

De medewerkersvisie van ProRail

Hoe wij onze ProRail-strategie realiseren

Onze strategie en belofte

ProRail is een uniek bedrijf in Nederland; van ProRail is er geen tweede. Wij verbinden mensen, steden en bedrijven per spoor, nu en in de toekomst. We maken aangenaam reizen en duurzaam vervoer mogelijk. ProRail doet de belofte aan Nederland dat we capaciteit ontwikkelen voor meer mobiliteit in de toekomst, dat we spoormobiliteit zo betrouwbaar mogelijk en zo duurzaam mogelijk maken. ProRail Verbindt. Verbetert. Verduurzaamt. Deze ambities realiseren we binnen ons bestaande budget. Dat doen we door efficiënter en effectiever te werken.

De toename van verkeer en de maatschappelijke druk om dat tegen redelijke kosten te realiseren, vraagt van ons om technologische vernieuwing naar de logistieke processen en uitvoering te brengen en naar de ontwikkeling van bestaande en nieuwe assets. Hiermee zal ook de samenwerking tussen de disciplines in ketenverband moeten verbeteren. Onze medewerkers en die van onze partners zoals vervoerders, aannemers en ingenieurbureaus verwezenlijken onze strategie. Samen betekent dit dat ProRail werkt naar een beter samenhangend bedrijfsmodel en een prestatie- en ontwikkelcultuur.

Hoe verbinden we onze mensen aan onze strategie en belofte?

Wat vragen deze ambities van onze medewerkers? Welk richting geven we aan leidinggevend en om hun medewerkers in die bijdrage te ondersteunen? En welke koers moet HR kiezen in toekomstig beleid? Voor die vragen geeft deze medewerkers-visie houvast. De visie is gebaseerd op de inbreng van onze mensen zoals de OHI, en bouwt voort op de inzichten over de gewenste prestatie- en ontwikkelcultuur en op het leiderschaps- en medewerkersprofiel.

De visie wordt ook beïnvloed door ontwikkelingen van buiten. Wij doen ons werk in een wereld die sterk verandert. Van alle trends is er een drietal voor de medewerkers-visie het meest relevant. In de eerste plaats de voortschrijdende digitalisering; artificial intelligence, robotics, big data, social media, enzovoort. Dit brengt kansen om een beter spoorproduct te bieden tegen lagere kosten. Maar het betekent ook dat kennis snel veroudert en we ons nieuwe kennis snel eigen moeten blijven maken. Een tweede relevante trend is dat we gemiddeld ouder en ouder worden. Op naar de '100-year life'. Dit heeft twee implicaties: we werken langer door en op de werkvloer werken medewerkers van vier of vijf generaties met verschillende wensen en behoeftes. Ten derde de arbeidsmarkt: er is krapte als het gaat om technici en ICT'ers en die krapte is voorlopig nog niet voorbij. Tegelijk flexibiliseert de arbeidsmarkt; er zijn steeds meer ZZP'ers en andere vormen van flexibel werk. Niettemin geeft de grote meerderheid van de werkenden de voorkeur aan een vaste baan.

De optelsom van onze ambities, de analyses en het in gang gezette beleid enerzijds en de trends anderzijds, leidt tot deze medewerkers-visie met drie doelen en vijf uitgangspunten. Niet meer en niet minder. Zo maken we keuzes en brengen we focus aan.

Drie doelen

Alles wat we doen en alles wat we laten moet bijdragen aan het verbeteren van onze prestaties, de ontwikkeling van onze medewerkers en samenwerking onderling en in de keten.

Prestatie

Onze belofte aan Nederland maakt ons schatplichtig. We creëren onze investeringsruimte en willen tevreden reizigers en vervoerders. Trots als we mogen zijn op wat we hebben bereikt, we streven iedere dag naar nóg beter. Dat vraagt van ons allemaal een voortdurende focus op prestatieverbetering, te beginnen bij onze eigen prestaties. Het vraagt van ProRail dat we onze collega's duidelijker maken wat we van hen verwachten; in heldere afspraken en met de discipline om te sturen op wat we hebben afgesproken.

Ontwikkeling

Als we morgen doen wat we vandaag doen, staat Nederland straks stil. 40% reizigersgroei tot 2040 alleen als we blijven ontwikkelen. Ook dat vertaalt zich 1-op-1 naar onze medewerkers; blijf leren en je ontwikkelen! Leren doen we met en van elkaar, we geven elkaar feedback en vragen collega's om ons heen die aan ons te geven, om elkaar aan te spreken en uit te dagen. Zonder lange tenen, want -in voetbaltermen – we spelen op de bal en niet op de man/vrouw. Zo zijn en blijven we in gesprek.

