

GVB Holding NV

# Jaarverslag 2018



# Risicomanagement

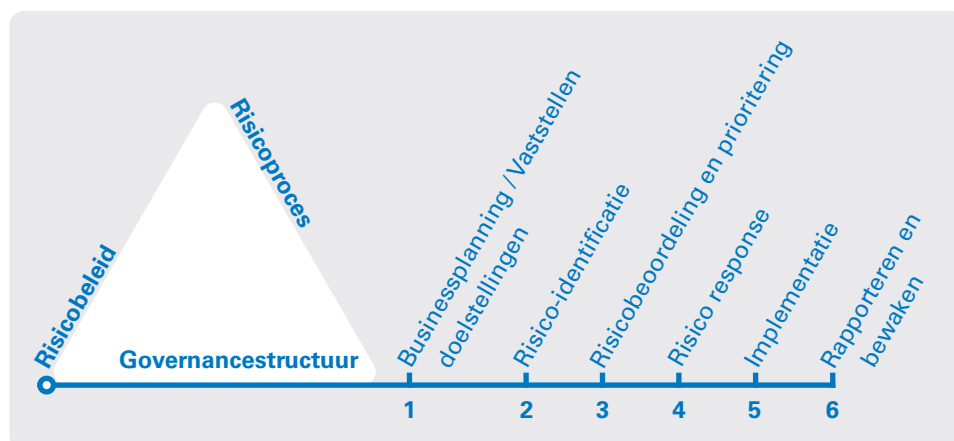
De directie van GVB vindt het van belang dat de risico's van de onderneming beheerst zijn en de basisprocessen op orde zijn. Dit geeft een betrouwbare service aan onze reizigers, gekoppeld aan een voorspelbaar resultaat op onze doelstellingen. Risicomanagement hoort daarom bij de reguliere bedrijfsvoering van GVB. De directie is eindverantwoordelijk voor een effectieve risicobeheersing.

## Risicomanagementsysteem

Risicomanagement geeft inzicht in de strategische, operationele, financiële risico's en governance risico's. Dit versterkt de basis voor besluitvorming en de uitvoering van de operatie. Het risicoprofiel en de belangrijkste risico's worden periodiek besproken met de raad van commissarissen (rvc); dat is ook in 2018 gebeurd. Het verantwoordelijk management treft beheersmaatregelen om de onderkende risico's te mitigeren. De beheersing van de belangrijkste risico's en het resulterende risicoprofiel worden periodiek gerapporteerd aan de rvc.

Het risicomanagement en de interne beheerssystemen van GVB zijn gebaseerd op de richtlijnen van het Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Ze zijn gericht op maximale integratie van bedrijfsprocessen, projecten en de cyclus van planning en controle. Het risicomanagementsysteem heeft drie fundamenteën: risicobeleid, governancestructuur en risicoproces.

Figuur 77 Risicomanagementsysteem GVB



## Risicobeleid

Het risicobeleid van GVB is gericht op het creëren van een transparante besluitvorming met in achtname van de risico's en het beheersen van de risico's in de operatie. Dit passend en aansluitend bij de cultuur van GVB. Het resultaat leidt tot een risicoprofiel dat past binnen de gestelde risicobereidheid.

## Structuur

Binnen GVB is de lijnorganisatie verantwoordelijk voor het managen van risico's. De risicomanager ondersteunt hierbij zowel de directie als het lijnmanagement. De

risicomanager en de directie stellen het risicobeleid op voor GVB. Op basis van dit beleid rapporteren de afdelingen hun risico's in de kwartaalrapportages. De risicomanager consolideert deze risico's periodiek tot een integrale risicorapportage. Onderdeel hiervan is de toets of het risicoprofiel past binnen de risicobereidheid.

### Proces

De afdelingen identificeren met behulp van de GVB-ricomatrix tenminste twee keer per jaar hun risico's en stellen beheersmaatregelen vast. De maatregelen en de jaarplancyclus zijn bij GVB aan elkaar gekoppeld, zodat de uitvoering geborgd is. De risicomanager ondersteunt in dit proces de afdelingen en coacht ze. Naast deze reguliere risicosessies houden we ook sessies op projectniveau.

