

DG Personenvervoer			
reg.nr. 1.07.50187			
17 JAN 2007			
DGP	SPO	CSLD	
dossier			



NS Directie

DAB NR. 591		Postbus 2025
M	S	SG
		3500 HA Utrecht
Bezoekadres		Hoofgebouw IV
		Laan van Puntenburg 100
		Utrecht
dienst OGP		KOPIE:
Behandeling:		
<input type="checkbox"/> afdoen door: M / S / SG / PSG		
<input checked="" type="checkbox"/> advies		
<input type="checkbox"/> ambtelijk afdoen		
<input type="checkbox"/> ter kennisgeving		
Volg nr:		Volg nr:
Afdeling voor:		

Aan de Staatssecretaris van Verkeer en Waterstaat
 Mevrouw drs M.H. Schultz van Haegen
 Postbus 20901
 2500 EX Den Haag

2007
 2007

Uw kenmerk
 Ons kenmerk Dir/AV/2007/365
 Onderwerp Vervoerplan 2007

Telefoon 030 - 235 46 86
 Telefax 030 - 235 71 30

Utrecht, 11 januari 2007

Geachte mevrouw Schultz van Haegen,

Hierbij bied ik u het Vervoerplan 2007 aan. Na de reactie van uw ministerie (DGP/SPO/U.06.03437 d.d. 14 december 2006) op de versie van het Vervoerplan 2007 die ik u op 30 november 2006 toezond hebben wij intensief met elkaar overlegd over het ambitieniveau dat NS op een aantal zorggebieden laat zien. Het komende jaar is voor NS een spannend jaar. Naast de compleet nieuwe dienstregeling die 10 december jl. is ingevoerd en die zorgt voor meer treinen per dag, komt de uitvoering van een aantal omvangrijke verbouwingen op grote stations goed op gang, wordt een begin gemaakt met de invoering van de OV Chipcard en zijn de eerste stappen gezet naar outputsturing. Daarnaast is sprake van een forse groei van het aantal reizigers. Deze goede en gewenste ontwikkelingen hebben een zowel positieve als negatieve weerslag op de klantordelen. De prestaties van NS moeten, zoals wij al bespraken, in dit licht worden beoordeeld.

Aangezien u na onze discussies en bijstelling niet tevreden kon zijn met de bereikte opwaartse bijstelling van het ambitieniveau, hebben wij hernieuwd gesproken over het ambitieniveau in dit Vervoerplan. NS heeft naar aanleiding van deze stevige gesprekken de voorgestelde prestaties voor reinheid en sociale veiligheid nog eens indringend onder de loep genomen. Na ampele overwegingen leidde dit uiteindelijk tot een nog verdere aanscherping van de ambities op deze zorggebieden. Na deze aanpassingen moet ik constateren dat gezien het hoge ambitieniveau in dit Vervoerplan, ook gelet op de toename van het aantal reizigers, het maximaal haalbare is bereikt.

Ten aanzien van uw zorg over de dienstregeling in de daluren constateerden wij met elkaar dat NS de invoering van de nieuwe dienstregeling heeft aangegrepen om goed te kijken naar de afstemming tussen klantvraag en treinaanbod. Dit betekent dat, bovenop het basisaanbod, NS gericht treinen inzet om te voldoen aan de klantvraag. Dit basisprincipe is medio 2006 uitvoerig met de consumentenorganisaties besproken. Hun inbreng heeft ertoe geleid dat NS op een aantal trajecten in de daluren additioneel treinen heeft toegevoegd.



U gaf aan op korte termijn te reageren opdat u op korte termijn het Vervoerplan in de Tweede kamer kunt toelichten.

Ik verzoek u nu in te stemmen met de onderdelen, die conform de concessie uw instemming behoeven.

Onderstaand geef ik u een overzicht van de belangrijkste punten uit het Vervoerplan 2007. Deze punten zijn ook opgenomen in de samenvatting van het Vervoerplan.

