

To: [redacted 5.1.2e]) - BSK[[redacted 5.1.2e] @minienw.nl]; Postbus DGLM[[redacted 5.1.2i] @minienw.nl]
Cc: [redacted 5.1.2e] - DG Mo[[redacted 5.1.2e] @minienw.nl]; [redacted 5.1.2e]) -
DBO: [redacted 5.1.2e] @minienw.nl
From: [redacted 5.1.2e]) - DGB
Sent: Thur 3/8/2018 3:49:56 PM
Subject: 20180308 Opdracht POP 2.0
Received: Thur 3/8/2018 3:49:59 PM
[20180308 Opdracht POP 2.0.docx](#)

Beste [redacted 5.1.2e] ,

Volgende week donderdag hebben we weer IenW directeurenoverleg (DO). Op de agenda staat onder meer de bijgestelde opdracht. Graag jouw opmerkingen bij dit stuk. De opmerkingen van het vorige DO zijn verwerkt.

De eerste 4 paragrafen zijn marginaal bijgesteld. In het bijzonder vraag ik je aandacht voor:

1. De beslispunten (pagina 1, verder verwerkt in paragraaf 7)
 - de inrichting van een afstemmingsoverleg
 - verkenning van eventuele toepassing van (elementen uit) het model grote projecten
2. Het kader over project versus programma (toegevoegd paragraaf 6)

Indien mogelijk ontvang ik vrijdag of maandag jou opmerkingen.

De rest van de agenda voor het DO ontvang je morgen. Opmerkingen daarop ontvangen we graag uiterlijk dinsdagmorgen i.v.m. tijdige verzending van de stukken.

Gr [redacted 5.1.2e]

To: 5.1.2e) - DGB[5.1.2e @minienm.nl]; 5.1.2e - FIB-CDIB[5.1.2e @minienw.nl];
5.1.2e) - DBO[5.1.2e @minienw.nl]; 5.1.2e - FMC[5.1.2e @minienm.nl];
5.1.2e [5.1.2e @minienw.nl]; 5.1.2e - DGMo[5.1.2e @minienw.nl]; 5.1.2e
HBJZ[5.1.2e @minienm.nl]; 5.1.2e FIB-CDFEZ[5.1.2e @minienw.nl] 5.1.2e
5.1.2e DCO[5.1.2e @minienm.nl]; 5.1.2e - DBO[5.1.2e @minienw.nl];
5.1.2e) - BSK[5.1.2e @minienw.nl]; 5.1.2e) - DGB[5.1.2e @minienm.nl];
5.1.2e - DBO[5.1.2e @minienm.nl]; 5.1.2e - BSK[5.1.2e @minienm.nl];
Postbus DGLM[5.1.2i @minienw.nl]; 5.1.2e) - FIB-EA[5.1.2e @minienw.nl]
From: 5.1.2e DGMo
Sent: Wed 3/14/2018 5:01:26 PM
Subject: Afsprakenlijst staf loco-SG met S 14 maart 2018
Received: Wed 3/14/2018 5:02:28 PM
[20180314 Afsprakenlijst Staf Staatssecretaris loco-SG.docx](#)

Goedemiddag allen,

Hierbij de lijst met afspraken die vanmiddag in de staf loco-SG met de staatssecretaris zijn gemaakt.

Hartelijke groet,

5.1.2e

.....
Directie Bestuursondersteuning
Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat
Rijnstraat 8 | 2515 XP | Den Haag
Postbus 20901 | 2500 EX | Den Haag
.....
M 5.1.2e | **E** 5.1.2e @minienm.nl
.....

Afsprakenlijst Staf Staatssecretaris – loco-SG

14 maart 2018

- Sturingsinstrumenten: het programmateam zal concreet in beeld brengen welke instrumenten er – gezien het wegvallen van prikkels vanuit de concessie – in de nieuwe sturingsrelatie voorhanden zijn om het zbo incentives te geven.
- Spoorsector: in een van de volgende stafoverleggen zal stil worden gestaan bij de relaties van ProRail binnen de spoorsector, die immers ook van invloed zijn op het functioneren van de organisatie en de relatie met IenW.
- Volgende staf: gezien het belang zo vroeg mogelijk in het proces duidelijkheid te hebben over de BTW-effecten op de gebruiksvergoeding, zal hier in het volgende stafoverleg uitgebreider bij worden stilgestaan.



Bestuurskern

Programma Omvorming
ProRail

Rijnstraat 8
Den Haag

Contactpersoon

5.1.2e

M +31(0)6- 5.1.2e
5.1.2e @minienm.nl

agenda

Betreft Directeurenoverleg IenW Omvorming ProRail
Vergaderdatum 15 maart 2018
Vergadertijd 14:15 - 15:15
Vergaderplaats Y.405
Deelnemers

5.1.2e

Kopie aan 5.1.2e Programmteam Omvorming
ProRail

Datum

15 maart 2018

Bijlage(n)

1. Notulen DO 19 december 2017
2. Opbrengsten kick-off
3. Sheets sturing en verantwoording
4. Voortgangsrapportage team
5. Opdracht Programma Omvorming ProRail
6. Conceptverslag Stuurgroep 8 februari 2018 (T.K.)

1. Opening
2. Terugblik kick-off (bijlage 2)
3. Sheets sturing en verantwoording (bijlage 3)
4. Voortgangsrapportage Programma Omvorming ProRail (bijlage 4)
5. Opdracht Programma Omvorming ProRail v.2. (bijlage 5)
6. Volgende gezamenlijke stuurgroep
7. Rondvraag



Bestuurskern
Programma Omvorming
ProRail

Rijnstraat 8
2515 XP
Den Haag

Contactpersoon

5.1.2e

M +31(0)6- 5.1.2e
5.1.2e @minienm.nl

verslag

Betreft Directeurenoverleg IenW
Vergaderdatum en -tijd 19 december 2017 14:00
Vergaderplaats
Deelnemers

5.1.2e

Kopie aan

Programmateam Omvorming ProRail

Opening

5.1.2e opent de vergadering. De omvorming van ProRail is meer dan alleen een technisch vraagstuk. Het traject moet leiden tot een nog betere sturingsrelatie tussen IenW en ProRail. Binnen het omvormingstraject moet ruimte zijn voor nieuwe ideeën en moet worden ingespeeld op kansen. Uiteindelijk moet de omvorming bijdragen aan een succesvollere operatie van ProRail en een beter spoorproduct voor de reiziger. Alle leden van het DO onderschrijven deze gezamenlijke ambitie.

Dit overleg is het IenW-interne ambtelijke vooroverleg voorafgaand aan de gezamenlijke stuurgroep met ProRail. In dit overleg kan het IenW-standpunt worden bepaald.

Opdracht Programma Omvorming ProRail

De programmamanager licht kort de opdracht toe. Doel van dit stuk is:

- Kaders weergeven, geen discussie meer over de zbo-vorm. Enkel hoe aan dit traject invulling wordt gegeven wordt nu nog bediscussieerd.
- Het geeft de programmamanager mandaat om te bouwen aan een gezamenlijke organisatie met ProRail.
- De uitgangspunten zoals beschreven in dit document moeten het 'samen' faciliteren.
- Het is belangrijk dat in de geest van het document te handelen bij niet vooraf besproken situaties.

Bij deze opdracht worden door de leden van het DO de volgende opmerkingen gemaakt:

- Dit product beschrijft de gewenste toekomstige situatie. Nu zitten we echter nog in de interne IenW-situatie. Dit is onvoldoende duidelijk.
- De scope moet limitatief worden beschreven. Focus op wat klaar is als ProRail is omgevormd. Daarna moet de lijnorganisatie het overnemen. Bezien of dit een programma is of een project. Lessen van andere zbo's moeten worden betrokken.
- Communicatie binnen Ienw moet verder worden uitgewerkt.
- Maak gebruik van alle aanwezige kennis in de lijnorganisatie en haak deze aan op de werkzaamheden. In de praktijk vind er veel communicatie plaats via de reguliere contacten.
- Formaliseer het interdepartementaal overleg. Dit programma raakt Financiën en BZK, zorg dat overleg op reguliere basis plaatsvindt en niet ad hoc.
- Goede beheersing is belangrijk, ook al in het begin. In het volgende DO besluiten of er een PBO komt. Daarbij kijken we ook naar de evaluatie van Eenvoudig Beter.

Afspraak:

De opdracht zal worden aangepast. Tijdens het volgende directeurenoverleg wordt deze opnieuw besproken.

Stand van zaken

- De programmamanager geeft aan dat op personeelsgebied een aantal gesprekken lopen. Hij heeft er dan ook vertrouwen in dat de capaciteit van het team binnenkort op orde is. Aandachtspunt hierbij is de inbreng vanuit bbc. Er is behoefte aan extra expertise uit deze hoek.

Afspraak:

5.1.2e en 5.1.2e gaan in gesprek hoe dit op te lossen. Vanuit het programma is eventueel nog tijdelijke formatie beschikbaar.

- 5.1.2e is bij ProRail aangewezen als verkenner. Op 20 december komen de kernteams van ProRail en IenW voor het eerst bij elkaar.

Notitie wetgevingsplanning

Deze planning is bedoeld als referentie. Liggende we voor of achter? Daarnaast is het zo voor de staatssecretaris mogelijk om haar positie in het politieke proces te bepalen. Opgemerkt wordt:

- De wetgevingsplanning dekt slechts een aspect. De planning van bijvoorbeeld de sturingsrelatie is hierin niet opgenomen. Hoe wordt geborgd dat beide trajecten samen optrekken? Dat gebeurt in het gezamenlijke plan van aanpak.
- Doel is om op korte termijn een 80/90%-versie op te leveren zodat het gesprek met stakeholders gevoerd kan gaan worden.
- Zaak is dat nu heel goed wordt gekeken naar de haakjes die op het hoogste niveau moeten worden opgenomen die in lagere regelgeving wordt ingevuld. Dit zorgt ervoor dat er iets meer tijd is en dat de sturingsrelatie kan worden uitgewerkt en geregeld in regelgeving.
- Uiteindelijk moet er één integrale planning komen waarin de wetgevingsplanning, de planning voor de sturingsrelatie en de planning voor de wijziging van interne processen bij zowel ProRail en IenW zijn opgenomen.

Notitie aanleg en notitie juridische en economische eigendom

Bestuurskern
Programma Omvorming
ProRail

Deze stukken zijn bijgevoegd omdat ze van belang zijn voor de fiscale businesscase die voor de belastingdienst moet worden opgesteld. Hoe wordt omgegaan met de in deze notitie benoemde aspecten is van invloed op het fiscale traject. Op korte termijn zal hierop een positie moeten worden ingenomen. De notities zijn met een aantal medewerkers afgestemd, maar niet met iedereen. Het gevraagde besluit is niet definitief maar geeft een denkrichting weer.

Aanleg

- Het opdragen van aanleg aan ProRail is goed. Dat in de praktijk ProRail de enige partij is die aanleg doet, is zeer wel mogelijk. De leden van het DO zijn er op voorhand niet voor om aanleg exclusief bij ProRail te beleggen. Dan beperk je jezelf. Afgesproken is dat deze invalshoek wordt meegenomen in de analyse. Ook zal worden gekeken naar de situatie bij RWS.

RIT

- Het gevoel is dat juridisch eigendom van met publiek geld bekostigde infrastructuur bij de staat behoort te liggen.
- Uitgezocht moet worden of er rijksbeleid is op het regelen van juridische en economische eigendom. Ook zou het interessant zijn om te weten hoe het bijv bij het elektriciteitsnetwerk geregeld is.
- Er is behoefte aan meer duiding voordat hierover een besluit kan worden genomen.

Afspraak:

Beide stukken worden herzien en zullen in het volgende directeurenoverleg opnieuw worden voorgelegd.

Rondvraag

Geen opmerkingen.

Afsluiting

Eind januari/begin februari zal een volgend directeurenoverleg worden gepland.

Van: Programmateam Omvorming ProRail
Aan: Directeurenoverleg IenW – 15 maart 2018
Betreft: **Bijlage 2: Opbrengst kick-off bijeenkomst 22 februari 2018**
Datum: 9 maart 2018

Wat is je ambitie m.b.t. dit traject?

- Winkel blijft open gedurende de verbouwing
- Nu nulmeting, straks weer meten om te zien dat t werkt
- Meer interactie
- Naast samenwerken ook samen denken = gemeenschappelijke taal II
- Geslaagd bij heldere samenwerking III
- Over netwerkontwikkeling ipv individuele projecten II
- Vertrouwen bij het samenwerken
- Mensen op werkvloer voelen minder afstand
- Van ambities naar acties
- Naar een ontspannen sturingsrelatie IIII
- Systeemintegratie
- Ruimte scherp krijgen om optimaal zbo te maken
- Snel proces, niet denken in blauwdruk
- Het beste, snelste, modernste spoorwegsysteem in EU/ top wereld III
- Nu al beginnen met betere samenwerking II
- Voor reizigers en verladers beter III
- Simpler maken
- ProRail als autoriteit op het spoor
- Laten zien dat de driehoek (eigenaar, opdrachtgever, opdrachtnemer?) werkt
- Geld ontschotten
- Regierol voor ProRail op stations
- Oog voor relatie met vervoerders, rust op dossier

Wat zijn je hoofdbreken m.b.t. dit traject?

