

Aan de Staatssecretaris van Infrastructuur en Waterstaat
de heer drs. S.P.R.A. van Weyenberg
Postbus 20901
2500 EX Den Haag

Datum	24 december 2021
Uw kenmerk	-
Ons kenmerk	VT20170018-154673470-2684
Bijlage	Memo bevindingen BCG
Onderwerp	Externe toets aanpak tekort treindienstleiders

Geachte heer Van Weyenberg,

Raad van Bestuur

Bezoekadres

Moreelsepark 3
3511 EP Utrecht

Postadres

Postbus 2038
3500 GA Utrecht

Op 24 november jongstleden hebben wij uw ministerie per brief¹ geïnformeerd over de stappen die ProRail zet om het tekort aan treindienstleiders en de gevolgen daarvan aan te pakken. Ook het plan van aanpak (conceptversie 24 november) is toen meegestuurd. Zoals aangegeven in voorgenoemde brief verwachtte ProRail in december de resultaten van de externe toets van het plan van aanpak. Deze resultaten van het externe onderzoeksbureau delen wij via deze brief met u.

ProRail hecht veel waarde aan een externe toets van de genomen maatregelen om zeker te weten dat we de juiste dingen doen. Daarom heeft ProRail de Boston Consulting Group (BCG) gevraagd om de aanpak te toetsen en aan te scherpen. De prognose richting de komende periode en totale impact van alle genomen maatregelen zijn hier ook in meegenomen. Deze toetsing is de afgelopen weken uitgevoerd en opgeleverd.

BCG geeft aan dat ProRail in het Plan van Aanpak bijna alle relevante interventies benoemd. Helaas komt er uit deze toetsing ook geen wondermiddel naar voren en wordt bevestigd hoe kwetsbaar de situatie bij Verkeersleiding is en voorlopig blijft. In deze brief geeft ProRail een verdere inkleuring van de aanbevelingen voor het Plan van Aanpak die BCG schetst. Op dit moment weegt ProRail de genoemde aanbevelingen zorgvuldig af en neemt waar mogelijk nu al maatregelen. Wij verwachten uw ministerie in het eerste kwartaal van 2022 verder te informeren over de maatregelen die voorgesteld zijn in dit rapport en hoe deze worden uitgevoerd of al uitgevoerd zijn.

Onderzoek

Het onderzoek heeft als uitgangspunt het plan van aanpak (versie 24 november) genomen dat ook met uw ministerie is gedeeld. Hierbij zijn BCG-experts op het gebied van operationele personeelstekorten zowel in het spoor als in andere sectoren betrokken. Daarnaast heeft BCG in nauwe samenwerking met de ProRail Verkeersleiding-organisatie, onder anderen door in gesprek te gaan met 25+ medewerkers uit verschillende lagen en onderdelen van de organisatie en door verdiepende sessies met betrokkenen te organiseren, naar dit plan van aanpak gekeken.

Het onderzoek geeft aan dat op de korte-termijn ProRail een aantal zaken inmiddels goed heeft aangepakt en in gang zijn gezet. Ook op de middellange-termijn grijpt de aanpak in op de belangrijkste grondoorzaken van het tekort. Het onderzoek bevestigt dat de collega's op de

¹ Met kenmerk VT20170018-1546735203-2636

verkeersleidingposten, bij de opleidingen en op andere plaatsen in de staf en operatie op dit moment er alles aan doen om de treindienst in de lucht te houden. Ruimte voor pauze, projecten en verdere ontwikkeling van vakmanschap schiet er nu vaak bij in. Ook bevestigt BCG dat de bezetting de komende tijd kwetsbaar is en blijft voor uitschieters door verzuim.

ProRail heeft samen met BCG de maatregelen in het Plan van Aanpak van 24 november aangepast, waaronder: verdergaande innovatie in de opleiding, meer nadruk op het versterken van de personeelsplanning functie en extra aandacht voor het belang van het verder ontwikkelen van een wenkend perspectief voor medewerkers. Daarnaast hebben ProRail en BCG gezamenlijk een aantal nieuwe interventies toegevoegd. Dit zijn onder andere het grondig onderzoeken van welke opties ProRail nog kan bieden aan huidige medewerkers om vrijwillig tijdelijk hun contracturen uit te breiden (mits zij dit echt zelf willen en de veiligheid gewaarborgd blijft) en de verdere versterking van het operationeel management, de bedrijfsvoering en de operationele dienstplanning.

Veranderaanpak

Naast een goede inhoudelijke aanpak van het tekort aan treindienstleiders (de 'wat') is er aandacht nodig voor de veranderaanpak (de 'hoe'). BCG wijst er terecht op dat om de gekozen maatregelen succesvol te kunnen implementeren ook aandacht voor de juiste veranderaanpak nodig is. Deze verandering vraagt leiderschap op alle drie de niveaus van 'hoofd' (visie, focus, communicatie), 'hart' (betrekken en in hun kracht zetten van medewerkers) en 'handen' (gedisciplineerd en daadkrachtig uitvoeren). Dit is randvoorwaardelijk voor de uitvoering van het plan van aanpak. De genoemde aanbevelingen over dit punt nemen wij ter harte. Juist deze scherpheid helpt ons het Plan van Aanpak beter uit te voeren. BCG merkt op dat er gezorgd moet worden voor uitvoeringsdiscipline: *'We hebben nodig dat er op een gegeven moment gezegd wordt 'en nu gaan we het zo doen', en dan: stick to the plan'*. Dit punt nemen de Raad van Bestuur én leidinggevendend bij Verkeersleiding zeer ter harte en zullen hier scherp op blijven bij elkaar.