Groei

Het gaat goed met het reizigersvervoer per spoor. Er is forse groei van het reizigersvervoer op het Hoofdrailnet. De gerealiseerde groei in 2005 betreft 4,5% en de groei zal in 2006 weer circa 5% zijn. Deze groei ligt boven de mobiliteitsgroei in Nederland en daarmee levert NS een relatief grotere bijdrage aan de mobiliteitsontwikkeling. De trein is onmisbaar in de mobiliteit en bereikbaarheid in Nederland. Bij de verplaatsingen tussen de vier grote steden heeft de trein in de spits inmiddels een marktaandeel, dat tegen of zelfs boven de 50% ligt.

De in 2005 en 2006 gerealiseerde groei van het treinvervoer staat inmiddels in contrast met de aangenomen gemiddelde groei uit de Nota Mobiliteit van 1% per jaar. In het Vervoerplan 2006 verwachtte NS een groei van 2 à 3%. En ook voor de toekomst is de verwachting van NS dat de gemiddelde groei per jaar de 1% uit de Nota Mobiliteit aanzienlijk zal overtreffen en in de periode tot 2020 eerder in de orde van gemiddeld 2,5% per jaar zal liggen. De, in het kader van de bijdrage aan de mobiliteitsontwikkeling door NS, welkome en uitbundige groei van circa 5% in 2006 geeft, zoals te begrijpen is, wel een druk op de prestaties. Bovendien ontstaat er extra druk door de uitvoering van alle noodzakelijke onderhouds- en vernieuwingswerkzaamheden en de groei van het goederenvervoer, die naast de groei van NS zorgt voor grote drukte op het spoor. Het op niveau houden van de kans op een zitplaats, het verbeteren van de punctualiteit en de klantwaardering voor de kwaliteit van de dienstverlening vergen in deze omstandigheden dan ook veel extra inspanning.

Met de nieuwe dienstregeling, die na gereedkomen van belangrijke spoorinfrastructuur als Betuweroute en HSL in 2009 volledig zal zijn geïmplementeerd, verwacht NS tenminste de eerstkomende jaren haar bijdrage aan de mobiliteitsontwikkeling te kunnen leveren. Met de volledige ingebruikname van de HSL-Zuid en de Hanzelijn is het voor NS mogelijk in de periode 2008-2012 de dienstregeling op een aantal belangrijke corridors verder aan te passen. In dezelfde periode stemt NS het vervoeraanbod af op de marktvrage en de mogelijkheden, die ontstaan door nieuwe infrastructuur in de stedelijke omgeving. Voorbeelden zijn de projecten bij Utrecht (Randstadspoor) en in de noord- en zuidvleugel van de Randstad (respectievelijk BOR/Regionet en Stedenbaan).

Voor de periode tot 2020 ziet NS een groei naar 19 à 21,5 miljard reizigerskilometers per jaar tegen circa 15 miljard in 2006. Deze groei moet voortkomen uit een verdere verbetering van het vervoersaanbod door aanpassingen aan de infrastructuur en de dienstregeling. Dit zal resulteren in een situatie, waarin treinen sneller kunnen rijden, treinen nog evenwichtiger over het uur zijn verdeeld, meer aansluitingen kunnen worden geboden en de



punctualiteit op orde is. In dat eindbeeld rijdt er op een aantal drukke corridors iedere 10 minuten een trein met een vaste bestemming, waardoor NS aan de reiziger een dienstregeling aanbiedt waarbij een spoorboekje niet meer nodig is. Zoals NS heeft verwoord in haar Visie 2020, spelen ook overstappunten op logische plaatsen daarbij een belangrijke rol. Verdere investeringen in de spoorsector na 2012 vormen hiervoor een belangrijke voorwaarde.

Klantfocus

NS kiest voor klantwaardering als belangrijkste maatstaf voor de kwaliteit van de dienstverlening. NS heeft in de afgelopen jaren haar basisprocessen op een adequaat niveau gebracht en acht de tijd nu rijp voor de volgende fase in de ontwikkeling van de kwaliteit van de dienstverlening. Dit betekent dat de verbetering komt uit het vinden van verbetermarges, het bijlijpen van processen en vooral uit een duidelijke focus op de klant in woord en gedrag.

