

DECISIO



Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat
Evaluatie Programma
Vervoercapaciteit NS

Eindrapport, 4 december 2017

TITEL

Evaluatie Programma Vervoercapaciteit NS

STATUS RAPPORT

Eindrapport

DATUM

4 december 2017

OPDRACHTGEVER

Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW)

PROJECTTEAM DECISIO

Gerwin van der Meulen (projectleider), g.vandermeulen@decisio.nl

Ingrid Laane, i.laane@decisio.nl

Henk Nanninga, hn@inno-V.nl

Ron Muller, rm@inno-V.nl

CONTACTGEGEVENS DECISIO

Valkenburgstraat 212

1011 ND Amsterdam

T 020 - 67 00 562

E info@decisio.nl

I www.decisio.nl

Inhoudsopgave

1.	Managementsamenvatting	5
	S1 Aanleiding	5
	S2 Conclusies: uitvoering en effectiviteit van het maatregelenpakket	5
	S3 Conclusies: internalisering en borging	6
	S4 Aanbevelingen	7
2.	Inleiding	9
	2.1 Aanleiding tot de evaluatie	9
	2.2 Vraagstelling van de evaluatie	10
	2.3 Aanpak van de evaluatie	11
	2.4 Leeswijzer	12
3.	Resultaten van het maatregelenpakket	13
	3.1 Resultaten cluster 'Inzet van materieel'	14
	3.2 Resultaten cluster 'Bus inzet op drukke trajecten'	18
	3.3 Resultaten cluster 'Maatwerk aanbod – specifieke treinen'	19
	3.4 Resultaten cluster 'NS personeel uit de spits'	20
	3.5 Resultaten cluster 'Verwachtingen managen'	22
	3.6 Resultaten cluster 'Vraag beïnvloeden'	23
	3.7 Resultaten cluster 'Samenwerking stakeholders'	26
	3.8 Resultaten cluster 'Overig'	27
4.	Resultaten internalisering en borging van maatregelen	29
	4.1 Van bijsturen naar besturen	29
	4.2 Asset-strategie en risicomanagement	32
	4.3 Van programma naar lijn	33
	4.4 KPI sturing	33
	4.5 Procestafels	35
	4.6 Planning inzet materieel	37
	4.7 Vraagbeïnvloeding	38
	4.8 Vervoercapaciteit van meerdere factoren afhankelijk	39

5.	Conclusies en aanbevelingen	42
5.1	Conclusies: uitvoering en effectiviteit van genomen maatregelen	42
5.2	Conclusies: internalisering en borging	46
	Bijlage: geraadpleegde documenten	50
	Bijlage: geraadpleegde personen	51
	Bijlage: overzichtstabellen maatregelen	52

1. Managementsamenvatting

S1 Aanleiding

In 2015 bleek bij de definitieve uitwerking van de dienstregeling 2016 dat de materieelbehoefte groter was dan in de middellange termijn planning was voorzien. NS heeft op verzoek van IenW een uiterste inspanning gedaan om de drukte in de treinen te verminderen. Dit resulteerde in een maatregelenpakket met het doel de hinder in de periode 2016 tot en met zomer 2017 te beperken en de capaciteit weer op orde te brengen vanaf het najaar 2017¹.

De staatssecretaris heeft aan de Kamer toegezegd eind 2017 een evaluatie uit te laten voeren op het programma vervoercapaciteit om te bezien of de resultaten en de governance bij NS aanleiding geven het programma per 2018 te beëindigen². In opdracht van IenW is deze evaluatie eind 2017 uitgevoerd door Decisio (in samenwerking met inno-V). In de evaluatie stonden de volgende twee deelvragen centraal:

- Ten aanzien van het maatregelenpakket: doet NS wat zij heeft toegezegd, ligt NS op schema met de uitvoering hiervan, en leiden de uitgevoerde maatregelen tot zichtbaar verbeterde resultaten?
- Ten aanzien van internalisering en borging maatregelen: heeft NS de uitvoering van het maatregelenpakket voldoende geïnternaliseerd? Zijn alle acties en maatregelen om te drukke treinen te voorkomen en te beperken in de lijn/de bedrijfsprocessen van NS belegd en biedt dit voldoende waarborg om het programma te kunnen afsluiten?

S2 Conclusies: uitvoering en effectiviteit van het maatregelenpakket

De bevinding van Decisio is dat NS het maatregelenpakket heeft uitgevoerd en dat dit conform planning is gebeurd. NS heeft vanaf september 2017 geen planmatig vervoercapaciteitstekort met als oorzaak materieelbeperkingen. Per saldo is de netto vervoercapaciteit de afgelopen jaren sterker gestegen dan de groei van het aantal reizigers.

¹ Hiermee wijzigde de scope van het programma vervoercapaciteit, een programma dat onder de sturing via de concessie valt. Voor een beschrijving van de eerdere scope van het programma, zie vervoerplan 2015 (vergaderjaar 2014-2015, Kamerstuk 29984, nr. 574).

² 13-12-2016 Brief van staatssecretaris IenM aan Tweede Kamer, vergaderjaar 2016-2017, Kamerstuk 229219.

De relatie tussen resultaten (output) en de effecten (outcome) van *individuele* maatregelen is niet altijd direct te leggen door de vele andere (externe) factoren die de vervoercapaciteit beïnvloeden. Het is vaak lastig om te concluderen of de *individuele*, uitgevoerde maatregelen en de geconstateerde groei van de beschikbare vervoercapaciteit van NS direct tot een hogere klanttevredenheid of zitplaatskans hebben geleid. Op overall niveau constateren we, tegen de achtergrond van het gehele, uitgevoerde maatregelenpakket, wel dat:

- de netto vervoercapaciteit in de afgelopen drie jaar sterker is gestegen dan de reizigersgroei;
- de KPI zitplaatskans is gestegen;
- het aantal klachten en meldingen is gedaald;
- NS actief bezig is de vraag in de hyperspits te beïnvloeden, onder meer doordat het NS-personeel gestimuleerd wordt buiten de spits te reizen en dat NS de boodschap “staan in de spits hoort erbij” communiceert.

S3 Conclusies: internalisering en borging

Naar het oordeel van Decisio heeft NS het vraagstuk vervoercapaciteit geïnternaliseerd, waarbij gestuurd wordt op de juiste zaken, integrale afwegingen genomen worden, gericht op verbetering van de zitplaatskans.

Het recentelijk ingevoerde werkproces conform het principe van ketenbesturing heeft hieraan een belangrijke bijdrage geleverd. Verantwoordelijkheden zijn via dit werkproces duidelijk belegd en het instellen van procestafels leidt tot een goede en evenwichtige informatievoorziening en tot integrale besluitvorming (onder meer op het gebied van vervoercapaciteit). Ook is NS dankzij de check in – check out gegevens nauwkeuriger prestaties gaan meten. Op basis van dit inzicht plant NS haar materieelaanbod recentelijk op dagsoort, wat ervoor zorgt dat de reizigersvraag en het materieelaanbod beter dan voorheen op elkaar aansluiten. Daarnaast heeft lenW sinds 2017 de meetmethode en definitie aangepast van de vervoercapaciteit KPI's om zo beter aan te sluiten bij de beleving van de reizigers. Ook voert NS sinds 2017 Gap-analyses uit waarmee zij in staat is haar prestaties te voorspellen en vroegtijdig bij te sturen. Bovengenoemde maatregelen leiden tot een goed overzicht om te kunnen sturen op vervoercapaciteit.

We concluderen dat het werkproces gericht op ketenbesturing de juiste randvoorwaarden en condities schept voor een integraal inzicht in het thema vervoercapaciteit. Wel zal dit proces zich de komende jaren verder moeten bewijzen. Naar verwachting van Decisio en NS moeten de komende jaren nog stappen gezet worden om volledige volwassenheid te bereiken op dit vlak.

S4 Aanbevelingen

Op grond van de uitgevoerde evaluatie van het programma vervoercapaciteit van NS komt Decisio tot verschillende aanbevelingen voor de toekomst (zoals in hoofdstuk 5 genoemd). Deze aanbevelingen zijn:

- **Verder focus op het afvlakken van de piekbelasting door vraagbeïnvloeding:**
Het afvlakken van de piekbelasting is een belangrijk element binnen het vraagstuk van de vervoercapaciteit. Door afvlakking van de piek en daarmee een gelijkmatige (lagere) bezetting van de treinen zal NS met het huidige materieel minder snel tegen de vervoerscapaciteitsgrenzen aanlopen en een groei kunnen faciliteren. Tegen deze achtergrond bevelen we het volgende aan:
 - **Afvlakking van de hyperspits is een maatschappelijk vraagstuk:** NS moet hierover de maatschappelijke discussie aan blijven gaan met andere partijen om tot oplossingen te komen die tot een verbetering van de zitplaatskans in de spits leiden;
 - **Voortzetten en intensiveren huidige acties:** op het vlak van vraagbeïnvloeding onderneemt NS al diverse acties om het reisgedrag van reizigers te beïnvloeden; het is dan ook zaak de huidige acties voort te zetten en – waar mogelijk – te intensiveren;
 - **Vergroot het handelingsperspectief van de reiziger:** het verdient aanbeveling dat reizigers, via diverse informatiekanalen, naast de huidige mogelijkheden meer opties en informatie krijgen om zijn reis te plannen. Bijvoorbeeld door vooraf te kunnen kiezen voor een rustige trein;
 - **Maak het voor reizigers aantrekkelijk om de spits af te wachten:** de proef met MyOV om de spits te mijden, maar ook flexwerken, thuiswerken, videoconferenties en de komst van “stationshuiskamers” en werkplekken op stations zijn daarbij hulpmiddelen om de spits te ontlasten en wachten te veraangename. Het verdient aanbeveling op deze ingeslagen weg door te gaan.
- **Kijk naar ontwikkelings- en optimalisatiemogelijkheden van de infrastructuur om grote steden bereikbaar te houden:** voor de bereikbaarheid van grote steden is het van belang om focus te houden op ontwikkelings- en optimalisatiemogelijkheden van dergelijke infrastructuur. Dit betekent dat NS, ProRail en IenW gezamenlijk moeten bezien hoe de grenzen van de totale vervoercapaciteit voor de langere termijn blijft passen bij de verwachte vervoersvraag en welke oplossingen daarvoor gezocht kunnen worden via ontwikkeling en optimalisatie van de railinfrastructuur;
- **Werk aan betere terugkoppeling naar aanleiding van meldingen en klachten:** NS kan in onze ogen goodwill creëren als ze aan kan geven waarom treinen korter zijn dan gewenst. Idealiter zouden antwoorden op de individuele klant afgestemd moeten zijn, maar wij begrijpen dat dat niet altijd mogelijk is; een

antwoord dat op een specifiek traject of treinserie is afgestemd moet natuurlijk wel mogelijk zijn.

- **Focus op effectmeting van individuele maatregelen:** NS voert voor een aantal maatregelen gerichte effect- en performancemetingen uit. Bijvoorbeeld ten aanzien van de gebruikmaking van bussen en de last minute korting voor de 1ste klas. De effectiviteit van gedragsbeïnvloeding door dergelijke maatregelen wordt echter nog niet structureel gemeten. Zo worden niet alle functies van de RPX Reisplannen eXtra gemeten, terwijl het interessant en leerzaam is om te weten of deze het gedrag van reizigers beïnvloeden (en zo ja, in welke mate). Decisio beveelt daarom aan – waar mogelijk en nuttig – om effecten van (genomen) maatregelen structureel te monitoren over een langere periode.

2. Inleiding

Het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW) heeft door onderzoeksbureau Decisio (in samenwerking met inno-V) een evaluatie laten uitvoeren van het programma 'vervoercapaciteit NS'. In dit hoofdstuk gaan we nader in op de aanleiding en vraagstelling van de evaluatie.

2.1 Aanleiding tot de evaluatie

In 2015 bleek bij de definitieve uitwerking van de dienstregeling 2016 dat de materieelbehoefte groter was dan in de middellange termijn planning was voorzien. NS heeft op verzoek van Infrastructuur en Milieu (IenM; sinds najaar 2017 IenW) een uiterste inspanning gedaan om de drukte in de treinen te verminderen. Dit heeft geresulteerd in een maatregelenpakket. Dit maatregelenpakket had tot doel om de hinder in de periode 2016 tot en met zomer 2017 te beperken en de capaciteit weer op orde te brengen vanaf het najaar 2017³. De staatssecretaris van IenM, mevrouw Dijkma, heeft hier eind december 2015 de Kamer over geïnformeerd. In dezelfde brief heeft de staatssecretaris aangekondigd in samenwerking met NS een review te laten uitvoeren op het pakket van maatregelen.

Het maatregelenpakket is in maart 2016 met een onafhankelijke review door BTB/AEF doorgelicht⁴. Getoetst is of NS doet wat zij had toegezegd met het maatregelenpakket, op schema ligt met de uitvoering van de maatregelen, het maatregelenpakket effectief is gebleken en of NS mogelijkheden over het hoofd heeft gezien om te drukke treinen te voorkomen en reizigershinder te beperken. De auditoren oordelen overwegend positief. Zij gaven aan dat de 'uitvoering voor alle maatregelen op schema loopt, al zijn er wel risico's in de planning 'gelet op het gehele pakket' van alle activiteiten waar NS nu aan werkt'. Verder constateerden BTB/AEF dat 'voor een volwaardige evaluatie van de resultaten de termijn te kort is om de specifieke effecten te identificeren en de structurele gevolgen van de maatregelen op de drukte in de treinen te bepalen'.

³ Hiermee wijzigde de scope van het programma vervoercapaciteit, een programma dat onder de sturing via de concessie valt. Voor een beschrijving van de eerdere scope van het programma, zie vervoerplan 2015 (vergaderjaar 2014-2015, Kamerstuk 29984, nr. 574).

⁴ 21 april 2016 Brief van staatssecretaris IenM aan Tweede Kamer. Bijlage: eindrapport 'Review op aanpak te drukke treinen NS' (Vergaderjaar 2015-2016, Kamerstuk 29984, nr. 664).

In haar evaluatie heeft BTB/AEF verschillende aanbevelingen gedaan aan NS. Voor een volledig overzicht hiervan verwijzen wij naar het rapport 'Review op aanpak te drukke treinen NS', BTB/AEF, maart 2016. Als onderdeel van onderhevige evaluatie heeft Decisio op hoofdlijnen gekeken naar de wijze waarop NS opvolging heeft gegeven aan deze aanbevelingen. Decisio concludeert op basis hiervan dat NS actief aan de slag is gegaan met de aanbevelingen van BTB/AEF en stappen heeft gezet. Hierbij geldt dat de veelal generieke aanbevelingen heden ten dage nog steeds van toepassing zijn en dus ook door Decisio worden benoemd. Dit geldt bijvoorbeeld voor de aanbeveling om de effectiviteit van gedragsbeïnvloeding beter te meten en voor de aanbeveling om met andere partijen de maatschappelijke discussie aan te blijven gaan om tot een verbetering van de zitplaatskans in de hyperspits te komen. De reden hiertoe is dat verbeteringen op dit vlak niet zomaar geeffectueerd zijn. Dit vergt tijd en ook is NS hiervoor afhankelijk van de medewerking van andere partijen. Vanuit de gesprekken die zijn gevoerd en de informatie die is overlegd heeft Decisio er vertrouwen in dat NS naar de toekomst toe actief blijft werken aan de aanbevelingen van BTB/AEF die een meer langdurig en/of structureel karakter hebben.

De staatssecretaris heeft aan de Kamer toegezegd eind 2017 door een onafhankelijke instantie een evaluatie uit te laten voeren op het programma vervoercapaciteit om te bezien of de resultaten en de governance bij NS aanleiding geven het programma per 2018 te beëindigen⁵. In opdracht van IenW is deze evaluatie eind 2017 uitgevoerd door Decisio (in samenwerking met inno-V).

