

Vervoerplan NS 2023



Inhoud

1	Inleiding en context	3
1.1	Context en ontwikkelingen	3
1.2	Koers en keuzes	7
1.3	Prestatieafspraken in de vervoerconcessie	9
1.4	Benchmark	9
2	Beleidsprioriteiten voor 2023	10
2.1	Integrale aanpak personeelstekort	10
2.2	Herstel na corona	12
2.2.1	Borgen continuïteit en kwaliteit dienstverlening	12
2.2.2	Reiziger terug in de trein	13
2.2.3	Reizigersspreiding	14
2.3	Internationaal Spoorvervoer	16
3	Een aantrekkelijke reis	19
3.1	Algemeen klantoordeel	19
3.2	Reizigerspunctualiteit	20
3.3	Zitplaatskans	22
3.4	Reisinformatie	24
3.5	Gastvrijheid	25
3.6	Reinheid	25
3.7	Contactbeleving	26
3.8	Stations van wereldklasse	27
3.9	Drempelloos reizen	27
3.10	Tijdsbesteding	30
4	Randvoorwaarden	31
4.1	Samenwerking	31
4.2	Samenwerking bij werkzaamheden	32
4.3	Veiligheid	33
4.4	Toegankelijkheid	34
4.5	Duurzaam Ondernemen	35
4.6	Innovatie	36
5	Risicoanalyse	38
6	Bijlagen	41
6.1	STS-verbeterprogramma	41
6.2	Verbeterprogramma HSL-Zuid	42
6.3	Programma Cybersecurity	43
6.4	Reactie adviezen	43
6.5	Prestatie- en informatie-indicatoren 2023	43
6.6	Beleidsprioriteitenbrief van het ministerie van IenW	44



1 Inleiding en context

In dit Vervoerplan werken we onze plannen en ambities voor 2023 uit. Dit doen we binnen een complex spanningsveld: we willen enerzijds goede prestaties leveren en onze maatschappelijke impact vergroten door bij te dragen aan urgente opgaven, zoals duurzaamheidsdoelstellingen en de woningbouwopgave, anderzijds zien we enorme uitdagingen en onzekerheden als gevolg van de krapte op de arbeidsmarkt, de coronacrisis en de gevolgen van de oorlog in Oekraïne.

De krapte op de arbeidsmarkt heeft NS helaas genoodzaakt om de dienstregeling in 2023 af te schalen. We beseffen dat dit grote impact heeft op de reiziger. Bij de aanpassing van de dienstregeling sluiten we zo goed als mogelijk aan op de vervoersvraag, maar het is onvermijdelijk dat het op sommige plaatsen en momenten drukker zal zijn dan gebruikelijk. Voor sommige reizigers zal de reistijd langer zijn of zal het aantal overstappen toenemen. Minder treinen rijden is het laatste wat NS wil, maar is een noodzakelijke stap om de voorspelbaarheid en betrouwbaarheid van de dienstregeling te vergroten. Ook de gevolgen van personeelstekorten bij partners van NS zijn voelbaar voor onze reizigers, zoals bijvoorbeeld bij inzet van treinvervangend vervoer. NS zet alle zeilen bij om de gevolgen van deze ontwikkelingen voor de reiziger te minimaliseren en de dienstregeling zo snel als mogelijk weer op het gewenste niveau te krijgen.

1.1 Context en ontwikkelingen

In deze paragraaf beschrijven we de demografische, economische, sociaal-culturele, ecologische, technologische en politieke ontwikkelingen die van invloed zijn op NS. In de volgende paragraaf 'Koers en Keuzes' en in de verdiepende hoofdstukken in het definitieve Vervoerplan beschrijven we hoe we hierop inspelen. De mate waarin NS de gestelde doelen en ambities kan realiseren, hangt voornamelijk af van de ontwikkeling van het personeelstekort en het verdere verloop van de coronacrisis (eventuele nieuwe varianten en maatregelen). Ook de ontwikkelingen rond de oorlog in Oekraïne en inflatie geven grote onzekerheden.

Vanwege deze grote onzekerheden is het noodzakelijk om een voorbehoud te maken op de realisatie van ambities en doelen voor 2023 in dit Vervoerplan.

Krapte op de arbeidsmarkt en gevolgen personeelstekort voor dienstverlening

De Nederlandse arbeidsmarkt is uitzonderlijk krap; in veel sectoren die (publieke) diensten leveren zijn meer vacatures dan werkzoekenden.¹ In het tweede kwartaal van 2022 waren er 143 vacatures op 100 werklozen, en het aantal vacatures neemt toe met tienduizenden per kwartaal.² Uit werkgeversonderzoek van het UWV blijkt dat 55% van de

¹ Kamerbrief over aanpak krapte op arbeidsmarkt | Kamerstuk | Rijksoverheid.nl

² Dashboard arbeidsmarkt (cbs.nl)

vacatures moeilijk te vervullen is.³ Een groot deel hiervan zijn technische en dienstverlenende beroepen. Begin Q3 2022 vormde personeelstekort voor 38 procent van de bedrijven de belangrijkste belemmering voor productie of activiteiten. Begin 2021 was dat nog 10 procent.⁴ De (al bestaande) tekorten zullen naar verwachting in 2023 verder oplopen.

Deze ontwikkeling raakt ook NS. In 2022 leidde een tekort aan machinisten en hoofdconducteurs, in combinatie met de - al lange tijd - hoge werkdruk voor onze collega's en een aanhoudend hoog ziekteverzuim, tot een noodzakelijke afschaling van onze dienstregeling. Ook in andere beroepsgroepen, zoals IT, hebben we een oplopend tekort. We zien dat de krapte op de arbeidsmarkt ook bij onze partners impact heeft: ProRail kampt bijvoorbeeld met een tekort aan treinverkeersleiders, wat in 2022 tot uitval van treinen voor reizigers leidde, en heeft in dat kader een verbeterprogramma opgesteld. De verwachting is dat de tekorten ook in 2023 nog niet zijn opgelost. We zetten alles op alles om het personeelstekort te verkleinen en de impact hiervan op de dienstregeling te minimaliseren. Hiertoe is een integrale aanpak opgestart, die we in paragraaf 2.1 nader toelichten. Er bestaat een zeer reële kans dat de tekorten aan met name conducteurs in 2023 verder oplopen. Dat betekent dat NS opnieuw genoodzaakt kan zijn om verdere aanpassingen in de dienstregeling door te voeren.

Impact corona

NS wordt financieel hard geraakt door de coronacrisis. In 2020 en 2021 leden we een groot omzetverlies en ook in 2022 zal dat het geval zijn. Tot en met eind 2022 wordt dit grotendeels gecompenseerd door de beschikbaarheidsvergoeding (BVOV) van de overheid. Voor 2023 wordt voor de OV-sector een transitieregeling uitgewerkt door het ministerie van IenW (IenW). De vergoeding voor vervoerders onder deze regeling is gemaximeerd, en biedt daarmee minder bescherming dan de BVOV-regeling. We houden er echter rekening mee dat deze transitieregeling in 2023 de tekorten niet dekt, en dat de tekorten als gevolg van corona ook na 2023 doorlopen. Er zijn maatregelen nodig om weer financieel gezond te worden, het treinkaartje betaalbaar te houden en Nederland ook in de toekomst bereikbaar te houden. In het transitieplan dat NS heeft opgesteld, beschrijft NS de maatregelen die het zelf kan nemen om de opbrengsten te verhogen en kosten te verlagen, en de maatregelen die de overheid kan nemen.

We hebben in 2020 een besparingsprogramma van € 1,4 miljard opgesteld dat loopt van 2020 tot en met 2024 en bestaat uit besparingen op investeringen en operationele uitgaven. De optelsom van de maatregelen in dit besparingsprogramma moet vanaf 2025 leiden tot een jaarlijkse kostenreductie van circa € 225 mln. Tegelijkertijd zien we dat andere kostenposten stijgen, bijvoorbeeld door een toenemende personeelsbehoefte, waarmee bovengenoemde besparing deels teniet wordt gedaan. Ook het indexatiegat, dat is ontstaan doordat we onze tarieven niet volledig konden laten meestijgen met de daadwerkelijke inflatie, doet deze reductie deels teniet.

We werken toe naar een efficiëntere organisatie en kijken kritisch naar onze investeringen, bijvoorbeeld door vervangings- en uitbreidingsinvesteringen in materieel in de pas te laten lopen met nieuwe prognoses van reizigersgroei. Een wendbare bedrijfsvoering is cruciaal om snel in te kunnen spelen op veranderende omstandigheden en wensen van onze reizigers. Daarnaast worden ook lopende plannen en programma's geraakt door de gevolgen van de coronacrisis. We evalueren, waar nodig met partners zoals ProRail, alle lopende en geplande projecten.

Ondanks de beoogde besparingen van € 1,4 miljard blijft het verwachte financiële resultaat tot en met het einde van de concessie ver achter bij het resultaat dat we voor de uitbraak van het coronavirus verwachtten.

Vanwege de onzekerheden over het toekomstige verloop van corona, in combinatie met de aanhoudend hoge inflatie en onzekerheden rond het herstel van de economie, kennen de prognoses van de toekomstige reizigersvraag en -opbrengsten een enorme bandbreedte. Ook hebben de maatregelen in de dienstregeling als gevolg van het personeelstekort mogelijk een effect op de reizigersvraag. Afhankelijk van de snelheid waarmee reizigers (met name in het zakelijke/forenzen-domein) terugkomen en de ontwikkeling van kosten, kunnen verliezen ontstaan die NS niet zonder meer zelf kan dragen. Als gevolg van de effecten van de coronacrisis op het HRN, is de verwachte schuldpositie van NS ultimo 2024 met circa € 1 miljard toegenomen tot ca. € 2,2 miljard.

³ *Meerderheid werkgevers verwacht meer moeite met vervullen vacatures | UWV | Over UWV*

⁴ *Spanning op de arbeidsmarkt loopt verder op (cbs.nl)*

Oorlog in Europa

De oorlog in Oekraïne heeft niet alleen afschuwelijke humanitaire gevolgen, het versterkt ook de al bestaande economische trends in Europa, zoals de prijsstijgingen van grondstoffen, waaronder gas en olie en lagere economische groei. Ook koper en aluminium zijn twee grondstoffen die sterk in prijs zijn gestegen.⁵ Onderhoud en vernieuwing aan het spoor en stations zullen hierdoor duurder worden en mogelijk vertraagd raken door tekorten en leveringsproblemen. Dit kan (meer) overlast voor de reizigers tot gevolg hebben. Kopertekorten werken ook diefstal in de hand, met als consequentie verstoringen in het treinverkeer. Naarmate de duur en omvang van de oorlog toenemen, zullen de economische gevolgen naar verwachting zwaarder en langduriger zijn.

Kostenstijgingen en tariefontwikkeling

De huidige inflatie zorgt voor stijgende kosten die, deels op termijn, zullen doorwerken in de kostenbasis van NS, bijvoorbeeld bij aanschaf van nieuw materieel.⁶ De loonkosten stijgen, onder andere als gevolg van de in oktober afgesloten CAO. De energiekosten zijn tot en met het einde van de concessie grotendeels gehedged. NS heeft, zoals is toegestaan op grond van de concessie, haar tarieven van treinkaartjes voor 2022 met 1,8% verhoogd op basis van de verwachte ontwikkeling van de consumentenprijsindex uit de macro-economische verkenning. De laatste raming van het Centraal Planbureau (CPB) uit september 2022 gaat echter uit van een inflatie van 11,4%. De toekomstige verwachte kostenstijgingen op basis van de huidige inflatie kunnen in toekomstige jaren onder de huidige concessie-afspraken niet worden gecompenseerd in de tarieven. Daarmee ontstaat een indexatiegat, dat een negatieve impact heeft op het financieel resultaat van NS.

Bevolkingsgroei, veranderende bevolkingssamenstelling en reisgedrag

Volgens de Toekomstverkenning Welvaart en Leefomgeving (WLO) van het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) en het CPB zal de Nederlandse bevolking tot 2040 naar verwachting 5 tot 16% groeien. Dat betekent dat er in 2040 tussen de 18,5 en 20,3 miljoen mensen in Nederland wonen. Tegelijkertijd verandert de bevolkingssamenstelling. Omdat de gemiddelde levensverwachting blijft toenemen, wordt het aandeel 75-plussers groter. De werkzame beroepsbevolking neemt nu nog licht toe, maar zal na 2030 afnemen. Deze ontwikkelingen hebben impact op de omvang en samenstelling van de mobiliteitsvraag: in stedelijke gebieden neemt de vraag toe, en de vergrijzing kan onder andere leiden tot een relatieve toename van sociaal-recreatieve reizen. Deze ontwikkeling raakt -in combinatie met krapte op de arbeidsmarkt- ook NS als werkgever, met uitdagingen voor de continuïteit van de dienstverlening tot gevolg.

De bevolkingsgroei heeft nog een andere opgave tot gevolg: tot en met 2030 moeten er 100.000 woningen per jaar worden bijgebouwd om aan de vraag te voldoen. Deze woningbouwopgave gaat hand in hand met een mobiliteitsopgave: de nieuwe woningen moeten goed bereikbaar zijn. Hiervoor heeft de overheid € 7,5 miljard aan het Mobiliteitsfonds toegevoegd. Tegelijkertijd ligt er een grote beheer- en onderhoudsopgave van onze infrastructuur. Waar de nieuwe woningen gebouwd worden en met welke investeringen in het mobiliteitssysteem dat gepaard gaat, is bepalend voor de mobiliteitsvraag in de toekomst.

Uit onderzoek van het Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid (KiM) blijkt dat mensen buiten de vier grote steden in het afgelopen decennium steeds afhankelijker zijn geworden van de auto.⁷ Afstanden tot werk, sociaal netwerk en voorzieningen groeien en door verschraving van met name busvervoer biedt het OV minder vaak een goed alternatief. In de vier grote steden verliest de auto juist aantrekkingskracht, dankzij alternatieven voor eigen autobezit, parkeerregulering en verminderde reistijdwinsten. Terwijl het autobezit per inwoner in de centrum-stedelijke gebieden daalde in de afgelopen vier jaar, steeg het autobezit in de meer landelijke gebieden. NS volgt deze ontwikkelingen, en heeft in de ontwikkeling van haar (keten)aanbod aandacht voor het bedieningsniveau in landelijke gebieden.

Een andere factor die impact heeft op het reisgedrag zijn de gevolgen van de coronacrisis. Hoewel een steeds groter wordende groep weer graag met de trein reist, blijkt uit ons klantonderzoek dat een deel van onze reizigers verwacht structureel ander reisgedrag te vertonen.⁸ Ruim een op de vijf reizigers denkt structureel minder met de trein te blijven reizen dan in de periode vóór corona, met name door meer thuis te werken en vaker met de auto te gaan.

⁵ Grondstoffen worden alsnog duurder, koper is het nieuwe goud | De Volkskrant

⁶ Ter indicatie: indien NS de energiebehoefte voor het restant van de concessieperiode tegen de huidige marktprijzen zou moeten inkopen, dan liggen de kosten circa € 500 mln hoger dan op basis van het huidige contract met Eneco.

⁷ Het wijdverbreide autobezit in Nederland | Publicatie | Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid (kimnet.nl)

⁸ NS/TU Delft Corona gedragsonderzoek, maart 2022



Veel grote werkgevers houden ook zonder thuiswerkadvies vast aan hybride werken. Hierdoor ontstaan nieuwe reispatronen die leiden tot een structureel lagere én anders over de week verdeelde vraag. Dit leidt tot een aanzienlijke opbrengstderiving en vraagt meer flexibiliteit van OV-bedrijven ten aanzien van onder meer het dienstregelingsaanbod en proposities.⁹

Op basis van deze (demografische) ontwikkelingen stellen we jaarlijks reizigersprognoses op. De prognoses geven een beeld van de ontwikkeling van de reizigersaantallen in de komende jaren, en laten de grote onzekerheden daarbinnen zien. De komende jaren staan in het teken van verder herstel van de reizigersaantallen na de coronacrisis. Op de lange termijn blijven we ons richten op het kunnen faciliteren van een forse reizigersgroei, zoals wordt geschetst in het IMA-Hoog scenario. We zijn ons echter ook bewust van de actualiteit met lagere reizigersaantallen, personeelstekorten en de opgaven die daar de komende jaren uit voortvloeien.

Maatschappelijke opgaven

Naast de woningbouw- en mobiliteitsopgave leggen ook de energietransitie en de verduurzaming van de industrie en landbouw beslag op de schaarse ruimte en benodigde investeringen in Nederland. De vraagstukken hangen sterk met elkaar samen. Het kabinet zal daarom stevige en integrale beleids- en investeringsbeslissingen moeten nemen om deze opgaves aan te pakken. Die beslissingen zijn van grote invloed op NS en onze stakeholders. NS is blij dat het kabinet een aanzienlijk bedrag vrijmaakt voor investeringen in spoorinfrastructuur, maar constateert ook dat de beschikbare middelen voor de korte termijn ontoereikend zijn om de basis op orde te krijgen. Zonder deze basis op orde - denk aan baanstabieleit, overwegen en Zuidasdok - kunnen groei en ambities niet waargemaakt worden.

Noodzaak tot schoon en duurzaam vervoer

Extreme regenval en heftige overstromingen in Nederland, andere delen van Europa en China, hittegolven in Canada en de VS en warmterecords op de Zuid- en Noordpool: als gevolg van klimaatverandering zien we de afgelopen jaren steeds vaker extreem weer. Volgens het IPCC-rapport uit 2021 stevent de wereld eerder dan verwacht af op de stijging van de gemiddelde temperatuur van 1,5 °C. Met de uitkomsten van de klimaatop in Glasgow, het 'Fit for 55'-pakket van de Europese Commissie en het Nederlandse Klimaatakkoord is er aan ambities geen gebrek. Toch gaat de uitvoering van de plannen om klimaatverandering af te remmen traag. Onderdeel van de oplossing is het bevorderen van bestaand schoon en duurzaam vervoer, zoals de trein. De noodzaak om hierop in te zetten is afgelopen jaren alleen maar groter geworden.

⁹ Loslaten coronaregels dwingt OV tot nog meer flexibiliteit | OVPro.nl

Ontwikkelingen in de mobiliteitsmarkt

Vanuit onder andere de overheid en nieuwe spelers op de mobiliteitsmarkt is veel aandacht voor Mobility as a Service (MaaS) en de opkomst van deelvervoer. Die twee ontwikkelingen zijn sterk met elkaar verbonden: het gebruikmaken van de verschillende vormen van deelvervoer (zoals e-bikes, fietsen, scooters, auto's en in de toekomst mogelijk steps) wordt steeds makkelijker door het toenemende aantal apps dat het in één keer zoeken, boeken en betalen van de vervoersmiddelen mogelijk wil maken. De ontwikkeling van het deelvervoer kent verschillende kanten: de populariteit én het aanbod groeit lokaal, tegelijkertijd ervaren gemeentes ook hinder van verkeerd geparkeerde vervoersmiddelen en is het particuliere bezit van auto's nog maar weinig afgenomen.

Er is een toenemende interesse voor internationale treinreizen. Door de groeiende wens om duurzamer te reizen, versterkt door de benzineprijzen, verstoringen op Schiphol en het grotere aanbod van reisorganisaties, reisden dit jaar meer mensen met de internationale trein dan ooit tevoren.

Technologische ontwikkelingen in en om de trein

In de trein en daarbuiten zien we volop (technologische) innovaties die van invloed zijn op NS en onze partners. Voorwerpen worden steeds slimmer ('Internet of Things') en toepassingen van kunstmatige intelligentie, *virtual* en *augmented reality* steeds wijdverbreider. Met *digital twins*, digitale representaties van het object of systeem dat je wilt verbeteren, kunnen we sneller betere beslissingen nemen. Toepassingen als het European Rail Traffic Management System (ERTMS) en Automatic Train Operation (ATO) kunnen ertoe leiden dat er meer treinen kunnen rijden, de reistijd korter wordt en de veiligheid verbeterd.

1.2 Koers en keuzes

'Samen maken we Nederland duurzaam bereikbaar. Voor iedereen.' Dat is de missie van NS die het kompas vormt van onze strategie 2020-2025 en de jaren daarna. De kern van die strategie is de transitie van NS naar een breed mobiliteitsbedrijf. We streven daarbij naar het leveren van mobiliteit van wereldklasse, met verantwoordelijkheid voor onze omgeving. Altijd dichtbij, altijd betaalbaar en altijd duurzaam. Hiertoe werken we samen met onze partners en maken we gebruik van innovaties die ons meer datagedreven en wendbaar maken.

Korte termijn focus op grote uitdagingen

Onze missie en strategie zijn de leidraad van onze organisatie. Tegelijkertijd is het OV in de afgelopen jaren door onvoorziene omstandigheden onder druk komen te staan: de coronacrisis zorgde voor een ongekeerde terugval in reizigers en een piekende werkdruk voor onze collega's. De krapte op de arbeidsmarkt draagt bij aan een nijpend personeelstekort. De inflatie dempt de koopkracht van onze reizigers en laat onze kosten stijgen.