Daarbij hoort ook een externe sturing en verantwoording, waarin klantwaardering een belangrijk criterium is. Consistentie tussen interne sturing en externe verantwoording is voorwaarde om de noodzakelijke klantfocus tot stand te brengen en daarmee de gewenste verbeteringen voor de klant te realiseren. Bij de kwaliteitsaspecten reinheid en sociale veiligheid is in overleg met uw ministerie een stap gezet naar outputsturing; in het Vervoerplan 2007 is dit ingevuld door het gebruik van klantoordelen als prestatie-indicatoren met een grenswaarde.

De managementfilosofie van NS

Het streven naar excellente prestaties en de visie op de manier, waarop dit gerealiseerd kan worden, vormen de basis van de managementfilosofie van NS. Voor het dienstverlenende bedrijf dat NS is, is succes om te beginnen af te meten aan tevreden reizigers die de kwaliteitsaspecten in de dienstverlening met een rapportcijfer 7 of hoger waarderen. Op termijn verwacht NS dat reizigers zo tevreden zijn dat zij graag kiezen voor vervoer per trein en NS ook bij anderen introduceren.

Hoe meer klanten de kwaliteit van de dienstverlening waarderen, hoe groter het succes van NS. Gemotiveerde medewerkers vervullen een cruciale rol bij het bereiken van de prestaties die daarvoor nodig zijn. De afgelopen vijf jaar is NS uitgegroeid tot een organisatie die zich steeds meer richt op de klant. Dit betekent dat medewerkers van NS de wensen en behoeften van de klant steeds beter kennen. Om te komen tot hogere klantwaardering is echter meer nodig dan klantbewustzijn bij medewerkers. Medewerkers moeten daarnaast ook klantgedreven handelen. Om dit te bereiken zal het management nadrukkelijk stimuleren dat medewerkers op alle niveaus in hun eigen werk de relatie kunnen en zullen leggen tussen hun handelen en het effect van dit handelen voor de klant. Het is van belang dat NS de filosofie consequent doorvoert, zodat de focus op de klant leidraad is binnen het bedrijf.

Procesindicatoren

NS heeft in 2006 nader onderzoek uitgevoerd naar de samenhang tussen de doelen, activiteiten en prestaties. NS heeft met behulp van modellen inzichtelijk gemaakt en



getoetst welke factoren van belang zijn in de totstandkoming van de klantwaardering en wat hun onderlinge samenhang is.

Om succesvol te sturen op de klantoordelen (output) is het voor NS dan ook van belang een breed scala aan input- en procesindicatoren te monitoren. Het belang van procesindicatoren als graadmeters voor de kwaliteit van de processen, maakt dat NS de realisatiewaarden van deze indicatoren nauwlettend volgt. Als de ontwikkeling van die indicatoren daartoe aanleiding geeft, treft NS maatregelen om het proces bij te sturen en te verbeteren. De waardering van de klant is echter datgene waar het voor NS uiteindelijk om draait.

NS pleit er voor om op termijn -met uitzondering van het zorggebied op tijd rijden - geen intern gerichte procesindicatoren meer te gebruiken voor de externe sturing. Belangrijkste reden hiervoor is dat deze indicatoren voor NS geen doel op zich zijn; het zijn metingen om te bepalen of de processen die mede bepalend zijn voor de klantwaardering goed verlopen. NS heeft de verwachting dat wanneer procesindicatoren deel uitmaken van de externe sturing via de concessiesystematiek, deze bij de interne sturing op minstens gelijke voet komen te staan met klantwaardering. Hiermee ontstaan naar het inzicht van NS verkeerde of onvolledige prikkels. Door het focussen op procesindicatoren worden andere factoren die mede het klantoordeel bepalen, maar die niet in procesindicatoren zijn uitgedrukt, in de sturing gemarginaliseerd. Daarmee boet de klantwaardering als hoogste doel aan belang in. Bovendien zijn er altijd uitzonderingssituaties, waarin de procesindicatoren niet voldoen en soms zelfs de verkeerde prikkel geven. Zo kan bij ernstige verstoring van de dienstregeling, door sturen op punctualiteit, meer nadruk komen te liggen op het zo snel mogelijk weer deels stipt uitvoeren van de dienstregeling, dan op het vervoeren van en service verlenen aan de reizigers. Veel belangrijker is het in zo'n sterk verstoorde situatie, dat reizigers binnen de mogelijkheden die het spoorstelsel dan nog biedt, zo goed mogelijk gefaciliteerd worden hun reis te maken. In die situaties moet glashelder zijn dat zoveel mogelijk klanten zo goed mogelijk bedienen en tevreden stellen het absolute primaat heeft.