- ICT verantwoording bij de overheid
- Niet teveel focus op 'technische' elementen -> voorkomen detaillering # hoe dan? I
- Geest transitie vasthouden II
- Balans/spanning tussen cultuurverandering, planning en samenwerking
- Winkel open houden en veranderen
- Hinder van discussie personeel waardoor we niet de juiste dingen doen
- Begin te langzaam -> tijdsdruk -> niet alle kansen benut
- Interne organisatie meenemen
- Framing transitie -> Hoe houden we regie? -> Goed verhaal hebben
- Hoe omgaan met zwarte zwaan?
- Blijven we bij elkaar in crisissituaties? -> als doen, frames als nieuwe werkwijze I
- Balans ProRail tussen 'volle bord' en transitie
- Zicht op waar we gaan landen en hoe daar naartoe?
- Vervoerders meenemen
- Ambities vasthouden en elkaar durven aanspreken
- Voldoende zelfstandigheid operatie PR
- Gaan we op het geheel optimaliseren of allen lenW <-> ProRail?
- Romantiseren 'oude situatie' en de nieuwe situatie als bedreiging zien
- Zbo als doel zien, niet als middel I
- Balans tussen verplichte kaders en wat we willen bereiken
- Oud zeer bij ProRail over start zbo-traject
- Veel directies bij lenW waar ook veel moet veranderen
- Voortgang vs. Zorgvuldigheid

Wat heb jij nodig om de samenwerking tot een succes te maken?

- Focus op wat bindt, niet op wat scheidt
- Zelfreflectie
- Rol SG overbodig maken (of zo klein mogelijk)
- Het begint bij jezelf
- Dilemma's, geen oplossingen
- Niet over elkaar praten, maar met elkaar
- Successen vieren
- Frequent informeel, persoonlijk contact
- Gedeelde ambities/doelen/taal
- Uitspreken van irritaties (niet oppotten)
- Commitment
- Vertrouwen (en accepteren dat dit soms wordt beschaamd) II
- De tijd nemen om elkaar te begrijpen III
- Luisterend oor en vragen stellen (ANNA) II
- Snappen wat een ander beweegt
- Vertrouwen in de juiste intenties van de ander III
- Gebruikmaken van de beschikbare kennis
- Open communicatie/ alles delen
- Basisinformatie: III
 - Wat is een zbo?
 - Waar gaat het over?
 - Inhoudelijke gemeenschappelijkheid
- Een gestructureerde aanpak
- 1 kernteam, ("nu 2") → echt samen III
- III Transparant in afwegingen en communicatie (bewust en expliciet)
- Basisinformatie over ProRail en IenW II
- Voor elkaar gaan staan in de buitenwereld, in binnenwereld kritisch: elkaar aanspreken en helpen
- Ons bewust zijn van hoe stakeholders naar ons kijken
- Belangstelling voor de ander (persoonlijk + inhoudelijk): face-> call -> click

Wat is jouw concrete idee voor verbetering in de sturings- en verantwoordingsrelatie tussen ProRail en IenW?

- Mensen uitwisselen
- ProRail het hoe, IenW de kaders/wat
- Meer verantwoordelijkheid bij ProRail
- Kostengeoriënteerde financieringsstructuur a la energie
- Actieve advisering voor beleid & bestuur door ProRail a la Amsterdam nu
- Stakeholders meenemen → Hoe doen we relatie bestuur NL samen
- Zoals in een bedrijf
- Meer lange termijnafstemming in plaats van jaarrapportage
- Rapporteren op hoofdlijnen, minder papier en meer met elkaar praten
- Door de voorruit
- Life Cycle Management → projecten
- Gericht op concrete opbrengsten, samen breed kijken
- OG – ON: NEE! → Samen, ketendenken
- VEEL PLEZIER. Verantwoorden = leuk
- Meer data, minder letters!
 - Platte cijfers, opsturen, dan overleg
 - Meer plaatjes
 - PowerPoint i.p.v. memo's
- Ook gedrag over en weer blijven bespreken
- Echte problemen durven te benoemen → dialoog
- Vertrouwen, interactief + meer zelfvertrouwen bij ProRail, expert! Kies de voorkeursvariant, neem je rol
- Beschikkingaanvragen sneller
- Integrale aansturing en risico-inschatting
- Integraal beeld richting IenW
- ProRail adviseert, I&W neemt serieus. ProRail spreekt namens IenW, meer slagkracht in de samenwerking. Antwoorden duren te lang.
- Gezamenlijke taal
- Wij zijn een keten, dus geen boven of onder in de sturingsrelatie
- De relatie is wederzijds, niet boven of ondergeschikt.
- We moeten bij elkaar komen
- Ieder heeft een eigen rol
- Welke relatie wil je met elkaar?

- Denk ook na over je eigen rol daarbij
- Elkaar vaker zien, los van het inhoudelijk doel
- Wordt elkaars trusted party in plaats van parafen. Collegiaal denken vanuit (gezamenlijk) belang.
- Informatiebehoefte, beter verwachtingsmanagement i.p.v. ineens €bedrag
- Sturing richting vervoerders? Ook NB
- Operatie, maakbaar, maatschappelijke betekenis, politiek. Vereist helderheid

Van: Programmteam Omvorming ProRail
Aan: Directeurenoverleg lenW – 15 maart 2018
Betreft: **Bijlage 4: Voortgangsrapportage tbv DO 15 maart**
Datum: 9 maart 2018

In deze voortgangsrapportage wordt kort verslag gedaan van de werkzaamheden van het programmteam in de periode vanaf het laatste directeurenoverleg d.d. 19 december 2017 t/m nu, onderverdeeld naar algemene programma-activiteiten en de verschillende werksporen.

Afgerond

Gezamenlijke kick-off leidinggevenden

De gezamenlijke kick-off voor leidinggevenden van lenW en ProRail heeft plaatsgevonden op 22 februari 2018. Vanuit beide organisaties is zeer positief gereageerd op deze dag. De opbrengsten zijn bijgevoegd bij de stukken van dit DO.

Ronde tafel-gesprek en AO 31 januari, VAO 6 maart 2018

31 januari heeft een Ronde tafel-gesprek en AO plaatsgevonden over de omvorming. Het position paper dat door ProRail voor de ronde tafel is voorbereid is met lenW afgestemd.

6 maart heeft een VAO plaatsgevonden. Daarin zijn 3 moties ingediend. Deze betreffen de mogelijkheden tot borging met de sector te onderzoeken en aan de Kamer voor te leggen, het inbouwen van go/no go-momenten en het uitspreken dat de omvorming niet mag leiden tot een hogere prijs van vervoer per spoor.

Doorlopend

Staf Stas – Loco SG

Met de staatssecretaris zijn de afspraken met BZK en Financiën besproken. Ook is over de opzet van de gezamenlijke kick-off gesproken. Er heeft een eerste gedachtewisseling over de inrichting van het intern toezicht binnen het zbo ProRail plaatsgevonden. Daarnaast is besproken stakeholders voor het versturen van de Kamerbrief met hierin de planning van het traject te benaderen. Op 14 maart wordt over de sturingsinstrumenten op hoofdlijnen gesproken.

Gezamenlijke stuurgroep

Februari heeft de eerste gezamenlijke stuurgroep plaatsgevonden. Dit was een positieve sessie waarbij is uitgesproken dat de omvorming niet alleen samen, maar echt gezamenlijk moet plaatsvinden.

Uiteindelijk moet het omvormingstraject bijdragen aan een beter spoorproduct voor Nederland. Dit is de wens van de staatssecretaris en ons referentiepunt.

Gezamenlijk Kernteam

Sinds medio december komt het gezamenlijke kernteam wekelijks op woensdag bijeen. Het kernteam heeft de stuurgroep en de kick-off voorbereid, brengt de werkzaamheden en de daarbij benodigde medewerkers in kaart. Er wordt geïnvesteerd in kennismaking en opbouw van vertrouwen. We bevinden ons nu op het kantelpunt waarbij de werkzaamheden vanuit het kernteam in de lijn uitgezet gaan worden. Hierbij speelt het plan van aanpak een belangrijke rol.

Plan van Aanpak

We zijn bezig een plan van aanpak voor de omvorming op te stellen waarin. Bij het opstellen van het plan van aanpak wordt ondersteuning verleend door Accenture. Accenture begeleidt het proces, lenW en ProRail zijn verantwoordelijk voor de inhoud. Aan de Tweede Kamer is toegezegd in Q2 te informeren

over de aanpak en de planning. Het plan van aanpak moet daarvoor begin april gereed zijn. In het volgend DO zal een concept van het plan van aanpak worden besproken.

Kennismakingsronde zbo's

Om zowel aan ProRail- als lenW-zijde de kennis van het nieuwe sturingsmodel te vergroten, een beter beeld te krijgen wat er op ons af komt en te leren van ervaringen van anderen, worden een aantal werkbezoeken aan zbo's gebracht. 5.1.2e van BZK is middels een detacheringsopdracht gevraagd dit te organiseren en te faciliteren. De opbrengsten van de werkbezoeken zullen worden neergelegd in een rapportage en besproken in een workshop zodat de inbreng kan worden mee genomen in de diverse werksporen.

Kick-off medewerkers

De kick-off medewerkers vindt plaats op 21 maart 2018 in de Jaarbeurs in Utrecht. De inrichting van de middag is vergelijkbaar aan de gezamenlijke kick-off met de leidinggevenden, bouwt voort op de opbrengsten daarvan en aangevuld met een inhoudelijk onderdeel ter kennisdeling. Medewerkers van lenW hebben reeds een save-the-date ontvangen. ProRail is nog niet klaar met het bepalen van de genodigden. Zodra dit is gebeurd, kan een gezamenlijke uitnodiging worden verzonden.

Werkbezoek stas

De stas heeft aangegeven in gesprek te willen met de OR van ProRail. De OR is bereid hiertoe een werkbezoek te organiseren waarmee ook met de OR gesproken wordt. Een beslisnota is hiervoor aan de stas voorgelegd. Zodra deze akkoord is, kan deze worden gepland.

Werksporen

Juridisch werkspoor

Er wordt gewerkt aan het wetsvoorstel en de memorie van toelichting. In de week van 19 maart zal een concept wetsvoorstel aan de verschillende MT's worden aangeboden ter bespreking. Daarnaast zijn twee inhoudelijke notities opgesteld over 'Waar wordt juridisch en economisch eigendom van de hswi belegd?' en 'Aanleg'. Hiervoor is input bij ProRail verzameld. Deze notities worden op dit moment afgestemd met de verschillende directies. Hiermee hebben wij ervoor gekozen om zorgvuldigheid en een gedragen proces voorop te stellen en deze nog niet in dit DO te delen. Ze zullen in het volgende DO worden voorgelegd.

Rechtspositie

7 maart heeft de gezamenlijke aftrap van het werkspoor rechtspositie plaatsgevonden. Het gesprek vond in constructieve en positieve sfeer plaats. Evt. zorgen en vraagstukken zijn geïnventariseerd. Een eerste toelichting is gegeven over hoe de in het regeerakkoord opgenomen behoud van arbeidsvoorwaarden en pensioenen geregeld zal worden. Afspraken zijn gemaakt over de vervolgwerkzaamheden.

Sturing

Het Programmteam lenW heeft een praatplaat Sturing en verantwoording binnen een zbo-kader opgesteld en binnen de verschillende directies besproken. Deze praatplaat laat zien wat wordt voorgeschreven door de kaders, wat geregeld moet worden en maakt inzichtelijk wat nog moet en kan worden ingevuld. Deze praatplaat is bijgevoegd bij de stukken van dit DO. Deze praatplaat zal ook met ProRail besproken worden.

Fiscale effecten

Er is een plan van aanpak opgesteld om te komen tot een oplossingsrichting voor het mitigeren van het BTW-effect voor klanten en reizigers. Om de meest kansrijke oplossingen te bepalen dienen de voor- en nadelen van de oplossingsrichtingen verder in beeld te worden gebracht evenals de exacte betekenis van de oplossingsrichtingen voor de betrokkenen. Op 22 maart staat hierover een vervolgesprek met medewerkers van IenW en ProRail gepland.

Mensen en middelen

Bemensing team

5.1.2e zijn recent toegevoegd aan het team. Daar staat tegenover dat 5.1.2e 5.1.2e een andere uitdaging heeft gevonden. Op het gebied van de fiscale expertise is een inhuuruitvraag gedaan. Deadline voor het indienen van offertes is 15 maart. Daarnaast zal 5.1.2e vanuit DCO meedenken over de communicatievraagstukken die voortvloeien uit de omvorming. FMC/HRM heeft 5.1.2e ingehuurd om bij te dragen aan het werkspoor rechtspositie. Tenslotte zijn er nog vacatures voor 1fte bij FMC/BOI en 1fte voor een wetgevingsjurist bij HBJZ. Na instemming met de opdracht kan de werving voor een wetgevingsjurist in gang worden gezet. De programmamanager is in overleg met directeur FMC/BBC bezig om de bemensing van de financiële werkstroom in te vullen.

Ondersteuning

In overleg is besloten dat ProRail Accenture inhuurt voor ondersteuning bij het maken van het programmaplan. In het plan van aanpak zullen we opnemen dat de kosten die voor de omvorming worden gemaakt op programmaniveau transparant worden gemaakt. Aandachtspunt is hoe om te gaan met de kosten die ProRail maakt in verband met de jaarlijkse subsidie. Hierover zal het programmateam contact opnemen met het team van de beheerconcessie (OVS).

