

Stenografisch verslag van een openbaar verhoor in het kader van de parlementaire enquêtecommissie Fyra op 12 juni 2015 in de Enquêtezaal van het Logement te Den Haag.

Gehoord wordt: de heer Robbe (chief financial officer en directielid NS), die wordt bijgestaan door de heer De Graaf.

Aanvang: 9.30 uur

Voorzitter: mevrouw Van Toorenborg

Verder zijn aanwezig de commissieleden mevrouw Bergkamp, de heer Elias, de heer Van Gerven en mevrouw Mei Li Vos, alsmede de heer Nava, griffier, en de heer De Bakker, onderzoekscoördinator.

In handen van de voorzitter legt de heer Robbe de eed af.

De **voorzitter**: Welkom, mijnheer Robbe.

De heer **Robbe**: Mevrouw de voorzitter, zou ik, voordat u begint, heel kort iets mogen zeggen?

De **voorzitter**: Ja.

De heer **Robbe**: Ik zit hier nu en eigenlijk had hier natuurlijk iemand anders moeten zitten. We weten allemaal hoe het zo gekomen is. Ik wil dat toch even memoreren. U bent allang bezig met uw onderzoek en zo veel is wel duidelijk geworden dat de Fyra te laat gekomen is en dat, toen die er eenmaal was, die maar heel kort heeft gereden. Dat was een grote teleurstelling voor mij maar ook voor alle medewerkers bij de NS die zich er zo voor ingezet hebben en zo hard gewerkt hebben om die trein te introduceren in Nederland voor de reiziger. Die reiziger hebben we eigenlijk in de kou laten staan. Dat raakt ons zeer als bedrijf. We hebben onze ambities ook niet kunnen

realiseren. Daarom wil ik hier vanuit deze positie oprechte excuses aanbieden aan de reiziger. Dank u wel.

De **voorzitter**: Dank u wel, mijnheer Robbe. Ik denk dat dit een indrukwekkend begin is van dit verhoor.

De heer **Robbe**: Dank u wel.

De **voorzitter**: U bent hier voor de tweede keer als getuige en vandaag in een andere hoedanigheid, namelijk die van interim-president-directeur van de Nederlandse Spoorwegen. In dit verhoor zal de commissie u een aantal vragen stellen in uw rol als interim-president-directeur over het alternatieve vervoersaanbod, de lessen die zijn getrokken -- u maakte daar zo-even al een stapje in -- en de relatie tussen de NS en de Staat; u hebt aangegeven waar uw verantwoordelijkheid ligt, maar we willen ook met u kijken naar de verantwoordelijkheden van anderen. Het is niet alleen de NS die hierin een rol heeft gespeeld, dus kijken we ook naar de rol van de Staat en andere partijen. Bovendien heeft de commissie nog een aantal vragen aan u over het incident rondom het afdekrooster op 15 januari en over de bespreking van de NS met de heer Manfellotto. Het verhoor van de heer Manfellotto geeft ons aanleiding om er ook aan u wat vragen over te stellen. Ik geef het woord aan mevrouw Bergkamp die enkele vragen zal stellen over het afdekrooster.

Mevrouw **Bergkamp**: Mijnheer Robbe, we hebben nog een aantal vragen over het incident met het afdekrooster. Op 15 januari 2013 wordt vastgesteld dat er een afdekrooster ontbreekt aan een Fyra-trein, hetgeen kan leiden tot een ontsporingrisico. Eigenlijk zijn er twee risico's. Het afdekrooster kan ook bij een andere trein loslaten. Het tweede risico is dat wanneer zo'n afdekrooster op het spoor terechtkomt, het kan leiden tot een ontsporing. Wij hebben daarover twee vragen aan u. Welke acties zijn er nu ondernomen om er zeker van te zijn dat dat rooster ook niet bij andere Fyra-treinen losraakt? Welke acties zijn er ondernomen om zeker te stellen dat zo'n afgefallen rooster geen risico vormt, kijkend naar het spoor en ontsporing?

De heer **Robbe**: Ik begrijp uw vragen. We hebben er twee dagen geleden over gesproken. Toen heb ik verklaard hoe ik de situatie op dat moment zag en wat ik toen wist. U hebt mij na afloop een brief gestuurd met de vraag om nader onderzoek te doen. Dat heb ik natuurlijk heel serieus genomen want ik begrijp de serieuzeheid van dit onderwerp. Ik heb mijn mensen dan ook gelijk gevraagd om daarmee aan de gang te gaan. We hebben u gisteren een brief teruggestuurd waarin we schrijven: we zijn nog niet in staat om vandaag binnen zo korte termijn u een overzicht te geven van de feitelijke situatie zoals die zich toen voorgedaan heeft, ook omdat we daarin anderen moeten raadplegen, bijvoorbeeld ProRail. Dus dat onderzoek loopt en we komen daar zo spoedig mogelijk bij u op terug. Ik heb nu zelf geen verdere feitelijke informatie over die situatie.

Mevrouw **Bergkamp**: Dan stellen we vast als commissie dat u nu de vragen van de commissie niet kunt beantwoorden, dat er een onderzoek plaatsvindt en dat u daarover de commissie zal informeren.

De heer **Robbe**: Inderdaad, zo gaat het, ja.

Mevrouw **Bergkamp**: Dank u wel. Dan geef ik het woord weer aan de voorzitter.

De **voorzitter**: Dan pak ik het andere punt eruit, waaraan ik in de inleiding refereerde, en dat is het gesprek met de heer Manfellotto. Gisteren heeft de heer Manfellotto hier verklaard dat hij een ontmoeting heeft gehad met u en mevrouw Van Vroonhoven. Hij heeft daarbij aangegeven dat hij bij binnenkomst een verklaring moest ondertekenen die je zou kunnen kenschetsen als een geheimhoudingsovereenkomst. Hij zegt dat hij was uitgenodigd door de NS. We hebben mevrouw Van Vroonhoven gevraagd hoe dat precies zat en zij zei: alle voorbereidingen voor dit gesprek zijn gedaan onder de verantwoordelijkheid van de heer Robbe. Daarom komen we nu bij u met deze vraag. Waarom diende de heer Manfellotto nu deze geheimhoudingsovereenkomst te tekenen?

De heer **Robbe**: Misschien moet ik de situatie eerst even schetsen. Wij probeerden al de hele tijd om in contact te komen met de heer Manfellotto. We hadden hem uitgenodigd voor een gesprek, al vijf weken daarvoor. Hij was op vakantie, er waren andere redenen waarom hij uiteindelijk niet kon en wilde komen. Dat heeft vijf weken geduurd. Ik geloof dat het op 29 augustus was dat we hem hebben ontmoet in het Hilton op Schiphol. Van tevoren hebben we hem inderdaad gevraagd of hij een zogenaamd non-disclosure agreement wilde tekenen. Dat is heel gebruikelijk als je gaat praten met elkaar over hoe verder te gaan en over de vraag of er de mogelijkheid is van een bepaald settlement; je wilt zo'n gesprek voeren in vertrouwelijkheid. Wat je niet wilt, is dat zo'n discussie in de pers gaat plaatsvinden. Het was dus eigenlijk een voorwaarde om dat gesprek te kunnen hebben over hoe nu met elkaar verder te gaan. We hebben hem dat document van tevoren toegestuurd. Dus hij was zich daarvan bewust. Een aantal dagen van tevoren hebben we hem geraagd of hij dat van tevoren wilde tekenen. Daar heeft hij niet op gereageerd en hij heeft het vervolgens meegenomen de meeting in. Daar is hij het gesprek aangegaan van: wil ik dit nu wel tekenen of niet? Hij is toen dus niet eerder met ons het gesprek aangegaan van: ik heb hier een probleem mee. Dus wij werden eigenlijk overvallen door zijn reactie: ik wil het hier eerst nog met u over hebben.

De **voorzitter**: Was aan de heer Manfellotto duidelijk gemaakt dat de ontmoeting ging over het opzeggen van de koopovereenkomst of over het tot stand brengen van een schikking? Of had hij om de een of andere reden nog de indruk kunnen hebben dat het ging over: hoe gaan we met elkaar verder?

De heer **Robbe**: Het is aan hem welke indruk hij had. Wij vonden het heel duidelijk. Er was het besluit genomen, gesteund door het Nederlandse kabinet, dat we zouden stoppen met de V250. Voor het feit dat hij er zo lang over deed om uiteindelijk met ons dat gesprek aan te gaan, had hij wellicht zijn eigen redenen. Wij vonden dat wij bij dat gesprek duidelijk moesten maken dat er geen basis was dat de treinen terug zouden komen naar Nederland; wij wilden juist het gesprek met hem aangaan over de vraag: hoe

gaan we vooruitkijkend dit oplossen? Daarom hebben we hem daar ter plekke laten weten dat we de koopovereenkomst wilden ontbinden.

De **voorzitter**: Mevrouw Van Vroonhoven zei dat advocaten voorafgaand aan dat gesprek al het een en ander met elkaar hadden gewisseld. Ging in die wisseling tussen de advocaten alles over het opzeggen van de koopovereenkomst of ging het in die professionele uitwisseling tussen advocaten over andere zaken?

De heer **Robbe**: Over: hoe gaan we met elkaar verder en hoe komen we hier uit? Het was voor ons altijd duidelijk en dat hebben we ook altijd heel duidelijk gecommuniceerd naar AnsaldoBreda: er is geen basis om door te gaan want er is een besluit genomen door het Nederlandse kabinet dat we stoppen met de V250. Ik weet dat dit heel moeilijk was voor de heer Manfellotto om te accepteren. Als ik hem gisteren een beetje gevolgd heb, heeft hij het nog steeds niet geaccepteerd, want hij wil de treinen weer terug hebben in Nederland. Dat is gewoon geen optie. Dat was altijd voor ons heel duidelijk.

De **voorzitter**: Dus dat hele gesprek met de heer Manfellotto was omdat de NS uiteindelijk aan wilde sturen op een schikking?

De heer **Robbe**: In ieder geval om met elkaar in gesprek te gaan over hoe nu verder. Hij was een rechtszaak tegen ons begonnen. Ondertussen stonden de treinen in de Watergraafsmeer. Die moesten onderhouden worden. Het was ook onderdeel van de koopovereenkomst dat wij er allerlei werk aan moesten doen, zelfs af en toe met de treinen rijden. Daar wilden we met hem over in gesprek, want het idee dat die treinen daar nog vijf jaar zouden staan en daarna naar de schroot zouden gaan, was geen goede oplossing voor ons en ook niet voor hem. Dat gesprek wilden we aangaan. Daarin wilden we duidelijk maken dat er geen basis was voor het laten terugkeren van de treinen.

De **voorzitter**: Ik begrijp dat u niet wilt zeggen dat het een voorbereiding was op een schikking, maar mag ik er dan wel uit begrijpen dat het een voorbereiding was op "hoe gaan we uit elkaar?".