### Risicobereidheid

De risicobereidheid staat aan de basis van de ricomatrix van GVB. De komende zes jaar heeft GVB te maken met een aantal grote veranderingen. De groei van stad en regio leidt tot grote vervoerskundige aanpassingen waarbij GVB meebeweegt. Dit schept kansen voor GVB, maar geeft daarbij ook nieuwe risico's die door de schaalgrootte van de projecten groot zijn. Een voorbeeld hiervan is de Amstelveenlijn. Omdat de komende zes jaren meerdere grote veranderingen plaatsvinden, is er een – weliswaar tijdelijk – meerjarig verhoogd risicoprofiel. De vroegtijdige inrichting van projectteams voor beheersing van interfaces, het voorbereiden van de operatie en de tijdige inbedding in de staande organisatie zijn hierbij de belangrijkste beheersmaatregelen.

Tabel 33 Risicobereidheid

Risicocategorie	Beschrijving	Risicobereidheid
<b>Strategie</b>	Risico's gerelateerd aan realisatie van de strategische koers en strategische trends, onder andere door groei van de stad, investeringen in materieel en systeemsprongen zoals de Noord/Zuidlijn, maar ook prijsontwikkelingen van het tarief van OV.	<i>Gematigd</i>
<b>Operatie</b>	Risico's gerelateerd aan de huidige exploitatie en potentiële verliezen ten gevolge van inefficiënte processen, menselijke fouten of externe gebeurtenissen.	<i>Laag</i>
<b>Financiën</b>	Risico's waarbij financieel verlies optreedt ten gevolge van de gehanteerde financiële structuur of instrumenten, of door het ontbreken van deugdelijke financiële controles.	<i>Laag</i>
<b>Compliance</b>	Risico op het niet voldoen aan wettelijke voorschriften of andere geldende reglementen en normen. Deze kunnen voortkomen uit wet- en regelgeving, afspraken met toezichthouders of verplichtingen die voortvloeien uit contracten.	<i>Laag</i>

## Risico's en beheersmaatregelen

### Strategische risico's

Tabel 34 **Concessie**

<b>Risico</b>	Verlies van de concessie.
<b>Impact</b>	Gevraagde contractuele performance wordt niet gehaald. Dit leidt tot verlies van de concessie op het herijkingsmoment in 2019, of een volgende onderhandse gunning vindt niet plaats.
<b>Maatregel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Managementaandacht en -programma's op afgesproken performance-indicatoren.</li><li>• Marktconformiteit.</li></ul>
<b>Risico</b>	Concessieovereenkomst onvoldoende ingericht op systeemsprongen, zoals de Amstelveenlijn.
<b>Impact</b>	Onvoorziene negatieve effecten van systeemsprongen vallen bij GVB. Voorbeeld: verhoogde inzet van mensen.
<b>Maatregelen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Grotere projectrol voor GVB om eerder en beter systeemsprongrisico's te mitigeren.</li><li>• Onderhandeling met Vervoerregio Amsterdam en Gemeente Amsterdam over KPI's en vergoedingen.</li></ul>

Tabel 35 **Groei van de stad**

<b>Risico</b>	Strategische vervoerplanning wijkt af van werkelijke groei in aantal reizigers.
<b>Impact</b>	De afwijking leidt tot onvoldoende rijdend materieel, waardoor vervoer van reizigers niet voldoet aan de afgesproken prestaties. De lange besteltijd van materieel maakt snelle correctie lastig.
<b>Maatregelen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Voortdurende optimalisatie van de strategische plannen (financieel, materieel, personeel) van GVB.</li><li>• Optieregelingen in materieelbestellingen voor aanvullend materieel.</li><li>• Uitbreiding van het netwerk.</li></ul>
<b>Risico</b>	Onteigening van terreinen ten behoeve van stadsontwikkeling.
<b>Impact</b>	Onteigening van terreinen binnen de stad leidt tot meer onvergoede dienstreiskilometers door herplaatsing naar terreinen buiten de stad.
<b>Maatregel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• In gesprek met stadsontwikkeling. Duidelijke eisen voor nieuwe locaties.</li></ul>