Risico

De wetgevingsplanning vormt het kritieke pad. Zorgvuldigheid en draagvlak staan op gespannen voet met de daarin vereiste voortgang. We werken verder op basis van de eerder afgestemde planning. Deze wordt verder aangevuld aan de hand van het plan van aanpak.

Van: Programmateam Omvorming ProRail
Aan: Directeurenoverleg IenW – 15 maart 2018
Betreft: **Opdracht Programma Omvorming ProRail (2^e versie)**
Datum: 13 maart 2018

Vooraf:

- *Dit document schetst de kaders voor de opdrachtnemer en zijn team die vanuit de IenW organisatie worden meegegeven. Het document geeft de opdrachtnemer mandaat om te werken aan een gezamenlijk plan van aanpak en een bijbehorende programmaorganisatie.*
- *Het programma bevindt zich momenteel in de opstartfase. De beschrijving van de governance en de wijze waarop de IenW-lijnorganisatie wordt betrokken geldt vanaf het moment dat de gezamenlijke organisatie met ProRail staat cf. het plan van aanpak (concept verwacht in april).*
- *De uitgangspunten zoals beschreven in dit document moeten de samenwerking binnen IenW faciliteren. Bij niet vooraf besproken situaties handelen we in de geest van het document.*

Beslispunten:

1. *Hebben de leden van het directeurenoverleg nog opmerkingen of aanvullingen bij dit document?*
2. *Stemt het directeurenoverleg in met een afstemmingsoverleg ter voorbereiding van het directeurenoverleg? Voordeel is dat de kwaliteit van de geleverde stukken beter kan worden geborgd, het draagt bij aan de kwaliteit van de besluitvorming in het DO, onder meer omdat de consequenties voor de betreffende directies beter meegewogen kunnen worden. Een dergelijk overleg kost tijd en legt een extra beslag op de capaciteit van betrokken directies.*
3. *Stemmen de leden van het directeurenoverleg in met het verkennen van toepassing van het beheersingsmodel en het governance-model grote projecten? Dit zal in het kader van het gezamenlijke plan van aanpak plaatsvinden. Toepassing leidt tot betere checks and balances, maar legt een extra beslag op tijd en capaciteit. Hoeveel moet blijken uit de verkenning.*

1. Aanleiding

- In het regeerakkoord "Vertrouwen in de toekomst" is opgenomen: "ProRail wordt omgevormd tot een publiekrechtelijke ZBO met eigen rechtspersoonlijkheid. Dit heeft geen gevolgen voor de huidige rechtspositie en arbeidsvoorwaarden van de werknemers." Hiermee wordt het besluit van het vorige kabinet bevestigd (brief 9 december 2016).
- De staatssecretaris van IenW is politiek verantwoordelijk voor het realiseren van deze omvorming en heeft de loco-SG van IenW de opdracht gegeven de zbo-status zo snel als redelijkerwijs mogelijk en verantwoord te realiseren, in nauwe samenwerking met ProRail.
- De loco-SG treedt op als ambtelijk opdrachtgever. **5.1.2e** is gevraagd als opdrachtnemer.
- In dit document treft u een beschrijving aan van de interne opdracht binnen IenW aan.

2. Omvorming: een principiële beslissing

In de brief van 23 november jl. heeft de staatssecretaris de keuze van het kabinet als volgt verwoord (en tevens verder toegelicht):

- "ProRail draagt bij aan een snelle, veilige, comfortabele en betaalbare reis van deur tot deur voor de treinreiziger, tegen zo laag mogelijke kosten voor de belastingbetaler. Verder werkt ProRail aan de continuïteit, beschikbaarheid en kwaliteit van de hoofdspoorweginfrastructuur en de daarmee samenhangende voorzieningen voor reizigers en verladers. Ook zorgt ProRail voor een non-discriminatoire verdeling van de capaciteit van de infrastructuur. Deze publieke taken worden grotendeels bekostigd met belastinggeld: jaarlijks ongeveer €2 miljard. Het belang van deze taken en de budgettaire omvang ervan rechtvaardigen een principiële keuze over de wijze waarop publieke sturing en verantwoording geborgd moeten worden."
- "Bij publieke financiering hoort [...] publieke sturing en verantwoording. De huidige rechtsvorm, een bv, sluit hier in het geval van ProRail niet goed bij aan. Het kabinet wil beter kunnen sturen op ProRail en aan uw Kamer verantwoording kunnen afleggen over de prestaties van ProRail en de besteding van €2 miljard aan belastinggeld die ProRail jaarlijks ontvangt. De mogelijkheden hiertoe worden verbeterd door ProRail om te vormen tot een publiekrechtelijk zelfstandig bestuursorgaan (zbo) met eigen rechtspersoonlijkheid waarop de Kaderwet zbo's van toepassing is."
- Door ProRail om te vormen tot publiekrechtelijk zbo met eigen rechtspersoonlijkheid waarop de Kaderwet zbo's van toepassing is, wordt de (financiële en beleidsmatige) aansturing vereenvoudigd en de publieke verantwoording versterkt.
 - Er komt een meer directe en heldere sturing en verantwoording.

- De sturing en verantwoording wordt vereenvoudigd.
- ProRail zal net als vergelijkbare publieke organisaties een integrale begroting (inclusief een meerjarenbeeld) opstellen die aansluit op de Rijksbegrotingscyclus. Dit maakt het voor IenW makkelijker om ProRail integraal op basis van een gedeeld langetermijnbeeld aan te sturen.
- ProRail wordt straks niet meer via individuele subsidies gefinancierd maar via bijdragen uit de Rijksbegroting. Dit biedt ProRail mogelijkheden tot optimaliseren binnen afgesproken opdrachten.
- IenW wordt in staat gesteld de doelmatigheid en doeltreffendheid van ProRail op eenzelfde manier te beoordelen als bij andere publieke uitvoeringsorganisaties.

3. Kaders voor de opdracht

Bij de uitwerking van de opdracht gelden in ieder geval de volgende inhoudelijke kaders:

- *Het Regeerakkoord*: de keuze voor een publiekrechtelijk zbo met eigen rechtspersoonlijkheid. Daarnaast staat in het RA dat de omvorming geen gevolgen heeft voor de huidige rechtspositie en arbeidsvoorwaarden van de werknemers.
- *De Kaderwet ZBO's*: met de keuze voor een publiekrechtelijk zbo zijn tevens de in de Kaderwet zbo's voorgeschreven instrumenten en eisen van toepassing.
- *De brief van het kabinet van 9 december 2016*: in deze brief is een aantal aandachtspunten benoemd en nader toegelicht:
 - het voorkomen van mogelijke financiële consequenties voor derden;
 - geen inmenging in dagelijkse uitvoering van de taken van ProRail;
 - geen afbreuk aan de ingezette verandering binnen ProRail door de Raad van Bestuur;
 - zo weinig mogelijk verstoring van de dagelijkse uitvoering van de operatie.
 Deze aandachtspunten worden meegenomen bij de inrichting van het zbo ProRail. Het is uiteindelijk ter beoordeling aan de Tweede Kamer of het kabinet in voldoende mate aan deze zorgen tegemoet gekomen is.
- *Het IenW kader voor aansturing van zbo's*: IenW hanteert voor alle zbo's een algemene toezichtvisie waarin beschreven is hoe IenW omgaat met sturing en toezicht. Daarnaast zijn per zbo individuele visies op sturing en toezicht opgesteld waarin de relevante hogere regelgeving en de algemene visie zijn uitgewerkt.

4. Gezamenlijke ambitie

- De omvorming van ProRail kan alleen echt succesvol zijn als we werken vanuit een gedeelde ambitie en een aantal gezamenlijke doelen. Die willen we samen met ProRail gaan formuleren.
- We hebben de ambitie om de omvorming te gebruiken om de best mogelijke sturings- en verantwoordingsrelatie in te richten, die ten dienste staat aan het hogere doel: ProRail en IenW werken vanuit vertrouwen samen aan een veilige, comfortabele en betaalbare reis van deur tot deur voor de reizigers en verladers, als onderdeel van een duurzaam mobiliteitssysteem en tegen zo laag mogelijke kosten voor de belastingbetaler
- Voor IenW zijn in ieder geval belangrijk:
 - betere *publieke* sturing en verantwoording;
 - een meer eenvoudige, minder complexe sturing en verantwoording;
 - een heldere rolverdeling in de driehoek eigenaar – opdrachtgever – opdrachtnemer, waarbij ieder zijn rol in verbinding met de anderen vervult. Zij informeren elkaar over wat zij doen en spreken elkaar aan op elkaars verantwoordelijkheden.
- Daardoor wordt het mogelijk om kansen te benutten:
 - De positie van ProRail in het 'ecosysteem' van het spoor versterken: als expert op het terrein van spoorinfrastructuur, als verbindende partij tussen stakeholders (regisseur) en als proactieve innovator.
 - ProRail meer dan nu zelf constructief overleg met de stakeholders, in de sector en in de regio laten voeren.
 - Meer dan nu de kennis van ProRail in de beleidsvoorbereiding betrekken met gevraagd en ongevraagd advies.
 - Naar betere prikkels: ProRail krijgt meer dan nu ruimte om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor keuzes in de uitvoering, binnen het beschikbare budget. ProRail legt daar verantwoording over af. We grijpen de omvorming aan om verbeteringen in de onderlinge samenwerking door te voeren in de driehoek tussen opdrachtgever (DGB/OVS), eigenaar (FMC/BOI) en opdrachtnemer (ProRail).

5. Scope: wat is daar voor nodig?

Indicatie van de scope

Om ProRail om te vormen én de geformuleerde ambitie te realiseren zijn in ieder geval de volgende zaken nodig:

- *Regelgeving: ProRail zal een wettelijke grondslag krijgen en zal bij wet, krachtens de wet bij algemene maatregel van bestuur of bij ministeriële regeling voor een aantal taken met openbaar bezag worden bekleed. Daarbij zal expliciet geregeld worden dat ProRail eigen rechtspersoonlijkheid zal hebben. Een en ander zal via een instellingswet worden verankerd in de Spoorwegwet.*
- *Een sturings- en verantwoordingsvisie en bijbehorend arrangement:* Voor deze transitie zullen sturing, verantwoording en toezicht opnieuw moeten worden ingericht. Zoals bij andere zbo's zal dat neerslaan in een sturingsvisie (uitgangspunten voor sturing en verantwoording en beschrijving gewenst gedrag) en een bijbehorend arrangement (de concrete inrichting van de jaarcyclus).
- *Een nieuwe inrichting van de bekostiging van ProRail:* met de overgang naar een zbo zal de huidige subsidiesystematiek komen te vervallen. Bovendien zal ProRail voortaan een begroting moeten opstellen die aansluit op de Rijksbegrotingscyclus.
- *Een transitietraject:* Daarnaast is er onder meer een transitietraject nodig om de overgang op beheerste wijze voor te bereiden en zullen rollen en verantwoordelijkheden in beide organisaties opnieuw moeten worden ingericht.
- *Een cultuurtraject:* Om naast juridische omvorming ook een gezamenlijke ambitie te realiseren zal er in beide organisaties ook gewerkt moeten worden aan gedrag en cultuur.

Plan van aanpak

De precieze scope van het programma zal samen met ProRail worden bepaald in het plan van aanpak.

- De opdrachtnemer en zijn team worden gevraagd samen met ProRail een plan van aanpak op te stellen om bovengenoemde ambitie met ProRail aan te scherpen en te realiseren binnen de geschetste kaders.
- Voor IenW is belangrijk dat de scope limitatief wordt omschreven.
- De bovenstaande indicatie van de scope vertaalt zich in ieder geval naar de volgende resultaten en inspanningen:
 - een instellingswet en bijbehorende lagere regelgeving
 - een sturingsvisie
 - een sturingsarrangement (draaiboek voor de sturing en verantwoordingscyclus).
 - een nieuwe inrichting van de bekostiging van ProRail
 - een transitieplan voor de liquidatie van ProRail bv (inclusief fiscale afrekening).
 - een aanpak voor de budgettaire compensatie van fiscale effecten
 - een uitwerking van de governance binnen IenW
 - een uitwerking van de governance bij ProRail
 - een traject gericht op verandering van gedrag en cultuur in beide organisaties ter ondersteuning van de nieuwe opzet.
(Zie *bijlage A* voor een overzicht van deze werkstromen)
 - lessen ophalen van andere zbo's
- Het plan van aanpak bevat verder:
 - een realistische mijlpalenplanning op hoofdlijnen;
 - een beschrijving van organisatie en werkwijze (zie volgende paragraaf);
 - een beschrijving hoe andere departementen worden betrokken;
 - een omgevingsanalyse en een uitwerking van de betrokkenheid van externe stakeholders;
 - een risicoanalyse (waarbij in ieder geval de door het kabinet benoemde aandachtspunten aan de orde komen);
 - een communicatieparagraaf;
 - een paragraaf over benodigde mensen en middelen.
 - een beschrijving van checks and balances (o.a. gebruik maken van gateway reviews).
- *Toepassing beheersings- en governance model grote projecten? (ter beslissing):* Het programma omvorming ProRail kwalificeert niet als groot project volgens de regels van de Tweede Kamer. Toepassing van het governance model en beheersingsmodel grote projecten is niet verplicht, tenzij de Bestuursraad het als intern groot project aanwijst. Los van de formele toepassingsbereik is de vraag of het model, dat is ontwikkeld voor infrastructuurprojecten, past op een beleidsproject. De zelfevaluatie van het programma Eenvoudig Beter laat zien dat één op één toepassing van deze modellen op beleidsprojecten niet goed werken, maar dat het nuttig is om elementen ervan over te nemen en daarbij maatwerk toe te passen. Het gaat dan

bijvoorbeeld om scope en planning, risicomanagement, capaciteitsmanagement, planning en de rapportages uit het beheersingsmodel. Ook kan gedacht worden aan de IPM-rollen uit het governance-model. Vanuit optiek van beheersing kan dit voordelen hebben, maar het heeft ook gevolgen voor het capaciteitsbeslag van de directies.

