

Aan de Staatssecretaris van Infrastructuur en Waterstaat  
Mevrouw drs. V.L.W.A. Heijnen  
Postbus 20901  
2500 EX Den Haag

Datum 20 juni 2022  
Uw kenmerk  
Ons kenmerk VT20180008-903377143-108  
Bijlage(n)  
Onderwerp Personeelstekort  
treinverkeersleiding ProRail

Geachte mevrouw Heijnen, beste Vivianne,

**Raad van Bestuur**

**Bezoekadres**

Moreelsepark 3  
3511 EP Utrecht

**Postadres**

Postbus 2038  
3500 GA Utrecht

ProRail heeft aangegeven u op de hoogte te zullen houden over de stappen die ProRail zet om het tekort aan treindienstleiders en de gevolgen daarvan aan te pakken. ProRail verwijst naar de eerdere brieven over dit onderwerp<sup>1,2</sup>. ProRail ziet dat de uitwerking van de maatregelen vorm krijgt én dat de afgelopen periode er nagenoeg geen treinen zijn uitgevallen als gevolg van het tekort aan treindienstleiders. De aankomende zomervakantieperiode wordt het wel, zoals BCG in haar doorrekening van onze aanpak al had aangegeven, uitdagend om de roosters rond te blijven krijgen.

### Externe toetsing BCG

ProRail heeft haar aanpak van het tekort aan personeel bij Verkeersleiding extern laten toetsen door de Boston Consulting Group (BCG)<sup>3</sup>. BCG heeft de aanpak onderschreven en bevestigd dat de situatie nog zeker tot 2023 kwetsbaar blijft. Ook als de maatregelen uit het plan van aanpak succesvol worden geïmplementeerd is dat het geval. BCG noemt 2 denkbare opties: het (tijdelijk) versnellen en uitbreiden van de opleidingscapaciteit en/of anders werken op de posten. Beide opties kennen uitvoeringsrisico's.

### Opleidingscapaciteit

Op dit moment zijn alle opleidingsplekken gevuld en opleidingen verlopen volgens planning. Omdat ProRail in 2021 al veel heeft gedaan aan de versnelling en capaciteit van de opleiding, is het effect hiervan lager, omdat de opleidingscapaciteit binnen de mogelijkheden al maximaal benut wordt. ProRail breidt de opleidingscapaciteit uit naar 120 plaatsen dit jaar en 150 plaatsen volgend jaar. ProRail onderzoekt nog welke innovaties de opleidingscapaciteit en/of doorlooptijd mogelijk op de middellange termijn nog kunnen versnellen. ProRail verwacht hierdoor het komend jaar geen radicaal andere opleidingscapaciteit of versnelling en op de kortere termijn neemt ProRail hierop geen verdere acties.

### Traject 'Anders werken'

BCG gaf in haar onderzoek aan dat voor aankomende zomer al één maatregel verlichting kan brengen. Dat is het anders organiseren van werk om diensten uit te sparen. In Q1 '22 heeft ProRail in navolging van dit advies besloten om samen met de collega's op de twaalf

---

<sup>1</sup> 24 november 2021 met kenmerk VT20170018-1546735203-2636

<sup>2</sup> 5 april 2022 met kenmerk VT20170018-1546735203-2840

<sup>3</sup> Zie de brief van 24 december 2021 met kenmerk VT20170018-154673470-2684

verkeersleidingsposten te onderzoeken hoe het werk efficiënter kan worden georganiseerd: het traject 'Anders Werken'. Het doel van het traject 'Anders Werken' is om het werk efficiënter te verdelen en diensten uit te sparen, zodat de medewerkers meer tijd hebben voor bijvoorbeeld het kunnen werken aan vakmatige ontwikkeling, medezeggenschapswerk, inhoudelijke projecten, pauzes en verlof.

ProRail heeft de onderzoeken met betrekking tot de twee grootste posten, te weten Amsterdam en Utrecht, nu afgerond. De medewerkers van deze posten hebben hier een grote bijdrage aan kunnen leveren. Deze onderzoeken laten zien dat diverse maatregelen kunnen bijdragen tot anders werken. Op basis hiervan wil ProRail een pilot starten. Zo is de inschatting dat bijvoorbeeld op de post Utrecht met de, mede door medewerkers zelf bedachte, maatregelen - mogelijk 15 tot 20% van de diensten kan worden uitgespaard door het anders indelen van werkplekken en aflostdiensten – uiteraard conform de CAO. Deze maatregelen leveren naar verwachting een significante bijdrage aan het terugdringen van het tekort. We zijn onder de indruk van de aangedragen voorstellen. Het zijn voorstellen met potentie, die tegelijk ook impact hebben op hoe we werken. Daarom worden de voorstellen omgezet in pilots die we nauwgezet zullen volgen. Deze kunnen worden afgeblazen, na evaluatie worden gestopt, na evaluatie worden gecontinueerd tot najaar 2023 of na evaluatie permanent worden ingezet. Op dit moment geeft ProRail de onderzoeken op de andere posten vorm.

