

## Ministerie van Infrastructuur en Milieu

> Retouradres Postbus 20901 2500 EX Den Haag

ProRail  
de heer P. Eringa  
Postbus 2038  
3500 GA Utrecht

**Bestuurskern**  
Dir. Openbaar Vervoer en  
Spoor  
Afd. Aansturing NS en ProRail

Den Haag  
Postbus 20901  
2500 EX Den Haag

**Contactpersoon**  
F.M.C. van Hagen  
*Senior Beleidsmedewerker*  
T 070-4566470  
M 06-15017715  
ferry.vanhagen@minienm.nl

Datum 30 juni 2017  
Betreft Opdracht voor het opstellen van een Programma onder de  
Beheerconcessie "Toekomstbestendig en efficiënt werken  
aan het spoor"

**Ons kenmerk**  
IENM/BSK-2017/163006.02

Geachte heer Eringa,

Zoals ik in de "Beleidsprioriteitenbrief beheerplan 2018"<sup>1</sup> heb aangegeven staat ProRail de komende jaren samen met de sector en mijn ministerie voor de opgave om toe te werken naar een toekomstbestendig en efficiënt werken aan de hoofdspoorweginfrastructuur. De opgave betreft een omslag naar een met alle partijen in de sector afgestemde nieuwe werkwijze met zo min mogelijk hinder, die past binnen de beschikbare financiële middelen en waarbij oog is voor een betrouwbaar spoorproduct.

Een dergelijke verandering is niet van vandaag op morgen gerealiseerd. De verandering heeft een aanzienlijke impact op de werkprocessen en vereist samenwerking in de hele sector. Zo zal een meerjarig veranderproces nodig zijn van de interne ProRail organisatie en de manier waarop de sector met werkzaamheden aan het spoor omgaat. Ik vind het belangrijk om deze verandering zo goed mogelijk te faciliteren, te monitoren en waar nodig te kunnen bijsturen.

Ik geef u daarom opdracht om een programma onder de beheerconcessie in te richten. Het programma heeft tot doel uitwerking te geven aan de visie en de nieuwe werkwijze, die samen met de partijen in de sector is ontwikkeld. Het plan van aanpak voor het programma dient u uiterlijk 1 oktober 2017 aan mij ter goedkeuring voor te leggen.

### **Scope van het plan van aanpak voor het programma**

De scope van het plan van aanpak voor het programma betreft zowel geplande werkzaamheden in het kader van functiehandhaving en functiewijziging, als werkzaamheden voor derden. PGO valt niet onder de scope van het plan van aanpak voor het programma. Er dient wel optimaal gebruik te worden gemaakt van de met PGO opgedane ervaringen en vice versa.

### **Inhoud plan van aanpak voor het programma**

Het plan van aanpak dat de opzet van het nieuwe programma beschrijft, dient in overleg met mijn ministerie, alsmede met de relevante betrokken partijen in de spoorsector te worden opgesteld. Ten behoeve van het opstellen van het plan van aanpak geef ik u de volgende (rand)voorwaarden mee.

---

<sup>1</sup> Brief 6 april 2017, kenmerk IENM/BSK-2017/46782

Het plan van aanpak bevat onder meer uitwerkingen van de volgende hoofdelementen:

1. De met de partijen in de sector ontwikkelde visie en nieuwe werkwijze met ingang van de "Dienstregeling 2021" van start te laten gaan. Dit betekent dat de nieuwe werkwijze wordt toegepast bij het opstellen van de "Netverklaring 2021", die in december 2019 zal worden vastgesteld;
2. Het veranderproces/-traject voor de organisatie van ProRail;
3. De overgangperiode tot eind 2019, wanneer de "Netverklaring 2021" wordt gepubliceerd en de nieuwe werkwijze geïmplementeerd moet zijn;
4. De medewerking aan de ontwikkeling en implementatie van de juiste incentives, zodat na de beëindiging van het programma via die incentives gestuurd kan worden op de beoogde optimalisatie;
5. Kennisontwikkeling en/of –borging van de nieuwe werkwijze naar de toekomst, waarbij het doel is te blijven innoveren en koploper binnen Nederland en Europa te zijn;
6. De governance van het programma, inclusief de betrokkenheid van de partijen in de sector.

**Bestuurskern**

Dir. Openbaar Vervoer en  
Spoor  
Afd. Aansturing NS en ProRail

**Ons kenmerk**

IENM/BSK-2017/163006.02

Het plan van aanpak besteedt bij de uit te werken hoofdelementen in ieder geval zo concreet mogelijk aandacht aan:

- de rollen en verantwoordelijkheden van ProRail en andere partijen;
- de afspraken die met andere partijen zijn of worden gemaakt om gezamenlijk tot realisatie van het programma te komen;
- de te verrichten activiteiten;
- de in te zetten maatregelen;
- de te bereiken concrete (tussen)resultaten;
- de relevante mijlpalen;
- de planning.

