GVB Holding NV

Jaarverslag 2021

Governance

Hoe we onze organisatie besturen en hoe ons toezicht en het risicomanagement zijn vormgegeven, beschrijven we in het hoofdstuk Governance en — in meer detail — op onze corporate website.

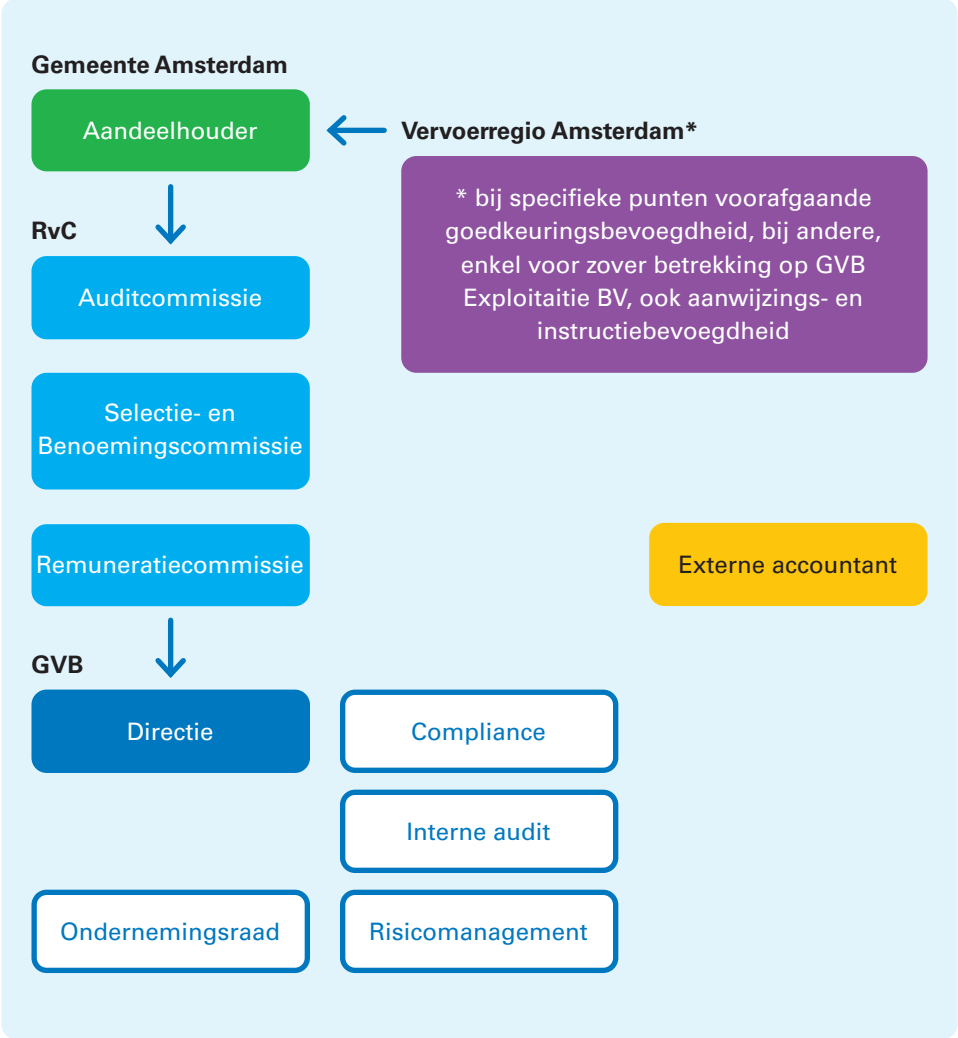
Hoofdlijnen

Gemeente Amsterdam en de Vervoerregio Amsterdam zijn sinds eind 2021 aandeelhouders van GVB Holding NV. Vanuit deze rol zijn de gemeente en de Vervoerregio onder meer 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. De gemeente Amsterdam houdt het merendeel van de aandelen. Vervoerregio Amsterdam heeft een prioriteitsaandeel waaraan bijzondere zeggenschapsrechten zijn verbonden. De governancestructuur is gebaseerd op Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek, de statuten van GVB Holding NV, een aandeelhoudersovereenkomst en diverse interne reglementen. GVB Holding NV kent een gemitigeerd structuurregime met in haar governancestructuur een algemene vergadering, een raad van commissarissen, een directie en een ondernemingsraad. Vervoerregio Amsterdam is sinds eind 2021 medeaandeelhouder met een prioriteitsaandeel geworden. Hiermee is de inbesteding, die tot 23 december 2021 gold, geëindigd. Voor belangrijke bevoegdheden is unanimiteit van beide aandeelhouders vereist.

