

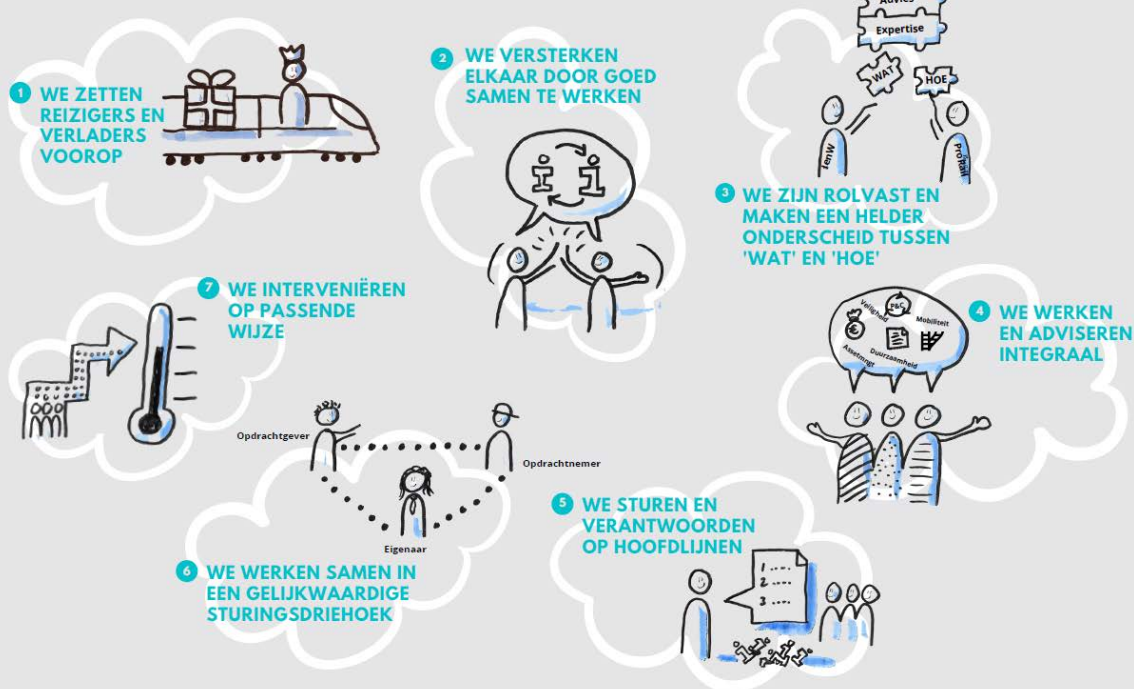
# Samenwerkingsvisie ProRail - IenW

## ONZE SAMENWERKINGSVISIE **ProRail**

Ministerie van Infrastructuur  
en Waterstaat



Zo versterken we onze samenwerking en gaan we de groei op het spoor faciliteren.



18 mei 2020



Ministerie van Infrastructuur  
en Waterstaat

**ProRail**

# Inleiding

Dit document bevat de visie van IenW en ProRail op de samenwerking tussen ProRail zbo als opdrachtnemer en IenW als opdrachtgever en eigenaar.

De Kaderwet zbo's, instellingswet en onderliggende regelgeving bieden het kader en de formele afspraken over sturing, verantwoording en samenwerking.

Deze samenwerkingsvisie gaat over het bijbehorende gedrag dat de uiteindelijke samenwerking maakt of breekt. De visie bevat samenwerkingsuitgangspunten en beschrijft hoe we met elkaar omgaan in voorspoedige en in lastige situaties en bevat elementen over sturing en verantwoording.

Deze visie is een resultaat van verschillende gesprekken over samenwerking, sturing en verantwoording tijdens managementsessies, met de stuurgroep en met individuele medewerkers. Daarnaast hebben we gebruik gemaakt van bestaande samenwerkingsprincipes, zoals de handreiking samenwerking IenW-ProRail bij projecten.

We zijn ons ervan bewust dat een overgang naar ander samenwerkingsgedrag tijd nodig heeft. We groeien daar met elkaar naartoe.



De samenwerkingsvisie tussen IenW en ProRail bevat de visie en gedragsuitgangspunten voor de samenwerking en tussen ProRail zbo en IenW.

