

GVB Holding NV

Jaarverslag 2020



Governance

Hoe besturen we onze organisatie? En hoe is vormgegeven aan ons toezicht en risicomanagement? We beschrijven dit in het hoofdstuk Governance en —in meer detail — op onze corporate website.



Hoofdpijnen

De gemeente Amsterdam is 100% aandeelhouder van GVB Holding NV. Vanuit deze rol is de gemeente verantwoordelijk voor de benoeming van de leden van de raad van commissarissen en de goedkeuring van voordrachten voor benoeming van de statutaire directie. Deze bevoegdheden liggen vast in de statuten van GVB.

Governancestructuur

GVB Holding NV is een naamloze vennootschap naar Nederlands recht. Alle aandelen in de vennootschap worden gehouden door de gemeente Amsterdam. De governancestructuur is gebaseerd op Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek, de statuten van GVB Holding NV en diverse interne reglementen.

GVB Holding NV kent een beperkt structuurregime met in haar governancestructuur een algemene vergadering, een raad van commissarissen, een directie en een ondernemingsraad. Eind 2013 zijn concessieafspraken overeengekomen op basis van inbesteding. Deze inbesteding noodzaakte tot toekenning van belangrijke bevoegdheden aan de concessieverlener, Vervoerregio Amsterdam.

Voor meer details over de bestuurlijke gegevens, OV-domein en taken, beloningsbeleid en formele informatie over interne besturing en medezeggenschap verwijzen we naar onze corporate [website](#).

Figuur 12 **Governance GVB**



OV-Governancetraject

Om het OV toekomstbestendig in te richten, is een steviger systeem nodig.

Vervoerregio Amsterdam, gemeente Amsterdam en GVB werken aan een betere samenwerking hiervoor en een duidelijke verdeling van rollen en taken. Dit wordt nu uitgewerkt in het OV-Governancetraject. In 2022 moet de basis hiervan staan. Meer hierover staat in het hoofdstuk Ontwikkelingen in onze omgeving (zie pagina 16).

Bestuurlijke gegevens

Directie

Samenstelling

De statutaire directie van GVB Holding NV bestond eind 2020 uit drie directeuren die ieder benoemd zijn voor vier jaar, met de mogelijkheid tot herbenoeming van elke keer vier jaar. Door het vertrek van de algemeen directeur bestond de statutaire directie tijdelijk uit twee directeuren. De directeur Techniek & Operatie was tijdelijk algemeen directeur a.i.

Leden van de directie worden geselecteerd op basis van brede ervaring, achtergronden, vaardigheden, kennis en inzichten, waarbij het belang van een evenwichtige verdeling van zetels over vrouwen en mannen nadrukkelijk meeweegt. De verdeling in de directie gedurende 2020 was 67% man en 33% vrouw.

Reglement

Conform artikel 13 van de statuten wordt de taakverdeling van de directie, haar werkwijze en haar relatie tot de rvc, de aandeelhouder en de ondernemingsraad vastgesteld in een reglement. De directie heeft bij unaniem besluit van 21 maart 2017 verklaard in te stemmen met de inhoud van het directiereglement en de daarin opgenomen regels en voor zover deze van toepassing zijn op de directie dan wel haar afzonderlijke leden, deze te zullen naleven, en nieuwe statutaire directeuren eveneens deze verklaring te laten afleggen en ondertekenen. De directie heeft in de laatste reguliere vergadering met de rvc in het verslagjaar een verklaring afgelegd dat zij de rvc in het betrokken kalenderjaar van alle relevante informatie heeft voorzien die de rvc nodig heeft voor een behoorlijke taakuitoefening.

Verdere info staat op de pagina over [de statutaire directie op onze website](#).

Personalia

Claudia Zuiderwijk (vrouw, 1962), algemeen directeur

In dienst sinds 1 oktober 2020. Eerste termijn tot en met september 2024.

Aandachtsgebieden

Veiligheid, Strategie, MVO, Commercie, Human Resources, Corporate Communicatie, ICT en Innovatie, Portfoliomanagement, Concern- en directiesecretariaat, Interne Audit, Stakeholdermanagement.

Nevenfuncties

- Lid raad van commissarissen KPN
- Lid raad van commissarissen APG

Nationaliteit: Nederlands

Koen Beeckmans (man, 1971), financieel directeur

Financieel directeur sinds 1 september 2019,
Eerste termijn tot en met augustus 2023.

Aandachtsgebieden

Concerncontrolling, Concernadministratie, Activa BV, Facilitaire Zaken, Inkoop, Juridische Zaken, Compliance en Integriteit, Risicomanagement en Privacy.

Nevenfuncties

- Commissaris bij Bredenoord Holding NV
- Commissaris bij ICT Group NV
- Lid Raad van Advies Holland Techniek

Nationaliteit: Belgisch

Mark Lohmeijer (man, 1960), directeur Techniek & Operatie

In dienst sinds januari 2017 als statutair directeur. Eerste termijn tot januari 2021, in mei 2020 herbenoemd voor een tweede termijn van 1 januari 2021 tot en met december 2024.

Aandachtsgebieden

Tram, Bus, Metro, Veren, Verkeersleiding, Service en Veiligheid, Railmaterieel, Rail Services, Projectbureau, Verwerving Materieel.

Nevenfuncties: geen

Nationaliteit: Nederlands

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen (rvc) houdt toezicht op het beleid van de statutaire directie en op de algemene gang van zaken van de onderneming en staat de directie met advies terzijde. GVB heeft hiermee een 'two-tier board', waarbij de statutaire directie verantwoording aflegt aan de rvc. Tevens is de rvc de werkgever van de statutaire directie.

Omvang en samenstelling

De vennootschap heeft een rvc bestaande uit zes personen. De profielschets, die in 2018 geactualiseerd is, regelt de omvang en samenstelling van de rvc. De rvc bespreekt deze profielschets bij elke wijziging met de algemene vergadering en de ondernemingsraad. De profielschets is gepubliceerd op onze [website](#).