Figuur 11 **Governance GVB**

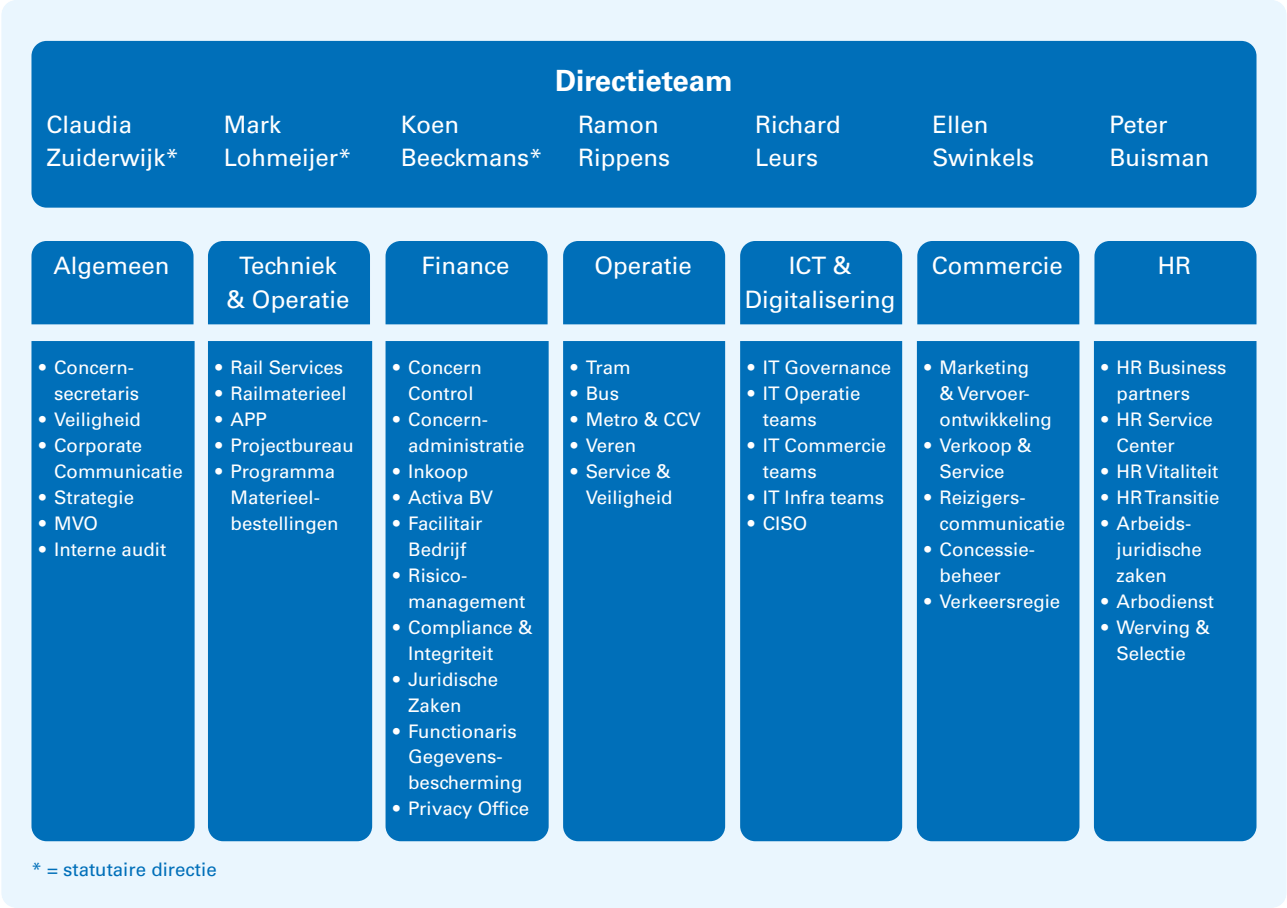


Nieuwe organisatiestructuur

De organisatiestructuur van GVB is in 2021 gewijzigd. GVB werkt nu met een Directieteam (DT) dat bestaat uit 7 leden: naast de 3 statutaire directeuren zijn ook 4 directeuren lid van het DT.

Doel is om met een breder samengesteld collegiaal DT de executiesnelheid te vergroten en de integrale besturing te versterken en daarnaast ruimte te bieden om het nieuw op te richten Railinfrabedrijf de juiste aandacht te geven.

Figuur 12 **Organisatiestructuur GVB**



* = statutaire directie

Er zijn meerdere redenen waarom gekozen is voor uitbreiding van het Directieteam:

- Een deel van Metro en Tram (tot 1 januari 2022 onderdeel van de gemeente Amsterdam) is per 1 januari 2022 gefuseerd met Rail Services. Hierdoor is het Railinfrabedrijf ontstaan. Dit bedrijf heeft een gelijkwaardige positie met Operatie en Rail Materieel.
- De portefeuille van de directeur Techniek & Operatie was omvangrijk. Het is belangrijk dat Operatie én Techniek voldoende aandacht krijgen.
- Onze uitdagingen op ICT-gebied, in de gehele organisatie, zijn groot. ICT en digitalisering moet veel meer deel uitmaken van de Operatie, Techniek, Commercie, HR, reizigersinformatie enzovoorts. Het is hard nodig om die expertise in het DT te hebben en de sturing op directieniveau in goede banen te leiden.
- GVB werkte al geruime tijd informeel met een uitgebreider Directieteam. Deze werkwijze is nu geformaliseerd.