Deze ontwikkelingen vragen onze aandacht op de korte termijn: de komende twee jaar zetten wij ons volop in om de gevolgen van deze uitdagingen op te lossen en de reiziger een zo goed mogelijke dienstverlening te bieden. Dat betekent dat we prioriteit verlenen aan het verbeteren van de werkbeleving van onze collega's, het verkleinen van het personeelstekort en de impact daarvan en het ontwerpen en realiseren van een robuuste dienstregeling, passend bij de veranderende reizigersbehoeften.

Vorbereiden op de toekomst

Daarbij verliezen we niet onze lange(re) termijn ambities uit het oog. De stip op de horizon – het zijn van een breed mobiliteitsbedrijf, voor iedereen, dat Nederland helpt om de klimaatdoelen te realiseren – staat niet ter discussie. We zetten, waar dit niet capaciteit onttrekt aan de focus op de uitdagingen op de korte termijn, initiatieven door om ons voor te bereiden op de toekomst.

We hebben ook stevige internationale ambities: we willen makkelijker en sneller Europese hoofdsteden verbinden met aanvullende frequenties en nieuwe bestemmingen. De trein moet dé logische keuze worden voor afstanden tot 700 kilometer. Dat kan door het netwerk te verbeteren, boeken simpeler te maken en met hogere frequentie richting relevante Europese bestemmingen te rijden.

We zetten samen met partners in op RiVier, een onafhankelijk en innovatief technisch platform dat MaaS partijen en aanbieders van vervoersmodaliteiten de mogelijkheid biedt om met elkaar te verbinden. Het platform is gereed voor gebruik in Nederland. Met dit technische platform bouwen we aan het kunnen plannen, boeken en betalen van je reis met al die verschillende vervoersmodaliteiten in één app. Zo kunnen we de reiziger via de NS-app een volledig reisaanbod doen van locatie naar bestemming, met daarbij dus ook de vervoersopties van onze partners.



Ook blijven we ons eigen mobiliteitsaanbod verder ontwikkelen. We investeren met onze partners in de beschikbaarheid van de OV-fiets op bestaande en nieuwe locaties. We maken in- en uitchecken in de fietsenstallingen gemakkelijker en onze P+R-locaties gebruiksvriendelijker en duurzamer, bijvoorbeeld met nummerbordherkenning en het plaatsen van laadpalen.

We willen, ook in de toekomst, stations, treinen en service- en onderhoudsplaatsen zo optimaal mogelijk inzetten en gebruiken. Digitalisering speelt daarbij een belangrijke rol. Door de reizigersvraag beter te voorspellen met bijvoorbeeld Artificial Intelligence en het planningsproces hierop aan te passen, willen we in de toekomst nog korter op de uitvoering de dienstregeling kunnen aanpassen. Augmented reality kan bijdragen aan sneller en beter onderhoud en efficiëntere opleiding (door locatie-onafhankelijk opleiden). We willen sneller kunnen reageren op onze omgeving, op verstoringen en andere impactvolle gebeurtenissen.

Tot slot willen we onze maatschappelijke impact verder vergroten. Dat doen we op meerdere fronten. Allereerst bieden we een duurzame modaliteit: zelfs als alle auto's elektrisch zijn is de trein het meest duurzame vervoersmiddel voor de (midden-)lange afstand.¹⁰ We blijven zoeken naar mogelijkheden om onze eigen footprint te verkleinen. Zo onderzoeken we samen met onze partners mogelijkheden om de energie die treinen genereren op te slaan naast het spoor om opnieuw te kunnen gebruiken. Ook kijken we hoe we de VIRM 2 en 3 van 99% naar 100% circulair kunnen maken. We dragen bij aan de leefbaarheid en bereikbaarheid van snelgroeierende steden en regionale gebieden door ze, samen met onze partners, zo optimaal mogelijk te ontsluiten met duurzaam OV. Ook stations spelen een belangrijke rol in die leefbaarheid; de ambitie is dat stations veilige, levendige en betekenisvolle plekken zijn in de lokale samenleving. Tot slot willen we als werkgever een aantrekkelijkere plek zijn voor iedereen die nu bij NS werkt en voor de NS'ers van de toekomst.

¹⁰ *Treinen gebruiken per reiziger gemiddeld minder energie dan elektrische auto's en het materieel van treinen wordt 20x intensiever gebruikt. Deze analyse is gebaseerd op de volgende aannames: gemiddeld energieverbruik en gemiddeld grondstoffengebruik van NS-trein versus een Tesla 3. Analyse en onderliggende aannames zijn getest door Milieudefensie en KPMG.*

1.3 Prestatieafspraken in de vervoerconcessie

Als vervolg op de Midterm Review (MTR) zijn er enkele aanpassingen en actualisaties in de prestatie-indicatoren doorgevoerd. In lijn met de ambitie van NS om de kwaliteit verder te verbeteren, zijn de afspraken over het prestatieniveau (bodemp- en streefwaarden) over de gehele linie verhoogd of minimaal gelijk gebleven. In de onderstaande tabel staan de prestatie-indicatoren met de bodemwaarden voor 2021-2024 en de streefwaarden voor 2024.

Door de coronacrisis zijn de reizigersaantallen in 2020 en 2021 drastisch gedaald en dat had effect op de realisatie-waarden van de prestatie-indicatoren. De prestatie-indicatoren vielen relatief hoog uit door lage reizigersaantallen en kortere reizen. In 2022 zien we, zoals verwacht, dat dit opdrijvende effect op de verschillende prestatie-indicatoren weer afneemt nu de reizigersaantallen weer toenemen. Ook zien we dat de noodzakelijke afschalingen van de dienstregeling als gevolg van het personeelstekort invloed hebben op de prestatie-indicatoren (om dit te illustreren zijn de kwartaalcijfers Q3 in onderstaande tabel opgenomen). Voor 2023 is de ontwikkeling van de vervoersvraag met onzekerheden omgeven, en zal de impact van het personeelstekort op ons aanbod aanhouden. Afhankelijk van hoe deze factoren zich verder ontwikkelen, zullen verschillende prestatie-indicatoren in 2023 onder druk komen te staan.

NS publiceert de prestatie-indicatoren via het dashboard op nsjaarverslag.nl.

	Bodemwaarde 2021-2024	12-mnds voortschrijdend gemiddelde (september '22) ¹¹	Q3 2022	Streefwaarde 2024
Algemeen klantoordeel HRN ¹²	7,3	-	-	7,5
Algemeen klantoordeel HSL ¹²	7,2	-	-	7,4
Kwaliteit van aansluitingen van NS op andere vervoerders	94,0%	95,9%	95,7%	95,6%
Gebruiksvriendelijke reisinformatie	65,0%	81,7%	82,9%	68,5%
Zitplaatskans in de spits HRN	94,3%	97,7%	94,7%	95,5%
Zitplaatskans in de spits HSL	91,2%	98,6%	98,3%	94,9%
Aantal drukke treinen per werkweek in de spits HRN	110	33	76	100
Klantoordeel sociale veiligheid ¹²	7,7	-	-	7,9
Reizigerspunctualiteit 5 minuten HRN ¹³	88,9%	92,6%	91,1%	91,5%
Reizigerspunctualiteit 15 minuten HRN	96,7%	97,6%	96,8%	97,4%
Reizigerspunctualiteit 5 minuten HSL ¹³	82,1%	85,5%	83,0%	84,2%

1.4 Benchmark

NS werkt voortdurend aan het verbeteren van haar dienstverlening, prestaties en productiviteit. Benchmarking is een van de manieren waarop NS deze verbeteringen ondersteunt. NS maakt deel uit van een vaste internationale benchmark groep (IMRBG) die informatie uitwisselt over prestaties, best practices en het inspelen op actuele omstandigheden. We zoeken naar mogelijke verbeteringen op verschillende gebieden in casestudies en bilaterale contacten. Deze informatie en ervaringen gebruiken we bij diverse projecten en bij verbetering van bestaande processen.

De meest recente benchmark (2019) gaf aan dat NS tot en met 2018 bovengemiddeld presteerde op de meeste prestatiegebieden, zoals klanttevredenheid, reizigerspunctualiteit, zitplaatskans, reisinformatie en duurzaamheid. Daarbij realiseerde NS ook een bovengemiddelde productiviteit en financiële prestaties.

In 2023 rapporteert NS over de benchmark die zij momenteel uitvoert. In deze rapportage zal de nadruk liggen op de impact van de coronacrisis op de operationele en financiële prestaties van NS en de vervoerders waarmee wordt vergeleken. Zo willen we lering trekken om betere prestaties te leveren aan de reizigers na corona.

¹¹ 12-maands voortschrijdend gemiddelde geeft door de getroffen coronamaatregelen een vertekend beeld.

¹² De OV Klantenbarometer realiseert jaarcijfers, daarom is er voor de Klantoordeelen geen 12-maands voortschrijdend gemiddelde beschikbaar

¹³ Reizigerspunctualiteit HRN en HSL 5 en 15 minuten zijn gedeelde prestatie-indicatoren met ProRail.



2 Beleidsprioriteiten voor 2023

In dit hoofdstuk gaan we in op de integrale aanpak van het personeelstekort, en de beleidsprioriteiten: *herstel na corona* en *internationaal spoorvervoer*.

2.1 Integrale aanpak personeelstekort

NS wordt geconfronteerd met een oplopend tekort aan operationeel personeel - met name hoofdconducteurs - door een samenloop van verschillende oorzaken. De belangrijkste is de historisch krappe arbeidsmarkt, waardoor instroom van nieuw personeel achterblijft en de uit- en doorstroom groter is dan verwacht. Ook het aanhoudend hogere ziekteverzuim na corona en de (verwachte) uitstroom als gevolg van de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand spelen een rol.

NS probeert dit tekort met man en macht terug te dringen. Desondanks is het nodig om in het najaar van 2022 en in 2023 de dienstregeling aan te passen. Minder treinen rijden is het laatste wat NS wil, maar dit is een noodzakelijke stap om de betrouwbaarheid en voorspelbaarheid van onze dienstregeling te vergroten en lucht te geven aan onze collega's. We begrijpen goed dat dit grote impact heeft op onze reizigers. Een ander gevolg van de afschaling is dat de gemaakte afspraken in de vervoersconcessie voor het hoofdrailnet op onderdelen onder druk komen te staan. NS zet alles op alles om het personeelstekort te verkleinen, zodat we onze dienstverlening voor reizigers zoveel als mogelijk kunnen continueren. Bij deze maatregelen hebben we uiteraard ook oog voor onze medewerkers, omdat de afgelopen periode ook veel van hen gevraagd is. NS informeert het ministerie van IenW en haar aandeelhouder periodiek over de voortgang van de maatregelen en de impact voor de reiziger. Ook de consumentenorganisaties en decentrale overheden worden betrokken.

Integrale aanpak personeelstekort

Om het personeelstekort en de impact daarvan op de reizigers zoveel mogelijk te verkleinen is NS gestart met een integrale aanpak.¹⁴ Met deze aanpak wordt allereerst alles op alles gezet om te voorkomen dat we in 2023 verder moeten afschalen, door het stabiliseren van de tekorten onder de hoofdconducteurs. Daarna willen we ruimte die ontstaat door maatregelen zoals (tijdelijke) aanpassingen in het inzetmodel gebruiken om de werkdruk te normaliseren en verantwoord op te schalen. Het uiteindelijke doel is om in 2025 klaar te zijn voor de nieuwe concessie met een passende dienstregeling, uitgevoerd door collega's die met plezier hun werk doen.

¹⁴ [bijlage-1-brief-ns-inzake-aanpassing-drgl-najaar-en-2023.pdf \(overheid.nl\)](#)

De integrale aanpak ziet op vier hoofdthema's.

I Het vergroten van het personeelsbestand

We zetten in op het vergroten van het personeelsbestand door o.a. een sterk geïntensiveerde werving voor het aantrekken van nieuwe medewerkers en het wegnemen van drempels om te solliciteren. Voorbeelden hiervan zijn de radio-, online- en televisiecampagnes, een PR-campagne genaamd SimulaTour, een verhoogde *referral* bonus, een nieuwe wervingswebsite met nog meer visuele informatie, het laagdrempeliger maken en versimpelen van het sollicitatieproces, het aanpassen van een aantal eisen zoals 'geen tatoeages' en 'ervaring met klantcontact' en het fors vergroten van de recruitment- en opleidingscapaciteit. Ook zetten we in op behoud van medewerkers, door onder andere een beroep te doen op (aankomend) gepensioneerd personeel om (deels) bij NS te blijven werken, en zijn gepensioneerden gevraagd opnieuw voor NS te komen werken. Dit zijn stappen in de goede richting en we blijven de inzet hierop in 2023 dan ook onverminderd doorzetten.

II Het verhogen van de inzetbaarheid van conducteurs en machinisten, en het slim inzetten van mensen en middelen voor onze reizigers

We zetten op verschillende manieren in op het verhogen van de inzetbaarheid van ons personeel, bijvoorbeeld door het vergroten van mogelijkheden om op vrijwillige basis het aantal uren van parttime contracten uit te breiden en verlofuren of werktijdverkorting te verkopen, door opleidingen efficiënter in te richten waardoor de onttrekking aan de operatie lager is en nieuwe collega's sneller kunnen starten.

We willen onze mensen inzetten waar zij het meeste waarde toevoegen. In dit kader bereiden we, in overleg met Medezeggenschap en de vakbonden, de inzet van kantoorpersoneel en inhuur op onze treinen voor. Het gaat hierbij om een alternatieve invulling van taken die normaal gesproken door een tweede hoofdconductor worden uitgevoerd (de zogenoemde 2^e menstaken), zodat we hoofdconducteurs vrijspelen. De spoorwegveiligheid en de sociale veiligheid mogen hierbij niet in het geding komen; juiste opleidingen zijn daarom noodzakelijk.

III Terugdringen van ziekteverzuim en bieden van aantrekkelijk werk

Samen met de ondernemingsraad is een gericht programma gestart om de bestaande vitaliteitsaanpak te verstevigen en waar nodig nieuwe zaken toe te voegen en te beproeven om te zorgen dat collega's niet uitvallen, het werkplezier stijgt en collega's graag bij NS blijven werken. De nieuwe CAO draagt ook bij aan het kunnen bieden van aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden en aantrekkelijk werk voor onze collega's.

IV Het aanpassen van onze dienstregeling

Ondanks de verschillende maatregelen die NS neemt, blijft het tekort van een dusdanige omvang dat een aanpassing van de dienstregeling van 2023 noodzakelijk is om de continuïteit van een stabiele en betrouwbare dienstregeling te borgen. Lucht in het systeem is nodig om de druk op ons personeel, die al lange tijd hoog is, te verlichten en hoger verzuim te voorkomen. Het op langere termijn aanpassen van de dienstregeling is gunstiger voor de reiziger, omdat er minder treinen geschrapt hoeven te worden dan bij ad hoc aanpassingen. Ook zijn we beter in staat om rekening te houden met (veranderde) reispatronen.

Wijzigingen in dienstregeling 2023 n.a.v. adviesaanvraag

De aanpassingen in de dienstregeling van 2023 zijn ter advies voorgelegd aan de consumentenorganisaties vertegenwoordigd in het Locov en de decentrale overheden zoals vertegenwoordigd aan de landsdelige OV- en Spoor- tafel. Dit heeft geleid tot verschillende wijzigingen. Zo voert NS de voorgestelde afschaling in de spits op woensdag niet door. Dit betekent dat de intercity's tussen Utrecht Centraal en Rotterdam Centraal, Utrecht Centraal en Den Haag Centraal, Amsterdam Centraal en Den Haag Centraal en tussen Lelystad en Dordrecht elk kwartier rijden in de woensdagochtend- en avondspits. Tussen Amersfoort en Deventer blijven we overdag tussen de spitsen drie intercity's per uur rijden i.p.v. twee. De Intercity tussen Amsterdam Centraal en Almere blijft rijden (om dit mogelijk te maken verlagen we de frequentie op vrijdag tussen Lelystad en Schiphol Airport). Op zijn enkele treinen toegevoegd in de vroege ochtend en op verschillende stations zijn wachttijdregelingen ingesteld om bij vertraging aansluitingen te blijven bieden. Helaas konden veel adviezen om frequenties te verhogen nog niet worden overgenomen, omdat de personeelscapaciteit dat op dit moment niet toelaat.

Er bestaat een zeer reële kans dat, ondanks de inspanningen, de tekorten aan met name conducteurs in 2023 verder oplopen. Dat betekent dat NS opnieuw genooddaakt kan zijn om verdere aanpassingen in de dienstregeling door te voeren.

In dit licht neemt NS in 2023 o.a. de volgende maatregelen:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2023
Vergroten van personeelsbestand	<ul style="list-style-type: none">• Voortzetten van geïntensiveerde werving voor het aantrekken van nieuwe medewerkers.• Werken aan actief behouden van medewerkers.
Verhogen inzetbaarheid van conducteurs en machinisten	<ul style="list-style-type: none">• Inzetten kantoorpersoneel en inhuur op de trein.• Aanbieden van 40-uurscontracten, stimuleren WTV-verkoop en bieden mogelijkheid tot uitbreiden van aantal uren van parttime-contracten.• Werken aan het verkorten van opleidingen, o.a. door middel van digitalisering.
Werken aan ziekteverzuim en bieden van aantrekkelijk werk voor medewerkers	<ul style="list-style-type: none">• Verder uitrollen vitaliteitsprogramma "Zo blijven we samen vitaal bij NS".• Uitwerken CAO-afspraken.
Aanpassen van onze dienstregeling	<ul style="list-style-type: none">• Werken aan een betrouwbare en stabiele dienstregeling, die zoveel mogelijk aansluit bij de vervoersvraag en wordt afgestemd met bus, tram en metro-vervoerders.• Waar mogelijk ontstane ruimte gebruiken om negatieve effecten voor reizigers te mitigeren.

2.2 Herstel na corona

Herstel na corona is van groot belang voor NS en voor de bereikbaarheid van Nederland, nu en in de toekomst. Het herstel na corona ziet op verschillende onderwerpen. In hoofdstuk 1 gaan we o.a. in op het financiële herstel, dat noodzakelijk is om op korte en lange termijn een betrouwbaar en aantrekkelijk vervoersproduct aan te bieden.

In dit hoofdstuk gaan we, onder meer, in op twee andere aspecten van herstel; 1) borgen van de continuïteit en kwaliteit van onze dienstverlening en 2) het herstel van de reizigersvraag (terugwinnen van de reiziger). Het terugwinnen van de reiziger is niet alleen van belang voor een financieel gezond NS, maar ook voor een gezond spoorstelsel dat klaar staat om haar bijdrage aan belangrijke maatschappelijke opgaven zoals de duurzaamheidsdoelstellingen en de woningbouwopgave te leveren.

Om het spoorstelsel in toekomst optimaal te benutten en zoveel mogelijk reizigers in én buiten de spits op een zo comfortabel mogelijke manier te vervoeren, is en blijft inzet op reizigersspreiding van belang. In onderstaande paragrafen gaan we in op hoe we aan bovenstaande invulling geven.

2.2.1 Borgen continuïteit en kwaliteit dienstverlening

In de afgelopen jaren hebben verschillende onvoorziene omstandigheden het openbaar vervoer onder druk gezet. De coronacrisis en de teruglopende reizigersaantallen hebben een voortdurende impact op onze dienstverlening en in 2022 is daar met het personeelstekort (zie paragraaf 2.1) een nieuwe uitdaging bijgekomen. De continuïteit en kwaliteit van de dienstverlening aan onze reizigers is essentieel en heeft dan ook onze volle aandacht.

Corona

NS blijft zich onverminderd inspannen om de kwaliteit van onze dienstverlening te borgen in het licht van de nasleep van corona en houdt rekening met een nieuwe ervaring van het virus en eventuele overheidsmaatregelen in dat kader. NS volgt de ontwikkelingen rond het coronavirus nauwgezet. De crisismanagementorganisatie heeft een dedicated expertteam paraat om te anticiperen op eventuele overheidsmaatregelen. We stemmen af met betrokken stakeholders zoals IenW, OV-NL en andere vervoerders. Ook draagt NS bij aan de sectorbrede aanpak voor een (middel)langetermijnstrategie voor corona.

We hebben verschillende scenario's voor veilig en verantwoord vervoer uitgewerkt in draaiboeken en kunnen maatregelen nemen als dat nodig is. Afhankelijk van het scenario gaat het daarbij bijvoorbeeld om preventiemaatregelen om verantwoord werken mogelijk te maken, zoals het beschikbaar stellen van beschermingsmiddelen, (hygiëne-) maatregelen in verblijven en handelingsperspectieven voor werken in coronatijd. Ook in de treinen en op de stations nemen we (preventie-)maatregelen zoals verhoogde focus op hygiëne, het op orde houden van ventilatie en communicatie over coronamaatregelen.

