

## **ANALYSE VAN REFERENTIE RISICO'S**

---

Welke risico's heeft de herpositionering op de nieuwe ProRail koers?

### **A. INLEIDING**

Als onderdeel van de analyse naar een meer publieke positionering van ProRail, beschrijft deze paragraaf de nieuwe koers die ProRail heeft ingezet en analyseert de mogelijke interferentie risico's als gelijktijdig een herpositioneringstraject plaatsvindt. Allereerst wordt de nieuwe koers, de aanleiding daartoe en waar ProRail momenteel staat in het verwezenlijken van de gewenste verbeteringen nader toegelicht. Vervolgens wordt de mogelijke impact van herpositionering op de transitiefase die ProRail doorloopt en de noodzaak om de gezamenlijk focus op operatie, reizigers en verladers te allen tijde vast te houden beschreven. ProRail laat treinen rijden. Hoogfrequent voor reizigers; concurrerend voor goederen.

### **B. NIEUWE KOERS**

Samen met de vervoerders realiseren we de ambitie van de Lange Termijn Spooragenda. Het aantal reizigers en goederen stijgt de komende 10 jaar. ProRail moet deze groei accommoderen met het spoornetwerk. Dit betekent: een nog intensiever gebruik en daarmee een nog hogere druk op onderhoud, beheer, betrouwbaarheid en capaciteitsverdeling. Om die opgave aan te kunnen, moet ProRail meer innovatieve kracht, flexibiliteit en wendbaarheid ontwikkelen – in zeer nauwe samenwerking met de overige ketenpartners. Alleen een gezamenlijk gedragen sectorbrede agenda kan de BV Nederland de mobiliteit in de toekomst bieden die het vraagt.

Als eerste stap in deze opgave is ProRail sinds anderhalf jaar bezig met een nieuwe koers gericht op het verbeteren van drie urgente onderwerpen:

1. Minder operationeel gedoe op het spoor (minder storingen met grote impact en sneller herstel)
2. Realistische verwachtingen wekken. Deze verwachtingen vervolgens ook waarmaken bij spoor en stationsuitbreidingen
3. 'De treinen moeten rijden' als uitgangspunt in combinatie met voorspelbaar en hoogwaardig onderhoud

Dit uiteraard naast het werken binnen kaders van compliance en financiële beheersbaarheid, waar ook forse verbeterstappen in gezet zijn de afgelopen anderhalf jaar.

ProRail is van oudsher een technisch en inhoudelijk gedreven organisatie. De publieke positie die ProRail inneemt in het maatschappelijk krachtenveld moet sterker tot zijn recht komen binnen de eigen organisatie. Samenwerken met stakeholders is niet van nature de eerste werkwijze van de organisatie – de overtuiging dat de resultaten er beter van worden is wel groeiende. Essentieel element om dat doel te bereiken is de historisch gegroeide cultuur te veranderen. De top moet dat vóórleven en daarbij het vertrouwen van de organisatie winnen dat dit de goede richting is. *Practice what you preach*. Om binnen maar ook vooral buiten het vertrouwen te kweken dat ProRail oprecht werkt aan verbetering is transparantie over onze fouten en verbeterpunten noodzakelijk: vertrouwen dat fouten maken mag mits je er van leert.

### **C. EERSTE STAPPEN GEZET**

#### Een nieuw team

Achter de nieuwe topstructuur zit de gedachte dat alleen met een nieuwe mix van leiders de organisatie kan worden meegenomen om de gehele operatie en techniek dienstbaar te stellen aan reizigers en verladers.

Alleen een cultuurverandering kan de reiziger en verlader echt op 1 zetten.

- De nieuwe Raad van Bestuur en het Executive Committee ("ExCo") zijn met reden opgebouwd met een relatief groot aantal nieuwe mensen. Hierbij is bewust gekozen voor een combinatie van mensen uit de spoorwereld en mensen van daarbuiten.
- Alle directeuren zijn geselecteerd op hun vermogen als team te functioneren – alleen als hecht team kan de top de interne verkokering omzetten in een integrale focus op een gezamenlijk eindresultaat. Logistiek, beheer en projecten dienen hetzelfde doel – de reiziger en verlader.