Het plan van aanpak moet ook aandacht besteden aan de wijze waarop de financiële effecten van de maatregelen in de meerjarenreeksen, i.c. de financiële besparingen, inzichtelijk gemaakt zullen worden, zodat deze in de tijd gemonitord kunnen worden. Ik ga er hierbij vanuit dat u deze informatie vervolgens jaarlijks op transparante wijze zult opnemen in het Beheerplan en Subsidieaanvraag 2018.

De aanbevelingen, zoals deze zijn opgenomen in het door Antea Save opgestelde rapport "Proportionaliteit Voorschrift Veilig Werken Trein" en het rapport van Marc Maartens, dienen te worden meegenomen in het plan van aanpak.

*Ad 1. De verdere uitwerking van de vastgestelde visie en nieuwe werkwijze met ingang van de "Netverklaring 2021" volledig geïmplementeerd te hebben*

De met de partijen in de sector ontwikkelde visie moet leiden tot een nieuwe een werkwijze met zo min mogelijk hinder, die past binnen de beschikbare financiële middelen en waarbij oog is voor een betrouwbaar spoorproduct. In het plan van aanpak wordt aangegeven hoe ProRail de verandering zal realiseren, waarbij vanuit de gezamenlijke belangen van de spoorsector door middel van een integrale benadering meerjarig vooruit wordt gekeken, afspraken over het zoveel mogelijk beperken van hinder worden gemaakt, transparante afwegingen en keuzes worden gemaakt, een gezonde arbeidsmarkt wordt behouden en innovatie wordt gestimuleerd.

Om tot transparante en op feiten gebaseerde afwegingen te komen, ontwikkelt ProRail een simulatietool. De partijen in de sector vinden het van belang om bij de ontwikkeling ervan nauw betrokken te zijn, o.a. bij de planregels die daarin opgenomen worden, de kengetallen voor hinder voor reizigers en goederensector die hiertoe ontwikkeld dienen te worden, etc. Voorts vinden partijen het van

belang om de komende tijd alvast aan de hand van de tool te gaan oefenen met het onderlinge gesprek over de optimalisatie in de driehoek. Hierdoor kan er (tussentijds) geleerd worden en kan gezamenlijk de volgende stap(pen) gezet worden.

Ik verwacht van ProRail dat zij deze simulatietool in nauwe samenspraak met de betrokken partijen in de sector ontwikkelt en implementeert.

**Bestuurskern**

Dir. Openbaar Vervoer en  
Spoor  
Afd. Aansturing NS en ProRail

**Ons kenmerk**

IENM/BSK-2017/163006.02

De in gang gezette en nog in gang te zetten activiteiten ten aanzien van het toepassen van een proportioneel veiligheidsniveau en -maatregelen dienen hierbij te worden meegenomen. Dit betekent onder andere dat er een (betere) balans gerealiseerd wordt tussen de risico's bij het uitvoeren van werkzaamheden en de beschikbaarheid van het spoor voor het treinverkeer.

*Ad 2. Het veranderproces/-traject voor de organisatie van ProRail*

De transitie naar toekomstbestendig en efficiënt werken aan het spoor vergt een verandering van filosofie in de gehele organisatie van ProRail. In het plan van aanpak wordt stil gestaan bij de wijze waarop ProRail deze verandering in haar eigen organisatie zal realiseren en borgen.

*Ad 3. De overgangperiode tot eind 2019, wanneer de "Netverklaring 2021" wordt vastgesteld en de nieuwe werkwijze geïmplementeerd zal zijn*

Voor een meerjarige verandering en het verkrijgen en behouden van draagvlak binnen ProRail en bij de partijen in de sector is het van belang dat op korte termijn eerste (tussen)resultaten ("quick wins") zichtbaar zijn, zoals het reduceren van de schakeltijd van de bovenleidingspanning. Ook het gebruik maken van pilots en/of experimenten kan aan het verkrijgen en behouden van draagvlak bijdragen.

Het plan van aanpak is daarom dynamisch van aard, waarbij aandacht wordt besteed aan de volgende categorieën activiteiten/maatregelen:

1. activiteiten/maatregelen waarmee al is gestart en die in ieder geval zullen worden uitgevoerd;
2. activiteiten/maatregelen die eerst in de vorm van pilots of experimenten beproefd zullen worden;
3. activiteiten/maatregelen die eerst onderzocht worden, waarna besloten kan worden ze toe te voegen aan de categorieën 1 en 2 of ze als niet geschikt te kwalificeren.

*Ad 4. De medewerking aan de ontwikkeling en implementatie van incentives, waarmee na de beëindiging van het programma gestuurd kan worden op de beoogde optimalisatie*

In samenspraak met ProRail en de partijen in de sector zal mijn ministerie verder blijven werken aan de ontwikkeling en implementatie van de juiste incentives die, gegeven de drijfveren van de betrokken partijen, ingezet worden om de noodzakelijke verandering en de hiervoor geschetste optimalisatie te realiseren. Zij borgen dat op langere termijn gestreefd zal worden naar verdere verbetering. ProRail wordt gevraagd hier een actieve bijdrage aan te leveren.

