat veel inspanning en tijd kosten om die ambitie te bereiken. Hoe eerder we starten, hoe beter. Wij zijn dan ook al hard aan het werk.