Voor meer details over de bestuurlijke gegevens, OV-domein en taken, personalia van bestuurders en beloningsbeleid en formele informatie over medezeggenschap verwijzen we naar de pagina Corporate Governance op onze website.

Bestuurlijke gegevens

Bezoldigingsbeleid

De rvc heeft in 2017 het bezoldigingsbeleid van de statutaire directie herijkt, met een versobering 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 de gemeente Amsterdam en de maatschappelijke ontwikkelingen rondom dit thema.

De algemene vergadering heeft het bezoldigingsbeleid GVB op 13 oktober 2017 vastgesteld. In 2021 heeft de algemene vergadering besloten het bezoldigingsbeleid voor de statutaire directie uit 2017 ongewijzigd te laten. De motivatie hiervoor was:

1. Het bezoldigingsbeleid voldoet nog steeds aan de genoemde uitgangspunten;
2. Het is de rvc steeds gelukt om goede bestuurders aan te trekken;
3. Evaluatie van de Wet Normering Topinkomens II geeft vooralsnog geen aanleiding voor aanpassingen.

Dit beleid is van toepassing op nieuwe bestuurders; de afspraken met zittende bestuurders worden conform het Beloningsbeleid Deelnemingen 2016 gerespecteerd. Bij herbenoeming is de bezoldiging van de zittende bestuurder in lijn met het bezoldigingsbeleid 2017.

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. Conform het bezoldigingsbeleid 2017 bedraagt de eventuele ontslagvergoeding maximaal € 75.000. Bij vrijwillig ontslag wordt geen vertrekvergoeding uitgekeerd. GVB kent geen vorm van variabele beloning.

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.

Honorarium rvc

Het honorarium van de rvc-leden wordt vastgesteld door de algemene verggadering van aandeelhouders en is niet afhankelijk van de resultaten van GVB. De algemene vergadering heeft in 2017, met voorafgaande goedkeuring door Vervoerregio Amsterdam, besloten de bezoldiging van de rvc-leden in lijn te brengen met het Beloningsbeleid Deelnemingen de gemeente Amsterdam uit 2016. De rvc heeft voor 2021 besloten het honorarium ongewijzigd te laten. Het honorarium in 2020 bedroeg € 19.400 voor leden en € 28.050 voor de voorzitter. Dit is 10% van de oorspronkelijke WNT 2-norm (2020) voor de leden en 15% van de oorspronkelijke WNT-norm (2020)

voor de voorzitter. Voor 2022 is besloten het honorarium aan te passen aan de WNT-norm (2022).

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 (bijv. 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 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 voor 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. Tot eind 2021 werd voor de benoeming en het ontslag van commissarissen en de statutaire directie voorafgaande goedkeuring van de Vervoerregio Amsterdam gevraagd. Vanaf eind 2021 is Vervoerregio Amsterdam medeaandeelhouder in GVB. De Vervoerregio heeft een prioriteitsaandeel in GVB. Hiermee wordt voldaan aan de doorslaggevende zeggenschap in GVB Exploitatie BV.

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.

Nieuwe concessie

In december 2019 besloot het Dagelijks Bestuur van Vervoerregio Amsterdam om te starten met een inbestedingsprocedure voor een nieuwe concessie per december 2021. GVB voldeed aan de criteria voor deze vervroegde concessie, maar vanwege corona zijn de omstandigheden veranderd en is dit uitgesteld tot het oorspronkelijke jaar van planning: 2024.

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 de 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 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, 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 de Vervoerregio 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 tot en met 31 december 2021 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)

Met ingang van 1 januari 2022 is de nieuwe OV-Governance van kracht. Vanaf die datum is Vervoerregio Amsterdam de opdrachtgever voor alle beheer- en onderhoudsactiviteiten van de railinfrastructuur en is GVB opdrachtnemer. Hiervoor is voor de looptijd van 13 jaar de Asset Management Railinfra Overeenkomst (AMRI) gesloten tussen de vervoerregio en GVB Infra BV (de statutaire naam van het Railinfrabedrijf). De tram- en metro-infrastructuur blijft in eigendom van de gemeente Amsterdam.

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. In het OV-Governancetraject zijn afspraken gemaakt over werkprocessen en de bekostigingssystematiek. Deze gelden vanaf 1 januari 2022.

- 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.

OV-Governance

In 2021 is de basis gelegd voor een nieuwe bestuursstructuur voor het OV in Amsterdam.

De aansturing van de OV-keten in Amsterdam is in 2021 geoptimaliseerd zodat reizigers nu en in de toekomst snel, comfortabel, betrouwbaar en betaalbaar hun reis kunnen maken. Om dit mogelijk te maken moesten de bestuursstructuur – de governance – van de OV-keten in Amsterdam heringericht worden. In 2021 is daar de basis voor gelegd en sinds januari 2022 is deze nieuwe werkwijze van kracht. Met deze bestuursstructuur kunnen de drie organisaties die verantwoordelijk zijn voor het OV – de gemeente Amsterdam, Vervoerregio Amsterdam en GVB – elkaar makkelijk vinden, kunnen zij sneller en efficiënter werken en zijn hun rollen, taken en bevoegdheden beter verdeeld. Dit zorgt voor robuust openbaar vervoer nu en in de toekomst.

