

Directie

Postbus 2025
3500 HA Utrecht

Bezoekadres Hoofdgebouw IV
Laan van Puntenburg 100
Utrecht

Ministerie van Verkeer en Waterstaat
t.a.v. mevrouw T. Netelenbos
Postbus 20901
2500 EX Den Haag

Uw kenmerk
Ons kenmerk Dir/KN/2002/50
Onderwerp Herstelkoers NS en Overgangscontract II

Telefoon 030 - 235 61 83
Telefax 030 - 235 80 12

Utrecht, 27 juni 2002

Geachte mevrouw Netelenbos,

Zoals overeengekomen op 3 januari jl., eindigt mijn contractuele verbintenis als President Directeur a.i. van de NV Nederlandse Spoorwegen op 30 juni aanstaande. Conform de afspraak met u bied ik u hierbij mijn bevindingen over de afgelopen periode van januari tot juni aan, alsmede de door de directie en Groepsraad ingezette activiteiten en maatregelen.

Mijn opdracht was het brengen van rust en herstel bij NS, als opmaat voor verdere verbetering op middellange termijn. Het verheugt mij, bij het einde van mijn termijn u te kunnen mededelen dat er inmiddels in de afgelopen maanden weer rust is gekomen. Bovendien ligt het bedrijf op koers, zijn de arbeidsrelaties verbeterd, zijn de fundamenten van strategie en cultuuromslag gelegd, is de managementsturing aangescherpt, is een ambitieus kostenreductieprogramma in volle gang, zijn de relaties met belangrijke stakeholders verbeterd, en - waar het uiteindelijk om gaat - worden de kwaliteits-verbeteringen voor de reiziger gestaag zichtbaar. En hoewel er op al de bovengenoemde aspecten nog een weg te gaan is, loopt die weg inmiddels weer naar boven.

Daarom kan ik met een gerust hart het roer per 1 juli overgeven aan mijn collega's in de Directie, in wie ik een groot vertrouwen heb. We hebben dit samen met elkaar gedaan, samen met de leden van de Groepsraad en in feite met alle NS'ers.

Deze brief is opgezet langs de volgende inhoudsopgave:

- I. Aangetroffen situatie bij aantreden januari 2002
- II. Ondernomen activiteiten en maatregelen tot medio juni 2002
- III. Tot nu toe bereikte resultaten voor de reiziger
- IV. Ambities en aanbod aan de samenleving
- V. Verbeterprogramma tot en met 2005 en te verwachten resultaten

VI. Tenslotte

I. AANGETROFFEN SITUATIE BIJ AANTREDEN IN JANUARI 2002***Dienstregeling kon onvoldoende uitgevoerd worden***

Begin 2002 kon NS, evenals in 2001, niet de dienstregeling uitvoeren op een kwalitatief acceptabele manier. Dat had een aantal oorzaken, zowel binnen NS zelf als daarbuiten. NS had nog steeds te kampen met een tekort aan treinen, aan personeel (vacatures), gecombineerd met een te hoog ziekteverzuim en een te grote achterstand in het onderhoud van materieel. Ook het aantal storingen van de infrastructuur (sein- en wisselstoringen, draadbreuken etc.) lag op een hoog niveau. Bovendien was het logistieke systeem van de hele sector (zowel NS als de Taakorganisaties) nog te rigide en onvoldoende flexibel om verstoringen snel op te lossen en sneeuwbal effecten te voorkomen (de problematiek van de "bijsturing" bij verstoringen).

Verkokering in organisatiestructuur

De uitplaatsing van de Taakorganisaties (Railned, Railinfrabeheer en Railverkeersleiding) uit NS en de opsplitsing van NS in de diverse NV's – hoe logisch ook – heeft NS niet onberoerd gelaten. Binnen NS, maar ook tussen NS en de Taakorganisaties, was sprake van onvoldoende samenwerking. Er werd te veel langs elkaar heen gewerkt en het bedrijf kenmerkte zich door ingewikkelde regelmechanismen die de slagkracht en efficiency beperkten.

Medewerkers NS gevangen in oude paradigma's

NS was begin dit jaar een bedrijf met verstoorde arbeidsverhoudingen. Daarnaast heerste er een gevoel van onmacht en wantrouwen bij met name de 'eerstelijns'-medewerkers. In mijn veelvuldige gesprekken met deze medewerkers in kantines, op de treinen, in de werkplaatsen en op de stations kwam dat zeer duidelijk naar voren. De gedetailleerde regelgeving en het als bureaucratisch aangevoelde 'blauwdruksysteem' leidden tot een gevoel van het ontbreken van de "menselijke maat" bij met name deze grote groep medewerkers, die dagelijks voor een zware taak staan. Zij kregen in hun ogen onvoldoende erkenning van - en respons op - hun vakmanschap. Daarenboven was er een ledenstrijd tussen VVMC en FNV, waardoor radicalisering van standpunten ontstond en sprake was van onderling wantrouwen tussen de bonden.

Verhouding en samenwerking tussen NS en V&W onder druk

Ten aanzien van de relatie tussen NS en het Ministerie van Verkeer en Waterstaat constateerde ik een wederzijds verstoorde verhouding, die zich kenmerkte door een gebrek aan wederzijds vertrouwen en transparantie, communicatie en helderheid.

Zorgwekkende financiële situatie

Rond 1995 heeft NS een periode van intensieve kostenbesparingen doorgemaakt. Deze zijn op sommige punten te ver doorgeschoten, waardoor er nu bijvoorbeeld te weinig reserve hoofdonderdelen voor het onderhoud en de reparatie van treinen ter beschikking staan. In de periode daarna waren er incidentele meevallers door bijvoorbeeld de goed getimede verkoop van Telfort. De opbrengst van de verkoop leek de indruk te wekken dat de financiële situatie van NS redelijk

rooskleurig was. De laatste twee à drie jaar is veel gedaan om de kwaliteit te verbeteren, het in 1999 ingezette programma "Bestemming:Klant" was daar het startpunt van. Daarbij kreeg de beheersing van kosten echter een lagere prioriteit. Daarnaast veroorzaakte de slechte performance een extra druk op de kosten door de inhuur van extra medewerkers, het hoge ziekteverzuim, extra overwerk etcetera. Bovendien is in 2001 besloten vanwege de matige kwaliteit van de dienstverlening de tarieven in 2002 vooralsnog niet te verhogen. Door de slechte performance kreeg NS bovendien te maken met een flinke stagnatie van de reizigersgroei, waardoor de opbrengsten minder stegen dan de kosten. Dit alles leidde tot een sterke teruggang van het resultaat en tot een somber financieel perspectief. Desondanks is de balanspositie vooralsnog solide.

Dreiging van verlies van 'license to operate' in de maatschappij

Resultaat van dit alles was een steeds verder afnemend vertrouwen in NS door onze reizigers en de publieke opinie. Ook het onvoldoende vertrouwen van de reizigers- en consumentenorganisaties, verenigd in het LOCOV, ten aanzien van het beleid en de besluitvorming van NS, onderstreepte dit. NS dreigde vanwege haar slechte imago haar 'license to operate' in de maatschappij te verliezen. Met de 'license to operate' bedoel ik dat de maatschappij, de reizigers en de stakeholders het NS gunnen om het spoorvervoer in Nederland te verzorgen en de onderneming toe te staan om de voor de continuïteit van de dienstverlening en de onderneming noodzakelijke besluiten te kunnen nemen en te kunnen uitvoeren.

Desondanks grote "spirit" en "wil om eruit te komen" bij NS'ers

Ondanks de bovengenoemde problematiek en ondanks de schokgolf die het wegvallen van de "top" meebracht, was er in het bedrijf een grote mate van veerkracht bij de eerstelijns medewerkers en blijvend enthousiasme - naast rouw - bij het management te constateren. Er was een wil om eruit te komen en men was zeer hard bezig om vele verbeterprogramma's door te voeren. Van dit alles was ik diep onder de indruk. Het is waarschijnlijk hieraan te danken dat er tegen het einde van 2001 uiteindelijk toch nog bijna 4 van de 5 treinen op tijd reden. Iets wat objectief gesproken – gezien de situatie – veel lager had kunnen zijn. Uiteraard verhuult dat niet, dat zulks op zich veel te weinig is voor een adequate serviceverlening aan de reiziger.

II. ONDERNOMEN ACTIVITEITEN EN MAATREGELEN TOT MEDIO JUNI 2002

Er is zeer hard gewerkt om de prestaties van NS voor de klanten op korte termijn te verbeteren. De bereikte resultaten komen in hoofdstuk III aan de orde. In het onderhavige hoofdstuk II komen de maatregelen aan de orde die daar de basis voor moeten vormen.

Allereerst wordt ingegaan op (A) de analyse van de situatie en de gekozen wijze van aanpak van de vele uitdagingen waar NS voor stond. Vervolgens wordt aangegeven (B) welke verbeteringsmaatregelen zijn ingezet.

A. Analyse en gekozen wijze van aanpak

In de eerste vier weken is geanalyseerd hoe het bedrijf er financieel voorstond. Ondanks de sterke achteruitgang in winstgevendheid, is de balanspositie van NS gelukkig zodanig, dat er een zekere financiële buffer bestond om enige tijd te "kopen". Dat betekent daarom dat de afgelopen maanden gebruikt konden worden om het fundament voor de zo noodzakelijke structurele

verbetering van arbeidsverhoudingen, cultuur, performance, kostenbeheersing, managementsturing en interne en externe communicatie van NS te leggen en de door de vorige directie reeds in gang gezette prestatieverbeteringen door te zetten.

Er is welbewust van afgezien om in deze situatie op korte termijn te "scoren" (alles op de schop, drastische korte termijn acties, dramatische "gebaren", grootse uitspraken en overtrokken beloftes). Dit zou in het licht van de aangetroffen situatie bij NS niet alleen onvoldoende daadwerkelijke of snellere verbeteringen voor de reiziger hebben opgeleverd, maar zou voor de interne cohesie en spankracht van de NS-ers en de NS-organisatie zelfs contraproductief zijn geweest. Hierdoor zou sprake zijn geweest van een verdere achteruitgang, in plaats van een vooruitgang. Dat betekent overigens niet, dat er niet op vele fronten binnen NS, maar ook tussen NS en zijn belangrijkste stakeholders verdere verbeteringen moeten komen.