Transparante migratie

NS wil de overgang naar outputsturing zo transparant mogelijk laten verlopen.

Daarom rapporteert NS in 2007 voor reinheid en sociale veiligheid over het klantoordeel als prestatie-indicator, maar ook over alle procesindicatoren uit het Vervoerplan 2006. Daarmee is het mogelijk de ontwikkeling van deze indicatoren te blijven volgen.

Voor de kwaliteitsaspecten 'informatievoorziening', 'zitplaatskans' en 'op tijd rijden' gebruikt NS in het Vervoerplan 2007 nog dezelfde indicatoren als in het Vervoerplan 2006, met richtwaarden en maatregelen. Vanaf 2008 zal NS ook voor deze zorgaspecten grenswaarden hanteren, met als belangrijkste prestatie-indicatoren de oordelen van de klant. Voor het zorggebied 'op tijd rijden' verwacht NS dat zij in 2008 naast het klantoordeel nog één of twee procesindicatoren zal blijven gebruiken, zoals aankomstpunctualiteit en gerealiseerde aansluitingen.

In 2007 zal NS na intensief overleg met de consumentenorganisaties en uw ministerie bepalen welke indicatoren de beste representatie zijn voor de kwaliteit van dienstverlening. Daarnaast zal NS in 2007 waar nodig verdere invulling geven aan de migratie-eisen uit



artikel 26 lid 1, opdat NS de ingroeifase kan afsluiten en per 2008 een volledige overgang kan maken op het systeem van output- en outcome-sturing voor alle kwaliteitsaspecten.

Doelstellingen 2007

Op tijd rijden

Op tijd rijden is een belangrijk aspect in de dienstverlening van NS aan de klant. Voor dit kwaliteitsaspect speelt de nieuwe dienstregeling een cruciale rol. Met de introductie van de nieuwe dienstregeling zet NS een belangrijke stap naar verbeterde dienstverlening. Dit komt onder andere tot uitdrukking in doelstellingen voor de procesindicatoren voor het zorgaspect op tijd rijden, die hoger liggen dan ooit eerder gerealiseerd (sinds het beschikbaar zijn van punctualiteitsgegevens in de huidige vorm). Voor de punctualiteit op de 3-minutennorm streeft NS naar een prestatie tussen de 87 en 89%, conform de bandbreedte die in de Rijksbegroting is opgenomen. Op basis van de 5-minutennorm is de richtwaarde voor 2007 93%. De ambitie voor punctualiteit ligt daarmee Europees op een zeer hoog niveau.

Voor gerealiseerde aansluitingen ligt de doelstelling in het Vervoerplan 2007 op 92%, een verbetering van bijna 2 procentpunt ten opzichte van de verwachte realisatie in 2006. Bij percentages die al boven de 90% liggen, betekent een stijging van bijna 2 procentpunt een uitermate ambitieuze doelstelling.

Het klantoordeel over op tijd rijden is sinds 2001 fors gestegen, maar inmiddels lijkt van verdere stijging geen sprake meer. Dit staat los van het feit dat NS wel blijft streven naar hogere realisatiecijfers. In 2007 is de doelstelling dat 42% van de klanten NS een 7 of meer geeft voor dit kwaliteitsaspect.

NS en de consumentenorganisaties hebben afgesproken in 2007 gezamenlijk te trachten een nieuwe indicator voor punctualiteit te gaan ontwikkelen die het gewicht van het aantal reizigers meeweegt. NS kent geen internationale ontwikkeling van deze aard. Bij het ontwikkelen van een nieuwe indicator zijn belangrijke criteria dat er een nog betere aansluiting ontstaat met het klantoordeel dan bij de huidige indicatoren al het geval is; dat de informatie die volgt uit metingen op deze indicator voldoende eenduidig is om de bedrijfsprocessen op te kunnen sturen en dat de indicator richtinggevend is voor het handelen van medewerkers die het contact met de klant onderhouden.