Toekomstbestendig OV

Het OV-systeem moet een systeem zijn met goede verbindingen tussen metro, bus en tram, een hoge frequentie, soepele aansluitingen op trein- en veerdiensten en mogelijkheden voor deelvervoer. Het OV is een van de vitale sectoren van onze economie. Dat is eens te meer gebleken tijdens de corona-lockdowns, waarin mensen er toch op moeten kunnen rekenen dat ze bijvoorbeeld met de bus of tram naar hun werk of naar het ziekenhuis kunnen. Ondanks corona is de verwachting dat het aantal reizigers in het OV de komende jaren flink gaat groeien. Willen we toekomstbestendig blijven dan moeten we daar nu op acteren.

Taken en verantwoordelijkheden

Drie organisaties zijn samen verantwoordelijk voor het OV in Amsterdam: Vervoerregio Amsterdam, gemeente Amsterdam en GVB. Om het OV-systeem te verbeteren, gaan we beter met elkaar samenwerken en de taken en verantwoordelijkheden anders verdelen. Hoe die samenwerking eruitziet, is uitgewerkt in de nieuwe OV-Governance, die sinds 1 januari 2022 een feit is.

De Vervoerregio is samen met de gemeente Amsterdam verantwoordelijk voor de visie op het OV. Die vertalen ze in concrete plannen. De Vervoerregio is tegelijk opdrachtgever voor het hele OV-systeem, het beheer en onderhoud van de railinfrastructuur, de contracten, de financiering en zo nodig de bijsturing. GVB voert het contract met de Vervoerregio uit voor het stadsvervoer in en om Amsterdam.

Ook is GVB verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud van de railinfrastructuur. Hiervoor is een deel van Metro en Tram (onderdeel van de gemeente Amsterdam) gefuseerd met onze afdeling Rail Services. Samen vormen ze het nieuwe Railinfrabedrijf (RIB), dat met ingang van 1 januari 2022 operationeel is. Een deel van de medewerkers van de gemeentelijke afdeling Metro en Tram (MET) werken nu bij GVB; een ander deel bij de Vervoerregio. Binnen de gemeente is een nieuwe directie Bijzondere projecten opgericht, die grote en complexe projecten gaat uitvoeren, zoals het doortrekken van de Noord/Zuidlijn richting Schiphol en de aanleg van de Uithoornlijn.

Vervoerregio Amsterdam is opdrachtgever voor alle beheer- en onderhoudsactiviteiten van de railinfrastructuur en GVB is opdrachtnemer hiervoor. De afspraken hierover zijn vastgelegd in de Asset Management Railinfra Overeenkomst (AMRI) tussen de Vervoerregio en GVB Infra BV (de statutaire naam van het Railinfrabedrijf). De tram- en metro-infrastructuur blijft in eigendom van de gemeente Amsterdam.

Aandelen

De aandelen zijn met ingang van 2022 anders verdeeld. In 2021 was de gemeente 100% aandeelhouder, maar Vervoerregio Amsterdam heeft een prioriteitsaandeel in GVB verworven waaraan bijzondere zeggenschapsrechten zijn verbonden, bijvoorbeeld over benoeming, schorsing en ontslag van bestuurders en over het jaarplan en de jaarrekening van GVB Exploitatie BV en GVB Infra BV. Voorheen was er een inhouse-constructie, waarmee de Vervoerregio doorslaggevende zeggenschap had bij een aantal onderwerpen. Het prioriteitsaandeel ziet toe op de onderwerpen waarvoor de gemeente tot eind 2021 voorafgaande goedkeuring van de Vervoerregio nodig had.

Activa

Binnen de afspraken over de OV-Governance zijn ook de afspraken rond activa verbeterd. GVB en de Vervoerregio gaan samen nog beter nadenken over de aanschaf en het onderhoud van alle strategische activa en hebben daarvoor procesafspraken gemaakt. Deze zijn vastgelegd in een addendum en toegevoegd aan de bestaande concessieafspraken. Onder meer is afgesproken om jaarlijks gezamenlijk één vervoersprognose vast te stellen. Daarvan leiden we af hoeveel voertuigen we nodig hebben en we werken een gezamenlijk investeringsplan voor de komende 15 jaar uit. Verder zijn afspraken gemaakt over hoe we de besluitvorming rondom investeringen samen sneller en efficiënter kunnen voltooien. Tot slot is afgesproken hoe investeringen bekostigd kunnen worden en op welke wijze bekostigingen het beste geregeld kunnen worden.