De uitdagingen van de afgelopen coronajaren hebben gezorgd voor een versnelling in onze ambitie om wendbaarder te worden bij het aanpassen van de dienstregeling. Ook komend jaar willen we verder bouwen op wat we afgelopen jaren geleerd hebben. De wens is om in de dienstregeling steeds beter te kunnen anticiperen op impactvolle gebeurtenissen, en vraag en aanbod steeds beter en preciezer op elkaar af te kunnen stemmen (bijvoorbeeld door in de toekomst meer aan te kunnen sluiten bij de verschillen in reispatronen tussen drukke en minder drukke dagen).

Continuïteit bij verstoringen

Op 3 april 2022 heeft een IT-storing grote impact gehad op de reiziger. Een groot deel van de dag is het treinverkeer landelijk stilgelegd. Reizigers moesten lang wachten op duidelijkheid over de duur van de verstoring en moesten zelf vervangend vervoer regelen. Dit was aanleiding voor NS om drie partijen onafhankelijk onderzoek te laten doen. Hierbij zijn vragen en input van interne en externe stakeholders, zoals de medezeggenschap van NS, consumentenorganisaties en de Tweede Kamer meegenomen. NS neemt de aanbevelingen uit de rapporten over en start een verbeteraanpak. Verbetermaatregelen zien o.a. op: het uitwerken van scenario's voor het bieden van alternatief vervoer per trein tijdens de uitval van IT-systemen, (vaker) oefenen op processen en procedures.

Ook de busmaatschappijen met wie NS samenwerkt bij werkzaamheden en grote verstoringen kampen momenteel met een personeelstekort. Dit heeft in 2022 meermaals geleid tot situaties waarin NS geen, of onvoldoende, treinvervangend busvervoer kon aanbieden bij verstoringen. Dat is enorm vervelend voor de reizigers die op dat moment afhankelijk waren van het openbaar vervoer. N.a.v. deze situaties heeft NS aangescherpte afspraken met haar leveranciers gemaakt waardoor NS bij geplande verstoringen eerder wordt geïnformeerd indien de leverancier verwacht niet 100% van de gevraagde bussen te kunnen leveren. NS heeft hierdoor meer tijd om op een andere wijze reizigersperspectief te bieden. Ook hebben de leveranciers hun capaciteit vergroot door o.a. het aantrekken van chauffeurs uit het buitenland. In 2023 blijven we in nauw contact met leveranciers, o.a. over hun inspanningen m.b.t. het verder vergroten van de capaciteit.

Tegen deze achtergrond ondernemen we in 2023 onder meer de volgende acties:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2023
Corona	<ul style="list-style-type: none"> • NS volgt ontwikkelingen rond corona en eventuele overheidsmaatregelen actief. • NS neemt preventieve maatregelen om de impact van besmettingen en quarantainemaatregelen op de continuïteit van de dienstverlening zo veel mogelijk te minimaliseren. • NS actualiseert draaiboeken en scenario's met maatregelen om verantwoord reizen en werken mogelijk te blijven maken bij een opleving van het coronavirus.

2.2.2 Reiziger terug in de trein

NS kijkt continu hoe het productaanbod het beste kan aansluiten op de veranderende behoefte van de reiziger. NS hanteert een klant- en datagedreven aanpak, waarbij kwantitatieve en kwalitatieve data helpen om betere inzichten in de behoefte van de reiziger te krijgen. Het reisgedrag van een groot deel van de reizigers is door corona en het thuiswerken structureel veranderd. Afgelopen jaar is hier met nieuwe abonnementsvormen en producten voor de verschillende soorten reizigers op ingespeeld. Komend jaar volgt NS het gebruik op de voet en worden waar mogelijk diverse maatregelen genomen om het aanbod verder te verbeteren. Forenzen reizen nog flink minder dan in 2019. NS gaat komend jaar verder met acties om de forens (weer vaker) met de trein te laten reizen. Ook wil NS voor de niet-frequente reiziger verder gaan met het beproeven van nieuwe propositities die reizen in de daluren aantrekkelijker maken (zoals een vervolg op de lopende pilot NS Voordeel).

Om onze ambitie als brede mobiliteitsaanbieder in de consumenten- en in zakelijke markt waar te kunnen maken, is het van belang dat we de NS Flex- en NS Businesscardabonnementen inzetten om die aanvullende deur tot deur diensten te kunnen aanbieden en factureren. Naast het optimaliseren van ons aanbod dragen we ook bij aan de landelijke uitrol van OV-Pay, met als eerst(volgende) marktintroduktie 'Reizen met je Betaalpas of creditcard' (tweede klas vol tarief). Zo maken we, met de hele sector, reizen met het OV laagdrempeliger.

Tegen deze achtergrond ondernemen we in 2023 onder meer de volgende acties:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2023
Abonnementsaanbod en proposities	Werken aan verbetering van het aanbod voor verschillende soorten reizigers, o.a. door het ontwikkelen van nieuwe proposities en het vergroten van het aanbod van ketendiensten via NS.
Laagdrempelige toegang	<ul style="list-style-type: none">• In 2023 kunnen reizigers naar verwachting bij NS in- en uitchecken met hun fysieke en digitale betaalpas en creditcard.• Ook de nieuwe OV-chipkaart wordt naar verwachting vanaf 2023 stapsgewijs geïntroduceerd, ter vervanging van de huidige OV-chipkaart (zie ook paragraaf 3.9 drempelloze reis).

2.2.3 Reizigersspreiding

Ook nu de coronamaatregelen opgeheven zijn blijft spreiden van groot belang. Spreiding kan bijdragen aan comfort en vertrouwen in het OV en daarmee aan het terugwinnen van de reiziger en het herstel na corona. Op lange termijn kan het bijdragen aan het opvangen van de verwachte mobiliteitsgroei. Een efficiënte inzet van infrastructuur, materieel en rijdend personeel is ook van belang bij de opgave van NS om weer financieel gezond te worden en in het kader van de huidige personeelstekorten.

De realiteit van de afschalingen in de dienstregeling voor 2023 maakt echter dat de ruimte om invloed te nemen op het reisgedrag tijdelijk kleiner wordt. De inzet op reizigersspreiding richt zich daarom met name op structurele maatregelen voor de langere termijn, gecombineerd met het op korte termijn verder versterken en uitbreiden van drukte-informatie.

Nieuwe reisgewoontes

De sociaal-recreatieve markt herstelt zich, maar met name trein forenzen geven aan meer dan voor corona ook thuis te willen werken en hebben daartoe ook betere (ICT-)middelen. Hoewel de beperkte terugkeer van de forens de spitsdruk over de hele week (tijdelijk) kan verminderen, zorgt het ook voor uitdagingen. De verwachting is dat door de voorkeur voor thuiswerken op woensdag en vrijdag, er een groter verschil ontstaat in bezetting tussen rustige en drukke dagen. Hoewel het nog te vroeg is om definitieve conclusies te trekken, zien we in de eerste waarnemingen inderdaad een onderbenutting van de woensdag en vrijdag. Dat leidt tot een minder efficiënte inzet van materieel en personeel (en benutting van de infrastructuur). Immers, het volledige materieelpark is noodzakelijk voor maandag, dinsdag en donderdag, maar wordt onderbenut op woensdag en vrijdag. Hiermee daalt de kostenefficiëntie van het spoorstelsel, boven op de omzetsderving door lagere reizigers aantallen.

De dagelijkse en wekelijkse werktijden en de lesroosters in het onderwijs bepalen in belangrijke mate de reizigersvraag. Veranderingen in dit ritme (zoals verschuivingen van werk/starttijden of thuiswerkdagen) liggen grotendeels buiten de invloedssfeer van NS. In 2020 en het eerste deel van 2021 hebben we intensief samengewerkt met de (regionale) overheid, andere OV-bedrijven en onderwijsinstellingen om piekvraag te voorkomen. Na de piek van de coronacrisis is bij een deel van de partners de aandacht en urgentie voor spreiding afgenomen, maar ook in 2022 blijft een aantal duurzame samenwerkingsverbanden actief. Er zijn interne en externe dashboards ontwikkeld om lokale ontwikkelingen in de reizigersstromen te kunnen identificeren en regionaal op te lossen. Deze data blijft ontsloten en wordt verder doorontwikkeld als stuurinformatie.

Door de versoepelingen van de coronamaatregelen en door de achterstanden in het onderwijs is de aandacht voor spreiding in het onderwijs geen landelijk onderwerp meer en beperkt tot regionale samenwerkingsverbanden. We zien dat met name in die regio's waar voorheen al samengewerkt werd en waar spreiding onderdeel is van een bredere duurzame bereikbaarheidsopgave, de samenwerkingen actief blijven. De samenwerking t.a.v. spreiding heeft ons geleerd, dat deze vooral kansrijk is waar alle samenwerkingspartners zich zowel eigenaar als oplossingspartner van de opgave voelen. NS blijft dan ook onverminderd actief in deze netwerken participeren. Voorbeelden van dergelijke samenwerkingsverbanden zijn bijvoorbeeld "Goed op weg" voor Stationsgebied Utrecht en "Samen Bouwen aan Bereikbaarheid" in metropoolregio Amsterdam. Landelijk blijft regie op dit dossier vanuit de overheid van groot belang.



NS werkt ook als werkgever aan spreading. We vragen kantoormedewerkers om hun aanwezigheid op kantoor te spreiden en te komen op rustige dagen. We vragen de spits te mijden en fysieke vergaderingen zo mogelijk op de rustigere dagen te houden. Ook de overheid kan als werkgever een belangrijke voorbeeldfunctie vervullen door intensiever te sturen op het gespreid werken en reizen van zijn ambtenaren.

Actuele drukte-informatie is een belangrijke voorwaarde om de reiziger in staat te stellen zijn of haar reisgedrag op drukte af te stemmen. Het leveren en doorontwikkelen van accurate en actuele drukte-informatie, gecombineerd met de druktebeleving van de reiziger, blijft daarom een belangrijke pijler binnen het spreidingsbeleid van NS. Deze drukte-informatie wordt verder verbeterd en er wordt gewerkt aan de uitbreiding naar de gehele deur-tot-deurreis. Zo kan de reiziger niet enkel de te verwachten drukte in de trein zien maar ook de te verwachten drukte in bus, tram en metro. Op deze manier stellen we reizigers in staat om zelf een keuze te maken voor een rustigere trein als het reisdoel dat mogelijk maakt. In 2023 zullen we deze nieuwe functionaliteit doorontwikkelen en stabiliseren. Ook de zitplaatszoeker is sinds kort of zeer binnenkort weer beschikbaar op enkele trajecten. In 2023 richten we ons op het ontsluiten van nieuwe databronnen die inzicht geven in de spreading over de trein en we verwachten halverwege 2023 daardoor ook het aantal trajecten waarop de zitplaatszoeker actief is, te kunnen uitbreiden. Gedurende de coronacrisis hebben we geleerd dat drukte-informatie niet alleen actueel en accuraat moet zijn, maar ook moet aansluiten bij de beleving van reizigers ten aanzien van drukte.

Dit willen we komende jaren bereiken op gebied van reizigersspreading

We blijven in gesprek met werkgevers om daar waar belangen overlappen (gebouwbezetting, duurzaamheidsdoelstellingen) gezamenlijk op te trekken. De aandacht zal daarbij vooral liggen op het spreiden van reizigers over de werkdagen. Ook met onderwijs en regionale overheden blijven we inzetten op samenwerking. Daarnaast blijven we inzetten op het bieden van handelingsperspectief aan de reiziger. Een zo breed, accuraat en actueel mogelijk beeld van de (te verwachten) drukte in de trein en bus, tram metro is daarvoor een eerste vereiste. Daartoe werken we aan een functionaliteit om drukte-indicatoren van bus, tram en metro in de NS-app te integreren, en stellen we drukte-indicatie (de 'poppetjes' in de NS-app) beschikbaar aan andere vervoerders en partijen.

Hiertoe nemen we in 2023 onder meer de volgende acties:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2023
Spreidingssamenwerking	Actief bijdragen aan samenwerking tussen overheden, onderwijssector, grote bedrijven en werkgeversorganisaties, o.a. door te zoeken naar gedeelde belangen, het delen van showcases en het delen van successen met betrokken partijen.
Drukte-indicatie en zitplaatszoeker	<ul style="list-style-type: none"> • Doorontwikkelen van onze NS-app en NS.nl om reizigers steeds beter “near realtime” inzicht te geven in verwachte drukte en handelingsperspectief te bieden voor andere keuzes. De doorontwikkeling betreft: • Zo actueel mogelijke drukte-informatie, zodat ook bij verstoringen de informatie zo accuraat mogelijk is. • Werken aan de nieuwe functionaliteit drukte-indicatoren van bus, tram en metro. • Na herinvoering van de zitplaatszoeker (naar verwachting eind 2022), ontsluiten van nieuwe databronnen in het eerste deel van 2023 en daarna het toevoegen van meer trajecten aan de zitplaatszoeker.
Bezettingsgraad monitoring	<ul style="list-style-type: none"> • Continu monitoren van bezettingsgraad en druktebeleving. Voorspelling van vraag en aanbod en het analyseren van knelpunten helpt om in beleidskeuzes de treinbezetting mee te wegen. • De dashboards, die afgelopen jaren ten behoeve van corona zijn ontwikkeld en op lokaal niveau de treinbezettingen weergeven, worden gecontinueerd en gebruikt ter ondersteuning van regionale samenwerking.
Druktebeleving communicatie	Reizigers blijven wijzen op de mogelijkheden die we bieden om inzicht te krijgen in drukte en welke middelen ze hebben om zich hierover te laten informeren.
Proposities	NS beschikt over een breed assortiment aan kortingen op treinreizen in de daluren, waaronder de Jongerendagkaart en het Groepsticket Daluren. In 2022 introduceerde NS een proef met NS Voordeel. NS Voordeel biedt korting op treinreizen op rustiger treinen. NS zal in 2023 voortbouwen op NS voordeel, afhankelijk van de inzichten en resultaten van 2022.

2.3 Internationaal Spoorvervoer

De doelstelling van NS International is het verdubbelen van het aantal internationale treinreizigers in 2030 ten opzichte van 2018. Om dit te realiseren, verbeteren en vergroten we het internationale aanbod en zorgen we dat het aanbod zo goed mogelijk door de reizigers gevonden én benut wordt. Daarbij richten we ons met name op verbindingen tot 700 km, aangevuld met nachttreinverbindingen op de langere afstanden.

Onze reizigers moeten kunnen vertrouwen op een comfortabele treinreis, met goede reisinformatie en alternatieven indien onverhoopt een verstoring optreedt. In de zomer van 2022 is gebleken dat dit niet altijd naar wens ingevuld kon worden. Samen met onze partners werken we aan oplossingen om enerzijds goed zicht te houden op de reizigersaantallen, bijvoorbeeld door verplichte stoelreservering, en anderzijds door het verbeteren van processen m.b.t. reisinformatie c.q. het bieden van alternatieven bij verstoringen.

Capaciteit, frequentie en reistijdversnelling

Voor de verbindingen naar het zuiden (België, Frankrijk, Verenigd Koninkrijk) werken we samen met onze buitenlandse partners, infrabeheerders en stationsbeheerders, aan het verhogen van de frequenties. Het is onze ambitie om samen met Eurostar in de loop van 2023 een verdere uitbreiding van het aanbod Amsterdam-Londen te bieden (in open toegang). In 2023 bereiden we ons verder voor op de verbeteringen van ons IC-aanbod naar Brussel, op het gebied van frequentie, reistijd en comfort. Onze partner Thalys werkt onder de projectnaam Ruby aan de modernisering van haar treinstellen. Deze modernisering zorgt voor meer capaciteit dankzij een toename van het aantal stoelen in de rijtuigen. Ook willen we de reistijden naar België en Londen verkorten, door in te zetten op het verkrijgen van snellere treinpaden.

Voor de verbindingen naar het oosten (Duitsland, Zwitserland, Oostenrijk) werken we samen met Deutsche Bahn (DB), buitenlandse infrabeheerders en stationsbeheerders aan het versnellen van de IC Berlijn én aan het verhogen van het comfort door inzet van nieuw materieel van DB dat in Duitsland tot 230 km/h kan gaan rijden. In 2023 treft DB voorbereidingen voor de instroom van dit materieel op de middellange termijn. Voor de tussenperiode heeft NS multicourante Vectron locomotieven geleaset die met zowel de huidige als de toekomstige rijtuigen kunnen rijden, en waarbij locomotiefwissel niet meer nodig is. We zetten samen met partijen in Nederland en Duitsland in op de

versnelling en op lange termijn frequentieverhoging van de verbinding Randstad–Rhein/Ruhr–Frankfurt, zodat de ICE-verbinding echt kan concurreren met wegverkeer en de luchtvaart. Samen met onze partners ÖBB, SBB en DB bieden we onze reizigers sinds 2021 weer directe nachtverbindingen aan naar Wenen, Innsbruck en Zürich met de NightJet

Samenwerking met luchtvaartsector

Binnen de Actieagenda Trein en Luchtvaart werken we samen met partners aan de ambitie om met partijen maatregelen te treffen om de internationale trein te versterken als alternatief voor en in aanvulling op het vliegtuig. NS en Thalys werken samen met KLM aan concrete plannen om het aantal vluchten tussen Schiphol en Brussel terug te brengen. Om dit te faciliteren werken we o.a. aan het optimaliseren van de Thalys-dienstregeling en het reserveren van capaciteit voor KLM-transferreizigers. In 2022 startte een pilot waarbij KLM voor het eerst een vlucht Amsterdam–Brussel substitueert en reizigers met de Thalys tussen Brussel en Schiphol laat reizen in plaats van met het vliegtuig. Bij een positief resultaat breidt KLM dit vanaf 2023 uit met het vervangen van meerdere vluchten door treinreizen. Verder zal samen met de partners in de Actieagenda Trein en Luchtvaart gekeken worden naar andere prioritaire bestemmingen om vluchten te vervangen door treinen.

Regionaal grensoverschrijdend vervoer

NS werkt ook aan het verbeteren van regionaal grensoverschrijdend vervoer. Op de regionale verbinding Roosendaal–Antwerpen is het duidelijk geworden dat een structurele frequentieverhoging of andere verbetering van het aanbod niet mogelijk is, totdat ERTMS is aangelegd op het baanvak aan Nederlandse zijde. Afgelopen jaar heeft NS toch mogelijkheid gezien een aantal extra late treinen te realiseren tussen Roosendaal en Antwerpen. Deze zullen we in 2023 continueren. Ten aanzien van de verbinding Luik–Maastricht werkt NS nauw samen met partnervervoerder NMBS en Arriva, de concessieverleners en de betrokken infrabeheerders om de Drielandentrein tot stand te laten komen tussen Aken, Heerlen, Maastricht en Luik. Tot aan de realisatie van de Drielandentrein zal NS conform de concessie de treindienst tussen Maastricht en Luik verzorgen met de stoptrein Maastricht–Luik(-Hasselt). NS onderzoekt de verbinding van en naar Aken. Dit is afhankelijk van o.a. de nog te nemen besluiten over de marktordeening, ruimte op het Nederlandse en Duitse spoor, beschikbaar multicourant materieel en marktvraag.

Afhankelijkheden bij internationale ambities

Om deze ambities te realiseren zijn aanpassing en uitbouw van de infrastructuur in Nederland (met name naar het oosten) en ruimte voor een internationaal treinstation van allure in (groot) Amsterdam noodzakelijk. Maar ook een goede samenwerking met infrabeheerders en overheden in onze buurlanden en een interoperabel Europees spoor netwerk zijn noodzakelijk. Tenslotte zijn deze ambities afhankelijk van de nog te nemen besluiten over de marktordeening van de internationale verbindingen. Een risico dat de dienstverlening door Thalys/Eurostar kan beïnvloeden, is de kwaliteit van de HSL Infra bij Rijpwetering. Als gevolg van de bodemgesteldheid gelden er snelheidsbeperkingen op de HSL die Thalys en Eurostar raken. Het is de verwachting dat dit issue niet eerder dan zomer 2023 is opgelost.

Vergemakkelijken van boeken van internationale tickets en verbeteren van internationale reisinfo

De ambitie is dat de internationale trein op afstanden tot 700 kilometer steeds meer een volwaardig alternatief wordt voor het vliegtuig. Om dat doel te bereiken werken we, zoals hierboven beschreven, continu aan de frequentie, capaciteit en reistijd op de verschillende routes en zoeken we samenwerking met de luchtvaartsector. Daarnaast onderzoeken we doorlopend hoe internationaal treinreizen vergemakkelijkt kan worden.