Gedrag: Samenwerking

Eerst binnen, dan buiten; samenwerking begint intern. We zoeken elkaar op in ketens en overstijgen zo de oude kolommen. Samenwerking vergt van al ons allemaal dat we kennis delen en denken en handelen in het ProRail-belang. Dus stappen we over onze eigen ego's of territorium heen. We willen integraal samenwerken, geen los verband van koninkrijkjes. Want ProRail zijn we samen.

Extern werken we proactief samen met (keten)partners aan creatieve, integrale oplossingen voor mobiliteitsvraagstukken. Daarin nemen we de regie. En onze partner-aannemers prikkelen we om storingen te voorkomen. We denken en handelen steeds vanuit vervoerswaarde.

Vijf uitgangspunten

Duurzame relatie

ProRail bouwt al 175 jaar aan het spoor van de toekomst. Onze investerings-horizon reikt tot 2040. Wij zijn er voor de lange termijn. Zo kijken we ook naar de relatie met onze medewerkers. Wij zijn overtuigd van de waarde van een duurzame verbinding. Daarom gaan wij uit van een dienstverband voor onbepaalde tijd. Zoals we er ook van uit gaan dat medewerkers

voor ons kiezen voor langere tijd. We zijn een kennis-organisatie en willen en kunnen geen duiventil zijn. Van dit uitgangspunt wijken we alleen af onder bijzondere omstandigheden zoals bij een specifieke kortstondige projectbijdrage.

Het duurzame commitment heeft één voorwaarde: dat we elkaar over en weer - werkgever en medewerker – toegevoegde waarde blijven leveren. Dat toetsen we regelmatig; passen we nog bij elkaar? Zo niet, dan liever scheiden dan lijden. Of passen we nog bij elkaar in de huidige functie? Soms kan een stap opzij of omlaag een oplossing zijn en hernieuwde toegevoegde waarde geven. Minder emotie rond demotie.

In het verleden hebben we te vaak onvoldoende functioneren met de mantel der liefde bedekt. Dat is voor niemand goed. Niet-functionerende medewerkers stimuleren we om nieuwe kansen te pakken, maar gebrek aan verbetering accepteren we niet. En als we besluiten afscheid te nemen, doen we dat op een zorgvuldige manier.

Eigenaarschap en discipline

De strategie van ProRail is helder en biedt kaders voor medewerkers en leidinggevenden om duidelijke afspraken te maken over de prestatiedoelen en wederzijdse verwachtingen.

Medewerkers geven zelf invulling aan die prestatiedoelen en nemen daar eigenaarschap over; 'ik ben ervan'. Leidinggevenden geven vertrouwen en waarborgen dat collega's de middelen hebben om het eigenaarschap ook daadwerkelijk te kunnen nemen. Leidinggevenden van alle niveaus hebben een grote invloed op de context waarin wij werken, op 'the smell of the place'. En wij willen dat deze context medewerkers uitnodigt om elkaar uit te dagen vanuit wederzijds vertrouwen.

Waar die ruimte of dat vertrouwen in het gedrang komen, spreekt de medewerker zijn leidinggevende er op aan. En andersom: als een medewerker toch de focus verliest daagt de leidinggevende de medewerker uit en stuurt bij. Zo stimuleren we de discipline om afspraken na te komen. We accepteren geen duikgedrag. We houden rekening met elkaar, maar ontzien elkaar niet. En vanzelfsprekend geldt dat ook tussen medewerkers onderling.

Ontwikkelen is de norm

De enige manier om onze ambities te realiseren is door ons te blijven ontwikkelen. Daarom zien wij ontwikkeling niet alleen als een recht, maar ook als een plicht. Een plicht naar jezelf en als voorwaarde om bij ProRail te werken. ProRail is een uniek bedrijf dat leunt op medewerkers met unieke kennis. Dat maakt ons trots, maar ook kwetsbaar; we moeten de kennis borgen en verduurzamen. Wij hebben allen de opdracht om kennis bij te houden, te delen en te innoveren.