De heer **Robbe**: Ja, want ik weet niet of het uiteindelijk tot een schikking geleid had. Misschien was de conclusie wel geweest: de enige weg vooruit is dat we naar de rechtbank gaan en we zien wel hoe dat dan uiteindelijk uitpakt. Dus we wisten niet van tevoren dat het tot een schikking zou leiden. We wilden alle opties openhouden en met hen ook verkennen hoe ze daar in zaten. De enige optie die niet open was, was: de treinen gaan weer terug naar Nederland om daar te rijden.

De **voorzitter**: Dan maken we een stap naar het alternatieve vervoersaanbod. Tussen de Staat en de NS is in 2013 al onderhandeld over het alternatieve vervoersaanbod. Hoe beoordeelt u het onderhandelingsresultaat?

De heer **Robbe**: Ik denk dat het onder de omstandigheden een goed resultaat was, want we hadden er brede steun voor van de samenleving en met name van de consumentenorganisaties. Toen we dat alternatieve pakket ontwikkelden, hebben we heel erg naar de consumentenorganisaties geluisterd om na te gaan waar de wensen van de consumenten lagen. We hebben ook heel erg intensief gesproken met de regionale overheden om na te gaan waar hun wensen lagen. Die hebben we uiteindelijk vertaald in dat pakket, dat uiteindelijk ook steun heeft gekregen van de Kamer. Dus wij vonden dat in die omstandigheden, luisterend naar de consumenten, een goede uitkomst.

De **voorzitter**: Een volwaardig alternatief dat zou voldoen aan de concessie was heel erg belangrijk. Anders gezegd: een volwaardig voorstel voor alternatief vervoer was ook een voorwaarde voor het behouden van de HSL-Zuidconcessie door NS/HSA. Vindt u in dat licht dat er een volwaardig alternatief ligt, kijkend naar de concessie, de afspraken en het vooruitzicht dat de reiziger aanvankelijk had gekregen?

De heer **Robbe**: Als u precies kijkt naar de vereisten van de concessie, dan is daar niet aan voldaan, maar ondertussen, in de loop der jaren, waren de consumentenwensen natuurlijk ook veranderd. Wat wij neer hebben kunnen zetten is een pakket met meer bestemmingen, met een hogere frequentie en met meer keuzes voor de reiziger. Daar waren de consumentenorganisaties blij mee en, naar ik heb begrepen, zijn ze daar nog steeds blij mee. De staatssecretaris heeft dat ook betiteld als in ieder geval gelijkwaardig, waarbij sommige componenten wellicht beter zijn en andere slechter. Uiteindelijk ging het er ons om, ervoor te zorgen dat we het best mogelijke vervoer aanboden dat in die omstandigheden gewenst werd door consumenten.

De **voorzitter**: Maar het verschilt behoorlijk ten opzichte van de concessieovereenkomst. Aanvankelijk was er gedacht aan 32 hogesnelheidstreinen naar Brussel. Dan kijken we voornamelijk naar het internationale vervoer, want daar is de hsl toch in de eerste plaats voor aangelegd. Bovendien is er de Benelux-plus. Inmiddels hebben we uit de verhoren tot nu toe begrepen dat die plus met name staat voor "plus een half uur". Dat is dus eigenlijk het pakket dat aangeboden is. Kunt u dan aangeven hoe u dat beoordeelt in het licht van wat uiteindelijk is beoogd met die concessie?

De heer **Robbe**: U zegt: die treinen waren met name bedoeld om naar België te rijden. Die treinen waren ook heel erg bedoeld voor het openbaar vervoer in Nederland. Er rijden veel meer treinen op het Nederlandse stuk en veel meer reizigers gaan van Amsterdam naar Rotterdam en Breda dan op het internationale stuk. Dus die lijn is wat mij betreft aangelegd voor beide typen reizigers, de internationale reiziger maar ook de Nederlandse reiziger. We hebben de frequentie op het Nederlandse deel van het hogesnelheidsnet opgevoerd. We hebben als onderdeel van dit aanbod ook een trein laten rijden van Den Haag naar Eindhoven die ook een stuk over de hogesnelheidslijn rijdt, waardoor er ook tijdwinst in zit voor de Nederlandse reiziger. Het was uiteindelijk, en zo heeft de staatssecretaris het ook neergezet, in ieder geval een gelijkwaardig alternatief, in onze visie.

De **voorzitter**: We hebben aan het begin van deze verhoren veel mensen mee kunnen nemen in de oorspronkelijke gedachte waarom de hsl was aangelegd. Al in de vorige eeuw kwamen de ministers internationaal bij elkaar met een visie dat we juist internationaal zaken konden doen, dat de Randstad kon worden ontsloten en dat vliegverkeer kon worden gesubstitueerd naar de auto. Ik kan toch niet aannemen dat we in Nederland denken dat we het vliegverkeer in Nederland substitueren naar een ander vervoer? De gedachte was aanvankelijk toch voornamelijk: internationaal vervoer en, natuurlijk heel belangrijk, hoe kunnen we de Nederlandse reiziger bedienen?

De heer **Robbe**: Ik denk dat het en-en is. Dus ook buitenlands vervoer. Er rijden nu meer Thalys-treinen. De Eurostar gaat erover rijden naar Londen. Dus dat zijn uitbreidingen

De **voorzitter**: Uiteindelijk in 2021?

De heer **Robbe**: Nee, de Eurostar duurt, denk ik, nog twee jaar. Er zijn al extra Thalys-treinen. Die rijden dertien, veertien keer en ze stoppen ook in Lille. Er zijn wat dat betreft ook meer bestemmingen. Ook de Benelux-trein gaat straks, in 2017, over de hogesnelheidslijn rijden. Dus daar wordt de hogesnelheidslijn ook voor gebruikt.

De **voorzitter**: Ik begrijp uw redenering. U zegt: wij proberen de lijn zo veel mogelijk te benutten met verschillende alternatieven. U zegt ook: ook de binnenlandse reiziger is nu beter bediend. Alleen, de commissie legt aan u voor dat die Benelux-plus die zou kunnen worden gezien als een vervanger van de Fyra, niet met een hoge snelheid rijdt en veel andere bestemmingen aandoet, waardoor die er langer over doet dan aanvankelijk was beoogd in de concessie, namelijk in 93 minuten naar Brussel.

De heer **Robbe**: Dat snap ik, maar ik denk -- en zo hebben de consumentenorganisaties er ook naar gekeken -- dat u naar het totale pakket

zou moeten kijken, waar dus ook meer bestemmingen en hoge frequenties in zitten.

De **voorzitter**: U hebt uw positie helder gemaakt.

Bij de hsl-concessie is ook veel discussie geweest over hoe Europees moet worden omgegaan met in dit geval met name de Belgische spoorwegen. Hoe beoordeelt u het risico dat de Belgische spoorwegen, buitenlandse vervoerders, echt dienen mee te werken aan een alternatief vervoer, zoals te lezen is in de hrn-concessie voor 2015-2024, waarin uiteindelijk die hogesnelheidsconcessie is geïntegreerd?

De heer **Robbe**: Volgens mij is dat nu goed geborgd als we het hebben over de voorbereidingen voor de Fyra. Dat was nog best spannend. Toen de concessie getekend werd, moesten er nog afspraken met de Belgen afgerond worden. Die waren nog niet klaar. De Staat had er ook een rol in om die afspraken af te ronden. Ik zou bijna zeggen "geloof het of niet", maar eigenlijk zijn die afspraken een of twee weken voordat de Fyra naar België ging, tot een finale conclusie gekomen met de Belgen. Die relatie is toen dus best spannend geweest, ook omdat het belang van de Belgen wat betreft de hogesnelheidslijn anders ligt dan het belang voor de Nederlanders en de contractuele situatie daar ook anders is. Vooruitkijkend hebben we goede afspraken kunnen maken met de Belgen. Ik moet ook zeggen dat met de overgang van de heer Descheemaecker naar de heer Cornu, onze samenwerking eigenlijk wat professioneler is geworden.

De **voorzitter**: U hebt waarschijnlijk ook de heer Descheemaecker hier zien glimmen in de stoel toen wij hem vertelden dat we toch zagen gebeuren dat de Thalys, waar de Belgische overheid en de Belgische spoorwegen een steeds groter belang in hebben, het in die zin gewonnen heeft van een hogesnelheidstrein die vanuit Nederland naar België zou gaan. Hoe keek u naar dat stukje van het verhoor?

De heer **Robbe**: Weet u, voor mij is het niet winnen of verliezen; je moet vanuit de reiziger denken. Ik denk dat het goed is voor de reiziger dat de

frequentie van de Thalys omhoog is gegaan. Er is ook een hogere bezettingsgraad. Er is gewoon vraag naar in de markt. Dus ik vind dat een goede uitkomst als zodanig. Ik zie het dus niet als winnen of verliezen. Ik zie het als partners die samenwerken aan het beste product voor de reiziger. Ik vind dat die sfeer nu veel meer doorklinkt dan we wellicht in het verleden gezien hebben toen de heer Descheemaecker daar nog zat.

De **voorzitter**: Een andere persoon die we in de verhoren hebben gesproken, was de heer Hettinga. Die heeft aangegeven dat de NS eigenlijk door de integratie van de HSL-Zuid met de hoofdrailnetconcessie die laatste eigenlijk cadeau heeft gekregen. Kunt u daarop reageren?

De heer **Robbe**: Het voelde niet als een cadeau. Het voelde als een verantwoordelijkheid tegenover de reiziger om een zo goed mogelijk product neer te zetten. Alle partijen zagen op dat moment dat integratie van hoofdrailnet en hsl uiteindelijk een beter product voor de reiziger zou opleveren. Dat vonden de mensen bij de NS maar het werd ook heel duidelijk zo gedragen door de ministeries en uiteindelijk ook ondersteund door uw Kamer. Ik denk dat de oplossing die we gevonden hebben, uiteindelijk goed is voor de reiziger. Daar is dan op dit moment geen plaats voor de heer Hettinga. Vanuit zijn positie zou ik dat ook zeggen, want natuurlijk wil hij graag verder voor zijn bedrijf waar het gaat om het toegang hebben tot de Nederlandse markt. Dat snap ik, maar dit is, denk ik, de beste uitkomst voor de reiziger geweest.

De **voorzitter**: Maar was het ook een cadeau voor de NS?

De heer **Robbe**: Nee, want wat we uiteindelijk met elkaar afgesproken hebben, is een marktconforme concessie. We hebben er niet extra geld van de Staat voor gekregen. Dat zou ook helemaal niet gemogen hebben, want dan zou het staatssteun zijn geweest. Dus het was altijd een kwestie van goed met elkaar afstemmen wat wel en niet kan, niet te veel en niet te weinig. De uitkomst is, denk ik, een gebalanceerde uitkomst die ook voldoet

aan de Europese wet- en regelgeving en die marktconform is. Dat is ook extern getoetst.