B. Ingezette verbeteringen onder het motto: Rust naar binnen en buiten, service voorop, kosten omlaag

Allereerst was het nodig om, zowel binnen NS als erbuiten, rust te creëren om het bedrijf de tijd te geven om intern de zaken op orde te stellen en de veelheid van projecten en activiteiten te focussen en in lijn te brengen. Het op orde brengen behelsde de volgende zaken:

Vaststellen en uitdragen van visie en beleid

Zo snel mogelijk – na vijf weken – is allereerst de visie en koers van NS gefinaliseerd en uitgedragen in de organisatie en naar de media. Later is die visie verder uitgewerkt en aangevuld met de ambitie, de strategie en de sturingsfilosofie voor de komende jaren. Deze zijn intern naar het management en de medewerkers gecommuniceerd.

Verbeteren service aan reizigers

De reeds in gang gezette Verbeterprogramma's uit het Verbeterplan (dat opgesteld was omdat de targets van het Overgangscontract II* niet werden behaald), zijn onder leiding van een Programmadirecteur aangescherpt en voortgezet. Vrijwel alle doelstellingen uit het Verbeterplan** voor de jaren 2001 en 2002 (met voor enkele criteria ook halfjaarlijkse ijkpunten) zijn daarbij behaald, een hoopgevende ontwikkeling ook voor de volgende jaren (het Verbeterplan heeft een horizon tot en met 2005). Hierbij is in de periode januari – juni 2002 een verdere focus en prioriteitstelling gerealiseerd (voor resultaten, zie hoofdstuk III).

Daarnaast heb ik gemerkt hoezeer het thema van sociale veiligheid in treinen en op stations leeft onder onze reizigers en onze medewerkers. Daarom is het thema als prioriteit op de agenda van het bedrijf en de overheid gezet. NS besteedt zelf € 45 mio per jaar aan sociale veiligheid, maar kan dit maatschappelijke wijdvertakte probleem niet in haar eentje oplossen. Daarom wordt nu actief gezocht naar samenwerking met de politie (extra politiemensen en streven naar landelijke

* Het Overgangscontract II werd in december 2000 afgesloten voor de periode tot en met juni 2001 en is daarna twee keer voor een half jaar verlengd tot 30 juni 2002. Het Verbeterplan werd eind augustus 2001 opgesteld omdat de punctualiteitsprestaties achterbleven bij de targets uit het Overgangscontract II. In december 2001 is bij de tweede verlenging het Verbeterplan als bijlage toegevoegd aan het Overgangscontract II

** Zie bijlage 1 voor een overzicht van de gerealiseerde verbeteringen ten opzichte van de geformuleerde doelstellingen in het Verbeterplan.

afspraken voor ondersteuning van conducteurs en servicemedewerkers), de gemeentes (Keurmerk sociale veiligheid stations) en provincies (nadruk op menselijke maat bij aanbestedingen). Daarnaast is – samen met alle vakorganisaties en met de reizigersvereniging ROVER – een brief aan de Kabinetsinformatuur geschreven over sociale veiligheid. Het gezamenlijke optrekken is overigens op zich al een belangrijke (en nieuwe) stap vooruit.

Verbeteren interne bedrijfscultuur en arbeidsrelaties

Zoals beschreven was het vertrouwen van de medewerkers in het systeem van het bedrijf zeer laag. Er is weer impuls gegeven aan het herstel van dat vertrouwen, met name aan de eerstelijns-medewerkers van NS. Er is in kaart gebracht wat de voor NS relevante markt- en politieke ontwikkelingen zijn (onder andere chipkaart, toegangsbeheersing stations en aanbestedingen) en hierin zijn (intern) strategische keuzes gemaakt. Deze keuzes en de mogelijke gevolgen hiervan voor het rijdend personeel zijn gepresenteerd met als titel “Reisgids” voor de toekomst. Dit nu niet als een “blauwdruk” maar als een open uitnodiging voor dialoog van management aan de eerstelijns-medewerkers.

De interne communicatie is op een andere manier in gang gezet: meer pro-actief, meer open, geen ‘hidden agendas’. In de afgelopen maanden zijn vier persoonlijke brieven rechtstreeks aan alle medewerkers gestuurd inzake de meest relevante ontwikkelingen.

Verbeteren sturing op hoofddoelstellingen en financieel management

De wensen van onze klanten zijn leidend geweest in het vaststellen van de hoofddoelstellingen voor NS. Allereerst: “Wij doen het allemaal voor onze klanten, zij betalen ons loon en zij bepalen of wij de ‘license to operate’ krijgen”. Daarom moeten wij steeds:

1. Op tijd rijden
2. Informatie en vriendelijkheid verschaffen
3. Aan sociale veiligheid bijdragen
4. Voldoende vervoerscapaciteit creëren
5. Schone treinen en stations realiseren

Dit behoort de focus van ons handelen te zijn door het gehele bedrijf heen. Verbeteringen op deze vijf hoofddoelstellingen hebben de grootste waarde voor onze klanten. In het verleden werd de aandacht te vaak versnipperd, waardoor per saldo minder resultaten werden geboekt. Op basis van deze vijf hoofddoelstellingen is de management- en sturingsfilosofie geformaliseerd en toekomstvast gemaakt (zie hoofdstuk V waar de sturingsfilosofie nader wordt uitgewerkt).

Omdat we een zelfstandig bedrijf zijn en dus ook voor continuïteit in financieel opzicht dienen zorg te dragen, zijn de kaders van de “financial control” aangescherpt, waarbij geldt dat NS slechts haar maatschappelijke doelstelling kan realiseren als de kosten verlaagd en in de hand worden gehouden. Kostenbeheersing is daarbij niet in tegenspraak met “kwaliteit voor de klant”, maar is daarvoor juist een voorwaarde.

Normaliseren van de relaties met LOCOV, Taakorganisaties en V&W

De geconstateerde verstoorde verhoudingen met de belangrijkste stakeholders moesten worden verbeterd. Er is veel geïnvesteerd (tijd, energie, open communicatie) in verbetering van de relatie

met het Ministerie van Verkeer en Waterstaat en de reizigers- en consumentenorganisaties, verenigd in het LOCOV. Ten aanzien van de reizigers- en consumentenorganisaties is ook intern een procedure ter verbetering van de contacten vastgesteld.

Met de Taakorganisaties is de samenwerking geïntensiveerd. Op het gebied van de transportbesturingsorganisaties is grote voortgang geboekt: dit voorjaar is een verbeterproces gestart, waaraan het management gezamenlijk leiding geeft en waarin medewerkers vanuit beide organisaties in gezamenlijke bijeenkomsten ideeën inbrengen.

Met alle partijen in de sector is bovendien een vooruitstrevend project gestart en tot een veelbelovend tussenresultaat gebracht: Benutten en Bouwen, waarin op een zeer fundamentele wijze is gekeken naar de toekomst van de gehele spoorsector. Deze studie kan naar verwachting de basis vormen voor de ontwikkelingen op kortere en langere termijn van het spoor, voor zowel het reizigers- als het goederenvervoer.

Daarnaast is begin dit jaar met het Ministerie van Verkeer en Waterstaat en de Taakorganisaties intensief samengewerkt in de voorbereiding van de behandeling van de nieuwe Spoorwegwet en Concessiewet, die in april door de Tweede Kamer zijn aangenomen. Op dit moment wordt door alle partijen gewerkt aan de technische uitwerking van deze wetgeving in concessies, overeenkomsten en onderliggende regelgeving.

Verbeteren externe communicatie naar media

Er heeft het afgelopen halfjaar een beleidswijziging plaatsgevonden waarbij NS meer, opener en pro-actiever heeft gecommuniceerd met de media. De aanmerkelijk minder negatieve aandacht voor NS gaf het bedrijf de rust om aan de verbeteringen te werken. Meer informatie is verstrekt, drie persbijeenkomsten zijn georganiseerd en vele interviews in kranten en op televisie zijn gegeven. Vanaf maart jongstleden is een wekelijkse column over NS in één van de ochtendbladen verschenen.

Verkrijgen van overeenstemming met KNVB over vervoer van supporters en over bestrijding voetbalvandalisme

In mei is er met de KNVB een convenant gesloten waarbij goede afspraken tussen NS en KNVB gemaakt zijn over het besloten vervoer van voetbalsupporters. Uitgangspunt voor NS is dat het gevraagde vervoer te allen tijde niet mag leiden tot overlast voor de reguliere klanten van NS. Slechts in zeer bijzondere situaties kan worden afgeweken. Clubs waarvan de supporters overlast veroorzaken zullen een gele en daarna een rode kaart (niet meer vervoeren bij vier komende uitwedstrijden) krijgen.

2-2-2002 en Koninginnedag zeer geslaagd

Dankzij een zeer grondige voorbereiding, het zeer goed lering trekken uit de ervaringen van Koninginnedag 2001 en een grote inzet van vele NS-ers, medewerkers van de Taakorganisaties, de politie, gemeente Amsterdam, en de overige vervoersbedrijven, zijn twee feestelijke hoogtepunten dit voorjaar, namelijk het huwelijk van onze Kroonprins op 2 februari en Koninginnedag 2002, bijzonder goed verlopen, als we kijken naar de zeer grote stromen reizigers die zonder noemenswaardige problemen uitstekend zijn vervoerd. Op deze plaats wil ik nogmaals aan allen een compliment geven voor deze prestatie.