2.2 Vraagstelling van de evaluatie

In de evaluatie van het programma 'vervoercapaciteit NS' staan de volgende twee deelvragen centraal:

- *Ten aanzien van het maatregelenpakket:* doet NS wat zij heeft toegezegd, ligt NS op schema met de uitvoering hiervan, en leiden de uitgevoerde maatregelen tot zichtbaar verbeterde resultaten?
- *Ten aanzien van internalisering en borging maatregelen:* heeft NS de uitvoering van het maatregelenpakket voldoende geïnternaliseerd? Zijn alle acties en maatregelen om te drukke treinen te voorkomen en te beperken in de lijn/de bedrijfsprocessen van NS belegd en biedt dit voldoende waarborg om het programma te kunnen afsluiten?

⁵ 13-12-2016 Brief van staatssecretaris IenM aan Tweede Kamer, vergaderjaar 2016-2017, Kamerstuk 29984, nr. 697.

2.3 Aanpak van de evaluatie

Voor de evaluatie van het programma 'vervoercapaciteit NS' verrichtte Decisio, in samenwerking met inno-V, de volgende activiteiten:

1. *Leidraad evaluatie*: ter voorbereiding op de evaluatie is in augustus 2017 een leidraad opgesteld. In deze leidraad is onder meer aangegeven hoe de evaluatie zal worden uitgevoerd, welke informatie benodigd is, wie de gewenste gesprekspartners zijn, etc.
2. *Startbijeenkomst met opdrachtgever*: eind augustus 2017 vond de startbijeenkomst met lenW plaats. In de startbijeenkomst is de concept leidraad voor de evaluatie besproken;
3. *Startbijeenkomst met opdrachtgever en NS*: begin september 2017 vond de startbijeenkomst met lenW en NS plaats. In de startbijeenkomst is de leidraad voor de evaluatie besproken en zijn werkafspraken gemaakt. Naar aanleiding van dit overleg is de definitieve evaluatieleidraad opgesteld;
4. *Deskresearch*: NS heeft diverse documenten ter beschikking gesteld om voor de evaluatie de benodigde achtergrondinformatie te verkrijgen over de stand van zaken van de maatregelen, planning, realisatie en resultaten. Een overzicht van geraadpleegde documenten is opgenomen in de bijlagen van dit evaluatierapport;
5. *Gesprekken NS*: in het kader van de evaluatie zijn tien gesprekken gevoerd met sleutelpersonen bij NS. De selectie van deze personen heeft in afstemming met lenW en NS plaatsgevonden. Ter voorbereiding van de gesprekken is een gespreksleidraad toegezonden. Naderhand is een verslag van het gesprek opgesteld en ter validatie voorgelegd aan de gesprekspartners. Een overzicht van gesprekspartners is opgenomen in de bijlagen van dit evaluatierapport;
6. *Gesprek Locov*: in Locov-verband is op 7 november 2017 overleg gevoerd met Rover, KBO-PCOB en NS over de concept-uitkomsten van de evaluatie;
7. *Validatie tussen- en concept eindrapport door NS*: NS heeft de gelegenheid gekregen het tussen- en concept eindrapport te controleren op feitelijke onjuistheden;
8. *Eindoverleg evaluatie*: op 16 november 2017 is het concept evaluatierapport besproken in een overleg met lenW en NS. Op grond van deze bespreking is door Decisio op 22 en 29 november 2017 een concept eindrapport opgeleverd (voor een laatste, schriftelijke consultatie). Op 4 december 2017 is het definitieve evaluatierapport opgeleverd aan lenW.

2.4 Leeswijzer

In dit evaluatierapport stellen we hierna het volgende aan de orde:

- **Hoofdstuk 3:** de resultaten van de individuele maatregelen en het inzicht in de resultaten per cluster van maatregelen. Daarbij is aangegeven wat het doel van het cluster van maatregelen is, welke maatregelen genomen zijn en wat de resultaten en effecten zijn geweest;
- **Hoofdstuk 4:** de resultaten van de internalisering en borging van de maatregelen in de NS-organisatie;
- **Hoofdstuk 5:** de conclusies en aanbevelingen;
- **Bijlagen:** in de bijlagen bij dit rapport zijn opgenomen: een overzicht van geraadpleegde documenten, een overzicht van gesprekspartners en een tabellenoverzicht van alle maatregelen.

3. Resultaten van het maatregelenpakket

In dit hoofdstuk gaan we in op de resultaten van het maatregelenpakket. Daarvoor schetsen wij een beeld van de aanleiding, doel, scope, resultaten en effecten. Belangrijke vragen hierbij zijn: heeft NS gedaan wat zij heeft toegezegd, is dit volgens planning verlopen en hebben de uitgevoerde maatregelen tot zichtbaar verbeterde resultaten geleid?

Sinds de zomer van 2014 heeft NS maatregelen getroffen om voorziene materieeltekorten zoveel als mogelijk te beperken. Bij deze maatregelen⁶ ging het om de spoedbestelling van 58 Sprinter-treinen, de terugkeer van 29 dubbeldekkers (type DDAR en DDM) na technische revisie, de aanwezigheid van reservematerieel op de baan, het vervroegd verhogen van de frequentie van de IC Direct Amsterdam – Rotterdam en het verminderen van het aantal storingen en het realiseren van een snellere opstart.

In de loop van 2015 bleek, bij de uitwerking van de dienstregeling voor 2016, dat ondanks de toegezegde maatregelen in 2014 er een capaciteitstekort bleef bestaan. Gezien het aanhoudende tekort aan vervoercapaciteit is door NS (op verzoek van het voormalige IenM) in december 2015 een aanvullend pakket van maatregelen opgesteld. De CEO van NS heeft dit pakket op 22 december 2015 in een brief aan de staatssecretaris IenM beschreven⁷. In haar brief aan de Tweede Kamer van 22 december 2015 heeft de staatssecretaris het maatregelenpakket van NS toegelicht⁸. Dit pakket bestond in hoofdlijnen uit de volgende maatregelen:

- het creëren van extra vervoercapaciteit door de inzet van extra materieel;
- het ontwikkelen van een maatwerk-aanpak voor specifieke trajecten;
- de tijdelijke inzet van (comfortabele) bussen in de spits als alternatief;
- het nemen van flankerende maatregelen, zoals het verbeteren van reisinformatie en het voeren van gesprekken met onderwijsinstellingen, bedrijven en collega-vervoerders.

Tegen deze achtergrond presenteren we in dit hoofdstuk de resultaten (per cluster van extra en aanvullende maatregelen die NS getroffen heeft) voor wat betreft:

- Inzet van materieel;
- Bus inzet op drukke trajecten;
- Maatwerk aanpak voor specifieke treinen;

⁶ 22-12-2015 Brief CEO NS aan staatssecretaris IenM 'Aanpak te drukke treinen 2016'.

⁷ 22-12-2015 Brief CEO NS aan staatssecretaris IenM 'Aanpak te drukke treinen 2016'.

⁸ 22-12-2015 Brief van staatssecretaris IenM aan Tweede Kamer, vergaderjaar 2015-2016, Kamerstuk 29984, nr. 650.

- NS personeel uit de spits;
- Verwachtingen managen;
- Vraag beïnvloeden;
- Samenwerking met stakeholders;
- Overig.

Overall beeld evaluatie maatregelenpakket vervoercapaciteit

Overall constateren we dat NS de voorgenomen maatregelen heeft uitgevoerd en dat deze uitvoering conform planning heeft plaatsgevonden. Dit blijkt uit onze analyse van de resultaten en de effecten van de genomen maatregelen voor vervoercapaciteit.

Het is, volgens ons, aannemelijk dat de door NS uitgevoerde maatregelen eraan hebben bijgedragen dat de vervoercapaciteit zodanig is verbeterd dat er geen sprake is van een planmatig tekort.

Verder zien we dat een relatie tussen resultaten (output) en de effecten (outcome) van *individuele* maatregelen niet altijd direct te leggen is door de vele andere (externe) factoren die de vervoercapaciteit beïnvloeden. Het is dus vaak lastig om te concluderen of de *individuele*, uitgevoerde maatregelen en de geconstateerde groei van de beschikbare vervoercapaciteit van NS direct tot een hogere klanttevredenheid of zitplaatskans hebben geleid. Op overall niveau constateren we, tegen de achtergrond van het gehele, uitgevoerde maatregelenpakket, wel dat:

- de netto vervoercapaciteit in de afgelopen drie jaar sterker is gestegen dan de reizigersgroei
- de KPI zitplaatskans is gestegen
- het aantal klachten en meldingen is gedaald
- NS-personeel wordt gestimuleerd buiten de spits te reizen
- de boodschap “staan in de spits hoort erbij” wordt gecommuniceerd
- NS actief bezig is de vraag in de hyperspits te beïnvloeden

Hierna presenteren we onze bevindingen en conclusies per cluster van maatregelen.

3.1 Resultaten cluster ‘Inzet van materieel’

Alle aan het cluster ‘Inzet van materieel’ verwante acties uit de brief aan de staatssecretaris over ‘Aanpak te drukke treinen’ zijn gericht op het creëren van extra zit- en staplaatsen. Uit de door NS beschikbaar gestelde voortgangsrapportages is gebleken dat alle maatregelen voor de inzet van materieel conform planning zijn ingevoerd. Verder constateren we dat de netto

(vervoer)capaciteit de afgelopen jaren een sterkere groei kende dan de ontwikkeling van het aantal reizigers: de vervoercapaciteit is zodanig verbeterd dat er geen sprake meer is van een planmatig tekort.

Welke maatregelen zijn genomen?

De volgende maatregelen waren al gepland voor het verschijnen van de brief aan de staatssecretaris:

- *Spoedbestelling sprintermaterieel die vanaf dienstregeling 2017 gaan rijden.* Het betreft een permanente maatregel om de capaciteit te vergroten met 16.700 zit- en staplaatsen bestaande uit 199 rijkundigen. Vanaf december 2016 zijn de sprinters in batches gefaseerd ingestroomd. De eerste fasering is gestart in december 2016, opgevolgd door februari 2017, april 2017 en de laatste in september 2017.
- *Terugkeer van 18 oude dubbeldekkers (54 rijkundigen DDAR) vanaf begin 2015.* Het betreft een permanente maatregel om de capaciteit met 10.600 zit- en staplaatsen te vergroten die gecontinueerd wordt tot naar verwachting 2021. Dit is vastgelegd in het Materieel Park Plan (MPP) van NS. Vanaf begin 2015 zijn de dubbeldekkers weer onderdeel geworden van de inzetbare NS vloot.
- *Terugkeer van 11 extra dubbeldekkers (44 rijkundigen DDM1) vanaf september 2016.* Het betreft een permanente maatregel om de capaciteit met 8.700 zit- en staplaatsen te vergroten die gecontinueerd wordt tot naar verwachting 2021. Dit is vastgelegd in het Materieel Park Plan (MPP). Alle 11 extra dubbeldekkers zijn toegevoegd aan de capaciteit. De DDM1 dubbeldekkers rijden op meerdere intercitytrajecten, vooral in de Noord-Holland. Vanaf september 2016 zijn de dubbeldekkers weer onderdeel geworden van de inzetbare NS vloot.
- *Inzet winterreservematerieel op de baan (39 rijkundigen).* Het betreft een tijdelijke maatregel om de capaciteit met 5.200 zit- en staplaatsen te vergroten. NS heeft het beleid om een winterreserve te hebben, echter het tekort aan materieel in de winter 2015-2016 nijpt NS om de reserve in te zetten. De winterreserves zijn toegevoegd aan de inzet tijdens de winter 2015-2016⁹.
- *Verhogen frequentie IC Direct Amsterdam-Rotterdam.* Het betreft een permanente maatregel om de zitplaatskans te vergroten op het traject Amsterdam-Rotterdam. Deze maatregel is gerealiseerd waarbij, in plaats van 2 treinen in het uur (half uursdienst) de frequentie stapsgewijs is verhoogd met 2 extra treinen in het uur via de HSL. De extra treinen zijn gaan rijden vanaf het najaar 2015 en heeft geleid tot een verhoging van 2.700 zit- en stapplaatsen.

⁹ De maatregel heeft enkel betrekking op de winter 2015-2016. Of de maatregel ook in de winter 2016-2017 is toegepast is niet bekend en valt buiten de scope van de maatregel.

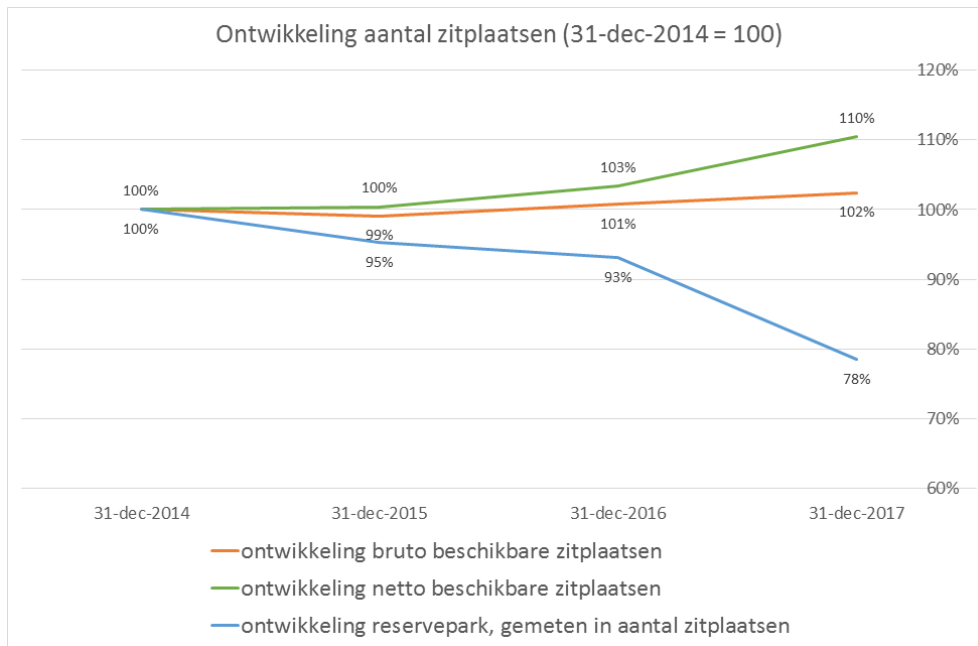
Aanvullend op de voorgaande al geplande maatregelen, zette NS in op:

- *Toevoegen Mat'64 (16 treinstellen)*. Het betreft een tijdelijke aanvullende maatregel om de capaciteit met 3.200 zit- en staplaatsen te vergroten. De treinstellen zijn in de periode vanaf 14 december 2015 tot en met 4 april 2016 als reserve achter de hand gehouden ter compensatie van de ingezette winterreserve. Het materieel is niet planmatig ingezet maar enkel om tegenvallende materieel beschikbaarheid op te vangen. De inzet liep in de loop van de tijd af. Per 4 april 2016 zijn de treinstellen uit de NS vloot gehaald vanwege het aflopen van revisietermijnen en prioritering van onderhouds capaciteit.
- *Later uitvoeren onderhoud VIRM*. Het betreft een tijdelijke aanvullende maatregel om de capaciteit met 1.175-3.250 zit- en staplaatsen te vergroten. De onttrekking ten behoeve van de modernisering van VIRM1 is uitgesteld en daarmee waren deze rytuigen beschikbaar voor planmatige inzet. In de winter 2015-2016 zijn deze rytuigen op de baan gebleven en vanaf juni 2016 wordt de VIRM1 gemoderniseerd.
- *Optimaliseren 1e en 2e klasse SLT-6*. Het betreft een aanvullende maatregel om de zitplaatskans te vergroten voor 2e klas reizen. NS heeft conform planning in de periode t/m juni 2016 een deel van de 1e klasse coupés van de Sprinters om laten bouwen naar 2de klasse waardoor de verdeling van reizigers over de trein beter aansluit bij de vervoersvraag. Het totale effect op de capaciteit is neutraal. Door deze herverdeling ontstaan 1.000 extra zitplaatsen voor reizigers in de 2de klasse (maar tegelijkertijd zijn er ongeveer 1.000 minder zitplaatsen in de 1e klasse beschikbaar). Het totaal aantal stoelen neemt door de maatregel niet toe.