De **voorzitter**: Terugkijkend naar het verhoor van de heer Hettinga en ook terugkijkend naar verhoren die we eerder deze maand hebben gevoerd, was het idee dat het eigenlijk een wens van de NS was om het totaalpakket te krijgen, er alles aan doend om dat voor elkaar te krijgen. Nou vliegen we door de tijd en zien we wat er allemaal is gebeurd en is dat ook precies wat er uiteindelijk gebeurt. Dus snapt u dan wel dat de heer Hettinga zegt: dit is gewoon altijd de wens geweest en dus is het daarom in die zin een cadeau?

De heer **Robbe**: Zoals gezegd, ik snap zijn redenering vanuit zijn perspectief. Als bedrijf hebben wij de verantwoordelijkheid om een zo goed mogelijke bijdrage te leveren aan de mobiliteit van Nederland. Dat is waar wij voor staan. Wij denken dat dit product dat inderdaad aflevert. Dat mag u ook van ons verwachten. Wij zijn een staatsbedrijf. Wij hebben een maatschappelijke verantwoordelijkheid in dit land. Voor dat product staan we met z'n allen.

De **voorzitter**: De Federatie Mobiliteitsbedrijven Nederland heeft bezwaar gemaakt tegen de onderhandse gunning op deze manier van een nieuwe geïntegreerde hoofdrailnetconcessie. Een van de argumenten is dat die twee niet zo samengevoegd hadden mogen worden. Hoe beoordeelt u dat bezwaar?

De heer **Robbe**: Daar hebben onze juristen en ook de landsadvocaat uitgebreid naar gekeken. Dat is extern ook geverifieerd. Dat kon en dat mocht. Dat heeft de Kamer ook goedgekeurd. Mocht dat anders zijn, dan is het aan de rechter om daarover te oordelen, maar ik dacht begrepen te hebben dat ze hun bezwaren ingetrokken hebben, maar misschien ben ik dan niet goed geïnformeerd.

De **voorzitter**: Niet om flauw te doen, maar ik sla aan op wat u zegt. U zegt: onze juristen en de landsadvocaat. Dat is eigenlijk precies wat de heer

Hettinga aangaf; het is gewoon één hecht team; het is niet een bedrijf en de Staat: onze juristen en de landsadvocaat.

De heer **Robbe**: Nee, dat was helemaal niet zo, want eenieder kwam zelfstandig tot zijn oordeel. Het ministerie werd geadviseerd door de landsadvocaat en wij werden geadviseerd door onze eigen juristen. Die hebben echt niet samen zitten praten. De landsadvocaat moet uiteindelijk ook de Kamer adviseren. Wij moeten ervoor zorgen dat wij juridisch gezien ons aan de regels houden. Dat is een verantwoordelijkheid van ons als bestuur van het bedrijf. Daarin worden we ondersteund door onze eigen advocaten. Het zijn twee gescheiden trajecten geweest.

De **voorzitter**: Dan kijken we nog even terug naar het verhoor van mevrouw Netelenbos, die aangaf: het was juist niet de bedoeling om die hoofdrailnetconcessie te integreren met die hsl, juist omdat er andere doelen werden beoogd, wellicht tegenstrijdige doelen. Dan heb ik het met name weer over die substitutie. Waarom hecht de NS nou zo aan die geïntegreerde concessie? Kunt u dat de commissie nog een keer helder maken?

De heer **Robbe**: Omdat we dan een breder palet van diensten aan kunnen bieden aan de Nederlandse reiziger. Ik noemde bijvoorbeeld de trein die we nu in gaan zetten van Den Haag naar Eindhoven over het hoofdrailnet. Als wij geen toegang hadden gehad tot het hoofdrailnet ... Nu het geïntegreerd is kun je het als een systeem optimaliseren. Dat geldt ook voor de inrichting van de dienstregeling tussen Amsterdam en Rotterdam over de hogesnelheidslijn. Er zijn ook treinreizigers die via de oude route gaan, via Leiden. Door het als één dienstregeling op te zetten, kun je het beste product aanbieden aan de reiziger.

De **voorzitter**: Dan roep ik nog een opmerking van mevrouw Netelenbos in herinnering. Zij zei: onze grootste vrees was dat er over die hsl zou worden geboemeld. Is dat niet wat er uiteindelijk gebeurt? De treinen rijden niet met een hoge snelheid. Dus dat is niet een benutting van de hogesnelheidslijn. Had er ook een andere mogelijkheid voor geboden kunnen worden?

De heer **Robbe**: Weet u, die treinen naar België, die Thalys-treinen gaan met 300 km/u. Het grootste gebruik is in Nederland en dan maakt het eigenlijk heel weinig uit of je met 200 km/u of met 300 km/u rijdt. Het lijkt misschien zo dat 300 km/u veel sneller is, maar die treinen trekken veel langzamer op en voordat ze op topsnelheid zijn, moeten ze al bijna weer afremmen in Nederland. Dus de tijdwinst van een hoge snelheid is zeer gering bij de korte afstanden die je in Nederland hebt. Dus ik noem het geen boemelen. Het is gewoon een efficiënt gebruik van de lijn.

De heer **Van Gerven**: We kunnen constateren dat het oorspronkelijk beoogde vervoer, 32 hogesnelheidstreinen van Amsterdam naar Brussel, niet wordt gerealiseerd met de laatste plannen die zijn afgesproken met het kabinet. U zei zojuist dat de Thalys vaker gaat rijden. Er wordt voorgesteld om in ieder geval zestien Thalys-treinen te laten rijden en twee Eurostar-treinen. Kunt u ons garanderen dat dit ook gaat gebeuren en dat dit een zekerheidje is voor de toekomst?

De heer **Robbe**: Ik geloof dat ik iets moet nuanceren. Ik dacht dat de laatste twee treinen van de Thalys alleen ingezet zouden worden als er voldoende reizigersvraag is, maar ik zal de aantekeningen even moeten nakijken. Ik dacht dat er we dertien of veertien gegarandeerd hadden aangeboden en twee voor de Thalys als er voldoende extra vraag zou zijn. Die veertien garanderen we. Dat staat ook in de notitie die aan de Kamer gestuurd is. Ik heb die hier nu niet bij de hand, maar die hebt u ongetwijfeld ook.

De heer **Van Gerven**: In het Venus-plan staat dat het in totaliteit gaat om achttien treinen als beoogd. U zegt: ik kan er zestien garanderen. Dan kunnen we dus constateren dat ten opzichte van de oorspronkelijke plannen in 2001, het aantal aangeboden hogesnelheidstreinen gehalveerd is met dat laatste voorstel.

De heer **Robbe**: Ja, laat ik even heel duidelijk zijn: wij garanderen wat we toegezegd hebben aan de Kamer naar aanleiding van het alternatieve

aanbod. Daar staan we achter en dat gaan we afleveren. Naast de Thalys-treinen en de Eurostar zit er natuurlijk ook de Benelux-plus in. Dat is een plus. Dat wil ik hiermee toch ook even duidelijk maken, want de vorige, de oudere Benelux reed over conventioneel spoor en ging via Roosendaal; daar zat veel meer langzaam spoor tussen. Uiteindelijk gaat de Benelux over het conventionele spoor van Amsterdam naar Leiden en naar Rotterdam en daarna gaat die de hogesnelheidslijn op naar Antwerpen. Dat is dus echt een plus, want dat laatste stuk gaat sneller dan wanneer je met de oude Benelux was gegaan.

De heer **Van Gerven**: Dat hebt u herhaald nu. Samenvattend kunnen we constateren dat van het oorspronkelijk beoogde vervoer van 32 hogesnelheidstreinen er 16 zeker zijn en het er wellicht 18 worden, en dat er daarnaast sprake is van een langzamere variant, de Benelux-plus, wat natuurlijk geen hogesnelheidstrein is.

De heer **Robbe**: Die zestien waren er meer dan in het oorspronkelijke plan zaten. Dus de treinen die 300 km/u gaan, die Thalys-treinen, zijn extra . De bestemming Londen en Lille is ook extra. Ik ben het wel met u eens dat er minder hogesnelheidstreinen de grens overgaan dan we oorspronkelijk in het jaar 2001 voorzien hadden.

De heer **Van Gerven**: Erkent u dat ten opzichte van 2001 het aantal hogesnelheidstreinen gereduceerd is van 32 naar 16 die u nu garandeert en wellicht 18 als er vraag naar is?

De heer **Robbe**: Ik legde ...

De heer **Van Gerven**: U hebt dat zojuist uitgelegd, maar het gaat ons ook om feitelijkheden ten aanzien van wat er gerealiseerd wordt ten opzichte van de oorspronkelijk beoogde plannen in 2001. U hoeft eigenlijk alleen maar ja of nee te zeggen ...

De heer **Robbe**: Ik garandeer u dat wat we aan de Kamer aangeboden hebben, dat pakket, gaan afleveren.

De heer **Van Gerven**: Dat betekent dus grosso modo feitelijk een halvering van het aanbod van de hogesnelheidslijnen.

De heer **Robbe**: Dat werd toen als pakket als gelijkwaardig beoordeeld door de consumentenorganisaties. En daar zitten plussen en minnen in.

De heer **Van Gerven**: Goed, maar we constateren dit.
Ik geef het woord aan mevrouw Vos.

Mevrouw **Vos**: Mijnheer Robbe, zo-even zei u dat het bezwaar van de Federatie Mobiliteitsbedrijven Nederland is ingetrokken.

De heer **Robbe**: Klopt dat niet? Ik dacht zoiets gehoord te hebben.

Mevrouw **Vos**: Waar had u dat gehoord?

De heer **Robbe**: Op kantoor, van onze mensen, maar misschien klopt dat niet.

Mevrouw **Vos**: U weet het niet zeker, maar u hebt het op het kantoor van de NS gehoord?

De heer **Robbe**: Dat dacht ik begrepen te hebben, ja, maar ik laat dat even in het midden. Ik sta hier onder ede, dus ik moet wel uitkijken met wat ik zeg. Mocht het bezwaar er nog steeds zijn, dan zien we dat met vertrouwen tegemoet, want we hebben er gewoon een goede analyse op gedaan; dat is extern geverifieerd. Dus we zien dat gewoon met vertrouwen tegemoet. Als de rechter er een uitspraak over doet, wachten we dat gewoon af.

Mevrouw **Vos**: Dus wat u net zei, weet u echt niet zeker. Misschien is het eerder wensdenken geweest.

De heer **Robbe**: Ik zit nu te twifelen omdat u twijfelt, want ik dacht: dan zal het wel algemeen bekend zijn. Maar laten we dat nu even in het midden laten. We kunnen het gemakkelijk uitzoeken na afloop van dit verhoor.