De rvc is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, de directie en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren, in overeenstemming met de Nederlandse Corporate Governance Code. Iedere commissaris dient geschikt te zijn om de hoofdlijnen van het totale beleid te beoordelen. Iedere commissaris beschikt bovendien over de specifieke deskundigheid die noodzakelijk is voor de vervulling van zijn taak. De rvc streeft ernaar dat hij zodanig is samengesteld dat de continuïteit is gewaarborgd en dat hij naar leeftijd, achtergrond, man-vrouwverdeling, ervaring, vaardigheden, kennis en inzichten evenwichtig is samengesteld. De door de ondernemingsraad voorgedragen commissaris spreekt zonder last of ruggenspraak. De verdeling in de rvc is 60% man en 40% vrouw.

De benoemingstermijn van rvc-leden is vier jaar. Hierna kan een commissaris voor vier jaar worden herbenoemd. GVB valt onder de Wet bestuur en toezicht. Dit heeft gevolgen voor het aantal toezichthoudende functies dat een commissaris wettelijk is toegestaan te bekleden en de rol die een commissaris vervult bij andere organisaties.

Governance rvc

De rvc beschikt over een reglement dat in 2019 is geactualiseerd. Dit reglement bevat de taakverdeling van de rvc, zijn werkwijze en zijn relatie tot en omgang met de directie, de aandeelhouder en de ondernemingsraad van de vennootschap. Met dit reglement beoogt de rvc mede uitvoering te geven aan de Nederlandse Corporate Governance Code zoals vastgesteld door de Monitoring Commissie Corporate Governance Code.

Commissies van de rvc

De rvc heeft een auditcommissie, een strategiecommissie, een remuneratiecommissie, een selectie- en benoemingscommissie en een strategiecommissie ingesteld. De rvc stelt deze commissies uit zijn midden samen. De taak van de commissies is om de besluitvorming van de rvc voor te bereiden. De (gehele) rvc blijft verantwoordelijk voor besluiten, ook als deze zijn voorbereid door een commissie. De commissies hebben elk een eigen interne reglement waarin taken, verantwoordelijkheden en de werkwijze zijn omschreven. De reglementen zijn – evenals het reglement van de rvc – te raadplegen via onze [website](#). De commissies brengen verslag uit aan de rvc.

Publicatie website GVB

Het rooster van aftreden, de statuten en de reglementen staan op onze [website](#). Hier staat meer informatie over de competenties en de deskundigheid van de rvc.

Tabel 22 **Rooster van benoeming en aftreden**

Naam	Benoemd op voordracht	Datum benoeming	Benoemd tot	Benoemingsperiode
De heer A.H. (Albert) Bruins Slot	Ondernemingsraad	16-12-2020	01-07-2021	3e en tevens laatste termijn
Mevrouw drs. S.J. (Sigrid) van Aken		13-10-2017	13-10-2021	2e, in beginsel laatste termijn
Mevrouw mr. E.F. (Elfrieke) van Galen		13-10-2017	13-10-2021	1ste termijn
De heer drs. P.H. (Peter) Smink Msc		23-5-2018	22-5-2022	1ste termijn
De heer drs. D.H. (Dirk) Anbeek		16-12-2020	15-12-2024	1ste termijn
De heer drs. P. (Peter) Meijer		16-12-2020	15-12-2024	1ste termijn

Verklaring raad van commissarissen

De rvc heeft bij unaniem besluit van 7 november 2012 verklaard in te stemmen met de inhoud van het reglement en de daarin opgenomen regels en voor zover deze op de rvc dan wel zijn afzonderlijke leden van toepassing zijn, de regels te zullen naleven. Nieuwe commissarissen verklaren en ondertekenen deze verklaring eveneens.

Personalia (per eind december 2020)

Mr. E.F. (Elfrieke) van Galen (vrouw, 1961)

Voorzitter raad van commissarissen

Lid remuneratiecommissie

Lid selectie- en benoemingscommissie

Commissaris sinds oktober 2017.

Functie

- Partner bij TheRockGroup BV

Nevenfuncties

- Arcadis Nederland, commissaris
- Meerlanden, commissaris
- Houdstermaatschappij Zuid-Holland, commissaris
- Triodos Groenfonds NV/Triodos Organic Growth Fund/Triodos Renewable Europe Fund/Triodos Fair Share Fund, commissaris/toezichthouder
- SEKEM, non-executive board member

Nationaliteit: Nederlands

Drs. S.J. (Sigrid) van Aken (vrouw, 1970)

Voorzitter remuneratiecommissie

Voorzitter selectie- en benoemingscommissie

Commissaris sinds juni 2013

Functies

- CEO Novamedia BV
- Directeur Nationale Goede Doelen Loterijen NV

Nationaliteit: Nederlands

A.H. (Albert) Bruins Slot MBA (man, 1955)

Voorzitter auditcommissie

Voorzitter selectie- en benoemingscommissie 2

Commissaris sinds december 2012

Nevenfuncties

- VNO/NCW Drenthe, bestuurslid
- Stichting Drentse Landschap, voorzitter
- Economic Board Noord-Nederland, lid
- Program Board Dutch Tech Zone, lid

Nationaliteit: Nederlands

Drs. P.H. (Peter) Smink (man, 1965)

Lid auditcommissie

Commissaris sinds 23 mei 2018

Functie

- Directeur-generaal Belastingdienst

Nationaliteit: Nederlands

Drs. P. Meijer (1953)

Commissaris sinds 16 december 2020

Functie

- adviseur Ondernemingsraden

Nevenfuncties

- HES International, lid raad van commissarissen
- Clientenraad Gooise Erf, lid

Nationaliteit: Nederlands

Drs. D.J. (Dirk) Anbeek (1963)

Commissaris sinds 16 december 2020

Functie

- CEO Landal Greenparks

Nevenfuncties

- Nationaal Fonds 4 en 5 mei, bestuurslid

Nationaliteit: Nederlands

Op onze [website](#) staan de actuele gegevens en meer informatie over het profiel van de rvc.

Bezoldigingsbeleid

De rvc heeft in 2017 het bezoldigingsbeleid van de statutaire directie herijkt, met een versoering van het bezoldigingspakket. Deze aanpassingen komen voort uit de wens van de algemene vergadering en de rvc om aan te sluiten bij het Beloningsbeleid Deelnemingen 2016 van gemeente Amsterdam en de maatschappelijke ontwikkelingen rondom dit thema.