Resultaten maatregelen cluster 'Inzet van materieel'

NS maakt bij 'vervoercapaciteit' onderscheid naar *bruto* en *netto* vervoercapaciteit. De bruto vervoercapaciteit is de optelsom van alle NS-treinstellen. De netto vervoercapaciteit is de optelsom van alle voor de treindienst beschikbare NS-treinstellen. Het verschil tussen bruto en netto vervoercapaciteit is de onttrekking van capaciteit voor bijvoorbeeld bijsturing, onderhoud, renovatie en reparatie.

Uit de, door NS beschikbaar gestelde informatie, zien wij dat de *netto* vervoercapaciteit in de periode 2014-2017 sterker is toegenomen dan de *bruto* capaciteit en zien we tevens dat de *netto* (vervoer)capaciteit de afgelopen jaren een sterkere groei kende dan de ontwikkeling van het aantal reizigers.



Het verschil in groei tussen de bruto en netto vervoercapaciteit is mede het gevolg van genomen maatregelen die niet genoemd zijn in het maatregelenpakket. Voorbeelden van extra getroffen maatregelen voor optimalisatie voor inzet van het beschikbare materieel zijn:

- Sinds september 2016 wordt de inzet van het materieel op dagsoort gepland. De inzet op een maandag is anders dan op bijv. een woensdag, omdat de vraag vanuit de markt ook anders is. Tot die tijd was de inzet voor alle dagsoorten in principe gelijk. Het groot en klein onderhoud wordt ook afgestemd op deze inzet. Op dinsdag is meer materieel nodig dan op een woensdag. Op woensdag kun je dus meer materieel onderhouden.
- Minder materieel nodig voor de bijsturing: van 70 naar 55 bakken. Door optimalisatie in de bijsturingsorganisatie (zoals materieelinzet volgens plan) is minder reservematerieel nodig en kan meer materieel planmatig worden ingezet ten behoeve van een hogere zitplaatskans.
- Onderhoudsprogramma's worden in het najaar geminimaliseerd. Alleen de meerjarige ombouwprogramma's worden uitgevoerd. De andere ombouwmaatregelen vinden in het najaar niet plaats. Op die manier is er in de drukste periode van het jaar zoveel mogelijk materieel op de baan.
- Beschikbaar houden van 'back-ups': tijdens het begin van de instroom van de Flirts was er 1-op-1 back-up beschikbaar. In het verleden bij de instroom van de SLT was dat niet het geval, waardoor NS in de problemen kwam toen de SLT's storingsgevoelig bleken te zijn en kampten met kinderziektes. Deze maatregel wordt gecontinueerd bij de instroom van het nieuwe sprintermaterieel (SNG).

Ook volgend jaar worden in de beginfase 1-op-1 treinstellen als back-up achter de hand gehouden.

3.2 Resultaten cluster 'Bus inzet op drukke trajecten'

Alle aan het cluster 'Bus inzet op drukke trajecten' verwante acties uit de brief aan de staatssecretaris van IenM zijn gericht op het creëren van extra zit- en stapplaatsen. Uit de door NS beschikbaar gestelde voortgangsrapportages is gebleken dat de bus inzet op drukke trajecten conform planning is ingevoerd (de eerste buslijn was conform planning gaan rijden; voor andere buslijnen was een langere aanlooptijd nodig).

Welke maatregelen zijn genomen?

NS heeft bussen ingezet op drukke trajecten. Het betreft een tijdelijke maatregel om de zitplaatskans te vergroten op drukke trajecten. De inzet van spitsbussen is gerealiseerd vanaf het voorjaar 2016 op het traject Amsterdam Sloterdijk – Castricum en in het najaar 2016 op de trajecten:

- Amsterdam Zuid – Castricum – Krommenie;
- Den Bosch – Utrecht Uithof;
- Veghel – Utrecht;
- Waalwijk – Utrecht.

Het realiseren van het busplan heeft aan de aanbodzijde op specifieke, door NS beoordeelde kansrijke, trajecten 1.400 zitplaatsen aan extra capaciteit opgeleverd.

Resultaten maatregelen cluster 'Bus inzet op drukke trajecten'

Er werd zeer beperkt gebruik gemaakt van de bussen (gemiddeld 1 reiziger per bus), ondanks de interne inspanningen om reizigers in de bus te krijgen (waaronder promotie middels Reisplanner Xtra, stationsomroep, koffiebonnen, NS nieuwsbrief en (lokale) publiciteit). De gerealiseerde bus rijtijden liepen op met het toenemen van de files; soms tot boven de geplande reistijd in de reisplanner. De bus bleek geen goed alternatief voor de treinreizigers. Op 18 november 2016 is de bus inzet gestopt vanwege te weinig gebruik.

Het beoogde effect, minder drukte in de (spits)treinen op de trajecten waar de bussen als alternatief werden ingezet, is derhalve niet gehaald door te weinig animo bij de reizigers (langere reistijden en de grotere vertragingkans van de bus ten opzichte van de trein).

3.3 Resultaten cluster ‘Maatwerk aanbod – specifieke treinen’

Alle aan het cluster ‘Maatwerk aanbod – specifieke treinen’ verwante maatregelen zijn gericht op het aanpassen van het aanbod op de vraag en, waar dit niet kan, de vraag beïnvloeden. Op grond van door NS verstrekte informatie hebben we gezien dat alle maatregelen uit de brief conform planning zijn ingevoerd. Het identificeren en oplossen van knelpunten op treinniveau door het MOT-team (MOT: Monitoren Overbezette Treinen) heeft, evenals extra IC-stops, tot positieve resultaten geleid (meer zitplaatscapaciteit). Het bevorderen van de spreiding in de treinen en op de perrons heeft tot op heden niet tot het gewenste resultaat geleid.

Welke maatregelen zijn genomen?

NS heeft in dit verband de volgende maatregelen genomen:

- *Proactief knelpunten identificeren en aanpakken door het MOT-team.* Het betreft een permanente maatregel om de capaciteit te vergroten. Een vast MOT-team is samengesteld dat wekelijks alle meldingen over volle treinen verzamelt die binnenkomen via interne en externe kanalen. Dit team behandelt alle meldingen van klachten via klantenservice, meldingen in de app, meldingen via ROVER en melding van conducteurs. Het MOT-team maakt een top-10 met treinen waar de meeste meldingen over zijn. Op basis van de analyses uit de meldingen worden de benodigde acties vastgesteld en uitgezet. Het MOT-team heeft vanaf begin 2016 tot eind september de capaciteit van 18 treinen vergroot. Per drukke trein levert dit in termen van capaciteit gemiddeld 200 extra zitplaatsen op. Voor MOT-versterkingen werd de eerste 2-3 maanden gebruik gemaakt van de bijsturing-reserves. In het eerstvolgende wijzigingsblad vindt een herverdeling plaats, waarbij de versterkte trein groot blijft en de overige capaciteit wordt herverdeeld.
- *Extra stops intercity's ter ontlasting van Sprinters.* Het betreft een tijdelijke maatregel om de capaciteit te vergroten. Op de trajecten Nijmegen–Den Bosch en Utrecht-Den Bosch zijn extra IC-stops gerealiseerd in Rosmalen en Geldermalsen. In 2017 is er geen sprake meer van structureel tekort van Sprinter materieel. Hierdoor ligt het niet meer voor de hand om intercity's extra te laten stoppen. In bijzondere situaties (bijvoorbeeld bij een verstoring) blijft dit uiteraard altijd een optie.
- *Actieve omroep in treinen voor betere spreiding van reizigers in de trein.* Het betreft een permanente maatregel om de capaciteit te vergroten. De maatregel wordt volgens NS veelvuldig toegepast op specifieke drukke treinen op drukke trajecten.
- *Bevorderen spreiding op perrons.* Het betreft een tijdelijke maatregel om de capaciteit te vergroten. Er zijn door NS drie pilots uitgevoerd om de reizigers

aan te spreken / te informeren en zo beter te spreiden op perrons. Dit heeft plaatsgevonden op station Amersfoort, station Haarlem, station Breukelen. Spreiding door medewerkers op stations is, volgens NS, kostbaar en levert in dat perspectief niet voldoende profijt (in relatie tot de inspanningen en kosten). NS zoekt daarom naar andere manieren om reizigers te spreiden over het perron.

- *Materieelinzet volgens plan.* Min of meer parallel aan het programma 'vervoercapaciteit' is de interne organisatie opnieuw ingericht (ketenbesturing). Binnen de afdeling Besturing Operatie (BO) heeft dit volgens NS geleid tot het structureel sturen op "Materieelinzet volgens plan". Het achterliggende principe hierbij is dat als je alle treinen conform plan rijdt, de zitplaatskans op orde is. Deze maatregel is niet genoemd in het maatregelenpakket, maar wel gerealiseerd. De activiteiten zijn in de lijn (BO) belegd. NS geeft aan dat in de afgelopen jaren het aantal treinen dat volgens plan ingezet wordt aanzienlijk is verbeterd. In de komende jaren wil zij een verdere verbetering realiseren.

Resultaten maatregelen cluster 'Maatwerk aanbod – specifieke treinen'

De treinen die het MOT-team heeft verlengd zijn verdwenen uit de top-10 Drukke Treinen. Het identificeren en oplossen van knelpunten op treinniveau door het MOT-team heeft, evenals extra IC-stops, dus tot positieve resultaten geleid (meer zitplaatscapaciteit). Bevorderen van spreiding in de treinen en op de perrons heeft helaas niet tot het gewenste resultaat geleid.

Uit informatie van NS blijkt verder dat het actief omroepen in de treinen tot op heden geen aanpassing van het reisgedrag laat zien. Vaak wordt pas omgeroepen als reizigers al zijn ingestapt. Weinig reizigers blijken bereid (of in staat) te zijn om door een (over-) volle trein naar voren of naar achteren te lopen.

Ten aanzien van de maatregel 'spreiding op perrons' achten we de uitgevoerde proeven (drie pilots) nog te beperkt om over de effectiviteit van deze maatregel een uitspraak te doen.

3.4 Resultaten cluster 'NS personeel uit de spits'

Doel van de maatregelen in dit cluster was om daar waar mogelijk de spits zo veel mogelijk te ontlasten door eigen personeel te stimuleren om buiten de spits te reizen. Hiermee wil NS eveneens een voorbeeldfunctie stellen naar andere (grote) bedrijven en overheden toe. Uit door NS beschikbaar gestelde voortgangsrapportages is gebleken dat maatregelen conform planning zijn

ingevoerd. De meeste maatregelen zijn effectief en leiden tot minder reizigers in de spits.

Welke maatregelen zijn genomen?

NS heeft in dit verband de volgende maatregelen genomen:

- *Verzoek aan kantoorpersoneel om buiten de spits te reizen.* De stimulans tot spits mijden verloopt via interne communicatie waaronder nieuwsberichten, mailings en de homepage van iNSite. Deze maatregel is reeds gerealiseerd en wordt gecontinueerd en actief gepromoot. Momenteel is NS gestart met de ontwikkeling van een nieuwe communicatie-campagne (intern) om een nieuwe impuls te geven aan het spits mijden (start eind augustus 2017). Er zijn concrete afspraken gemaakt over het mijden van de hyperspits Utrecht en de aanvangstijd van vergaderingen (09.30 uur) via diverse interne kanalen. Het NS personeel wordt daarnaast proactief geïnformeerd over te drukke treinen zodat hiermee rekening gehouden kan worden.
- *Begintijd vergaderingen en (interne) opleidingen verschoven na spits.* Vanaf januari 2016 is bij NS de regel ingevoerd dat vergaderingen en interne cursussen niet voor 09.30 uur mogen worden gepland. Daarnaast gaat NS ervan uit dat leidinggevenden een voorbeeldfunctie hebben en vergaderingen na de ochtendspits inplannen.
- *Inzet personeelsbussen op drukste trajecten.* Per 11 januari 2016 zijn personeelsbussen ingezet tussen Den Bosch –Utrecht. Werknemers werden verzocht om buiten de spits te reizen en anders gebruik te maken van de bus in plaats van de trein. In de brief is ook een personeelsbus tussen Den Haag en Utrecht opgenomen als optie. Deze busverbinding werd vanwege een lange reistijd niet als reële optie beschouwd en is om deze reden niet tot stand gekomen. Op voorhand door NS verwacht effect is minder reizigers in spitsreinen op traject Den Bosch -Utrecht.

Resultaten maatregelen cluster 'NS personeel uit de spits'

In de brief is geen deadline genoemd voor deze drie maatregelen. De interne deadline die NS heeft gehanteerd voor de inzet van personeelsbussen en de latere aanvang van (interne) opleidingen was januari 2016. Deze maatregelen zijn conform planning ingevoerd. Voor de personeelsbus geldt dat hier slechts beperkt gebruik van werd gemaakt. Om deze reden is deze bus na ongeveer 3 maanden, per 1 april 2016, gestopt met rijden.

De oproep aan personeel om buiten de spits te reizen wordt, volgens NS, doorlopend onder de aandacht gebracht (geen interne deadline). Uit de door NS verstrekte voortgangsrapportages blijkt dat er op meerdere momenten een impuls wordt gegeven aan deze oproep (onder meer najaar 2016 en najaar 2017).

De effectmeting van de inzet van personeelsbussen op drukke trajecten vond plaats op basis van handmatige tellingen en aan de hand van OV chipkaart gegevens in de ochtendspits (een analyse op uitchecktijd door NS-personeel in Utrecht). Operationeel liep de tijdelijke maatregel goed. De effectiviteit was echter beperkt doordat er weinig gebruik van werd gemaakt. Positief is wel dat (blijkend uit de OV-chipkaart gegevens) is gebleken dat NS medewerkers liever kiezen voor een trein eerder of later om de drukste spitsreinen te ontlasten. Voor de eerste twee maatregelen geldt dat medewerkers gehoor geven aan het verzoek om later te vergaderen en om op een later tijdstip in de ochtend met een cursus te starten. NS is tevreden is over de toegenomen bewustwording onder haar personeel.

3.5 Resultaten cluster ‘Verwachtingen managen’

Dit cluster bundelt de verschillende acties uit de brief betreffende het managen van verwachtingen van reizigers met behulp van informatie in de Reisplanner Extra (RPX). Het gaat om permanente maatregelen om de reiziger meer handelingsperspectief te bieden en inzicht/sturing te realiseren op drukte in de treinen. We zien dat NS alle maatregelen (volgens planning) heeft ingevoerd. Het toegenomen gebruik van de RPX (en de weergave van specifieke functies) geeft een indicatie van de mate waarin NS erin slaagt haar reizigers handelingsperspectief te bieden.

Welke maatregelen zijn genomen?

De maatregelen die NS in dit verband heeft getroffen betreffen lijn activiteiten die gedeeltelijk al in gang zijn gezet voordat de brief was opgesteld. Het gaat daarbij om:

- Actuele treinsamenstelling zichtbaar maken in de RPX
- Verbetering drukte-indicator RPX:
 - toevoegen optie 'ik kon niet mee';
 - ontdebelen meldingen;
 - aangeven van afwijkingen in drukte (door kleinere trein dan gepland);
 - drukkere trein (door kleinere trein dan gepland) opnemen in trajectbewaking. Bestaat uit twee elementen: trajectbewaking (reizigers krijgen een automatische melding wanneer er op hun voorkeurtraject 'iets aan de hand is') en drukkere treinen zichtbaar maken.
- NS communiceert dat tijdens piekperiodes (zoals de septembermaand) 'staan in de spits er soms bij hoort'.

