

Ministerie van Verkeer en Waterstaat  
Directoraat Generaal Mobiliteit  
Spoorvervoer  
T.a.v. De waarnemend Directeur Spoor  
Mevr. Mr. B.C.M. Gijsbers  
Postbus 20901  
2500 EX Den Haag

Datum 8 juni 2010  
Uw kenmerk V&W/DGMO-2010/4307  
Ons kenmerk 2452921  
Onderwerp Reactie review maatregelenpakket winterweer

Directie ProRail Geachte mevrouw Gijsbers,

**Adres** Uw minister heeft Horvat en Partners gevraagd om de maatregelen te beoordelen, die NS en ProRail hebben aangekondigd in hun brief van 29 januari om het spoor winterhard te maken. U heeft Horvat en Partners specifiek gevraagd te beoordelen of NS en ProRail de juiste maatregelen nemen, of deze tijdig gereed zijn, en of de maatregelen afdoende toekomstvast zijn. In deze brief reageren wij op de bevindingen van Horvat en Partners.  
Postbus 2038  
3500 GA Utrecht  
[www.prorail.nl](http://www.prorail.nl)

**Directie NS** Horvat en Partners (Horvat) beoordeelt de uitvoering van de maatregelen zoals deze momenteel worden genomen positief. Ook de hoofdvragen worden bevestigend beantwoord: 'ja', er wordt voldoende voortgang geboekt en 'ja', de juiste maatregelen (passend bij de analyse van Twynstra Gudde - ref. 2157190, d.d. 29 januari 2010) worden genomen. Dit is voor ProRail en NS een extra motivatie om met volle energie verder te gaan op het ingeslagen traject om het spoor 'winterhard' te maken.  
**Adres**  
Postbus 2025  
3500 HA Utrecht

[www.ns.nl](http://www.ns.nl) Naast deze positieve beoordeling maakt Horvat ook enkele kanttekeningen:

- *Duurzame borging*  
Horvat stelt dat de invoering van de wintermaatregelen een bijdrage levert aan het voorkomen van de voorgedane situatie niet alleen de komende winter, maar ook in de jaren erna. Voor toekomstvastheid is ook (i) de duurzame borging van uitvoering van de maatregelen en (ii) de optimalisatie van de maatregelen van belang.

ProRail en NS geven als volgt invulling aan de structurele borging van de uitvoering:

- Een groot deel van de maatregelen (75%) die nu worden ingericht heeft een structureel effect. Deze maatregelen dragen dus niet alleen bij aan verbetering van de operationele performance in de komende winter, maar ook in de winters erna en tijdens de rest van het jaar. Hierdoor worden de betreffende werkpakketten onderdeel van het dagelijkse werk en worden daarmee geborgd in de operatie.

- In aanvulling hierop zal het Winterregieteam voor 15 oktober aanstaande een voorstel aan de Presidenten-directeur van NS en ProRail voorleggen op welke wijze de overige maatregelen voor de daarop volgende winters kunnen worden gezekerd. Hierbij zal onder andere worden voorzien in borging op operationeel als op management niveau. Onderdeel zal in ieder geval zijn dat, net als in Zweden en Zwitserland, ieder jaar op 15 oktober het winterproces zichtbaar wordt gestart.

ProRail en NS geven als volgt invulling aan de optimalisatie van de maatregelen:

- Onderdeel van de borging is het structureel inrichten van de verbetercyclus op basis van de *Deming-cirkel*. Dit houdt in dat gedurende de winterperiode en over de verschillende winters heen regelmatig evaluaties plaatsvinden. Optimaliseren van maatregelen en uitvoering zal gebeuren naar aanleiding van hetgeen NS en ProRail uit vorige periodes hebben geleerd en vastgelegd. Daarnaast zullen wij deze zomer een uitgebreide Winteroefening houden en het periodiek organiseren en evalueren van oefeningen in onze organisaties verankeren.

- *Effectiviteit voor meerdere jaren*

Horvat stelt dat de nadruk ligt op het tijdig invoeren van effectieve maatregelen voor de komende winter. Dit is naar mening van Horvat een goede keuze. Het risico voor toekomstvastheid is echter dat deze maatregelen niet altijd wetenschappelijk zijn onderbouwd, waardoor de kans bestaat dat het niet de meest optimale maatregelen zijn.

Wij zijn er op grond van onze expertise en praktijkervaringen van de afgelopen periode van overtuigd dat de maatregelen het gewenste effect zullen hebben, waarbij wij vooral maatregelen nemen die duurzaam effectief gaan zijn.

Daarnaast is het inderdaad correct dat de focus primair op de komende winter ligt, maar – zoals al aangegeven – is ook de toekomstige effectiviteit onderdeel van de verantwoordelijkheid van het Winter Regie Team. Vooralsnog wordt gekozen voor de aanpak waarbij de realisatietermijn bij de aankomende winter ligt. Dit heeft een eenduidige focus op de spoedige realisatie van de maatregelen tot gevolg.