Hierbij wil ProRail haar uitdrukkelijke waardering uitspreken voor de medewerkers die naast hun gewone werkzaamheden als treindienstleider extra tijd in dit onderzoek hebben gestoken. We begrijpen dat deze veranderingen veel van de collega's vragen, maar we hebben ook het vertrouwen dat het hen ook meer rust in hun werk gaat bieden.

### **Onderzoek werkbeleving**

Zoals gemeld in onze brief van 5 april jl. heeft onderzoeksbureau nGenious de resultaten van het onderzoek naar de werkbeleving bij Verkeersleiding opgeleverd aan ProRail en de vakbonden. In onze reactie op dit onderzoek hebben we aangegeven dat de menselijke maat onderbelicht is geraakt door de focus op prestaties op het spoor, structuren en processen. Dit heeft geleid tot ontevredenheid bij een deel van de organisatie. De hierbij ontstane patronen zijn niet van het ene op het andere moment op te lossen en te veranderen. Van groot belang in deze aanpak is dat we ons niet alleen richten op de besturing, strategie en structuur, maar ook op leiderschap, gedrag en cultuur. Per locatie hebben we een uitgebreide terugkoppeling van de onderzoeksresultaten op de verschillende locaties van Verkeersleiding gegeven. We werken nu aan een inventarisatie van interventies per locatie en stellen op basis daarvan de acties per locatie vast. Na de zomer starten we. Uiteraard bieden we waar nodig nu al ondersteuning. Daarnaast lopen er al twee trajecten die beoogd zijn de werkbeleving van onze medewerkers te verhogen: het verbeteren van de omstandigheden op de werkplek (klimaat, verlichting, werkplek-ergonomie) en onderzoek naar het bieden van meer waardering en perspectief voor onze collega's in de operatie (functiereeksen, loopbaanpaden, financiële waardering)

### **Vooruitblik**

Naast een goede inhoudelijke aanpak van het tekort is het belangrijk om ook voldoende aandacht te schenken aan de juiste veranderaanpak en de mensen die dit doen. Om te borgen dat hier ook op de lange termijn voldoende aandacht voor blijft, is vanaf mei jl. een landelijk manager Mens en Cultuur in het MT van Verkeersleiding aangesteld. Ook is de logistieke operatie onder één direct leidinggevende gebracht in plaats van verschillende regionale managers. Dit moet de slagkracht en eenduidigheid in de uitvoering ten goede komen.

Zoals eerder genoemd wordt de zomerperiode uitdagend en is de bezetting op alle posten dan krap. Naast het traject Anders Werken helpen posten elkaar proactief om het rooster rond te krijgen en we nemen extra maatregelen. Treindienstleiders kunnen daarvoor ook buiten de eigen post worden ingezet, en de flexpool wordt ingezet. Aanvullend wordt medewerkers bijvoorbeeld gevraagd of ze tijdelijk meer uren willen werken. ProRail heeft een landelijk coördinator aangesteld om te helpen sturen op optimale personeelsplanning in de zomer. Daarnaast hebben posten 'afschaalmaatregelen' tot hun beschikking, waarbij wel alle treinen kunnen blijven rijden.

Op de middellange termijn (richting najaar 2023) verwacht ProRail dat het inzetbaarheidsprobleem geleidelijk afneemt. Dit kan natuurlijk alleen bij gelijkblijvende prestatie van werving en opleiding, bij gelijkblijvend slagingspercentage en bij gelijkblijvende verwachte uitstroom.

Op de lange termijn (richting 2024 en verder) blijven we aandacht houden voor strategische personeelsplanning, een gezond werkklimaat en goede arbeidsrelaties. Daarbij zetten we in op digitalisering en het door laten ontwikkelen van de functie treindienstleider en decentrale verkeersleider naar de toekomst. De lange termijn heeft onze aandacht, maar de prioriteit gaat nu allereerst uit naar de andere werkstromen die op kortere termijn al resultaat moeten bieden.

#### **Tot slot**

Ook de komende tijd blijven we veel van onze mensen vragen om de roosters rond te krijgen en de treinen te laten rijden. Hier zijn wij ons terdege van bewust. We gaan de zomerperiode in terwijl de tekorten nog niet zijn opgelost. Daar treffen we, zoals hierboven beschreven, maatregelen voor. Ondanks deze aanpak en maatregelen blijft het niet ondenkbaar dat in de komende periode uitval van treinen kan ontstaan. Een risico dat in het najaar van 2023 naar alle waarschijnlijkheid weer onder controle is.

Met vriendelijke groet,

John Voppen  
Chief Executive Officer

Ans Rietstra  
Chief Operational Officer