Resultaten maatregelen cluster 'Verwachtingen managen'

In de brief aan de staatssecretaris is voor bovenstaande maatregelen geen deadline genoemd. De interne deadline die NS hanteerde voor het zichtbaar maken van de actuele treinsamenstelling en het toevoegen van de optie 'ik kon niet mee' in de RPX was januari 2016. Uit de door NS beschikbaar gestelde voortgangsrapportages is gebleken dat deze maatregelen zijn ingevoerd.

De verbetering van de optie 'ontdubbelen meldingen' is eind maart 2016 (conform interne deadline NS) verwerkt en toegevoegd aan de applicatie. Het aangeven van afwijkingen in drukte (een kleinere trein dan gepland) is opgenomen in de applicatie in kwartaal 2 van 2016 (conform interne deadline NS). De trajectbewaking is ingevoerd met de update van de nieuwe reisplanner in juli 2017. De melding van drukke treinen volgt op de ontwikkeling trajectbewaking en is nog in ontwikkeling. Uit voortgangsrapportages blijkt dat de interne deadline voor beide elementen verschoven is van kwartaal 4 van 2016 naar 'doorlopend 2017'. NS ligt met de uitvoering hiervan op schema.

De materieelsamenstelling is 4,6 miljoen keer bekeken via de RPX in maand september 2017. Vorig jaar september was dit 4,1 miljoen. Gezien de stijging in het bekijken van de webpagina 'materieel samenstelling' kunnen we voorzichtig concluderen dat reizigers deze informatie op prijs stellen. Of deze informatie ook tot een betere spreiding van reizigers heeft geleid is onbekend. Van de specifieke RPX-functies worden namelijk door NS (nog) geen statistieken bijgehouden.

3.6 Resultaten cluster 'Vraag beïnvloeden'

Dit cluster bundelt de verschillende acties uit de brief die gaan over beïnvloeding van de reizigersvraag door op slimme manieren reizigers in en over treinen te spreiden.

Op basis van de door NS beschikbaar gestelde voortgangsrapportages stellen we vast dat de acties gericht op het bevorderen van spreiding conform de interne planning van NS zijn uitgevoerd. Twee pilots zijn uitgerold (flyers op papier en in mail), namelijk op de trajecten Utrecht Centraal –Amersfoort (avondspits) en Utrecht Centraal -Rotterdam Centraal/Den Haag Centraal (ochtendspits). Dergelijke flyer acties worden niet doorlopend uitgevoerd, maar NS ziet dit type acties als één van de instrumenten die zij kan inzetten in het kader van vraag beïnvloeding.

Welke maatregelen zijn genomen?

NS heeft in dit verband de volgende maatregelen getroffen.

- Proeven op specifieke trajecten om reizigers te stimuleren de spits te mijden. Sinds augustus 2016 zijn proeven met MyOV op meerdere trajecten gestart. MyOV is een app waarmee reizigers punten kunnen sparen door in rustige treinen te reizen. Deze punten kunnen verzilverd worden voor kortingen of gratis producten. Daarnaast is sinds november 2016 een proef gestart in samenwerking met ARS¹⁰. Reizigers werden gevraagd vaker dan zij nu doen buiten de spits te reizen. Voor reizen buiten de spits, krijgen zij een beloning in de vorm van waardepunten waarvan de waarde kan oplopen tot 5 euro per reis. De proef met ARS is inmiddels afgerond, de proef met MyOV loopt nog. Eind 2017 wordt de proef met MyOV geëvalueerd, waarbij NS overweegt MyOV structureel in te voeren.
- Benutten overcapaciteit in de trein door (last-minute) upgrade naar 1e klas met korting aan te bieden. Het betreft een tijdelijke maatregel om reizigers beter te verdelen over de treinen. Gedurende 2015 en 2016 zijn diverse campagnes gedaan om 1^e klas reizen te stimuleren onder abonneement houders en daarmee 2^e klas capaciteit vrij te maken. Er zijn tijdelijke upgrades naar diverse reizigersgroepen gestuurd.
- Bevorderen spreiding: op specifieke trajecten reizigers actief informeren over alternatieve treinen. Het betreft een permanente maatregel om reizigers beter te verdelen over de treinen. Na een analyse van specifieke (problematische) trajecten zijn een 10-tal trajecten geselecteerd. Verschillende pilots, initiatieven en andere maatregelen om spreiding te bevorderen hebben plaatsgevonden. Op deze trajecten is informatie verstrekt via flyers, gerichte upgrade-acties, mailactie en meer aandacht voor omroep.

Naast bovengenoemde maatregelen werkt NS met de aanpak 'Beter Benutten voor beter onderwijs' aan vervoersomvang beperkende maatregelen gericht op studenten. Dit is een traject dat los staat van het maatregelenpakket en valt onder coördinatie van het Ministerie van OCW. NS is hierin één van de deelnemende partijen. Binnen dit traject heeft NS een analyse van de capaciteits-bepalende trajecten (waar hebben de studenten een grote invloed op de grootte van de treinsamenstelling) afgerond. De resultaten worden besproken met IenW, OCW en andere vervoerders. Deze rapportage moet leiden tot een keuze van maximaal 5 trajecten voor verdere verdieping onderzoek. Onder de paraplu van de Taskforce Beter Benutten lopen diverse pilots en experimenten om het mobiliteitsgedrag studenten te beïnvloeden. Een voorbeeld van zo'n experiment betreft een proef met een week-weekend variant op het studentenreisproduct. Het starten van pilots en experimenten rondom roosteraanpassingen blijkt lastig, met uitzondering van kleine successen. Zo

¹⁰ ARS is een partij die al veel spits mijd projecten op de weg heeft uitgevoerd. Kenmerken van de pilot met ARS zijn het kortlopende karakter (3 maanden) in combinatie met een hogere beloning en een individueel plan (elke deelnemer krijgt zijn eigen doelstelling).

worden de eerstejaarscolleges van sommige hoger onderwijsinstellingen niet langer in het eerste uur ingepland.

Resultaten maatregelen cluster 'Vraag beïnvloeden'

In de brief is voor bovenstaande maatregelen geen deadline genoemd. De interne deadline die NS hanteerde voor de maatregelen was kwartaal 2 van 2016.

Proeven op specifieke trajecten zijn uitgevoerd en lopen gedeeltelijk nog steeds (MyOV). De proef met ARS is inmiddels afgerond. Het bleek voor deze proef lastig om voldoende reizigers te vinden die de spits wilden mijden. Indien een proef succesvol verloopt wordt deze door NS gericht ingezet op specifieke trajecten en klantgroepen. Zo is het MyOV-programma in 2017 uitgebreid naar trajecten rond Utrecht Centraal. De proeven zijn gestart in kwartaal 3 en 4 van 2016 en liepen daardoor achter op de interne planning van NS. Op basis van OV-chipkaart-data blijkt dat:

- MyOV bijna 10.000 actieve deelnemers heeft die punten kunnen sparen door te kiezen voor minder drukke treinen. Vanaf de start van MyOV tot en met juli 2017 is er 31.735 keer verschoven van een drukke naar een minder drukke trein. 56 procent van de deelnemers reist minder in drukke treinen. Het aantal ritten van deelnemende reizigers in drukke treinen is met 17 procent afgenomen.
- Deelnemers hebben in een gehouden enquête aangegeven (zeer) tevreden te zijn over MyOV.
- Tijdens de proef met ARS op traject Alkmaar-Sloterdijk hebben 500 deelnemers een beloning (die kon oplopen tot 10 euro per dag) gekregen om de spits te mijden. Het gemiddelde spits mijding percentage van de deelnemers van deze proef was 35 procent, waarvan 10 procent is veroorzaakt door niet-reizen en 25 procent door buiten de spits te reizen. Het bleek heel lastig om voldoende reizigers bereid te vinden om de spits te mijden.
- De prijsprikkel werkt maar in beperkte mate aangezien veel spitsreizigers bijvoorbeeld een OV-kaart hebben van werkgever. Daardoor zijn zij minder gevoelig voor deze prikkels.

Momenteel werkt NS aan een 2.0 versie van MyOV (ten behoeve van een grootschalige uitrol van deze app). Het is, volgens NS, de bedoeling de 2.0 versie van MyOV eind 2017 te implementeren. De huidige MyOV app/programma blijft tot die tijd in de lucht en werkzaam.

Het aanbieden van een last minute korting naar de 1^{ste} klas is conform planning uitgevoerd. Deze maatregel heeft echter weinig effect gehad (nauwelijks

verplaatsingen naar 1e klas). Gemiddeld werd de upgrade 3 tot 5 keer gebruikt (op basis van OV-chipkaart gegevens). Het lage gebruik van de kaart levert beperkte verlichting in drukte op voor de 2e klas. Gezien het feit dat er beperkt gebruik gemaakt werd van de actie, gelet de hoge kosten van de actie (korting geven op 1e klas kaartje ten opzichte van de normale prijs levert NS minder opbrengsten op) en de grote impact die de actie heeft op de operatie oordeelt NS dat de actie minder geschikt is om nogmaals in te zetten om de drukte in de 2e klas te verlichten. Inmiddels heeft NS het NS Flex abonnement geïntroduceerd waarmee reizigers, vooraf en tijdens de reis, kunnen wisselen tussen 2^e en 1^e klas.

Voor de trajecten waar flyers zijn uitgedeeld zijn geen (significante) verschuiving in reizigersaantallen over treinen om de verdeling te verbeteren waargenomen. Wel laten reizigers weten dat zij de acties kunnen waarderen. Zij geven aan dat NS op deze manier laat zien dat zij de reiziger wil helpen. Een deel van de reizigers geeft aan het reisgedrag op basis van de verkregen informatie te hebben aangepast. Dit uit zich onder meer in een afname van de drukte in de drukste treinen op het traject Utrecht Centraal –Rotterdam Centraal/Den Haag Centraal. Op het traject Utrecht Centraal –Amersfoort lijkt er geen verschuiving op te treden. NS geeft aan dat dit mogelijk komt doordat de drukte op dit traject nog acceptabel is en de urgentie om uit te wijken naar andere treinen hierdoor beperkt is.

3.7 Resultaten cluster ‘Samenwerking stakeholders’

Doel van dit cluster is om de samenwerking met externe stakeholders te intensiveren om de capaciteitsproblemen in de spits te verminderen en af te vlakken. Voor alle maatregelen onder dit cluster geldt dat er geen deadline in de brief is genoemd; samenwerking en overleg met stakeholders is een continu, doorlopend proces. In dit verband werkte NS aan de samenwerking binnen de vervoersketen, regelmatige dialoog met consumentenorganisaties vertegenwoordigd in het LOCOV over de maatregelen en effecten en aan het overleg VNO-NCW, grote bedrijven en zakelijke klanten

Voor de maatregel ‘samenwerking vervoersketen’ geldt dat NS gedurende 2016 (conform interne planning NS) de regionale treinvervoerders aangeschreven heeft inzake het leveren van een bijdrage in specifieke regio's. Alle aangeschreven vervoerders hebben bevestigd te kampen met dezelfde capaciteit problemen in de spits en dus geen oplossing te kunnen bieden.

De dialoog via het LOCOV is een doorlopende maatregel. Uit door NS beschikbaar gestelde informatie blijkt dat deze dialoog via regulier overleg/contact verloopt door

middel van toelichting en update van maatregelen in Locov-vergaderingen. Daarnaast zijn in 2016 de consumentenorganisaties in het Locov via mails op de hoogte gehouden van de stand van zaken van de uitvoering van de maatregelen (bijvoorbeeld rond de inzet van bussen). Op 9 februari 2017 heeft NS in de plenaire Locov-vergadering een terugblik gegeven op de genomen maatregelen en effecten.

In de lopende dialoog met grote bedrijven en zakelijk klanten heeft NS voor de meest drukke corridors (top 10, met name Amsterdam-Utrecht) gesprekken gevoerd met twee grote werkgevers. In deze gesprekken is het vraagstuk rondom (te) drukke treinen gedeeld en is de vraag gesteld hoe op drukke routes de vraag gewijzigd kan worden. Het onderzoek is afgerond. Per werkgever zijn er 400+ deelnemers geweest die deel hebben genomen aan het onderzoek. Uit het onderzoek is gebleken dat medewerkers niet de vrijheid van de werkgever voelen om op andere momenten te reizen. De bereidheid om te schuiven met werktijden is een lastige opgave voor grote bedrijven (volgens NS). De dialoog hierover, vanuit NS met grote bedrijven, loopt maar op dit moment is er nog geen behoefte vanuit de bedrijfsorganisaties om hier hard op te sturen.

3.8 Resultaten cluster 'Overig'

Tot slot is er een aantal overige acties uit de brief aan de staatssecretaris die niet binnen een van de clusters zijn toe te delen. Het gaat daarbij om de beheersing van de drukte op stations (onderzoek bijdrage crowd management voor optimalisatie reizigersstromen) en het met ProRail werken aan minder storingen en snellere opstart van de treindienst. De maatregelen zijn volgens planning gerealiseerd. De instapzones op 17 proefstations worden door de reizigers gewaardeerd. De samenwerking met ProRail is een doorlopende activiteit.

Voor de maatregel 'beheersing drukte stations' geldt dat er geen deadline in de brief genoemd is. NS heeft diverse proeven rondom crowd management uitgevoerd (conform haar interne deadline, kwartaal 2016). Hierbij is aansluiting gezocht bij lopende initiatieven, zoals projectgroep crowd control met initiatieven op Schiphol en op A2 corridor ten behoeve van hoogfrequent rijden. Op de A2-corridor (Geldermalsen-Utrecht Lunetten) is een proef gedaan met de instapzone. Reizigers kunnen zien op welke plekken zij kunnen instappen en waar het naar verwachting rustig is in de trein. De instapzone is uitgerold op 17 stations op de A2 corridor en er is een verbeterde uitvoeringsvorm Instapzone 2.0 in ontwikkeling.

Reizigers ervaren volgens NS de instapzone als een goed hulpmiddel tijdens het in- en uitstapproces. De huidige uitvoeringsvorm instapzone heeft echter beperkt

effect op de drukte op perrons vanwege het natuurlijk gedrag van reizigers. Het is lastig om het gedrag van reizigers te sturen. De uitvoeringsvorm en de begeleiding/communicatie richting reizigers zijn bepalend voor de impact van de instapzones op de positie van reizigers op het perron.

De maatregel 'Met ProRail werken aan minder storingen en snellere opstart' is hoofdzakelijk belegd vanuit de reguliere bedrijfsvoering. Er zijn verschillende maatregelen genomen in dit kader. Zo is in 2017 het Centraal Monitor- en Beslisorgaan opgericht waarmee de verantwoordelijkheid voor bijsturing centraal is belegd. NS werkt binnen dit orgaan met vooraf gedefinieerde bijsturingsmaatregelen. Doordat snellere besluitvorming plaatsvindt en afhandeling van verstoringen sneller kan gebeuren, worden volgens NS out-of-control situaties gereduceerd. Deze werkwijze wordt door NS en ProRail doorontwikkeld in 2018. Daarnaast heeft de uitrol van ketenbesturing ertoe geleid dat ProRail deelneemt aan een aantal belangrijke overleg- en beslisorganen binnen NS. Zo is ProRail regulier deelnemer aan de diverse Procestafels binnen NS (o.a. de procestafel 'Corrigeren'). De focus van deze procestafel is het verhogen van de betrouwbaarheid. Ook neemt ProRail deel aan het 'Directeuren Overleg operatie' (DOO), een belangrijk orgaan binnen de operatie. Daarnaast is er specifieke aandacht voor de samenwerking met ProRail middels 'Beter en Meer', een meerjarig gezamenlijk programma dat NS en ProRail uitvoeren en als programma is opgenomen in de concessies.