Mevrouw **Vos**: Wij hebben het in ieder geval niet gehoord van de heer Hettinga gisteren. Wij zijn dus ook benieuwd. U hebt net een statement gemaakt, volgens mij een redelijk emotioneel statement met excuses aan de reiziger. We zijn natuurlijk ook heel erg benieuwd welke lessen de Nederlandse Spoorwegen hebben getrokken uit het hele Fyra-dossier. Kunt u ons dat vertellen?

De heer **Robbe**: Absoluut, want het was natuurlijk toch ook een ingrijpend gebeuren voor ons als bedrijf; het klonk ook wel even door in mijn statement dat het ons ook geraakt heeft en dat we daarvan moeten en zullen leren en dat we ook al veel dingen geleerd hebben. Laat ik dan beginnen met aan te geven hoe we nu treinen aanschaffen. We hebben nu een heel gestructureerde aanpak met een stuurgroep waarin alle bedrijfsonderdelen en alle afdelingen vertegenwoordigd zijn. Daarnaast hebben we werkgroepen die de diverse projecten aansturen en waar iedere maand heel veel communicatie is tussen de werkgroepen en de stuurgroep. Wat betreft die werkgroepen: tegenwoordig zitten de mensen allemaal bij elkaar op één afdeling, dus niet verspreid over allerlei gebouwen of locaties. De samenwerking is dus veel meer geïnstitutionaliseerd. Door de manier waarop we het overleg en de informatiestromen ingericht hebben, gaat het nu veel meer van boven naar beneden op een geïnstitutionaliseerde manier. Dat gaat dan ook omhoog naar ons executive committee dat alle belangrijke besluiten neemt en zelfs naar de raad van commissarissen. Wat we ook geïnstitutionaliseerd hebben, is dat de commissarissen regelmatig komen kijken op de werkvloer, zodat we er met elkaar gesprekken over kunnen hebben of alle dilemma's die er zijn goed worden begrepen. Een ander ding is dat we een zogenaamde projectenbarometer hebben geïntroduceerd.

Mevrouw **Vos**: Met smileys?

De heer **Robbe**: Nee, wij vragen daarin regelmatig aan de diverse medewerkers maar ook aan stuurgroepleden te evalueren hoe het eigenlijk gaat. Kunnen de dilemma's besproken worden? Heb ik voldoende middelen en heb ik voldoende kennis om mijn werk goed te doen? De mensen die het werk doen en de mensen in de werkgroep vullen dat in en de stuurgroepleden vullen dat ook in, onafhankelijk van elkaar. Dan zitten we met elkaar te praten over vragen als: waarom is er een verschil in perceptie en wat kunnen we daar met elkaar aan doen? Het is dus een cultuur van het delen van issues en het ook bespreekbaar maken van zaken die wellicht in de weg zitten. Dat hebben we veel meer geïnstitutionaliseerd als onderdeel van de lessons learned van de Fyra, waardoor dus informatie goed van boven naar beneden en van links naar rechts met elkaar gedeeld wordt. Dat is een van de verbeteringen die we ingevoerd hebben.

Een andere is de relatie met leveranciers van treinen. Veel meer vooraf met leveranciers in gesprek gaan, audits uitvoeren, kijken wat hun sterke en zwakke punten zijn en gezamenlijk dan bepalen hoe het proces zodanig ingericht kan worden dat we de beste garanties hebben dat we een goede trein afleveren. Eenieder met zijn eigen contractuele positie maar wel in een model dat gericht is op een goede introductie van die trein. Onderdeel van dat samenwerkingsmodel is ook dat we na zes treinen het proces stoppen en met elkaar gaan kijken welke issues er uit zijn gekomen.

Mevrouw **Vos**: Na zes treinen?

De heer **Robbe**: Nadat er zes treinen gemaakt zijn in de fabriek, stoppen we het proces en gaan we alle issues op een rijtje zetten en gaan we er samen een plan voor maken. In plaats van door te blijven produceren en het aan het eind proberen op te lossen, willen we issues oplossen zoals ze zich voordoen in een proces.

Bewezen technologie is ook al eerder genoemd hier. De Fyra was toch een nieuwe trein die eigenlijk niet bestond en die gemaakt moest worden. Wij kopen nu treinen die al wel bestaan. We hadden het over de InterCity-

Nieuwe Generatie die straks gaat rijden. Er zijn vier leveranciers die op de shortlist staan. We hebben al die vier treinen al gezien. De stuurgroep en mensen van de werkgroepen, onze technische mensen maar ook onze mensen vanuit de klantkant zijn al meegereisd met die treinen, zodat we een veel beter beeld hebben van wat er in de markt aanwezig is. Zo zou ik nog wel even door kunnen gaan maar misschien moet ik even pauzeren.

Mevrouw **Vos**: Maar het zijn toch wel een beetje voor de hand liggende lessen. Dit had toch eigenlijk al veel eerder gekund of gemoeten?

De heer **Robbe**: Het verleden is het verleden. Daar waren bepaalde processen. Ook in een andere structuur kunnen dingen opgelost worden. Wat ik wel weet, is dat in de huidige structuur dingen gewoon goed werken. Als ik met de mensen praat die er nu in zitten, geven ze aan het fijn te vinden dat het zo loopt en dat dingen goed aan de orde gesteld worden. Dus het voelt ook als een echte vooruitgang. En dat hoort ook bij een bedrijf dat lessen leert uit het verleden. Het is altijd gemakkelijk om terug te kijken en te zeggen van: had het toen niet beter gekund? Ik denk dat het de kracht van een organisatie is dat je leert van het verleden en dingen dan weer een stap verder brengt.

Mevrouw **Vos**: U werkt dus meer samen. U zit samen op kantoor en wat minder verspreid. Dat is eigenlijk een belangrijke les, dus meer samenwerken.

De heer **Robbe**: Samenwerken binnen de organisatie maar ook erbuiten, met de leveranciers bijvoorbeeld.

Mevrouw **Vos**: En tot dan toe zat iedereen op zijn eigen eiland.

De heer **Robbe**: Er waren ook processen maar dit is veel meer gestructureerd. Wij zitten nu maandelijks bij elkaar. We hebben zo'n projectenbarometer. Doordat mensen bij elkaar zitten hebben ze meer

automatisch die gesprekken. Vroeger moest je er harder aan werken om dat tot stand te brengen.

Mevrouw **Vos**: Heeft die projectenbarometer iets te maken met een andere cultuur die u dan probeert te implementeren?

De heer **Robbe**: Ja, denk aan soft controls. Dilemma's bespreekbaar maken. Niet alleen met oplossingen komen maar zeggen: hier zitten issues aan en hoe gaan we die wegen en is er voldoende ruimte om dat te doen? Door zo'n projectenbarometer merk je hoe mensen er in zitten.

Mevrouw **Vos**: Cultuurverandering is best lastig. Hoe lang bent u daarmee bezig?

De heer **Robbe**: Wij zijn daar vrij snel na de Fyra mee begonnen. De taskforce was eigenlijk al de eerste stap. We waren er natuurlijk toe gedwongen om het op een andere manier aan te pakken toen die treinen stopten. Dat was al een andere manier van samenwerken. We hebben die evaluaties toen afgerond. Er is ook een intern evaluatierapport geweest dat we ook gedeeld hebben met het ministerie. Toen hebben we gezegd: daar moeten we mee aan het werk. Toen zijn we dit soort dingen in gaan richten. Het is net wat u zegt: cultuurverandering is hard werken, dat los je niet in een jaar op. Maar we merken wel dat er echt stappen vooruitgezet zijn. En daar moeten we op voort blijven bouwen. Wat we met name moeten doen, is die dialoog gaande houden. Niet alsof we nu alle oplossingen hebben, maar wel samen blijven werken aan een voortdurende verbetering van het product dat we graag neer willen zetten voor onze reizigers. En dit helpt zeker, ja.

Mevrouw **Vos**: Dat was tot dan toe niet de insteek? Het klinkt nog een beetje algemeen.

De heer **Robbe**: Natuurlijk was dat toen ook de insteek, maar het is nu anders ingericht doordat we het anders gestructureerd hebben en meer geborgd hebben in de werkprocessen in de organisatie.

Mevrouw **Vos**: Het betekent dus ook harder werken voor de directie, want je moet je met veel meer dingen gaan bemoeien. Is dat ook een uitkomst?

De heer **Robbe**: Anders werken, laat het ik zo formuleren. We werken altijd al hard. Keuzes maken en ook als directie veel op de werkvloer zijn, gebeurde toen ook wel maar nu is het eigenlijk onderdeel van het gehele proces. Dat geldt ook voor de directie. Ik ben mee geweest waar het ging om die vier treinen. We zijn in Frankrijk, Duitsland, België en Noorwegen geweest om de IC-Nieuwe Generatie te bekijken. Ik ben gewoon meegegaan, ook met de mensen van de werkvloer, om samen te ervaren hoe dat dan is. Dat helpt gewoon om daarna als er issues zijn, die bespreekbaar te maken.

Mevrouw **Vos**: Ik denk dat de heer Manfellotto het ook wel zal waarderen dat de directeur nu wel meegaat.

De heer **Robbe**: Ja, dat is iets, ervoor zorgen dat je op alle niveaus de juiste contacten hebt, dus ook dat de mensen op de werkvloer de contacten hebben met de mensen in de fabriek waar die treinen gemaakt worden en dat we op het hoogste niveau, het directieniveau, ook de contacten hebben. Dus ik heb goede relaties met de counterparts bij de diverse bedrijven die de treinen voor ons produceren.

Mevrouw **Vos**: Nog even over de treinen. Proven technology, van de plank kopen, dat was ook het uitgangspunt toen de Fyra werd gekocht. Hoe waarborgt u nu dat het ook echt proven technology is? Dat was toen het uitgangspunt maar uiteindelijk werd het door allerlei aanpassingen toch een redelijk nieuwe trein. Hoe doet u dat nu?

De heer **Robbe**: Weet u, we gaan eerst naar de markt en we vragen aan de leveranciers wat ze kunnen leveren. We hebben een stramien van wat we graag zouden willen hebben, maar we hebben aan de leveranciers gevraagd

wat ze beschikbaar hebben, zodat we vooraf dat debat aangaan over wat wel en wat niet kan en wat de consequenties ervan zijn.

Mevrouw **Vos**: Maar dat is toen toch ook gebeurd? We hebben het aanbestedingsproces helemaal uitgeplozen met de heer Smulders. Dat was toen ook precies wat er gebeurde.