In dat verband doet Horvat een andere aanbeveling: *“Horvat & Partners vindt dat een kort onderzoek naar ‘common cause’ falen aan te bevelen is.”* NS en ProRail nemen deze aanbeveling graag over en zorgen dat deze analyse wordt uitgevoerd in een parallel traject. Hiermee willen wij vertraging van de uitvoer van de maatregelen voor de komende winter voorkomen.

Horvat merkt bovendien terecht op dat de effectiviteit van sommige maatregelen op voorhand niet goed voorspelbaar is. Hiervoor is in de spoorsector, zowel nationaal als internationaal, geen geschikt model voorhanden. Aan het evalueren en zo nodig optimaliseren van de maatregelen besteedt het Winterregieteam daarom extra aandacht. Ook zullen NS en ProRail zorgen voor een structurele borging van de leerpunten en ervaringen met de winters.

- *Aandachtspunten Winterregieteam*  
 Horvat en Partners heeft aandachtspunten voor het Winterregieteam benoemd, die wij in onze werkwijze en planning hebben opgenomen, zoals:
  1. Begeleiding van de inhoudelijke afstemming. Wij hebben dit onderdeel gemaakt van het werk van het Winterregieteam en de winterwerkgroepen.
  2. Inzichtelijk maken van inhoudelijke keuzes en daar waar besluiten buiten de werkpakketten genomen dienen te worden, zorgen dat besluitvorming gefaciliteerd wordt. Wij hebben dit ondergebracht in werkpakket 4 (projectmanagement winter) en dit is voor een aantal onderwerpen reeds uitgevoerd.
  3. Aangeven van uitgangspunten die beter gemeenschappelijk bepaald kunnen worden (bijvoorbeeld definitie van de weerscondities die men aankan). Wij plannen dit in de deliverables van het Winterregieteam.
  4. Afhankelijkheden inzichtelijk krijgen. Dit is voor ons een permanent aandachtspunt, dat terugkomt in de planning en in de overleggen van het Winterregieteam over periodieke voortgangsrapportages. Deze rapportages hebben – zowel voor de afzonderlijke werkpakketten als voor het totale programma - betrekking op de planning, het budget, de risico's, de afhankelijkheden en een overall beeld.
  
- *Hoeveelheid maatregelen*  
 Horvat stelt dat er een risico is dat ProRail en NS mogelijk zelfs te veel maatregelen in gang zetten. Wij zijn ons bewust van dit risico en geven tegelijkertijd aan dat een aantal maatregelen al vanuit de lijnorganisatie was opgezet en daar ook wordt geïmplementeerd. Daarnaast is er extra capaciteit vrijgemaakt voor het uitvoeren van de maatregelen, is de uitvoering van de wintermaatregelen als een project vormgegeven en heeft het hoge urgentie binnen beide organisaties tot aan het hoogste managementniveau. Ten slotte rapporteert het Winterregieteam door middel van periodieke rapportages aan de stuurgroep de voortgang, waardoor dit risico flink wordt gemitigeerd.

Naast de aspecten die aan de orde zijn geweest in de review van Horvat, vinden NS en ProRail het van belang ook de toegevoegde waarde te benadrukken van de maatregelen die worden ontplooid op het gebied van alertheid en samenwerking. Dit beoogt het onderwerp 'in te laten dalen' in de organisatie. De aandacht die is uitgegaan naar het technische deel van de Wintermaatregelen is terecht, maar is tegelijk slechts 'een deel van de oplossing'. Alertheid en betere samenwerking in de keten zullen ook een belangrijke bijdrage leveren aan het *in control* blijven tijdens extreme situaties. Bij het ontwerpen en uitvoeren van deze maatregelen maken wij ook hier gebruik van gerenommeerde, binnenlandse en buitenlandse expertise.

#### *Tot slot*

De afgelopen weken hebben wij intensief contact gehad met Horvat. Haar beoordeling van ons Actieplan Winterhard Spoor hebben wij als een verrijking ervaren. Het heeft ons de bevestiging gegeven dat wij op de goede weg zijn. Tegelijkertijd is het belang van preciezer inzicht in de effectiviteit van het totale spoorstelsel benadrukt.

Horvat heeft aangegeven dat NS en ProRail constant moeten evalueren of de maatregelen effectief blijken te zijn. Dit onderschrijven wij. Om de effectiviteit van een aantal maatregelen op voorhand te testen willen wij zoals gezegd een 'Winteroefening' houden voordat de winter zich manifesteert. Deze winteroefening zullen we in samenspraak met U en in overleg met de consumentenorganisaties verenigd in het LOCOV bespreken.

NS en ProRail blijven de komende maanden alles op alles zetten om het Actieplan Winterhard Spoor zodanig uit te voeren, dat onze klanten de komende winters met vertrouwen tegemoet kunnen zien.

Hoogachtend,

Ingrid Thijssen  
Directeur NS Operations

Udo Groen,  
Directeur ProRail Operatie