Tram- en metrorails

Een belangrijk onderdeel van het OV-Governance-traject was het afsluiten van een nieuw contract voor het beheer en onderhoud van alle tram- en metrorails in Amsterdam. Dit is het nieuwe AMRI-contract geworden: Asset Management Rail Infra. Vervoerregio Amsterdam en GVB hebben een overeenkomst afgesloten voor 13 jaar. Het belangrijkste verschil met voorheen is dat GVB direct schakelt met de Vervoerregio. Voorheen zat MET er nog als partij tussen en verstrekte de Vervoerregio alleen subsidie. Doordat MET en GVB Rail Services nu onder één vlag gaan werken en de Vervoerregio opdrachtgever wordt, kunnen we veel efficiënter werken.

Werkplezier en betere resultaten

Een verbeterde samenwerking levert allereerst meer werkplezier op, want het is duidelijk wie waar verantwoordelijk voor is. Naast het werkplezier en inhoudelijke projecten waar de organisaties door hun samenwerking samen de tanden in kunnen zetten, komt er ook significante verbetering in processen en daarmee betere resultaten.

Interview Thea de Vries

Thea de Vries, directeur Vervoerregio Amsterdam:

“Samenwerken is de sleutel tot succes”

Hoe kijkt u terug op GVB in 2021?
“We hebben het hele jaar hard samengewerkt om het openbaar vervoer beschikbaar te houden voor iedereen die daar gebruik van wil maken. Om dat financieel in goede banen te leiden, trekken we ook samen op richting het rijk. GVB doet het goed. Er is inmiddels veel aandacht voor efficiency en dat is hard nodig om de kosten te beheersen. Maar je moet tegelijk het product aantrekkelijk houden en zorgen dat mensen weer instappen. Dat is een lastige combinatie. Het aantal reizigers was in november nog veelbelovend, maar dat daalde daarna door de maatregelen weer. Alle reden dus om samen volle bak door te gaan.”

Waaraan heeft de Vervoerregio met GVB precies samengewerkt?
“Enerzijds werken we samen aan het vraagstuk hoe we straks klaarstaan als iedereen weer terugkomt naar het OV. Aan de andere kant zijn we bezig geweest om de governance voor de infrastructuur opnieuw in te richten. Daarvoor hebben we veel werk verzet, want we moesten nieuwe afspraken maken en contracten sluiten waarin alle rollen helder vastgelegd zijn. Wij hebben GVB aangewezen als beheerder van de infrastructuur, dat was voorheen de gemeente Amsterdam. Ook is de Vervoerregio aandeelhouder in GVB geworden. Bij zo’n verandering moet heel duidelijk zijn wat je precies overdraagt en wat daarbij komt kijken.”

Die samenwerking is dus superbelangrijk.
“Zeker. Het allerbelangrijkste vind ik dat we samen met GVB en de gemeente zoeken hoe we ons gezamenlijke doel bereiken: een goedwerkend vervoersysteem. Daarin is

samenwerken de sleutel tot succes, niet de papieren documenten. Want de mensen moeten het uiteindelijk laten werken."

Heeft corona in dit traject vertragend gewerkt?
"Nee, het besluit hiervoor was al vóór corona genomen en tijdens de crisis hebben we daaraan doorgewerkt. Het gaat vooral over de assets, de 'spullen', die je sowieso nodig hebt voor een goedwerkend vervoersysteem, corona of niet. In de exploitatiekant, waarvoor wij als Vervoerregio in de concessie met GVB samenwerken, heeft corona wel voor vertraging gezorgd. In 2019 hadden we geconcludeerd dat alle doelen uit onze concessie gehaald waren, dus wilden we versneld naar een nieuwe concessie. Maar we zijn teruggezet in de tijd. Met de huidige concessie kunnen we nog uit de voeten, en we zitten in een bijzonder tijdsgewricht, met overheidssteun. Als Vervoerregio hebben we ook veel gedaan om dat voor elkaar te krijgen voor de stad en dus voor GVB. Maar de onzekerheid over de toekomst is nog niet verdwenen."

Hoe kijkt u naar die toekomst?
"We moeten er niet te pessimistisch over zijn. Dit is een tegenslag, maar op termijn gaan we in onze regio alleen maar meer OV inzetten om mensen goed door de stad te kunnen laten gaan. We moeten nu vooral zorgen dat we voldoende geld hebben om het huidige systeem in de benen te houden en straks door te kunnen groeien. Dat past bij de ontwikkeling van de stad. Er komen steeds meer mensen in dit gebied wonen en de auto is geen oplossing, er moet ruimte zijn voor OV en daarbij is GVB een belangrijke partner. GVB is een solide en professioneel bedrijf en is onmisbaar in het OV-systeem. Ik ben blij dat er op alle niveaus vertrouwen is en dat onze samenwerking een boost heeft gekregen. We hebben al laten zien dat het goed is als we bij een groot probleem samen optrekken. Dat moeten we vasthouden. En het is fantastisch dat we met de nieuwe governance zo veel vaart hebben weten te maken en ons doel hebben behaald. Dat gebeurt alleen maar als je dat met elkaar graag wilt. Dat commitment is er. Per 1 januari 2022 gaan we laten zien dat het beter wordt en dat we de juiste keuzes hebben gemaakt."