De algemene vergadering heeft het bezoldigingsbeleid GVB op 13 oktober 2017 vastgesteld. Dit beleid is van toepassing op nieuwe bestuurders; de afspraken met de zittende bestuurders worden conform het Beloningsbeleid Deelnemingen 2016 gerespecteerd. Bij herbenoeming streeft de rvc ernaar met een zittende bestuurder overeenstemming te bereiken over de bezoldiging, rekening houdend met onder andere de maatschappelijke context.

Bezoldiging directie

Binnen het door de aandeelhouder vastgestelde beloningsbeleid stelt de rvc de bezoldiging van de statutaire directie vast. Op voorstel van de remuneratiecommissie heeft de rvc de samenstelling van het arbeidsvoorwaardenpakket goedgekeurd. Een eventuele ontslagvergoeding bedraagt op grond van het bezoldigingsbeleid 2014 in beginsel maximaal een maal het vaste jaarinkomen. Conform het bezoldigingsbeleid 2017 bedraagt de eventuele ontslagvergoeding maximaal € 75.000. Bij vrijwillig ontslag wordt geen vertrekvergoeding uitgekeerd.

Toegepaste bezoldiging lid statutaire directie (combinatie bezoldigingsbeleid GVB 2014 en Deelnemingenbeleid 2016)

Het college van B&W heeft op 16 februari 2016 een nieuw beloningsbeleid voor gemeentelijke deelnemingen vastgesteld. Bij de benoeming per januari 2017 is voor de bezoldiging van de directeur Techniek & Operatie aansluiting gezocht bij het Bezoldigingsbeleid statutaire directie van GVB 2014 en het Beloningsbeleid Deelnemingen 2016 van de gemeente Amsterdam.

Toegepaste bezoldiging twee leden statutaire directie (bezoldigingsbeleid GVB 2017)

De bezoldiging van de in 2020 benoemde algemeen directeur en de financieel directeur is gebaseerd op het Bezoldigingsbeleid statutaire directie uit 2017, dat op 13 oktober 2017 door de algemene vergadering is vastgesteld.

Toegepaste bezoldiging voormalig lid statutaire directie (bezoldigingsbeleid GVB 2014 in combinatie met bezoldigingsnorm bezoldigingsbeleid 2017)

De bezoldiging van de voormalig algemeen directeur is gebaseerd op het Bezoldigingsbeleid statutaire directie uit 2014, dat op 17 april 2014 door de algemene vergadering is vastgesteld.

Op verzoek van de algemeen directeur en in afstemming met de rvc was de bezoldiging van de algemeen directeur per 1 juni 2018 (herbenoeming) in lijn met de WNT-II-norm (Wet verlaging bezoldigingsmaximum WNT).

Bezoldiging rvc

De bezoldiging van de rvc-leden wordt vastgesteld door de algemene vergadering en is niet afhankelijk van de resultaten van GVB. Door de algemene vergadering is in 2017, met voorafgaande goedkeuring door Vervoerregio Amsterdam, besloten de bezoldiging van de rvc-leden in lijn te brengen met het Beloningsbeleid Deelnemingen gemeente Amsterdam uit 2016. Het honorarium was voor 2020 vastgesteld op € 20.100 en dat van de voorzitter op € 30.150. Dit is 10% van de oorspronkelijk WNT-II-norm (2020) voor de leden, en 15% van de oorspronkelijk WNT-norm (2020) voor de voorzitter. Voor 2021 is besloten het honorarium ongewijzigd te laten. Dit betekent dat de WNT-II-norm voor 2020 van toepassing blijft.

Bijdrage aan langetermijnwaardecreatie

Het bezoldigingsbeleid van GVB sluit aan bij de langetermijnstrategie van GVB en de daarbij behorende doelstellingen. Hiermee wordt een bijdrage geleverd aan de waardecreatie van GVB op de lange termijn. Het bezoldigingsbeleid bevat geen prikkels (bijvoorbeeld variabele beloning) die afbreuk kunnen doen aan de taakopdracht van de statutaire directie om de langetermijnbelangen van GVB te dienen.

Ten slotte wordt opgemerkt dat GVB weliswaar niet valt onder de werkingssfeer van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen in de publieke en semipublieke sector (WNT). Dit laat onverlet dat de rvc een bezoldigingsbeleid onderschrijft dat aansluit op de normen zoals die gelden binnen de (semi)publieke sector en dat eveneens passend is voor de statutaire directie van GVB.

OV-domein en taken GVB

GVB is verweven met verschillende bestuurlijke organisaties die taken aan GVB hebben uitbesteed.

OV-exploitatie en handhaving sociale veiligheid

De Concessie Amsterdam is het contract voor de exploitatie van het openbaar vervoer en handhaving van de sociale veiligheid. Een concessie is nodig om in een bepaald gebied gedurende een bepaalde periode het openbaar vervoer te mogen verzorgen. Concessieverleners zijn provincies en vervoerregio's. Vervoerregio Amsterdam is concessieverlener voor het openbaar vervoer in Groot-Amsterdam. GVB Exploitatie BV is als concessiehouder verantwoordelijk voor de uitvoering. De Concessie Amsterdam is vastgesteld op 5 december 2013 en loopt tot en met 2024. Vanuit dit contract biedt GVB het openbaar vervoer met metro, bus en tram aan de reizigers in en rond Amsterdam.

- Contract: Concessie Amsterdam
- Concessiehouder: GVB Exploitatie BV
- Concessieverlener: Vervoerregio Amsterdam
- Bekostiger: Vervoerregio Amsterdam

De concessie is onderhands gegund. Vervoerregio Amsterdam heeft daardoor zeggenschap over GVB Exploitatie BV. Voor de benoeming en het ontslag van commissarissen en de statutaire directie wordt Vervoerregio Amsterdam gevraagd om voorafgaande goedkeuring.

Minder subsidie

De afspraken in de verleende concessie hebben gedurende de concessieperiode tot een forse afname van de subsidie geleid. Door de beoogde groei van het aantal reizigers per dag en de hieruit volgende reizigersinkomsten en efficiency-verbeteringen is het mogelijk om met minder subsidie toch een beter OV te realiseren. Hiervoor zijn bij het overeenkomen van de concessie reeksen met kentallen voor onder andere de reizigersaantallen, reizigersinkomsten en subsidie overeengekomen. In de concessie zijn afspraken gemaakt over de periodieke bijstelling hiervan. Meerdere malen zijn de concessiereeksen aangepast naar aanleiding van de groei van het aantal reizigers. Hierdoor kon de subsidie verder worden verlaagd.