Informatieverstrekking bij ontregelingen

NS vindt dat de informatieverstrekking beter kan en moet in de komende periode.

Informatie verstrekken is bij uitstek een zorgaspect waarbij de invloed en juiste focus van personeel van doorslaggevend belang zijn. NS verwacht dan ook dat de nieuwe managementfilosofie zoals hiervoor beschreven en de focus op de klant hier een belangrijke verbetering opleveren. Daarnaast beoogt NS de samenwerking met ProRail te verbeteren en vernieuwt NS in 2007 het systeem (processen en middelen) van informatieverstrekking aan klanten aanmerkelijk.

De doelstellingen die NS voor 2007 opneemt voor dit zorgaspect zijn mede bepaald door hetgeen in de afgelopen jaren realiseerbaar is gebleken. De doelstellingen voor 2007 zijn zeker nog niet op het niveau waar NS in de klantwaardering uiteindelijk naar streeft.



Om in de toekomst de ambities van NS op dit zorgaspect te bereiken, is naast een verbetering van de samenwerking met ProRail en de focus op de klant ook nodig om te komen tot betere procesindicatoren. De huidige mechanische procesindicatoren werken in een aantal situaties bevreemdend voor personeel dat de klant een goede service wil verlenen en geeft daarmee in die situaties de verkeerde prikkel. In 2007 zal NS als onderdeel van de migratie naar outputsturing daarom een nieuwe procesindicator ontwikkelen voor dit kwaliteitsaspect.

De consumentenorganisaties hebben in dit kader de aanbeveling gedaan dat NS ook de juistheid, tijdigheid en relevantie van informatie als indicator gebruikt en dat voor reizigers wanneer zij de conducteur treffen, belangrijk is dat hij beschikt over concrete informatie bij ontregelingen en een adequaat reisadvies kan geven. NS zal bij de vaststelling van een nieuwe procesindicator deze aanbevelingen meenemen.

Redelijke kans op een zitplaats

Voor dit zorgaspect wil NS het huidige hoge niveau van 70% van de klanten die NS een 7 of hoger geven voor de kans op een zitplaats in de spits handhaven. Hier dient NS alle zeilen bij te zetten gezien de forse reizigersgroei in 2005 en 2006. Uit onderzoek blijkt dat de oordelen van klanten op dit zorggebied op gespannen voet staan met de bijdrage die NS wil leveren aan de mobiliteit en bereikbaarheid van Nederland. Bij een bezetting van zitplaatsen in de trein van minder dan 50% geeft 75% van de reizigers een 7 of hoger; maar bij een bezetting van zitplaatsen in de trein tussen de 50 en 100% daalt dit percentage naar 60%, terwijl objectief gezien er nog steeds voor iedereen een zitplaats beschikbaar is. NS zal zich in 2007 blijvend inspannen voor een hoge waardering van de klant op dit zorgaspect door de forse reizigersgroei op een voor klanten adequate wijze te faciliteren, maar zal gezien bedrijfseconomische overwegingen niet streven naar waarden die hoger liggen dan het huidige al hoge niveau.

Sociale veiligheid

In een beperkt aantal jaren is het klantoordeel van matig tot goed gestegen en ondersteunt daarmee de notie dat reizen per trein als veilig wordt ervaren. NS wil op dit zorgaspect het percentage klanten dat NS een 7 of hoger geeft op het bereikte hoge niveau handhaven voor de veiligheidsbeleving overdag en de veiligheidsbeleving 's avonds verbeteren, met name op de stations. Onder andere de introductie van de chipkaart en de beheerste toegang tot stations zullen hier de komende jaren verder aan bijdragen.

Reinheid

NS neemt voor het klantoordeel reinheid voor 2007 een doelstelling op die iets hoger ligt dan de doelstelling voor 2006. Dat is een uitdaging zeker gezien de toenemende drukte in de treinen en de lopende en aanstaande verbouwingen op een aantal stations van formaat (onder andere de stations waar de zogeheten sleutelprojecten worden uitgevoerd), waar dagelijks een derde van alle reizigers van NS komen.