6. Gezamenlijke programmaorganisatie

Uitgangspunten

Voor de organisatie van de omvorming gelden de volgende uitgangspunten:

- *Een gezamenlijke organisatie IenW en ProRail:* de staatssecretaris en de CEO van ProRail hebben afgesproken om de omvorming gezamenlijk te realiseren. Een gezamenlijke organisatie past bij de ambitie om de samenwerking verder te verbeteren en borgt dat kennis en kunde uit beide organisaties optimaal kunnen worden ingezet (zie *bijlage B* voor een schematische weergave).
- *Een programmatische aanpak:* Het realiseren van het kabinetsbesluit om ProRail om te vormen tot een publiekrechtelijk zbo vergt meer dan alleen een wijziging van de juridische status. Het gaat om een combinatie tussen harde resultaten (o.a. een wet en een sturingsvisie) en inspanningen gericht op de "zachte" kant (gedrag en cultuur). Programmatisch werken kan borgen dat de projecten en activiteiten die daarvoor nodig zijn vanuit een gedeelde ambitie en doelen worden opgepakt. Een programma heeft overigens altijd een tijdelijk karakter, uiteindelijk zullen de werkzaamheden in de lijnorganisatie worden belegd (zie kader Programma of project?). Het programma eindigt als de juridische omvorming is gerealiseerd (naar verwachting op 1-1-2021).
- *Betrokkenheid rollen:* alle rollen uit "de driehoek" moeten voldoende betrokken zijn: opdrachtgever (dgB), eigenaar (loco-SG) en opdrachtnemer (ProRail).
- *Betrokkenheid lijnorganisatie:* voor draagvlak én kennis is het belangrijk om de lijnorganisaties binnen IenW en ProRail intensief te betrekken (zie hierna).

Programma of project?

Bij een project is meestal precies duidelijk wat er wanneer klaar moet zijn (er is een duidelijk resultaat). Een programma richt op het nastreven van meerdere, soms onderling zelfs strijdige doelen. Een programma is een uniek complex van inspanningen (waaronder projecten) dat met beperkte middelen doelgericht moet worden uitgevoerd. De inspanningen die in een programma thuis kunnen horen, bestaan uit zowel routines als improvisaties als projecten.

Het voordeel van het organiseren in de vorm van een programma is dat alle deelprojecten en activiteiten ten dienste staan van een gemeenschappelijke ambitie en doelen. Een mogelijk nadeel van programmanagement is dat de scope kan uitwaaien en dat niet helemaal duidelijk is wanneer een programma afgerond is omdat niet altijd precies is vast te stellen of de doelen zijn bereikt.

De omvorming van ProRail bestaat uit inspanningen met een verschillend karakter (zie paragraaf 5). Veel van de inspanningen hebben het karakter van een deelproject, zoals de wetgeving of de sturingsvisie, andere liggen dicht aan tegen lijnactiviteiten. De wens om de veranderopgave nauw te verbinden met de dagelijkse werkzaamheden maakt het lastig om onderdelen als project aan te sturen.

Wij vinden dat een programmatische aanpak zich beter leent voor het omvormingstraject, juist omdat het bij programmanagement gaat om het bereiken van vooraf vastgestelde doelen. De nadelen van de programmavorm willen we mitigeren door:

- in het plan van aanpak een limitatieve opsomming van de scope op te nemen
 - het programma een tijdelijk karakter te geven: het programma duurt tot 1-1-2021. Daarna worden de activiteiten belegd in de lijnorganisaties.
-

Gezamenlijke organisatie met ProRail

De gezamenlijke organisatie ziet er als volgt uit:

- Een gezamenlijke stuurgroep IenW-ProRail:
 - De stuurgroep neemt strategische beslissingen, zorgt voor voldoende bemensing en ondersteunt de veranderingen die het programma introduceert binnen IenW respectievelijk ProRail.
 - Leden vanuit IenW: 5.1.2e , 5.1.2e , 5.1.2e , 5.1.2e , 5.1.2e
 - Leden vanuit ProRail (te bepalen door ProRail): 5.1.2e , 5.1.2e , 5.1.2e
 - Secretariaat: 5.1.2e
- Gezamenlijke kerngroep:
 - De kerngroep zorgt voor de inrichting van het programma, verzorgt de voorbereiding van de stuurgroep en bewaakt de voortgang van de projecten en activiteiten.
 - Leden vanuit IenW: 5.1.2e , 5.1.2e , 5.1.2e
 - Leden vanuit ProRail: 5.1.2e , 5.1.2e , 5.1.2e
 - In onderling overleg wordt bezien of externe ondersteuning nodig is voor de werkstromen en/of het programmamanagement. Het is niet de bedoeling dat de ondersteuning een te inhoudelijke rol krijgt. Voor de veranderopgave is betrokkenheid vanuit de beide organisaties essentieel.
- Werkgroepen:
 - De kerngroep belegt projecten en activiteiten bij een aantal werkgroepen. De werkgroepen worden bemenst vanuit IenW en ProRail. Er zal voor elke werkgroep een trekker worden aangewezen. Afhankelijk van het onderwerp zal dat iemand van IenW dan wel ProRail zijn.

Interne organisatie IenW

Binnen IenW ziet de organisatie er als volgt uit:

- Intern IenW-programmateam:
 - Medewerkers uit het IenW-programmateam nemen onder verantwoordelijkheid van de programmamanager deel aan de kerngroep en de verschillende werkgroepen.
 - Medewerkers brengen expertise in vanuit de eigen directie.
- Intern directeurenoverleg:
 - Het directeurenoverleg bereidt de IenW inzet in de gezamenlijke stuurgroep voor, toetst de producten van het programma aan de doelstellingen van IenW en dient als intern gremium voor escalatie in geval van tegengestelde opvattingen.
 - Daarnaast zorgen de leden van het directeurenoverleg voor draagvlak van het programma in de betrokken directies en voor voldoende bemensing van het programma.
 - Voorgestelde samenstelling: 5.1.2e , 5.1.2e , 5.1.2e , 5.1.2e (FMC/BOI); 5.1.2e (HBZ); 5.1.2e (FMC/BBC); 5.1.2e
- Een afstemmingsoverleg (ter beslissing):
 - Het is mogelijk om op medewerkersniveau een afstemmingsoverleg voor het DO te houden.
 - Doel van een dergelijk overleg zou kunnen zijn: het voorbereiden van besluiten door het DO door inhoudelijke afstemming, uitwisselen zienswijzen en in beeld brengen van consequenties van voorgestelde stukken voor de betreffende directies. Zo kan de kwaliteit van de besluitvorming worden verhoogd.
 - Het afstemmingsoverleg krijgt dezelfde stukken als het DO. De opvattingen van het overleg worden verwerkt in een geannoteerde agenda voor het DO. Om dit mogelijk te maken worden de stukken voor het DO ruim van tevoren verspreid. Er vindt in beginsel geen aanpassing van stukken plaats.
 - Mogelijke samenstelling: de programmamanager, – secretaris en medewerkers uit de betrokken lijndirecties (die niet voor het programma werken). Deze medewerkers coördineren eventuele bredere inbreng vanuit de eigen directie. Desgewenst kunnen dossierhouders aansluiten, afhankelijk van de te bespreken stukken.

Betrokkenheid lijnorganisatie

Voor de samenwerking met de lijnorganisatie gelden de volgende uitgangspunten:

- De betrokken directies leveren capaciteit voor het programmateam (zie paragraaf 7).
- Daarnaast verlenen betrokken directies medewerking door:

- kennis in de lijnorganisatie ter beschikking te stellen, bijv. door input te leveren of mee te denken of te lezen op verzoek van het programmteam.
 - medewerkers uit de lijn op verzoek te laten participeren in thematische werkgroepen om goed afgebakende resultaten op te leveren (bijv. werkgroep sturing aanleg resp. BOV).
 - Dit gebeurt uiteraard in overleg met de betreffende lijnmanager.
- We stemmen de werkzaamheden goed op elkaar af. Uitgangspunt: we zijn transparant en verrassen elkaar niet.
 - De leden van het IenW-programmteam zorgen er voor dat de relevante invalshoeken vanuit de eigen directie worden meegenomen in de producten en activiteiten van het programmteam.
 - Lijnmanagers zorgen ervoor dat relevante informatie vanuit de lijn tijdig met het programmteam gedeeld.
 - De programmamanager zal op reguliere basis afstemming met verwachte lijnactiviteiten bespreken met betrokken lijnmanagers.
- Stakeholders binnen beide organisaties worden waar nodig betrokken en goed op de hoogte gehouden van de werkzaamheden en de planning. De veranderopgave moet goed worden afgestemd op de reguliere werkzaamheden van deze partijen.
- De eigenaar (loco-SG) en opdrachtgever (directeur OVS) hebben periodiek overleg om te zorgen voor afstemming van het omvormingstraject en de reguliere lijnactiviteiten aan eigenaars- en opdrachtgeverskant.
- De ambtelijk opdrachtgever van de omvorming (loco-SG) informeert de staatssecretaris (staf loco-SG) en indien nodig aan de BSR.
- Het programmteam zal zorgen dat er steeds een actueel overzicht is van de diverse op te leveren resultaten en activiteiten.

Werkwijze programma-lijn binnen IenW

- Voor nota's en stukken maken we de volgende afspraken:
 - Uitgangspunt: goede afstemming met direct betrokken directies.
 - Stukken naar het (interne) directeurenoverleg worden binnen het programmteam voorbereid. Zie de opmerking hiervoor over een afstemmingsoverleg.
 - Informerende nota's en stukken voor de staf loco-SG (die om de week plaats vindt) gaan via de programmamanager naar de loco-SG en de staatssecretaris (geen medeparafen). Deze stukken worden ter info gestuurd naar betrokken directies.
 - Kamerbrieven of beslisnotities voor de staatssecretaris gaan via de programmamanager naar de loco-SG en de staatssecretaris, na afstemming met direct betrokken directies (via directeurenoverleg of via medeparaaf).
- Nota's (of passages daarin) in het kader van de reguliere lijnactiviteiten van directies die het programma raken worden met het team (op relevantie onderdelen) afgestemd.

Betrekken externe stakeholders

De gezamenlijke programmaorganisatie zal zorg dragen voor stakeholdermanagement. Voor IenW zijn daarbij de volgende aandachtspunten van belang:

- Goede interdepartementale afstemming: we informeren betrokken departementen op medewerkersniveau over de stand van zaken en maken zoveel mogelijk gebruik van de reguliere ambtelijke voorportalen. Er zal op reguliere basis interdepartementaal overleg zijn met Financiën en BZK (directeurenoverleg).
- Naast de departementen zal met een aantal diensten/organisaties contact zijn. Met de ACM zal o.a. gesproken worden over btw-compensaties terwijl de Belastingdienst een oordeel zal moeten vellen over de fiscale consequenties van de omvorming. Daarnaast zullen contacten met de ARK en de ILT worden onderhouden.
- Decentrale overheden zullen moeten meegenomen in het proces. De omvorming kan gevolgen hebben voor o.a. investeringen van deze overheden. Zij zullen dan ook regelmatig geconsulteerd en geïnformeerd worden.
- Ook de sector (NS, andere vervoerders, reizigersorganisaties) zullen geïnformeerd en geconsulteerd moeten worden. Om onrust te voorkomen, is regelmatig contact nodig.
- Goede afstemming met de Europese Commissie.

7. Mensen en middelen (IenW-kant)

Mensen

- 5.1.2e is de opdrachtnemer en rapporteert in zijn rol als programmamanager aan de opdrachtgever van dit traject (de loco-SG). 5.1.2e.1.2e is plaatsvervangend programmamanager.
- De betrokken directies leveren voldoende mensen met de juiste competenties aan die structureel (een substantieel deel van hun tijd) deelnemen in het programmateam.
- Als het nodig is mensen te werven, dan zijn er fte's voor de duur van het programma beschikbaar. Indien het in verband met ontbrekende competenties nodig is om te werven en een tijdelijk dienstverband niet mogelijk is, dan treedt de programmamanager in overleg met de opdrachtgever en de betrokken lijnmanager.
- Voor betrokken medewerkers geldt in beginsel dat de p-verantwoordelijkheid ligt bij de lijnmanager, tenzij anders bepaald. Desgevraagd kan de programmamanager optreden als informant.
- Indien er kwantitatieve of kwalitatieve problemen zijn met de bezetting zal de programmamanager dit signaleren bij de opdrachtgever en betrokken lijnmanagers.
- Het is op dit moment nog lastig om een inschatting te maken van de benodigde inzet van mensen gedurende de komende drie jaar. Daarvoor is een uitgewerkt programmaplan nodig en overleg met ProRail. Dit overleg is inmiddels gestart. Zie *bijlage C* voor een overzicht van de huidige bezetting.
- Als het programma wordt beëindigd, blijven de betreffende directies verantwoordelijk voor de mensen die zij hebben uitgeleend.