Evaluatie van de prestaties

In september 2019 heeft het Dagelijks Bestuur van Vervoerregio Amsterdam vastgesteld dat GVB aan de evaluatiecriteria voldoet. Hierdoor blijven de concessievoorwaarden van kracht tot eind 2024.

Nieuwe concessie

In december 2019 heeft het Dagelijks Bestuur van Vervoerregio Amsterdam besloten om te starten met een inbestedingsprocedure voor een nieuwe concessie per december 2021. Aanleiding hiervoor is dat de OV-vraag ook de komende jaren toeneemt en er daarom een schaa sprong in het OV nodig is. Daarnaast bevat de huidige concessie onvoldoende prikkels om de schaa sprong te accommoderen.

Sociale veiligheid

In de concessie zijn ook afspraken gemaakt over handhaving van de sociale veiligheid in het openbaar vervoer. GVB Exploitatie BV heeft hiervoor resultaatafspraken; Vervoerregio Amsterdam stelde in 2020 een bedrag van € 20,1 miljoen beschikbaar voor te leveren prestaties. Buitengewoon opsporingsambtenaren van gemeente Amsterdam zijn samen met de politie als Veiligheidsteam Openbaar Vervoer verantwoordelijk voor het handhaven van de openbare orde. Daarnaast heeft GVB eigen buitengewoon opsporingsambtenaren die verantwoordelijk zijn voor de bedrijfsoperationele handhaving.

Communautaire vergunning

Op 16 december 2016 heeft GVB Exploitatie BV een (nieuwe) communautaire vergunning toegekend gekregen. De verleende communautaire vergunning is geldig van 29 december 2016 tot en met 28 december 2021.

Vervoerregio Amsterdam stuurt in haar aanpak op behaalde resultaten en rekent GVB daar ook op af. De prestaties worden gemeten op basis van de klanttevredenheid (OV-Klantenbarometer), het aantal reizigerskilometers in de spits, de punctualiteit en rituitval, en de sociale veiligheid. In de concessie geeft Vervoerregio Amsterdam meer prikkels in plaats van voorschriften, om te sturen op resultaten. Zo maakt Vervoerregio Amsterdam een deel van de subsidie variabel, afhankelijk van de groei van het aantal reizigerskilometers in de spits.

Begin 2018 is aan GVB Commercieel Vervoer BV een communautaire vergunning verleend voor de periode 5 januari 2018 tot 4 januari 2023.

Beheer en onderhoud railinfrastructuur

De tram- en metro-infrastructuur is eigendom van de gemeente Amsterdam. Het beheer en onderhoud ervan is uitbesteed aan GVB Infra BV. In een overeenkomst Beheer en Onderhoud Railinfrastructuur (BORI) tussen de afdeling Metro en Tram van de gemeente en GVB Infra BV zijn de afspraken vastgelegd. Het BORI-contract is gekoppeld aan de duur van de concessie. Vervoerregio Amsterdam stelt de middelen voor dit contract ter beschikking aan afdeling Metro en Tram van de gemeente Amsterdam.

- Contract: Beheer en Onderhoud Railinfrastructuur
- Uitvoering: GVB Infra BV
- Opdrachtgever en eigenaar infrastructuur: gemeente Amsterdam, afdeling Metro en Tram
- Bekostiger: Vervoerregio Amsterdam (aan de gemeente)

Strategische middelen

GVB Activa BV ziet toe op de instandhouding en het gebruik van de middelen voor (en door) GVB Exploitatie BV. Deze middelen, de strategische activa, bestaan uit metro's, trams en bussen, vastgoed, procesinstallaties en ICT-systemen. Vervoerregio Amsterdam keurt de investeringen in strategische activa goed en verstrekt hiervoor investeringssubsidies.

- Uitvoering (toezicht): GVB Activa BV
- Bekostiger: Vervoerregio Amsterdam
- Eigenaar middelen: gemeente Amsterdam

Exploitatie en onderhoud veren

De gemeente Amsterdam is verantwoordelijk voor het instellen van veerdiensten over het IJ en het Noordzeekanaal. GVB Veren BV verzorgt dit in opdracht van de gemeente, afdeling Verkeer en Openbare Ruimte. Ook de aanleg van en het onderhoud aan pontaanlandingen is uitbesteed aan GVB Veren BV.

- Contract: Veren
- Uitvoering: GVB Veren BV
- Opdrachtgever en eigenaar veren en infrastructuur: gemeente Amsterdam, afdeling Verkeer en Openbare Ruimte
- Bekostiger: gemeente Amsterdam, afdeling Verkeer en Openbare Ruimte

Stationsontwikkeling

GVB Stations Retail & Ontwikkeling BV draagt bij aan de verblijfskwaliteit op de Amsterdamse stations, perrons en haltes. Deze onderneming voert commerciële activiteiten uit.

Aanvullend vervoer

GVB Commercieel Vervoer BV biedt bijzonder personenvervoer, taxivervoer en overig personenvervoer aan, als aanvulling op het reguliere OV in Amsterdam door GVB Exploitatie BV. Begin 2018 is aan GVB Commercieel Vervoer BV een communautaire vergunning verleend voor de periode 5 januari 2018 tot 4 januari 2023.

Risicomanagement

GVB opereert in de dynamische omgeving van de landelijke hoofdstad. Dat biedt natuurlijk kansen, maar brengt ook risico's met zich mee. GVB wil deze risico's beheersen.

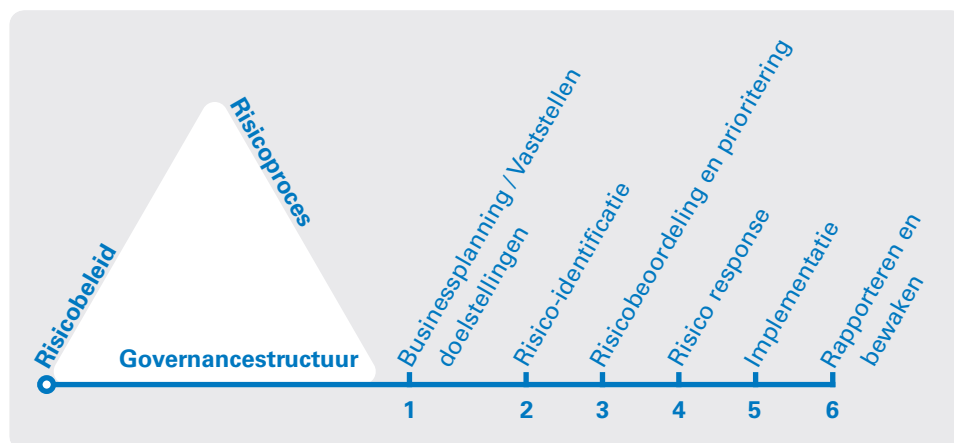
We brengen daarom risico's in beeld, komen met passende maatregelen en zorgen ervoor dat onze basisprocessen op orde zijn. Hierdoor kunnen we onze reizigers een betrouwbare service bieden, gekoppeld aan een voorspelbaar resultaat.