De heer **Robbe**: Weet u, daar was ik niet bij. U vraagt mij hoe het nu gaat. We hebben richting de leveranciers veel minder specificaties, dus eigen eisen die we hebben. Die lijst is gewoon veel korter en de lijst is ook afgestemd met de leveranciers zodat zij gezegd hebben: als er bepaalde lokale wensen zijn, kunnen we die incorporeren. Dit is zoals we het nu doen. En als we er niet uitkomen -- dat is misschien ook iets om te benadrukken -- dan gaan we die dilemma's niet uit de weg maar bespreken we ze ook met het ministerie en zelfs met uw Kamer. Ik noem als voorbeeld de discussie over 200 km/u versus 220 km/u. In de markt zijn treinen voor 200 km/u, maar er is geen markt voor 220 km/u. We hebben dat gewoon met elkaar goed doorgesproken, in de zin dat we gezegd hebben: moeten we nou eisen accepteren waarvan de markt al zegt dat er dan een heel nieuwe trein moet worden gemaakt? Wij zijn er samen uitgekomen door te zeggen: wij kopen een trein zoals die al bestaat. Het is goed dat ook met de Kamer de dialoog op die manier plaatsvindt.

Mevrouw **Vos**: U begrijpt dat het wel een beetje grappig is dat u nu zegt dat er geen markt is voor treinen die 220 km/u kunnen rijden, terwijl dat de hele inzet was in 2001 tot 2004. Dat is een heel late ontdekking.

De heer **Robbe**: Ja, maar toen zijn de afspraken gemaakt zoals ze gemaakt zijn. Op dit moment zijn er geen goede treinen in de markt om op het Nederlandse net 220 km/u te rijden.

Mevrouw **Vos**: Ik vraag mij dan toch echt af of er een analyse is gemaakt van wat er toen misging met de aankoop van treinen. We horen eigenlijk dezelfde dingen.

De heer **Robbe**: Er is een uitgebreide analyse gemaakt van wat er is misgegaan bij de Fyra. Het is een heel dik rapport. We hebben er zeer uitgebreid met de commissarissen over gesproken, ook als directie en binnen het bedrijf, en we hebben dat ook gedeeld met het ministerie. En daar hebben we onze acties op ondernomen. Een ander punt is dat je zorgt voor een fallback. Dat is hier volgens mij al eerder benoemd. We hebben uiteindelijk ons het ondenkbare, dat de treinen niet zouden rijden, onvoldoende gerealiseerd. We hebben dat toen niet in de Fyra meegenomen en dat hadden we gewoon eerder op moeten pakken.

Mevrouw **Vos**: U zou het nooit meer zo doen, een dienstregeling afspreken waarbij er geen back-uptrein en geen back-uplijn is?

De heer **Robbe**: Absoluut, je moet altijd zorgen voor een fallback, hoe ingewikkeld dat dan ook moge zijn. Dat is dan misschien geen ideale fallback maar je moet niet verrast worden, in de zin dat als het misgaat, je dan ineens met lege handen staat.

Mevrouw **Vos**: Ook dat lijkt mij een redelijk evidente les, ook kijkend naar de missie van de NS en ProRail. Ik probeer een beetje te begrijpen waarom het zo'n incident nodig had.

De heer **Robbe**: Weet u, het is een beetje een black swan. Wij geloofden niet dat uiteindelijk de Fyra niet zou gaan rijden. Wij dachten altijd van: het komt uiteindelijk toch nog goed. De uitkomst dat we moesten stoppen en niet meer met de Fyra door konden gaan, was bijzonder teleurstellend voor ons. Misschien is dat de black swan die we niet hebben gezien.

Mevrouw **Vos**: En dat had misschien te maken met een cultuur, dus dat er vaker naar elkaar wordt geluisterd als men er niet uitkomt. Er waren een aantal mensen geweest die hadden gewaarschuwd voor de kwaliteit van die trein en of dat wel mogelijk was. Is dan ook onderdeel van die cultuur dat die waarschuwingen een andere plek krijgen?

De heer **Robbe**: Toen waren er ook processen waarin dat besproken werd. Er waren ook werkoverleggen waarin dat soort dingen naar voren kwamen. Toen waren er ook actieplannen waarop geacteerd werd. Wat wij nu gedaan hebben, is dat we het veel meer gestructureerd hebben ingericht om zeker te stellen dat wat er ook is, dat tijdig naar voren komt. Ik denk dat deze structuur ons gaat helpen. Het is misschien ook goed om nog het volgende te delen. Onderzoeksbureau Mott MacDonald heeft een audit uitgevoerd naar de manier waarop we het nu ingericht hebben, mede op verzoek van het ministerie, en dat heeft gezegd: de manier waarop jullie nu werken is "aligned with industry best practice". Het is dus ook extern geverifieerd: zoals we nu opereren, is dat eigenlijk het beste wat je kunt doen in onze omstandigheden. En natuurlijk moet je blijven leren.

Mevrouw **Vos**: Dus u hebt als les ten aanzien van de dienstregeling gezegd: altijd een back-up. Wat zijn bij een nieuwe trein de lessen ten aanzien van het proefbedrijf?

De heer **Robbe**: In ieder geval je richten op de indienstneming van de trein. Het gaat erom dat de trein, als die kan rijden, ook aan dienstregelingseisen kan voldoen.

Mevrouw **Vos**: Dat is het doel van de dienstregeling, maar de heer Oosthoek heeft hier een aantal suggesties gedaan over het proefbedrijf. Neemt u die volledig over?

De heer **Robbe**: Ik heb even niet scherp wat de suggesties van de heer Oosthoek zijn.

Mevrouw **Vos**: Het helemaal volledig uitvoeren.

De heer **Robbe**: Het proefbedrijf uitvoeren?

Mevrouw **Vos**: Ja, helemaal volledig en niet halverwege stoppen.

De heer **Robbe**: Dat lijkt mij een goede suggestie, ja.

Mevrouw **Vos**: Maar dat is nog niet een van de lessen die u geïdentificeerd hebt?

De heer **Robbe**: Ik heb even niet scherp hoe we het proefbedrijf ingericht hebben. De volgende introductie van de trein in het proefbedrijf is eind 2016. Ik weet wel dat we al die lessen meegenomen hebben en die verwerkt hebben in onze nieuwe procedures.

Mevrouw **Vos**: Een van de doelen van de NS bij het verkrijgen van de HSL-Zuidconcessie en later ook van het strategisch plan van HSA uit 2010 was om met het oog op de toekomst ervaring met hogesnelheidsvervoer op te doen. Is dat nog steeds een ambitie van de NS?

De heer **Robbe**: Weet u, misschien was die ambitie toen wel te groot als we kijken naar hoe het hogesnelheidsnet zich ontwikkeld heeft. Er is maar één lijn van Nederland naar Brussel en dan naar Parijs. Daar willen we optimaal gebruik van maken. Een heel net in Europa, wat misschien vroeger een visie was, is in ieder geval niet ontstaan vanuit Nederland. Wij moeten ons, denk ik, concentreren op het hoofdrailnet en dat goed regelen. Ook moeten we het kortgrensoverschrijdend verkeer goed regelen en moeten we die ene lijn optimaal bedienen, maar we moeten dat altijd doen samen met partners. Daarom is Thalys ook een goede constructie waarbij we samenwerken met de NMBS en met de SNCF, die gewoon uitgebreide ervaring heeft in het rijden van hogesnelheidstreinen.

Mevrouw **Vos**: Dus ik begrijp dat de NS de hogesnelheidsambitie heeft opgegeven?

De heer **Robbe**: Ja, wij willen wel inzetten op de hogesnelheidslijn naar Parijs en doorverbindingen vanaf daar. Dat we zelf een zelfstandig hogesnelheidsbedrijf zouden moeten hebben: dat hebben we niet, nee.

Mevrouw **Vos**: De afgelopen weken hebben de schijnwerpers gestaan op een aantal zaken bij de NS die niet goed zijn gegaan. Hoe gaat u er als interim of CFO nu voor zorgen dat de NS daadwerkelijk uitvoering geeft aan die getrokken lessen voor de toekomst?

De heer **Robbe**: Wat er de afgelopen weken gebeurd is, is zeer betreurenswaardig en niet acceptabel. Laat dat gewoon heel duidelijk zijn. Het heeft mij maar ook ons personeel heel erg geraakt. Het zijn dingen die niet moeten gebeuren in een bedrijf als NS. Ons is terecht een spiegel voorgehouden, ook door de minister, van hoge standaarden waaraan wij moeten voldoen qua integriteit. Die waarden die er ook zijn, zijn vaak ook de kern van datgene waarvoor wij willen staan als bedrijf en veel van onze mensen hebben die persoonlijke waarden juist ook. Daarom raakt ons dit zo erg, dat je zegt: dit hoort niet bij ons bedrijf. Maar wij realiseren ons ook dat we iets recht te zetten hebben en dat we daar gewoon mee aan het werk moeten. En dat is wat onze mensen van harte willen. Dat gesprek ben ik gelijk met ze aangegaan toen het naar buiten kwam om ruimte te geven voor de emoties die mensen hebben van "dit hoort niet bij ons, dit mag niet en dit willen we niet" en om er niet bij stil te staan door te zeggen: wat gaan we nu doen met elkaar en wat leren we hiervan? Hoe gaan we ervoor zorgen dat het ethisch gedrag dat we allemaal willen, ook echt geborgd is in de manier waarop we ons werk doen? Dat betekent dus dat we daar programma's voor gaan opzetten. Zo gaan we bijvoorbeeld op het hoogste niveau een directeur Ethiek en Compliance in onze organisatie benoemen. Daarnaast gaan we externe reviews ondersteunen ...

Mevrouw **Vos**: Sorry, er komt op het hoogste niveau een ...?

De heer **Robbe**: Een statutair directeur Ethiek en Compliance.

Mevrouw **Vos**: Die was nog niet belegd in het directieoverleg?

De heer **Robbe**: Jawel, maar er was nog niet een aparte statutair directeur. Er zijn twee statutair directeuren, eigenlijk nu maar één.

Mevrouw **Vos**: Er komt dus nu een aparte directeur Ethiek ...

De heer **Robbe**: En Compliance. Een risicomanager. Die komt apart op dat niveau. Die functies waren er natuurlijk al wel, maar die waren lager belegd in de organisatie.

Mevrouw **Vos**: Eén persoon wordt dan ook echt belast met bedrijfsethiek.

De heer **Robbe**: Klopt, ja. We gaan ook een heel programma opzetten. Dat betekent training van onze mensen. Het betekent ook dialoog over wat de issues precies zijn. Snappen we die voldoende? Zijn de regels wel duidelijk en, zo niet, hoe gaan we daarmee om? Hoe ga je om met dilemma's binnen ons bedrijf? Ik zie het ook als een kans om hiervan te leren, ook gelet op de cultuurverandering waaraan we willen werken. Het fijne is dat het ook echt aansluit bij de waarden die de mensen voelen. Dus hier is ruimte om te leren van elkaar.

Mevrouw **Vos**: Maar je leert ook als je goed begrijpt hoe het nou komt dat bepaalde ethische zaken of bepaalde waarden blijkbaar waren weggeglippt. Hebt u daar een analyse van gemaakt?