III. TOT NU TOE BEREIKTE RESULTATEN VOOR DE REIZIGER

De onder II B genoemde activiteiten en maatregelen zijn alle gericht op de fundamenteën voor het verbeteren van de door de reiziger gewenste kwaliteitsaspecten. Zoals eerder gezegd zijn deze vastgelegd als focus voor het handelen, middels de vijf hoofddoelstellingen van het concern. De resultaten tot nu toe zullen in dit hoofdstuk III onder die noemer worden gerangschikt. In Bijlage 1 worden de resultaten in kwantitatieve zin afgezet tegen de doelstellingen zoals ze in het Verbeterplan van augustus 2001 en de in maart aan u gezonden 'Monitor Verbeterplan' zijn beschreven. Vrijwel alle targets zijn gehaald (behoudens het wegwerken van de onderhoudsachterstand bij het treinmaterieel).

1) Op tijd rijden

Punctualiteit, aansluitingen, uitval treinen

De punctualiteit stijgt weer. Tot en met week 25 is een score van 82,2% behaald. Afgezet tegen de streefcijfers uit het Verbeterplan (80% voor 1^e half jaar 2002) is dat hoopgevend. De cumulatief dalende trend lijkt definitief te zijn gekeerd. Voor het eerst sinds twee jaar is de kwartaalscore beter dan het jaar daarvoor. Overigens laten de recente ervaringen (grote hitte, blikseminslag) zien dat door incidenten de punctualiteit opeens weer onder druk kan komen te staan.

Op de aspecten van de punctualiteit waar NS grote invloed heeft is de prestatie nog hoopgevender. De startpunctualiteit (eerste treinen van de dag die op tijd vertrekken, waarbij de definitie voor "op tijd" is binnen één minuut) is met 10 procentpunten verbeterd sinds midden vorig jaar (van 65 naar bijna 75%).

De uitval van treinen daalt ook gestaag. Na 2001, waarin gemiddeld 3,0% uitviel, is het percentage uitgevallen treinen in 2002 (tot en met week 25) gedaald naar 1,7%. Een en ander illustreert ten eerste dat de stabiliteit van het spoorstelsel als geheel verder verbeterd moet worden (daar wordt nu door de Taakorganisaties met NS hard aan gewerkt). En ten tweede dat het moeilijk is om in de contractuele verantwoording van NS, "punctualiteit" als contractitem ongenueanceerd op te nemen. Wat één en ander verder betekent voor de sturing en contractverantwoording komt aan de orde in hoofdstuk V.

Beschikbaarheid treinpersoneel

De beschikbaarheid van machinisten is weer op peil. Op een (bruto) bezetting van ruim 3000 fte's zijn inmiddels 300 nieuwe machinisten geworven. De grootschalige wervingscampagne is hiermee afgerond. Het ziekteverzuim is sinds begin 2001 gedaald met 4,6% tot 9,1%, een trend die verder doorzet.

De personeelscapaciteit van conducteurs is nog niet op voldoende niveau. Weliswaar zijn 280 nieuwe conducteurs geworven, maar door de zogenaamde doorstroom (met name naar de Transportbesturingsorganisatie) en externe uitstroom blijft een tekort bestaan. Met name in de Randstad is de werving problematisch. De doorstroming van treinsurveillanten die na een interne opleiding hoofdconductor worden gaat onverminderd voort. Inmiddels gaat het hier om in totaal

150 medewerkers. Overigens is de inzetbaarheid van conducteurs wel door de afkoop van WTV-dagen per saldo met enkele tientallen fte's vergroot.

Aan het terugdringen van het ziekteverzuim is ook hard gewerkt: sinds de piek in 2001 is het verzuim gedaald met 4,8% tot (een nog steeds te hoge) 13%.

De doelstellingen op het gebied van de werving van treinsurveillanten zijn, onder andere door een zeer succesvolle wervingscampagne, volledig gerealiseerd (van 530 medio 2001 tot 760 nu). Na een stijging in het ziekteverzuim in 2002 (maart: 11%) is nu weer een daling ingezet (juni: 8,9%); of deze daling een structureel karakter heeft zal de komende maanden moeten blijken. Vrijwel alle nieuwe medewerkers doorlopen, voordat zij hun nieuwe functie volledig kunnen uitvoeren, eerst een opleidingstraject. Daarvoor is de capaciteit bij het NS-opleidingsinstituut het afgelopen jaar met tientallen procenten uitgebreid.

Transportbesturing – samenwerking NS en Railverkeersleiding

Sinds december 2001 vindt nauwe samenwerking tussen NS en Railverkeersleiding plaats. Deze is in het voorjaar verder geïntensiveerd. Het resultaat is dat, met uitzondering van zeer buitengewone omstandigheden, wordt voorkomen dat het treinverkeer volledig vastloopt. Ook de inktvlekwerking van vertragingen wordt met deze samenwerking beperkt.

Voorts zijn de voorbereidingen door NS en Railverkeersleiding in volle gang voor een aanpassing van de werkwijze gedurende de eerste fase van een verstoring. De treindienstleider van Railverkeersleiding en de knooppuntcontroller van NS krijgen daartoe meer regelruimte, zodat zij sneller handelend kunnen optreden. Verder worden de netwerkgrenzen van NS en Railverkeersleiding gelijkgetrokken; dit voorkomt onder andere misverstanden in de communicatie. En de bijstuuringsorganisatie van NS beschikt inmiddels over voldoende opgeleide medewerkers. Per 1 juli is het systeem Tracking en Tracing beschikbaar op alle regelcentra. Daarmee is het mogelijk om bij verstoring snel inzicht te verkrijgen in waar het materieel zich bevindt.

Alternatief productiemodel

De directie en de ondernemingsraad van NS Reizigers hebben een akkoord gesloten over het 'alternatieve productiemodel'. In dit model, dat in de basis ontwikkeld is door de Ondernemingsraad van NSR, worden de lusten en lasten van het werk verdeeld onder het treinpersoneel. De ondernemingsraad is een jaar intensief bezig geweest met de ontwikkeling van het model. Vanaf de nieuwe dienstregeling op 15 december wordt de nieuwe werkwijze gefaseerd ingevoerd. De directie heeft de filosofie van het model overgenomen en het samen met de OR werkbaar gemaakt voor de logistieke planningsregels van NS en de wensen van de klanten. Het resultaat is een nieuw productiemodel. De klant krijgt naar verwachting een beter product door betere samenwerking, motivatie en intern vertrouwen. Voor medewerkers betekent het meer van de door hen gewenste variatie en eerlijke verdeling van minder leuk werk, volgens vaste regels met vaste treinteams.

Graag spreek ik mijn waardering uit voor de OR van NS Reizigers, omdat zij niet zijn gekomen met een model van voor juni 2001 maar welbewust rekening hebben gehouden met de toekomst en daarbij 1 op 6 medewerkers hebben betrokken zodat er sprake is van een stevige basis. Tevens spreek ik mijn waardering uit voor het management van NS Reizigers, die serieus en

inhoudelijk op de voorstellen zijn ingegaan. Daarnaast een compliment aan beide teams, omdat ze op een moderne en open manier inhoudelijk overleg hebben gevoerd.

2) Informatie en vriendelijkheid verschaffen

Informatie

NS heeft een groot aantal voorzieningen op stations getroffen om reizigers beter te informeren, met name bij verstoringen. We weten dat reizigers met name in die situatie behoefte hebben aan goede informatie. Op 10 knooppuntstations zijn dynamische vertrekstaten geplaatst, waarop te zien is welke trein van welk perron vertrekt, inclusief actuele wijzigingen. Vanaf 1 juli worden daar nog eens 12 stations aan toegevoegd. Op 44 stations zijn borden geplaatst waar actuele informatie wordt gegeven bij ernstige verstoringen. Ook op de kleinere stations met Wizzl-winkels is via teletekst nu actuele informatie voor de reiziger beschikbaar.

Loket- en omroepmedewerkers zijn uitgerust met een 'infomaat', waardoor zij de meest actuele informatie snel kunnen verstrekken. Ook de naleving van de contractafspraken met Railverkeersleiding (die de omroep als betaalde opdracht voor NS verricht) wordt nadrukkelijker aan de orde gesteld. Nu de systemen en middelen op orde komen zullen de aandacht en de focus in de sturing verschuiven naar de rol en taakinvulling van de medewerkers. Daartoe heeft in het werkoverleg met de eerstelijns-medewerkers de informatieverstrekking aan de reizigers meer expliciet een plaats gekregen. Hier zijn echter nog vele inspanningen noodzakelijk.

Vriendelijkheid en service

Inmiddels zijn 14 stations ingericht als "maximum service station". De loketten op deze stations zijn vervangen door open balies, en een groot deel van de loketmedewerkers heeft nu een functie gekregen als servicemedewerkers, die van vroeg tot laat op het perron en in de stationshal aanwezig zijn om klanten te helpen en informatie te geven. Deze ontwikkeling is mede mogelijk gemaakt door de plaatsing van miniautomaten, waardoor de verkoop van eenvoudige kaartjes meer via de automaten wordt afgehandeld. De medewerkers hebben daardoor tijd om service te verlenen, in plaats van het routinematig verkopen van kaartjes.

De introductie van de Euro binnen NS is voor de reizigers vlekkeloos verlopen.

De uitbreiding van het personeelsbestand servicemedewerkers is inmiddels voltooid; de centrale werving is beëindigd. De bezetting van 970 fte's per 1 juli 2001 is uitgebreid door de instroom van 250 nieuwe medewerkers. Daarnaast is het ziekteverzuim gedaald tot 10,2% in mei (een verbetering van 4,3% ten opzichte van de piek eind 2001).

3) Aan sociale veiligheid bijdragen

Sociale veiligheid staat als gezegd zeer hoog op de agenda van NS. NS besteedt op jaarbasis € 45 mio aan sociale veiligheid. Sinds februari is de surveillance op 21 stations uitgebreid. Er staan op een groot aantal stations inmiddels 1500 camera's (in een opvallende gele kleur). Ook verlichting en inrichting (bomen/struiken) is verbeterd om het gevoel van onveiligheid te verminderen. De 'probleemstations' hebben in 2002 extra aandacht gekregen. Amsterdam Lelylaan heeft 'beheerste toegang' gekregen (hekjes met bewaking). Dit past in het lange termijn plan voor de plaatsing van toegangspoortjes op alle grote stations in Nederland, in combinatie met de introductie van de chipkaart .