Dat doen we onder andere door te werken aan verschillende verbeteringen op gebied van ticketing, zoals het uitbreiden van de boekbare bestemmingen via nsinternational.com (onder meer geheel Italië, Spanje en het Verenigd Koninkrijk), het uitbreiden van gepersonaliseerde reisondersteuning vóór, tijdens en na de reis en de mogelijkheid tot het online wijzigen van een ticket.

Ook werken we nauw samen met andere spoorwegmaatschappijen in Europa, via de CER (Community of European Railway and Infrastructure Companies), om in samenspraak verbeteringen voor reizigers in de hele internationale klantreis te realiseren. CER heeft recent een 'Ticketing Roadmap' gepubliceerd waarin diverse verbeteringen gepland staan. De komende periode werken we in dit verband aan het verlengen van de zogenoemde boekingshorizon, het harmoniseren van de ticketvoorwaarden, een volledig digitaal ticket voor reizen in Europa, het verbeteren van reisinformatie bij verstoringen tijdens internationaal reizen en het versimpelen van het nemen van een volgende trein in geval van verstoringen of uitval van treinen.

Aanvullend op de plannen van de CER zetten we ons via onze samenwerking met partnervervoerders in om de onderlinge uitwisselbaarheid van tickets in geval van (grote) verstoringen te verbeteren. Denk hierbij aan de uitwisselbaarheid van Thalys met IC Brussel of NightJet met ICE. Ook onderstrepen we in internationaal verband het belang van de in CIT-verband opgestelde Agreement on Journey Continuation (AJC), teneinde te voorkomen dat reizigers tijdens internationale treinreizen stranden. Uiteindelijk beslissen vervoerders hier zelf over, maar diverse Europese treinmaatschappijen hebben zich gecommitteerd aan de CER ticketing roadmap, waarin het belang van journey continuation is onderstreept.

NS is in Europees verband aangesloten op het project Timetable Redesign waarin infrabeheerders en vervoerders een voorspelbare dienstregeling voor de toekomst ontwikkelen. Dit kan helpen bij het verlengen van de boekingshorizon.

In dit licht ondernemen we in 2023 onder meer de volgende acties:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2023
Frequentie en capaciteit en reistijdversnelling	Werken aan verhoging frequenties en versnelling Eurostar, verhoging van capaciteit door modernisering Thalys-treinstellen en voorbereiding op verhoging frequentie en capaciteit IC Brussel. Werken aan voorbereiding op versnelling IC Berlijn.
Regionaal grensoverschrijdend vervoer	Samen met partners NMBS, Arriva, de concessieverleners en betrokken infrabeheerders werken aan totstandkoming Drielandentrein. Continueren extra late treinen tussen Roosendaal en Antwerpen.
Assortiment vervoerbewijzen	Uitbreiden van het aantal online te boeken bestemmingen, door bestemmingen in Italië, Spanje en VK toe te voegen.
Internationale reisinfo en boekingshorizon	In Europees verband samenwerken aan het verlengen van de boekingshorizon en het verbeteren van reisinformatie bij verstoringen.
Comfort	Treffen van voorbereidingen voor nieuw materieel IC Brussel, ICE en IC Berlijn, en moderniseren van Thalys treinstellen.
Corona	Indien overheden van de landen waar we rechtstreeks naar toe rijden, reisbeperkingen instellen als gevolg van een pandemie dan zetten we dit om in protocollen en handelingsperspectieven voor medewerkers en reizigers.



3 Een aantrekkelijke reis

In dit hoofdstuk staan we stil bij het algemeen klantoordeel. NS kan door middel van negen thema's sturen op de kernbehoeften van reizigers. Deze thema's bepalen gezamenlijk onze score op het algemeen klantoordeel.

3.1 Algemeen klantoordeel

Het algemeen klantoordeel representeert de tevredenheid van de reiziger over het reizen met de trein. Het is de belangrijkste graadmeter voor de kwaliteit van de dienstverlening van NS. Het algemeen klantoordeel wordt sinds 2021 gemeten en verantwoord aan de hand van de OV-Klantenbarometer van CROW. De OV-Klantenbarometer rapporteert jaarlijks het gemiddelde oordeel op een schaal van 1 tot 10.

De resultaten van de OV-Klantenbarometer zijn in de afgelopen jaren door CROW steeds eind maart gepubliceerd. Aangezien dit niet goed aansluit op de timing van de jaarverslagen van NS en andere vervoerders streeft CROW ernaar om door een andere planning van het veldwerk de resultaten over 2022 en 2023 eerder te publiceren.

Prestatie-indicator	Algemeen klantoordeel HRN	Algemeen klantoordeel HSL
Bodemwaarde	7,3	7,2
Realisatie 2021 ¹⁵	7,9	7,9
Streefwaarde 2024	7,5	7,4

Zo wordt het algemeen klantoordeel beïnvloed

NS zet de reiziger op 1, 2 en 3 door te voorzien in de drie kernbehoeften van de reiziger: controle, waardering en vrijheid. NS kan hier via negen thema's concreet op sturen:

- Voor controle: punctualiteit, reisinformatie en zitplaats.
- Voor waardering: reinheid, gastvrijheid en contactbeleving.
- Voor vrijheid: stations van wereldklasse, drempelloze reis en tijdsbesteding.

¹⁵ Vanwege de gevolgen van Corona is de 2021-score beperkt vergelijkbaar met de scores vóór Corona. In 2021 is het klantoordeel (via de OV Klantenbarometer) alleen in de maanden oktober en november gemeten, was de samenstelling van de reizigerspopulatie anders, en waren de omstandigheden waaronder gereisd werd anders (o.a. mondkapjesplicht, minder drukte).

Satisfiers en dissatisfiers

De afbeelding hieronder geeft onze sturingsaanpak op klanttevredenheid weer. De negen thema's vormen een goede balans tussen *dissatisfiers* (zoals punctualiteit, reisinformatie en zitplaats) en *satisfiers* (zoals gastvrijheid, een drempelloze reis en aangename tijdsbesteding). De *dissatisfiers* zijn thema's waarop we een basiskwaliteit aan de reizigers moeten bieden om te voorkomen dat we ze teleurstellen. Bij *satisfiers* kunnen we reizigers juist positief verrassen en net die extra beleving geven die leidt tot meer klanttevredenheid en een hoger algemeen klantoordeel.

We streven naar zowel het verbeteren van de prestaties op de *satisfiers* als het op peil houden van het prestatieniveau voor de *dissatisfiers*. Daarbij zijn keuzes nodig om het spoorvervoer van hoge kwaliteit te laten blijven voor onze reizigers en tegelijkertijd ook betaalbaar te houden. Op die manier werken we aan het realiseren van de doelstellingen op alle prestatie-indicatoren, waaronder het algemeen klantoordeel. In de volgende paragrafen zetten we per thema uiteen wat de relatie is met de klanttevredenheid en wat we doen om de tevredenheid van onze reizigers op peil te houden.



Figuur 1: Onze prestaties op bovenstaande negen thema's beïnvloeden gezamenlijk het algemeen klantoordeel.

3.2 Reizigerspunctualiteit

Reizigers hechten aan een betrouwbare dienstverlening. Deze betrouwbaarheid drukken we uit in reizigerspunctualiteit, waarbij we het verschil meten tussen de aankomsttijd van de geplande en de gerealiseerde reis. NS gebruikt hiervoor de indicatoren 'reizigerspunctualiteit 5 minuten op het HRN', 'reizigerspunctualiteit 15 minuten op het HRN' en 'reizigerspunctualiteit 5 minuten HSL' (aankomen binnen respectievelijk 5 en 15 minuten na de geplande aankomsttijd).

De reizigerspunctualiteit wordt vooral bepaald door de punctualiteit van de treinen, uitval van treinen, gehaalde overstappen tussen de treinen en de planningen uit de reisplanner. We sturen hierop door een zo optimaal mogelijke dienstregeling te ontwerpen die zoveel mogelijk reizigers tijdig op hun bestemming kan brengen. We werken ook voortdurend aan verbetering van de betrouwbaarheid van het materieel en verbetering van de be- en bijsturing van de uitvoering van de dienstregeling.

We werken, onder andere samen met ProRail, elke dag aan een betrouwbare dienstverlening voor de reiziger. Daarom is het belangrijk dat de samenwerking tussen NS en ProRail op alle niveaus goed blijft, ook als ProRail wordt omgevormd tot een ZBO. Gelijkgerichte sturing op basis van prestatie-indicatoren is daarbij een belangrijke randvoorwaarde. Daarnaast is het belangrijk dat er voldoende geïnvesteerd wordt in de capaciteit en betrouwbaarheid van de infrastructuur van ProRail.

NS en ProRail werken nauw samen aan een betrouwbare dienstverlening op de HSL-Zuid, binnen de mogelijkheden van de complexe infrastructuur. We willen de prestaties op niveau houden en waar mogelijk verbeteren. Een HSL op topniveau is essentieel voor hoogwaardige verbindingen tussen kerngebieden binnen Nederland en Europa. Door onder andere de complexe infrastructuur van de HSL-Zuid, zoals gecompliceerde interactie tussen trein en baan en vele kwetsbare overgangen tussen de HSL en het conventionele spoor, blijft dit een uitdaging. We blijven daarom aandacht vragen voor investeringen in de infrastructuur van de HSL-Zuid.

In 2020 en 2021 was de punctualiteit hoger dan in de voorgaande jaren, ook doordat er minder reizigers waren en we in een aantal perioden minder treinen reden. Grotere aantallen reizigers en treinen maken het rijden van een betrouwbare treindienst complexer. In 2022 zien we dat deze hogere punctualiteit afneemt door het toenemen van de reizigersaantallen, en gedurende het jaar krijgt ook het personeelstekort toenemende impact. In 2023 is de uitdaging om verder te werken aan een betrouwbare dienstverlening in de context van het personeelstekort en de nog onzekere ontwikkeling van de reizigersaantallen (zie paragraaf 2.1 voor maatregelen t.a.v. het personeelstekort).

Zo draagt reizigerspunctualiteit bij aan de klanttevredenheid

Reizigers verwachten dat we volgens dienstregeling rijden. Punctualiteit is onderdeel van de kernbehoefte controle: "Ik heb regie/controle over mijn eigen reis". Daarom blijft NS werken aan een betrouwbare dienstregeling en aan goede en betrouwbare aansluitingen op andere treinen, bussen, trams en metro's. Als onze treinen niet punctueel rijden, heeft dit een negatief effect op de klanttevredenheid. Punctualiteit is hiermee een *dissatisfier*

Prestatie-indicator	Reizigerspunctualiteit	Reizigerspunctualiteit	Reizigerspunctualiteit
	5 minuten HRN	5 minuten HSL	15 minuten HRN
Bodemwaarde	88,9%	82,10%	96,7%
Realisatie 2021 ¹⁶	94,4%	89,2%	98,1%
12-maands voortschrijdend gemiddelde (september 2022) ¹⁶	92,6%	85,5%	97,6%
Streefwaarde 2024	91,5%	84,2%	97,4%

Dit willen we komende jaren bereiken

Tegen deze achtergrond ondernemen we in 2023 onder meer de volgende acties voor de Reizigerspunctualiteit HRN:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2023
Dienstregeling	NS blijft bij het ontwerpen van de dienstregeling de betrouwbaarheid hanteren als belangrijk criterium voor de kwaliteit. De dienstregelingsontwerpen worden voor besluitvorming beoordeeld op dit criterium door een multidisciplinair team.
Materieel	NS gaat verder met het monitoren van de betrouwbaarheid van het materieel. Daarbij passen we gericht processen of techniek aan om de betrouwbaarheid verder te vergroten en het afhandelen van storingen te versnellen.
Personeel	<ul style="list-style-type: none"> Met het op peil houden van kennis en vaardigheden, en verdere opleiding, helpen we onze huidige medewerkers om ook in de toekomst een betrouwbare dienstverlening te leveren (bijvoorbeeld bij de invoering van nieuw materieel, hogere frequenties op meerdere trajecten, ERTMS, etc.). Zie paragraaf 2.1 voor maatregelen i.k.v. het personeelstekort.

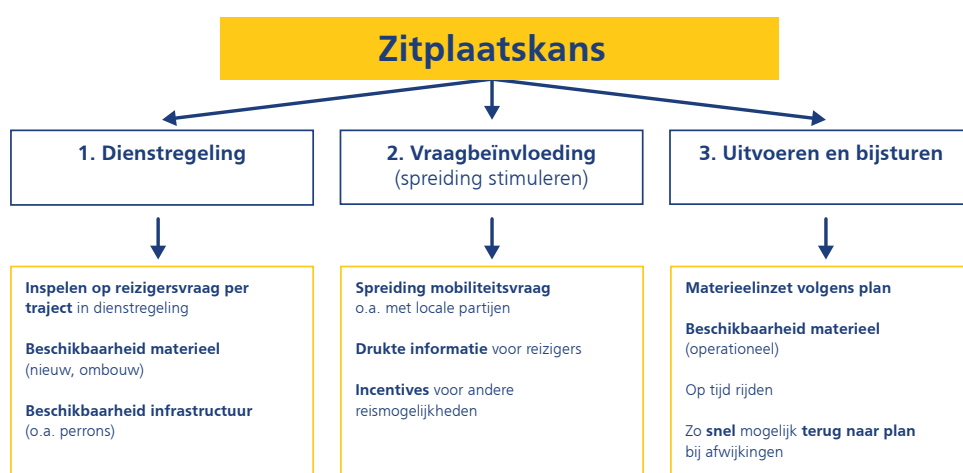
¹⁶ Realisatie 2021 en 12-maands voortschrijdend gemiddelde geven door de getroffen coronamaatregelen een vertekend beeld.

Tegen deze achtergrond ondernemen we in 2023 onder meer de volgende acties voor de Reizigerspunctualiteit HSL:

Thema/Project	Acties en maatregelen in 2023
ICNG	Met de instroom van de ICNG verwacht NS - na de introductiefase - een verbetering van de betrouwbaarheid te realiseren ten opzichte van de dienstverlening met TRAXX-locomotieven en ICR-rijtuigen. NS zet erop in om de ICNG snel en betrouwbaar te laten instromen op de HSL-Zuid.
Verbeterprogramma HSL Zuid	Via het Verbeterprogramma HSL-Zuid zetten NS en ProRail ook in 2023 samen stappen om uitval te verminderen, de punctualiteit verder te verbeteren en de afhandeling van strandingen te versnellen. Deze maatregelen komen de reizigerspunctualiteit ten goede. Zie ook paragraaf 6.2.

3.3 Zitplaatskans

NS neemt op drie terreinen maatregelen om de zitplaatskans te verhogen:



Figuur 2: Drie terreinen waarop NS de zitplaatskans verhoogt.

Via de eerste pijler, dienstregeling, zet NS in op het vergroten van de capaciteit in de dienstregeling door bijvoorbeeld frequentieverhogingen en beschikbaarheid materieel. In het licht van de huidige personeelstekorten, ligt de focus op het zo goed mogelijk accommoderen van de (veranderde) vervoersvraag in de aangepaste dienstregeling, en moeten we op sommige initiatieven in deze pijler een pas op de plaats maken.

Met herstel van reizigersaantallen en de veranderende reispatronen (meer thuiswerken, vooral reizen op maandag, dinsdag, donderdag) wordt de tweede pijler, vraagbeïnvloeding, komende jaren extra belangrijk. In paragraaf 2.1.2 gaan we daar nader op in.

Via de derde pijler, uitvoeren en bijsturen, zet NS in op het zo goed mogelijk uitvoeren van het plan (dienstregeling en materieel) om zo de beste zitplaatskans in de spits te bieden. Daarnaast zet NS nieuwe instrumenten in om bij verstoringen zo bij te sturen dat we het aantal sta-minuten voor reizigers zo veel mogelijk kunnen beperken. Hierdoor hoeven reizigers zo min mogelijk én zo kort mogelijk te staan.

Zo draagt zitplaatskans bij aan de klanttevredenheid

Reizigers willen graag een comfortabele reis, waarbij zij hun reistijd nuttig kunnen besteden. Een zitplaats draagt hier sterk aan bij. Geen zitplaats hebben, heeft een negatieve invloed op het algemeen klantoordeel en is hiermee een *dissatisfier*.

Prestatie-indicator	Zitplaatskans in de spits HRN	Zitplaatskans in de spits HSL	Aantal drukke treinen per werkweek (lager is beter)
Bodemwaarde	94,3%	91,2%	110
Realisatie 2021 ¹⁷	99,6%	99,9%	4
12-maands voortschrijdend gemiddelde (september 2022) ¹⁷	97,7%	98,6%	33
Streefwaarde 2024	95,5%	94,9%	100

Dit willen we komende jaren bereiken

Tegen deze achtergrond ondernemen we in 2023 onder meer de volgende acties voor de zitplaatskans in de spits HRN¹⁸:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2023
Inspelen op reizigersvraag per traject in dienstregeling	<ul style="list-style-type: none"> Als gevolg van het personeelstekort is NS genoodzaakt aanpassingen in de dienstregeling door te voeren. Hierbij wordt zoveel mogelijk aangesloten op de (veranderde) reizigerspatronen (zie paragraaf 2.1 voor verdere toelichting). NS maakt voor elke week reizigersprognoses op maat. Met deze inzichten passen we waar mogelijk het materieelplan aan. Verder gebruikt NS deze inzichten om reizigers vooraf te informeren over te verwachten drukte van een specifieke trein (zie paragraaf 2.1.2). NS blijft er bij het ontwerpen van de dienstregeling en het materieelplan op sturen dat er zo weinig reizigers hoeven te staan en dat de reizigers die wel moeten staan dat zo kort mogelijk hoeven. Dit doen we door de materieelplanning – binnen de grenzen van de beschikbaarheid van personeel – te optimaliseren op het aantal ‘sta-minuten’.
Beschikbaarheid materieel	NS werkt in 2023 verder aan de instroom van de ICNG dat de TRAXX-locs en rytuigen op de HSL gaat vervangen. Hiermee kunnen we een hogere capaciteit bieden op de drukste tijdstippen.
Materieelinzet volgens plan	NS blijft in 2023 sturen op het zo goed mogelijk volgen van het materieelplan. Dat plan optimaliseren we wekelijks op basis van reizigersprognoses. Daarnaast sturen we bij afwijkingen van het materieelplan bij om het aantal sta-minuten voor reizigers te beperken.
Personeel	Zie paragraaf 2.1 voor maatregelen i.h.k.v. het personeelstekort.

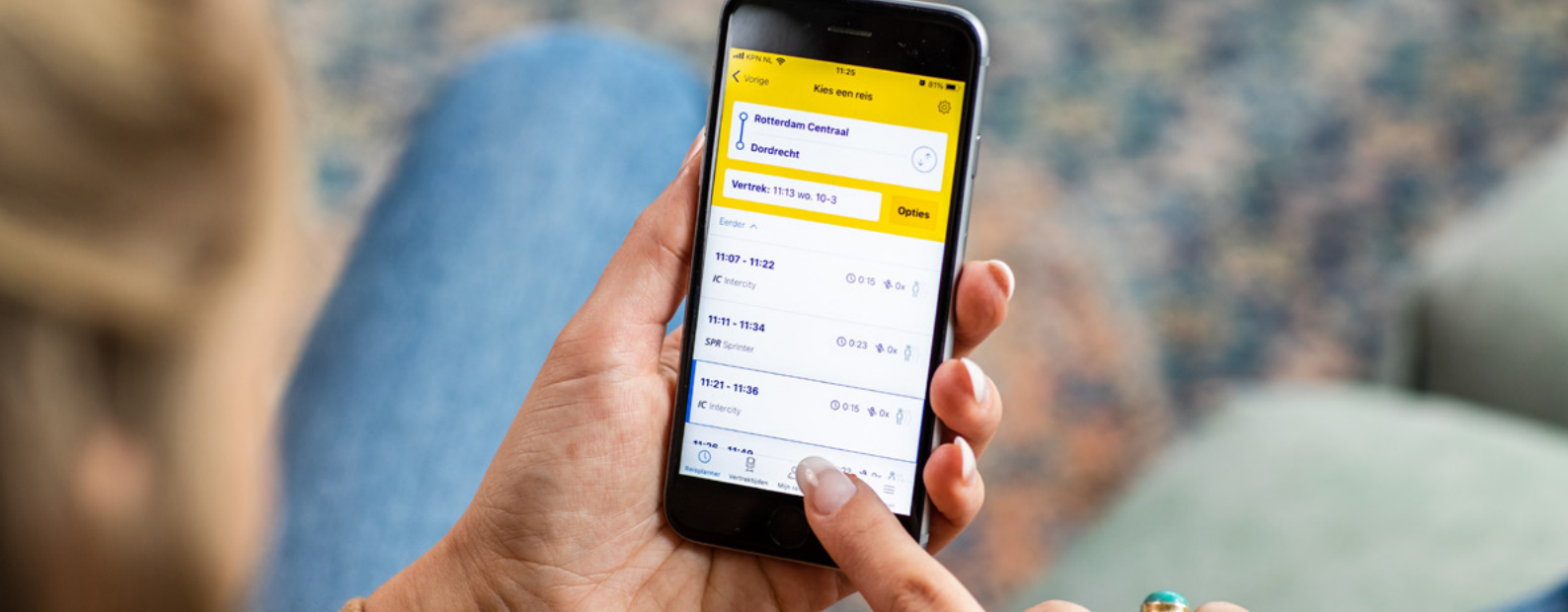
Daarnaast werkt NS specifiek aan een zo goed mogelijke dienstverlening qua zitplaatskans voor de reizigers op de HSL. Afgelopen jaren hebben we al geïnvesteerd in het verruimen van het aantal zitplaatsen door het toevoegen van een extra treindienst en het verlengen van treinen.