# ONZE SAMENWERKINGSVISIE



**Zo versterken we onze samenwerking en gaan we de groei op het spoor faciliteren**

**ProRail**



Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

**1**



## WE ZETTEN REIZIGERS EN VERLADERS VOOROP

- We zijn partners in de spoorketen
- We focussen op het realiseren van afgesproken prestaties
- We denken in mogelijkheden en niet in beperkingen

**2**



## WE VERSTERKEN ELKAAR DOOR GOED SAMEN TE WERKEN

- We kennen elkaar en elkaars belangen
- We verrassen elkaar niet, eerst luisteren, dan praten, dan schrijven
- We vragen hulp aan elkaar en bieden hulp aan
- Escaleren is oké!

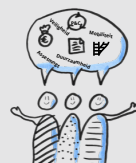
**3**



## WE ZIJN ROLVAST EN MAKEN EEN HELDER ONDERSCHIED TUSSEN 'WAT' EN 'HOE'

- We werken samen vanuit onze eigen rol
- IenW is verantwoordelijk voor het 'Wat'
- ProRail is verantwoordelijk voor het 'Hoe'
- We adviseren over elkaars rol vanuit de eigen expertise

**4**



## WE WERKEN EN ADVISEREN INTEGRAAL

- We bekijken prestaties en middelen in samenhang
- ProRail betreft alle aspecten van haar bedrijfsvoering in een integraal advies of besluit
- We maken dilemma's expliciet

**5**



## WE STUREN EN VERANTWOORDEN OP HOOFDLIJNEN

- Transparantie is het uitgangspunt, vaker langskomen, minder papier opsturen
- IenW stuurt op hoofdlijnen en mengt zich niet in de dagelijkse praktijk
- De reguliere verantwoording door ProRail kan op hoofdlijnen

**6**



## WE WERKEN SAMEN IN EEN GELIJKWAARDIGE STURINGS-DRIEHOEK

- We werken samen in de sturingsdriehoek
- We zorgen voor checks en balances met de driehoek

**7**



## WE INTERVENIËREN OP PASSENDE WIJZE

- We blijven naast elkaar staan
- We interveniëren voorspelbaar
- We voeren het echte gesprek

# 1



## HOOFDLIJN:

### We zetten reizigers en verladers voorop

## GUIDING PRINCIPLES:

- **We zijn partners in de spoorketen**  
ProRail en IenW werken samen in een mobiliteitsketen, die ook bestaat uit andere partijen zoals vervoerders, regionale overheden en spooraanneemers. We zijn samen met de spoorketen gericht op het leveren van optimale vervoersprestaties voor vervoerders, reizigers en verladers. Ketenpartners en andere stakeholders zijn belangrijk om resultaten te kunnen behalen. We weten wat er in de spoorsector leeft en betrekken de sector bij ons werk.
- **We focussen op het realiseren van afgesproken prestaties**  
In de sturing en samenwerking richten we ons op de afgesproken prestaties. Afspraken over prestatiedoelen en prestatieniveaus liggen vast in de regelgeving en worden jaarlijks tussen IenW en ProRail besproken binnen de planning & controlcyclus.  
Bij het vaststellen van de verplichtingen en doelen leggen we een relatie tussen de beschikbare middelen en de verwachte prestaties. Voor de lange termijn is deze relatie globaler dan voor de korte termijn en eenmalige opdrachten.
- **We denken in mogelijkheden en niet in beperkingen**  
In het bedenken van en werken aan oplossingen voor mobiliteitsuitdagingen denken we in wat er wel kan en laten we ons niet op voorhand beperken door mogelijke obstakels. We zijn creatief en staan onszelf toe om 'out-of-the box' na te denken over optimale oplossingen voor vervoerders, reizigers, verladers, en de efficiënte besteding van het belastinggeld.

# 2



## HOOFDLIJN:

### We versterken elkaar door goed samen te werken

#### GUIDING PRINCIPLES:

Wederzijds vertrouwen is niet afdwingbaar en moet worden opgebouwd, zeker in een nieuwe samenwerkingsrelatie, nieuwe rol of bij nieuwe collega's. Een op samenwerking gerichte houding houdt in:

- **We kennen elkaar en elkaars belangen**  
We weten met wie we samenwerken en kennen elkaars rollen en beweegredenen. Dit realiseren we onder meer door elkaar fysiek op te zoeken, mee te nemen, door te vragen en informatie met elkaar te delen. ProRail heeft inzicht in het politiek bestuurlijke proces en lenW in de uitvoering.
- **We verrassen elkaar niet, eerst luisteren, dan praten, dan schrijven**  
We praten met elkaar voordat we gaan schrijven. Het is belangrijk om ook eerst echt goed te luisteren om elkaar te begrijpen en niet te luisteren om te kunnen reageren. We zoeken elkaar proactief en tijdig op. We informeren elkaar bij relevante ontwikkelingen. Zo betreft lenW ProRail bij een mogelijk nieuw politiek kader en informeert ProRail lenW bij mogelijk tegenvallers in projecten. Daarmee voorkomen we verrassingen.
- **We vragen hulp aan elkaar en bieden hulp aan**  
We willen elkaar helpen en staan daar voor open. We wachten niet met het bespreken van relevante ideeën of problemen totdat we ze hebben uitgewerkt of opgelost, maar nemen elkaar mee in gedachtevorming en uitwerking.
- **Escaleren is oké!**  
Als het spannend wordt, moeten we elkaar vaker zien. Samenwerking is nodig om resultaten te behalen. Dit betekent niet dat er geen meningsverschillen of geschillen zullen zijn. Verhoudingen kunnen verstoren, vertrouwen kan dalen en samenwerking kan moeizaam worden. Het optreden van problemen zal regelmatig blijven voorkomen, en het oplossen daarvan is een onderdeel van onze samenwerking. Juist op momenten dat moeilijk wordt, is samenwerking erg belangrijk. Dan zoeken we elkaar vaker op.

# 3



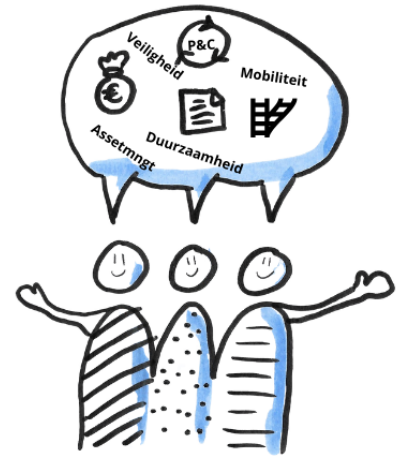
## HOOFDLIJN:

### We zijn rolvast en maken een helder onderscheid tussen “Wat” en Hoe”

#### GUIDING PRINCIPLES:

- **We werken samen vanuit onze eigen rol**  
lenW en ProRail werken samen aan een optimaal spoorproduct voor reizigers en verladers. We zijn ons bewust van onze rol en zijn daar scherp in.
- **lenW is verantwoordelijk voor het ‘Wat’**  
lenW bepaalt de financiële en beleidsmatige kaders voor de spoorsector en legt verantwoording af aan de Eerste en Tweede Kamer over de uitvoering van dat beleid, de besteding van de publieke middelen en het functioneren van het zbo ProRail. lenW is professioneel opdrachtgever en eigenaar en zorgt voor een tijdige, heldere, eenduidige en realistische opdracht richting ProRail. lenW benut de door ProRail opgebouwde kennis en kunde van het mobiliteitsdomein en de spoorsector bij de beleidsvorming.
- **ProRail is verantwoordelijk voor het “Hoe”**  
ProRail is binnen de door lenW meegegeven kaders zelfstandig verantwoordelijk voor de uitvoering van haar taken en het bereiken van de doelen. ProRail heeft binnen de kaders de vrijheid om financiële en operationele afwegingen en keuzes te maken. ProRail beslist over haar bedrijfsvoering en is in dat kader verantwoordelijk voor het formuleren en implementeren van haar strategie.
- **We adviseren over elkaars rol vanuit de eigen expertise**  
We versterken elkaar door te challengen op andermans rol. Dat doen we vanuit de eigen expertise. Zo is ProRail als professioneel infrabeheerder, met haar kennis en ervaring de “trusted advisor” van lenW. ProRail kan gevraagd en ongevraagd adviseren over beleidsmatige vraagstukken en adviseert over de uitvoerbaarheid van beleidsinitiatieven en regelgeving. lenW vraagt op haar beurt door in overleggen met ProRail over het ‘hoe’ en stelt vanuit haar rol kritische vragen over bijvoorbeeld het bereiken van de vastgestelde doelen.