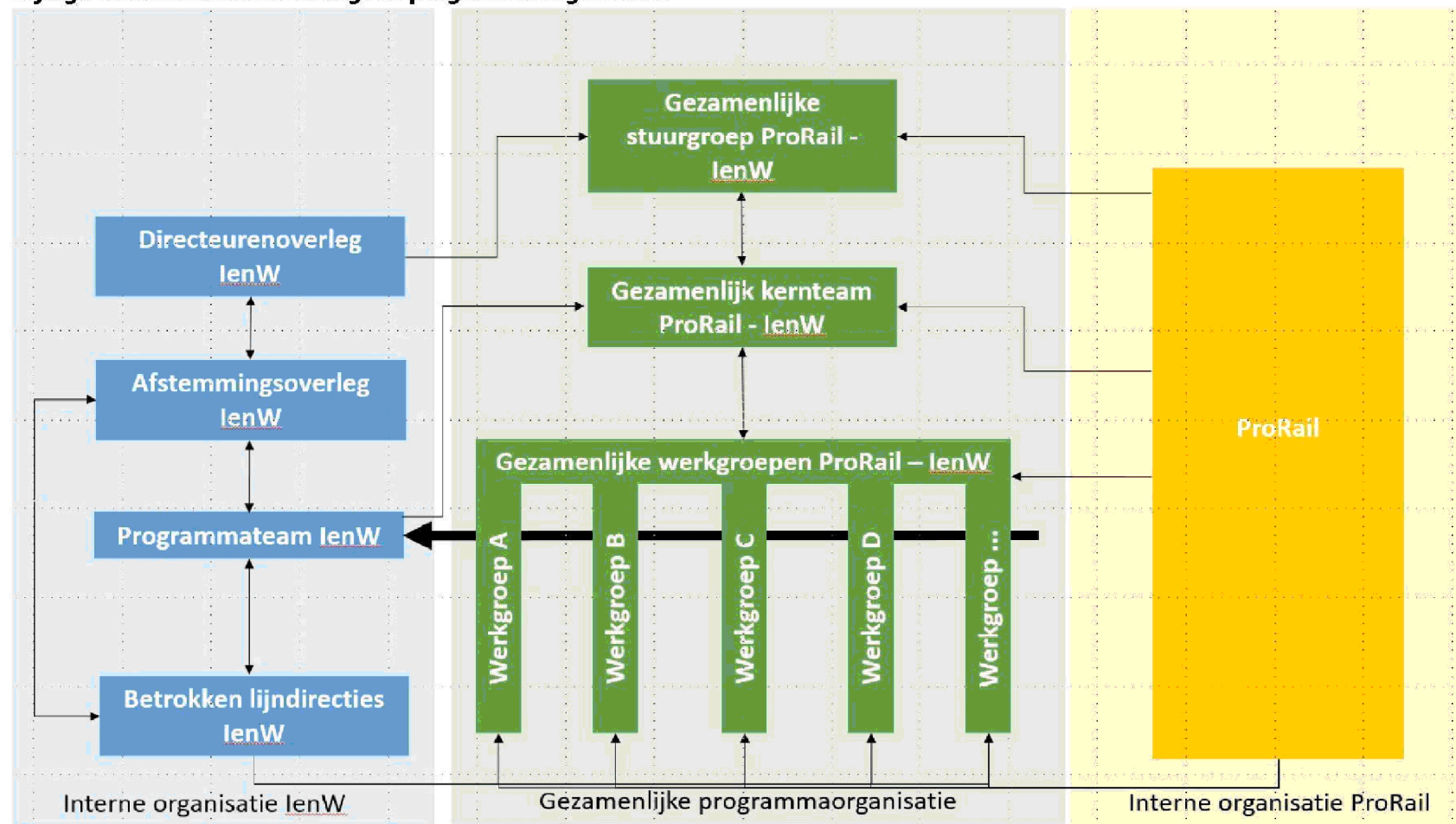
Middelen

- Er is voor het jaar 2018 een begroting ingediend die meeloopt met de begrotingsuitvoering van OVS (zie ook *bijlage C*). Het gaat om budget voor opdrachten, inhuur en het organiseren van bijeenkomsten, etc.
- Via de mandaatbrief is geregeld dat de loco-SG mandaat heeft om zaken zoals inhuurverklaringen af te handelen.
- Ook hier geldt dat het programmaplan een meer precieze begroting zal bevatten.

Bijlage A: overzicht werkstromen (concept)

Werkstroom
1. Sturing en verantwoording <i>Strategisch: I&W en ProRail</i>
2. Sturing en verantwoording taken: Aanleg
3. Sturing en verantwoording taken: BOV
4. Sturing en verantwoording taken: Capaciteitsverdeling
5. Sturing en verantwoording taken: Verkeersleiding
6. Financieel: Inrichting begrotingscyclus
7. Inrichten wet- en regelgeving
8. Arbeidsvoorwaarden - Personele consequenties
9. Fiscale gevolgen
10. Wob/ AWB

Bijlage B: schematische weergave programmaorganisatie



Bijlage C: mensen en middelen IenW (stand 1 maart 2018)

Mensen

- Een deel van de werkzaamheden is onderdeel van de going concernactiviteiten van de directies. In verband met de omvorming is tot en met ultimo 2020 10 extra formatie beschikbaar gesteld voor het programma (geparkeerd bij directie OVS).
- De directeur OVS heeft aangegeven dat indien nodig ook andere directies hiervan gebruik kunnen maken.
- In de tabel is met ** aangegeven hoe directies hiervan gebruik willen maken (totaal voor 6,2 fte). Dit zal in 2018 met betrokken directies financieel worden geregeld. \
- Voor specifieke klussen worden ook andere medewerkers uit de directies betrokken. Dergelijke activiteiten zijn beperkt in omvang en lopen mee in going concern van de directie en zijn niet in de tabel opgenomen.

Tabel 1: bezetting team

Team	Directie	Fte
5.1.2e	OVS	0,8
5.1.2e	OVS	1,0
5.1.2e	OVS	0,6
5.1.2e 5.1.2e	OVS	0,8
Totaal OVS		3,2**
5.1.2e	FMC/BOI	0,5
5.1.2e	FMC/BOI	0,5
vacature	FMC/BOI	1,0**
Totaal FMC/BOI		2,0
5.1.2e	HBJZ	0,8
5.1.2e	HBJZ	1,0**
	HBJZ	0,5
Vacature wetgevingsjurist	HBJZ	1,0**
Totaal HBJZ		3,3
5.1.2e	FMC/BBC	0,4
Totaal FMC/BBC		0,4
Totale omvang team		8,9

** = ten laste van tijdelijke fte's

Middelen

Voor 2018 hebben we ten laste van de OVS begroting de volgende middelen ingediend:

Tabel 2: overzicht ingediende begroting middelen

Opdract	2018	2019	2020
D'Huume (stille reserves)	€30.000		
Landsadvocaat	*	*	*
Gateway reviews	€30.000	€	€
Begeleiding traject sturingsvisie etc	€250.000		
Algemeen budget (o.a. zaaltjes en heidagen)	€20.000	€20.000	€20.000
Inhuur			
Fiscalist	€200.000	€200.000	€200.000
ADR	-	PM	

* ten laste van regulier budget HBJZ

To: 5.1.2e) - DBO[5.1.2e @minienw.nl]; 5.1.2e - SG[5.1.2e @minienm.nl]; 5.1.2e ,
5.1.2e) - BSK[5.1.2e @minienm.nl]; 5.1.2e [5.1.2e @rws.nl]; 5.1.2e -
DGMI[5.1.2e @minienw.nl]; 5.1.2e) - BSK[5.1.2e @minienw.nl]; 5.1.2e -
ILT[5.1.2e @ilent.nl]
Cc: 5.1.2e - FMC[5.1.2e @minienm.nl]; 5.1.2e - DBO[5.1.2e @minienm.nl]
From: 5.1.2e FMC
Sent: Thur 3/15/2018 12:15:50 PM
Subject: FW: Definitieve beleidsbrief en HGIS-brief 2018
Received: Thur 3/15/2018 12:15:53 PM
[Definitieve en getekende Beleidsbrief 2018.pdf](#)
[Definitieve en getekende HGIS-brief 2018.pdf](#)

Beste collega's,

Wij hebben in februari tweemaal over de beleidsbrief en HGIS-brief gesproken. Op 6 maart zijn deze stukken vervolgens met de bewindspersonen besproken en inmiddels is de uitkomst van dit gesprek ook verwerkt in de beleidsbrief.

Bijgevoegd treffen jullie de definitieve beleidsbrief en HGIS-brief die is verzonden aan de Minister van Financiën en de Minister van Buitenlandse Zaken.

Op basis van de beleidsbrief wordt nu verder gewerkt richting het overleg tussen SG IenW en DG Rijksbegroting op 27 maart. Vervolgens staat op 3 april het begrotingsbilateraal tussen bewindspersonen van IenW en de Minister van Financiën gepland.

Ik wil een ieder hartelijk bedanken voor de bijdrage aan deze producten!

Groet,

5.1.2e

To: 5.1.2e) - BSK[5.1.2e @minienw.nl]
Cc: Postbus DGLM[5.1.2i @minienw.nl]
From: 5.1.2e - DGMO
Sent: Thur 3/15/2018 4:02:43 PM
Subject: FW: Stukken staf loco-SG met stas dinsdag 20 maart as.
Received: Thur 3/15/2018 4:03:44 PM
[20180315 Mitigeren BTW effecten.docx](#)
[20180320 Voortgangsrapportage.docx](#)
[20180320 Agenda staf Stas - loco-SG.docx](#)

Ha 5.1.2e ,

Bijgesloten vind je de stukken voor de staf met de staatssecretaris volgende week dinsdag. De voortgangsrapportage heb je eerder gezien. Het stuk over BTW-effecten is met spoed opgesteld n.a.v. de staf van gisteren en heb jij nog niet gezien.

Ik heb het gelezen en vind het een prima kapstok om gesprek te voeren over oplossingsmogelijkheden en het proces. Stuk geeft geen beschrijving van politiek krachtenveld/risico's (waar stas wat bezorgd over was) maar dat is in deze fase wellicht ook nog niet nodig (was ook inschatting van 5.1.2e).

Omdat de tas van de stas vandaag ging, heb ik de call gemaakt het stuk parallel naar jou en de stas te sturen.

Groet,
5.1.2e

Van: 5.1.2e - DBO

Verzonden: donderdag 15 maart 2018 15:44

Aan: DBO-SPZ Postbus < 5.1.2i @minienm.nl>; 5.1.2e - DBO < 5.1.2e @minienm.nl>; 5.1.2e
5.1.2e - DBO < 5.1.2e @minienm.nl>

Onderwerp: Stukken staf loco-SG met stas dinsdag 20 maart as.

Goedemiddag allen,

Hierbij de stukken voor de staf loco-SG met de staatssecretaris volgende week dinsdag 20 maart.

Groet,
5.1.2e

Voortgangsrapportage Project Omvorming ProRail

Aan: de staatssecretaris (t.b.v. staf loco-SG)

Datum: 12 maart 2018

Planning:

Maand	Mijlpaal	Uw rol	Op schema?
2018			
Februari	22/2 Aftrapbijeenkomst met RvB, Exco en directeuren/MT-leden IenW	Staatssecretaris trapt af (1 ^e uur)	
Maart	14/3 Staf loco-SG over sturing en verantwoording (gedachtenvormend)	Staf loco-SG	
Maart	15/3 Directeurenoverleg IenW (o.a. over-sturingsmodel)	Loco-SG	
Maart	20/3 Staf loco SG over btw-effecten en opbrengsten aftrapbijeenkomst	Staatssecretaris Loco-SG/ team	
Maart	20/3 Gezamenlijke stuurgroep	Loco-SG	
Maart	21/3 Gezamenlijke aftrap beide teams	Team IenW ProRail	
Maart	Gezamenlijke sessie over sturing	Team IenW ProRail	
Maart	28/3 Locov	Team IenW ProRail	
Maart/ april	Bijeenkomst stakeholders Plan van Aanpak	Team	
April	3/4 Staf loco-SG: wetgeving, plan van aanpak (mondeling), terugblik aftrap medewerkers		
April	6 april Concept Plan van aanpak omvorming	Kernteam IenW-ProRail	
April	16/4 Werkbezoek ProRail waarbij met medewerkers wordt gesproken	Staatssecretaris	
April	20/4 Gezamenlijke stuurgroep	Loco-SG	
April	Brief aan Tweede Kamer over planning	Brief staatssecretaris	
April	Start informele consultatie	Team	
Juni	6 juni AO spoor	Staatssecretaris	
Juni	Bijeenkomst stakeholders voortgang	Team	
Juni	Start formele consultatie (ARK, ACM, internetconsultatie, etc.)	Brief staatssecretaris	
November	Bijeenkomst stakeholders voortgang	Team	
December	Behandeling in voorportalen MR	Brief Staatssecretaris	
2019			
Januari	Aanbieding bij RvS		
Juni	Indiening bij Tweede Kamer		
2020			
April	Indiening Eerste Kamer		
Oktober	Publicatie in staatsblad		
2021			
Januari	Inwerkingtreding		

Voortgang:

Gezamenlijke stuurgroep

De gezamenlijke stuurgroep van 20 maart heeft bij ProRail tot problemen geleid. De secretariaten van 5.1.2e en 5.1.2e zoeken een alternatief moment volgende week. De stuurgroep van 20 april gaat sowieso door.