In 2023 ondernemen we onder meer de volgende acties voor de zitplaatskans HSL:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2023
Materieel	NS werkt in 2023 verder aan de instroom van ICNG op de HSL. Hiermee ontstaat op dit traject de mogelijkheid om net als bij andere Intercity's de samenstelling van de treinen op maat te plannen. Zo kan NS het aantal zitplaatsen beter afstemmen op het aantal reizigers op de HSL.
Personeel	Zie paragraaf 2.1 voor maatregelen i.h.k.v. het personeelstekort. Daarbij geldt dat voor de HSL specifieke vaardigheden nodig zijn. Het hebben van voldoende medewerkers is cruciaal voor het bieden van voldoende vervoerscapaciteit voor de reiziger.
Verbeterprogramma HSL-Zuid	In 2023 blijven NS en ProRail via het Verbeterprogramma HSL-Zuid samenwerken om uitval te verminderen en de punctualiteit verder te verbeteren. Deze maatregelen zijn ook belangrijk om voldoende vervoerscapaciteit te bieden. Uitval en vertragingen leiden namelijk tot extra drukke treinen waar deze normaal gesproken al goed gevuld zijn. Zie ook paragraaf 6.2.

¹⁷ Realisatie 2021 en 12-maands voortschrijdend gemiddelde geven door de getroffen coronamaatregelen een vertekend beeld.

¹⁸ De maatregelen op het gebied van spreiding van mobiliteitsvraag en informatie over drukte worden in hoofdstuk 2 toegelicht.



3.4 Reisinformatie

Reisinformatie speelt een belangrijke rol in de deur-tot-deurreis. Reisinformatie moet zo correct en actueel mogelijk zijn. Ook moet de informatie de reiziger in geval van verstoringen en buitendienststellingen een snel en accuraat handelingsperspectief bieden.

Zo draagt reisinformatie bij aan de klanttevredenheid

Goede en actuele reisinformatie is in een normale situatie vooral belangrijk voor reizigers die af en toe met de trein reizen. Frequente reizigers zijn immers meestal bekend met de aankomst- en vertrektijden op hun traject. In het geval van een verstoring hebben reizigers meer behoefte aan controle over het verdere verloop van hun reis en aan handelingsperspectief. Dit geldt zowel voor frequente reizigers als voor reizigers die af en toe met de trein reizen. Reisinformatie is een randvoorwaarde om de reis in te vullen zoals de reiziger dat wil. Reizigers verwachten van NS dat dit op orde is. Reisinformatie is hierdoor een *dissatisfier*.

Prestatie-indicator	Gebruiksvriendelijke reisinformatie
Bodemwaarde	65,0%
Realisatie 2021 ¹⁹	79,9%
12-maands voortschrijdend gemiddelde (september 2022) ¹⁹	81,7%
Streefwaarde 2024	68,5%

Dit willen we komende jaren bereiken

Tegen deze achtergrond ondernemen we in 2023 onder meer de volgende acties:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2023
Reisinformatieborden en omroep station	<ul style="list-style-type: none"> • We werken aan het tonen van drukte voorspellingen op reisinformatieborden op het perron zodat reizigers weten in welk deel van de trein ze in kunnen stappen voor een goede zitplaatskans. • We tonen hoe lang een trein is, welke kant hij oprijdt en welk treindeel eventueel op het station achterblijft of extra wordt toegevoegd, zodat reizigers zich beter op het perron kunnen opstellen en sneller kunnen instappen.
Goede reisinformatie vervaardigen uit logistieke informatie	We werken continu verder aan het optimaliseren van de wijze van het op tijd en correct voorspellen van vertraging.
Multimodale reisplanner	We werken aan de doorontwikkeling van de reisplanner, zoals functionaliteiten om deelmodaliteiten geïntegreerd te kunnen plannen in de NS App. Dit doen we zowel in het Reisplanner deel van de App als via de 'In de Buurt' functionaliteit.
Proactief informeren bij verstoringen	We werken aan het proactief notificeren van reizigers bij wijzigingen in hun reis, zodat ze tijdig weten dat er iets aan de hand is. Dit kan zowel via een pushmelding als via een in-appmelding, bijvoorbeeld bij vertraging, uitval, spoorwijziging, etc.

¹⁹ Realisatie 2021 en 12-maands voortschrijdend gemiddelde geven door de getroffen coronamaatregelen een vertekend beeld.

3.5 Gastvrijheid

We willen dat onze reizigers zich gezien, gehoord en geholpen voelen. Om dit te bereiken, willen we onze medewerkers in staat stellen de positieve impact van hun contact met reizigers te vergroten.

Zo draagt gastvrijheid bij aan de klanttevredenheid

Gastvrijheid is zowel een *satisfier* als een *dissatisfier*. Als reizigers zich niet gezien, gehoord of geholpen voelen, heeft dit een negatieve impact op hun reisbeleving. Als onze medewerkers ervoor zorgen dat reizigers zich welkom en gewaardeerd voelen, heeft dit een positieve invloed op de reisbeleving en daarmee op het klantoordeel. Onze medewerkers zijn het gezicht van NS en zijn in staat om in te spelen op de individuele behoefte van de reiziger. Gastvrijheid zien we terug in de persoonlijke begroeting bij het betreden van een perron, in de vriendelijke informatievoorziening van de servicemedewerker op het station en in de persoonlijke, actuele invulling van de omroep in de trein.

Informatie-indicator	Klantoordeel klantvriendelijkheid personeel
Realisatie 2021 ²⁰	8,2

Dit willen we komende jaren bereiken

Tegen deze achtergrond ondernemen we in 2023 onder meer de volgende acties:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2023
Verhogen contact tussen klant en conducteur	In 2022 kwam er na het versoepelen van de coronamaatregelen van de overheid weer ruimte voor conducteurs om service- en controlerondes te lopen. In 2023 willen we ons in deze rondes nog meer richten op zichtbaarheid; via interne communicatie helpen we de conducteurs bij de invulling hiervan. Dit is uiteraard afhankelijk en onder voorbehoud van de ontwikkelingen omtrent corona en eventuele nieuwe maatregelen.
Sturen op gastvrij gedrag	In 2020 hebben we de succesfactoren voor gastvrijheid bepaald en landelijk bekrachtigd. Sinds 2022 gebruiken we deze succesfactoren bij de opleiding en coaching van medewerkers. In 2023 pakken we de aandachtspunten uit deze trainingen verder op. Een belangrijk onderdeel hiervan is klantgericht omroepen. We continueren de landelijke gastvrijheidsprijs. Die bestaat sinds 2016 en is een groot succes. We gaan ook door met het gilde van gastvrijheid. Zo erkennen we individuele collega's die gastvrij zijn in hun vakmanschap. Daarmee stimuleren we collega's met uitdagingen en tips om door te gaan met prettig klantcontact.
Digitale ondersteuning van medewerkers	We verbeteren <i>digitale tooling</i> voor onze medewerkers om reizigers beter te kunnen assisteren. Zo werken we in 2023 aan een efficiënter, klantvriendelijker en veiliger proces om de reizigers in de trein aan een geldig vervoerbewijs te helpen. We zijn bezig om verschillende applicaties via één enkel platform bereikbaar te maken, hiermee wordt het voor de service verlenende medewerker makkelijker om de juiste en meeste actuele informatie te vinden. We streven naar maatwerk en klantgerichte oplossingen om de reiziger nog beter te helpen.

3.6 Reinheid

Als gevolg van de coronacrisis is het hygiënebesef in de maatschappij enorm toegenomen. De aandacht voor en het belang van goede reiniging daarmee ook. Met schone treinen en stations dragen we bij aan het vertrouwen van reizigers om weer voor de trein te kiezen. De komende jaren bouwen we, met de tijdens de coronacrisis opgedane kennis, verder aan ons doel: met doeltreffende en efficiënte treinreiniging zijn reizigers en collega's tevreden over de reinheid van een trein en behaalt het materieel zijn maximale levensduur. Dit doen we steeds meer datagedreven.

Zo draagt reinheid bij aan de klanttevredenheid

We verrassen reizigers niet met een schone trein. Ze vinden dat vanzelfsprekend en zijn ontevreden als dit niet het geval is. Dat maakt reinheid een *dissatisfier* die we graag op orde hebben.

²⁰ Vanwege de gevolgen van Corona is de 2021-score beperkt vergelijkbaar met de scores vóór Corona. In 2021 is de OV Klantenbarometer alleen in de maanden oktober en november gemeten, was de samenstelling van de reizigerspopulatie anders, en waren de omstandigheden waaronder gereisd werd anders (o.a. mondkapjesplicht, minder drukte).

Informatie-indicator	Klantoordeel netheid treinen
Realisatie 2021 ²¹	7,0

Dit willen we komende jaren bereiken

In deze context werken we in 2023 gezamenlijk aan de onderstaande thema's:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2023
Reinheid stations	In 2022 is een nieuwe overeenkomst voor de schoonmaak op stations van kracht geworden. In 2023 zetten we in op innovatie en verdere verbetering van de samenwerking met de gecontracteerde leveranciers om de reinheid op het juiste niveau te houden en waar mogelijk te verbeteren.
Reinheid treinen: datagedreven sturen op balans tussen input-output-outcome en proces	Ook in 2023 en de jaren daarna continueren we de koers op meer datagedreven treinreiniging. Het gebruik van data helpt ons in de zoektocht naar de optimale vorm van maatwerk (bijvoorbeeld in het seizoen, per treintype, per lijn) met balans tussen input (uren en kosten), output (kwaliteit en kwantiteit) en outcome (klantoordeel en instandhouding).
Reinheid treinen: goed opdrachtgeverschap en duurzame inzetbaarheid	Project overdag behandelen: met de kennis en ervaring van het overdag in plaats van 's nachts reinigen van treinen reinigen we ook in 2023 een deel van de treinen planmatig overdag. Hiermee ontlasten we het proces in de nacht. Dat resulteert in minder lege treinkilometers en een gezonder rooster voor schoonmakers.
Reinheid treinen: procesverbetering	In 2022 hebben we als onderdeel van het programma HURT (Herontwerp Uitwendige Reiniging Treinen) diverse coatings beproefd als basis voor een nieuw reinigingsconcept en productiemodel voor uitwendige treinreiniging. In 2023 verwachten we hiervoor een definitief ontwerp om zo met een robuust proces een betrouwbaarder en schoner resultaat te leveren.

3.7 Contactbeleving

Een goede ervaring in het contact met NS draagt positief bij aan de klanttevredenheid. NS streeft ernaar het contact met reizigers op een prettige en makkelijke manier te laten verlopen. Daarnaast is het van belang dat het contact via het juiste kanaal verloopt, waarbij de rol van het online kanaal steeds groter wordt. Uitgangspunt hierbij is 'zelf als het kan en met ondersteuning als dat waarde kan toevoegen'. De beleving van het contact met NS monitoren we en sturen we bij om onze doelen te realiseren.

We willen reizigers optimaal begeleiden in hun reis van deur tot deur door hen een persoonlijk relevant aanbod en ondersteuning te bieden, op het juiste moment en op de juiste plaats. Dat willen we doen vanuit de voorkeuren en wensen van de reiziger. Die heeft de regie en bepaalt wat hij of zij nodig heeft en via welk kanaal. Met behulp van klantonderzoeken bepalen we waar in de klantreis NS precies het verschil kan maken met extra of betere (online) dienstverlening. We halen daarnaast feedback en klantoordelen op via onze kanalen zoals de NS-app en gebruiken dat om continu te verbeteren. NS Klantenservice biedt de reiziger 24/7 de mogelijkheid contact op te nemen. De meeste vragen gaan over abonnementen, algemene informatie en claims als reizigers vergeten zijn om uit te checken.

Zo draagt contactbeleving bij aan de klanttevredenheid

Klantcontact speelt een belangrijke rol in de waardering van de dienstverlening door de reiziger. Om voor een prettige ervaring te zorgen, is het belangrijk dat klantcontact proactief, consistent en persoonlijk is. Op basis van deze drie aspecten kan contactbeleving zowel een *satisfier* als een *dissatisfier* zijn. Als de reiziger een onprettig gevoel heeft over het contact beïnvloedt dit de klanttevredenheid negatief.

Informatie-indicator	Klantoordeel klantenservice
Realisatie 2021 ²²	83,6%
12-maands voortschrijdend gemiddelde (september 2022) ²²	79,0%

²¹ Vanwege de gevolgen van Corona is de 2021-score beperkt vergelijkbaar met de scores vóór Corona. In 2021 is de OV Klantenbarometer alleen in de maanden oktober en november gemeten, was de samenstelling van de reizigerspopulatie anders, en waren de omstandigheden waaronder gereisd werd anders (o.a. mondkapjesplicht, minder drukte).

²² Realisatie 2021 en 12-maands voortschrijdend gemiddelde geven door de getroffen coronamaatregelen een vertekend beeld.

Dit willen we komende jaren bereiken

Tegen deze achtergrond ondernemen we in 2023 onder meer de volgende acties:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2023
Verbeteren online service	We zetten verder in op het laagdrempeliger maken van 'self service', o.a. via een duidelijkere ingang voor servicevragen op het web en via de NS-app. Een groot deel van onze klanten zoekt het liefst zelf naar een oplossing via de digitale kanalen alvorens contact op te nemen met de klantenservice.
Uitbreiding digitale service aanbod	NS wil reizigers meer persoonlijke service bieden. In 2023 blijven we werken aan het uitbreiden en verbeteren van ons digitale service-aanbod. We willen verschillende servicefunctionaliteiten toevoegen en bestaande serviceprocessen vergemakkelijken.
Digitale transitie	We werken verder aan een digitale transitie waarbij reizigers op elk kanaal een goede en consistente service ervaren. We bouwen verder aan de NS-app zodat deze app het belangrijkste kanaal wordt voor persoonlijke onlinedienstverlening. Via de NS-app kunnen we op ieder moment met reizigers in contact zijn en hulp en begeleiding bieden tijdens de reis. Op momenten waar extra hulp nodig of gewenst is, wil NS Klantenservice het verschil maken.

3.8 Stations van wereldklasse

NS Stations werkt aan stations als plaats van betekenis in de lokale samenleving, waar het prettig is om te verblijven en je reis te starten of aan te komen. De ontwikkeling van treinstations naar OV-knooppunten – integrale hubs voor mobiliteitsdiensten – gaat onverminderd door. Dit houdt in dat stations door technische en maatschappelijke ontwikkelingen straks bredere functies krijgen. Samen met ProRail is NS Stations verantwoordelijk voor de meer dan 400 stations in Nederland. NS Stations draagt bij aan de ontwikkeling en nieuwbouw van stations, zodat deze de kwaliteit en uitstraling krijgen die de reiziger graag ziet. Daarbij richten we ons op exploitatie, dienstverlening en klantbeleving. NS Stations draagt zorg voor de dagelijkse operatie op de 400 stations en voor het beheer van alle stations in Nederland. Schoonmaak, onderhoud en veiligheid zijn hierbij de belangrijkste thema's, net als de optimale balans tussen de looppunten, winkels en andere voorzieningen op en rond het station. Daarnaast werken we met verschillende partners (samen) aan het realiseren van services/diensten voor de reiziger, zoals toiletten en OV-fietsen. Het station is meer dan een in- en uitstapleek: de stations zijn elke dag voor alle reizigers een cruciale schakel in hun reis van deur tot deur. Voor gemeenten is het station de poort van de stad of het dorp: voor een dagje uit, voor je reis naar school, werk of voor bezoek.

Zo dragen stations bij aan klanttevredenheid

De stationsbeoordeling van reizigers bepaalt voor een kwart de totale reiservaring. De stationsbeoordeling is onder andere afhankelijk van de (kwaliteit van de) aanwezige voorzieningen zoals fietsenstallingen, toiletten, reisinformatie, wachtvoorzieningen, horeca en retail, de kwaliteit van (de omgeving van) het stationsgebouw en de aansluiting van het station met de stad. De stationsbeoordeling laat een stijgende lijn in reizigersbeleving zien.

Tegen deze achtergrond worden in 2023 onder meer de volgende acties ondernomen:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2023
Voorzieningen	Er wordt geïnvesteerd in stations en in voorzieningen die het reizen per trein aantrekkelijk maken. Op basis van klantwensen kijken we of voorzieningen uitgebreid of verbeterd moeten worden op een aantal stations. Ook worden stationsgebouwen opgeknapt of wordt geïnvesteerd in verbouwingen.

3.9 Drempelloos reizen

In 2023 zetten we ons in om de deur-tot-deurreis verder te verbeteren. Dit doen we zowel zelfstandig als gezamenlijk met onder andere decentrale overheden, gemeenten, regionale vervoerders, ProRail en consumentenorganisaties. Voor reizigers is niet alleen de reis van station tot station maar de hele reis van deur tot deur belangrijk. De meeste reizigers maken namelijk gebruik van meerdere modaliteiten in hun reis. NS kijkt daarom naar de hele deur-tot-deurreis. Een drempelloze reis betekent eenvoudige toegang tot het OV en een dienstregeling die voor een



soepele aansluiting zorgt tussen alle vormen van gedeeld vervoer. Ook betekent drempelloos reizen reisinformatie over de hele keten, goede aanvullende diensten zoals fietsparkeerplekken bij stations²³ en eenvoudige betaalmogelijkheden. De hele sector werkt samen met stakeholders om het betalen van het OV te vereenvoudigen.

Zo draagt drempelloos reizen bij aan de klanttevredenheid

Een soepele verbinding tussen alle vormen van openbaar vervoer (trein, bus, tram, metro) is voor een drempelloze reis van belang. Als prestatie-indicator is de kwaliteit van aansluitingen van NS op andere treinvervoerders opgenomen. Dat geeft een indicatie van de gehaalde overstappen van NS-treinen naar andere treinvervoerders. Het reisgemak dat de reiziger ervaart tijdens zijn of haar hele reis bepaalt voor een deel de totale reiservaring. Als de reis soepel verloopt en de reiziger gemakkelijk toegang heeft tot OV- en ketendiensten, ervaart deze een gevoel van vrijheid. Dit heeft een positief effect op de klanttevredenheid. Drempelloos reizen is daarmee een *satisfier*. Maar als zich wél drempels voordoen, kunnen deze zich vertalen in *dissatisfiers*. Reizigers willen dat zij hun geplande reis van deur tot deur zonder verstoringen kunnen maken. Als NS-treinen goed aansluiten op andere vervoerders, heeft dat een positief effect op klanttevredenheid.

Prestatie-indicator	Kwaliteit van aansluitingen van NS op andere vervoerders
Bodemwaarde	94,0%
Realisatie 2021 ²⁴	96,5%
12-maands voortschrijdend gemiddelde (september 2022) ²⁴	95,9%
Streefwaarde 2024	95,6%

²³ De stations als geheel maken geen onderdeel uit van de vervoerconcessie van NS. De stations en stationsvoorzieningen zijn wel een belangrijk onderdeel van de reis van de klant van deur-tot-deur. NS Stations werkt voor alle reizigers en alle vervoerders, ook die via een regionale concessie rijden, aan het verbeteren van aanvullende diensten zoals auto- en fietsparkeerplekken.

²⁴ Realisatie 2021 en 12-maands voortschrijdend gemiddelde geven door de getroffen coronamaatregelen een vertekend beeld.