4. Resultaten internalisering en borging van maatregelen

In dit hoofdstuk gaan we in op de resultaten van internalisering en borging van de maatregelen en het vraagstuk van vervoercapaciteit.

Naast de uitvoering van voorgenomen maatregelen (hoofdstuk 3) is van belang of NS de uitvoering van het maatregelenpakket en het vraagstuk van vervoercapaciteit geïnternaliseerd heeft. Zijn alle acties en maatregelen om te drukke treinen te voorkomen en te beperken in de lijn/de bedrijfsprocessen van NS belegd en biedt dit waarborg om het programma gericht op vervoercapaciteit te kunnen afsluiten? Tegen deze achtergrond gaan we in dit hoofdstuk nader in op de volgende onderwerpen:

- Van bijsturen naar besturen;
- Asset-strategie en risicomanagement;
- Van programma naar lijn;
- KPI sturing;
- Procestafels;
- Planning inzet materieel;
- Vraagbeïnvloeding;
- Vervoercapaciteit van meerdere factoren afhankelijk.

4.1 Van bijsturen naar besturen

Binnen NS heeft sinds 2015 een sterke organisatieontwikkeling plaatsgevonden met als interne doel de prestaties op het gebied van klantgerichtheid, logistieke aansturing en procesmanagement te verbeteren. De aanleiding hiervoor was, zo blijkt uit de met NS gevoerde gesprekken, dat NS toe wil groeien naar een organisatie die zich (nog) meer en beter bezighoudt met het continu verbeteren van de performance door incrementele en innovatieve verbeteringen.

Voorheen waren binnen NS de uiteenlopende werkprocessen, waaronder bijvoorbeeld exploitatie, service of onderhoud, in belangrijke mate afzonderlijk van elkaar georganiseerd, gepland en uitgevoerd. Dit terwijl het vervoerssysteem feitelijk een sterk samenhangend productieproces is met vele onderlinge afhankelijkheden.

Naar voorbeeld van andere logistieke/vervoerorganisaties heeft NS procesmanagement c.q. ketenbesturing ingevoerd: een partij is verantwoordelijk

ook weer op elkaar in: een goed product werft reizigers en een toename van reizigers heeft vervolgens weer effect op de dienstregeling en assets. Vervoercapaciteit is dus in deze dynamiek van groot belang.

Als Commercie en Ontwikkeling, vanuit hun kennis over de reizigersvraag, meer vraagt dan de fabriek kan produceren, dan wordt een business-case gemaakt. Als de business-case niet sluitend te maken is, dan kan worden geëscaleerd naar de RvB. Het productieplan wordt vervolgens overgedragen aan Besturing Operatie, de realisatieverantwoordelijke. Deze neemt de verantwoordelijkheid van Netwerk Ontwerp over. Besturing Operatie zorgt dat Netwerkontwikkeling en Ontwerp, Commercie en de Productie een terugkoppeling krijgen over de uitvoering.

Bevindingen Decisio

Binnen ketenbesturing is het organiseren van voldoende vervoercapaciteit een belangrijk onderdeel. Het recentelijk ingevoerde werkproces conform het principe van ketenbesturing zorgt ervoor dat een integraal inzicht in vervoercapaciteit ontstaat en dat daarvoor op meerdere momenten een integrale afweging kan worden gemaakt. Verantwoordelijkheden binnen de totale productieketen zijn hierbij door NS duidelijk belegd binnen de afdelingen Netwerkontwikkeling en Ontwerp, Commercie en Ontwikkeling, Besturing Operatie en de Productiefabriek. Met name de expliciete 'handover' maakt de verantwoordelijkheden inzichtelijk.

NS zit nu nog in het transitieproces naar de ketengestuurde organisatie. In februari 2015 is voor het eerst gesproken over de wijze van sturing en in april 2015 is NS tot de conclusie gekomen dat ketenbesturing voor de dienstverlening van het openbaar railvervoer zou kunnen werken. Ketenbesturing is vanaf het najaar 2015 ingevoerd. Andere organisaties hebben, volgens NS, gedurende enkele jaren de meeste kinderziekten van de ketenbesturing kunnen tackelen. De verwachting van NS is dat zij in de periode van de komende 2 jaar belangrijke lessen zal leren zodat de ketenbesturing verder en volledig binnen de NS-organisatie is ingebed.

Het is volgens ons, gelet op de recente introductie van de ketenbesturing, nog te vroeg om conclusies te trekken over de effecten van de nieuwe organisatiestructuur in relatie tot de vervoercapaciteit. Wij zijn van mening dat de juiste condities en randvoorwaarden binnen NS geschapen zijn om via ketenbesturing goed grip te hebben en te houden op het vraagstuk van vervoercapaciteit.

4.2 Asset-strategie en risicomanagement

Met ketenbesturing verwacht NS het vraagstuk van vervoerscapaciteit geïnternaliseerd te hebben. De afdeling Netwerkontwikkeling en Ontwerp van NS prognosticeert de benodigde vervoerscapaciteit voor het lopende en komende jaar én voor de langere termijn (asset-strategie).

Voor het lopende en komende jaar zet Netwerkontwikkeling en Ontwerp het beschikbare materieel, binnen de kaders zoals door de Productie 'fabriek' zijn opgegeven in de catalogus, zo goed mogelijk in, aldus NS.

Prognosticeren van reizigersbewegingen is belangrijk. In de laatste jaren zijn hierin volgens NS, mede op basis van OV-Chipkaart gegevens en andere data zoals over de uitvoering, enorme stappen gezet. Door de OV-Chipkaart is veel informatie beschikbaar over gemaakte reizen en bezettingen van treinen. Monitoring van bezetting van treinen ging voorheen op basis van tellingen door conducteurs en klachten. Klachten zijn een goede indicatie voor klanthinder, maar geeft geen objectief beeld over de bezetting van de trein. Het is belangrijk om te weten hoeveel reizigers er in een trein zitten.

Risicomanagement speelt een belangrijke rol bij het prognosticeren van de benodigde vervoerscapaciteit. NS kijkt door het toepassen van risicomanagement op lange termijn naar de mogelijke effecten van zowel interne factoren als van externe factoren zoals een eventuele verandering van het Studenten Reis Recht. Voor het thema vervoerscapaciteit wordt binnen het risicomanagement de strategie van risicomijdend gehanteerd. Dit betekent het toepassen van een hoog groeiscenario. Dit werkt door in alle besluiten over assetstrategie en assetmanagement. NS kiest bewust voor deze strategie om haar ambities waar te kunnen (gaan) maken en omdat zij niet opnieuw tegen een vervoerscapaciteitstekort aan wil lopen.

Bevindingen Decisio

NS hanteert bij de prognoses en risicomanagement een risicomijdende strategie. Dit betekent dat NS in haar lange termijn asset-strategie uitgaat van een hoge groei scenario. Decisio is van mening dat NS het proces zodanig in de hand heeft dat tekorten in de capaciteit (waar NS invloed op heeft) zich in principe niet meer voor zullen doen. Alleen als - buiten de directe invloedssfeer van NS - politieke besluiten worden genomen met een impact op de vervoervraag in de spits zou het probleem zich kunnen voordoen.

4.3 Van programma naar lijn

Dagdagelijkse business bestuurd vanuit de lijn, niet vanuit programma's

De door NS ingevoerde ketenbesturing heeft de borging van de zitplaatskans versterkt. De lijn vanuit ketenbesturing is om zoveel mogelijk dagdagelijkse zaken naar de lijn te verplaatsen i.p.v. dit te beleggen in programma's. Daar hoort de dagdagelijkse besturing van de treindienst immers thuis. Programma's leiden af van de dagdagelijkse business. Die moet op orde zijn. Anders zakt deze business weer in zodra een programma is afgelopen. Het aantal programma's buiten de lijn is inmiddels fors teruggebracht.

Uiteindelijk wil NS in principe de programma's die betrekking hebben op de dagelijkse operatie zoveel mogelijk reduceren, waarbij de procestafels waar mogelijk leidend zijn. Als voorbeeld: Het programma "behandelen en opstellen" raakt de procestafel Onderhouden. NS geeft aan dat wanneer ze nu opnieuw had moeten kiezen, mogelijk voor een andere besturing was gekozen, waarbij bewuster de link met de procestafel Onderhouden was georganiseerd.

NS geeft aan dat ketenbesturing in ontwikkeling is, dat dit nog niet tot in de haarvaten van het bedrijf is geïnternaliseerd, maar er wordt verwacht dat dit binnen twee jaar (na najaar 2017) wel het geval zal zijn. NS zegt daarin al grote stappen te hebben gemaakt. De afbouw van programma's en het leggen van de dagdagelijkse verantwoordelijkheid daar waar die hoort – in de lijn – helpt daarbij.

Bevindingen Decisio

Door de inzet op ketenbesturing is NS bezig om het aantal programma's af te bouwen en knelpunten/problemen meer en eerder in de lijn te beleggen. Hierdoor worden dergelijke vraagstukken onderdeel van het reguliere werkproces in plaats van een tijdelijke aanpak middels een programma. Decisio is van mening dat het onderwerp 'vervoercapaciteit' daardoor beter belegd is binnen de organisatie.

4.4 KPI sturing

In NS haar interne sturing zijn prestatie indicatoren (KPI's) en bijbehorende streef- en bodemwaarden leidend. Dit betreffen zowel KPI's als interne bedrijfseisen. De KPI's zijn door IenW vastgesteld (in nauw overleg met NS) en NS rapporteert hierover maandelijks met een verantwoording op halfjaarlijkse basis aan het ministerie. De interne bedrijfseisen publiceert NS niet, maar gebruikt zij enkel ter versterking van haar interne sturing. Het sturen op KPI's is niet nieuw voor NS. Wel is er op dit vlak de afgelopen twee jaar een aantal zaken veranderd. Zo zijn KPI's doorontwikkeld en zijn er meer nauwkeurige metingen beschikbaar. Daarnaast

heeft de nieuwe organisatiestructuur ervoor gezorgd dat verantwoordelijkheden t.a.v. deze KPI's anders belegd zijn en geven gap-analyses de mogelijkheid om vroegtijdig bij te sturen.

Doorontwikkeling KPI's en meer nauwkeurige metingen

Sinds 2017 heeft IenW de KPI's voor vervoercapaciteit in het vervoerplan gewijzigd. De 'zitplaatskans' en de 'niet-vervoerplaatskans' vormen sindsdien de basis voor de vervoercapaciteit gerelateerde KPI's ¹¹. Tot en met 2016 gebruikte NS tellingen van conducteurs als basis. Deze werden vergeleken met de interne NS inzetnormen met als doel de prestaties ten aanzien van de zitplaatskans te realiseren en haar beleid waar te maken, namelijk maximaal een kwartier staan in de spits.

Vanaf 2017 meet de KPI de zitplaatskans voor een reiziger gedurende de hele reis, aan de hand van Check-In-Check-Out-gegevens met aanvullend reizigersonderzoek in de vorm van veldwerk in de trein om de bezetting van een trein te bepalen. Ook hierbij zijn de interne inzetnormen bepalend voor het planmatig in te zetten materieel (en daarmee de zitplaatskans). Zowel de meetwijze als te meten prestatie (treinen die voldoen aan de norm versus reizigers die de hele reis kunnen zitten) zijn nieuw. De nieuwe meetwijze zorgt ervoor dat er meer complete en meer nauwkeurige data beschikbaar zijn. Om te voorkomen dat op de algemene KPI's (zitplaatskans spits HRN en HSL) goede cijfers gehaald worden en dat dit ten koste gaat van de zitplaatskans op een aantal drukke trajecten, is de top-10 drukke treinen KPI opgesteld (deze bestaat al sinds de start van de concessie als statische indicator en is meer dynamisch gemaakt sinds 2017). Tevens stuurt NS expliciet en succesvol op *Materieelinzet volgens plan* wat zorgt voor vaker het juiste aantal zitplaatsen in de juiste trein.

Inzicht in prestaties

Om goed op KPI's te kunnen sturen is inzicht in prestaties nodig. In het verleden werd de voortgang van alle maatregelen in het kader van de 'decemberbrief' maandelijks teruggekoppeld aan het hiervoor verantwoordelijke MT en vervolgens aan de RvB. Dit gebeurt nu niet meer. In plaats van het rapporteren over maatregelen wordt nu primair gerapporteerd over de onderwerpen die continue aandacht hebben (drivers van KPI's) wat veelal tevens onderwerpen zijn die vanuit de lijn belegd zijn (zoals verbeteren reizigersprognose, verbetering materieelinzet volgens plan e.d.). Dit gebeurt aan de hand van KPI Dashboards en gap-analyses met betrekking tot de zitplaatskans.

¹¹ De KPI's uit het Vervoerplan 2017 die zien op het onderwerp vervoercapaciteit zijn: zitplaatskans in de Spits HRN, zitplaatskans in de Spits HSL en Top 10 drukke treinen HRN

Duidelijke verantwoordelijkheden

Met ketenbesturing is het mogelijk, gezien de duidelijke verantwoordelijkheidsverdeling, om strak te sturen op KPI's. Om de verantwoordelijkheden daar te leggen waar die behoren te liggen, vindt na het ontwerpproces een zogenaamde 'handover' plaats, waarin Netwerkontwikkeling en Ontwerp en Besturing Operatie de te behalen KPI afspreken. Hierdoor is de KPI een breed binnen NS gedragen verantwoordelijkheid. Ook is er sinds dit jaar een zogenaamde 'regieverantwoordelijke' voor de KPI's met betrekking tot de zitplaatskans aangesteld. Deze functie houdt de regie over deze KPI's en voert hiertoe onder meer gapanalyses uit. Deze functie blijft volgens NS tot in ieder geval 2020 bestaan.

Bevindingen Decisio

Bovenstaande laat, naar onze mening, zien dat NS geïnvesteerd heeft in haar KPI sturing met betrekking tot het thema vervoercapaciteit. IenW heeft de KPI's zodanig aangepast dat deze beter aansluiten op de reizigersbeleving. IenW en NS hebben daarvoor de bestaande KPI's doorontwikkeld. Belangrijke wijziging is het nauwkeuriger meten van prestaties door gebruik te maken van check-in check out gegevens. Interne bedrijfseisen zijn ontwikkeld die hierop aansluiten (bijvoorbeeld de 4J's = juiste trein met de juiste lengte op de juiste tijd op de juiste plaats). Ook de gap-analyses die NS sinds 2017 uitvoert voor de KPI zitplaatskans zijn nieuw. NS is met deze gap-analyses, naar onze mening, beter in staat om haar prestaties te voorspellen om op basis hiervan gerichte maatregelen te kunnen nemen. Voorheen had NS deze informatie niet zo gedetailleerd beschikbaar en kon enkel achteraf geconstateerd worden of zij haar bodem- en streefwaardes al dan niet gehaald had. Het hebben van inzicht is in onze ogen een noodzakelijke randvoorwaarde om te sturen op het thema vervoercapaciteit.

4.5 Procestafels

Procestafels leiden tot integrale besluitvorming en expliciete overdracht van verantwoordelijkheden

NS heeft, binnen de context van ketenbesturing, vijf zogenaamde 'procestafels' ingericht waarbij alle verantwoordelijke partijen van het betreffende proces met elkaar aan tafel zitten. Deze procestafels richten zich op:

1. Rijden – alles wat er gebeurt tussen stations
2. Halteren – alle activiteiten op en langs het perron;
3. Onderhouden – alles wat gebeurt na (leeg) vertrek;
4. Verblijven – alles voor het verblijf van reizigers op het station;
5. Corrigeren – alles ter correctie en opvangen van de onbetrouwbaarheid van de processen 1 tot en met 4.