Regelmatig een nieuwe functie – mobiliteit – is een goede manier om jezelf te blijven uitdagen, te ontwikkelen en duurzaam inzetbaar te blijven. Interne mobiliteit bevordert ook de uitwisseling van kennis en ervaring binnen ons bedrijf. Daarom gaan we uit van 3-5-7: ieder van ons evalueert na 3 jaar in de functie met zijn leidinggevende of het verstandig is om nog 2 jaar

in dezelfde job door te gaan, 5 jaar is de norm en in beginsel blijven we nooit langer dan 7 jaar in dezelfde functie.

Blijven leren, ontwikkelingsmogelijkheden pakken en regelmatig een andere functie vervullen leiden er toe dat medewerkers er bij eventueel vertrek qua professionele ontwikkeling beter voor staan dan toen ze bij ons binnenkwamen.

Fouten maken we liever niet, maar ze horen bij leren. Van vallen en opstaan leert men lopen. Zonder lef komt de lat niet hoger. We vragen onze mensen om lef te tonen, dan horen daar fouten bij.

Persoonlijke ontwikkeling heeft niet alleen met kennis en leren te maken, maar ook met vitaliteit. Wij willen een energieke organisatie zijn, energieke mensen zijn gelukkiger en productiever. ProRail ondersteunt actief vitaliteit en roept zijn medewerkers om bewust aan hun vitaliteit te blijven werken.

Verschillen waarderen

Medewerkers van verschillende achtergronden brengen uiteenlopende perspectieven mee. Dat leidt tot betere resultaten. Diversiteit geeft kwaliteit. Het is verrassend en verfrissend en brengt dus creativiteit en innovatie. Daarom willen we een inclusieve werkgever zijn. Uit al het talent op de arbeidsmarkt willen we dat de meest geschikte mensen bij ons werken, ongeacht hun leeftijd, culturele identiteit, geaardheid, achtergrond of beperking. Om die diversiteit te laten floreren, scheppen wij binnen ProRail een werkomgeving waar verschillen tussen mensen gewaardeerd en benut worden.

Diversiteit is daarom een essentieel criterium bij de selectie van nieuwe collega's, bij benoemingen en bij de samenstelling van teams. En als bijzondere omstandigheden van individuele medewerkers om tijdelijk maatwerk vragen, zoals bijvoorbeeld bij de noodzaak tot mantelzorg, dan is het startpunt: 'dat lossen we samen op'. Zo benutten we de kracht van verschillen.

Onderscheidend belonen

Onze medewerkers zijn zeer sterk gemotiveerd. Want bij ProRail lever je een echte maatschappelijke bijdrage; bij ons is het mooi werken. Dat maakt dat onze beloning meer is dan elke maand euro's uitbetalen. Een compliment geven, waardering tonen en successen vieren zijn vormen van beloning die we dagelijks kunnen laten zien. Laten we dat vaker doen.

In euro's willen we een goed salaris bieden, met keuzevrijheid. De keuzevrijheid geeft iedere collega de mogelijkheid te kiezen wat hem het beste past. Ook dat biedt ruimte aan diversiteit, want zoveel mensen, zoveel wensen. Daarnaast geven wij onze medewerkers veel ontwikkelmogelijkheden in nieuwe rollen, opleidingen en leren-op-het-werk. Dat is niet alleen belonend, maar versterkt ook een cultuur van ontwikkelen.

In de loop van onze lange historie zijn onze arbeidsvoorwaarden te ingewikkeld geworden; veel regels en rechten, veel toeslagen en uitzonderingen. Dat gaan we versimpelen. En waar gouden ketenen zijn gegroeid die mobiliteit en inzetbaarheid belemmeren, willen we die belemmering wegnemen.

Tot slot: we verbinden te weinig consequenties aan geleverde prestaties. Niet in positieve en niet in negatieve zin. Dat gaan we samen beter doen. Beloning en promotie op grond van zichtbare prestatie; ere, wie ere toekomt.

Ambitie is nodig, realisme ook

Is deze medewerkers-visie al realiteit? Neen. Op sommige vlakken verbeteren we onszelf. Met 'In Gesprek' zoeken we elkaar bijvoorbeeld meer op, geven elkaar meer en betere feedback. Op andere vlakken hebben we nog een weg te gaan. We werken immers in het hier-en-nu, met dagelijkse drukte én met plotselinge prioriteiten.

Deze drie doelen en vijf uitgangspunten fungeren als bakens en als toetsstenen voor alle toekomstige keuzen in het HR beleid. De realisatie zal soms stap-voor-stap gaan, soms met een hink-stap-sprong. Maar steeds in dezelfde richting.