De heer **Robbe**: Die is nog niet gemaakt en nog niet klaar, maar er is een bureau dat onderzoek doet in opdracht van de raad van commissarissen. Onze minister heeft volgens mij dinsdag in de Kamer toegezegd dat hij de co-opdrachtgever daarvan wil zijn om een analyse te doen van waarom het is misgegaan. Zit het in de harde controles, de procedures en de regels die allemaal op papier staan? Ik denk zelf dat dit wel degelijk voor mekaar is, maar daar gaan we ook naar kijken. Maar hoe komt het nou dat mensen niet altijd die regels toepassen? Als die regels niet toegepast worden, hoe kan het dan dat dit niet naar buiten komt? Waarom bespreken ze dat dan niet met hun lijnbaas of is er niet een andere manier waarop je het naar buiten

kunt brengen als er iets misgaat? Dat onderzoek loopt. Dat gaat een paar maanden duren en dan wordt er vervolgens teruggerapporteerd, naar ik aanneem, ook aan de Kamer. De acties die daaruit voortvloeien gaan we implementeren. Van die ene actie ten aanzien van de directeur Ethiek en Compliance was al duidelijk dat we dat gaan doen. Uitgebreidere trainings- en bewustwordingsprogramma's, dat is ook duidelijk. Uit genoemde analyse komen andere acties voort die we gewoon nodig hebben als bedrijf.

Mevrouw **Vos**: Even voor de mensen die niet weten wat compliance is: dat is gewoon je houden aan de wetten en regels. Een compliance officer is dus iemand die daar specialist in is.

De heer **Robbe**: Ja.

Mevrouw **Vos**: Dat wordt nu dus apart belegd bij dezelfde persoon die ook de integriteit gaat bewaken?

De heer **Robbe**: Dat klopt, ja. Zo serieus nemen we het door op het allerhoogste niveau daar iemand specifiek voor aan te stellen.

Mevrouw **Vos**: Omdat dit nu niet echt het onderwerp van ons onderzoek is, laat ik het hier nu bij.

Ik wil even terug naar de lessen die getrokken zijn uit het Fyra-dossier. Vindt u dat de onderneming NS, in de brede zin van het woord als het bedrijf dat het publieke belang van openbaar vervoer en reizigers moet behartigen en ook die opdracht heeft gekregen, het maatschappelijk belang voldoende heeft geborgd in dit dossier?

De heer **Robbe**: Weet u, de uitkomst is teleurstellend. Daar is gewoon geen discussie over en dat raakt ons allemaal. Mijn hart gaat uit naar al die medewerkers in het bedrijf die jaar na jaar heel hard gewerkt hebben om te proberen juist deze trein op de rails te krijgen omdat dit van belang was voor de reiziger en dat is ons niet gelukt. Zoals ik al eerder zei: dat spijt ons zeer. Die insteek om een goede mobiliteit te bieden aan de samenleving, is wel

wat de mensen in NS drijft. Dat is waarom ze er werken. Dat speelt altijd mee in de beslissingen die we nemen. Punt.

Mevrouw **Vos**: Helder. Ik geef het woord aan de heer Elias.

De heer **Elias**: Mijnheer Robbe, kunt u de relatie tussen de Staat en de NS beschrijven in uw periode als directielid?

De heer **Robbe**: Ja. Ik vind het een professionele relatie en daarnaast een constructieve. Soms ook uitdagend, want ons worden wel spiegels voorgehouden, zowel door onze aandeelhouder als ook door I en M. Daar vinden pittige gesprekken plaats, maar wel op professioneel niveau en op een constructieve basis.

De heer **Elias**: In de afgelopen weken hebben in deze zaal harde verwijten geklonken tussen de NS en de Staat. De relatie tussen de NS en de Staat is bij tijd en wijle, zacht gezegd, koel geweest. Wat is daarvan volgens u de oorzaak?

De heer **Robbe**: Weet u, ik vind dat moeilijk om te beoordelen. U hebt heel veel mensen geïnterviewd waardoor u er wellicht zelf een beeld bij aan het ontwikkelen bent. Als ik terugkijk, zijn er inderdaad zaken waarvan je zegt: hoe heeft dat kunnen gebeuren met elkaar en ook als samenleving? Zo zie ik het namelijk ook. NS is ook onderdeel van ons als Nederland. Dus hoe hebben we dat kunnen laten gebeuren met elkaar? Mijn insteek is steeds geweest: we moeten er samen uitkomen, eenieder vanuit zijn eigen rol. Ik merk ook dat we daar vooruitgang in geboekt hebben. Ik denk dat de situatie nu anders is dan een aantal jaren geleden. Het voelt in ieder geval zeker anders dan wat ik hoorde in uw verhoor zoals het in het jaar 2001 bijvoorbeeld ging.

De heer **Elias**: Wat bent u van plan om anders te doen dan uw voorgangers in de relatie met de Staat?

De heer **Robbe**: Absoluut transparant zijn, data delen, dilemma's delen, goedkeuring vragen als je twijfel hebt. Met het aanbesteden van treinen bijvoorbeeld is het nu anders geregeld, zodat we op eerdere momenten de Staat erbij betrekken en zeggen: wat vindt u hiervan, kunt u hiermee instemmen? Ook onze aandeelhouder: in de nota Staatsdeelnemingen staan nieuwe afspraken over wanneer je de Staat consulteert en hoe de goedkeuringsprocessen lopen. Ik ondersteun dat, want het creëert gewoon duidelijkheid.

De heer **Elias**: Impliciet zegt u daarmee toch dat het in het verleden vanuit de NS niet goed gegaan is.

De heer **Robbe**: Weet u, in die context, hoe dat toen ging ... Er waren misschien andere omstandigheden, ik weet dat niet. Ik weet wel dat ik tevreden ben met zoals het nu is en dat we er ons met z'n allen wel flink voor moeten inzetten om dat ook te laten werken. Iedereen heeft ook zijn eigen verantwoordelijkheden, maar binnen die verantwoordelijkheden, denk ik, dat het zo goed georganiseerd is.

De heer **Elias**: De heer Hettinga verklaarde hier gisteren dat het hem bevreemdt dat verschillende personen van het ministerie van I en M naar de NS overstappen. Hij moet dan onderhandelen met mensen die kort daarvoor nog bij de NS hadden gezeten. Wat vindt u van zijn bevreemding?

De heer **Robbe**: Weet u, als de kennis en vaardigheden bij mensen van NS zitten die op het ministerie nodig zijn, dan kan ik mij voorstellen dat het ministerie vraagt aan deze mensen om daar te gaan werken, Ook omgekeerd komt het voor. Het komt trouwens ook voor dat goede mensen van ons bij mijnheer Hettinga gaan werken of bij andere concurrenten, omdat de vakkennis die we hebben toch ook nodig is in de markt en op het ministerie.

De heer **Elias**: Andersom komt ook voor, dus dat de heer Hettinga onderhandeld heeft met mensen bij I en M die overgestapt zijn naar de NS.

Dat is de concurrent van hem. Die weten alles van zijn bedrijf en die zitten nu bij de NS. Dat vindt hij raar. Wat vindt u daarvan?

De heer **Robbe**: Heeft hij dat met het ministerie besproken?

De heer **Elias**: Ik stel u de vraag wat u vindt van zijn bevreemding daaromtrent.

De heer **Robbe**: Wij zijn er altijd transparant over geweest. U hebt het misschien over de heer Fukken die daar werkte en nu bij ons werkt. Daar zijn wij heel transparant over geweest naar alle partijen. Zoals gezegd, het uitwisselen van mensen gebeurt in onze industrie omdat er kennis en vaardigheden zitten.

De heer **Elias**: Maar transparantie is toch niet het enige criterium? Als je transparant bent over iets wat aantoonbaar onjuist is -- ik zeg niet dat dit hier het geval is -- is het daarmee nog niet goed. Hij vindt het dus een rare situatie dat hij als bedrijf in de positie is dat zijn gegevens nu via het ministerie bij de concurrent liggen.

De heer **Robbe**: Wij krijgen geen gegevens over concurrenten van mensen die bij het ministerie binnenkomen.

De heer **Elias**: Het zit in het hoofd van een topambtenaar die naar de NS overstapt. Die hoeft geen dossiers mee te nemen; het zit gewoon in zijn hoofd.

De heer **Robbe**: We krijgen geen gegevens van onze concurrenten via mensen die vanuit het ministerie komen.

De heer **Elias**: Maar die hebben die kennis toch?

De heer **Robbe**: Ja. Kennis van de sector, maar we krijgen geen bedrijfsvertrouwelijke gegevens op die manier.

De heer **Elias**: De heer Hettinga stelde ook dat de oorspronkelijke concessieovereenkomst ontoelaatbaar is gewijzigd, namelijk van 178 miljoen, naar 148 miljoen, naar 101 miljoen. Kunt u toelichten of die concessieovereenkomst zodanig is gewijzigd dat geen sprake meer zou zijn van een gelijk speelveld en een gelijke behandeling?

De heer **Robbe**: Weet u, er is toen uitgebreid naar gekeken, ook door onze juristen en de landsadvocaat. We hebben ons altijd aan de regels gehouden. Als mijnheer Hettinga denkt dat dit niet het geval is, dan is het uiteindelijk aan de rechter om zich daarover uit te spreken. Volgens ons hebben we dat heel zorgvuldig gedaan.

De heer **Elias**: Dus u ziet een eventuele procedure daarover met vertrouwen tegemoet?

De heer **Robbe**: Absoluut.

De heer **Elias**: Voormalig president-commissaris de heer Meijer verklaarde hier dat het niet zo kan zijn dat een bedrijf, en zeker een staatsbedrijf, actief een parlementaire enquête probeert tegen te gaan. Waarom heeft de NS getracht om die parlementaire enquête te voorkomen?

De heer **Robbe**: Dat beeld herken ik niet, dat wij getracht hebben een enquête te voorkomen. Kunt u mij daarin helpen?

De heer **Elias**: Dat blijkt uit stukken van de raad van commissarissen. Er is over gesproken op 22 januari 2013. Daar zat u bij.

De heer **Robbe**: Kunt u mij even helpen? Wat werd er precies gezegd?

De heer **Elias**: Daar is besproken dat geprobeerd zou worden om de parlementaire enquête tegen te gaan vanuit de NS.

De heer **Robbe**: Het is aan de Kamer om te beslissen of er een parlementaire enquête plaats moet vinden.

De heer **Elias**: Dat was mijn vraag niet. Mijn vraag was of het aanvaardbaar is dat een bedrijf, een staatsbedrijf, probeert die besluitvorming daaromtrent te beïnvloeden.

De heer **Robbe**: Om feitelijke informatie aan te dragen natuurlijk wel, maar niet om in de positie van de Kamer te gaan zitten. Het is aan de Kamer om te besluiten of een parlementaire enquête plaats moet vinden.