Gezamenlijk Kernteam

Sinds medio december komt het gezamenlijke kernteam wekelijks op woensdag bijeen. Het kernteam heeft de stuurgroep en de kick-off voorbereid, brengt de werkzaamheden en de daarbij benodigde medewerkers in kaart. Er wordt geïnvesteerd in kennismaking en opbouw van vertrouwen. We bevinden ons nu op het kantelpunt waarbij de werkzaamheden vanuit het kernteam in de lijn uitgezet gaan worden. Hierbij speelt het plan van aanpak een belangrijke rol.

Plan van Aanpak

We zijn bezig een plan van aanpak voor de omvorming op te stellen waarin. Bij het opstellen van het plan van aanpak wordt ondersteuning verleend door Accenture. Accenture begeleidt het proces, IenW en ProRail zijn verantwoordelijk voor de inhoud. Aan de Tweede Kamer is toegezegd in Q2 te informeren over de aanpak en de planning. Het plan van aanpak moet daarvoor begin april gereed zijn.

Kennismakingsronde zbo's

Om zowel aan ProRail- als IenW-zijde de kennis van het nieuwe sturingsmodel te vergroten, een beter beeld te krijgen wat er op ons af komt en te leren van ervaringen van anderen, worden een aantal werkbezoeken aan zbo's gebracht. De opbrengsten van de werkbezoeken zullen worden neergelegd in een rapportage en besproken in een workshop zodat de inbreng kan worden mee genomen in de diverse werksporen.

Kick-off medewerkers

De kick-off medewerkers vindt plaats op 21 maart 2018 in de Jaarbeurs in Utrecht. De inrichting van de middag is vergelijkbaar aan de gezamenlijke kick-off met de leidinggevenden, bouwt voort op de opbrengsten daarvan en aangevuld met een inhoudelijk onderdeel ter kennisdeling.

Werkbezoek OR

U heeft aangegeven in gesprek te willen met de OR van ProRail. De OR is bereid hiertoe een werkbezoek te organiseren waarmee ook met de OR gesproken wordt. Dit werkbezoek is ingepland op 16 april tussen 10:30 en 12:00 a.s.

Werksporen

Juridisch werkspoor

Er wordt gewerkt aan het wetsvoorstel en de memorie van toelichting. In de week van 19 maart zal een concept wetsvoorstel aan de verschillende MT's worden aangeboden ter bespreking. Daarnaast zijn twee inhoudelijke notities opgesteld over 'Waar wordt juridisch en economisch eigendom van de hswi belegd?' en 'Aanleg'. Hiervoor is input bij ProRail verzameld. Deze notities worden op dit moment afgestemd met de verschillende directies. Hiermee hebben wij ervoor gekozen om zorgvuldigheid en een gedragen proces voorop te stellen en deze nog niet in dit DO te delen. Ze zullen in het volgende DO worden voorgelegd.

Rechtspositie

7 maart heeft de gezamenlijke aftrap van het werkspoor rechtspositie plaatsgevonden. Het gesprek vond in constructieve en positieve sfeer plaats. Evt. zorgen en vraagstukken zijn geïnventariseerd. Een eerste toelichting is gegeven over hoe de in het regeerakkoord opgenomen behoud van arbeidsvoorwaarden en pensioenen geregeld zal worden. Afspraken zijn gemaakt over de vervolgwerkzaamheden.

Sturing

Het Programmateam IenW heeft een praatplaat Sturing en verantwoording binnen een zbo-kader opgesteld en binnen de verschillende directies besproken. Deze praatplaat laat zien wat wordt voorgeschreven door de kaders, wat geregeld moet worden en maakt inzichtelijk wat nog moet en kan worden ingevuld. Deze praatplaat is ook met ProRail besproken.

Fiscale effecten

Er is een plan van aanpak opgesteld om te komen tot een oplossingsrichting voor het mitigeren van het BTW-effect voor klanten en reizigers. Om de meest kansrijke oplossingen te bepalen dienen de voor- en nadelen van de oplossingsrichtingen verder in beeld te worden gebracht evenals de exacte betekenis van de oplossingsrichtingen voor de betrokkenen. Op 22 maart staat hierover een vervolgesprek met medewerkers van IenW en ProRail gepland.

agenda

Bestuurskern
Directie
Bestuursondersteuning
Bestuursadvies

Den Haag
Postbus 91503
2509 EC Den Haag

Contactpersoon
5.1.2e
M +31(0)6- 5.1.2e
5.1.2e @minienm
.nl

Datum
12 maart 2018

Betreft	Stafoverleg staatssecretaris met loco-SG
Vergaderdatum	20 maart 2018
Vergadertijd	10:00-10:45
Vergaderplaats	Ntb
Deelnemers	Staatssecretaris, loco-SG, programmamanager Transitie ProRail, FMC, DBO-adviseurs, PA, woordvoering

1. Opening en mededelingen

Transitie ProRail

2. Voortgangsrapportage (stuk bijgevoegd)
3. Terugblik startbijeenkomst omvorming ProRail (stuk bijgevoegd)
4. BTW-effecten

Zbo-/agentschaps-/aandeelhouderszaken

-
5. Rondvraag en sluiting

Mitigeren BTW-effecten voor reizigers en klanten

Aan: Staatssecretaris (t.b.v. staf loco-SG)

Datum: 12 maart 2018

Inleiding

Bij de besluitvorming over de omvorming van ProRail tot een zbo (eind 2016) waren de fiscale gevolgen van deze omvorming één van de belangrijkste issues. Dit komt omdat de omvorming van ProRail tot zbo structurele en incidentele fiscale effecten heeft ten aanzien van de BTW, vennootschapsdividend en overdrachtsbelasting. Zowel de betrokken stakeholders als de Kamer hebben hier meermaals hun zorgen over geuit. Voor de meeste fiscale effecten geldt echter dat door afspraken met het ministerie van Financiën¹ te maken de effecten kunnen worden gemitigeerd.

Eén van de fiscale effecten met de meeste impact vergt meer dan alleen een afspraak met het ministerie van Financiën. Dit zijn de structurele effecten van de omvorming van ProRail voor de BTW en de gevolgen hiervan voor de reizigers en de klanten. Naar aanleiding van vragen en moties uit de Kamer is toegezegd dit effect te mitigeren en de Kamer hierover nader te informeren.

Oplossingsrichtingen

Om het BTW effect voor de reizigers en de klanten te mitigeren zijn er tot dusver vijf oplossingsrichtingen verkend. Het belangrijkste uitgangspunt hierbij was dat de kosten niet voor rekening voor derden mogen komen.

1. De eerste oplossingsrichting is het direct compenseren van de vervoerders voor het verhogen van de gebruiksvergoeding door de veranderde btw-positie van ProRail. Hierdoor blijven de kosten voor de vervoerder gelijk en zal er geen verhoging worden doorberekend aan de klanten.
2. De tweede oplossingsrichting om er voor te zorgen dat het effect van de transitie niet bij de klant terecht komt is het aanpassen van de hoogte van de gebruiksvergoeding. Dit kan aangezien de hoogte van de gebruiksvergoeding in principe door ProRail wordt bepaald (=VMT). De achterliggende redenering hierbij is dat het niet de bedoeling kan zijn dat een verandering van de BTW-positie van ProRail tot gevolg heeft dat de gebruiksvergoeding wordt verhoogd en daarmee de kosten voor de diverse vervoerders en uiteindelijk de klanten. Nadeel van deze methode is dat de Autoriteit Consument en Markt (ACM) de methodiek achter de gebruiksvergoeding toetst aan wet- en regelgeving en de vraag is in hoeverre ACM deze redenatie zal volgen.
3. De derde oplossingsrichting is om de extra heffing (mark-ups) in de nieuwe systematiek van de gebruiksvergoeding te verlagen. De nieuwe systematiek biedt de mogelijkheid om mark-ups toe te passen (naast de VMT) om de totale gebruiksvergoeding naar gebruiker te differentiëren. Zo kan bijvoorbeeld worden bepaald dat NS een groter bedrag gebruiksvergoeding aan ProRail moet betalen dan een kleinere vervoerder. Bij de eerste simulatie van het berekenen van de effecten van de BTW op de gebruiksvergoeding lijkt het mogelijk dat door te "spelen" met de mark-ups de gebruiksvergoeding op hetzelfde peil blijft als de huidige gebruiksvergoeding. Dit komt door een toevallige samenloop van omstandigheden. Met de introductie van de nieuwe systematiek van de gebruiksvergoeding dalen de kosten. Doordat vervolgens de BTW moet worden doorberekend blijven de totale kosten op de oorspronkelijke hoogte van de gebruiksvergoeding. Door er vervolgens voor te kiezen om geen mark-up toe te passen is er zodoende geen sprake van een hogere gebruiksvergoeding. Belangrijk nadeel van deze oplossingsrichting is het verlies aan flexibiliteit van de inzet van de mark-up om de gebruiksvergoeding naar gebruikers te differentiëren, aangezien deze volledig wordt opgesoupeerd voor het compenseren van de BTW.

¹ Rondom de besluitvorming ten aanzien van de omvorming van ProRail tot een ZBO, is de principiële afspraak tussen Dijkssbloem en Dijkssma gemaakt dat de effecten (wanneer mogelijk) worden gemitigeerd, deze afspraak is onlangs herbevestigd tussen Hoekstra en v. Veldhoven.

4. De vierde oplossingsrichting is om de verhoging van de gebruiksvergoeding voor NS te vergoeden door het aanpassen van de concessieprijs van NS. Belangrijke nadeel van deze manier is het feit dat er onderliggende compensatieregelingen zijn afgesproken met NS en het effect daarvan nader dient te worden onderzocht. Vergoeding van de regionale vervoerders zou eventueel via het provinciefonds kunnen lopen. Voor goederenvervoerders, die geen concessie hebben, zou de vergoeding op andere wijze moeten geschieden.
5. Als laatste oplossingsrichting geldt de mogelijkheid om met de belastinginspecteur in gesprek te gaan over de huidige redentatie achter de BTW-positie van ProRail, om zodoende ervoor te zorgen dat ProRail in de toekomst nog steeds BTW-ondernemer blijft voor wat betreft de gebruiksvergoeding. De uitkomst van deze oplossingsrichting is uiterst onzeker, aangezien de belastinginspecteur onafhankelijk is en achteraf toetst. Dit kan betekenen dat er altijd voor een andere redentatie kan worden gekozen met alle gevolgen van dien.

Vervolgproces

Voorgaande oplossingsrichtingen zijn slechts beperkt verkend, om te komen tot één of twee meest kansrijke oplossingen dienen eerste de voor- en nadelen van de oplossingsrichtingen verder in beeld te worden gebracht, evenals de exacte betekenis van de oplossingsrichtingen voor de betrokkenen. Daarom wordt voorgesteld om in een aantal fasen toe te "zeven" naar tot de meeste geschikte oplossingsrichting.

Fase 1

Verder verzamelen van de feitenbasis per oplossingsrichting, daarbij moet duidelijk worden weergegeven:

- Hoe zie de "route" van mitigatie er precies uit en wordt het volledige effect gemitigeerd?
- Wat betekent de mitigatie van de BTW-effecten voor ProRail, voor de betrokken vervoerders en verladers en voor IenW?
- Wat zijn de belangrijkste voordelen van de oplossingsrichting?
- Wat zijn de belangrijkste nadelen van de oplossingsrichting?
- Met welke partijen dienen afspraken te worden gemaakt om het BTW-effect te mitigeren en hoe zitten deze betrokken partijen in de "wedstrijd"?
- Wat zijn de juridische- en (meer specifiek) de staatssteunaspecten van de oplossingsrichting?
- Wat betekenen de oplossingsrichtingen voor (bv toezeggingen en moties) op andere dossiers?

Fase 2

- Op basis van de aangescherpte feitenbasis wordt de beste oplossingsrichtingen besproken in het MT-OVS, het directeurenoverleg en de stuurgroep "omvorming ProRail". Op basis van de bespreking wordt de beste oplossingsrichting gekozen om de effecten te mitigeren.
- Eventueel dienen deze oplossingsrichting te worden besproken met zowel het ministerie van Financiën, ACM de belastinginspecteur (afhankelijk van de gekozen variant).

Als eerste moeten deze stappen eind maart leiden tot zicht op voor- en nadelen van de verschillende opties, plus een definitief proces.