Op een groot aantal stations vindt overleg plaats met de lokale ondernemers over welke bijdrage zij kunnen leveren aan de sociale veiligheid. Dit heeft geleid tot concrete acties zoals anti-agressie trainingen en de introductie van een "buren-belsysteem". In mei is het "TrainStation" in gebruik genomen : dat is een trainingscentrum voor onder andere conducteurs, waar zij – met acteurs – kunnen trainen in het omgaan met agressie. In samenwerking met de gemeente Heerlen is een pakket van maatregelen in uitvoering om de problematiek van drugsverslaafden integraal aan te pakken. Met het Ministerie van Justitie, politie en gemeentes wordt gewerkt aan de invoering van een keurmerk "Veilig station", voor het hele land. Begin juli worden er 10 gemeenten uitgenodigd voor een proef, Heerlen heeft zich als eerste hiervoor officieel beschikbaar gesteld.

4) Voldoende vervoerscapaciteit creëren

Beschikbaarheid zitplaatsen

De beschikbaarheid aan zitplaatsen verbetert door de instroom van nieuw materieel, verlenging van de huurcontracten van gehuurd materieel en door de vermindering van de onderhoudsachterstand in de werkplaatsen. In totaal komen er op deze wijze in 2002 19.000 zitplaatsen bij (dat is een uitbreiding van 10%).

Instroom nieuw materieel

Conform de verwachtingen in het Verbeterplan is in februari de aflevering gestart van 150 volledig vernieuwde Duitse Intercity-rijtuigen met in totaal 10.000 zitplaatsen. Inmiddels is ruim de helft afgeleverd, de rest volgt in het 3^e kwartaal van 2002. De aflevering van de nieuwe (verlengde) Intercity-dubbeldekkers is ook gestart. Inmiddels rijden de eerste vier eenheden in een proefbedrijf op de lijn Amsterdam – Vlissingen, eind van dit jaar zullen dat er 20 zijn. De totale uitbreiding met 378 eenheden levert 40.000 zitplaatsen extra op. Op enkele lijnen in het Noorden rijden 19 volledig gerenoveerde dieseltreinen. De elektrische treinen die hierdoor vrijkomen worden vooral in de Randstad ingezet.

Nieuwe investeringen

In april is besloten tot de investering in nieuwe treinen voor het vervoer over korte afstanden in de Randstad. Deze lightrains (een vorm van lightrail treinen die ook op het hoofdrailnet kunnen rijden) worden vanaf 2005 afgeleverd. De eerste order betreft 110 treinen voor € 250 mio. In totaal heeft NS nu voor 1 miljard Euro nieuwe treinen in bestelling.

Onderhoudsachterstand werkplaatsen

In alle werkplaatsen is zeer veel werk verzet om de achterstanden in te lopen. Een verbetering van 25% (van 235 naar 175 eenheden) is gerealiseerd. Een tegenvaller is de extra grote schade door brandjes in treinen en botsingen. Daardoor staan nu ruim 40 eenheden in de werkplaats.

De personeelscapaciteit is het afgelopen jaar uitgebreid. Op een personeelsbestand van bijna 2600 (storings)monteurs (fte's) per 1 juli 2001 zijn 320 nieuwe medewerkers binnengehaald. Het ziekteverzuim van onderhoudsmonteurs is na de piek in 2001 van 11,7% met 3,7% gedaald, een goede ontwikkeling. In diverse werkplaatsen worden op dit moment grote investeringen gedaan om de capaciteit verder uit te breiden. In totaal investeert NS in modernisering en uitbreiding van de werkplaatsen € 190 mio in de komende 5 jaar.

5) Schone treinen en stations realiseren

Op het gebied van schoonmaak is flink geïnvesteerd in extra schoonmaakcapaciteit. De capaciteit voor de schoonmaak van treinen is met 15% uitgebreid en sinds 1 januari 2002 wordt op grote stations extra schoongemaakt en zijn afvalbakken bijgeplaatst. Vanaf 1 juli zullen ruim 100 zelf-reinigende toiletten worden bijgeplaatst. De verbeteringen zijn zichtbaar, maar worden door de klant nog niet zo ervaren (wat overigens aangeeft dat de perceptie van de klant blijkbaar ook door andere factoren wordt beïnvloed). Er is versneld aandacht gegeven aan kleine bouwkundige aanpassingen om de stationsbeleving prettiger te maken. Voor het verwijderen van zwerfvuil tussen sporen zijn 15 perronspoorzuigers aangeschaft.

De balans tussen het beheer van de stations – gericht op een veilig, schoon en prettig verblijf – en de commerciële exploitatie verbetert. Dit komt ook tot uitdrukking in de samenwerking met Railinfrabeheer. In de nieuwe beheersovereenkomst worden normen voor de te bieden basiskwaliteit vastgelegd.

Tot slot zijn 28 stationsbeheerders aangesteld, die ieder een aantal stations onder hun hoede hebben. Zij zijn de ogen en oren op het station. Zij herstellen kleine storingen, controleren de schoonmaakbedrijven, hebben contact met de gemeentes over het voorplein etc.

IV. AMBITIES EN AANBOD AAN DE SAMENLEVING

Het is belangrijk dat er een helder toekomstperspectief voor NS is. Op de korte, én op de lange termijn. Er zijn keuzes gemaakt ten aanzien van de missie, visie en strategie voor NS. NS heeft de ambitie om een belangrijke bijdrage te leveren aan het maatschappelijke probleem van mobiliteit, onder de voorwaarde van een gezond financieel perspectief. In dit hoofdstuk wordt achtereenvolgens ingegaan op (A) de ambities van NS voor de samenleving op langere termijn,

daarna worden (B) een aantal strategische keuzes m.b.t. de positionering van NS behandeld, en tenslotte wordt ingegaan op (C) de korte termijn, waarin "huis op orde" en "huishoudboekje op orde" centraal staan.

A. Ambities lange termijn: blijvende nadruk op Nederland, maar ook pro-actief inspelen op Europese ontwikkelingen

NS heeft haar missie geformuleerd: Iedere reiziger veilig, comfortabel en op tijd vervoeren. Met de Reis van de Klant als leidende filosofie wil NS haar klanten een reis bieden van deur tot deur, inclusief veilige, schone en aantrekkelijke stations. NS wil daarbij uitgroeien tot een bedrijf dat de benchmark met de beste spoorbedrijven ter wereld kan doorstaan.

NS heeft de ambitie om naast het Hoofdrailnet de HSL-Zuid en later mogelijk ook de hogesnelheidsverbindingen naar het Noorden en het Oosten op een voor reizigers aantrekkelijke wijze te exploiteren. NS heeft de expertise om integrale en collectieve mobiliteitsoplossingen te ontwikkelen en te implementeren, met meerdere modaliteiten en met inbegrip van vervoer én knooppunt. NS wil hierin de partner en deskundige zijn voor het Rijk en de regionale overheden. Samen met deze overheden wil NS veilige en aansprekende stationsomgevingen creëren en exploiteren.

De gehele spoorsector (Ministerie van V&W, Taakorganisaties, NS en de andere reizigers- en goederenvervoerders) staat voor een grote uitdaging. Op basis van de nieuwe wettelijke kaders en de daaruit voortvloeiende rollen en verhoudingen, kan het spoor een belangrijke bijdrage leveren aan de bereikbaarheid in Nederland, met name in de Randstad. De ambities van zowel overheid als vervoerders liggen hoog, mede gegeven de verwachte forse groei. Naar verwachting zal het reizigersvervoer tot het jaar 2020 met 70% toenemen en in de Randstad zelfs verdubbelen en zullen in goederenvervoer twee à drie maal zoveel treinen rijden. Het aandeel van de trein in de ochtendspits zal toenemen van 25% naar circa 35%.

Wil het spoor de verwachte toevloed van reizigers en verladers een aantrekkelijk, punctueel en betrouwbaar vervoersaanbod kunnen bieden, dan is het noodzakelijk een totaal nieuwe weg in te slaan. Het huidige spoorstelsel is te complex en te kwetsbaar geworden en niet in staat om de verwachte vervoersgroei te accommoderen. Blijkens de resultaten uit het gezamenlijk project Benutten en Bouwen is er een fundamentele kwaliteitssprong nodig in het spoorstelsel. Eerst moet de betrouwbaarheid drastisch worden verbeterd door het stelsel op alle fronten aan te pakken en het robuust en stabiel te maken. Deze systeemsprong vereist het storingsarm maken van materieel én infrastructuur, een sterke vereenvoudiging van het gehele vervoersstelsel en een integrale besturing. De systeemsprong is voorwaarde voor groei en voor een intensiever gebruik van de infrastructuur.

Voor de reizigers zal dit de volgende voordelen hebben:

- Veel meer treinen en kortere reistijden.
- Op langere termijn in de spits in de Randstad elke 10 minuten een trein, zowel voor korte als voor lange afstandsreizigers.
- De totale gemiddelde reistijd neemt af, ondanks het feit dat men voor sommige bestemmingen wat vaker moet overstappen
- Een hogere betrouwbaarheid

De infrastructuur wordt beter benut, de bedrijfszekerheid van het systeem zal toenemen en bij vertragingen zal er minder olievlekwerking en een sneller herstel van de dienstregeling optreden. In dit systeem zal de betrouwbaarheid van de treindienst zeer goed moeten zijn, maar speelt punctualiteit an sich een minder grote rol, vanwege het feit dat de frequentie zo hoog is. De reiziger weet dat er elke 10 minuten een trein komt en dat het missen van een overstap (zoals nu) niet een (half) uur reistijd kost. Per saldo zal het veel meer gaan om de totale reistijd die de reiziger onderweg is.

Voor deze structurele verbetering is van alle partijen een geweldige inspanning nodig. NS zal haar dienstregeling moeten vereenvoudigen (slechts twee in plaats van drie treinproducten, te weten, een sneltreindienst en een stoptreindienst) en de betrouwbaarheid van de productiemiddelen (personeel, materieel) moeten verbeteren. NS zal als onderdeel van de systeemsporang processen en systemen moeten herzien en aanzienlijke kosten maken voor de aanpassingen van dienstregeling en betrouwbaarheid van het materieel, maar beseft dat dit de weg is om het aanbod aan de samenleving werkelijk waar te maken.

