

Ministerie van Infrastructuur en Milieu  
Ter attentie van de Staatssecretaris  
Mevrouw W.J. Mansveld  
Postbus 20901  
2500 EX DEN HAAG

Datum	25 augustus 2015	Eigenaar
Ons kenmerk	25082015	Telefoonnummer
Onderwerp	Plan van aanpak op hoofdlijnen	

Geachte mevrouw Mansveld,

**Directie**  
**Bezoekadres**  
De Inktpot  
Moreelsepark 3  
3511 EP Utrecht  
**Postadres**  
Postbus 2038  
3500 GA Utrecht

Naar aanleiding van het door PWC uitgevoerde onderzoek over het niet compliant zijn van ProRail aan aanbestedingswetgeving in relatie tot spooronderhoud, kan ik u het volgende melden inzake de topstructuur en mijn aanpak om ProRail volledig compliant te krijgen.

ProRail werkt aan verbeteringen in de context van het realiseren van de ambities van de Lange Termijn Spooragenda. Hierin streven we naar meer transparantie en een open en intensievere samenwerking met het ministerie vanuit de rol van ProRail als publieke dienstverlener.

Bij de rol als publieke dienstverlener hoort een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid en dient ons handelen zich te richten naar de reiziger, verladers en de vervoerders. Daarbij hoort ook een bepaald gedrag. In onze relatie met IenM als concessieverlener wordt ProRail uitgedaagd om scherp te zijn op verbetering met duidelijke afspraken over prestaties. Daar wil ik ook op worden afgerekend. Uit wat er is gebeurd rond de pilotcontracten wil ik lessen trekken en die lessen gebruiken om anders te gaan werken. Binnen ProRail zelf, maar ook in onze relatie met IenM. Een nieuwe topstructuur en het actieplan rond compliancy zijn daarbij noodzakelijk.

## Topstructuur

Sinds 1 april 2015 ben ik benoemd als President-directeur van ProRail. Van de Raad van Commissarissen kreeg ik – mede ook vanwege het onderzoek van PWC – de volgende opdrachten mee:

- Zorg voor een goede communicatie tussen het Departement en de ProRail-organisatie.
- Werk aan een nieuwe cultuur binnen ProRail, waarbij een goede balans komt tussen vakmanschap, praktisch handelen, bestuurlijk vermogen en werken binnen wet- en regelgeving.

c) Kom met een voorstel voor een nieuwe topstructuur.

Op 25 september 2015 bespreekt de Raad van Commissarissen het voorstel voor de nieuwe topstructuur. Dit voorstel zal vervolgens worden besproken met de aandeelhouder en met de ondernemingsraad. De Procedure zal zorgvuldig worden doorlopen. Totdat de nieuwe topstructuur er is, ligt de verantwoordelijkheid voor de relatie met het departement, de kontraktering met aannemers en het compliant maken van de organisatie, bij mij.

## Compliance

Het PWC-rapport laat zien dat ProRail niet op alle fronten compliant is bij de aanbesteding van spooronderhoudsgebieden. Dat is een ongewenste situatie. De Raad van Commissarissen heeft mij derhalve verzocht hier passende maatregelen op te nemen. Hierbij stuur ik u de hoofdlijnen van mijn aanpak toe.

## Plan van aanpak op hoofdlijnen

De spoorwegonderhoudsmarkt bevindt zich in een belangrijk en ingrijpend transitieproces. De problemen rondom het aanbesteden van de vier pilotcontracten zijn mede ingegeven door dit proces dat wordt gedreven door de introductie van marktwerking op een voorheen gesloten onderhoudsmarkt. Het convenant PGO 3.0 uit 2013 was de resultante van een proces om te komen tot stabiliteit tussen aannemers en ProRail, in een krachtenveld waarin ook de vakbonden en ILT een stempel drukten.

De focus van ProRail op verbeterde operationele prestaties en op het verhogen van de veiligheid op het Nederlandse spoor, heeft geleid tot afwegingen waarin het operationele belang in het verleden soms zwaarder werd gewogen dan het zo snel mogelijk op alle fronten voldoen aan de aanbestedingswetgeving. Doelstelling van de voorliggende aanpak is om naast het continu verbeteren van onze operationele prestaties op de kortst mogelijk termijn ook volledig compliant te zijn.

**Doelstelling:** ProRail is compliant op de kortst mogelijke termijn en ontwikkelt een open en transparant intern klimaat.