Contactpersoon

5.1.2e

M +31(0)6- 5.1.2e
5.1.2e @minienm.nl

Datum

28 maart 2018

Bijlage(n)

1. Conceptverslag stuurgroep
8 februari 2018
2. Sheetpresentatie

agenda

Betreft	Stuurgroep Omvorming ProRail
Vergaderdatum	30 maart 2018
Vergadertijd	09:00 - 10:00
Vergaderplaats	Moreelsepark 3, H2.14
Deelnemers	5.1.2e
Kopie aan	Kernteam Omvorming ProRail

1. Opening
2. Terugkoppeling kickoff medewerkers IenW – ProRail (05 min)
3. Statusupdate programmaplan transitie (10 min)
4. Kritieke pad wetgevingsplanning & beslispunten (20 min)
5. Doelstelling en positionering ProRail zbo (20 min)
Benen op tafelgesprek
6. Scope (05 min)

ProRail



Ministerie van Infrastructuur
en Waterstaat

Omvorming ProRail B.V. naar ProRail zbo

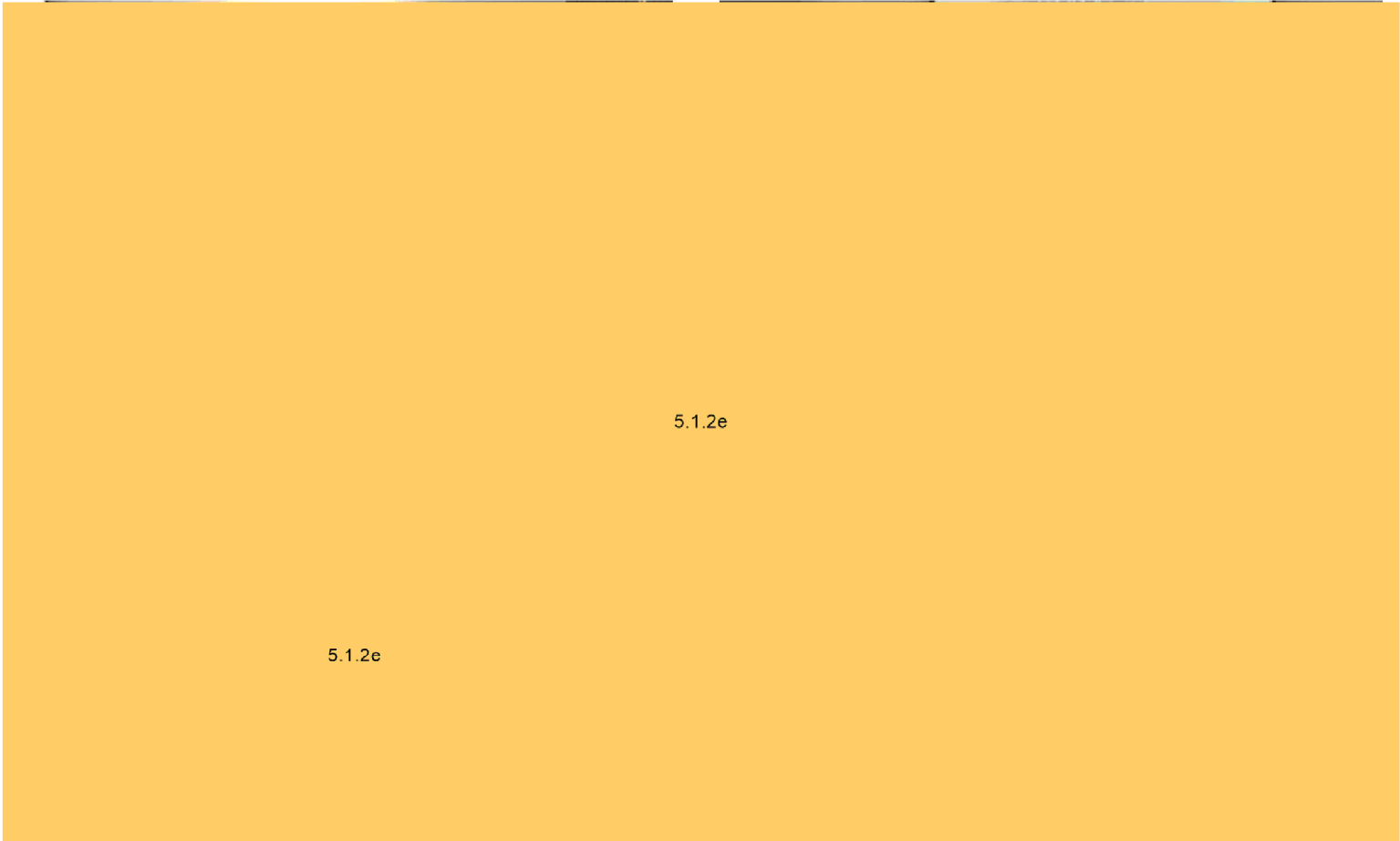
Stuurgroep

Maart 2018 - V0.02 CONCEPT

Agenda

- | | |
|--|----------|
| 1. Terugkoppeling kickoff medewerkers lenW – ProRail | (05 min) |
| 2. Statusupdate programmaplan transitie | (10 min) |
| 3. Kritieke pad wetgevingsplanning & besispunten | (20 min) |
| 4. Doelstelling en positionering ProRail zbo | (20 min) |
| 5. Scope | (05 min) |

Op woensdag 21 maart heeft een succesvolle kickoff plaats gevonden met medewerkers van zowel ProRail als lenW als kickoff voor de transitie naar ProRail zbo



Op dit moment werkt het kernteam hard aan het komen tot een programmaplan als basis voor een succesvolle transitie naar ProRail zbo. Deze zal in de volgende stuurgroep van 20 april worden besproken.

De omvorming van ProRail naar publiekrechtelijk zou komt voort uit het regenkader waarbij **leefw en ProRail in de transitie ook kansen willen benutten om sturing, verantwoording en samenwerking te vereenvoudigen en verbeteren**

VASTELEGD IN REGERAKTOED

De **Wet Regenkader** "Verbodsmis in de Federatie" (2017) heeft opgevoerd dat ProRail moet omgevingswet en publiekrechtelijk zijn met eigen rechtspersoonlijkheid.

De omvorming van ProRail is **voor het kabinet een "principiele keuze"**. ProRail moet een publieke taak uit met publieke middelen en wordt als een publieke taak beschouwd.

Hierin is vastgelegd dat de bewegingsovereenkomst **publieke sturing en verantwoording** recentelijk opgevoerd is door de huidige wetgeving.

Principiële oplossing en omvormingsovereenkomst is gebaseerd op uitdagingen van publieke projecten en op publieke verantwoording met betrekking tot **integrale afweging** van de transitie.

De transitie is gebaseerd op een **leefw** van de transitie. De transitie is gebaseerd op een **leefw** van de transitie. De transitie is gebaseerd op een **leefw** van de transitie.

De transitie is gebaseerd op een **leefw** van de transitie. De transitie is gebaseerd op een **leefw** van de transitie. De transitie is gebaseerd op een **leefw** van de transitie.

BETERE STURING EN VERANTWOORDING

De transitie is gebaseerd op een **leefw** van de transitie. De transitie is gebaseerd op een **leefw** van de transitie. De transitie is gebaseerd op een **leefw** van de transitie.

De transitie is gebaseerd op een **leefw** van de transitie. De transitie is gebaseerd op een **leefw** van de transitie. De transitie is gebaseerd op een **leefw** van de transitie.

De transitie is gebaseerd op een **leefw** van de transitie. De transitie is gebaseerd op een **leefw** van de transitie. De transitie is gebaseerd op een **leefw** van de transitie.

MEERDE ROL & TAALVERHOUDING

De transitie is gebaseerd op een **leefw** van de transitie. De transitie is gebaseerd op een **leefw** van de transitie. De transitie is gebaseerd op een **leefw** van de transitie.

De transitie is gebaseerd op een **leefw** van de transitie. De transitie is gebaseerd op een **leefw** van de transitie. De transitie is gebaseerd op een **leefw** van de transitie.

De transitie is gebaseerd op een **leefw** van de transitie. De transitie is gebaseerd op een **leefw** van de transitie. De transitie is gebaseerd op een **leefw** van de transitie.

Overzicht werkbomen

Om de beoogde programma doelstellingen te realiseren zijn moeten op hoofdlijnen de volgende zaken worden ingeregeld

PRORAAL RBO – SAMEN VOOR BETERE PRESTATIES OP HET SPOOR

GOVERNANCE	FINANCIERING	WET- EN BELEGGEVING	PERSONELE GEVOELEN	PERSCALITEIT
GEDEELDE LANGE TERMIJN SPOORVISIE	VAN SPOORDE NAAR BEGROEFING	INTELLIGENTIE EN BELEGGEVING-INFO	ANALYSE/ANALYSEINFORMATIE	STUUR GEDEELTEVERGEGEENDE
KONINKRIJK EN COÖPERATIE AANDE	SLUITBARE BEGROEFING-INFO	ONTWIKKELING-IT	GADE	OVERDECHT-BELASTING
GOVERNANCE ROL OVERLEGSTRUCTUUR	INTERNALE BEGROEFING	OVERDECHT BEGROEFING-INFO	PERSCALITEIT-INFO	VERBODEN/BELEGGEVING
STUURINGS- EN PRESTATIE SYSTEEM	SPARKINGEN EN OVERLEG VERBODEN/BELEGGEVING	CHANGE OF CONTROL OVERLEGSTRUCTUUR	SOCIALE TERMIJN (RBO)	STATIONEN (RBO)
INCH-TELE RAPPORAGES		OVERLEGSTRUCTUUR		
HOUDING EN GEDRAG		WET OVERLEGSTRUCTUUR		

© 2014 Proraal RBO

Proraal RBO

Elk jaar pad metelingsplanning

De weltevrijplanning vormt het kritieke pad voor de transitie naar IBO en heeft een geschatte looptijd van 22 maanden. Voor de zomer moet de instellingswet goedgekeurd zijn voor formele consultatie.

Voorbereiding	0-1 Formele consultatie (20-1-2020)	Vereniging & Toelating	Advisie Raad van State (20-1-2020)	Behandeling Kamer (20-1-2020)	Voortgangsbijeenkomst
21-02-18	01-04-18	15-06-18	15-10-18	01-11-18	15-02-19
02-04-19	02-09-19	30-04-20	27-09-22	1-1-21	
Concreet implementatie maatschappelijk toelichting (2017)	Start formele consultatie (20-1-2020)	Eigenaar Rijksoverheid (20-1-2020)	Indienend Instituut Kamer (20-1-2020)	Indienend Instituut Kamer (20-1-2020)	Stemming Instituut Kamer (20-1-2020)
Start formele consultatie toelichting (20-1-2020)	Verenigen consultatie (20-1-2020)	Indiening wet Raad van State (20-1-2020)	Indiening Instituut Kamer (20-1-2020)	Indiening Instituut Kamer (20-1-2020)	Formele toelichting (20-1-2020)

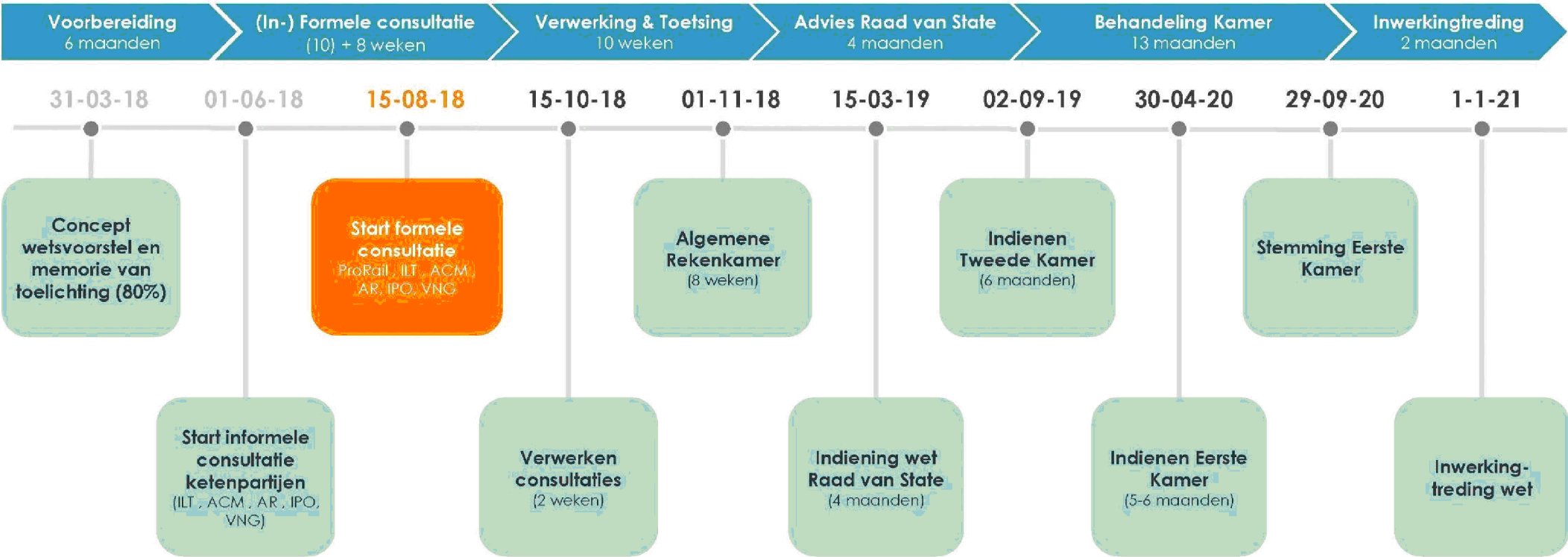
ProRail, 17-10-2018, versie 1.0

ProRail

[illegible][illegible][illegible]