Risicomanagement hoort bij de reguliere bedrijfsvoering van GVB. De directie is eindverantwoordelijk voor een effectieve risicobeheersing. Risicomanagement geeft inzicht in de strategische, operationele, financiële en compliance-risico's van GVB. Dit versterkt de basis voor besluitvorming en de uitvoering van de operatie. Het verantwoordelijk lijnmanagement treft beheersmaatregelen om onderkende risico's te mitigeren. De beheersing van de belangrijkste risico's en het resulterende risicoprofiel worden periodiek gerapporteerd aan het bestuur en de rvc.

Het risicomanagement en het interne beheerssysteem van GVB zijn gebaseerd op de richtlijnen van het Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

De interne beheerssystemen zijn gebaseerd op een resultaatgerichte processturing met controls om de grootste risico's in de processen te beheersen. Cyclische beoordeling van de werking van deze controls leidt tot verbetering van de processen. Hiermee verankert GVB het risicomanagement in de uitvoering van de bedrijfsprocessen.

Figuur 13 **Risicomanagementsysteem GVB**



Risicobeleid

Het risicobeleid van GVB is gericht op het creëren van een transparante besluitvorming waarbij we onze risico's in acht nemen en beheersen, passend bij de cultuur van GVB. Binnen het beleid heeft GVB een risicomatrix opgesteld om de omvang van risico's in te schatten in termen van kans en effect. Op basis hiervan bepalen we de noodzaak en de urgentie om maatregelen te treffen op het risico. Alle risico's samen, met hun actuele kans en effect, bepalen het risicoprofiel van GVB. Dit risicoprofiel moet door besluitvorming en uitvoering van maatregelen binnen gestelde grenzen blijven: de vastgestelde risicobereidheid.

Governancestructuur voor risicomanagement

De risicomanager en de directie stellen het risicobeleid op voor GVB. Bij besluitvorming weegt de directie de omvang van risico's mee en ze bepaalt of GVB deze (in hun totaliteit) kan dragen. Het lijnmanagement treft maatregelen op risicovolle situaties (zowel binnen processen als projecten). Daarmee verkleint het lijnmanagement de impact van de actuele risico's. De risicomanager ondersteunt hierbij zowel de directie als het lijnmanagement.

De afdelingen rapporteren hun risico's in de kwartaalrapportages. De directie bepaalt jaarlijks de strategische risico's van GVB, inclusief externe risico's (zoals wijzigende wetgeving of beleid). De risicomanager consolideert het totaal van deze risico's periodiek tot een integrale risicorapportage. Onderdeel hiervan is de toets of het risicoprofiel past binnen de risicobereidheid. Deze risicorapportage wordt besproken met de Auditcommissie van de rvc.

Proces

De afdelingen identificeren met behulp van de GVB-risicomatrix ten minste twee keer per jaar hun risico's en stellen beheersmaatregelen vast. De uit te voeren maatregelen worden opgenomen in de jaarplannen, zodat de uitvoering is geborgd. De risicomanager ondersteunt de afdelingen en coacht ze.

Investeringsgroter dan € 200.000 bespreekt de risicomanager met projectleider en de projecteigenaar. Bespreekpunten zijn een toets op de volledigheid van de risico-inschatting en de robuustheid van maatregelen. Het doel is een beter voorspelbaar projectresultaat.

Risicobereidheid

De risicobereidheid staat aan de basis van de risicomatrix van GVB. Het komende decennium heeft GVB te maken met een aantal grote veranderingen.

De Amstelveenlijn is recent opgestart en andere systeemspelingen zijn onderweg. Dit mechanisme schept kansen voor GVB, maar brengt tegelijkertijd nieuwe operationele risico's met zich mee.

De coronapandemie toont de gevoeligheid van GVB voor grote maatschappelijke risico's. De reizigersgroei is omgeslagen en geslonken tot 40% van het niveau 2019. Herstel op korte termijn wordt niet voorzien. De markconformiteitseisen verkleinen de interne reserves voor het opvangen van risico's.

GVB zal de impact van beide veranderingen moeten opvangen. De belangrijkste verbetermaatregelen zijn een goede procesmatige inrichting van de operationele processen, de administratieve processen en de projecten. Enerzijds om risico's zo veel mogelijk te voorkomen, en anderzijds om ze zo efficiënt mogelijk op te vangen als ze wel optreden. Daarmee moet er een positief verschil komen tussen risicobereidheid en het werkelijke risicoprofiel.

Belangrijkste gebeurtenis: corona-uitbraak

De uitbraak van het coronavirus in maart heeft een grote impact op de samenleving en ook op het gebruik van het openbaar vervoer in Nederland. GVB merkt de gevolgen hiervan met name in het dalende reizigersaantallen (60% minder dan in de vergelijkbare periode in 2019) en daarmee ook in dalende reizigersopbrengsten. De pandemie kan ook impact hebben op de veiligheid van onze medewerkers. We hebben in eerste instantie de focus gelegd op veilig vervoer voor onze reizigers en medewerkers, een veilige werkomgeving in bijvoorbeeld de werkplaatsen, en het in staat stellen van andere medewerkers om thuis te werken.

Inmiddels is duidelijk dat de pandemie tot zeker 2024 een negatief effect zal hebben op de reizigersaantallen. Dit raakt direct de winstgevendheid van GVB. We sturen daarom nadrukkelijk op kosten en uitgaven en het versoberen van de dienstregeling, dit laatste in overleg met Vervoerregio Amsterdam.