# 4



## HOOFDLIJN:

### We werken en adviseren integraal

#### GUIDING PRINCIPLES :

- **We bekijken prestaties en middelen in samenhang**

lenW en ProRail bekijken de afgesproken en vastgestelde prestaties in samenhang met de andere afspraken en het beschikbare budget. We leggen deze relatie continu en voeren daarover het gesprek in de driehoek. Zo bespreken ProRail en lenW of en wat ProRail meer of beter kan doen indien extra budget beschikbaar komt en vindt eenzelfde gesprek plaats indien minder middelen beschikbaar zijn. De planning & controlcyclus sluit logisch aan op de begrotingscyclus van lenW.

Hierbij wegen we de volgende aspecten mee:

- de beleidsmatige wensen;
- de exploitatie, onderhoud en vernieuwing van de infrastructuur;
- de ontwikkeling (aanleg en verbetering) van infrastructuur;
- de continuïteit en doelmatigheid van de ProRail-organisatie;
- de beschikbare middelen.

- **ProRail betreft alle aspecten van haar bedrijfsvoering in een integraal advies of besluit**

In haar werk, besluitvorming en advisering kijkt ProRail door alle bedrijfseenheden heen. In een besluit is altijd aandacht voor de gevolgen binnen de hele organisatie. Zo bevat een advies over efficiënte doorstroming van spoorvervoer over wissels ook beslisinformatie over veiligheid en duurzaamheid.

- **We maken dilemma's expliciet**

lenW en ProRail werken en adviseren met open vizier. We maken elkaar deelgenoot van dilemma's en verschuilen ons niet. We zijn open en eerlijk. Achterliggende belangen en verschillende invalshoeken van vraagstukken worden open op tafel gelegd.



# 5



## HOOFDLIJN:

### We sturen en verantwoorden op hoofdlijnen

#### GUIDING PRINCIPLES:

- **Transparantie is het uitgangspunt, vaker langskomen, minder papier opsturen**  
We zijn transparant in ons werk. We delen informatie over de maatschappelijke taak waar we samen voor aan de lat staan. Dit doen we bij voorkeur in persoonlijke gesprekken, zodat vragen gesteld kunnen worden en toelichting kan worden gegeven. ProRail levert op verzoek alle informatie die nodig is voor lenW om haar rol goed te kunnen vervullen.
- **lenW stuurt op hoofdlijnen en mengt zich niet in de dagelijkse praktijk**  
lenW geeft geen gedetailleerde instructies aan ProRail, maar geeft de ruimte en de verantwoordelijkheid aan ProRail om taken zelfstandig uit te voeren en de afgesproken resultaten te behalen. We voeren het gesprek op de grote lijnen en spreken over operationele incidenten als illustratief voorbeeld of op het moment dat deze de hoofdlijnen significant aantasten.
- **De reguliere verantwoording door ProRail kan op hoofdlijnen**  
Je kunt alles van me krijgen, als je maar op tijd vertelt hoe je het wil hebben. ProRail verantwoordt zich op hoofdlijnen over gerealiseerde activiteiten, de geleverde prestaties en de bestede middelen. lenW hoeft niet alles te weten, maar ontvangt in de rapportages de relevante informatie (die ook vereist is voor de lenW-begrotings- en verantwoordingscyclus). We blijven in gesprek over welke informatie relevant is. Als lenW behoefte heeft aan informatie, maakt zij dit tijdig duidelijk in overleg met ProRail.

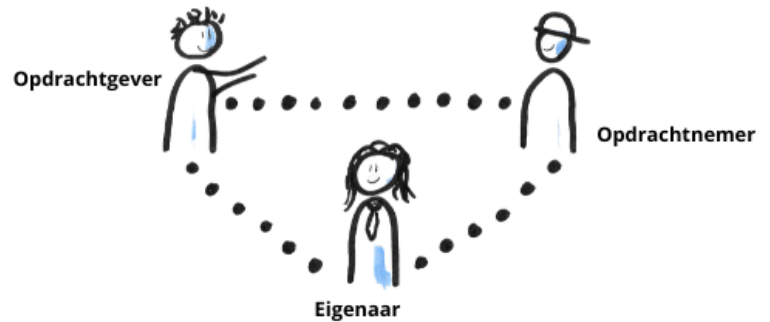
#### Maatwerk in verantwoordingsinformatie

Verantwoording op hoofdlijnen gaat vanuit het vertrouwen dat indien de Minister of de Kamer incidenteel behoefte hebben aan méér informatie, deze ad hoc wordt geleverd.