Vooruitblik

Met dank aan deze prognoses van BCG heeft ProRail een beter inzicht in de toekomst en wat daarvoor nodig is. Helaas bevestigt deze doorkijk dat treinuitval tot en met eind 2023 kan plaatsvinden als gevolg van de bezettingsproblematiek. De prognoses wijzen echter ook uit dat de bezettingsproblematiek, zeker op een aantal posten, dan ook nog niet is opgelost. De zomer is daarbij een kritieke periode voor Verkeersleiding vanwege hoger verloop. De prognose van BCG laat zien dat, ook in geval van succesvolle implementatie van de maatregelen uit het plan van aanpak, de situatie in de eerste helft van 2022 op een aantal posten en op landelijk niveau in de zomer van 2022 kwetsbaar blijft.

Daarbij geeft BCG aan dat ProRail deze tekorten niet zomaar kan terugbrengen. Dit roept logischerwijs een vraag op: waarom loopt ProRail, zeker gezien de groei aan opleidingsplekken zoals in voorgaande brief gecommuniceerd, niet sneller in op het tekort aan treindienstleiders? Richting eind 2022 loopt ProRail naar verwachting circa 20 FTE in op het tekort van 55 FTE, naar een tekort van ca 35 FTE. Deze 20 FTE is het verschil tussen wat wij aan uitstroom verwachten (ca 45 FTE door pensionering, uitstroom en doorstroom²), en wat er binnenstroomt aan geslaagde treindienstleiders uit opleidingen (ca 65 FTE). Dat roept logischerwijs een tweede vraag op: hoe kan het dat er maar 65 FTE binnenstromen uit opleidingen, terwijl ProRail in haar plan van aanpak zegt dat er 140 opleidingsplekken zijn in 2022? In 2022 voltooien naar verwachting 105 mensen de opleiding, waarvan er naar verwachting circa 65 slagen. Dat we in 2022 groeien naar 140 opleidingsplekken betekent namelijk niet dat er ook 140 mensen in 2022 de opleiding voltooien. De

² De uitstroom is circa 50/50 pensioen en door- en uitstroom. 25 FTE door- en uitstroom op een populatie van 550 FTE is laag. Dat betekent dat mensen gemiddelde 20 jaar in het vak blijven.

opleiding duurt immers 8-9 maanden dus het merendeel van de binnenstromende treindienstleiders in 2022 is in 2021 gestart met de opleiding, en toen was het aantal opleidingsplekken nog lager³.

De enige overgebleven maatregelen om deze tekorten mogelijk terug te dringen, kennen naar oordeel van BCG ook wezenlijke uitvoeringsrisico's. BCG noemt twee concrete maatregelen die ProRail kan nemen waarvan de risico's en nadelen zorgvuldig moeten worden afgewogen tegen de voordelen. Het gaat om het (tijdelijk) versnellen en uitbreiden van de opleidingscapaciteit en/of het samenvoegen van werkplekken. ProRail weegt deze maatregelen én ook de andere aanbevelingen uit dit rapport op dit moment zorgvuldig af en verwacht uw ministerie in het eerste kwartaal van 2022 verder te informeren over de maatregelen die al dan niet genomen gaan worden en hoe deze uitgevoerd worden of zijn.

Ontwikkelingen sinds brief van 24 november jl.

Sinds eerste week november zijn de (meeste) harde diensten van treindienstleiders gesteld. Aflostdiensten zijn nog steeds dun bezet, wat betekent dat medewerkers beperkt pauze kunnen nemen. De dienstenuitvoering blijft daarbij kwetsbaar. Zo was er helaas door een ziekmelding in combinatie met de onderbezetting op maandag 13 december van 0:00 tot 6:00 geen treinverkeer mogelijk tussen op de lijnen Utrecht-Arnhem/Rhenen en Ede-Wageningen-Barneveld Centrum. Corona was en blijft spannend, zeker met de nieuwe omikron variant die nog besmettelijker lijkt te zijn. Deze variant zorgt samen met alle maatregelen daaromtrent voor nog meer extra druk op onze collega's en de bezetting. Het Corona protocol van ProRail voorziet in een uitzondering voor treindienstleiders waardoor zij, als dit strikt noodzakelijk is voor de doorgang van de treindienst, toch mogen komen werken als een huisgenoot Corona heeft. De flexibele pool van oud-treindienstleiders waar in vorige brief naar verwezen werd (werkzaam op andere plek, of terug uit pensioen) wordt her-opgeleid en gekeurd en een deel springt nu al bij. Alle opleidingsplekken tot en met april zijn gevuld, dat is goed nieuws, maar sorteert vanwege doorlooptijden van opleidingen pas na de zomer effect.

Onderzoek werkbeleving

Op dit moment loopt er nog een onderzoek zoals gemeld in de brief van 24 november jl. Dit onderzoek, gestart in oktober 2021, heeft betrekking op werkbeleving en cultuur. De verwachting is dat dit onderzoek op zijn vroegst in Q1 2022 is afgerond. De resultaten van dit lopende onderzoek worden meegenomen in de maatregelen die we nemen om de werkbeleving te verbeteren en cultuur te veranderen.

Tot slot

Ook tijdens de feestdagen zetten weer veel collega's zich 24/7 in om veilig de treinen te laten rijden. De huidige Corona-situatie in combinatie met de onderbezetting maken het een enorme uitdaging om alle roosters rond te krijgen en de treinen te laten rijden. We blijven ons ervan bewust dat we de komende tijd nog veel van onze mensen blijven vragen. Graag blijven wij met u en uw ministerie in gesprek over de voortgang op dit dossier.

Met vriendelijke groet, namens de Raad van Bestuur,

John Voppen
Chief Executive Officer

Ans Rietstra
Chief Operational Officer

³ Daar komt bij dat het aantal opleidingsplekken vooral groeit in de tweede helft van het jaar (capaciteitsuitbreiding kost tijd)