Kosten beheersen is ook risico's beheersen. Daarbij kiest GVB voor het versterken van de processen en het optimaliseren van de interne procesketens. Dit zien we als belangrijke instrumenten om deze doelen te ondersteunen.

Risico's en beheersmaatregelen

Tabel 23 Strategische risico's

Risico	Onduidelijk overheidsbeleid over de beschikbaarheidsvergoeding na 30 september 2021.
Impact	Terugval van inkomsten en cashpositie van GVB zet de continuïteit van de onderneming onder druk.
Maatregelen	• Landelijke belangenbehartiging en campagnes via OV-NL. • Versobering dienstregeling en organisatie.
Risico	Toenemende vervlechting van ICT-systemen voor sturing en controle van het vervoerssysteem.
Impact	Lokale verstoringen kunnen leiden tot grote verstoringen in de dienstregeling, met name bij Metro. De complexiteit neemt toe en implementatierisico's bij projecten raken het hele vervoerssysteem. Het leidt tot hogere assetkosten.
Maatregelen	• Sterke projectteams die nauw verbonden zijn aan de operatie. • Langetermijnsamenwerking met kritische leveranciers.

Tabel 24 Inpasbaarheid van OV in de stad

Risico	Realisatie van OV-voorzieningen in de stad (zoals eindhuisjes, laadinfra) onvoldoende voorzien in de ontwikkeling van de stad.
Impact	Projectonzekerheden treden op (go/no-go of grote uitloop). Daarnaast zijn de kosten van de voorzieningen buitengewoon hoog vanwege inpassingseisen.
Maatregelen	Overleg in vroeg stadium met verantwoordelijke instanties.
Risico	Onteigening van terreinen (GVB-locaties) ten behoeve van stadsontwikkeling.
Impact	Leidt tot meer en niet vergoede dienstreiskilometers door herplaatsing naar terreinen buiten de stad.
Maatregel	• In gesprek met stadsontwikkeling. Duidelijke eisen voor nieuwe locaties.

Operationele risico's

Tabel 25 **Bedrijfsvoering**

Risico	Toename van tijdelijke verkeersmaatregelen (TVM). Verstoring van de dienstregeling door het grote aantal bruggen en kades die de komende jaren versterkt moeten worden.
Impact	Toename van de hoeveelheid infrastructurele werken binnen de stad heeft verstoringen in de dienstregeling tot gevolg, leidend tot lagere klantwaardering en lagere productiviteit.
Maatregelen	Vroegtijdige betrokkenheid in planprocessen van de gemeente. Risicoanalyse per TVM om maatregelen situatie-specifiek te maken.
Risico Impact	Te lage beschikbaarheid personeel ten gevolge van corona. Het landelijk quarantainebeleid bij positief geteste personen leidt tot een hogere uitval dan alleen de betroffen persoon. Bij een hoge besmettingsgraad raakt dit de beschikbaarheid van personeel.
Maatregel	• Sneltestmogelijkheden voor rijdend personeel. • Strakke handhaving van beleid op ziekte en verzuim.

Tabel 26 **Veiligheid**

Risico Impact	Veiligheid van rijdend personeel tijdens de coronaperiode. Agressief gedrag ten opzichte van bestuurders en conducteurs bij handhaving van coronarichtlijnen en besmettingsgevaar voor het eigen personeel zijn toegenomen.
Maatregelen	• Goede afschermende maatregelen in de voertuigen. • Inzet vanuit Service & Veiligheid daar waar nodig.

Tabel 27 **Externe bedreigingen voor de operatie**

Risico Impact	Manifestatie pandemie door uitbraak coronavirus (Covid-19). Grote terugval van reizigersaantallen en daarmee reizigersinkomsten vormen een bedreiging voor de continuïteit. De pandemie vormt een bedreiging voor de gezondheid van reizigers en onze medewerkers.
Maatregelen	• Instellen calamiteitenteam. • Veiligheid bieden voor alle medewerkers. • Aanhouden adequaat vermogen en liquiditeit. • Beheersmaatregelen om operationele en financiële impact van coronapandemie op te vangen. • Flexibele schil personeel inzetten.

Financiële risico's

Tabel 28 **Personeelskosten**

Risico	Marktconformiteit van GVB in negatieve zin beïnvloed door hoge personeelslasten (cao-stijging boven marktgemiddelde).
Impact	Te hoge personeelskosten verlagen marktconformiteit, waardoor verlenging van de concessie in gevaar kan komen.
Maatregel	• Productiviteitsverbetering. • Behoudende loonkostenontwikkeling.

Tabel 29 **Assetkosten**

Risico	Extra onderhoudskosten ten gevolge van onvoorziene defecten en ontwerpfouten.
Impact	De materiële assets van GVB worden aangeschaft met verwachte inzet en verwachte onderhoudskosten. Als het materieel sneller veroudert door een hogere inzet dan voorzien, leidt dit tot hogere onderhoudskosten.
Maatregel	• Kilometerafhankelijke berekening van onderhoudskosten. • Ervaringen verwerken in bestelspecificaties. • Verbetering van de onderhoudsanalyse van processen.

Governancerisico's

Tabel 30 **Projectmanagement**

Risico	Veel tijd nodig voor besluitvorming over financiering van grote projecten.
Impact	Dit vertraagt de realisatie, waardoor extra kosten moeten worden gemaakt (levensduurverlenging, extra onderhoud) ter overbrugging van de verloren tijd. Dit heeft een forse financiële impact.
Maatregel	• Herbezinning op de governance van het Amsterdamse OV. • Strakke projectvoering.

Tabel 31 **IT-security**

Risico	Gerichte indringing van buitenaf op GVB-systemen met als doel crimineel geldelijk gewin of sabotage.
Impact	Een kwaadwillende externe partij kan via de systemen GVB gijzelen en chanteren en in een ergste geval de besturingssystemen beïnvloeden zodanig dat de veiligheid van de reiziger en de medewerker in het geding komt.
Maatregel	• Integrale aanpak van cybersecurity en informatiebeveiliging bij alle IT-projecten op bestaande en nieuwe systemen als focus voor 2021 en verder.

Interne besturing

GVB heeft integriteit en transparantie hoog in het vaandel staan. Onze interne besturingssystemen en beleid zijn erop gericht dat we voldoen aan wat wet- en regelgeving van ons vraagt.