- Het nieuwe team heeft tevens als uitdaging de buitenwereld dichter bij de interne organisatie te betrekken. ProRail is een publiek bedrijf, en samenwerken maakt het publieke eindproduct van ProRail sterker en beter en is daarom essentieel. Dit is een opgave met een lange adem: de buitenwereld is nog kritisch en dient de tijd te krijgen om ProRail in samenwerking te steunen.

### Slagkracht en Transparantie

De grote opgave voor ProRail is om de stakeholders onderdeel te maken van het productieproces ProRail. De overgang van een 'black box' naar beter uitleggen is in de afgelopen jaren al gemaakt. Het echt betrekken en echt samenwerken is de volgende opgave. Alleen samen met de sector kan ProRail zijn eigen prestaties verbeteren.

- ProRail moet leren durven om zichtbaar te zijn. Eerlijk en realistisch te communiceren. Trots op de goede prestaties, open over leerpunten. Realistische prognoses van projecten in plaats van goed bedoeld optimisme. De ingezette koers werkt – de sector spreekt zijn vertrouwen uit en de cijfers tonen een imagoverbetering. Dit moet ProRail vasthouden en uitbouwen.
- De consumentenorganisaties, vakbonden en de OR verdienen een oprechte ingang en luisterend oor. Hun bijdrage maakt ProRail beter.
- Met de aannemers ontwikkelt ProRail naast de zakelijke relaties van opdrachtgever en opdrachtnemer ook een gezamenlijke ambitie om de spoorse mobiliteit van Nederland op een hoger plan te trekken.
- Met de vervoerders werkt ProRail nauwer samen, in de operatiesturing moet ProRail dichter bij hen zitten en verbeteren. Hier is nog veel te winnen, met als einddoel een tevreden reiziger en verlader.
- De goederenvervoerders verdienen meer aandacht, net als hun klanten zoals havenbedrijven, terminals en verladers.
- De decentrale overheden zijn belangrijke partijen voor ProRail, in verschillende rollen en relaties. De Ita heeft de gewenste duidelijkheid gecreëerd aan decentrale overheden over de rolverdeling tussen ministerie en ProRail en zo de weg vrijgemaakt voor een betere opdrachtgever-opdrachtnemer relaties voor al deze projecten.

#### **D. INTERFERENTIE RISICO'S**

Het is van belang dat de nieuwe koers van ProRail -en de verdere implementatie daarvan- geen nadelige effecten ondervindt van de herpositionering: dat het politieke proces niet interfereert met de nieuwe focus op een beter operationeel product voor de reiziger en verlader. Hieronder staat beschreven welk risico's kunnen ontstaan door gelijktijdig twee ingrijpende veranderingen door te voeren. Doel is om deze te beheersen en gezamenlijk te borgen dat reiziger en verlader op 1 blijven staan.

- Mobiliseren. ProRail staat op het kantelpunt dat de organisatie het vertrouwen echt geeft en zich laat meevoeren naar de voorgenomen verandering. Daarbij is het wenselijk dat het ministerie de nieuwe top de ruimte geeft te leiden, en dat helder is dat de RvB en ExCo de transitiefase verder kunnen vormgeven en implementeren.
- Gedeelde Visie. Het vertrouwen bij de medewerkers moet groeien dat dit de goede richting is, dat er een visie ligt '*right and simple*'. Dat vakmanschap nog altijd gewaardeerd wordt, en dat er voor hen een veilige plek is binnen het nieuwe slagkrachtige ProRail. Het is van belang dat de richting blijvend wordt omarmd door het ministerie, ongeacht de precieze positie van ProRail in de toekomst.
- Focus. Om te komen tot een doorleefde visie voor ProRail waarmee alle medewerkers weten welk gedrag van hen verwacht wordt, is focus nodig. Een discussie over ordening heeft impact op die focus en impact op die visie. Daarom is een transitie gewenst die zo min mogelijk impact geeft op de dagelijkse operatie en de mensen die in de operatie werken.
- Veiligheid. Duidelijkheid waar medewerkers aan toe zijn, is samen met veilig voelen een cruciale succesfactor in cultuurveranderingsprocessen. Een herpositionering van ProRail waarbij verschillende perspectieven bestaan over urgentie en aanleiding levert risico's voor realignment en vertrouwen. Om dit risico te mitigeren is het wenselijk dat er zorgvuldig en beargumenteerd gekozen wordt voor een

verandering, en dat de transitie zo min mogelijk effect heeft op het dagelijkse functioneren van de medewerkers.