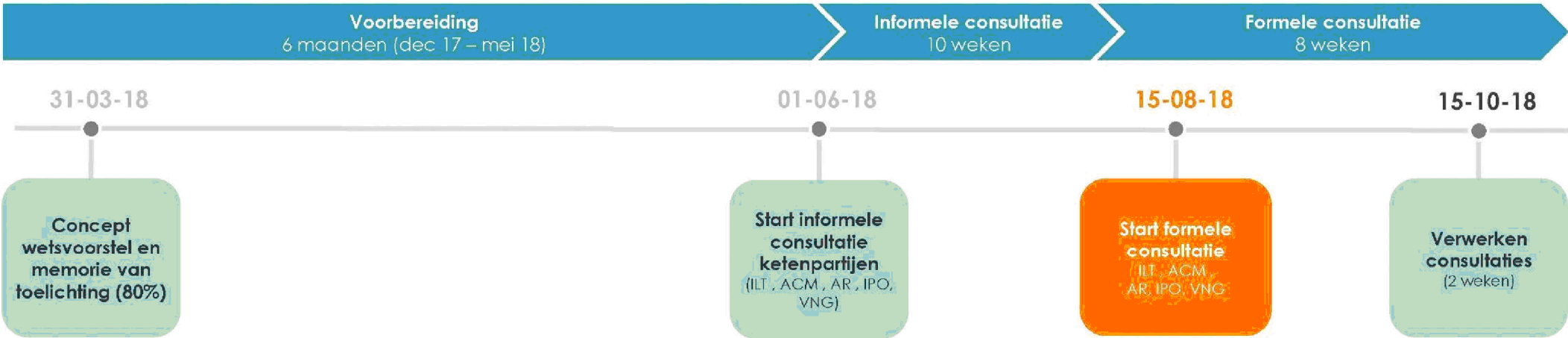
3. Kritieke pad wetgevingsplanning

De wetgevingsplanning vormt het kritieke pad voor de transitie naar zbo en heeft een geschatte doorlooptijd van 22 maanden. Voor de zomer moet de instellingswet gereed zijn voor formele consultatie.



3. Kritieke pad wetgevingsplanning

Om voor de zomer te komen tot een instellingswet zal deze medio april als eerste concept en eind mei als tweede concept aan de stuurgroep worden voorgelegd



DO	DO 12/4	DO 22/5	DO ntb	DO ntb
EXCO	ExCo 10/4	ExCo 22/5	ExCo ntb	ExCo ntb
SG	SG 20/04	SG 30/05	SG 4/7	SG 29/8
	<ul style="list-style-type: none">• Concept beslispunten instellingswet (inc positionering)• Concept memorie van toelichting + instellingswet• Programmaplan transitie (Incl. Houding & gedrag)	<ul style="list-style-type: none">• Beslispunten zijn besloten in het tweede concept instellingswet + memorie van toelichting	<ul style="list-style-type: none">• Uitkomsten informele consultatie	<ul style="list-style-type: none">• Uitkomsten formele consultatie

3. Kritieke pad wetgevingsplanning

**Er is op 21 besispunten input benodigd vanuit ProRail om te komen tot een instellingswet.
Een zestal punten zal in de Stuurgroep nader worden toegelicht**

#	ONDERWERP	BENODIGDE INPUT	WERSTROOM	#HK
1	Juridisch eigendom HSWI	Bepaling juridisch eigendon HSWI	Juridisch	1
2	Activa en Passiva van ProRail BV	Impact assessment evl. additionele acties voor overgang activa+passiva	Juridisch	2
3	Tarieven gebruiksvergoeding	Opnemen uitzondering goedkeuringsbevoegdheid minister voor tarieven gebruiksvergoeding (niet toegestaan volgens richtlijn 2012/34/EU)	Juridisch	12
4	Beleidsregels taakuitoefening	Opnemen uitzondering bevoegdheid minister voor vaststellen beleidsregels m.b.t. taakuitoefening zbo t.a.v. essentiële functies	Juridisch	16
5	Vernietiging zbo	Opnemen uitzondering bevoegdheid minister voor vernietiging zbo t.a.v. essentiële functies:	Juridisch	17
6	Rechtspositie medewerkers	Opnemen uitzondering op Kaderwet dat op medewerkers ProRail rechtspositie voor ambtenaren van toepassing zijn	Personeel	4
7	Inrichting RvB	Toelichting benoeming (incl. benoemingstermijn), schorsing, ontslag en bezoldiging RvB	Governance	5
8	Interne toezichthouder	Keuze toezichtsorgaan (RvT/RvA/AC) + toelichting op benoeming (incl. benoemingstermijn), schorsing, ontslag en bezoldiging	Governance	6
9	Gebruikersraad	Keuze over het al dan niet instellen van een Gebruikersraad en hoe deze eruit komt te zien	Governance	7
10	Bestuursreglement	Keuze over het al dan niet instellen van een bestuursreglement en zo ja, uitwerking van dit reglement in de praktijk	Governance	8
11	Taken & bevoegdheden	Bepaling taken ProRail (wettelijk + aanvullend), wat hiervan wettelijke grondslag moet krijgen en welke bevoegdheden benodigd zijn	Governance	9,10,11
12	Jaarverslag en jaarrekening	Regels over de vorm en inhoud van het jaarverslag en de jaarrekening (grondslag in instellingswet – nader uitgewerkt in regelgeving)	Governance	13,24
13	Meerjarenbeleidsplan	Bepalen of een meerjarenbeleidsplan wenselijk is en zo ja hoe deze eruit komt te zien	Governance	20
14	Ingrijpende beslissingen/transacties	Bepalen in wanneer en hoe de minister bij ingrijpende beslissingen / transacties voorafgaand instemming moet geven (bijv. obv bedragen)	Governance	22
15	Bedrijfsvoering en continuïteit	Bepalen instemmingsbevoegdheden minister t.a.v. beslissingen over bedrijfsvoering en continuïteit (grondslag in wet)	Governance	26
16	Openingsbalans	Bepaling vorm openingsbalans	Bekostiging	3
17	Jaarbrief	Keuze maken of de minister jaarlijks jaarbrief stuurt	Bekostiging	14
18	Begroting	Bepalen van de vorm, inhoud en proces voor de begroting op hoofdlijnen (grondslag in instellingswet – nader uitgewerkt in regelgeving)	Bekostiging	21
19	Derdenwerken	Bepaling bekostiging van derdenwerken/omgevingswerken	Bekostiging	9
20	Egalisatiereserves	Bepalen hoe om te gaan met egalisatiereserves (baten-lasten)	Financieel	23
21	Normenkader financieel beheer	Vertalen 'gemeenschappelijk normenkader voor financieel beheer' naar wenselijke grondslagen in spoorwegwet (uitwerking in regelgeving)	Financieel	25

De ambitie van dit programma is om de publieke verantwoording te professionaliseren, de sturingsrelatie in de spoorsector te vereenvoedigen, en de samenwerking voor een beter spoor te verbeteren

PRORAIL zbo – SAMEN VOOR BETERE PRESTATIES OP HET SPOOR

Samen voor het spoor zodat reiziger en verlader er **beter van worden**, op een wijze die het **publieke belang** dient, vanuit **vertrouwen** in elkaars rol en **expertise**



Verbeteren en vereenvoedigen van de **sturing en verantwoording** tussen ProRail en IenW

- Sturing en verantwoording vindt plaats via een **directere lijn**, middels een **gedeelde sturingsvisie** die ondersteunt in het realiseren van de gedeelde (korte- en lange termijn) doelen
- IenW is in staat effectief **publieke verantwoording** af te leggen over de doelmatigheid, doeltreffendheid en rechtmatigheid van de besteding van publieke middelen



Een heldere en effectieve **rol- en taakverdeling** en samenwerking tussen ProRail en IenW

- De rol- en taakverdeling tussen ProRail en IenW benut optimaal de **kennis en expertise** van beide partijen en waarborgt een **effectieve en efficiënte uitvoering** van de gedeelde beleidsvisie
- De rol en taakverdeling sluit aan op de **kaders vanuit zbo** en borgt de **onafhankelijke positie** van ProRail
- Er is een **constructieve samenwerking** gebaseerd op **wederzijds vertrouwen** met **gezamenlijke doelstellingen** en een **eenduidig geluid** naar buiten

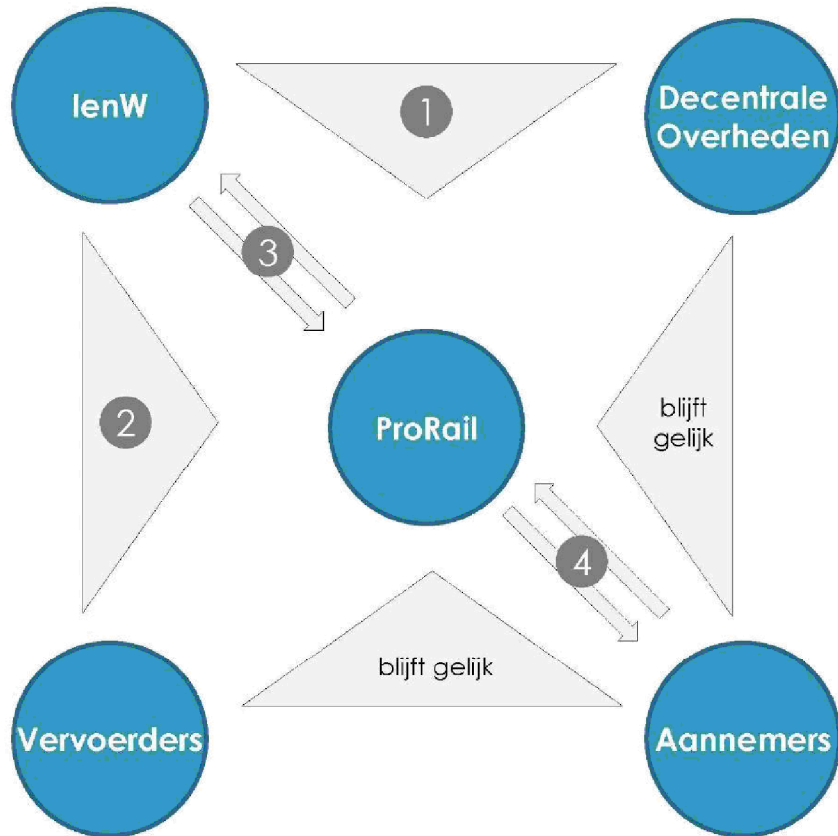


ProRail is in staat om als zelfstandig professioneel uitvoerder **meer regie te voeren in de keten**

- De **lange termijn beleidsvisie** op de ontwikkeling van het spoor is in **gezamenlijkheid** door ProRail en IenW opgesteld
- ProRail neemt regie in de spoorketen, wat leidt tot **efficiënte en effectieve besluitvorming**, waarbij ProRail aantoonbaar vanuit het publieke belang acteert
- ProRail krijgt **ruimte om mensen en middelen** optimaal in te zetten om de beleidsvisie te realiseren

4. Doelstelling en positionering ProRail zbo

Het uitgangspunt voor de transitie van ProRail zbo is dat ProRail meer regie in de keten pakt. Wat is het beeld hierbij van de stuurgroep?



TOEKOMSTIGE POSITIONERING

1. ProRail is het **loket van de regio**. De standaard procedure is dat IenW doorverwijst naar ProRail bij vragen van Decentrale overheden
• ProRail is voor de Decentrale overheden het **aanspreekpunt** voor **regionale concessies** en acteert als regisseur gedurende het gehele proces met mandaat van IenW
2. ProRail krijgt **openbaar gezag** in haar rol als capaciteitsverdelers: Consulteren, **beslissen** en verantwoorden i.p.v. onderhandelen
3. ProRail als **partner** i.p.v. technische uitvoerder waarbij ProRail adviseert bij de totstandkoming van de (lange termijn) beleidsvisie
• Vertaalslag van doelen naar uitvoering (het inrichten) wordt gezamenlijk opgepakt, waarbij **ProRail** zich meer als **regisseur** opstelt bij de inrichting
• **IenW** staat op meer **afstand** bij de **uitvoering** van de beleidsvisie
4. IenW is geen **escalatie kanaal voor aannemers** (en andere leveranciers), niet individueel maar ook niet in gezamenlijke overleggen. Wel vindt periodiek het gesprek plaats tussen ProRail en IenW over trends en signalen uit de markt en de marktbenaderingsaanpak van ProRail

Scope uitgangspunten programmaplan zbo transitie

Scope programmaplan

1. Het stations dossier:
 - a) In het zbo traject definiëren we de taak van ProRail op hoog niveau t.a.v. Stations en houden voor ruimte voor eventuele ontwikkelingen / verschuivingen n.a.v. Midterm review 2019
 - b) De voorbereiding op de midterm review t.a.v. Stations blijft een gescheiden parallel traject 5.1.2e
 - c) Wij houden contact met dit traject voor eventuele ontwikkelingen
2. Voor het KPI vraagstuk aan de voorkant actief te worden betrokken, maar geen rol te spelen in de uitwerking