De heer **Elias**: De nadrukkelijke bedoeling was, zo blijkt uit de stukken, om te pogen de parlementaire enquête tegen te houden.

De heer **Robbe**: Nou, dat beeld is mij niet zo bijgebleven, moet ik zeggen.

De heer **Elias**: U was aanwezig.

De heer **Robbe**: Ja, dat zegt u en dat geloof ik, natuurlijk was ik aanwezig. Dat staat mij echter niet zo bij.

De heer **Elias**: Als dat zo gebeurd is, is dat dan met de al dan niet nieuwe inzichten rond ethiek, fatsoenlijk?

De heer **Robbe**: Ik vind dat het aan de Kamer is om te beslissen of er een parlementaire enquête plaats moet vinden. Dat wij de Kamer daarin ondersteunen door feitelijke informatie aan te dragen, hoort bij onze rol. Maar het is aan de Kamer om te beslissen, niet aan ons.

De heer **Elias**: Hoe kijkt u aan tegen de twee hoedanigheden van de NS, aan de ene kant een bedrijf dat de Staat overigens ook zelf zo gewild heeft, en aan de andere kant de NS als uitvoerder van de publieke nutsfunctie? Zijn die twee functies goed te verenigen?

De heer **Robbe**: Dat kan, maar er zit natuurlijk best wel eens spanning op die lijn, dat je beide ballen in de lucht moet houden. We hebben die maatschappelijke verantwoordelijkheid en tegelijkertijd wordt er ook iets van ons verwacht. Het net is wat u zegt, zoals het ingericht is; de Staat is onze aandeelhouder en we moeten ook aan rendementseisen voldoen. Ik vind het wel een gezonde constructie. Het feit dat wij ook aan rendementseisen moeten voldoen, houdt ons ook scherp om goed op bijvoorbeeld de kosten te letten. Dus het kan, maar het vereist voortdurend goede afwegingen.

De heer **Elias**: Als u het opnieuw zou kunnen inrichten, zou u het dan zo doen?

De heer **Robbe**: Het kan op verschillende manieren. Ik denk dat zoals het nu ingericht is, het goed werkt, mits we goede afspraken met elkaar maken.

De heer **Elias**: En andersom, de twee hoedanigheden van de Staat, dus zowel aandeelhouder als concessieverlener. Zijn die ook goed te verenigen?

De heer **Robbe**: Ik ben blij dat het gescheiden is in twee rollen. Ik heb begrepen dat het in het verleden allemaal bij een ministerie zat. Dat zijn toch echt andere verantwoordelijkheden, het verlenen van een concessie en de aandeelhoudersrol. Het feit dat er twee verschillende ministeries zijn, helpt ons om de juist debatten en de juiste gesprekken te hebben en de juiste afspraken te maken op de juiste plaats.

De heer **Elias**: Maar hebt u niet regelmatig last van die twee koppen van de Staat?

De heer **Robbe**: Ik denk dat het helpt om op de juiste plaats de juiste afweging te maken. Ik heb liever twee koppen dan één kop, waar in die kop steeds die dingen vermengd worden.

De heer **Elias**: Komt het ook niet soms handig uit dat er het aloude verdeel en heers vanuit de NS kan worden gespeeld jegens de Staat?

De heer **Robbe**: Nee, we hebben verantwoordelijkheden zowel ten opzichte van het ministerie van I en M als ten opzichte van de aandeelhouder. Die heb je sowieso als bedrijf. Wij kunnen niet het ene ministerie tegen het andere ministerie uitspelen; dat is niet aan ons.

De heer **Elias**: Maar u zou het kunnen in die structuur of in ieder geval kunnen proberen?

De heer **Robbe**: Nee, we hebben verantwoordelijkheden ten opzichte van de aandeelhouder om het bedrijf te runnen op een bedrijfseconomisch verantwoordelijke manier. We hebben ten opzichte van I en M de verantwoordelijkheid om aan onze concessieverplichtingen te voldoen. Als directie moet je aan beide voldoen. Die kanalen staan ook open. Het zijn ook andere personen die dit doen. Ik onderhoud de relatie met de aandeelhouder en de collega's onderhouden de relatie met I en M. Voor ons werkt dat en hoe de ministeries dat oplossen: ja, soms is dat voor ons wellicht niet helemaal zichtbaar, maar dat is aan hen.

De heer **Elias**: De heer Timmer zei hier drie weken geleden dat de NS zo hoog op die vervoersconcessie kon bieden omdat de rekening hoe dan ook bij de Staat zou komen te liggen; dat is het vestzak-broekzakverhaal. Is dat in de kern nog steeds niet zo?

De heer **Robbe**: Nee, zo zie ik dat niet want we hebben een zelfstandige vennootschappelijke verantwoordelijkheid waarin we rendement moeten maken voor onze aandeelhouders. Dan geldt niet vestzak-broekzak. Of je aan het ene ministerie betaalt of aan het andere ministerie maakt daadwerkelijk verschil want het een is uiteindelijk een dividend en het ander is een concessieverplichting. Voor beide gelden eigen regels. Zo'n concessie moet ook voldoen aan de eisen van de markt. Er mag geen sprake zijn van staatssteun. Dat hele verhaal waarover we het gehad hebben, dat het extern geverifieerd wordt, heeft te maken met de concessieverlener. Daarnaast

hebben we rendementseisen van de aandeelhouder en die zijn gewoon gescheiden.

De heer **Elias**: Zou u meewerken aan zo'n hoog bod als het bod dat in 2001 door de NS is uitgebracht?

De heer **Robbe**: Ik vind dat de biedingen die wij indienen een redelijk rendement moeten opleveren dat marktconform is. Daar hebben we ook afspraken over gemaakt met onze aandeelhouder. Dus we gaan geen biedingen indienen die niet reëel zijn. In dit proces is ook heel erg goed gekeken of alle aannames zijn geverifieerd, ook extern. Dus ik ben ervan overtuigd dat we hier een bod hebben neergelegd dat adequaat is en aan alle eisen voldoet. Ik zou in ieder geval niet een te hoog bod in willen dienen. Dat zou ik niet doen.

De heer **Elias**: Waar we gisteren in het verhoor met mevrouw Van Vroonhoven vaststelden dat er zo'n 20 miljoen per jaar als een vorm van strategische waarde in dat laatste bod zat van de NS om het kernnet vast te kunnen houden, zegt u daarvan: dat is een prijs die aanvaardbaar is.

De heer **Robbe**: Ik zie dat niet als strategische waarde. Ik heb toen een afschrijving moeten nemen als gevolg van de geïntegreerde concessie van 246 miljoen. Dat verlies heb ik op het vermogen van NS genomen. Tegelijkertijd kwam er een geïntegreerde concessie uit, waar het hoofdrailnet en de hsl in zaten. Die hebben gezamenlijk een adequaat rendement opgeleverd. In die concessie zit als zodanig dus geen strategische waarde. Die geeft een adequaat marktconform rendement.

De heer **Elias**: Vindt u dat er sprake is van een gelijk speelveld als de NS een dergelijke biedingsstrategie kan hanteren? Kunnen concurrenten bijvoorbeeld iets soortgelijks doen?

De heer **Robbe**: Weet u, er is besloten dat uiteindelijk de concessie onderhands gegund zou worden aan de NS. Dat was niet aan ons ...

De heer **Elias**: Maar mijn vraag aan u is of er de facto wel sprake is van een gelijk speelveld als de NS zich een dergelijke biedingsstrategie kan veroorloven.

De heer **Robbe**: Misschien ben ik dan niet helemaal duidelijk geweest. Het bod dat we uitgebracht hebben, is marktconform. Daar zitten geen extra's in. Of Arriva een vergelijkbaar bod had kunnen doen als NS, kan ik niet beoordelen maar ons bod voldeed aan de eisen van het ministerie van Financiën en voldeed ook aan de externe eisen die verwacht zouden mogen worden. "Marktconform" betekent dat anderen wellicht met een vergelijkbaar bod als NS hadden kunnen komen.

De heer **Elias**: In hoeverre is het volgens u verstandig en gewenst dat de NS als 100% staatsdeelneming en gelet op de positie die de NS in Nederland heeft, deelneemt aan aanbestedingen voor vervoersconcessies?

De heer **Robbe**: Vanuit de reiziger is het belangrijk dat er een geïntegreerd hoofdrailnet is. Als onderdeel daarvan zijn er afspraken gemaakt dat de NS nog op twee concessies zou kunnen bieden die aan de rand van het hoofdrailnet zitten en dat de NS niet zou bieden op andere concessies. U hebt misschien ook gehoord dat naar aanleiding van het gebeuren in Limburg, we ons zijn gaan heroriënteren ten aanzien van de vraag hoe we om moeten gaan met deze markt en dan met name de busmarkt. Is het goed dat NS daarin opereert of moeten we daarin toch andere keuzes maken?

De heer **Elias**: De vraag is eigenlijk of het verstandig is om de NS met een ander logo te laten meedingen bij bijvoorbeeld regionale concessieverleningen, dit nog los van vermeende of bewezen onregelmatigheden?

De heer **Robbe**: Met name waar er sprake is van substantiële samenloop, dus als er op een stuk spoor tussen een aantal stations meer dan één vervoerder rijdt, kan dat zeker in het geval van verstoringen tot suboptimale

resultaten leiden voor de reiziger. Het is ook herkend toen het hoofdrailnet gegund werd, dat waar er sprake is van substantiële samenloop, de waarde is om dan samen met het hoofdrailnet te opereren. Voor die stukken van substantiële samenloop hebben wij de ruimte gekregen om te bieden, want dat is beter voor de reiziger. Dat was eigenlijk de conclusie.

De heer **Elias**: Mijn vraag aan u is of het verstandig is om dat te willen blijven doen als NS.

De heer **Robbe**: Vanuit reizigersperspectief vind ik het goed dat als er substantiële samenloop is, we het als een geïntegreerd pakket kunnen runnen. Dus vanuit dat perspectief zou ik graag mee willen blijven doen aan regionale biedingen. Er zijn er overigens niet zo veel. Er komt er nu nog een gedurende de hele looptijd van de concessie, voor zover ik het heb kunnen bekijken.

De heer **Elias**: Dus alleen in geval van ...

De heer **Robbe**: Substantiële samenloop.

De heer **Elias**: ... de door u vastgestelde samenloop.

De heer **Robbe**: Nee, niet door ons vastgesteld, maar objectief vastgesteld, zoals de concessie verleend wordt, dus dat er substantiële samenloop is tussen meerdere stations.

De heer **Elias**: Er is op dit moment een bescheiden marktwerking op het spoor tot stand gekomen. Bent u als bedrijf scherper op bijvoorbeeld kwaliteitsaspecten wanneer u concurrentie hebt?