- Lange adem. Een andere randvoorwaarde voor verandering is langdurige en onvoorwaardelijke steun van de top van het bedrijf. Een deel van de medewerkers voelt die zekerheid door de de interferentie met het herpositioneringsproces nu niet. Dat is een risico. Mensen vragen zich af of de nieuwe top wel blijft indien de plannen van Den Haag doorgaan, en of de Haagse waan van de dag vervolgens het roer overneemt. Of de focus straks ligt op de bewindspersoon in plaats van de reiziger en verlader. Of die zorgen gerechtvaardigd zijn of niet, maakt voor de twijfel bij de medewerkers niet uit. Dit is een risico dat in een transitie naar een andere positie goed gemanaged moet worden.
- Quick wins. Om het vertrouwen van de organisatie in de nieuwe koers te belonen zijn korte termijn successen nodig – het zichtbaar vieren van de eerste beloningen. Het vieren van successen draagt tevens bij aan een realistischer imago van de organisatie. Actieve externe (media)communicatie heeft zowel voor interne als externe stakeholders een belangrijke meerwaarde. In de transitie is het nodig te bepalen welke ruimte bestaat om hier als eigenstandige organisatie invulling aan te geven, zonder daarmee de belangen van de bewindspersoon te schaden.
- Operationele verwevenheid. De gewenste slagkracht en transparantie is gebaat bij een goede verhouding tussen ProRail en stakeholders. Op dit moment is ProRail een operationeel nauw verweven onderdeel van de spoorketen, en is de verhouding met vervoerders juridisch gelijkwaardig. Het veranderen van die positie kan vergaande consequenties hebben op de ambitie om samen met de sector de eigen prestaties te verbeteren. Het is wenselijk dit sectorale evenwicht te borgen in de nieuwe positie en de transitie daarnaartoe.
- Beleid en uitvoering. Een betere verhouding tussen ministerie en ProRail is tevens van groot belang voor een gedegen transitie. De culturele verschillen tussen het operationele ProRail en beleidsmatige lenM bieden tal van mogelijkheden elkaar onvoldoende te begrijpen, andermans drijfveren niet te herkennen en andere prioriteiten te stellen. Operationele wijsheid kan soms politiek onhandig uitpakken, en andersom. Hoewel lastig op te lossen, is dit wel een element om bewust mee te nemen in het verdere proces rondom positionering.
- Politiek en uitvoering. Zowel in transitie als er na bestaat het risico dat de lange termijn doelstellingen van een spoorbeheerder niet in lijn zijn met meer korte termijn politieke wensen. Een oplossing daarvoor is een besturingslijn die consistent is en gebaseerd op beleidsdoelstellingen die politiek onafhankelijk kunnen worden gemanaged.

#### **E. DE OPGAVE VOOR PRORAIL**

ProRail staat voor een ingewikkelde opgave. De focus van ProRail moet volledig gericht blijven op de beschreven verandering van de ProRail organisatie, leidend tot betere operationele prestaties, compliance, financiële beheersbaarheid, een hogere verbondenheid met onze stakeholders en alles gericht hebben op 'de trein moet rijden'. Anderzijds dient de Raad van Bestuur van ProRail die focus te verbinden met een politiek besluit om een publiekrechtelijke organisatie te worden. Het risico van interferentie van die twee processen bestaat. De trots die de nieuwe top uitstraalt dat de opgaande lijn vertrouwen wekt in de toekomst ('beloning') is voor medewerkers soms lastig te combineren met de politieke wens om als organisatie 'dichter naar de overheid te worden gehaald' ('zorg'). Hierin een evenwicht vinden is daarmee van belang. Samenwerking en vertrouwen tussen ProRail en lenM is voor dat evenwicht noodzakelijk. ProRail is vanzelfsprekend bereid hieraan mee te werken en mee te denken over verdere verbeteringen.

Om beide processen goed met elkaar te verbinden is een hoge mate van zorgvuldigheid nodig, en een minimale impact op bedrijfsvoering en operatie. Risico's gedurende de transitie dienen serieus te worden benoemd en beheerst, om onrust verder in het proces te voorkomen. De nieuwe (top)structuur zou idealiter niet ter discussie staan, anders dan een eventuele impact op de Raad van Bestuur.

**De reiziger en verlader, de spoorpartners, de dagelijkse operatie – zij moeten te allen tijde het uitgangspunt blijven van ProRail.**