De infrabeheerder zal de betrouwbaarheid en de capaciteit (de basiskwaliteit) van de infrastructuur moeten verbeteren. Tevens zal een extra investeringsimpuls in infrastructuur noodzakelijk zijn, onder andere om een aantal inhaalsporen te realiseren en om te voldoen aan de huidige milieu- en geluidsemissie-eisen.

Naast het feit dat de nadruk zal blijven liggen op Nederland, zal NS echter haar taak, als behoeder van de lange termijn continuïteit, op Europees vlak niet verloochenen. Zij zal - naast de inzet op internationale treinen (HSL) - ook actief inspelen op Europese ontwikkelingen als dat opportuun is.

Financieel perspectief NS

NS is in 1995 verzelfstandigd met de opdracht ook financiële zelfstandigheid te bereiken. Bij een tegelijkertijd verminderde overheidssubsidie (van fl 200 mio tot 0, behoudens de overheidssubsidie voor een aantal onrendabele lijnen) leek NS hierin geslaagd. In de periode tussen 1995 en 2000 heeft de kostenfocus de noodzakelijke investeringen in kwaliteit (reparatie-onderdelen, uitrusting van onderhoudswerkplaatsen etcetera) overschaduwde.

NS heeft voor een lange termijn continuïteit een rendement op haar investeringen van circa 10% nodig. Met dit rendement kan NS voldoende treinen blijven kopen en in kwaliteit van knooppunten en dienstverlening blijven investeren. De balanspositie van NS op dit moment is goed te noemen. Zonder adequaat rendement op de investeringen zal deze positie echter snel verslechteren.

B. Strategische keuzes over positie NS

In de afgelopen zes maanden zijn enkele strategische keuzes ten aanzien van de positie van NS gemaakt. Deze keuzes, die hierna worden toegelicht, zijn van belang voor een stabiele en continue ontwikkeling van NS en voor de verhouding met politiek en overheid.

1. NS heeft behoefte aan een eenduidig en stabiel toekomstperspectief (voor de verdere uitwerking zie hierna) en heeft vervolgens nodig dat zij de ruimte en tijd (van politiek en

overheid) krijgt om te werken aan de realisatie van dit perspectief. Frequente koerswijzigingen leiden ertoe dat geen enkele bestemming wordt bereikt.

2. De ambitie, visie, missie (iedere reiziger veilig, comfortabel en op tijd vervoeren) en doelen zijn uitgangspunt voor de vaststelling van de wenselijke positionering en governance van NS.
3. Afspraken tussen overheid (concessieverlener) en NS dienen werkbaar en reëel uitvoerbaar te zijn. NS is aanspreekbaar – en wil verantwoording afleggen aan de concessieverlener – over door NS te beïnvloeden outputcriteria.
4. NS streeft naar voldoende (financieel) rendement om de continuïteit van de onderneming, inclusief de daarvoor noodzakelijke investeringen in treinen, knooppunten en kwaliteit van de dienstverlening, veilig te stellen. NS streeft niet naar een (korte termijn) winstmaximalisatie, maar naar een verantwoord rendement op haar investeringen (rendement op geïnvesteerd vermogen voor belastingen van 10%), om zo de shareholder value, die behalve de financiële kant ook de maatschappelijke rol van NS betreft, te optimaliseren.
5. NS is een zelfstandige onderneming op afstand van de politiek en overheid die op basis van een langdurige exclusieve concessie een publieke dienst verleent. NS geeft zo invulling aan de realisatie van de (bedrijfs)doelen, evenals aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid en het dienen van het publiek belang. De invloed van overheid en politiek wordt vormgegeven via wetten, regelgeving en concessievoorwaarden. De rol van de overheid als aandeelhouder dient zich in lijn met de nota “Beleid overheidsdeelnemingen” te beperken tot de continuïteit van de onderneming. De overheid als concessieverlener kan via de concessie sturen op het publieke belang van de dienstverlening door NS. Interventies door overheid en politiek zouden uitsluitend gericht moeten zijn op die zaken die rechtstreeks te maken hebben met de concessie (de plaats waar het publiek belang geborgd is). Korte termijn/op de operationele bedrijfsvoering gerichte detail-interventies moeten achterwege blijven. NS dient beoordeeld te worden op basis van de bereikte resultaten, niet op basis van de input die daarvoor nodig is.
6. NS heeft in haar missie ‘de Reis van de Klant’ centraal gesteld. Dat betekent dat zij de klant van deur tot deur van dienst wil zijn ook op en rond stations. Daarom – en in het licht van de afspraken die in 1995 zijn gemaakt bij de verzelfstandiging van NS – zijn en blijven knooppunt- en vastgoed-activiteiten core business van NS.
7. Beursgang is voor NS niet opportuun.
8. Indien de markt (met name de Europese schaalvergroting en de toenemende marktwerking leiden hiertoe) dat vereist, gaat NS allianties aan met andere (private) vervoersbedrijven en zal NS zoeken naar externe financiers. In voorkomende gevallen worden die bedrijven medeaandeelhouder: KLM in High Speed Alliance (exploitatie HSL-Zuid), Arriva in Noordned en CMI in Syntus. Indien dat voor de verdere ontwikkeling van de onderneming van belang is, zullen voor dergelijke samenwerkingsverbanden passende financiële structuren worden gevonden.

C. Korte termijn: huis op orde én huishoudboekje op orde

Allereerst zal de komende periode in het teken staan van 'het huis op orde'. NS moet zich volledig wijden aan het realiseren van verbeteringen op de reeds genoemde vijf hoofddoelstellingen:

1. Op tijd rijden
2. Informatie en vriendelijkheid verschaffen
3. Aan sociale veiligheid bijdragen
4. Voldoende vervoerscapaciteit creëren
5. Schone treinen en stations realiseren

De interne sturing (zie ook hoofdstuk V) zal hierop gefocused worden en hieraan kunnen ook de criteria in de contracten en concessies met de concessieverlener worden ontleend (naast de criteria die vanuit de wet voorgeschreven worden ten aanzien van concessies).

De ingezette cultuuromslag, met name in relatie tot onze eerstelijns-medewerkers, zal verder moeten worden doorgezet. Er is weer aandacht voor vakmanschap op elk niveau, de basis voor een gezonde cultuur waarin ieder zich verantwoordelijk voelt voor onze klanten en het resultaat van het bedrijf.

Voorwaarde hiervoor is een 'huishoudboekje' dat op orde is. NS kan alleen haar ambities op korte en lange termijn waarmaken en het serviceaanbod aan de reiziger verbeteren met een gezonde financiële basis. De efficiency van de processen moet en kan beter, de kosten (met name de indirecte) moeten omlaag. Niet alleen in kwaliteit van de dienstverlening, maar ook in financiële performance, moet NS zich met de 'best practice' kunnen meten. De managementcontrol en -sturing zijn inmiddels aangescherpt en zullen nog verder verbeteren, de budgetdiscipline is terug in het bedrijf. De sturingsfilosofie (zie hoofdstuk V) zal in alle managementlagen consequent worden toegepast.

Voor de Hoofdrailnet-concessie ontvangt NS momenteel geen subsidie. In 2001 bleek het niet mogelijk in het reizigersbedrijf een winstgevend exploitatie (resultaat was € -1 mio) te realiseren. De kosten van het reizigersvervoer stegen met € 200 mio ten opzichte van 2000, terwijl de opbrengsten als gevolg van de achterblijvende kwaliteit van de dienstverlening slechts met € 50 mio stegen. Een deel van deze stijgende kosten ('cost of non quality') is te wijten aan de slechte performance (extra overwerk, hoog ziekteverzuim dus veel inhuur, etcetera). De uitdaging ligt er dus ondermeer in deze kosten zo snel mogelijk te elimineren.

Ten aanzien van de indirecte kosten in het gehele concern ligt er een belangrijke opdracht om vanaf eind 2002 structureel op jaarbasis minstens enkele tientallen miljoenen Euro's te besparen. Begin juni is hiertoe een zeer intensief en omvangrijk kostenbesparings-programma voor de gehele NS-organisatie van start gegaan (onder de naam AIDA: Aanpak Indirecte Diensten en Activiteiten). Daarnaast blijft de stijgende heffing voor het gebruik van de infrastructuur overigens een structurele last die moeilijk door efficiencyverbeteringen gecompenseerd zal kunnen worden.

De forse inflatie en de structurele stijging van de infrastructuurheffing leiden er toe dat een substantiële tariefverhoging – die de ruimte passend binnen het vigerende Overgangscontract II benut – onvermijdelijk zal zijn. Sinds de verzelfstandiging in 1995 is de jaarlijkse prijsstijging van

het treinkaartje beperkt gebleven tot het niveau van de inflatie of iets daaronder, dit terwijl de (loon)kosten van NS aanzienlijk meer zijn gestegen. De afgelopen jaren is de prijsstijging voor de reizigers achtergebleven bij de ontwikkeling van de besteedbare inkomens: de kosten van het reizen per trein nemen nu een kleiner deel in van het budget van de reizigers.

V. VERBETERPROGRAMMA TOT EN MET 2005 EN TE VERWACHTEN RESULTATEN

NS zal de komende jaren verder moeten werken aan het herstel. De basis daarvoor is in de afgelopen maanden gelegd. De interne sturing op de hoofddoelstellingen (en de consequente doorvertaling door het hele bedrijf) zal een topprioriteit zijn. In mijn ogen dienen ook de in de concessie op te nemen verantwoordingsitems in deze zin in lijn te worden gebracht met de hoofddoelstellingen voor NS tot en met eind 2005.