De heer **Robbe**: Ik denk dat we zeker van marktwerking kunnen leren. Zoals u weet zijn wij ook in het nabije buitenland actief met onze dochterbedrijf Abellio. Een van de redenen is dat we ook in die omgeving weer nieuwe

ervaringen opdoen die we ook toe kunnen passen in Nederland. Dus marktwerking heeft voordelen, ja.

De heer **Elias**: Wat leert u dan bijvoorbeeld als het gaat over kwaliteitsaspecten? Kunt u voorbeelden geven?

De heer **Robbe**: Scherp sturen op kosten. Zorgen dat je heel goed naar de klant luistert waardoor je met een gevarieerd aanbod nog meer klanten in de trein kunt krijgen. Omgaan met zaken als zwartrijden en hoe ze dat in het buitenland aanpakken. Nog weer strakkere afspraken over de wederzijdse verplichtingen en contractueel goede afspraken maken met elkaar.

Klantgerichtheid hebben we hier ook. Als je echt helemaal scherp aan de wind zeilt, zul je heel erg moeten sturen. Wij hebben ook daarvan geleerd. De insteek van NS is: niet alleen naar de treinen kijken maar juist vanuit de reiziger kijken. Die gastvrijheid voorop zetten. In ons bedrijf in de UK, East Anglia, heeft iedereen een soort speldje op met daarop hun naam als ze in de trein zitten, dus mensen die er werken, zeg maar. Het is misschien maar een kleinigheidje maar wel symbolisch. Dat hebben we hier ook geïntroduceerd -- ik zat er nog aan te denken om zo'n speldje vandaag mee te nemen om het u te laten zien -- zodat we in de trein identificeerbaar zijn als medewerkers van NS. Er staat ook op "welkom". Op die manier straalt je als bedrijf uit: wij zijn er voor de reiziger en wij zijn hier niet voor onszelf als we in de trein zitten. Dat soort zaken hebben we op sommige plaatsen in het buitenland beter ingeregeld dan tot nu toe in Nederland. We hebben trouwens ook goede dingen in Nederland, zoals de manier waarop we de dienstregeling ingeregeld hebben en de manier waarop de treinen rijden. Daarmee winnen we ook concessies in het buitenland. We kunnen daar dus ook concurreren. Dus voor mij wordt het een win-win.

De heer **Elias**: Als ik u zo hoor met dat enthousiasme, dan zou u dus meer concurrentie op het spoor na 2025 toejuichen.

De heer **Robbe**: Weet u, concurrentie voor een concessie is helemaal niet slecht. Concurrentie op het spoor, als je het eenmaal ingericht hebt als een

concessie, daar moet je mee uitkijken want dat gaat ten koste van de reiziger. Als het aanbesteed zou worden in 2025 -- het is niet aan ons maar aan anderen om te beslissen of dat een goede zaak is -- dan ondersteunen we dat als zodanig en gaan we er hard voor om te bewijzen dat wij het juiste bedrijf zijn, dat wij de reiziger op de eerste plaats zetten. Dus we zijn niet tegen concurrentie, maar als er gegund is moet je het wel als een geheel gaan runnen.

De heer **Elias**: Nog heel even over die zogenaamde governancestructuur. Sinds het najaar van 2013 moeten investeringsbeslissingen boven de 200 miljoen de goedkeuring hebben van de aandeelhouder, lees het ministerie van Financiën. Vindt u dat prettig? Bent u het daarmee eens? Voelt u zich op de vingers gekeken?

De heer **Robbe**: Ik voel mij niet op de vingers gekeken. Daarvoor was er al een informeel overleg over grotere investeringen. Tot die tijd was er maar een derde van het balanstotaal, ongeveer 2 miljard, waarvoor we formeel toestemming moesten hebben van de aandeelhouder. We namen de aandeelhouder wel mee in belangrijke besluiten die we namen. Ik vind het plezierig ...

De heer **Elias**: Maar nu is het vastgepind.

De heer **Robbe**: Ja, ik vind het plezierig dat we die regels heel scherp hebben, dat we goed overleg hebben en dat de aandeelhouder dat formeel goedkeurt.

De heer **Elias**: U gaat niet allerlei investeringsbeslissingen nemen van 199 miljoen?

De heer **Robbe**: Nee, natuurlijk niet, nee.

De heer **Elias**: Wat is het primaire belang dat de NS eigenlijk moet dienen in uw visie?

De heer **Robbe**: Het belang van de reiziger in Nederland.

De heer **Elias**: Staat dat op één, twee en drie?

De heer **Robbe**: Absoluut.

De heer **Elias**: De afgelopen jaren heeft toch ook de financiële positie van NS en de Staat een buitengewoon belangrijke rol gespeeld waarbij bij tijd en wijle dat financiële belang op één en wellicht op twee en drie stond. Hoe kijkt u daartegen aan?

De heer **Robbe**: Nee, ik zie dat niet zo. Ik snap dat financiële overwegingen ook belangrijk zijn, maar voor mij zijn ze uiteindelijk randvoorwaarden om aan de doelstelling van je bedrijf te voldoen en die doelstelling is het regelen van een goede mobiliteit. Als je niet aan die financiële randvoorwaarden voldoet, komt het bedrijf in moeilijkheden en kun je uiteindelijk ook niet aan je doelstelling voldoen. Maar financiën zijn een middel binnen de randvoorwaarden en de kaders, zoals we dat met de aandeelhouder hebben afgesproken. Doordat we de financiën goed geregeld hebben, kunnen we bijvoorbeeld nu 7 miljard investeren onder die nieuwe concessie ten behoeve van de reiziger. Dus het beheren van het geld is ontzettend belangrijk, maar uiteindelijk gaat het om die reiziger.

De heer **Elias**: Zou u eraan willen vasthouden dat bijvoorbeeld onder het memorandum of understanding uit 2008 en het onderhandelakkoord uit 2011 het belang van de reiziger op de eerste plaats stond?

De heer **Robbe**: Voor het onderhandelakkoord zeker. Het memorandum was voor mijn tijd, dus ik wil er geen uitspraak over doen hoe dat precies gegaan is.

De heer **Elias**: U hebt ermee te maken gehad, dus u kent dat memorandum. U hebt met de gevolgen daarvan te maken gehad. Dus ik denk dat we die vraag wel aan u mogen stellen.

De heer **Robbe**: Weet u, de deal die gesloten is, is inderdaad in het belang van de reiziger. Er zijn extra commitments gemaakt om het openbaar vervoer te verbeteren. Er komen meer treinen. Er zijn hogere frequenties. We rijden meer in de nachturen. De toiletten komen in de treinen. Het is echt een kans geweest om een beter product neer te zetten. Daar geloof ik vast in.

De heer **Elias**: Dus u zegt: ook bij lastige financiële onderhandelingen of wat dan ook, zal de NS altijd het belang van de reiziger op de eerste, tweede en derde plaats zetten.

De heer **Robbe**: Ja, maar het moet wel financieel verantwoord zijn. Het gaat om die balans, hè. Laten we dat gewoon vasthouden met elkaar. We kunnen ons niet alles permitteren en dat verwachten de samenleving en onze aandeelhouder ook niet van ons, maar het gaat uiteindelijk om het reizigersbelang. En daar moet je keuzes in maken die financieel verantwoord zijn.

De heer **Elias**: Ik kom tot een afronding. De hoogte en de betalingen van de concessievergoeding zijn in dit dossier continu onderwerp van discussie geweest. Met die nieuwe geïntegreerde concessie en het in stand gehouden onderhandelakkoord is of lijkt die discussie nu definitief afgerond. Maar gaat de NS die afgesproken bedragen nu daadwerkelijk ook betalen de komende jaren? Ik weet dat er een andere berekeningssystematiek onder kan liggen en dat er wellicht nog gesteggel is tussen I en M en de NS over hoe het dan wordt afgelost, maar gemiddeld gaat het om 101 miljoen per jaar concessie hsl en 80 miljoen concessie hoofdrailnet. 180 miljoen gemiddeld, ieder jaar opnieuw. Gaat dat lukken?

De heer **Robbe**: Absoluut, daar ben ik van overtuigd.

De heer **Elias**: En als dat niet gaat lukken? Gaat dan de NS haar eigen broek ophouden of toch weer met de Staat in onderhandeling?

De heer **Robbe**: Weet u ...

De heer **Elias**: Ik weet dat niet, vandaar dat ik het u vraag.

De heer **Robbe**: Nee, ik wilde het aan u uitleggen. Er zijn afspraken gemaakt met de Staat, ook in het onderhandelakkoord, dat als er zeer bijzondere omstandigheden zijn, we dan in gesprek zullen gaan. Dat staat gewoon in de afspraken. Als het heel goed gaat, gaat er ook meer naar de Staat. Mijn insteek is: wij zetten ons in voor het betalen van dat bedrag; dat is inderdaad een substantieel bedrag. Het gaat om 2,4 miljard concessievergoeding over deze hele periode. Kijkend naar onze businessplannen genereren we voldoende opbrengst, niet alleen op de hogesnelheidslijn maar geïntegreerd, om aan die verplichtingen te kunnen voldoen.

De **voorzitter**: Ik heb nog een vraag. Deze enquête gaat natuurlijk over de vraag waarom het beoogde vervoer niet tot stand is gekomen. U hebt er een aantal dingen over gezegd. U hebt gezegd dat u er een aantal dingen van geleerd hebt. We lijken vast te kunnen stellen dat de problemen met het vervoer over de HSL-Zuid met de beloftes die u zo-even uitsprak, wellicht ten einde zijn wat de NS betreft. Zullen er in de komende jaren nog hoofdstukken aan worden toegevoegd die u verwacht?

De heer **Robbe**: Nee, dat verwacht ik ... Wij blijven voortbouwen op het commitment dat we gemaakt hebben. Met alle medewerkers die we hebben en hun commitment met het openbaar vervoer in Nederland heb ik er alle vertrouwen in dat we dit nu af gaan leveren. Ik weet wel dat het nog heel veel inspanningen van ons gaat vergen. En u kunt gewoon op ons rekenen dat wij wat dat betreft onze uiterste best gaan doen met z'n allen.

De **voorzitter**: Maar u zei net in antwoord op een vraag van de heer Elias en ook al daarvoor in reactie op een vraag van de heer Van Gerven, dat er te

hoge ambities waren. Zegt u nu eigenlijk dat de ambitie van de planologische kernbeslissing indertijd, nu door de NS niet meer als nieuwe ambitie wordt gezien? Is dat dan ook een vraag die wij vanmiddag aan de staatssecretaris moeten stellen?

De heer **Robbe**: De ambities zoals ze er nu liggen, zijn wat mij betreft realistisch. Hoe ze in het verleden waren, daar kan ik geen uitspraak over doen. De huidige ambities en plannen die we hebben, zijn realistisch en daar gaan we voor. Daar kunt u op rekenen.

De **voorzitter**: Dan sluit ik bij dezen dit verhoor. Dank u wel.

De heer **Robbe**: Dank u wel.

Sluiting: 10.50 uur