We hebben een interne gedragscode met afspraken over hoe wij ons opstellen ten opzichte van elkaar en van andere belanghebbenden. Met onze medewerkers zijn we gedurende het jaar in constructieve dialoog, onder meer via de medezeggenschap. Met onze leveranciers hebben we in een gedragscode afspraken vastgelegd over hoe we met elkaar zaken willen doen. De interne auditafdeling toetst of we ons houden aan de wet- en regelgeving en aan de interne (GVB-)normen en bedrijfsregels.

Compliance en integriteit

GVB heeft integriteit en transparantie hoog in het vaandel staan. Onze interne besturingssystemen en beleid zijn erop gericht dat we voldoen aan wat wet- en regelgeving van ons vraagt.

We hebben een interne gedragscode met afspraken over hoe wij ons opstellen ten opzichte van elkaar en van andere belanghebbenden. Met onze medewerkers zijn we gedurende het jaar in constructieve dialoog, onder meer via de medezeggenschap. Met onze leveranciers hebben we in een gedragscode afspraken vastgelegd over hoe we met elkaar zaken willen doen. De interne auditafdeling toetst of we ons houden aan de wet- en regelgeving en aan de interne (GVB-)normen en bedrijfsregels.

Privacy-compliance

Persoonsgegevens

Alle personen die met GVB in contact zijn, zoals reizigers en medewerkers, moeten erop kunnen vertrouwen dat GVB zorgvuldig en betrouwbaar omgaat met hun persoonsgegevens. Over hoe wij dit doen, informeren we reizigers en medewerkers in onze privacyverklaring. Medewerkers die in dienst treden, ontvangen deze informatie in de welkomstbrief en verder is die te vinden op intranet. Reizigers verwijzen we daarnaar op onze GVB-website, bijvoorbeeld als ze zich aanmelden voor een GVB-account. We bieden de mogelijkheid om vragen te stellen of privacy-rechten uit te oefenen.

AVG

Medewerkers worden via e-mail en intranet regelmatig geïnformeerd over de AVG. Nieuwe medewerkers krijgen een e-learning. Zo krijgen ze voldoende kennis en tools om te handelen volgens de privacyregels. Van belang is ook dat we met de organisaties die onze persoonsgegevens verwerken in gesprek zijn en blijven over privacy-compliance. Daarom hebben we in 2020 een evaluatie voor onze verwerkers ontwikkeld, aan de hand waarvan we periodiek met hen in gesprek gaan.

Thuiswerken

Kantoormedewerkers van GVB werken sinds maart 2020 zo veel mogelijk thuis. Om ervoor te zorgen dat zij ook daar veilig werken met persoonsgegevens, hebben we informatiebeveiligingsmaatregelen getroffen. Daarnaast hebben we instructies gegeven over hoe onze medewerkers thuis privacy-proof kunnen werken. Het mag niet uitmaken waar onze medewerkers werken: ze moeten overal privacy-compliant werken.

Compliance

Een integrale organisatie en bedrijfscultuur zijn essentieel voor de bedrijfscontinuïteit van GVB. Onze compliancefunctie bevordert en bewaakt de integriteit en beheerste bedrijfsvoering. We sluiten hiermee aan bij de Nederlandse Corporate Governance Code 2016.

Inzicht hebben in en het beheersen van compliancerisico's ondersteunt GVB bij het voldoen aan wet- en regelgeving. Compliance is hierbij een samenspel tussen de diverse functionarissen binnen de organisatie. De compliance officer ondersteunt het management en de medewerkers van GVB bij het realiseren van compliance en een integrale bedrijfscultuur.

Integriteit

We vinden het belangrijk dat reizigers, belanghebbenden en leveranciers vertrouwen hebben in onze organisatie en dat er een veilig werkklimaat is voor iedereen bij GVB. Dit is in diverse regelingen bij GVB vastgelegd, waaronder het integriteitsbeleid. Dit beleid, geactualiseerd in 2020, ziet in het bijzonder toe op het creëren en realiseren van de gewenste cultuur en bijbehorend gedrag. Bij de introductie van nieuwe medewerkers geven we aandacht aan integriteit, cultuur en gedrag. Voor nieuwe leidinggevendenden geeft de compliance officer een interactieve boodschap met daarin een aantal dilemma's vanuit integriteit. Hiermee stimuleren we integer gedrag en een integrale bedrijfscultuur en vergroten we de bewustwording van compliancerisico's. De compliance officer geeft op verzoek in werkoverleggen toelichtingen of workshops over gedrag en cultuur. Hiermee stuurt GVB proactief op gewenst gedrag. De compliance officer werkt hierin nauw samen met HR, van waaruit komend jaar het thema multicultureel vakmanschap wordt opgepakt.

Melden van incidenten

GVB heeft een Meldpunt Integriteit waar medewerkers (vermoedens van) integriteitsschendingen kunnen bespreken en melden. Bij concrete vermoedens kan het Meldpunt de directie adviseren een integriteitsonderzoek te starten. In 2020 werden in totaal 47 incidenten gemeld, tegenover 53 in 2019. Het merendeel van de meldingen spitsen zich toe op ongewenst gedrag, diefstal en frauduleuze handelingen. Er is voor 2021 een ruim awareness programma opgezet dat juist op deze thema's inzet. Hierbij zal eveneens de geactualiseerde regelgeving rondom Klokkenluidersprocedure en de gedragscode worden meegenomen.

Gedragscode en klokkenluidersregeling

Alle medewerkers van GVB behoren zich te gedragen overeenkomstig maatschappelijke normen en wet- en regelgeving. De afspraken hierover liggen vast in de GVB Gedragscode. Medewerkers zijn verplicht om integriteitsrisico's of -situaties te melden. Zij kunnen bij twijfel hun leidinggevende of de compliance officer raadplegen. De gedragscode is in 2019 geactualiseerd. Deze zal continue onder de aandacht van de medewerkers worden gebracht. Ook heeft GVB een klokkenluidersregeling die is opgenomen in de cao. De wetgeving hieromtrent wijzigt in 2021, hiervoor zal in de awareness nadere aandacht zijn.