Afstemming met stakeholders

Bij het opstellen van dit Vervoerplan heeft NS conform de in de Concessie vastgelegde werkwijze overleg gevoerd met de consumentenorganisaties, de decentrale overheden en ProRail. In het Vervoerplan zijn hun reacties uitgebreid weergegeven.

In de onderlinge afstemming hebben NS en ProRail zowel inhoudelijk als qua normering overeenstemming bereikt over de doelstellingen voor reinheid en voor sociale veiligheid op stations. In de samenwerking sturen beide partijen op tenminste handhaving en waar mogelijk verbetering van de huidige prestaties, waarbij de focus ligt op de klantwaardering. Bij 'op tijd rijden' is NS van mening dat de gemeenschappelijke verantwoordelijkheid, die NS en ProRail voor dit zorggebied hebben ook moet leiden tot een verbinding tussen de doelstellingen. Effectieve samenwerking tussen NS en ProRail is een voorwaarde voor outputsturing; daarbij hoort voor NS dat er overeenstemming is over de outputdoelstellingen, waarop sturing plaatsvindt en dat deze doelstellingen in het Beheerplan van ProRail, het Vervoerplan van NS en de gezamenlijke Toegangsovereenkomst worden vastgelegd.

Uit het overleg met de consumentorganisaties is naar voren gekomen dat zij de keuze van NS om de focus op de klant centraal te stellen, van harte toejuichen. De consumentorganisaties geven aan dat zij, net als NS, vinden dat de waardering door klanten de graadmeter is voor de kwaliteit van de dienstverlening.

De consumentorganisaties zijn ook van mening dat NS de lat in het Vervoerplan te laag legt en te weinig ambitie uitstraalt. NS is het niet eens met deze constatering van de consumentorganisaties. NS heeft de doelstellingen in het Vervoerplan 2007 zo gekozen dat er sprake is van een goede balans tussen realisme, ambitie en afbreukrisico. NS kiest daarbij voor verbetering van de dienstverlening op die aspecten, die volgens onderzoek voor klanten het zwaarst wegen.

NS houdt daarbij vast aan de lijn die in het Vervoerplan 2006 is uitgezet met realistische ambities, die de medewerkers motiveren om de komende jaren stapsgewijs de dienstverlening aan de reizigers te verbeteren. Op sommige aspecten komt die ambitie tot uitdrukking in de doelstelling van een hoger percentage klanten dat NS een 7 of meer geeft. Op andere aspecten zijn de klanten tevreden over de prestaties en gaat het er vooral om het huidige niveau van klantwaardering vast te houden en in de uitvoering en inhoud van het proces te blijven aansluiten op de ontwikkeling van de wensen van de klant. Voor het op het gelijke niveau houden van klantwaardering is vaak al een betere procesoutput nodig door extra inspanningen in de uitvoering van het proces. In 2007 zal NS in dit kader opnieuw een benchmark uitvoeren om vast te stellen hoe de prestaties van NS zich verhouden tot de prestaties van andere dienstverlenende bedrijven, en waar NS in de ontwikkeling van haar dienstverlening kan leren van de ervaringen en werkwijze van anderen.

Tot slot

NS speelt een belangrijke rol in de mobiliteit in Nederland. Ook in 2007 zal NS haar bijdrage blijven leveren aan de mobiliteit en de bereikbaarheid van ons land door verdere groei van het reizigersvervoer en door reizigers veilig, op tijd en comfortabel te vervoeren. Met dit



Vervoerplan heeft NS onze ambities voor 2007 nader ingevuld. Daarbij zet NS een belangrijke stap op weg naar outputsturing, met klantwaardering als belangrijkste maatstaf voor de kwaliteitsaspecten 'reinheid' en 'sociale veiligheid'. NS verwacht dat de ambities in dit Vervoerplan een stimulans zullen zijn voor de verdere ontwikkeling van goede dienstverlening aan onze klanten.

In afwachting van uw reactie, waarbij ik uiteraard van harte bereid ben de keuzes die NS in het Vervoerplan heeft gemaakt, nader toe te lichten, verblijf ik,

Hoogachtend,

dr ir A.W. Veenman
President-Directeur