## Operationele risico's

Tabel 36 **Bedrijfsvoering**

<b>Risico</b>	Toename van tijdelijke verkeersmaatregelen (TVM).
<b>Impact</b>	Verstoringen in de dienstregeling door toename van infrastructurele werken binnen de stad, leidend tot lagere klantwaardering.
<b>Maatregel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vroegtijdige betrokkenheid in planprocessen van de gemeente.</li><li>• Risicoanalyse per TVM om maatregelen situatiespecifiek te maken.</li></ul>
<b>Risico</b>	Te lage beschikbaarheid materieel.
<b>Impact</b>	Het rijdend materieel heeft niet de geëiste beschikbaarheid en betrouwbaarheid vanuit de oorspronkelijke levering of vanuit de eigen onderhoudsprocessen. Dit leidt tot uitval en krapte.
<b>Maatregel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inrichting van een professioneel en effectief logistiek- en onderhoudsproces.</li></ul>

Tabel 37 **Veiligheid**

<b>Risico</b>	Onvoldoende arbo- en transportveiligheid.
<b>Impact</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Onvoldoende veiligheidsbesef kan leiden tot letsel.</li><li>• Toenemende drukte in de stad verhoogt de kans op botsingen en ongevallen.</li></ul>
<b>Maatregel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Veiligheid nu speerpunt in managementprogramma's.</li><li>• Aanstelling van een veiligheidsmanager.</li><li>• Toepassing van Shield+ (MobilEye) op materieel ter ondersteuning bestuurder.</li></ul>

## Financiële risico's

Tabel 38 **Kostenontwikkeling**

<b>Risico</b>	Budgettaire prijsinschattingen vinden plaats op basis van indices. Deze kunnen afwijken van de werkelijkheid.
<b>Impact</b>	Er kunnen afwijkingen ontstaan ten opzichte van het geprognoseerde resultaat.
<b>Maatregel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bewaking van de ontwikkeling van de gehanteerde indices om tijdig budgettair bij te sturen.</li></ul>

Tabel 39 **Personeelskosten**

<b>Risico</b>	Hoge personeelslasten beïnvloeden marktconformiteit van GVB in negatieve zin (cao-stijging boven marktgemiddelde).
<b>Impact</b>	Te hoge personeelskosten verlagen marktconformiteit, waardoor verlenging concessie in gevaar kan komen.
<b>Maatregel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Productiviteitsverbetering.</li><li>• Behoudende loonkostenontwikkeling.</li><li>• Onderzoeken marktconformiteit en in lijn brengen indirecte organisatie.</li></ul>

Tabel 40 **Assetkosten**

<b>Risico</b>	Extra onderhoudskosten ten gevolge van onvoorziene defecten en ontwerpfouten.
<b>Impact</b>	De materiële assets van GVB worden aangeschaft met verwachte onderhoudskosten. Als het materieel sneller veroudert dan voorzien, leidt dit tot hogere onderhoudskosten.
<b>Maatregel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ervaringen verwerken in bestelspecificaties.</li> <li>• Versterken contractmanagement.</li> <li>• Verbetering van de onderhoudsanalyse processen.</li> </ul>

**Governancerisico's**

Tabel 41 **Projectmanagement**

<b>Risico</b>	Projecten worden niet tijdig en binnen kwaliteit en budget gerealiseerd.
<b>Impact</b>	Projectsturing is nog onvoldoende professioneel, waardoor borging van tijdigheid en budget onvoldoende is.
<b>Maatregel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zwaardere sturing op basis van eenduidige systematiek.</li> <li>• Actieve coaching en opleiding.</li> <li>• Zwaardere screening van projectvoorstellen.</li> </ul>