De ontwikkeling van de incentives zal in nauwe samenhang gebeuren met de uitwerking en implementatie van de nieuwe werkwijze. Hierbij zullen onder andere door de kerngroepleden gedane suggesties voor de ontwikkeling van indicatoren op het terrein van hinder en (kosten)efficiency worden meegenomen.

*Ad 5. Kennisontwikkeling en/of –borging van de nieuwe werkwijze naar de toekomst, waarbij het doel is om te blijven innoveren en koploper binnen Nederland en Europa te zijn;*

Voor een omslag naar een met alle partijen in de sector afgestemde nieuwe werkwijze met zo min mogelijk hinder, die past binnen de beschikbare financiële middelen en waarbij oog is voor een betrouwbaar spoorproduct, is het cruciaal dat nieuwe kennis ontwikkeld en geborgd wordt. Doorbraken zullen we moeten blijven realiseren en de innovatieve kracht binnen de sector verschuift van *nice-to-have-innovaties* voor de lange termijn naar *must-have-innovaties* voor de eerstkomende jaren.

**Bestuurskern**  
Dir. Openbaar Vervoer en  
Spoor  
Afd. Aansturing NS en ProRail

**Ons kenmerk**  
IENM/BSK-2017/163006.02

De activiteiten van ProRail hebben daarnaast invloed op de omgeving. Het spoornetwerk dient daarom niet alleen duurzaam in zijn omgeving te worden ingepast, maar vooral ook zo duurzaam mogelijk te worden beheerd.

Met respect voor de positie en belangen van de opdrachtnemers zal ook continu naar vernieuwing en kwalitatief hoogwaardige en innovatieve oplossingen voor het onderhoud en aan te leggen spoorweginfrastructuur worden gezocht. Hierbij wordt optimaal mogelijk gebruik gemaakt van de kennis die in de markt aanwezig is.

Grensverleggend en innovatief wetenschappelijk onderzoek is nodig om de spoorinfrastructuur in Nederland voor te bereiden op de toekomst. Zo worden op dit moment bijvoorbeeld onder de noemer "ExploRail" binnen een tweetal researchthema's diverse onderzoeken uitgevoerd, die relevante input kunnen opleveren voor het plan van aanpak.

Het plan van aanpak dient aan vorenstaande elementen en voorwaarden aandacht te besteden.

#### *Ad 6. De governance van het programma*

De afgelopen periode is in het project "Toekomstbestendig en efficiënt werken aan het spoor" gewerkt met een Stuurgroep, bestaande uit vertegenwoordigers van ProRail en van mijn ministerie. Daarnaast is er een Kerngroep, bestaande uit vertegenwoordigers van ProRail, van mijn ministerie en van partijen in de sector. Aangezien deze structuur in mijn optiek positief heeft gewerkt, met name voor wat betreft de betrokkenheid en het creëren van draagvlak in de sector, geef ik u in overweging eenzelfde/vergelijkbare governance voor het nieuwe programma op te zetten.

Daarnaast vragen de betrokken partijen in de sector ook in de komende fase van uitwerking en implementatie aandacht voor het betrekken van de achterbannen en het werken aan zo breed mogelijk draagvlak voor de nieuwe werkwijze. Ik vraag ProRail daar in de opzet van het programma aandacht aan te besteden.

#### **Overige aandachtspunten**

De afgelopen maanden is met de belanghebbenden intensief en goed samengewerkt om te komen tot de visie en nieuwe werkwijze voor een "Toekomstbestendig en efficiënt werken aan het spoor". Er zijn grote stappen gezet en er is vertrouwen in elkaar om op dezelfde goede voet door te gaan.

Door de belanghebbenden is benadrukt dat de volgende fase een uitdagend proces zal zijn. Het gaat om een grote (cultuur)verandering binnen ProRail, maar ook binnen de gehele sector. ProRail dient hierbij de diverse partijen in de sector te ondersteunen, teneinde dit veranderproces in hun eigen organisaties gerealiseerd te krijgen. Van groot belang is daarbij dat we de nieuwe werkwijze goed met elkaar oefenen, daarvan (tussentijds) leren en samen de volgende stap(pen) te zetten. Samenwerking en vertrouwen in elkaar bij de implementatie is cruciaal, vooral als het spannend gaat worden.


**Aanvang en duur van het plan van aanpak voor het programma**

Formele start zal plaatsvinden na goedkeuring van het plan van aanpak voor het programma.

Het programma dient met toepassing van de nieuwe werkwijze in de "Netverklaring 2021" op 31 december 2019 afgerond te zijn. In de 1<sup>e</sup> helft van 2020 zal ik een evaluatie van het programma laten uitvoeren. Als daaruit blijkt dat het programma naar behoren is uitgevoerd, kan het programma definitief worden beëindigd.

Hoogachtend,

DE STAATSSECRETARIS VAN INFRASTRUCTUUR EN MILIEU,



Sharon A.M. Dijkma

**Bestuurskern**

Dir. Openbaar Vervoer en  
Spoor  
Afd. Aansturing NS en ProRail

**Ons kenmerk**

IENM/BSK-2017/163006.02