Er zijn voor NS drie redenen voor deze procestafels:

1. NS wil beter presteren voor haar reizigers. NS doet volgens eigen zeggen haar best, werkt hard en doet het behoorlijk goed in vergelijking met veel andere landen. Echter kan dit in haar perceptie nog beter.
2. NS wil beter presteren om afspraken uit de concessie te realiseren: prestaties worden van dichtbij gevolgd vanuit IenW. Eerste meetmoment voor de concessie is met de mid-term review in 2019.
3. Voor NS zelf, zodat er structuur is die ruimte biedt om te verbeteren: de ingestelde procestafels zorgen niet direct voor versnelling van de besluitvorming maar wel voor een integraal en weloverwogen besluitvormingsproces. Dat laatste zorgt ervoor dat er minder snel wordt teruggekomen op besluiten doordat partijen niet zijn aangehaakt of doordat informatie van relevante partijen niet op tijd was gedeeld.

De procestafels leggen verantwoording af aan het Directeuren Overleg Operatie (DOO). Dit is het hoogste orgaan in de operatie. De overdrachtsmomenten zijn niet meer impliciet, maar expliciet. Dit gebeurt in de vorm van een 'handover' van het ene RvB-lid aan het andere RvB-lid. Daarmee wordt de verantwoordelijkheid overgedragen. De ontvangende partij geeft expliciet akkoord en belooft dat hij de gevraagde inspanning zal waarmaken.

NS geeft aan dat ze inmiddels op onderdelen gestegen is tot het niveau van "Geoptimaliseerd", maar op andere onderdelen nog niet. Het real-time inzicht in de drukte van treinen zou daarbij in de toekomst kunnen helpen, net als het gewenste real-time overzicht van de gevolgen van bijsturing(en). NS kent overigens geen spoorwegmaatschappijen die direct een integraal overzicht van de gevolgen van bijsturing hebben. Om die reden kiest NS er vooralsnog voor om bij kleine verstoringen zoveel mogelijk te kiezen voor 'stick to the plan'. De wens is om dit snelle inzicht en integrale overzicht in de gevolgen van bijsturing wel te verkrijgen, zodat dagdagelijks beter kan worden bijgestuurd.

Bevindingen Decisio

NS heeft, volgens ons, aannemelijk gemaakt dat de invoering van ketenbesturing en het instellen van procestafels tot een goede en evenwichtige informatievoorziening en tot integrale besluitvorming heeft geleid, ook op het gebied van vervoercapaciteit. Met name de expliciete 'handover' maakt de verantwoordelijkheden inzichtelijk.

4.6 Planning inzet materieel

Om het materieelaanbod aan te laten sluiten op de reizigersbehoefte, en hiermee de zitplaatskans te vergroten, is een goede materieelplanning en –inzet cruciaal. De afgelopen tijd heeft NS een aantal wijzigingen doorgevoerd die tot een verfijning van de planning en materieelinzet hebben geleid.

Integraal plan

De ‘basisplanning’ wordt gevormd door een integraal plan met hierin onder meer de dienstregeling, personeel, materieelinzet en reizigersinformatie. De afdeling Netwerkontwikkeling en Ontwerp (NO) is verantwoordelijk voor het opstellen van dit plan en de overdracht hiervan naar de operatie. De groei van het aantal reizigers wordt meegenomen als inputvariabele en NS rekent met 3 scenario’s (laag, midden, hoog). In het integrale plan gaat NS uit van het hoog scenario. NS probeert met dit plan het zogenaamde ‘klantwensbeeld’ waar te maken met gebruikmaking van de procesmogelijkheden en beschikbare assets (zoals materieelaanbod, maar ook infrastructuur).

Verfijning van planning en bijsturing

Vervolgens vindt er een verfijning van dit plan plaats op basis van de meest recente reizigerstellingen (check-in-check-uit-gegevens). Dit gebeurt zes keer per jaar. Naast de wijzigingsbladen wordt er dagelijks gemonitord door het MOT-team. Beide elementen zijn niet nieuw. NS werkt al enige tijd met dergelijke periodieke wijzigingsbladen en ook het MOT-team bestond al ten tijde van het maatregelenpakket. Wat wel nieuw is, is dat het MOT-team door het maatregelenpakket meer capaciteit en bevoegdheden heeft gekregen om proactief acties te ondernemen en te monitoren. Er wordt gemonitord op basis van meldingen door reizigers via de app en door NS-personeel. Ook de meldingen van Rover komen hier binnen. Het MOT-team kan per dag voorstellen doen om treinen te verlengen (of in te korten).

Daarnaast wordt er sinds 2016 op dagsoort ingepland. Dit betekent dat voor elke dag (maandag tot en met zondag) de minimale benodigde vervoercapaciteit wordt bepaald. Een trein kan op deze manier bijvoorbeeld op donderdag langer rijden, omdat dit een drukke dag is, dan op woensdag.

De manier waarop NS met verstoringen omgaat en als gevolg hiervan bijstuurt is ook veranderd de afgelopen twee jaar. Op dagbasis proactief bijsturen doet NS wel, bij voorbeeld wanneer er drukte wordt verwacht door strandweer, maar wanneer het gaat om het oplossen van een verstoring, stuurt NS niet automatisch op bij. Wens van NS is om in een situatie te komen om bij verstoringen ter plekke bij te

sturen (real time materieelinzet), waarbij alle consequenties direct in beeld zijn. Zover is NS echter nog niet. Daarom is NS bewust afwachtend met het actief gedurende de dag bij te sturen. Een verbetering op dat traject kan namelijk voor Nederland als geheel negatief uitpakken (extra materieel moet je ergens weghalen of extra rijden betekent de dag erna niet kunnen inzetten). Bij maximale capaciteit inzet zijn het communicerende vaten. NS is daarom van mening dat enkel gehandeld moet worden als je alle consequenties kan overzien. Bij een verstoring kan dat nog niet, vandaar het adagium 'stick to the plan'.

Bevindingen Decisio

Wij zijn van mening dat de gekozen werkwijze van NS in normale situaties leidt tot een grotere beschikbaarheid van materieel en daarmee tot een grotere vervoercapaciteit.

NS heeft recentelijk een aantal wijzigingen doorgevoerd in haar planning van materieel inzet die hebben bijgedragen aan een verbetering van de zitplaatskans. Zo zorgt de planning op dagbasis ervoor dat de reizigersvraag en het materieelaanbod beter dan voorheen op elkaar aansluiten. Dit geldt eveneens voor het proactief versterken (of inkorten van treinen) op voordracht van het MOT-team. Ook in de uitvoering, en meer specifiek bijsturing, hanteert NS een andere filosofie dan voorheen. Door zoveel mogelijk vast te houden aan het plan voorkomt NS dat 'brandjes' geblust worden zonder dat alle consequenties overzien zijn.

4.7 Vraagbeïnvloeding

Vraagbeïnvloeding gaat over het beïnvloeden van reizigersgedrag. Binnen het vraagstuk vervoercapaciteit kan vraagbeïnvloeding een positief effect hebben op een betere verdeling van de reizigers in een trein en een betere verdeling tussen de treinen. Bijvoorbeeld als het om de hyperspits in de ochtend en avond gaat.

Vraagbeïnvloeding is mogelijk door bijvoorbeeld mensen verleiden met positieve stimulansen om buiten de hyperspits te reizen of reizigers handelingsperspectief te bieden.

In algemene zin wil NS naar de toekomst toe haar reizigers nog meer dan nu proactief gaan informeren. De vervolgstap hierbij is om reizigers te begeleiden in hun keuze met positieve stimulansen zoals proactief reisadvies (wanneer kun je het best reizen en waar zitplaatsen in de trein zijn) en een upgrade naar eerste klas die je kan bijboeken vanuit je app. Niet iedereen kan zijn/haar reisgedrag veranderen. Zo zitten mensen met een lange reisafstand volgens NS vaker 'vast' aan hun

reisschema. Maar mensen met een kortere reisafstand en veel reismogelijkheden zijn volgens NS mogelijk wel te bewegen om 15 minuten eerder of later te gaan (in schaduwspits in plaats van hyperspits). Zo loopt er momenteel een proef onder 'altijd voordeel klanten'. Zij krijgen 20% extra korting wanneer zij in de schaduwspits reizen.

NS geeft aan binnen haar mogelijkheden bij te dragen aan het oplossen en/of beperken van het maatschappelijk fenomeen van piekbelasting op spoor (en weg). Het gezamenlijk zorgen voor het afvlakken van de spits is volgens NS een algemeen belang wat ten goede komt aan de bereikbaarheid van Nederland. Het afvlakken van de spits is mogelijk als reizigers vanuit bijvoorbeeld de werkgever en opleiding meer mogelijkheden krijgen om buiten de spits te reizen. In dit kader zijn er een paar kleine successen geboekt: in een van de universiteitssteden worden lessen voor eerstejaars studenten niet langer in het eerste uur ingepland waardoor deze studenten die veelal van buiten de stad komen buiten de spits kunnen reizen.

Uit de van NS verkregen informatie blijkt dat veel leidinggevenden en werknemers van grote bedrijven en onderwijsinstellingen de urgentie van spitsafvlakking uitspreken en zich daarvoor willen inzetten, maar dat niemand de expliciete verantwoordelijkheid hiervoor heeft.

Bevindingen Decisio

Vraagbeïnvloeding kan, naar onze mening, een positief effect op de zitplaatskans hebben en daarmee een bijdrage leveren aan de drukte in de trein. NS onderschrijft het belang hiervan en onderneemt acties op dit vlak. NS geeft aan haar rol in de dialoogtafels Spits in de Trein te nemen. Vraagbeïnvloeding is binnen NS belegd bij de afdeling Commercie voor zowel consumenten als zakelijke klanten. NS stimuleert reizigers te reizen in de 'schaduwspits' en tracht via de 'MyOV app' de klant beter te informeren en te sturen. We zien dat NS stappen zet en denken dat in toekomst (nog) meer mogelijk is op het vlak van vraagbeïnvloeding; zeker wanneer NS op basis van reisgegevens van de klant meer inzicht krijgt.

4.8 Vervoercapaciteit van meerdere factoren afhankelijk

De vervoercapaciteit is en blijft een continu aandachtspunt. Met de uitgevoerde extra en aanvullende maatregelen heeft NS een flinke stap voorwaarts gezet om de geplande vervoercapaciteit voor de reiziger op orde te krijgen. Daarvoor is onder meer flink geïnvesteerd in de aanschaf van nieuw materieel waarmee tekorten zijn aangevuld. Tevens zijn stappen gezet door NS in de optimalisatie van de inzet van het al bestaande materieel en is ingezet op vraagsturing. Om deze inzet te

continueren en prestaties te verbeteren, heeft NS nauw contact met ProRail.

Vervoercapaciteit is immers van meerdere, fysieke factoren afhankelijk waaronder:

- Perronlengte;
- Opstelcapaciteit, service- en manoeuvreerruimte voor treinen (en locatie);
- Railinfrastructuur;
- Transferruimte op perrons en stations.

Perronlengte

Belangrijk onderdeel van de railinfrastructuur is de perronlengte. Treinen kunnen soms niet langer gemaakt worden omdat de perrons niet lang genoeg zijn. Hierbij geldt dat het station met het kortste perron waar de trein moet stoppen bepalend is voor maximale lengte van de trein op het gehele traject. NS en ProRail zijn over perronlengte met elkaar in overleg: het gaat om een beperkt aantal knelpunten die zullen worden opgepakt.

Opstelcapaciteit, service- en manoeuvreerruimte voor treinen (en locatie)

Een ander belangrijk onderdeel van de railinfrastructuur is de opstelcapaciteit ('parkeerplaatsen'), de service- en manoeuvreerruimte voor treinen (de wasstraten en reinigingsperrons) en hun geografische locatie in het land. NS loopt hier tegen de maximale grenzen van capaciteit en ruimte aan waardoor het, zonder aanvullende maatregelen, in de toekomst niet mogelijk is meer treinen te laten rijden omdat de opstel- en serviceterreinen voor de treinen niet groot genoeg zijn (of zich op een te veraf gelegen geografische locatie bevinden om materieel tijdig op de juiste plek te krijgen). Zo komt het voor dat materieel door de beperkte beschikbaarheid van terreinen niet altijd op de meest logische plek staat.

Railinfrastructuur

Vooraf in de centra van steden is er geen fysieke ruimte meer beschikbaar om extra railinfrastructuur (spoor, perrons, opstelcapaciteit, etc.) aan te leggen.

Transferruimte op perrons en stations

Verder is de beschikbare transfercapaciteit op perrons en in stations van belang. Maatgevend daarbij is dat tijdens piekmomenten de reizigers zich naar behoren en op een veilige wijze kunnen verplaatsen van en naar de treinen. Soms zijn perrons te smal of zijn er obstakels waardoor wachtende reizigers zich niet snel over het perron naar een rustiger deel van een trein kunnen verplaatsen, en/of dat de wachtende reizigers de uitstappende reizigers hinderen en waardoor het in- en uitstappen langer duurt dan gewenst.

Niet-fysieke factoren

Naast fysieke factoren zijn er ook niet-fysieke factoren die van invloed zijn op de vervoercapaciteit waaronder politieke/bestuurlijke onzekerheid en besluiten (bijvoorbeeld inzake OV-kaart voor studenten), beïnvloeding en spreiding van de vraag door NS, bedrijven en organisaties (bijvoorbeeld onderwijsinstellingen).

Bevindingen Decisio

Binnen de eigen mogelijkheden en verantwoordelijkheden moet NS alles in het werk stellen om voldoende vervoercapaciteit te bieden. Voldoende materieel is daarvoor van belang; maar niet alleen. Er zijn namelijk verschillende fysieke en niet-fysieke factoren die mede de vervoercapaciteit bepalen. En dat impliceert ook dat andere, externe partijen (ProRail, gemeenten, Rijk, bedrijven, instellingen/organisaties) een verantwoordelijkheid hebben en een bijdrage moeten leveren om voldoende vervoercapaciteit op het spoor te waarborgen. Dus, NS kan dit niet altijd alleen. Samenwerking en betrokkenheid van alle partijen is nodig.

We zijn van mening dat de gewenste uitbreiding van de opstel-, service- en manoeuvreercapaciteit een issue is dat hoog op de agenda moet komen te staan. Meer treinstellen op het spoor betekent dat deze treinstellen ook buiten de spits en 's nachts een plek moeten krijgen.

5. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk schetsen we de belangrijkste conclusies van de evaluatie van het programma vervoercapaciteit NS. Daarvoor gaan we eerst in op de conclusies inzake de uitvoering en effectiviteit van de genomen maatregelen door de NS. Vervolgens schetsen we onze conclusies over het internaliseren en borgen van genomen maatregelen. Tevens geven we, op basis van deze evaluatie, een aantal aanbevelingen voor de toekomst.

5.1 Conclusies: uitvoering en effectiviteit van genomen maatregelen

Overall constateren we dat NS de voorgenomen maatregelen heeft uitgevoerd en dat deze uitvoering conform planning heeft plaatsgevonden. Dit blijkt uit onze analyse van de resultaten en de effecten van de genomen maatregelen voor vervoercapaciteit.

Het is, volgens ons, aannemelijk dat de door NS uitgevoerde maatregelen eraan hebben bijgedragen dat de vervoercapaciteit zodanig is verbeterd dat er geen sprake is van een planmatig tekort.