Risicomanagement

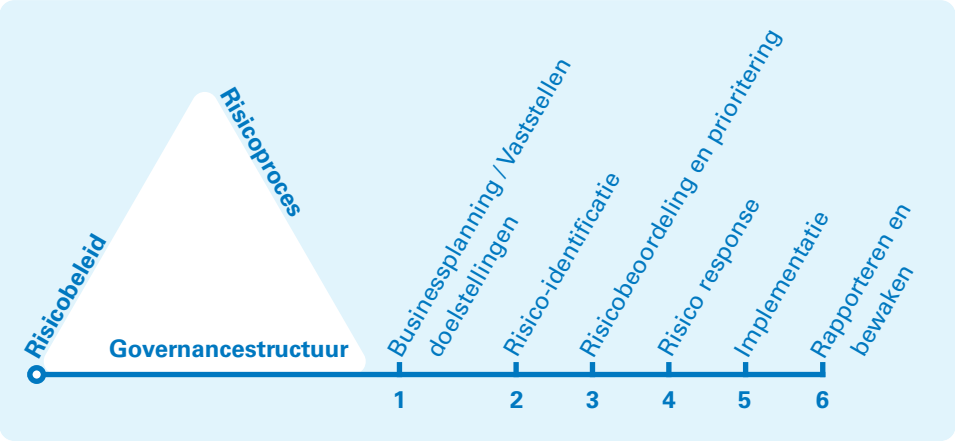
GVB opereert in de dynamische omgeving van de landelijke hoofdstad. Dat biedt natuurlijk kansen, maar brengt ook risico's met zich mee. GVB wil deze risico's beheersen. We brengen ze in beeld, nemen passende maatregelen en zorgen ervoor dat onze basisprocessen op orde zijn. Hierdoor kunnen we onze reizigers 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 verantwoordelijke 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 directieteam en de raad van commissarissen (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 beheersystemen 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.

Het risicomanagementsysteem heeft drie fundamenten: het risicobeleid, de governancestructuur en het risicoproces.

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. Met een risicomatrix schatten we de omvang van risico's in termen van kans en effect. Op basis hiervan bepalen we de noodzaak en de urgentie om maatregelen te treffen. Alle risico's samen, met hun actuele kans en effect, bepalen

het risicoprofiel van GVB. Dit risicoprofiel moet door middel van besluitvorming en de 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 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.

In 2021 is het OV Governance-traject tussen de Vervoerregio, de gemeente Amsterdam en GVB afgerond. Rond het aspect Rekening & Risico zijn de afspraken verduidelijkt en gaat men meer in samenhang gezamenlijke risico's bespreken.

Proces

Met behulp van de GVB-risicomatrix identificeren de afdelingen ten minste 2 keer per jaar hun risico's en stellen beheersmaatregelen vast. Die worden opgenomen in de jaarplannen, zodat de uitvoering is geborgd. De risicomanager ondersteunt de afdelingen en coacht ze.

Bij investeringen groter dan € 200.000 bespreekt de risicomanager met projectleider en de projecteigenaar de projectrisico's. 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 eind 2021 opgestart en andere systeemuitbreidingen zijn onderweg. Dit mechanisme schept kansen voor GVB, maar brengt tegelijkertijd nieuwe operationele risico's met zich mee.

De realiteit van corona toont de gevoeligheid van GVB voor grote maatschappelijke risico's. De reizigersgroei is omgeslagen en de aantallen zijn geslonken tot 60% van het niveau 2019. Herstel op korte termijn wordt niet voorzien. De eisen voor markconformiteit verkleinen de interne reserves voor het opvangen van risico's.

GVB moet de impact van beide 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 zijn tussen risicobereidheid en het werkelijke risicoprofiel.

Belangrijkste gebeurtenis: corona

Inmiddels is duidelijk dat de pandemie tot zeker 2024 een negatief effect zal hebben op de reizigersaantallen. De Nederlandse overheid compenseert via de beschikbaarheidsvergoeding voor het OV een deel van de geleden verliezen, maar nog steeds wordt de winstgevendheid van GVB geraakt. De maatregelen hiervoor zijn met grote focus sturen op kosten en uitgaven en versoberen van de dienstregeling, dit

laatste in overleg met de Vervoerregio. Kosten beheersen is ook risico's beheersen. Daarbij kiest GVB voor het versterken van de processen en het optimaliseren van de interne procesketens als belangrijke instrumenten om deze doelen te ondersteunen.

Risico's en beheersmaatregelen

Tabel 22 **Strategische risico's**

Risico	Onduidelijk overheidsbeleid over de beschikbaarheidsvergoeding na augustus 2022.
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. • Langetermijn-samenwerking met kritische leveranciers.