Hoofddoelstellingen: wensen van de klant zijn vertrekpunt

Zoals eerder genoemd zal NS tot 2005 met alle energie en focus moeten werken aan het realiseren van substantiële verbeteringen op de vijf hoofddoelstellingen:

- Op tijd rijden
- Informatie en vriendelijkheid verschaffen
- Aan sociale veiligheid bijdragen
- Voldoende vervoerscapaciteit creëren
- Schone treinen en stations realiseren

Deze hoofddoelstellingen kunnen gezien worden als de belangrijkste vijf prioriteiten die wij kennen uit onderzoek onder onze reizigers, klantenreacties en de door hen aangegeven verbeterpunten. De klantwensen zijn dus absoluut leidend voor ons.

Op basis van deze hoofddoelstellingen zijn interne sturingscriteria vastgesteld, die leidend zijn voor de sturing van management en medewerkers en die consequent doorvertaald zullen worden in interne afspraken tussen de verschillende bedrijfsonderdelen. De komende maanden zal onder leiding van mijn opvolger een en ander verder worden uitgewerkt en geïntegreerd in de reguliere planning en sturing.

In het verlengde daarvan stel ik voor in de externe verantwoording (de criteria die gehanteerd zullen worden in de vervoersconcessie voor het Hoofdrailnet) aan te sluiten bij deze interne sturingscriteria. Naast de wettelijke vereisten stel ik voor dat een selectie wordt gemaakt uit de criteria die ontleend zijn aan de belangrijkste klantwensen (de vijf hoofddoelstellingen). De analyse van de afgelopen zes maanden heeft uitgewezen dat koppeling van de interne sturingscriteria aan de externe contractuele verantwoordings-targets onontbeerlijk is voor een gerichte organisatie die met de goede dingen bezig is, want anders wordt de managementaandacht versnipperd.

Ingezette verbetermaatregelen moeten doorgaan

NS moet en zal daarnaast ook doorgaan met de ingezette verbetermaatregelen zoals die beschreven staan in de vorige hoofdstukken II en IV en die voortborduren op het Verbeterplan uit augustus 2001. De maatregelen ter vergroting van het aantal inzetbare medewerkers (werving,

bestrijding ziekteverzuim) zullen onverminderd worden doorgezet. Ook in de werkplaatsen van NedTrain blijft het op de baan krijgen van meer bakken van het grootste belang en worden de maatregelen zoals die vorig jaar zijn ingezet gecontinueerd, omdat de situatie nog niet is zoals hij moet zijn.

Het vastgestelde beleid en de visie zoals eerder beschreven in deze brief zullen consequent en volhard verder moeten worden uitgedragen in de hele NS-organisatie. De ingezette verbeteringen in de arbeidsrelatie en de bedrijfscultuur zijn ingezet, maar nog niet afgerond. Hier ligt nog een opdracht voor het gehele bedrijf om deze verbeteringen verder door te zetten. Het recente akkoord met de Ondernemingsraad over het productiemodel per 15 december 2002 is wat dat betreft een doorbraak die voor de verbetering van de interne relaties cruciaal is.

De interne sturing en het financieel management zijn zoals gezegd belangrijke aandachtspunten, waar recent de aanzet voor verbetering is gegeven. Na de intensieve aanpak van de indirecte kosten die is ingezet (zie hoofdstuk IV), zullen de vruchten hiervan moeten worden geplukt en de financiële sturing verder aangescherpt. Het huishoudboekje moet op orde worden gebracht.

In de relatie met de consumentenorganisaties, de Taakorganisaties en niet in de laatste plaats met uw Ministerie zijn goede stappen voorwaarts gezet. In meer openheid en transparantie wordt vaker en beter en pro-actief met elkaar gecommuniceerd. In de uitwerking van de aangenomen spoorwegwetgeving zal veel afhangen van goede samenwerking en communicatie in de gehele sector. Ik spreek de hoop en de verwachting uit dat op basis van deze eerste forse stappen dit ook gaat gebeuren. Ik stel voor, naast de vele dagelijkse contacten, dat met de Taakorganisaties en het Ministerie elk vier keer en met de consumentenorganisaties twee keer per jaar op topniveau strategische issues met elkaar zullen worden gedeeld. Een dergelijk informeel topperleg ondersteunt een effectieve en slagvaardige samenwerking. Met de consumentenorganisaties verenigd in het LOCOV zullen daarnaast de gebruikelijke, frequente contacten en overlegstructuren worden voortgezet.

Waar gaan we op sturen

De basisfilosofie achter het vigerende Overgangscontract II, namelijk het sturen op outputcriteria en het geven van prikkels aan een onderneming met een exclusieve concessie in het publieke domein, is mijns inziens correct. Het vorige contract is desondanks in mijn ogen niet de goede basis voor verdere contractuele afspraken. Dit om een aantal redenen. De ervaring leert dat bij de onderhandelingen over het Overgangscontract II (in 2000) NS een hoogtepunt in de punctualiteit had bereikt (ruim 88%) en dat verdere verbetering zeer ambitieus was. Het interne streefbeeld van 92% punctualiteit is uitgangspunt van het contract geworden. Het systeem – waarvan nu in het gezamenlijke project “Benutten en Bouwen” geconstateerd wordt dat het feitelijk aan zijn grenzen is – was toen echter reeds zeer zwaar belast. De oorzaken hiervan zijn zowel de opzet van de dienstregeling, de (on)betrouwbaarheid van de productiemiddelen infrastructuur en materieel, het tekort aan infrastructuurcapaciteit en de opzet van het (complexe) productieproces. Het huidige spoorwegsysteem kan maximaal een punctualiteit opleveren die varieert tussen de 84% en 88%.

Door een samenloop van verschillende omstandigheden (zoals die ook uiteengezet zijn in het Verbeterplan van augustus 2001: onder andere de ontvlechting van de transportbesturingsorganisatie, en onvoldoende personeel en materieel) daalde de punctualiteit

scherp. De in het Verbeterplan geformuleerde targets waren – ondanks dat rekening was gehouden met het gegeven dat NS niet de gehele punctualiteit kan beïnvloeden – toch te ambitieus, zo bleek eind 2001. Daarbij speelt ook de doorlooptijd een rol: enkele belangrijke maatregelen om de punctualiteit te verbeteren hebben pas effect na een periode van enkele maanden.

Ik ben van mening dat er andere criteria ontwikkeld kunnen worden, die door NS beter beïnvloedbaar zijn: te denken valt aan criteria als de punctualiteit van eerst vertrekkende treinen op de dag, een maatstaf die voor NS aanzienlijk meer beïnvloedbaar is dan 'overall' punctualiteit. Overigens is in opdracht van uw Ministerie een systeem in ontwikkeling dat het beter mogelijk maakt oorzaak, veroorzaker en gevolg te registreren en te monitoren, zodat elke partij in de sector helder op haar bijdrage aan de overall performance kan worden gestuurd.

NS voelt zich wel degelijk verantwoordelijk voor de totale punctualiteit voor de reiziger. Daarom stel ik mij voor dat voor de gehele sector (in de verschillende concessies en overeenkomsten) streefbeeld worden opgenomen, die voor de verschillende partijen specifiek doorvertaald worden in voor die partij beïnvloedbare verantwoordings targets. Daarbij zullen de in de sector te behalen prestaties op de hoofddoelstellingen ook voor een groot deel samenhangen met de investeringen in geld, mensen, en samenwerking van partijen als Taakorganisaties, het Ministerie van Verkeer en Waterstaat, provincies, gemeentes, politie, etcetera.

Op de langere termijn, als we in staat zijn werkelijk hogere frequenties aan de reiziger te bieden, zal punctualiteit "an sich" wellicht een meer ondergeschikt issue worden, omdat elke 10 minuten een trein komt en de zekerheid van een overstap relatief minder belangrijk wordt. De focus die in het Overgangscontract II en het Verbeterplan op punctualiteit gelegd is, is in die zin begrijpelijk, omdat zij beide geënt zijn op een ander systeem dan die de sector nu voor ogen heeft. Ik stel mij voor in de vervoersconcessie deze lange termijn-visie dan ook als basisuitgangspunt te hanteren.

NS wil aanspreekbaar en afrekenbaar zijn op haar aandeel in de realisatie van de streefbeeld vanuit sturingscriteria die passen binnen de vijf eerder genoemde hoofddoelstellingen. Daarmee wordt ook verzekerd dat de sturing van NS zich volledig richt op de belangrijkste wensen van de reizigers. NS wil daarbij in het lopende tripartite overleg in de 'institutionele driehoek' (Taakorganisaties, V&W en NS) komen tot een selectie van verantwoordings items op basis van de aan de hoofddoelstellingen ontleende sturingscriteria en tot een bepaling van de contractuele normen en bandbreedtes per verantwoordings item voor de eerste concessie-periode tot en met eind 2005. De hoogte van de normen zal mede bepaald worden het beschikbare budget voor verbetermaatregelen in relatie tot het financiële perspectief van NS, waar ik u eerder in deze brief over schreef.

In het Verbeterplan is reeds aangegeven dat ook de groei achterbleef vanwege de achterblijvende kwaliteit. Vanuit het oogpunt van rust en gegeven de betrouwbaarheid van het gehele systeem (zoals die ook in Benutten en Bouwen – zie hoofdstuk IV "Ambities lange termijn") dient de focus allereerst gericht te zijn op herstel van de kwaliteit voor de reiziger. Dat is een voorwaarde om (spits)groei te kunnen realiseren. Daarnaast is voor groei in de spits tevens een investeringsniveau vereist dat, ondermeer gezien de financiële situatie van NS, de eis van een subsidieeloos Hoofdrailnet en de mate waarin tarieven verhoogd mogen worden, in mijn ogen niet realistisch blijkt.

Op dit moment gaat het beter met de punctualiteit, maar het spoorstelsel is nog niet stabiel genoeg om er van uit te kunnen gaan dat de oorspronkelijke streefwaarden uit het Verbeterplan werkelijk kunnen worden gerealiseerd. In ieder geval bleek de target voor 2001 te ambitieus.