**Opdrachtgever:** Raad van Commissarissen

**Opdrachtnemer:** President-directeur

## *Eerste fase (loopt reeds, laatste workshops afgerond in februari 2016)*

Deze fase is reeds gestart en richt zich op het bereiken van de volgende doelstellingen:

- Gestart met aanbesteding van de eerst volgende tranche van drie onderhoudsgebieden op basis van een volledig compliant – extern getoetst – gunnings- en contractmodel voor PGO-contracten.
- Een scherpe analyse van eventuele restrisico's in relatie tot aanbestedingen en compliancy.
- Een gedeeld en gedragen handelingsperspectief bij alle verantwoordelijke medewerkers, mochten zich in de toekomst dilemma's voordoen, zoals bij de pilots (open, transparante en integere cultuur).
- Een organisatiebrede bewustwording van het belang van compliancy en de mogelijkheden om twijfels of dilemma's bespreekbaar te maken.
- Een dialoog met onze leveranciers om ook met hen een gedeeld perspectief vast te stellen inzake integriteit en compliancy.

In deze fase worden onder andere de volgende activiteiten uitgevoerd:

- (Externe) Review en Toetsing van de nu voorziene aanbestedingen aan de lessen uit het onderzoek.
- Wijzigingen o.b.v. de externe review worden doorgevoerd, waarna na een definitieve nieuwe onafhankelijke externe toets de geplande aanbestedingen weer worden opgestart om op de kortst mogelijke termijn volledig compliant te zijn.
- Opbrengsten inventariseren van gehouden workshops integriteit voor al het hoger management.
- Workshops gericht op dilemma's bij aanbesteden met projectmanagers en tendermanagers (in verband met belang van "tone at the top" in aanwezigheid van directie, begeleid door externe experts op dit terrein).
- Oproep aan betrokken medewerkers "situaties van mogelijke non-compliance" te melden.
- Audit fraudepreventie door de afdeling Interne Audit.
- Inventarisatie risicogebieden door het directieteam.
- Inventarisatie risicogebieden door de Chief Legal Officer.
- Inventarisatie risicogebieden door Riskmanager/Compliance Officer.

## *Tweede fase (start oktober 2015)*

Oordeelsvorming van de analyse- en implementatie-maatregelen

De analyses en input uit de eerste fase wordt hier verzameld, integraal gewogen en omgezet in te formuleren maatregelen. De maatregelen worden waar mogelijk direct geïmplementeerd. Dit loopt deels parallel met de afronding van fase 1. De lessen uit de eerste fase worden breed in de organisatie gedeeld en besproken teneinde het leereffect te maximaliseren. Wanneer opportuun zal ook externe juridische en/of andere deskundigheid worden ingehuurd, zodat een objectieve interpretatie te allen tijde kan worden geborgd.

*Derde fase ( gestart voor het eind van het jaar)*

## Besluitvorming

In deze laatste fase zullen er besluiten worden genomen op:

- Individueel niveau.
- Onderdeel niveau.
- Organisatieniveau.
- Ketenniveau.

Op voorhand kan al het volgende worden gezegd:

Het management van ProRail wordt de komende maanden via intensieve workshops versterkt in het ontwikkelen van een eenduidig en overtuigend beeld van compliancy, houding en gedrag. Het doel is te voorkomen dat dilemma's nog een keer leiden tot schending van vigerende wet- en regelgeving. De capaciteit en interne positionering van de juridische afdeling wordt versterkt, zowel kwalitatief als kwantitatief. Samen dienen management en juridische adviseurs beter in staat te zijn te borgen dat ProRail te allen tijde compliant is - Veiligheid, betrouwbaarheid en beschikbaarheid van de spoor-infra dienen hand in hand te gaan met Compliancy.

De gesprekken met de Raden van Bestuur van de spooronderhoudsaannemers zijn reeds gestart. Zowel ProRail als de aannemers onderschrijven het belang van compliancy en het bereiken daarvan op de kortst mogelijke termijn. Ik zal u op de hoogte houden van de verdere voortgang van de vervolggesprekken en uitkomsten daarvan. Mijn inspanningen zijn er op gericht om voor het einde van het jaar een oplossing overeengekomen te zijn.

Tot slot nog het volgende. In zijn algemeenheid ontmoet ik bij ProRail een kleine vierduizend loyale en hardwerkende werknemers. Ze werken met hart en ziel zonder persoonlijk gewin voor een betere spoorinfrastructuur met betere prestaties voor reizigers en verladers. Uiteraard komen er incidenten voor. Dit zal ook in de toekomst kunnen gebeuren. Deze incidenten pakken we kordaat aan.

Compliancy van wet- en regelgeving mag nooit en te nimmer een discussiepunt zijn. Een publieke organisatie als de onze dient daaraan te allen tijde te voldoen. Mochten er uit de analyse van restrisico's nog punten komen, dan zal ik daar mijn passende aandacht aan geven.

Vanzelfsprekend informeer ik u de komende periode geregeld over de voortgang van bovenstaande aanpak.

Met vriendelijke groet,

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, loopy 'P' followed by 'ier Eringa'.

Pier Eringa  
President-directeur