Bij het bepalen van de reguliere sturingsmiddelen, wordt de verantwoordingslast die dat met zich meebrengt meegewogen.



# 6



## HOOFDLIJN:

### We werken samen in een gelijkwaardige sturingsdriehoek

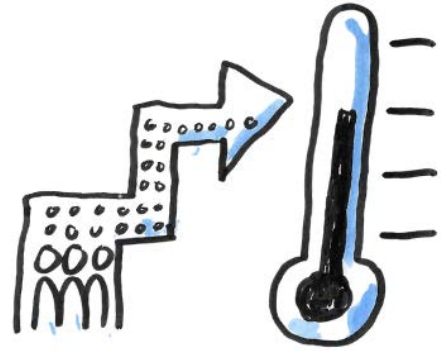
#### GUIDING PRINCIPLES:

- **We werken samen in de sturingsdriehoek**

In de samenwerking betrekken we alle drie de rollen. De eigenaar, de opdrachtgever en opdrachtnemer. Wij weten wat we van elkaar verwachten en stemmen deze verwachtingen op elkaar af. Het gesprek daarover vindt plaats in de “sturingsdriehoek”.

  - **De Eigenaar**, FMC-Gozo, is verantwoordelijk voor het bewaken van de kwaliteit, doelmatigheid en de continuïteit van de zbo-organisatie en het licht van de uitvoering van de taken, en oefent in dat kader financieel en bedrijfsmatig toezicht uit op het zbo.
  - **De Opdrachtgever**, DGMO - OVS, is verantwoordelijk voor de beleidsmatige en taakhoudelijke sturingsrelatie, de bijbehorende wet- en regelgeving en de te maken beleidskeuzes gericht op het nastreven van meerjarige doelen. De opdrachtgever definieert de kwaliteit van de taakuitoefening, voert beleidsevaluaties uit en houdt toezicht op de uitvoering van de opgedragen taken en prestaties.
  - **De Opdrachtnemer**, ProRail, is verantwoordelijk voor een doeltreffende en doelmatige uitvoering van de afspraken met de opdrachtgever en de eigenaar, voor een bestendige interne organisatie, voor het tijdig betrekken van de opdrachtgever bij toekomstige en onvoorziene ontwikkelingen en voor het financieel en materieel beheer.
- **We zorgen voor checks & balances met de driehoek**
  - We blijven acteren vanuit de eigen rol. Van daaruit zullen we een evenwicht en optimalisatie vinden tussen aspecten van capaciteit, kwaliteit, financiën, expertise en omvang van de organisatie.

# 7



## HOOFDLIJN:

### We interveniëren op passende wijze

#### GUIDING PRINCIPLES:

- **We blijven naast elkaar staan**  
Het is onvermijdelijk dat we af en toe in zwaar weer verkeren. Tegenslagen en politieke of maatschappelijke druk zijn geen enkele organisatie vreemd. Ook in deze situaties blijven ProRail en IenW naast elkaar staan. Ook als we het niet met elkaar eens zijn, de samenwerking even wat stroever loopt, blijven we elkaar vertrouwen en komen we er samen uit.
- **We interveniëren voorspelbaar**  
ProRail en IenW interveniëren op een heldere en voorspelbare wijze. Beide partijen beschikken over instrumenten waarmee zij grenzen kunnen aangeven. IenW intervineert conform het interventiemenu dat zij hanteert voor alle zbo's die onder haar ministeriële verantwoordelijkheid vallen. Zo kan zij een verbeterprogramma vragen of goedkeuring onthouden aan een besluit. ProRail heeft de mogelijkheid om via uitvoeringstoetsen en binnen de planning- en controlcyclus duidelijk te maken dat de gevraagde prestaties niet onder de bestaande randvoorwaarden (middelen, capaciteit, omgeving) kunnen worden verwezenlijkt. Over de te zetten stappen zijn we voorspelbaar, transparant en voeren we tijdig met elkaar het gesprek.
- **We voeren het echte gesprek**  
In moeilijke situaties is het belangrijk om het echte gesprek te voeren en het contact te intensiveren. We ruimen tijd in om belangen, dilemma's en afwegingen met elkaar te bespreken. We gebruiken het driehoeksoverleg om een evenwichtig gesprek te voeren vanuit ieders rollen en verantwoordelijkheden. Daarbij blijven we alle uitgangspunten van deze samenwerkingsvisie vooropstellen.