Dit willen we komende jaren bereiken

De komende jaren zet NS zich in om de deur-tot-deurreis verder te verbeteren. Tegen deze achtergrond ondernemen we in 2023 de volgende acties:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2023
Dienstregeling	<p>Onderstaande ambities en productstappen geven we vorm via het reguliere afstemmings- en verdeelproces en bezien we in het licht van hoe de reizigersvraag en de situatie rond het personeelstekort zich ontwikkelt. NS heeft de aanpassingen in Dienstregeling 2023 ter advies voorgelegd aan het Locov en de decentrale overheden vertegenwoordigd aan de Landsdelige OV- en Spoortafels. Deze adviezen hebben tot verschillende wijzigingen geleid. De belangrijkste zijn genoemd in paragraaf 2.1</p> <p>Dienstregeling 2023 kent, naast de aanpassingen als gevolg van de personeelstekorten (zie paragraaf 2.1) ook optimalisaties.</p> <ul style="list-style-type: none">• Reistijdverkorting tussen Groningen en Zwolle van 1 minuut (Intercity en Sprinter in één richting), door gebruik van de spoorboog bij Hoogeveen. De reistijdwinst kan gerealiseerd worden op het moment dat de volledige infrastructurele functionaliteit wordt opgeleverd door ProRail. Op dit moment is onzeker wanneer dit het geval is.• NS is voornemens, wanneer de 4500 rijdt, om de bediening van Purmerend te verhogen door de spits IC van Enkhuizen naar Amsterdam Centraal 3x per spits op station Purmerend te laten stoppen. Deze frequentieverhoging in de spits is alleen mogelijk wanneer de spits Intercity rijdt. Het opheffen van de snelheidsbeperking als gevolg van de aanwezige NABO's (Niet Actief Beveiligde Overweg) is hiervoor een randvoorwaarde.• Optimalisatie van de Sprinter Apeldoorn-Almelo. <p>In 2023 wordt verder gewerkt aan de voorbereiding van de dienstregeling voor komende jaren.</p> <ul style="list-style-type: none">• Ter voorbereiding op de dienstregelingen van komende jaren voert NS gesprekken met landelijke en regionale stakeholders over de uitwerking daarvan. We bespreken onder andere de verdere optimalisatie van de dienstregeling in Zeeland, extra Intercity's tussen Breda–Eindhoven, de 5^e en 6^e Sprinter Dordrecht–Den Haag, het uitwerken van de dienstregeling tijdens de werkzaamheden van de stations in Groot-Amsterdam (vanaf 2023) en mogelijke snelheidsverhogingen op de Hanzelijn. Ook werken we verder aan de implementatie van de dienstregeling van de Airport Sprinter, in combinatie met het rijden door van de Intercity Direct-treinen van de HSL naar de Hanzelijn.• Binnen Toekomstbeeld OV 2040 draagt NS bij aan de langetermijnvisie op het spoor. Ook werkt NS aan de realisatie van de plannen in het Nationaal Groeifonds (verstedelijking Oude Lijn, doortrekken Noord/Zuidlijn) en nemen we deel aan diverse externe studies (Amsterdam Bay Area, Ontwikkelpad Noord-Nederland-Randstad, Koningscorridor, ontwikkeling A12 traject).
Fietsparkeren	<ul style="list-style-type: none">• In 2023 willen we het 'eerste 24 uur gratis' regime in diverse nieuwe bemenste en onbemenste fietsstallingen toepassen.• In 2023 rollen we de nieuwe in- en uitcheckzone (in combinatie met de fietstag) in de fietsstallingen verder uit. Met het vernieuwde systeem willen we de klanttevredenheid verhogen en de integrale kosten van exploitatie voor alle partijen verlagen.• In 2023 werken we samen met ProRail aan het concept kleinschalig bewaakt stallen. Idee is om een bewaakte-stallingsoptie uit te werken die tussen een fietskluis en een bewaakte stalling in zit. Doel is dat reizigers die dit wensen hun fiets bewaakt kunnen stallen.
OV-betalen	<ul style="list-style-type: none">• In 2023 kunnen naar verwachting alle reizigers bij NS in- en uitchecken met hun fysieke en digitale betaalpas en creditcard.• Ook de nieuwe OV-chipkaart wordt naar verwachting vanaf 2023 stapsgewijs geïntroduceerd, ter vervanging van de huidige OV-chipkaart.
MaaS	<p>NS werkt aan het verder uitbreiden van het deur-tot-deuraanbod met nieuwe modaliteiten en nieuwe aanbieders. NS wil ervoor zorgen dat de NS-app helpt bij een snelle en makkelijke reis met allerlei soorten deelvervoer. NS wil daarom verschillende mobiliteitsaanbieders aansluiten in de NS-app om zo het plannen, boeken, gebruiken en betalen van de hele reis in de NS-app mogelijk te maken. Om deze diensten succesvol aan te kunnen bieden, investeert NS in de integratie van het deur-tot-deuraanbod met NS Flex en de NS Business Card.</p>

3.10 Tijdsbesteding

NS wil reizigers mogelijkheden bieden om hun reistijd nuttig te gebruiken, door onder andere voorzieningen als stroompunten, goede stoelen en (klap)tafels en een intuïtieve inrichting van de trein zelf. We bieden zones in de trein voor reizigers die willen kletsen, werken of dagdromen. Reizigers hebben daardoor zelf de keuze hoe ze hun reistijd besteden. We streven naar dezelfde reiswaardering in een Sprinter als in een Intercity. NS houdt tweemaal per jaar een grote steekproef onder reizigers, waarin we reizigers vragen naar de waardering van hun treinreis in relatie tot de trein zelf, en nemen die mee bij wijzigingen van en onderhoud aan het materieel. NS werkt op dit vlak nauw samen met kennisinstituten en overheidsinstellingen, neemt deel aan verschillende kenniscentra van treinbedrijven in Europees (en zelfs wereldwijd) verband en werkt samen met designbureaus.

Zo draagt tijdsbesteding bij aan de klanttevredenheid

Het merendeel van de reizigers ziet reistijd als iets noodzakelijks. Ze willen van A naar B. NS wil ervoor zorgen dat reizigers hun reistijd nuttig en aangenaam kunnen besteden. Het thema tijdsbesteding geeft invulling aan de klantbehoefte 'vrijheid ervaren'. Vrijheid ervaren is een *satisfier* en heeft daarmee een positieve invloed op het algemeen klantoordeel. Vrijheid ervaren kunnen we bereiken als de andere twee klantbehoeften 'controle ervaren' en 'waardering ervaren' op orde zijn. De reiziger ervaart vrijheid als reistijd aanvoelt als eigen tijd.

Dit willen we komende jaren bereiken

Tegen deze achtergrond ondernemen we in 2023 onder meer de volgende acties:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2023
Modernisering en vernieuwing materieel, aanschaf nieuw materieel	<ul style="list-style-type: none">• NS werkt continu aan het verbeteren van het materieel: de VIRMII/III dubbeldekker wordt momenteel gemoderniseerd en krijgt daarmee voorzieningen passend bij deze tijd en een nieuw uiterlijk (bestickering).• Bij de aanschaf van nieuw materieel stelt NS eisen, waaronder Wifi, zones met voorzieningen als (klap)tafels, midden armleuning en stroompunten.



4 Randvoorwaarden

Om de dienstverlening aan onze reizigers goed uit te voeren en invulling te geven aan de wensen van onze stakeholders zijn er randvoorwaarden waaraan we willen en moeten voldoen. Hieronder vallen samenwerking met bijvoorbeeld consumentenorganisaties en ProRail, samenwerking bij werkzaamheden, veiligheid, toegankelijkheid, duurzaam ondernemen en innovatie.

4.1 Samenwerking

Voor een optimale reis van deur tot deur werkt NS intensief samen met verschillende partners, waaronder ProRail, belangen- en reizigersorganisaties, andere vervoerders en decentrale overheden. In 2023 zal de nadruk liggen op de continuïteit en kwaliteit van de dienstverlening en het herstel van het OV na de coronacrisis en het terugwinnen van de reiziger in het OV.

Tegen deze achtergrond ondernemen we in 2023 onder meer de volgende acties:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2023
Samenwerkingsverbanden	We werken in de Mobiliteitsalliantie, een brede samenwerking van mobiliteitspartijen, aan het verbeteren van de bereikbaarheid van Nederland richting 2030. Andere voorbeelden zijn de coalitie Anders Reizen, waarin we samenwerken aan duurzame zakelijke mobiliteit, de brancheorganisatie voor openbaar vervoersbedrijven OV NL en Transport voor Randstad.
Samenwerking met consumentenorganisaties vertegenwoordigd in het Locov	NS hecht een groot belang aan goede samenwerking met de consumentenorganisaties en zet zich daar ook in 2023 voor in. Dat doen we onder meer door in overleggen, themasesies en adviesprocedures vroegtijdig in gesprek te gaan over onderwerpen zoals ontwikkeling van de dienstregeling, serviceverlening en diensten en over commerciële ontwikkelingen en tarieven. NS betreft de consumentenorganisaties ook nadrukkelijk bij de aanpassingen in de dienstregeling als gevolg van het personeelstekort, en de inspanningen om de impact daarvan te verkleinen.
Samenwerking met ProRail	NS blijft intensief samenwerken met ProRail, op het gebied van de stations en in de dagelijkse operatie, maar ook in gezamenlijke projecten en programma's en verantwoording van gezamenlijke prestatie-indicatoren (RPUN). Hierin is gelijkgerichtheid en de continuering daarvan van belang voor een goed product op het HRN. Een voorbeeld van is het Middellange Termijn (MLT)-proces waarin we toekomstige productstappen en dilemma's over infrastructuur-trein-integratie bespreken en gezamenlijk vaststellen wat nodig is om deze stappen te realiseren. Daarnaast verwacht ProRail een stijging van de productie: dit betekent meer werkzaamheden en dus ook een stijging van de hinder voor de reizigers. Via diverse werkgroepen borgen NS en ProRail de samenwerking op deze terreinen. NS werkt samen met ProRail aan de opvolging van de gezamenlijke winterweerevaluatie uit 2021 en de gezamenlijke maatregelen n.a.v. de evaluatie van de IT-storing van 3 april 2021.
Samenwerking in NOVB-verband	NS levert als deelnemer aan het NOVB ook in 2023 haar bijdrage aan de NOVB-werkagenda, zoals het programma OV Betalen.
Samenwerking met rijksoverheid en decentrale overheden	<ul style="list-style-type: none"> • We zijn gesprekspartner voor het kabinet en ministeries over mobiliteit in brede zin en over het herstel van het OV na corona, zoals via de sectoraanpak Covid-19. We zetten ons in om ministeries, Kamerleden en decentrale overheden kennis te laten maken met onze organisatie en producten, bijvoorbeeld door werkbezoeken. • Ook aan de OV- en Spoortafels gaan we met decentrale overheden en het Rijk in gesprek over verschillende thema's.

4.2 Samenwerking bij werkzaamheden

Voor onderhoud en het aanpassen van de infrastructuur zijn buitendienststellingen nodig. Hierbij werken ProRail en NS samen om de balans te vinden tussen hinder, uitvoeringskosten en betrouwbaarheid. In de komende jaren is het een uitdaging om deze balans met elkaar te borgen, gezien de samenloop van een aantal factoren: toename van het benodigde onderhoud, ambities binnen de sector die meer infrastructuur vergen, toenemende drukte op het spoor, capaciteitstekort van aannemerij en hoge druk op de kosten. Ook de beschikbaarheid van alternatief vervoer en de capaciteit op omreisroutes komen, in het licht van de actuele ontwikkelingen, steeds meer onder druk te staan. We werken samen in het inhoudelijke reguliere proces van het programmeren van werkzaamheden inclusief het nieuw opgestarte Landelijk Atelier Programmeren (LAP) en in de Stuurgroep Managementoverleg Vervoer & Masterplan. Door intern capaciteit vrij te maken voor beide samenwerkingen, maakt NS zich er sterk voor dat het reizigersbelang zwaar wordt meegewogen bij het plannen van werkzaamheden.

Tegen deze achtergrond ondernemen we in 2023 onder meer de volgende actie:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2023
Deelname relevante gremia	NS neemt actief deel aan de verschillende inhoudelijke werkgroepen, zoals het nieuw opgestarte Landelijk Atelier Programmeren (LAP) en de Stuurgroep Vervoer en Masterplan.



4.3 Veiligheid

We bieden onze reizigers een veilige, betrouwbare en comfortabele reis. In een veilige reisomgeving voelen reizigers zich prettig, en in een veilige werkomgeving kunnen medewerkers optimaal functioneren. In paragraaf 2.2.1 gaan we in op de maatregelen die we treffen om bij een eventuele opleving van het coronavirus de kwaliteit van de dienstverlening te borgen, inclusief de maatregelen om zo veilig en verantwoord mogelijk reizen en werken mogelijk te maken.

We nemen maatregelen om sociale-veiligheidsincidenten te voorkomen en om adequaat te kunnen reageren op incidenten. Zo zetten we op basis van data-analyse gericht cameratoezicht, V&S en beveiligers in op hoog risico locaties om de sociale-veiligheidsbeleving van reizigers en medewerkers positief te beïnvloeden. Dit doen we samen met onze partners als ProRail, overheden, politie en andere vervoerders. We zetten in op een veilige, betrouwbare en comfortabele reis door effectiever regie te voeren op de dagelijkse uitvoering van sociale veiligheid met slimmer toezicht, intake bij de Meldkamer NS en het verzorgen van opvolging van meldingen. Verder zetten we in op een wendbare en slagvaardige organisatie door onder meer het verder doorvoeren van de digitalisering in handhaving.

Prestatie-indicator	Klantoordeel sociale veiligheid
Bodemwaarde	7,7
Realisatie 2021 ²⁵	8,1
Streefwaarde 2024	7,9

Naast sociale veiligheid is spoorwegveiligheid voor NS belangrijk. Reizen per spoor is een van de veiligste vormen van mobiliteit. NS zet zich in om het huidige veiligheidsniveau te continueren en waar mogelijk te verbeteren, terwijl we tegelijkertijd groei op het spoor realiseren. Hierbij gaat het om twee pijlers: het beheersen van de veiligheidsrisico's en het vasthouden van onze veiligheidsprestaties. Veiligheid op het spoor realiseer je gezamenlijk met alle partijen in de sector. Met de sector werken we aan een gedragen visie op spoorwegveiligheid en een gedegen uitvoering van verbetermaatregelen.

²⁵ Vanwege de gevolgen van Corona is de 2021-score beperkt vergelijkbaar met de scores vóór Corona. In 2021 is de OV Klantenbarometer alleen in de maanden oktober en november gemeten, was de samenstelling van de reizigerspopulatie anders, en waren de omstandigheden waaronder gereisd werd anders (o.a. mondkapjesplicht, minder drukte).

Tegen deze achtergrond ondernemen we in 2023 onder meer de volgende acties:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2023
Spoorwegveiligheid	<ul style="list-style-type: none"> • NS levert een actieve bijdrage aan spoorwegveiligheid in het STS-verbeterprogramma (zie bijlage 6.2). • Machinisten en conducteurs spelen een cruciale rol bij veiligheid. Daarom borgen we dat we bij nieuwe technologische ontwikkelingen zoals ERTMS, Automated Train Operation (ATO) en Technisch Geleid Vertrekproces (TGV) de human factor integraal meenemen in het ontwerp. • Data uit ORBIT biedt de mogelijkheid om te leren. Door de inzichten uit deze data te koppelen aan de kennis van machinisten kunnen we oorzaken van STS-passages beter vaststellen en maatregelen treffen voordat een STS-passage plaatsvindt. In 2022 heeft NS hier positieve ervaringen mee opgedaan. In 2023 willen we deze manier van leren breder toepassen in de organisatie. • Een open en proactieve veiligheidscultuur is belangrijk om het huidige veiligheidsniveau te handhaven en waar mogelijk te verbeteren. Daarom blijft NS zich continu inspannen om een klimaat te creëren waar medewerkers zich veilig voelen om onveilige situaties te melden, veiligheidsrisico's te bespreken en te zoeken naar oorzaken in plaats van schuldigen. • NS onderzoekt incidenten in samenwerking met de spoorbranche en deelt de bevindingen van diepgaande onderzoeken binnen de sector. Hiermee leveren we een bijdrage aan een open veiligheidscultuur binnen de sector. • We willen het bestaande risico en de toename van het risico op STS-passages met hoge snelheid als gevolg van de invoering van ERTMS en een langdurige periode dat treinen rijden onder zowel ERTMS als ATB te mitigeren. Daartoe zijn we in gesprek met ProRail en met IenW vanuit haar rol als systeemverantwoordelijke. We werken intensief samen met ProRail om het derdenwerk in te vullen. Zie paragraaf (6.1).
Security	<ul style="list-style-type: none"> • Het beschermen van onze eigendommen en middelen door eenduidig toegangsbeleid en het voorkomen van inbreuken van buitenaf (zoals graffiti en het onbevoegd betreden van locaties). • Sinds oktober 2020 rijdt Eurostar rechtstreeks vanuit Nederland naar het Verenigd Koninkrijk met paspoortcontrole en security-controles in Nederland. Dat laatste is in overeenstemming met de eisen van het vierlandenverdrag.
Sociale veiligheid	<ul style="list-style-type: none"> • Op basis van het Landelijk convenant Sociale Veiligheid in het OV 2020-2025 werken we samen met andere vervoerders aan bevordering van samenwerking, kennisuitwisseling, informatiedeling en innovatie over sociale veiligheid in het openbaar vervoer. Onderdelen hiervan vormen een landelijke personeelsmonitor en een gezamenlijke kennis- en onderzoeksagenda. • We zien maatschappelijke problemen groeien in de samenleving en resulteren in meer overlast en agressie in de trein en op het station. NS adresseert deze trends actief bij de overheid. Als gevolg hiervan werd in het Bestuurlijk Overleg Sociale Veiligheid ingestemd met het gezamenlijk ontwikkelen en uitvoeren van een integrale aanpak overlastgevendende asielzoekers in het openbaar vervoer. In 2023 zal deze aanpak vanuit de overheid met de relevante stakeholders verder vorm krijgen langs drie hoofdthema's: betaalproblematiek, identificatie en dossieropbouw. • De risico's die samengaan met het vervoer van grote pieken reizigers als gevolg van (gelijktijdige) evenementen en voetbalwedstrijden houden we nauwlettend in de gaten. In overleg met betrokken partijen worden maatregelen afgestemd, waarbij het uitgangspunt is dat veilig personenvervoer alleen mogelijk is als de risico's daarmee voldoende te mitigeren zijn. Veiligheid staat voorop. • Verdere professionalisering van de Meldkamer NS. Hierbij staat het samenwerkingsconcept 'Toezicht, intake en opvolging' en de ontwikkeling van toezicht op afstand met cameratoezicht centraal. • We werken datagedreven en met de meest recente data op de plekken en momenten waar dit er het meest toe doet. We volgen hiervoor nauwgezet de technologische ontwikkelingen.

4.4 Toegankelijkheid

Reizen met de trein geeft vrijheid om dingen te ondernemen, ook als je een beperking hebt. Voor NS is het realiseren van een toegankelijke treinreis daarom al jaren een belangrijk uitgangspunt bij het door-ontwikkelen van de dienstverlening. Eind 2023 bereiken we, naar verwachting, een belangrijke mijlpaal: NS biedt dan op alle HRN-stations die

door ProRail toegankelijk zijn gemaakt met een lift of hellingbaan, waar NS stopt en waar de perronsituatie dat toelaat reisassistentie aan reizigers die hulp nodig hebben bij de in-, over- of uitstap of bij het navigeren door het station. Als een reis anders loopt dan gepland, heeft een reiziger behoefte aan goede informatie. Voor reizigers met een beperking kan dit van extra groot belang zijn. NS besteedt daarom in 2023 aandacht aan het verbeteren van de informatie voor reizigers met een beperking in afwijkende reissituaties.

Tegen deze achtergrond ondernemen we in 2023 onder meer de volgende acties:

Thema/project	Acties en maatregelen 2023
Materieel	<ul style="list-style-type: none"> • We werken aan de instroom van meer toegankelijke Intercity's van het type ICNG. Deze Intercity's hebben een schuiftrede, rolstoelplekken in het reizigerscompartiment en een rolstoeltoegankelijk toilet. • In 2023 stromen gemoderniseerde dubbeldekkers van het type VIRMII/III in. Deze dubbeldekkers voorzien we van een rolstoeltoegankelijk toilet.
Reisassistentie	NS verwacht het aantal HRN-stations met reisassistentie in 2023 uit te breiden met 21. Eind 2023 beschikken dan naar verwachting alle HRN-stations die door ProRail toegankelijk zijn gemaakt met een lift of hellingbaan, waar NS halteert en waar de perronsituatie dit toelaat over reisassistentie. Op de 6 stations die in 2023 nog niet over een lift, hellingbaan of toegankelijke perron-perronroute beschikken, voert NS reisassistentie in nadat ProRail het station toegankelijk heeft gemaakt. Op de stations Hoogkarspel en Bovenkarspel-Grootebroek is reisassistentie door de smalle perrons alleen mogelijk zonder oprijplaat of brug. Deze uitzondering hebben ProRail en NS besproken met lenW en belangenorganisaties die mensen met een beperking vertegenwoordigen.
Klantcommunicatie	Binnen NS zijn veel producten en services toegankelijk voor reizigers met een beperking. Hoewel er op ns.nl veel informatie staat over een toegankelijke reis, blijft communicatie over reizen met een beperking van groot belang. Nog te veel (potentiële) reizigers met een beperking kennen de mogelijkheden van het reizen met de trein niet of niet voldoende. In 2023 is het verbeteren en uitbreiden van de communicatie over toegankelijk reizen dus een speerpunt. Hierbij besteden we in het bijzonder aandacht aan informatie voor reizigers die het lastiger vinden om informatie te begrijpen, bijvoorbeeld mensen met een licht verstandelijke beperking of mensen die laaggeletterd zijn.