Tabel 23 **Inpasbaarheid 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	Onteigening binnen de stad leidt tot meer en niet vergoede dienstreiskilometers door herplaatsing naar terreinen buiten de stad.
Maatregel	• In gesprek met stadsontwikkeling. Duidelijke eisen voor nieuwe locaties.
Risico	Onvoldoende capaciteitsaansluitingen op het elektriciteitsnetwerk.
Impact	Projecten lopen uit, waaronder elektrificatie van de busvloot en uitbreiding van de vervoerscapaciteit.
Maatregel	• Knelpunten in beeld brengen en bespreken met de netbeheerder.

Operationele risico's

Tabel 24 **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	Opschaling na corona vertraagd door onvoldoende personeel.
Impact	Door hoog ziekteverzuim en een lage beschikbaarheid van bestuurders in de markt kan GVB onvoldoende snel opschalen als reizigersaantallen toenemen.
Maatregel	• Strakke handhaving van beleid op ziekte en verzuim. • Actief wervingsbeleid.

Tabel 25 **Veiligheid**

Risico	Veiligheid van rijdend personeel tijdens de coronaperiode.
Impact	Groeiend gevoel van onveiligheid door toename van agressief gedrag ten opzichte van bestuurders en conducteurs.
Maatregelen	• Goede afschermende maatregelen in de voertuigen. • Inzet vanuit Service & Veiligheid daar waar nodig.

Tabel 26 **Externe bedreigingen voor de operatie**

Risico	Manifestatie van een pandemie door de uitbraak van Covid-19.
Impact	De grote daling van reizigersaantallen en daarmee reizigersinkomsten vormt een bedreiging voor de continuïteit.
Maatregelen	• Veilige werkomgeving voor alle medewerkers. • Aanhouden van adequaat vermogen en liquiditeit. • Beheersmaatregelen om operationele en financiële impact door corona op te vangen. • Benutting van beschikbaarheidsvergoeding voor het OV.

Financiële risico's

Tabel 27 **Personeelskosten**

Risico	Marktconformiteit van GVB negatief 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 28 **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. • Verwerking van ervaringen in bestelspecificaties. • Verbetering van de onderhoudsanalyse van processen.

Tabel 29 **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 het ergste geval de besturingssystemen beïnvloeden zodanig dat de veiligheid van de reiziger en medewerker in het geding komt.
Maatregel	• Besloten tot een aanvullend integraal programma voor verbetering van de cybersecurity en informatiebeveiliging bij alle IT-projecten bij bestaande en nieuwe systemen.

Interne besturing

Privacy-compliance

Persoonsgegevens

Alle personen die met GVB in contact zijn, zoals reizigers en medewerkers, moeten erop kunnen vertrouwen dat GVB zorgvuldig en vertrouwelijk omgaat met hun persoonsgegevens. Over hoe we 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 het GVB-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 privacyrechten uit te oefenen.

Privacywetgeving

We informeren onze medewerkers regelmatig over de privacywetgeving en ze krijgen tools om te handelen volgens deze wetgeving. Ook informeren we ze over de gevolgen daarvan voor thuiswerken, omdat medewerkers van GVB ook in de toekomst meer thuis zullen werken.

De verwerkingsprocessen bij GVB toetsen we periodiek. Daarnaast voeren we samen met Cybersecurity controle-assessments uit bij onze leveranciers die in opdracht van GVB persoonsgegevens verwerken om te zien of zij zich aan hun verplichtingen houden.

Datalekken

In 2021 kwamen bij het GVB-meldpunt datalekken 19 meldingen binnen. Daarvan zijn er 2 gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens. Het overgrote deel van de datalekken bij GVB betrof het sturen van een brief of e-mail met persoonsgegevens naar een verkeerde ontvanger.

Meldingen worden besproken met de betreffende afdeling en er worden maatregelen genomen om dit in de toekomst te voorkomen.

Integriteit

Een integere 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 in en beheersing van compliancerisico's ondersteunt GVB bij het voldoen aan wet- en regelgeving. Compliance is hierbij een samenspel tussen de diverse functionarissen (waaronder management, risicomanagement, inkoop en audit) binnen GVB. De compliance officer ondersteunt management en medewerkers bij het realiseren van compliance en een integere bedrijfscultuur.

Integriteitsbeleid

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 vastgelegd, waaronder ons integriteitsbeleid. Dit ziet 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 leidinggevenden geeft de compliance officer een interactieve boodschap met een aantal dilemma's vanuit integriteit. Hiermee stimuleren we integer

gedrag en een integere bedrijfscultuur en vergroten we het bewustzijn van compliancerisico's. De compliance officer geeft op verzoek toelichtingen of workshops over gedrag en cultuur, in nauwe samenwerking met HR. Het thema multicultureel vakmanschap wordt uitgediept in een GVB-brede training voor alle medewerkers.