Verder zien we dat een relatie tussen resultaten (output) en de effecten (outcome) van *individuele* maatregelen vaak niet direct te leggen is door de vele andere (externe) factoren die de vervoercapaciteit beïnvloeden. Het is dus lastig om te concluderen of de *individuele*, uitgevoerde maatregelen en de geconstateerde groei van de beschikbare vervoercapaciteit van NS direct tot een hogere klanttevredenheid of zitplaatskans hebben geleid. Op overall niveau constateren we, tegen de achtergrond van het gehele, uitgevoerde maatregelenpakket, wel dat:

- de netto vervoercapaciteit in de afgelopen drie jaar sterker is gestegen dan de reizigersgroei;
- de KPI zitplaatskans is gestegen;
- het aantal klachten en meldingen is gedaald;
- NS actief bezig is de vraag in de hyperspits te beïnvloeden door onder meer het NS-personeel te stimuleren buiten de spits te reizen en de boodschap “staan in de spits hoort erbij” te communiceren.

ROVER en KBO-PCOB: 'goede resultaten programma vervoercapaciteit'

Op 7 november 2017 heeft Decisio met vertegenwoordigers van ROVER en KBO-PCOB gesproken¹² over het maatregelenpakket. Het algemene beeld dat hieruit naar voren kwam is dat zij vinden dat het programma vervoercapaciteit, met uitzondering van de tijdelijke bus inzet, goed gewerkt heeft. Hoewel er nog steeds drukke trajecten zijn, is deze drukte minder ernstig in vergelijking met 2016. Dit beeld blijkt eveneens uit een daling van het aantal klachten dat bij het meldpunt van ROVER over drukke treinen binnenkomt. Consumentenorganisaties zien verbetering in de manier waarop NS haar reizigers informeert, bijvoorbeeld via de RPX, flyers en door omroepen in treinen en op stations.

Tegelijkertijd zien zij mogelijkheden tot verbetering. Zo roept de conducteur niet structureel om dat er in bepaalde delen van de trein nog plek is en idealiter zou je voordat je de trein instapt al willen zien waar plek is. Dit vraagt echter real time informatie over wie er in de trein zit. Momenteel beschikt NS niet over dergelijke informatie. Een andere wens is om via de app te kunnen selecteren op rustige treinen. Ten aanzien van de gesprekken die lopen met onderwijsinstellingen over de aanvangstijd van colleges, erkennen consumentenorganisaties dat dit een breder maatschappelijk probleem betreft, waarvan de regie niet bij NS zou moeten liggen.

Voor de verschillende clusters van maatregelen komen we tot de volgende conclusies:

Maatregelencluster 1 - "Versterken van het aanbod"

Per saldo is de netto vervoercapaciteit sterker gestegen dan de groei van het aantal reizigers. Wel is de hoeveelheid reservematerieel gedaald. Door optimalisatie in de bijstuuringsorganisatie (zoals materieelinzet volgens plan) is minder reservematerieel nodig en kan meer materieel planmatig worden ingezet ten behoeve van een hogere zitplaatskans. De materieelinzet is op basis van de ontvangen gegevens van NS vanaf september 2017 planmatig weer op orde.

Maatregelencluster 2 - "bus inzet op drukke trajecten"

Bussen werden uiteindelijk ingezet op 4 trajecten ter ontlasting van parallelle treintrajecten. Het gebruik van de bussen was minimaal (0 tot maximaal 8 reizigers per bus), ondanks promotie, korting en gratis koffie. Reizigers gaven aan staan in een drukke trein te prefereren boven een langzame reis per bus. De maatregel kostte NS veel inspanning, maar het effect op de drukte in treinen in de spits bleek

¹² NS heeft aan dit gesprek deelgenomen t.b.v. eventuele, feitelijke onjuistheden

zeer beperkt. Het is begrijpelijk dat NS tussentijds heeft besloten de bus inzet te beëindigen.

Maatregelencluster 3 - “maatwerk aanbod - specifieke treinen”

Dit cluster bestaat uit 4 soorten maatregelen om vraag en aanbod van specifieke treinen beter op elkaar af te stemmen. 18 treinen bleken structureel te kort gepland en werden tussentijds door het MOT-team verlengd, op 2 stations gingen in de spits enkele intercity's tijdelijk stoppen om sprinters te ontlasten, op 1 traject werd gedurende een week in de trein omgeroepen met als doel reizigers beter over de trein te spreiden en op 3 stations werden reizigers gestimuleerd zich beter over het perron te spreiden. NS geeft aan dat de effectiviteit van de proeven in relatie tot de personele inzet beperkt is en dat het niet nodig dan wel niet mogelijk was meer treinen te versterken zonder dat dit ten koste ging van andere treinen.

Maatregelencluster 4: “NS personeel uit de spits”

Volgens NS geven veel medewerkers gehoor aan het verzoek om buiten de spits te reizen, later te vergaderen (na 09.30 uur) en een cursus te volgen. Het spitsmijden door NS-medewerkers is door NS gemonitord, zowel op naleving van de te vermijden tijdsblokken als op de impact op de KPI Zitplaatskans. Het gebruik van de personeelsbus (ingezet op het traject Den Bosch- Utrecht) was minimaal. Het is begrijpelijk dat NS heeft besloten om deze maatregel te beëindigen.

Maatregelencluster 5: “Verwachtingen managen”

NS heeft de afgelopen jaren haar informatievoorziening aan reizigers verbeterd via doorontwikkeling van de Reisplanner Extra (RPX). Dit betreft zowel de materieelsamenstellingspagina als het toevoegen van applicaties die zien op druktemeldingen. De materieelsamenstellingspagina laat een stijgend aantal views zien. Dit impliceert dat reizigers de informatie waarderen. Het gebruik van specifieke druktemeldingen applicaties wordt echter niet bijgehouden. Ook zien wij net als NS mogelijkheden voor verdere doorontwikkeling van de app om de reizigers meer handelingsperspectief te geven.

Maatregelencluster 6: “Vraag beïnvloeden”

NS heeft verschillende maatregelen uitgevoerd om de vraag te beïnvloeden, met wisselende resultaten. Het is positief dat NS met het NS Flex-abonnement de reiziger de mogelijkheid biedt om eenvoudig bij drukte (vooraf of tijdens de reis) te switchen naar de eerste klas, ook al werd er beperkt gebruik gemaakt van de maatregel '(last minute) upgrade naar de eerste klas'. Het via positieve stimulansen beïnvloeden van reizigersgedrag is een interessant perspectief. De vorm waarin dit nu gebeurt, via onder andere MyOV, lijkt nog niet optimaal te werken, onder meer gezien de beperkte werking van de prijsprikkel. Decisio deelt de mening van NS dat

verdere doorontwikkeling van maatregelen om de vraag te beïnvloeden, waaronder de MyOV-app, nodig is om écht een bijdrage te kunnen leveren aan het afvlakken van de hyperspits.

Aanbevelingen Decisio: verder focus op het afvlakken van de piekbelasting door vraagbeïnvloeding

Het afvlakken van de piekbelasting is een belangrijk element binnen het vraagstuk van de vervoercapaciteit. Door afvlakking van de piek en daarmee een gelijkmatige (lagere) bezetting van de treinen zal NS met het huidige materieel minder snel tegen de vervoerscapaciteitsgrenzen aanlopen en een groei kunnen faciliteren. Tegen deze achtergrond bevelen we het volgende aan:

- *Afvlakking van de hyperspits is een maatschappelijk vraagstuk:* vervoer is een afgeleide van een verplaatsingsbehoefte. De vraag of het maatschappelijk wenselijk is om verplaatsingsbehoeften in de tijd te sturen, zou in onze ogen expliciet(er) beantwoord moeten worden. Het verdient aanbeveling dat NS hierover de maatschappelijke discussie aan blijft gaan met andere partijen om tot oplossingen te komen die tot een verbetering van de zitplaatskans in de spits leiden;
- *Voortzetten en intensiveren huidige acties:* op het vlak van vraagbeïnvloeding onderneemt NS al diverse acties om het reisgedrag van reizigers te beïnvloeden (waaronder Flex abonnement, 'schaduwspits', MyOV app). Het vergt nog tijd dat dergelijke acties tot daadwerkelijke effecten leiden (gedragsbeïnvloeding van reizigers gaat gestaag); het is dan ook zaak de huidige acties voort te zetten en – waar mogelijk en nuttig – te intensiveren;
- *Vergroot het handelingsperspectief van de reiziger:* NS geeft aan dat veel klanten de mogelijkheid hebben een trein eerder of later te nemen als daar nog wel capaciteit beschikbaar is. NS geeft de reizigers inmiddels handelingsperspectief door zichtbaar te maken dat treinen rustig of vol zijn. Dat is een prima ontwikkeling. Er zijn echter diverse redenen aan te voeren waardoor het niet voor alle reizigers even eenvoudig is om te switchen naar een andere trein. Het verdient aanbeveling dat reizigers de mogelijkheid krijgen bij het plannen van de reis aan te geven dat ze met een rustige trein willen reizen. Bij de Zwitserse spoorwegen is dit inmiddels mogelijk;
- *Maak het voor reizigers aantrekkelijk om de spits af te wachten:* de mogelijkheden van moderne media geven werknemers de mogelijkheid om niet meer de hele dag van 9 tot 17 uur fysiek aanwezig te moeten zijn. De proef met MyOV om de spits te mijden, maar ook flexwerken, thuiswerken, videoconferenties en de komst van "stationshuiskamers" en werkplekken op stations zijn daarbij hulpmiddelen om de spits te ontlasten en wachten te veraangename. Het verdient aanbeveling op deze ingeslagen weg door te gaan.

Maatregelencluster 7: “Samenwerking Stakeholders”

De bereidheid om te schuiven met werk- en collegetijden is een dialoog die van alle partijen vergaande betrokkenheid vergt. Ondanks enkele kleine successen (roosteraanpassingen in een van de universiteitssteden), zijn de effecten van deze dialoog vooralsnog beperkt. Dit is begrijpelijk omdat het afvlakken van de hyperspits een breed maatschappelijk probleem is waar NS slechts een van de spelers in is.

Maatregelencluster 8: “Overig”

NS heeft diverse proeven rondom crowd management uitgevoerd. Zaak is nu om proeven te optimaliseren en indien zij zich bewezen hebben grootschalig uit te rollen. Dit geldt bijvoorbeeld voor de instapzone. ‘Met ProRail werken aan minder storingen en snellere opstart’ is hoofdzakelijk belegd vanuit de reguliere bedrijfsvoering. Er zijn verschillende maatregelen genomen in dit kader.

5.2 Conclusies: internalisering en borging

Naast de uitvoering van voorgenomen maatregelen is van belang of NS de uitvoering van het maatregelenpakket en het vraagstuk van vervoercapaciteit geïnternaliseerd heeft. Zijn alle acties en maatregelen om te drukke treinen te voorkomen en te beperken in de lijn/de bedrijfsprocessen van NS belegd en biedt dit waarborg om het programma gericht op vervoercapaciteit te kunnen afsluiten?

Op grond van gevoerde gesprekken binnen NS en analyse van ontvangen informatie komen we voor de internalisering en borging van maatregelen en het vraagstuk over vervoercapaciteit tot de volgende hoofdconclusie:

- *hoofdconclusie*: NS heeft het vraagstuk vervoercapaciteit goed geïnternaliseerd; waarbij gestuurd wordt op de juiste zaken, gericht op verbetering van de zitplaatskans.

We komen tot deze hoofdconclusies op grond van de volgende bevindingen voor internalisering en borging van vervoercapaciteit:

- *Ketenbesturing*: het recentelijk ingevoerde werkproces conform het principe van ketenbesturing zorgt ervoor dat een integraal inzicht in vervoercapaciteit ontstaat en dat daarvoor op meerdere momenten een integrale afweging kan worden gemaakt, gericht op verbetering van de zitplaatskans. Verantwoordelijkheden binnen de totale productieketen zijn hierbij door NS duidelijk belegd. Met name de expliciete ‘handover’ maakt de verantwoordelijkheden inzichtelijk. NS heeft hiermee een meer

- ketengestuurde organisatie ingericht. De verwachting is dat NS nog enkele jaren nodig zal hebben om volledige volwassenheid te bereiken op dit vlak;
- *Asset-strategie en risicomangement*: NS hanteert bij de prognoses en risicomangement een risicomijdende strategie. Dit betekent dat NS in haar lange termijn asset-strategie uitgaat van een hoge groei scenario. Wij denken dat dit vanuit maatschappelijk oogpunt een verstandige keuze is en meer zekerheid biedt bij prognoses op vlak van vervoercapaciteit op de langere termijn;
 - *Van programma naar lijn*: door de inzet op ketenbesturing is NS bezig om het aantal programma's af te bouwen en knelpunten/problemen direct in de lijn te beleggen. Hierdoor worden dergelijke vraagstukken meteen onderdeel van het reguliere werkproces in plaats van een tijdelijke aanpak middels een programma. Wij zijn van mening dat het direct beleggen van knelpunten/problemen in de lijn een verbetering is. Het vraagstuk is daarmee direct onderdeel van de organisatie en de ketenbesturing;
 - *KPI sturing*: Dankzij de check in – check out gegevens is NS nauwkeuriger prestaties gaan meten. IenW heeft sinds 2017 de meetmethode en definitie aangepast van de vervoercapaciteit KPI's om zo beter aan te sluiten bij de beleving van de reizigers. NS heeft zelf doorontwikkeld in interne bedrijfsdoelen en -eisen. Daarnaast voert NS sinds 2017 gap-analyses uit. NS is met deze gap-analyses in staat om haar prestaties te voorspellen om op basis hiervan gerichte maatregelen te kunnen nemen. Wij zijn van mening dat NS hierdoor steeds meer inzicht krijgt en kan daardoor steeds beter sturen op vervoercapaciteit;

Aanbeveling Decisio: houd focus op effectmeting van individuele maatregelen: NS voert voor een aantal maatregelen gerichte effect- en performancemetingen uit. Bijvoorbeeld ten aanzien van de gebruikmaking van bussen en de last minute korting voor de 1ste klas. De effectiviteit van gedragsbeïnvloeding door dergelijke maatregelen wordt echter nog niet structureel gemeten. Zo worden niet alle functies van de RPX Reisplan eXtra gemeten, terwijl het interessant en leerzaam is om te weten of deze het gedrag van reizigers beïnvloeden (en zo ja, in welke mate). Decisio beveelt daarom aan – waar mogelijk en nuttig – om effecten van (genomen) maatregelen structureler te monitoren over een langere periode.

- *Procestafels*: het instellen van procestafels leidt, meer dan voorheen, tot een goede en evenwichtige informatievoorziening en tot integrale besluitvorming, ook op het gebied van vervoercapaciteit;
- *Planning inzet materieel*: de planning op dagbasis zorgt ervoor dat de reizigersvraag en het materieelaanbod, beter dan voorheen, op elkaar

aansluiten. Dit geldt eveneens voor het proactief verlengen (of inkorten) van treinen op voordracht van het MOT-team. Ook in de uitvoering, en meer specifiek bijsturing, hanteert NS een andere filosofie dan voorheen; namelijk het, tijdens verstoringen, zoveel als mogelijk vasthouden aan het plan. Deze filosofie is, naar onze mening, verstandig. Als NS, tijdens een verstoring, niet direct alle consequenties kan overzien dan houdt zij vast aan de planning op dagbasis. NS wil op termijn bij (kleinere) verstoringen wel actiever bij kunnen sturen dan nu. Daarvoor heeft NS meer inzicht nodig in de integrale consequenties van bijsturing. Het is een uitdaging voor de komende jaren om dat integrale inzicht te verkrijgen zodat ook bij kleinere verstoringen kan worden bijgestuurd;

Aanbeveling Decisio: betere terugkoppeling naar aanleiding van meldingen en klachten

Terugkoppeling op meldingen kan in onze ogen worden verbeterd. NS kan in onze ogen goodwill creëren als ze toegespitst op concrete treinen of trajecten aan kan geven waarom treinen korter zijn dan gewenst. Idealiter zouden antwoorden op de individuele klant afgestemd moeten zijn, maar wij begrijpen dat dat niet altijd mogelijk is; een antwoord dat op een specifiek traject of treinserie is afgestemd moet natuurlijk wel mogelijk zijn.