4.5 Duurzaam Ondernemen

De vervoersector is verantwoordelijk voor 20% van de Nederlandse CO₂-uitstoot. Binnen de vervoersector is de trein de duurzaamste keuze. NS-treinen rijden sinds 2017 op jaarbasis op 100% groene stroom en stoten daarmee tijdens het rijden geen CO₂ uit. Hiermee is de trein in 2022 het enige duurzame vervoermiddel op de middellange afstand dat voor iedereen beschikbaar is. NS draagt bij aan het verduurzamen van de maatschappij: klimaatneutraal, met zo veel mogelijk circulair materiaalgebruik, ruimte-efficiënt en met een grote bijdrage aan de leefbaarheid en bereikbaarheid van stedelijke gebieden. We stimuleren de keuze voor duurzame mobiliteit van deur tot deur in samenwerking met andere partijen.

NS is koploper op het gebied van duurzame mobiliteit en wil dit blijven. We verbeteren stap voor stap onze prestaties door in te zetten op fossielvrij, circulair en groen ondernemen. Samenwerking met partners is nodig om verdere verduurzaming op deze thema's mogelijk te maken. Zo leveren we onze bijdrage aan het Parijs-akkoord en aan het behalen van een aantal Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties²⁶.

²⁶ Sustainable Development Goals: Werelddoelen voor duurzame ontwikkeling. <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ontwikkelingssamenwerking/internationale-afspraken-ontwikkelingssamenwerking/global-goals-werelddoelen-voor-duurzame-ontwikkeling>

In 2023 ondernemen we onder meer de volgende acties:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2023
Fossielvrij ondernemen	<ul style="list-style-type: none">• Werken aan instroom van nieuw (ICNG en SNG) en gemoderniseerd materieel (VIRM). Door energiezuinige specificaties verbruiken de nieuwe en gereviseerde treinen bij dezelfde inzet minder energie dan de treinen die ze vervangen;• Verder uitrollen van energiezuinig rijden en opstellen op basis van de opgedane ervaring;• Bij de inkoop van goederen breiden we het meten van en sturen op CO₂-emissies uit en verankeren we dit in beleid;• In aanbestedingen en lopende contracten stimuleren we emissieloos treinvervangend busvervoer samen met marktpartijen;• Bij de inventarisatie van verduurzamen van vastgoed besteden we onder meer aandacht aan het potentieel aan opwek van hernieuwbare energie en aan de reductie van gasgebruik.
Circulair ondernemen	<ul style="list-style-type: none">• Het meten van circulariteit bij de inkoop van goederen en sturen op verbeteringen in het inkoopproces;• We verlengen de levensduur van bedrijfsmiddelen door hergebruik van producten en materialen in ons bedrijfsproces.• Overgebleven oude goederen en materialen worden geveild voor hergebruik door derden;• Verbeteren van afvalscheiding in werkplaatsen en kantoren in samenwerking met contractpartners.
Groen ondernemen	We passen maatregelen voor klimaatadaptatie toe bij nieuwbouw en het verbouwen van kantoren en werkplaatsen.

4.6 Innovatie

NS staat voor een grote opgave: we hebben hoge ambities en willen succesvol omgaan met maatschappelijke uitdagingen zoals de coronacrisis, klimaatverandering en een krappe arbeidsmarkt. Tegelijkertijd willen en moeten we flink bezuinigen, de klanttevredenheid verhogen, goedkoper produceren, preciezer rijden en onze proposities verbreden. Innovatie moet ons helpen om onze ambities waar te maken, goed en vernieuwend uit de crisis te komen en ons klaar te maken voor de wereld na corona. We willen innovatie gericht inzetten en meer uit de diverse innovatieactiviteiten/-middelen halen.

We focussen door innovatie aan te sluiten op strategische doelen en halfjaarlijks de voortgang te monitoren. Het gericht inzetten van middelen en het verbeteren van de innovatiecultuur doen we op verschillende manieren. Zo nemen we onder andere een actieve rol in Europe's Rail Joint Undertaking (EU Rail, Europese innovatiesamenwerking), KickstartAI, Mainport Innovation Fund en Spoorlab. Naast deze activiteiten versterkt NS de samenwerking met andere bedrijven en universiteiten en intensiveren we de samenwerking met start-ups en scale-ups.

In 2023 vergroten we de inzet op belangrijke innovaties zoals Automated Train Operation (ATO), de uitrol van ERTMS en het verder digitaal verslimmen van het planning- en besturingsproces van ons materieel en medewerkers. Voor het ATO-programma beproeven we samen met ProRail en Arriva het rangeren op afstand in Groningen. Voor ERTMS is 2023 een belangrijk jaar omdat de realisatie van het gezamenlijke plan van de sector aanvangt met de opleiding van machinisten en de ombouw van materieel.

Tegen deze achtergrond ondernemen we in 2023 onder meer de volgende acties:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2023
Automated Train Operation (ATO)	In 2023 gaan we experimenten uitvoeren met een trein (SNG) die automatisch kan rangeren en waarvan we de besturing op afstand kunnen overnemen. Deze experimenten gaan plaatsvinden in Groningen en het Remote Operation Center wordt in Zwolle gesitueerd. Naast het automatisch rangeren continueren we onze testen op de vrije baan van het HRN en trekken hierin zoveel mogelijk op met ProRail, andere sectorpartners en het Europese Research en Innovation Consortium EU-Rail.
ERTMS	Naar verwachting start het ervaringsrijden met ERTMS, op de Hanzelijn en op Amsterdam-Utrecht. Ervaringsrijden heeft tot doel om machinisten op te leiden en routine op te bouwen in het rijden onder ERTMS. Ook gaat ervaringsrijden waardevolle praktijkervaring opleveren om risico's op kinderziektes en prestatievermindering tijdens de verdere uitrol van ERTMS te verlagen.
Ontwikkeling beslissingsondersteuning	We werken aan ontwikkeling en implementatie van een op AI-technologie gebaseerd systeem, waarmee we binnen steeds kortere tijd een aangepast plan kunnen maken voor de inzet van ons materieel.
Europe's Rail	In dit Europese programma innoveren we samen met de belangrijkste spelers (de inframanagers, vervoerders en de industrie) op impactvolle thema's als Planning & Bijsturing, ATO, Asset Management en duurzaamheid. Op de eerste twee onderwerpen heeft NS een leidende rol en geeft daarmee richting aan de innovaties op dit gebied.

A photograph of two women in conversation. The woman on the left has curly blonde hair, is smiling, and wears a green and white striped shirt under a brown leather jacket. The woman on the right has long red hair and is seen in profile, wearing a grey patterned jacket. They are in a blurred public space, possibly a train station.

5 Risicoanalyse

Bij het realiseren van onze doelstellingen lopen we risico's die de beoogde prestaties negatief kunnen beïnvloeden. Als het mogelijk is en binnen onze verantwoordelijkheid valt, neemt NS (beheers)maatregelen om het effect van deze risico's voor onze reizigers zo klein mogelijk te houden. Daarbij moeten we niet vergeten dat de verbeterde operationele prestaties van de afgelopen jaren onder andere het resultaat zijn van grote investeringen. Om dergelijke investeringen te kunnen blijven doen, heeft NS de komende jaren een uitdaging om aanbod en vraag in balans te brengen en de organisatie aan te passen.

We doen dit met oog voor de veranderende wereld door het coronavirus en binnen de mogelijkheden die we in dat licht hebben. Voor de onderwerpen die dit Vervoerplan behandelt, zien we onder meer de volgende risico's.

Personeelstekort

NS heeft in meerdere vakgebieden een tekort aan medewerkers. Het risico is dat dit een negatieve impact heeft op de kwaliteit van onze dienstverlening, KPI-prestaties, onze kosten en het realiseren van onze ambities. Het gaat met name om een tekort aan machinisten en hoofdconducteurs, IT-personeel en technici. Intern zien we dat door de naweeën van corona en (mede gerelateerd daar aan) een hoog verzuim, de druk op de huidige collega's toeneemt, met het risico op hogere (ongeplande) uitval. Extern zien we (nog steeds toenemende) krapte op de arbeidsmarkt in deze doelgroepen. In paragraaf 2.1 gaan we in op de maatregelen die NS neemt om dit risico te mitigeren.

Infrastructuur

Het risico neemt toe dat (knelpunten in) de beschikbare infrastructuur het uitvoeren van de treindienst en het realiseren van onze nationale en internationale ambities negatief beïnvloeden. Denk onder meer aan de A-12 corridor, behoud van een internationale treinterminal in de regio Amsterdam op korte en lange termijn, baanstabieleit, overwegen, behandel- en opstelcapaciteit, transfercapaciteit, tractie- en energievoorziening en detectie. De belangrijkste oorzaken voor infraknelpunten zijn beperkte financiële middelen en grootschalig onderhoud aan het spoor. Als er de komende twee á drie jaar geen geld bijkomt, dan is het mogelijk dat er belangrijke dienstregelingsproductstappen niet doorgaan of uitgesteld moeten worden. Op middellange termijn zijn investeringen nodig, onder meer om perrons, wissels, tractie- en energievoorzieningen geschikt te maken voor de verwachte reizigersgroei. Verder is het van groot belang dat verwachte knelpunten op onder andere het gebied van baanvakstabieleit, detectie, milieu (geluid en trillingen) en overwegen worden opgelost om ook in de toekomst een betrouwbare dienstregeling te kunnen blijven rijden. In paragraaf 4.2 gaan we in op de maatregelen die NS neemt op samenwerking bij werkzaamheden.

Ander reisgedrag

Het risico is dat een groot aantal reizigers ander reisgedrag blijft vertonen dan voor het uitbreken van corona. We zien dat zakelijke reizigers en forensen minder snel terugkeren in de trein vanwege thuiswerken en het thuiswerkbeleid van werkgevers. Daarnaast heeft een verandering van reispatronen een (mogelijk steeds grotere) mismatch tussen de benodigde materieelinzet en de benodigde capaciteit tot gevolg. Dit heeft impact op de operatie, kosten en de realisatie van de prestatie-indicatoren. Voor meer achtergrond en maatregelen, zie paragraaf 2.2.2 *Reiziger terug in de trein* en paragraaf 2.2.3 *Reizigersspreiding*.

Corona

Het risico is dat het aantal besmettingen opnieuw stijgt. Afhankelijk van de zwaarte van de opleving en de reactie van de overheid daarop kan dit impact hebben op verschillende van de hieronder beschreven risico's, zoals ander reisgedrag (inclusief financiële gevolgen), personeelstekort door ziekteverzuim, sociale veiligheid en beschikbaarheid van kritische middelen. In paragraaf 2.2.1 gaan we in op maatregelen die NS treft om de continuïteit van de dienstverlening in zo'n scenario te kunnen borgen en op reizigersspreiding.

Nieuw materieel

Diverse oorzaken vertragen de oplevering van de ICNG, zoals noodzakelijke software updates, de duur van het toelatingsproces, capaciteits- en leverproblemen door corona en door de oorlog in Oekraïne. In de huidige planning van NS blijft het haalbaar de volledige instroom van de ICNG tussen Amsterdam en Breda in 2023 te voltooien, waarbij de reizigersdienst start in het tweede kwartaal van 2023. Risico's op nieuwe tegenvallers blijven aanwezig. NS houdt het ministerie van IenW tussentijds op de hoogte van de voortgang.

De instroom van de ICNG op de HSL-Zuid kan gepaard gaan met kinderziektes die mogelijk effect hebben op de reizigerspunctualiteit en de zitplaatskans. Dit blijft een risico, ook na het doorlopen van een uitgebreid en zorgvuldig test- en validatieprogramma en een gecontroleerd en gefaseerd introductieproces inclusief opleiding. Naast het test- en validatieprogramma neemt NS andere maatregelen om kinderziektes te voorkomen dan wel het effect ervan te verminderen, zoals het trainen op lastige situaties en het inrichten van een verbetercyclus voor optimalisatie van operationele prestaties.

De instroom van de Sprinter Nieuwe Generatie (SNG) loopt volgens plan en het laatste treinstel van deze nieuwe vloot zal naar verwachting instromen in 2022. Komende jaren voeren we diverse modificaties uit aan de SNG. We verwachten dat de afronding van de instroom en het doorvoeren van modificaties geen negatieve impact hebben op de operationele prestaties.

Fysieke veiligheid

Veiligheid is een randvoorwaarde bij de uitvoering van de treindienst (zie paragraaf 4.3 Veiligheid). NS monitort de ontwikkeling van (deel)risico's op belangrijke gebieden als spoorwegveiligheid en sociale veiligheid en werkt aan verdere verlaging hiervan met concrete mitigerende maatregelen uit paragraaf 4.3. Daarnaast blijven stations en treinen gevoelig voor (cyber)terrorismedreiging en (cyber)terroristische acties. De algemene terrorismedreiging in Nederland is nog steeds aanzienlijk: een terroristische aanslag is voorstelbaar. Dit kan gevolgen hebben voor de veiligheid van reizigers en medewerkers. NS verhoogt haar weerbaarheid door het nemen van maatregelen (voorbeeld Terrorisme in programma Vitaal Spoor) en werkt zo goed mogelijk samen met de landelijke overheid (NCTV), de lokale overheden (G4), de politie en ProRail.

(Internationale) ketenpartners

NS is voor een groot aantal doelstellingen afhankelijk van ketenpartners, zoals concessieverleners, OV-partners, gemeenten, provincies, grondeigenaren, ProRail, Infrabeleed en leveranciers.

Ook bij het verbeteren van de deur-tot-deurdiensten en het introduceren van nieuwe betaalmogelijkheden zijn we afhankelijk van ketenpartners. In de operatie heeft NS meer monitoring ingericht om verstoring in de supply chain van operationeel kritische producten of diensten te voorkomen.

Voor het uitwerken en realiseren van de toekomstige versnelling en uitbreiding van internationale treinverbindingen is NS afhankelijk van buitenlandse ketenpartners als DB, NMBS, Thalys, Eurostar en buitenlandse overheden. Voor meer achtergrond zie paragraaf 2.3.

Uitval van processen

De uitval van kritische processen voor het reizigersvervoer per spoor en het aanbieden van veilige spoorweginfrastructuur (incl. stations) kan leiden tot verstoringen die onze prestaties onder druk zetten. Denk bijvoorbeeld aan de uitloop van buitendienststellingen en verstoringen in de treindienst, telefonie- of IT-storingen bij NS of ProRail, gevolgen van klimaatverandering, bezettingsproblemen bij NS of ProRail, onverwachte incidenten op het spoor en onzekerheden bij de toeleveranciers met impact op materieelbeschikbaarheid. De impactvolle IT-storing van 3 april 2022 is geëvalueerd en NS neemt de aanbevelingen over (paragraaf 2.2.1). Samen met lenW werken wij aan de Roadmap Vitaal Spoor.

Het risico van buitendienststellingen, inclusief mitigerende maatregelen, staat beschreven in paragraaf 4.2 'Samenwerking bij werkzaamheden'. Het risico op ernstige verstoringen mitigeren we op verschillende manieren. Zo werken we aan betere en snellere reisinformatie, zoals beschreven in paragraaf 3.4 'Reisinformatie'. Ook werken we nauw samen met ProRail aan verbetermaatregelen om verstoringen te voorkomen, sneller op te lossen en de gevolgen ervan te verzachten. De maatregelen op het gebied van cybersecurity worden beschreven in paragraaf 6.3.

Beschikbaarheid kritische middelen

Het risico van prijsstijgingen en tekorten in middelen op cruciale plekken kan leiden tot verstoringen die onze prestaties onder druk zetten. Als gevolg van de naweeën van corona en de oorlog in Oekraïne zien we een volatiele markt die leidt tot een stijging van verschillende deelrisico's, zoals prijsverhogingen boven de normale indexatie. De leveringszekerheid en financiële stabiliteit van leveranciers komt verder onder druk te staan en vormt daarmee een risico voor de kernprocessen van NS. Deze risico's worden actief gemitigeerd door o.a. het ophogen van voorraden.



6 Bijlagen

6.1 STS-verbeterprogramma

STS-verbeterprogramma	
Doel/scope	Verhogen van de spoorwegveiligheid (botsrisico trein-trein) door vermindering van zowel het aantal STS-passages als van het bereiken van gevaarpunten en het aantal botsingen.
Scopewijziging(en)	n.v.t.
Start- en einddatum	<ul style="list-style-type: none"> • Start: juni 2012 • Eind: evaluatie per jaar
Mijlpalen	<p><i>STS-passages met hoge snelheid</i></p> <p>NS en ProRail achten het noodzakelijk om het bestaande risico, en de toename van het risico op STS-passages met hoge snelheid als gevolg van de invoering van ERTMS en een langdurige periode dat treinen rijden onder zowel ERTMS als ATB rijden te mitigeren.</p>
Activiteiten 2023	<p>In 2023 ondernemen we onder andere de volgende activiteiten:</p> <p><i>STS-passages met hoge snelheid</i></p> <p>Om het risico op STS-passages met hoge snelheid te reduceren wordt de gekozen oplossingsrichting 'extra functionaliteit STM ATB' voorbereid zodat deze voor de landelijke uitrol van ERTMS operationeel is. Hierbij werken we samen met ProRail.</p>
Programma-verantwoordelijkheden	Betrokken partijen zijn IenW, ProRail en NS (in samenwerking met overige vervoerders). In 2022 zijn onderdelen van het programma afgerond. Betrokken partijen hebben afgesproken de inspanningen te continueren om een verdere reductie van het aantal STS-passages te realiseren. ProRail is verantwoordelijk voor de coördinatie van de maatregelen, het realiseren van de specifieke ProRail-projecten zoals aanleg ATB-Vv en het samen met vervoerders realiseren van projecten zoals ORBIT en upgradings S-borden. NS is daarbij verantwoordelijk voor de specifieke NS-projecten, zoals het verzwaren van het remcriterium van het materieel.
Relevante indicator(en)	<p>Informatie-indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aantal STS-passages hoofdrailnet (exclusief technische STS-passages).

6.2 Verbeterprogramma HSL-Zuid

Verbeterprogramma HSL-Zuid	
Doel/scope	<p>Het Verbeterprogramma richt zich de komende jaren op het continu blijven verbeteren, het beheersen van productstappen en het stabiliseren van de prestaties op de HSL van de Intercity direct, Intercity Den Haag-Eindhoven en het Nederlandse traject van de Intercity Brussel:</p> <ul style="list-style-type: none">• Continu blijven verbeteren door operationele focus via bestaande overlegstructuren en prestatieafspraken met operationele eenheden.• Het beheersen van productstappen door het actief betrekken van de lijnorganisaties in de voorbereiding hierop en scherpe monitoring bij introducties.• Prestaties stabiliseren door elk half jaar het verloop ervan te analyseren om trends te bepalen. Bij een negatieve trend bepalen we de oorzaak en ondernemen we acties om de negatieve trend te proberen te doorbreken.
Scopewijziging(en)	Geen scopewijzigingen ten opzichte van vorig jaar.
Start- en einddatum	Start: januari 2017 ²⁷ Einddatum: in overleg
Mijlpalen	Net zoals in de voorgaande jaren volgt het Verbeterprogramma ook in 2023 de HSL-governance nauwgezet om de operationele sturing verder te ontwikkelen. Hierbij is van belang dat de LIM-POB-structuur (Logistiek, Infra, Materieel, Personeel, Organisatie en Bijsturing) blijft behouden en we daarmee het continue verbeterproces met eenzelfde focus blijvend borgen. Ook brengt de voorbereiding op de voorgenomen instroom van de ICNG bepaalde complexiteiten met zich mee. Daarom blijft het Verbeterprogramma de ontwikkelingen op de voet volgen en indien nodig ondersteunt het de lijnorganisatie in het treffen van verbetermaatregelen.
Activiteiten 2023	<p>De focus ligt primair op het continu blijven verbeteren, het beheersen van productstappen en het stabiliseren van prestaties.</p> <ul style="list-style-type: none">• Het Verbeterprogramma blijft de lijnorganisatie activeren en ondersteunen in het verbeteren van de prestaties op de HSL• Vanuit het programma volgen van de voorgenomen introductie van de ICNG op de trajecten Amsterdam-Breda, Amsterdam-Rotterdam en Den Haag-Eindhoven.• Een integrale blik bij ontwerp en introductie van nieuwe productstappen de komende jaren waardoor we de impact op de HSL-prestaties meenemen in de besluitvorming. Verwachte productstappen voor de komende jaren zijn o.a. introductie ICNG, Airport Sprinter en door koppeling HSL met HRN.
Programma-verantwoordelijkheden	NS stuurt, samen met ProRail, op het verbeteren van de reizigerspunctualiteit 5 minuten van de Intercity direct, Intercity Den Haag–Eindhoven en het Nederlandse traject van de Intercity Brussel op de HSL-Zuid corridor. Daartoe hebben zowel NS als ProRail een programmteam ingericht om de voortgang binnen het eigen domein te bewaken. Deze teams werken nauw samen. In de stuurgroep HSL en in het Alliantieoverleg HSL (onder leiding van lenW) wordt respectievelijk vier keer en acht keer per jaar over de voortgang en effecten van het Verbeterprogramma gerapporteerd en waar nodig bijgestuurd.
Relevante indicator(en)	Het Verbeterprogramma heeft effect op: <ol style="list-style-type: none">1. Prestatie-indicator Reizigerspunctualiteit 5 minuten HSL2. Prestatie-indicator Zitplaatskans in de spits HSL3. Prestatie-indicator Algemeen klantoordeel HSL4. Informatie-indicator Reizigerspunctualiteit 15 minuten HSL5. Informatie-indicator Aankomstpunctualiteit HSL6. Informatie-indicator Gereden treinen HSL

²⁷ Het Verbeterprogramma bestond al vanaf begin 2016 en is vanaf 2017 onder concessiesturing gebracht. Zie ook Kamerstuk 33 678, nr. 495 d.d.13 december 2016.