Uit mijn analyse blijkt tevens dat de externe verantwoordingscriteria die opgenomen zijn in het Overgangscontract II onvoldoende vertaald kunnen worden naar interne sturingscriteria, mijns inziens essentieel om de organisatie te richten op de goede dingen. In mijn visie zouden vanuit de wensen van de klant en de concessieverlener criteria moeten worden geformuleerd, die door te vertalen zijn in de interne sturing van het bedrijf. Dit principe zou de basis moeten vormen voor de vanaf 1 juli (in het tripartite overleg tussen Taakorganisaties, V&W en NS) te ontwikkelen vervoersconcessie voor het Hoofdrailnet.

Daarnaast is mij gebleken dat ondanks het feit dat de Staat een aantal infrastructurele randvoorwaarden uit het Overgangscontract II heeft ingevuld, de interpretaties over de consequenties hiervan voor de prestaties van NS verschillen. De (infrastructurele en logistieke) voorwaarden waaronder nieuwe stations bediend kunnen worden is hier een voorbeeld van. Eenduidigheid lijkt mij hier van belang.

Om deze redenen is het bestaande contract voor mij geen basis die NS in de herstelperiode focust op de zaken waar het nu werkelijk om gaat.

VI. TENSLOTTE

Graag wil ik u zeggen, dat ik grote bewondering heb gekregen voor de inzet, het enthousiasme en het doorzettingsvermogen van de medewerkers van dit, in alle opzichten, fascinerende (en mijn hart verwarmende) bedrijf.

Het was een voorrecht om NS de afgelopen zes maanden te hebben mogen dienen.

Met vriendelijke groet,

ir K.J. Noordzij, MBA
President-Directeur

BIJLAGE 1

Resultaten verbeterprogramma Bestemming: klant Nú (juli 2001 tot en met juni 2002) in vergelijking tot de doelstellingen in het Verbeterplan (d.d. augustus 2001)

Punctualiteit

- De punctualiteit stijgt weer: gemiddeld in 2002 (tot en met week 25) 82,2%. Deze prestaties liggen op dit moment substantieel hoger dan de doelstelling in het Verbeterplan: aan het einde van het 2^e kwartaal van 2002 80% en aan het einde van 2002 80,5%.
- De punctualiteit van 82,2% is aanzienlijk hoger dan de 79,9% waarmee 2001 werd afgesloten. Ten opzichte van de prestaties in het 4^e kwartaal is de verbetering zelfs 6,3% (waarbij overigens een deel van de verbetering het gevolg is van het seizoenseffect). De punctualiteit in mei 2002 was 84,1% (mei 2001: 80,1%).
- De dalende trend lijkt in het 2^e kwartaal van dit jaar definitief gekeerd te zijn. Voor het eerst sinds twee jaar is de kwartaalscore beter dan de score één jaar eerder: 2^e kwartaal 2001 81,0%, 2^e kwartaal 2002 (tot en met 22 juni) 82,2%.
- Op die aspecten van de (dis)punctualiteit waar NS grote invloed heeft is de verbetering aanzienlijk. Zo is de startpunctualiteit van de eerste treinen in de ochtendspits sinds midden vorig jaar met 10% verbeterd (van 65% naar 75%, waarbij als norm voor "op tijd" vertrekken geldt minder dan één minuut na het geplande vertrektijdstip).
- Overigens is de punctualiteit nog verre van stabiel. Goede dagen (met een punctualiteit tussen de 85% en ruim 90%) wisselen af met slechte dagen. Een recent voorbeeld in die laatste categorie is maandag 17 juni met een punctualiteit van ruim 60% (door de hitte waren er op die dag extreem veel infrastructuurstoringen). Op zo'n dag is ook de transportbesturing niet meer in staat om de treindienst adequaat in beweging te houden.

Uitval van treinen

- De uitval van treinen daalt gestaag. Het resultaat in mei (1,2%) gaat in de richting van de in het verleden gebruikelijke 0,5 tot 1%. In 2001 was de uitval gemiddeld 3%.

Aansluitingen trein op trein

- Parallel aan de verbetering van de punctualiteit worden ook meer aansluitingen gerealiseerd: gemiddeld 90,2% tot en met week 25 in 2002 (tegenover 87,0% in het 4^e kwartaal van 2001 respectievelijk 89,3% in geheel 2001).

Thema Personeel

Beschikbaarheid treinpersoneel

- De effectieve (netto) beschikbaarheid van machinisten en conducteurs was de afgelopen maanden, door de succesvolle werving, opleiding en daling van het ziekteverzuim, groter dan de doelstellingen in het Verbeterplan.
- Voor machinisten was de doelstelling in het Verbeterplan een effectieve beschikbaarheid van 1724 full time equivalenten (fte's) per 1 juli 2002. Het resultaat van mei was een beschikbaarheid van 1749 fte's.
- Voor conducteurs was de doelstelling in het Verbeterplan een effectieve beschikbaarheid van 1569 fte's per 1 juli 2002. Het resultaat van mei was een beschikbaarheid van 1590 fte's.
- De effectieve beschikbaarheid zal de komende jaren fors (blijven) stijgen als de nieuw geworven medewerkers (volledig) opgeleid zijn en door een verdere daling van het

ziekteverzuim. De doelstelling in het Verbeterplan voor machinisten (in 2005) is een stijging met 300 fte's en voor conducteurs (in 2005) met 500 fte's.

Werving en opleiding treinpersoneel

- De personeelscapaciteit van machinisten is het afgelopen jaar substantieel uitgebreid. Op een bruto bezetting van ruim 3000 fte's per 1 juli 2001 zijn 270 nieuwe medewerkers binnengehaald en 30 medewerkers (per saldo) intern doorgestroomd. De centrale (grootschalige) werving van machinisten is hiermee voltooid.
- De personeelscapaciteit van conducteurs was de afgelopen periode per saldo nog niet op het beoogde niveau. Op een totaal bestand van bijna 3000 fte's per 1 juli 2001 zijn weliswaar 280 nieuwe medewerkers binnengehaald, maar daar stond een uitstroom van 180 en een interne doorstroom (onder andere naar de transportbesturing) van 160 tegenover.
- De werving van conducteurs blijft vooral in de Randstad problematisch. Aanvullende maatregelen zijn genomen en blijven nodig zoals bijvoorbeeld de doorstroming van treinsurveillanten: een deel van hen stroomt na een aanvullende opleiding door naar de functie van conducteur. In totaal gaat het tot nu toe om 150 medewerkers.
- De inzetbaarheid (van conducteurs en machinisten) is met per saldo enkele tientallen fte's vergroot door de afkoop van WTV-dagen.
- De personeelscapaciteit van treinsurveillanten is gestaag uitgebreid van 530 medewerkers midden vorig jaar tot 760 medewerkers. De doelstellingen zijn hier volledig gerealiseerd.
- Vrijwel alle nieuwe medewerkers doorlopen, voordat zij hun nieuwe functie volledig kunnen uitvoeren, eerst een opleidingstraject. Daarvoor is de capaciteit bij het NS-opleidingsinstituut het afgelopen jaar met tientallen procenten uitgebreid.

Ziekteverzuim treinpersoneel

- Het ziekteverzuim van machinisten was in mei 9,1%. Sinds de piek in het 2^e kwartaal 2001 (13,7%) is het verzuim gedaald met 4,6%. Sinds december 2001 is de daling 3,1%. De doelstelling in het Verbeterplan (11,8% per 1 juli 2002) wordt ruimschoots gehaald.
- Het ziekteverzuim van conducteurs was in mei 13%. Sinds de piek in het 1^e kwartaal 2001 (17,8%) is het verzuim gedaald met 4,8%. Sinds december 2001 is de daling 2,4%. De doelstelling in het Verbeterplan (stabilisatie van de voortdurende stijging van het verzuim op 17,8%) wordt meer dan gehaald.
- De (striktere) interne doelstellingen waren voor elke categorie medewerkers een daling van het ziekteverzuim gedurende de periode juli 2001 – juni 2002 met 2 tot 5%. Indien de positieve ontwikkeling zich in juni voortzet – alle signalen wijzen daarop – dan is een vermindering van het verzuim bij machinisten en conducteurs met 5% haalbaar.
- Het ziekteverzuim van de treinsurveillanten was in mei 8,9%, na een piek van 11% in maart 2002. Ook hier lijkt nu de beweging de goede kant op ingezet te zijn.

Thema Materieel

Beschikbaarheid zitplaatsen

- De doelstelling in het Verbeterplan was een uitbreiding van het aantal (voor de reizigers daadwerkelijk beschikbare) zitplaatsen met 15.000 in 2002 (van 180.000 naar 195.000). Deze doelstelling zal niet worden gerealiseerd. In mei waren circa 179.000 beschikbaar, vergelijkbaar met het aantal medio 2001.
- De beschikbaarheid van zitplaatsen verbetert door de instroom van nieuw materieel, verlenging van de huurcontracten van gehuurd materieel en door de vermindering van de

onderhoudsachterstand in de werkplaatsen. Ten aanzien van de vermindering van de onderhouds-achterstand worden de (interne) doelstellingen echter niet volledig gehaald.

Instream nieuw materieel

- De instroom van nieuw materieel verloopt conform de doelstelling in het Verbeterplan. Aanvullende maatregelen zoals verlenging van huurovereenkomsten dragen bij aan een (tijdelijke) grotere beschikbaarheid.
- In februari is de aflevering gestart van 150 volledig vernieuwde Duitse Intercity-rijtuigen met in totaal 10.000 zitplaatsen. Inmiddels is ruim de helft afgeleverd, de rest volgt conform de planning in het Verbeterplan in het 3^e kwartaal van 2002.
- De aflevering van de nieuwe (verlengde) Intercity-dubbeldekkers is ook gestart. Inmiddels rijden de eerste vier eenheden in een proefbedrijf op de lijn Amsterdam – Vlissingen, eind van dit jaar zullen dat er 20 zijn met ruim 2000 zitplaatsen. De totale uitbreiding met 378 eenheden levert 40.000 zitplaatsen extra op.
- Op enkele lijnen in het Noorden rijden 19 volledig gerenoveerde dieseltreinen. De elektrische treinen die hierdoor vrijkomen worden vooral in de Randstad ingezet.
- In april 2002 is besloten tot de investering in nieuwe treinen voor het vervoer over korte afstanden in de Randstad. Deze lightrains (een type lightrail treinen dat ook op het hoofdrailnet kan rijden) worden vanaf 2005 afgeleverd. Dat levert in 2005 8000 extra zitplaatsen op. De eerste order betreft (in totaal) 110 treinen voor € 250 mio.
- In totaal heeft NS nu voor € 1 miljard nieuwe treinen in bestelling.