- *Vraagbeïnvloeding*: vraagbeïnvloeding kan een positief effect op de zitplaatskans hebben en daarmee een bijdrage leveren aan de vervoercapaciteit. NS stimuleert klanten te reizen in de schaduwspits' en tracht via de 'MyOV' app de klant beter te informeren en te sturen. We zien dat NS stappen zet en denken dat in toekomst (nog) meer mogelijk is op het vlak van vraagbeïnvloeding; zeker wanneer NS op basis van reisgegevens van de klant meer inzicht krijgt.
- *Vervoercapaciteit van meerdere factoren afhankelijk*: Binnen de eigen mogelijkheden en verantwoordelijkheden stelt NS alles in het werk om voldoende vervoercapaciteit te bieden. Er zijn verschillende fysieke en niet-fysieke factoren die mede de vervoercapaciteit bepalen. En dat impliceert ook dat andere, externe partijen (ProRail, gemeenten, Rijk, bedrijven, instellingen/organisaties) een verantwoordelijkheid hebben en een bijdrage moeten leveren om voldoende vervoercapaciteit op het spoor te waarborgen. Dus, NS kan dit niet altijd alleen. Samenwerking en betrokkenheid van alle partijen is nodig.

Aanbeveling Decisio: kijk naar ontwikkelings- en optimalisatiemogelijkheden van de infrastructuur om grote steden bereikbaar te houden

Voor de langere termijn is voldoende vervoercapaciteit niet alleen afhankelijk van voldoende materieel en vraagsturing. Vervoercapaciteit is van meerdere factoren afhankelijk, waaronder de perronlengte, de opstelcapaciteit, de service- en rangeerruimte en de transferruimte op de stations. Voor de bereikbaarheid van grote steden is het daarom van belang om focus te houden op ontwikkelings- en optimalisatiemogelijkheden van dergelijke infrastructuur. Dit betekent dat NS, ProRail en IenW gezamenlijk moeten bezien hoe de grenzen van de totale vervoercapaciteit voor de langere termijn blijft passen bij de verwachte vervoersvraag en welke oplossingen daarvoor gezocht kunnen worden via ontwikkeling en optimalisatie van de railinfrastructuur.

Bijlage: geraadpleegde documenten

In het kader van deze evaluatie is gebruik gemaakt van de volgende documenten:

- 21-04-2016 Brief van staatssecretaris IenM aan Tweede Kamer, vergaderjaar 2015-2016, Kamerstuk 29984, nr. 664. Bijlage: eindrapport 'Review op aanpak te drukke treinen NS'.
- 13-12-2016 Brief van staatssecretaris IenM aan Tweede Kamer, vergaderjaar 2016-2017, Kamerstuk 229219.
- 22-12-2015 Brief van staatssecretaris IenM aan Tweede Kamer, vergaderjaar 2015-2016, Kamerstuk 29984, nr. 650.
- Eindrapport 'Review op aanpak te drukke treinen NS', BTB/AEF, 15 april 2016
- NS Vervoerplan 2015, 14 december 2014.
- NS Vervoerplan 2016, 1 december 2015.
- NS Vervoerplan 2017, 13 december 2016.
- Jaarrapportage HRN-concessie 2016, 13 april 2017.
- Halfjaarrapportage Vervoerconcessie 2017, 15 september 2017.
- Voor de evaluatie hebben onderzoekers toegang gekregen tot (interne) documenten die ten behoeve van het pakket van maatregelen zijn opgesteld.

Bijlage: geraadpleegde personen

Binnen NS is gesproken met personen met de volgende functie:

- Concessiemanager
- Projectleider maatregelenpakket
- Directeur stakeholder- en concessie management
- Directeur Netwerkontwikkeling
- Manager Asset Strategie
- Hoofd ontwikkeling Vraagspecificatie, Asset Strategie en Dienstregeling
- Hoofd KPI Regie
- Directeur Commercie
- Hoofd Consumentenmarkt
- Directeur Besturing Operatie
- Regiodirecteur Randstad

Bijlage: overzichtstabellen maatregelen

Inzet van materieel	Uitgevoerd?	Planning	Resultaat	Effect
Spoedbestelling Sprintermaterieel (199 rijtuigen)	ja	1e instroom december 2016; laatste instroom september 2017	Conform toezegging gerealiseerd. Alle treinstellen zijn geleverd en worden inmiddels structureel ingezet in de treindienst	Toename van 16.700 zit- en staanplaatsen (bron: NS).
Terugkeer van 18 oude dubbeldekkers (54 rijtuigen DDAR)	ja	Vanaf begin 2015. Rijtuigen worden ingezet tot (naar verwachting) 2021.	Conform toezegging gerealiseerd. Deze rijtuigen waren oorspronkelijk bestemd om te worden omgebouwd tot DDZ	Toename van 10.600 zit- en staanplaatsen (bron: NS)
Terugkeer van 11 extra dubbeldekkers (44 rijtuigen DDM1)	ja	Vanaf september 2016. Rijtuigen worden ingezet tot 2021.	Conform toezegging gerealiseerd.	Toename van 8.700 zit- en staanplaatsen (bron: NS)
Inzet winterreservematerieel (39 rijtuigen)	ja	Toegevoegd aan de inzet tijdens de winter 2015-2016	Conform toezegging gerealiseerd.	Toename van 5.200 zit- en staanplaatsen gedurende genoemde periode (bron: NS)
Langer in dienst houden van Mat '64 (32 rijtuigen)	ja	In de periode 14 december 2015 t/m 4 april 2016 in dienst gehouden	Maatregel is afgerond. Het materieel is gedurende ongeveer 4 maanden als reserve achter de hand gehouden. NS was daarbij in staat meer dan de toegezegde 32 rijtuigen op reserve te houden, maar het aantal treinstellen dat daadwerkelijk is ingezet is lager. Alle treinstellen zijn inmiddels afgevoerd.	Vooraf geschat: toename van de reservecapaciteit met 3.200 zit- en staanplaatsen gedurende genoemde periode. Realisatie: toename van de beschikbare capaciteit tussen 2.080 en 2.480 zit- en staanplaatsen gedurende genoemde periode (bron: NS)
Uitstel modernisering en niet-noodzakelijk onderhoud VIRM1 (22 rijtuigen)	ja	Toegevoegd aan de inzet tijdens de winter 2015-2016 (tot juni 2016). Vanaf juni 2016 wordt VIRM1 gemoderniseerd.	Conform toezegging gerealiseerd.	Toename van uiteindelijk 3.250 zit- en staanplaatsen gedurende genoemde periode (bron: NS)
Optimaliseren verhouding 1e en 2e klas in SLT-6	ja	In juni 2016 gerealiseerd.	Conform toezegging gerealiseerd.	Toename van 1.000 zit- en staanplaatsen in de 1e klas. (bron: NS) Gelijktijdig is er een

				afname van 1.000 zit- en staanplaatsen in de 2e klas. In de 1e klas treedt volgens NS na aanpassing geen capaciteitsprobleem op.
--	--	--	--	--

Businzet op	Uitgevoerd?	Planning	Resultaat	Effect
Businzet op drukke trajecten				Ondanks promotie, station omroep, koffiebonnen, NS nieuwsbrief en (lokale) media waren reizigers niet bereid de bus te nemen. Naar onze mening heeft NS terecht besloten om de businzet te beëindigen.
Businzet op de volgende trajecten: Castricum - Krommenie-Assendelft - Amsterdam Sloterdijk (voorjaar 2016) resp. Amsterdam Zuid (najaar 2016), Den Bosch - Utrecht Uithof, Veghel - Utrecht C en Waalwijk - Utrecht C	ja	Bussen hebben gereden de periode maart - mei 2016 (1 lijn) en eind augustus - 18 november 2016 (alle lijnen). Realisatie later dan oorspronkelijk gepland vanwege langere doorlooptijden voor goedkeuring door regionale overheden en voor contractering van busvervoerders.	Maatregel is wegens een te laag gebruik en een te klein oplossend vermogen in november 2016 beëindigd.	0 tot 8 reizigers per bus. Zeer gering effect op de drukte in de treinen.

Maatwerk aanbod specifieke treinen	Uitgevoerd?	Planning	Resultaat	Effect
Uitbreiden aanpak MOT-team (pro-actief knelpunten identificeren en aanpakken)	ja	Vanaf Q1-2016 is een vast MOT-team ingesteld	in de periode vanaf begin 2016 tot augustus 2017 zijn in totaal 18 treinen tussentijds versterkt.	Genoemde 18 treinen zijn verdwenen uit de top 10 treinen o.b.v. druktemeldingen.
Extra stops intercity's	ja	Vanaf 8 februari 2016 tijdelijke stop op station Rosmalen. Einddatum niet bekend. Periode waarin tijdelijk gestopt werd op station Geldermalsen is niet bekend.	Tijdelijke stops van intercity's op station Rosmalen en Geldermalsen. Ontlasting van drukke Sprinters. Betere verdeling van reizigers over de beschikbare capaciteit.	Een extra stop heeft invloed op de punctualiteit en de bezettingsgraad van de betreffende intercity's.
Actieve omroep in treinen voor betere spreiding van reizigers in de trein	ja	In de periode 13 t/m 27 januari 2016 is tussen Utrecht en Amersfoort actief omgeroepen in de trein.	Het is volgens NS lastig de spreiding in de trein (kwantitatief) vast te stellen. Reizigers die in een drukke trein staan laten zich volgens NS moeilijk beïnvloeden om tijdens de reis naar een rustiger deel van de trein te lopen. NS geeft aan dat de reiziger vaak niet genoeg urgentie voelt. Volgens NS weinig effect op bezettingsgraden.	Geen tot gering effect.
Bevorderen spreiding op perrons, bijv. door inzet servicemedewerkers op specifieke stations	ja	In Q2-2016 vonden 3 proeven plaats op de stations Amersfoort, Haarlem en Breukelen met behulp van resp. NS-medewerkers, studenten en het uitdelen van flyers	Volgens NS treedt enige zichtbare verschuiving op.	Geen tot gering effect.

NS personeel uit de spits	Uitgevoerd?	Planning	Resultaat	Effect
Verzoek aan kantoorpersoneel om buiten de spits te reizen	Ja	Doorlopend onder aandacht brengen	Concrete afspraak gemaakt over mijden van de hyperspits Utrecht en aanvangstijd vergaderingen (9.30 uur) via diverse interne kanalen.	Veel medewerkers geven gehoor aan oproep (kwalitatief). Of dit tot betere spreiding leidt is onbekend
Begintijd (interne) opleidingen verschoven na spits.	Ja	Conform planning	(interne) opleidingen starten na 9.30 uur	Veel medewerkers geven gehoor aan oproep (kwalitatief). Of dit tot betere spreiding leidt is onbekend
Inzet personeelsbussen op drukste trajecten.	Ja	Conform planning	Inzet personeelsbussen tussen Den Bosch – Utrecht (gestopt)	Beperkte effectiviteit doordat er weinig gebruik van gemaakt werd.

Verwachtingen managen	Uitgevoerd?	Planning	Resultaat	Effecten
Actuele treinsamenstelling zichtbaar maken in de Reisplanner Xtra	Ja	Conform planning	Functionaliteit is toegevoegd aan RPX	Verbetering handelingsperspectief voor reiziger (stijgend aantal views pagina materieelsamenstelling). Of dit tot betere spreiding leidt is onbekend.
Verbetering drukte-indicator Reisplanner Xtra:	Ja	Conform planning	Functionaliteit is toegevoegd aan RPX	Voor specifieke functies worden geen statistieken bijgehouden. Effectiviteit onbekend.
- toevoegen optie 'ik kon niet mee'	Ja	Conform planning	Functionaliteit is toegevoegd aan RPX	Voor specifieke functies worden geen statistieken bijgehouden. Effectiviteit onbekend.
- ontdebelen meldingen	Ja	Conform planning	Functionaliteit is toegevoegd aan RPX	Voor specifieke functies worden geen statistieken bijgehouden. Effectiviteit onbekend.
- aangeven van afwijkingen in drukte	Ja	Conform planning	Functionaliteit is toegevoegd aan RPX	Voor specifieke functies worden geen statistieken bijgehouden. Effectiviteit onbekend.
- drukkere trein opnemen in trajectbewaking	Gedeeltelijk	Loopt achter op oorspronkelijke interne planning NS	Functionaliteit is toegevoegd aan RPX	Voor specifieke functies worden geen statistieken bijgehouden. Effectiviteit onbekend.

Vraag beïnvloeden	Uitgevoerd?	Planning	Resultaat	Effec
Proeven op specifieke trajecten om reizigers te stimuleren de spits te mijden	Ja	Liep achterop oorspronkelijke interne planning NS	Proeven op diverse trajecten met MyOV (loopt nog steeds) en ARS (gestopt)	MyOV heeft bijna 10.000 actieve deelnemers. Vanaf de start t/m juli 2017 is er 31.735 keer verschoven van een drukke naar een minder drukke trein. 56% van de deelnemers reist minder in drukke treinen. Het aantal ritten in drukke treinen is met 17 procent afgenomen.
(last-minute) upgrade naar 1e klas met korting aan te bieden	Ja	Conform planning	Tijdelijke upgrades naar diverse reizigersgroepen gestuurd (gestopt)	Beperkte effectiviteit doordat er weinig gebruik van de upgrades gemaakt werd.
Op specifieke trajecten reizigers actief informeren over alternatieve treinen	Ja	Conform planning	Flyer pilots uitgevoerd op twee trajecten	Geen (significante) verschuiving in reizigers over treinen om de verdeling te verbeteren waargenomen. Wel waarderen reizigers de actie.

Samenwerking stakeholders	Uitgevoerd?	Planning	Resultaat	Effect
Samenwerking vervoersketen	Ja	Conform planning uitgevoerd	Geen, door andere vervoerders is geen extra capaciteit toegezegd.	Geen effect
Regelmatige dialoog met consumentenorganisaties	Ja	Doorlopend	Diverse Locov sessies hebben plaatsgevonden	Locov deelnemers zijn van mening dat maatregelenpakket, m.u.v. businzet, goed gewerkt heeft.
Overleg VNO-NCW, grote bedrijven en zakelijke klanten	Ja	Conform planning uitgevoerd	Diverse gesprekken met grote werkgevers gevoerd. Werknemers voelen niet de vrijheid om buiten splits te reizen.	Nagenoeg nihil

Overig	Uitgevoerd?	Planning	Resultaat	Effect
Beheersing drukte op stations; onderzoek bijdrage crowd management voor optimalisatie reizigersstromen.	Ja	Ja	De instapzone is uitgerold op 17 stations op de A2 corridor. Daarnaast crowd control initiatieven op Schilhol en A2 corridor.	Reizigers ervaren de instapzone als goed hulpmiddel. De huidige uitvoeringsvorm heeft echter beperkt effect op de drukte op perrons vanwege het natuurlijk gedrag van reizigers. Verbeterde uitvoeringsvorm is in ontwikkeling.
Met ProRail werken aan minder storingen en snellere opstart.	Ja	Doorlopend	Diverse maatregelen genomen, o.a. in het kader van 'Beter en Meer'. Ook neemt ProRail deel aan belangrijke (operationele) overleg- en beslisorganen.	De KPI reizigerspunctualiteit (5 min) is vanaf april 2017 ruim boven het niveau van 2015 en 2016. NB: Begin 2017 aanloopproblemen nieuwe dienstregeling, werkzaamheden Willemspoortunnel en grote storingen in de treindienst.