Melden van incidenten

GVB heeft een Meldpunt Integriteit waar medewerkers (vermoedens van) schending van integriteit kunnen bespreken en melden. Bij concrete vermoedens kan het Meldpunt de directie adviseren een integriteitsonderzoek te starten. In 2021 werden in totaal 40 incidenten gemeld (47 in 2020). De meeste meldingen gaan over ongewenst gedrag, belangenverstrengeling en frauduleuze handelingen. Corona speelde een bijzondere rol in meldingen over ongewenst gedrag, omdat een aantal daarvan direct samenhing met de interne en overheidsmaatregelen. De awareness in 2022 richt zich op de geactualiseerde regelgeving rondom de klokkenluidersprocedure, de GVB Gedragscode en – vanuit medewerkersintegriteit – belangenverstrengelingen (anti-corruptie bij zakelijke partners).

Gedragscode en klokkenluidersregeling

Alle medewerkers van GVB behoren zich te gedragen volgens maatschappelijke normen en wet- en regelgeving. De afspraken hierover liggen vast in de GVB Gedragscode, die eind 2021 samen met de OR is geactualiseerd. Medewerkers zijn verplicht om integriteitsrisico's of -situaties te melden. De gedragscode wordt continu onder de aandacht van de medewerkers gebracht. Ook heeft GVB een klokkenluidersregeling die is opgenomen in de cao. De wetgeving hiervoor is in 2021 gewijzigd, en hieraan hebben we extra aandacht besteed vanwege de bewustwording. We zijn in overleg met de vakbonden om onze cao op de nieuwe wet aan te passen. Hierin is ook het interne protocol voor integriteitsonderzoeken meegenomen. Onze medewerkers moeten weten waar ze terechtkunnen met een melding en welke uitgangspunten en regels daarbij gelden.

Andere richtlijnen

- We hebben beleid voor samenwerking en omgang binnen GVB bij privé-, familiaire of vriendschappelijke relaties.
- In de cao staan regels over alcohol en drugs, met een nultolerantiebeleid als uitgangspunt.
- De Richtlijn social media helpt 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 om strafbare feiten, grove schending van regel- en wetgeving en grote gevaren voor volksgezondheid, veiligheid of milieu, of bewust achterhouden van informatie hierover. Medewerkers zijn verplicht serieuze aanwijzingen van misstanden te melden.
- GVB heeft een richtlijn voor het aannemen van geschenken en uitnodigingen.

Meer over de Gedragscode en andere richtlijnen staat op de pagina Interne besturing op onze website.

Informatiebeveiliging en cybersecurity

Wereldwijd hebben we in 2021 het voorspelde scenario gezien van steeds meer cyberdreiging in het algemeen en een verschuivende focus naar sectoren als de maakindustrie en het transport. Bij GVB onderkennen we dat die dreiging een grote impact kan hebben op de reizigers.

Met de integratie van de gemeentelijke Tram en Metro en onze afdeling Rail Services tot GVB Railinfrabedrijf (RIB, zie OV-domein en taken GVB voor uitleg hierover) krijgt

GVB integrale verantwoordelijkheid voor de cybersecurity van de hele keten van Operationele Technologie (OT). Dit is een kans, maar ook een forse verzwaring van de verantwoordelijkheden. Gezien de genoemde trends hebben we veel geïnvesteerd om de governance van de cybersecurity voor het OT-domein goed in de nieuwe organisatie te laten landen. Door een risicogestuurde aanpak proberen wij met de beschikbare middelen een zo groot mogelijke positieve impact te bereiken. Samen met de Vervoerregio en onze leveranciers gaan we in 2022 flinke stappen zetten voor de robuustheid van de systemen.

De risico's in de IT die we vorig jaar rapporteerden – kantoorautomatisering en het hybride thuiswerken – zijn breed onderkend. Samen met leveranciers en de afdeling ICT is hard gewerkt om meer controle te krijgen over de risico's voor cybersecurity, informatiebeveiliging en privacy.

We werken met het hele bedrijf naar een nieuwe toekomst – volledig elektrisch, maar ook digitaal en verbonden – waarvan cybersecurity een integraal onderdeel vormt. In 2021 hebben we goede stappen gezet op het vlak van cybersecurity, voor GVB, maar ook in de hele keten van personenvervoer. Omdat onze systemen lang meegaan en altijd in operatie zijn en omdat veiligheid op de eerste plaats staat, zijn de uitdagingen voor onze sector ook navenant groter dan in andere sectoren. Daarom investeren we de komende jaren fors en wordt cybersecurity blijvend geborgd in de organisatie.

Interne audit

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 directieteam van GVB.

Meer over ons inkoop- en aanbestedingsbeleid staat op de pagina Inkoopbeleid 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

“Vandaag ben ik bezig met het verwisselen van de prullenbakken. De vierkante bakken gaan eruit en er komen ronde van GVB voor in de plaats. Normaal gesproken werk ik bij het onderhoud van het metronet en de smeerinstallaties. Tijdens corona is ons werk gewoon doorgegaan. Ik heb ook meegewerkt aan het nieuwe metrobeveiligingssysteem. Dat gebeurde vooral ’s nachts. Voor ons in het onderhoud is het zeker niet stiller geweest. In de tunnels hebben we aan het metrospoor doorgewerkt. Eigenlijk heb ik weinig gemerkt van corona.

Virgill
Monteur vervanging en onderhoud

Verslag raad van commissarissen