Onderhoudsachterstand werkplaatsen

- De werkachterstand is in 2002 behoorlijk verminderd ten opzichte van 2001: gemiddeld dit jaar 175 eenheden, tegenover 235 in het 2^e kwartaal van 2001 (voor de start van het verbeterprogramma). Dat is een verbetering met 25%, maar desondanks wordt de doelstelling uit het Verbeterplan niet gehaald. De achterstand in de planning varieert tussen één en twee kwartalen.
- Een tegenvaller is de bijgekomen grote schade door brandjes in treinen en botsingen. Daardoor staan nu ruim 40 eenheden in de werkplaats (tegenover normaal gemiddeld 10 tot 20).
- De personeelscapaciteit is het afgelopen jaar uitgebreid. Op een personeelsbestand van bijna 2600 (storings)monteurs (fte's) per 1 juli 2001 zijn 320 nieuwe medewerkers binnengehaald. De werving van nieuwe medewerkers wordt de komende tijd met kracht voortgezet.
- Het ziekteverzuim van monteurs was in mei 8%. Sinds de piek in het 1e kwartaal van 2001 (11,7%) is het verzuim gedaald met 3,7%. Sinds december 2001 is de daling 2,5%.
- In diverse werkplaatsen zijn omvangrijke investeringsprojecten in uitvoering of in voorbereiding om de capaciteit uit te breiden. In totaal investeert NS € 150 miljoen hierin.

Thema Transportbesturing

- In 2001 heeft NS een nieuwe werkwijze en organisatie voor de transportbesturing geïmplementeerd.
- Sinds december 2001 wordt door NS en Railverkeersleiding intensief samengewerkt aan een verdere verbetering van de transportbesturing en bijsturing bij verstoringen. De eerste resultaten zijn er inmiddels. Met uitzondering van buitengewone omstandigheden komt het nu niet meer voor dat het treinverkeer volledig vastloopt. Ook wordt door de verbeterde samenwerking de olievlekwerking van vertragingen beperkt.

- De voorbereidingen door NS en Railverkeersleiding voor een aanpassing van de werkwijze gedurende de eerste fase van een verstoring zijn in volle gang. De treindienstleider van Railverkeersleiding en de knooppuntcontroller van NS krijgen daartoe meer regelruimte.
- De netwerkgrenzen van NS en Railverkeersleiding worden gelijkgetrokken.
- De bijsturingsorganisatie van NS beschikt inmiddels over voldoende opgeleide medewerkers.
- Per 1 juli is het systeem Tracking en Tracing beschikbaar op alle regelcentra. Daarmee is het mogelijk om bij verstoring snel inzicht te verkrijgen in waar het materieel zich bevindt.

Thema Informatie en Service

- Aanvullend op de verbetering van de punctualiteit en de uitbreiding van de zitplaats-capaciteit had het Verbeterplan tot doel om de informatievoorziening en service aan reizigers (versneld) te verbeteren. Hier zijn de laatste 12 maanden op vele aspecten concrete resultaten geboekt.
- Sinds medio 2001 is het onderwerp sociale veiligheid aanzienlijk hoger op de agenda van de reizigers en het bedrijf gekomen. Dit heeft geleid tot een groot aantal aanvullende maatregelen.

Informatievoorziening aan de reizigers

- Op 22 knooppuntstations worden dynamische vertrekstaten geplaatst, waar op te zien is welke trein wanneer vanaf welk perron vertrekt, inclusief eventuele actuele wijzigingen daarin. Deze dynamische vertrekstaten zijn vergelijkbaar met de centrale halaanwijzers op de grote stations. Per 1 juli hangen deze staten op 10 stations, de overige 12 stations volgen in juli.
- Op 44 (middel)grote stations zijn inmiddels ARGOS-borden geplaatst. Deze (elektronische) borden geven actuele informatie bij ernstige verstoringen.
- In 40 Wizzl's (winkels met kaartverkoop) komen monitoren te hangen met daarop Teletekst-informatie over verstoringen in het treinverkeer. De helft is inmiddels geïnstalleerd, de andere helft volgt op korte termijn.
- Alle loketmedewerkers en medewerkers bij de omroep hebben een "Infomaat" gekregen, waarop zij snel informatie krijgen over verstoringen. Dit stelt hen in staat om reizigers tijdig en adequaat te informeren.
- Deze middelen werken alleen goed indien de goede informatie aangeleverd wordt. Om dat voor elkaar te krijgen is de betrouwbaarheid van het back office systeem voor reisinformatie verhoogd van 85% naar 98%.
- Daarnaast is een start gemaakt met de verdere verbetering van de cruciale rol die de medewerkers hebben in het geven van (reis)informatie. In het werkoverleg van de servicemedewerkers en treinpersoneel staat dit hoog op de agenda: wat is de behoefte van de klant, hoe ziet de informatieketen er uit en wat is de eigen rol?
- De stationsomroep wordt door Railverkeersleiding verzorgd, in opdracht van NS (die dit ook betaalt). Verbetering van de kwaliteit is noodzakelijk: de focus is nu gericht op de naleving van de contractafspraken door Railverkeersleiding.

Serviceverlening

- Inmiddels zijn 14 stations ingericht als "maximum service station". De loketten op deze stations zijn vervangen door open balies, en een groot deel van de loketmedewerkers heeft nu een functie gekregen als servicemedewerker, die van vroeg tot laat op het perron en in de stationshal aanwezig zijn om klanten te helpen en informatie te geven.
- Deze ontwikkeling is mede mogelijk gemaakt door de plaatsing van miniautomaten, waardoor de verkoop van eenvoudige kaartjes meer via de automaten wordt afgehandeld.
- De introductie van de Euro binnen NS is voor de reizigers vlekkeloos verlopen.

- De uitbreiding van het personeelsbestand van servicemedewerkers is inmiddels voltooid; de centrale werving is beëindigd. De bezetting van 970 fte's per 1 juli 2001 is uitgebreid door de instroom van 250 nieuwe medewerkers.
- Het ziekteverzuim van servicemedewerkers is gedaald tot 10,2% in mei. Ten opzichte van de piek van 14,5% in het 1^e kwartaal van 2001 is dat een daling met 4,3%.

Sociale veiligheid

- Sinds februari 2002 wordt extra gesurveilleerd op 21 stations.
- Op 28 stations zijn in totaal 350 camera's voor toezicht bijgeplaatst. In totaal staan er nu 1500 camera's. Daarnaast zijn maatregelen getroffen om reizigers meer bewust te maken van het cameratoezicht: camera's hebben een opvallende gele kleur gekregen en op de 10 grootste stations zijn monitoren opgehangen.
- Op 32 stations is de verlichting aangepast. Om de zichtbaarheid rond het station te verbeteren is op deze stations daarnaast ingrijpend gesnoeid in struiken en bomen.
- Op "probleemstations" worden extra maatregelen getroffen. Een voorbeeld hiervan is Amsterdam Lelylaan. Dit station heeft "beheerste toegang" gekregen. Dit past in het ingrijpende plan voor de plaatsing van toegangspoortjes op alle grote stations in Nederland, in combinatie met de introductie van de chipkaart.
- Op een groot aantal stations vindt overleg plaats met de lokale ondernemers over welke bijdrage zij kunnen leveren aan de sociale veiligheid. Dit heeft geleid tot concrete acties zoals anti-agressie trainingen en de introductie van een "buren-belsysteem".
- In mei is het "TrainStation" in gebruik genomen: dat is een trainingscentrum voor onder andere conducteurs, waar zij met acteurs kunnen trainen in het hanteren van agressie.
- In samenwerking met de gemeente Heerlen is een pakket van maatregelen in uitvoering om de problematiek van drugsverslaafden integraal aan te pakken.
- In samenwerking met het Ministerie van Justitie, politie en gemeentes wordt gewerkt aan de invoering van een keurmerk "Veilig station" voor het hele land. Begin juli worden 10 gemeentes uitgenodigd voor een proef. De gemeente Heerlen heeft zich als eerste hiervoor officieel beschikbaar gesteld.

Schone stations en treinen

- Sinds 1 januari 2002 wordt extra schoongemaakt op de vijf grootste stations. Sinds 1 juni gebeurt dit ook op 60 middelgrote en kleine stations. Tevens zijn er enkele honderden grote afvalbakken bijgeplaatst.
- Op alle stations is een inhaalslag in gang gezet om klein onderhoud uit te voeren. Kleine klussen die vaak bleven liggen (waaronder bouwkundige aanpassingen, stations-omgeving, groenvoorziening) worden nu uitgevoerd.
- Voor het verwijderen van zwerfvuil tussen de sporen zijn 15 perronspoorzuigers aangeschaft.
- Op dit moment zijn twee stations voorzien van toiletten die automatisch gereinigd worden. De voorbereiding van de plaatsing van 100 van deze toiletten is in volle gang.
- Op twee grote stations zijn de "bemenste" toiletten verbouwd. Op vijf andere stations is een verbouwing in voorbereiding.
- Verder zijn 28 stationsbeheerders aangesteld, die ieder een aantal stations onder hun hoede hebben. Zij zijn de ogen en oren op het station. Zij herstellen kleine storingen, controleren de schoonmaakbedrijven en hebben contact met de gemeentes over het voorplein.
- In de sturing is de balans tussen het beheer van de stations – gericht op een veilig, schoon en prettig verblijf – en de commerciële exploitatie verbeterd. Dit komt ook tot uitdrukking in de samenwerking met Railinfrabeheer. In de nieuwe beheers-overeenkomst worden normen voor de te bieden basiskwaliteit vastgelegd.

- De capaciteit voor de schoonmaak van treinen is met 15% uitgebreid.