Andere richtlijnen

- GVB heeft beleid opgesteld over samenwerking en omgang binnen GVB bij privé-, familiale of vriendschappelijke relaties.
- In de cao van GVB staan regels over alcohol en drugs, met een nultolerantiebeleid als uitgangspunt.
- Met de 'richtlijn Social Media' helpen we medewerkers om social media goed te benutten en vervelende ervaringen te voorkomen. Communicatie namens GVB wordt alleen verzorgd door de afdeling Corporate Communicatie.
- In de cao staat de 'gedragslijn Vermoeden van misstanden'. Het gaat daarbij om strafbare feiten, grove schending van regel- en wetgeving en grote gevaren voor volksgezondheid, veiligheid of milieu, of het bewust achterhouden van informatie

hierover. Medewerkers zijn verplicht serieuze aanwijzingen van misstanden te melden.

- GVB heeft ook een richtlijn voor het aannemen van geschenken en uitnodigingen. In 2020 onderzochten we of medewerkers voldoende bekend zijn met de regeling en of de regeling wordt nageleefd. Hoewel er geen noemenswaardige incidenten waren, concluderen we dat de regeling duidelijker kan en opnieuw onder de aandacht gebracht moet worden.

Meer over de Gedragscode en andere richtlijnen staat op [onze website](#).

Cybersecurity

Door corona werken veel medewerkers thuis. Dit heeft gevolgen voor de cybersecurity. We zien een verhoogde aandacht van cybercriminelen. En er is een grotere vraag naar op afstand samenwerken, ook met partners en leveranciers. Daarom is de planning van maatregelen gewijzigd en sommige activiteiten zijn naar voren gehaald.

Samen met de afdeling ICT zijn noodzakelijke aanpassingen gemaakt om thuis veilig en effectief te kunnen werken. We bereiden nog extra aanpassingen voor om onze medewerkers veilig te laten samenwerken met een zo klein mogelijke impact van cybersecuritymaatregelen op het dagelijks werk.

Om te kunnen voldoen aan onze plicht rond bescherming van persoonsgegevens van klanten en medewerkers, voeren we compliance-assessments uit op de eerste toeleveranciers en verwerkers op de AVG en de informatiebeveiliging. Zo zorgt GVB dat de beveiliging van persoonsgegevens ook bij verwerkers van gegevens up-to-date blijft en dat het vertrouwen van klanten in GVB intact blijft.

Hoewel GVB nu minder reizigers vervoert dan in eerdere jaren, gaan de aanpassingen, het onderhoud en de vernieuwingen van de infrastructuur en voer- en vaartuigen door. Deze zijn steeds meer afhankelijk van IT, en daardoor is cybersecurity essentieel. Samen met onze leveranciers werken we aan moderne oplossingen om dit type cybersecurityrisico's te minimaliseren.

Interne audit

Interne audit is een onafhankelijke functie waarvan de bevoegdheden zijn vastgelegd in een audit charter. Interne Audit GVB heeft een kwaliteitscertificaat van de beroepsorganisatie Institute of Internal Auditors (IIA), dit toont aan dat Interne Audit GVB werkt volgens de Professional Standards.

Interne audit valt rechtstreeks onder de algemeen directeur en overlegt regelmatig met de externe accountant. Er is een directe rapportagelijn naar de auditcommissie, en interne audit neemt deel aan de vergaderingen van de auditcommissie. Interne audit voert GVB-breed jaarlijks diverse audits uit om te controleren of GVB voldoet aan eigen regels en normen, maar ook of GVB voldoet aan relevante wet- en regelgeving. Zo verleent interne audit assurance over de mate van interne beheersing van processen binnen GVB.

Inkoop en aanbesteding

Ons inkoopbeleid volgt de juridische kaders voor Europees aanbestedingsrecht. GVB hanteert externe en interne drempelwaarden. We stellen een inkoopplan op met de inkoopstrategie en een schets van het juridische kader. Onze Tenderboard moet dit goedkeuren.

Rechtmatig inkopen is de regel; afwijken van aanbestedingsregels is uitzondering. Relatief gezien gaat het om enkele procenten van het totaal aantal inkopen. Voor het BORI-domein (Beheer en Onderhoud Railinfrastructuur) is dit percentage nog lager. Verzoeken tot afwijking verlopen (gemotiveerd) via de Tenderboard en het directie-team van GVB.

Meer over ons inkoop- en aanbestedingsbeleid staat op onze [website](#).

Medezeggenschap

Ondernemingsraad en onderdeelcommissies

GVB heeft een ondernemingsraad (OR) voor alle medewerkers van GVB en een onderdeelcommissie (OC) voor medewerkers van Operatie en Techniek. Ook is er een overlegstructuur voor afzonderlijke vestigingen en afdelingen, waarmee de medezeggenschap zo laag mogelijk in de organisatie is belegd.

De OR ziet onder meer toe op de arbeidsvoorwaarden, de arbeidsomstandigheden en de werk- en rusttijden. Ook is de OR betrokken bij vier vaste commissies voor investeringen, organisatiewijzigingen en regelingen op het gebied van gewenste omgangsvormen en sociale veiligheid namelijk:

- vaste commissie VGWM beleid (veiligheid, gezondheid, welzijn en milieu)
- vaste commissie Financiën
- vaste commissie Centrale stafafdelingen
- vaste commissie Facilitair Bedrijf
- vaste Verkiezingscommissie

Vergaderfrequentie

- OR zes keer per jaar
- OC zes keer per jaar
- VGWM vier keer per jaar
- Vestigingsoverleggen zes keer per jaar
- Afdelingsoverleggen zes keer per jaar



Ondanks corona bezoek ik nog regelmatig Amsterdam.

Godswill

Bezoeker



“

Ik reis veel tijdens de spits en dan sta je best dicht op elkaar maar ik voel me nooit onveilig. Iedereen houdt rekening met elkaar.

Parvin
Forens

Verslag raad van commissarissen

2020 was voor GVB een turbulent jaar. De coronapandemie heeft aangetoond dat tal van zekerheden plotseling minder zeker zijn. De omvang en de impact van de crisis hebben veel aandacht gevraagd van GVB. Dat speelde op financieel, operationeel en organisatorisch terrein. Er waren — voor de reiziger minder merkbaar — de nodige andere ontwikkelingen gaande. Het gaat hier om de benoeming van de nieuwe algemeen directeur, de benoeming van twee nieuwe commissarissen, de nieuwe concessie en de verbreding van de OV-governance. De raad van commissarissen (rvc) is bij dit alles zeer betrokken geweest vanuit zijn rol als toezichthouder, adviseur en werkgever.