6.3 Programma Cybersecurity

Programma Cybersecurity	
Doel/scope	<ul style="list-style-type: none">• De cyberweerbaarheid en de cyberveiligheid van het reizigersvervoer op het hoofdrailnet zoveel mogelijk te verbeteren.• Vooruitlopend op de inwerkingtreding van de Wet Beveiliging Netwerk- en Informatiesystemen (WBNI) spant NS zich samen met ProRail en lenW in om de cybersecurity-governance voor de spoorsector verder vorm te geven en in werking te laten treden.• Samen met ProRail en lenW stellen we, ieder vanuit zijn eigen rol en verantwoordelijkheden, in deze governance een gemeenschappelijk meerjarenplan voor cybersecurity in de spoorsector op.
Scopewijziging(en)	Niet van toepassing
Start- en einddatum	1 januari 2021 tot einde huidige vervoerconcessie.
Mijlpalen	<ol style="list-style-type: none">1. NS geeft mede vorm aan de nieuwe cybersecurity-governance spoorsector (behaald).2. NS neemt, voor zover relevant, deel aan in het kader van deze governance bepaalde gremia (behaald).3. Bijdrage aan opstellen plan van aanpak voor Cybersecurity voor Roadmap Vitaal Spoorvervoer.4. Uitvoeren van acties uit Roadmap Vitaal Spoorvervoer (mijlpalen nader te bepalen)
Activiteiten 2023	NS geeft samen met ProRail en andere partijen uit de sector verder invulling aan de cybersecurity-acties die volgen uit de aanbevelingen in de Roadmap Vitaal Spoor. NS zal waar mogelijk deze acties in gezamenlijkheid onderbrengen en uitvoeren vanuit de opgezette Cybersecurity Governance voor de Spoorsector. NS participeert daarnaast in de nationale ISAC (Information Sharing and Analysis Centre) om informatie-uitwisseling in de sector verder te stimuleren. Tenslotte sluit NS samen met ProRail vanuit de Cybersecurity Governance voor de spoorsector aan op relevante Europese gremia voor cybersecurity in de spoorsector, zoals de Europese ISAC.
Programma-verantwoordelijkheden	De verantwoordelijkheden voor het Programma Cybersecurity zijn vastgelegd in het door ProRail, NS en lenW vastgestelde document 'Cybersecurity governance spoorsector'. NS, ProRail en lenW bepalen samen de reikwijdte, de beheerprocessen en de verdere aanpak van het Programma Cybersecurity.
Relevante indicator(en)	Niet van toepassing.

6.4 Reactie adviezen

Voor het Vervoerplan 2023 doorlopen we de consultatieprocedure bij externe stakeholders. Deze consultatie is op 28 juni 2022 gestart met het toezenden van het Vervoerplan 2022 op hoofdlijnen aan de consumentenorganisaties zoals vertegenwoordigd in het Locov, de decentrale overheden deelnemend aan de landsdelige OV- en Spoortafels en ProRail. We hebben deze partijen gevraagd om advies te geven en eventuele vragen te stellen en/of opmerkingen te plaatsen. De geconsulteerde partijen is aangeboden een gesprek te voeren over het Vervoerplan op hoofdlijnen.

NS heeft de reactie van de geconsulteerde partijen medio augustus 2022 ontvangen. De vragen, adviezen en opmerkingen helpen ons met het aanscherpen en verbeteren van het Vervoerplan 2023. Hoe we gebruik hebben gemaakt van deze input bij het opstellen van het Vervoerplan wordt teruggekoppeld aan de geconsulteerde partijen. Wijzigingen en/of acties die we naar aanleiding van de consultatie in het Vervoerplan 2023 hebben verwerkt/ondernomen zijn, naast verschillende tekstuele aanpassingen en verduidelijkingen, onder andere:

- Verschillende aanpassingen en toevoegingen in de paragraaf over internationaal spoorvervoer, bijvoorbeeld inzake TTR en het onderzoek naar IC Aken;
- Explicietere uitwerkingen van spanning tussen actuele uitdagingen en ambities;
- Meer evenwicht aanbrengen tussen randstad en regio in voorbeelden en ambities.

6.5 Prestatie- en informatie-indicatoren 2023

NS legt verantwoording af over elf prestatie-indicatoren en rapporteert daarnaast over een aantal informatie-indicatoren. De definities en berekeningsmethoden van deze indicatoren zijn te vinden op de site van NS (zie www.nsjaarverslag.nl).

6.6 Beleidsprioriteitenbrief van het ministerie van IenW

Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

Nederlandse Spoorwegen
T.a.v. de president-directeur
Laan van Puntenburg 100
3500 HA Utrecht

Bestuurskern
Dir. Openbaar Vervoer en
Spoor
Aansturing NS en ProRail

Contactpersoon
D.O. van Oosten
Beleidsmedewerker
M +31(0)6-11844921
david.van.oosten@minienw.nl

Ons kenmerk
IENW/BSK-2022/73364

Bijlage(n)
1

Datum 19 april 2022
Betreft Beleidsprioriteiten Vervoerplan 2023

Geachte mevrouw Rintel,

Het is ruim twee jaar geleden sinds Corona haar intrede deed in Nederland, met alle verstreckende gevolgen voor het maatschappelijke en sociale leven van dien. Net als op vele andere sectoren, heeft de coronacrisis een grote impact (gehad) op het openbaar vervoer. Ook in 2021 heeft NS zich onverminderd ingespannen om de reiziger van een zo goed en veilig mogelijke dienstverlening te voorzien. Soms onder zeer uitdagende omstandigheden, bijvoorbeeld als gevolg van het toenemende ziekteverzuim onder het NS personeel. Ik wil dan ook mijn grote waardering uitspreken voor de voortdurende inzet van NS en haar medewerkers onder deze bijzondere omstandigheden.

Hoewel het virus onvoorspelbaar zal blijven, kunnen we ons als samenleving wel steeds beter voorbereiden op mogelijke ontwikkelingen van het virus. Hierbij worden we geholpen door de ervaringen die we de afgelopen jaren hebben opgedaan. Door ons voor te bereiden op mogelijke scenario's hoop ik dat wij – overheid, bedrijfsleven en samenleving – de disruptieve gevolgen en de schade die het virus kan aanrichten in de toekomst zoveel als mogelijk weten te beperken. Het (huidige) perspectief op een steeds betere grip op de beheersing van het virus nodigt uit om onze blik te richten op de toekomst. Voor het OV betekent dit onder andere inzet op de (verdere) terugkeer van de reiziger in de trein en stappen waarmee ook in de toekomst een goed en efficiënt spoorproduct kan worden geboden.

Jaarlijks werkt NS de plannen voor het komende jaar nader uit in het vervoerplan. Op grond van artikel 15 van de vervoerconcessie start de vervoerplancyclus jaarlijks met de beleidsprioriteitenbrief. Hiermee geef ik richting aan een aantal afspraken uit de concessie en breng ik focus aan. De prioriteiten betreffen een aanvulling op de afspraken die we hebben gemaakt in de concessie. Ik verwacht dat NS de prioriteiten in het vervoerplan een herkenbare plek geeft en de prioriteiten met concrete maatregelen onderbouwt.

Beleidsprioriteiten 2023

Voor 2023 geef ik NS, rekening houdend met de gevolgen van COVID-19 op korte en lange termijn en in dat kader de noodzaak voor blijvende aandacht voor veilig en verantwoord reizen, de volgende prioriteiten mee:

1. Herstel van COVID-19;
 - a. Reiziger terug in de trein & borgen kwaliteit dienstverlening; en
 - b. Reizigersspreiding.
2. Internationaal spoorvervoer.

Ad 1) Herstel van COVID-19

a) Reiziger terug in de trein & borgen kwaliteit dienstverlening

Afgelopen twee jaar heeft mijn departement NS beleidsprioriteiten meegegeven die toezagen op de omgang met, en het herstel van, COVID-19. Belangrijke redenen hiervoor betreft de rol die NS had en heeft in het onder alle omstandigheden verzorgen van veilig en verantwoord reizigersvervoer op het hoofdrailnet. Het is mogelijk dat ook in 2023 de effecten van COVID-19 nog voelbaar zullen blijven in het OV. Om deze reden wil ik het herstel van COVID-19 ook in 2023 centraal stellen als beleidsprioriteit. Daarmee bied ik NS de ruimte om, met inachtneming van de afspraken uit de vervoerconcessie en passend binnen de voortdurende (financiële) impact van de COVID-crisis, haar organisatie en dienstverlening zo goed als mogelijk aan te laten sluiten bij de (veranderende) reisbehoefte, de inzet om reizigers veilig en verantwoord te blijven vervoeren en om bestaande en nieuwe reizigers te prikkelen om ook in de toekomst (weer) gebruik te maken van de trein.

Ik vraag NS inzichtelijk te maken welke initiatieven NS beoogt om de reiziger (oud- en nieuw) aan het openbaar vervoer te binden, en hoe NS inspeelt op de veranderde reisbehoefte die het toegenomen thuiswerken en –studeren met zich meebrengt. Ook wil ik u vragen in het vervoerplan in te gaan op maatregelen die u treft ter voorbereiding in het geval van een (onverhoopte) toekomstige opleving van het virus¹. Hierbij kunt u denken aan het actualiseren van protocollen en maatregelen waarmee u verwacht de gevolgen van COVID voor (de continuïteit van) uw dienstregeling te kunnen beperken en waarmee u het veilig blijven reizen mogelijk maakt. Ik vraag u daarbij, waar gepast, hierover ook in gesprek te treden met sectorpartijen en deze waar zinvol te betrekken bij uw initiatieven. Daarnaast vraag ik u om samen met de andere NOVB-partijen, vanuit ieders individuele en de gedeelde verantwoordelijkheid, de gemaakte transitieafspraken van goede invulling en uitvoering te voorzien. Ook vraag ik u inzichtelijk te maken hoe NS om zal gaan met veranderingen in de COVID-19 situaties in de landen waarmee rechtstreekse verbindingen bestaan en hoe dat wordt verwerkt in de relevante protocollen en maatregelen voor reizigers van en naar Nederland.

Bij de nadere uitwerking kan gedacht worden aan:

- Het bieden van een kaart- en abonnementsaanbod dat inspeelt op veranderde reisbehoeften;
- Het bijdragen aan de (sectorbrede) uitrol van OV-Pay om de toegang tot de trein laagdrempeliger te maken;
- Het zorgvuldig (wederzijds) afstemmen van (voorzien en onvoorzien) wijzigingen in de dienstregelingen met andere vervoerders;
- Het treffen en actualiseren van plannen en maatregelen die bijdragen aan de continuïteit van het treinvervoer;
- Het monitoren van de reizigersaantallen en het hierop goed laten aansluiten van uw materieelinzet.

¹ Vanuit het Rijk bent u verzocht een bijdrage te leveren aan de Middellange termijn aanpak (MLT) van COVID. We vragen u zorg te dragen dat uw bijdrage hieraan, en eventuele maatregelen die u in het vervoerplan opneemt op elkaar aansluiten.

b) Reizigersspreiding

Uit onderzoek van het Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid (KiM) blijkt dat ongeveer een kwart van de werkenden verwacht (ook) na beëindiging van de COVID-maatregelen meer thuis te werken dan vóór COVID². Ook studenten zullen vaker thuis onderwijs (blijven) volgen. Deze structurele wijzigingen in het reisgedrag zullen naar verwachting van het KiM een dempend effect hebben op het OV-gebruik en de spitsdrukke (hoewel NS een risico voorziet dat door de verwachte voorkeur voor thuiswerken op bepaalde dagen, de spreiding over de week onregelmatiger wordt met op specifieke dagen relatief grotere piekdrukke dan voorheen). De mobiliteitsontwikkeling wordt (afgezien van COVID-19) beïnvloed door andere factoren zoals bevolkingsgroei en economische ontwikkeling, en per saldo verwacht het KiM dat reizigers in het OV in 2023, of mogelijk pas in 2025 (in het pessimistische scenario), weer dezelfde afstand afleggen als in 2019 waarna het aantal reizigerskilometers in de jaren nadien verder zal toenemen. Recent speelt hierbij ook de oorlog in Oekraïne waarvan de effecten op mobiliteit nog niet goed te voorspellen zijn.

Hoe werkenden en studerende hun reisdagen over de week zullen verdelen, en op welke momenten reizigers besluiten gebruik te maken van het OV, zal medebepalend zijn voor de mate waarin de drukke in de trein en met name tijdens de (hyper)spits weer zal toenemen. Ik wil graag samen met u, andere overheden, bedrijfsleven, onderwijs en vervoerders werken om de positieve effecten van het thuiswerken, flexibele werken en thuis studeren te behouden en een terugkeer van de files en hyperspits in het OV zoveel als mogelijk te voorkomen. Hiermee wordt de capaciteit op het spoor efficiënter benut, wat ten gunste komt van het beter kunnen accommoderen van de reizigersgroei.

In de afgelopen jaren heeft het Rijk samen met vervoerders, provincies, onderwijsinstellingen en het bedrijfsleven goede stappen gezet om de capaciteit op het spoor in de eerste instantie zo efficiënt mogelijk te benutten met in de afgelopen periode door COVID de nadruk op veiligheid door voorkomen van drukke. In 2023 wil ik voortbouwen op de impuls die door COVID is gegeven aan de samenwerking op dit vlak. IenW vult daarbij haar regierol in door met u, met andere ministeries en decentrale overheden afspraken te maken over een pro-actieve rol in deze samenwerking. Van NS verwacht ik te dien einde dat zij, met inachtneming van de afspraken in de concessie, reizigersspreiding zoveel als mogelijk blijft faciliteren en stimuleren. Ik verzoek NS om in het vervoerplan 2023 verder aan te geven welke initiatieven zij ontplooit om te blijven werken aan reizigersspreiding.

Hierbij kan gedacht worden aan:

- Blijvende inzet NS aan de gesprekken die worden gevoerd in de regio, met lokale overheden, werkgevers en onderwijsinstellingen;
- Het delen van showcases en successen met betrokken partijen;
- Het onderzoeken of samen met werkgevers prikkels kunnen worden ingebouwd om het reizen beter te spreiden;
- Het signaleren van knelpunten voortkomend uit de hyperspits en het onderzoeken van maatregelen, eventueel in samenspraak met partners.

² Bakker, P. e.a. (2021). Mobiliteitsbeeld 2021. Den Haag: Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid

Ad 2) Internationaal spoorvervoer

Er is in Nederland en Europa blijvend aandacht voor het verbeteren en stimuleren van het internationaal spoorvervoer. Onder andere in het coalitieakkoord zijn het verbeteren van de internationale (nacht)verbindingen (aansluitend op HSL-knooppunten over de grens) en de wens om vervoer per trein binnen Europa zowel qua tijd als kosten, een goed alternatief te laten zijn voor het reizen per vliegtuig en auto, ook nadrukkelijk als ambitie benoemd. Het versterken van het internationale en grensoverschrijdende netwerk betreft daarbij een sectorbrede ambitie die ik, net als mijn voorgangers, van harte omarm. In de samenwerking tussen onze organisaties is de afgelopen jaren daarom ook veel aandacht geweest voor het verbeteren van de internationale treinreis. Het internationale spoorvervoer blijft dan ook hoog op de agenda staan.

Juist voor de regio's nabij de grens kan het versterken van de internationale verbindingen een belangrijke impuls geven aan de economie, onderwijs en grensoverschrijdende samenwerking. Daarnaast kan het internationaal spoorvervoer een interessant alternatief zijn voor reizen op de middellange afstand. In het vervoerplan 2020 heeft NS hiertoe diverse verbetermaatregelen opgenomen voor de huidige concessietermijn tot 2025. Het verbeteren van de internationale verbindingen (inclusief kort grensoverschrijdende verbindingen) is gebaat bij meerjarige focus.

Ik verzoek NS om komend jaar internationaal spoorvervoer als prioriteit mee te nemen in haar plannen en verwacht dat u de verbetermogelijkheden voor het internationaal spoorvervoer, binnen de kaders van de concessie, verder onderzoekt en nader uitwerkt, en daar waar mogelijk de samenwerking zoekt met de buitenlandse vervoerders en vervoerspartijen, ook binnen de luchtvaartsector. Hierbij kan NS zich richten op verbeteringen ten behoeve van de (middel-)lange termijn maar ook de mogelijkheden benutten die op dit moment – op korte termijn – al succesvol zouden kunnen zijn. Om dit te kunnen bewerkstelligen verzoek ik NS, om hierin ook samen met partners, te bestuderen welke mogelijkheden er bestaan op het gebied van reistijd en frequenties, prijs en comfort.

U kunt hierbij denken aan:

- Voortgezette inzet NS - met partners - ter verbetering van de IC Berlijn, zowel infrastructureel, qua dienstregeling, maar ook door verbeterd materieel;
- Voortgezette inzet NS – met partners – ter verbetering van de kort grensoverschrijdende verbindingen naar het zuiden;
- Het verder verkennen van de mogelijkheden hoe de trein op afstanden tot 700 kilometer een volwaardig en betaalbaar alternatief voor het reizen per vliegtuig kan zijn;
- Het onderzoeken of tickets van internationale en buitenlandse vervoerders aangeboden kunnen worden via de NS verkoopkanalen.

Tot slot

Ik verwacht dat u de hierboven genoemde beleidsprioriteiten en ook de beleidsprioriteiten uit voorgaande jaren een herkenbare plek geeft in het vervoerplan 2023 en de uit te voeren acties en maatregelen concreet beschrijft. Tevens verwacht ik dat NS net als in eerdere vervoerplannen uitgebreid ingaat op

de programma's onder concessiesturing die zij in 2023 uitvoert en laat zien op welke wijze programma's bijdragen aan prestatieverbetering en de realisatie van de doelen van de Lange Termijn Spooragenda. Laatstelijk verwacht ik van NS dat zij zich ook in 2023 onverminderd zal inzetten voor de uitbreiding van de treindienst de komende jaren, en de hiervoor noodzakelijke voorbereidingen treft (bijvoorbeeld ten behoeve van de introductie van de airportsprinter, de instroom van het ICNG materieel en de overeengekomen PHS productstappen). Dit alles, inclusief de onzekerheid omtrent COVID-19, zal ik meewegen in mijn beoordeling van het vervoerplan voor het jaar 2023.

Hoogachtend,

DE STAATSSECRETARIS VAN INFRASTRUCTUUR EN WATERSTAAT,



drs. V.L.W.A. Heijnen

Bijlage – Programma's onder concessiesturing

Programma's	Toelichting
STS verbeterprogramma (samen met ProRail)	Het STS-verbeterprogramma is gericht op het verhogen spoorwegveiligheid (botsrisico trein-trein) door vermindering van zowel het aantal STS passages, als het bereiken van gevaarpunten als het aantal ongevallen.
Verbeterprogramma HSL-Zuid	Het Verbeterprogramma HSL-Zuid richt zich hoofdzakelijk op het verminderen van de uitval op de HSL-Zuid en op het verbeteren van de punctualiteit. Vanaf 2018 is de Intercity Brussel op het Nederlandse deel van de HSL-Zuid ook in de scope van het verbeterprogramma opgenomen.
Programma Cybersecurity	Het programma Cybersecurity heeft als doel om de cyberweerbaarheid en de cyberveiligheid van het vervoer op het hoofdrailnet zoveel als redelijkerwijs mogelijk te verbeteren. In het programma werken NS, ProRail en IenW gezamenlijk aan dit doel.