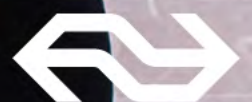


# Vervoerplan NS 2024



# Inhoud

<b>1</b>	<b>Inleiding en context</b>	<b>3</b>
1.1	Koers en keuzes	3
1.2	Samenvatting beleidsprioriteiten voor 2024	5
1.3	Prestatieafspraken in de vervoerconcessie	5
1.4	Opbouw Vervoerplan 2024	6
<b>2</b>	<b>Beleidsprioriteiten voor 2024</b>	<b>7</b>
2.1	Basis op orde	7
2.2	Laagdrempelig en aantrekkelijk OV	11
2.3	Kennisdeling en inzicht	12
<b>3</b>	<b>Een aantrekkelijke reis</b>	<b>14</b>
3.1	Algemeen klantoordeel	14
3.2	Reizigerspunctualiteit	15
3.3	Zitplaatskans	17
3.4	Reisinformatie	19
3.5	Gastvrijheid	20
3.6	Reinheid	21
3.7	Contactbeleving	22
3.8	Stations van wereldklasse	23
3.9	Drempelloos reizen	24
3.10	Tijdsbesteding	25
<b>4</b>	<b>De omgeving van NS</b>	<b>27</b>
4.1	Samenwerking	27
4.2	Samenwerking bij werkzaamheden	29
4.3	Veiligheid	30
4.4	Toegankelijkheid	32
4.5	Duurzaam Ondernemen	33
4.6	Innovatie	34
4.7	Internationaal reizigersvervoer	36
4.8	Benchmark	39
<b>5</b>	<b>Risicoanalyse</b>	<b>40</b>
<b>6</b>	<b>Bijlagen</b>	<b>43</b>
6.1	STS-verbeterprogramma	43
6.2	Verbeterprogramma HSL-Zuid	44
6.3	Programma Cybersecurity	45
6.4	Reactie adviezen	45
6.5	Prestatie- en informatie-indicatoren 2024	45
6.6	Beleidsprioriteitenbrief van het ministerie van IenW	46





# 1 Inleiding en context

In dit Vervoerplan werken we onze plannen en ambities voor 2024 uit. We beschrijven hoe NS werkt aan de invulling van de Hoofdrailnetconcessie, de beleidsprioriteiten en de verdere ontwikkeling van het spoorvervoer van reizigers op het hoofdrailnet (HRN). Hierbij spelen verschillende uitdagingen, zoals het veranderde reisgedrag na de coronacrisis, de grote financiële impact daarvan en de operationele uitdagingen als gevolg van personeelstekorten. Ondanks deze uitdagingen kijken we met vertrouwen naar de toekomst, waarin NS een belangrijke rol heeft om Nederland duurzaam bereikbaar te houden.

## 1.1 Koers en keuzes

'Samen maken we Nederland duurzaam bereikbaar. Voor iedereen.' Dat is de missie van NS die het kompas vormt van onze strategie voor de komende jaren. Tevreden treinreizigers staan voor ons voorop. We bieden onze reizigers, naast ons eigen treinvervoer, toegang tot steeds meer aanvullende mobiliteitsdiensten: NS zit in de transitie van een puur spoorbedrijf naar een breed mobiliteitsbedrijf. We willen mobiliteit van wereldklasse leveren, met verantwoordelijkheid voor onze omgeving. Dichtbij, betaalbaar en altijd duurzaam. We werken samen met onze partners en we maken gebruik van innovaties die ons meer datagedreven en wendbaar maken. Daardoor kunnen we onze dienstverlening verbeteren en inspelen op veranderende omstandigheden.

### **Focus korte termijn**

Onze missie en strategie zijn de leidraad van onze organisatie. Daarnaast hebben we de afgelopen jaren te maken gehad met ontwikkelingen die van ons wendbaarheid en continue bijsturing vragen. De coronacrisis zorgde voor een ongekende terugval in het aantal reizigers en reispatronen zijn sindsdien structureel gewijzigd. Doordeweeks (vooral op woensdag en vrijdag) reizen er minder forenzen met de trein. In de spits op dinsdag en donderdag is het daarentegen druk in onze treinen: veel forenzen kiezen er juist dan voor om naar het werk te gaan. Dit versterkt de noodzaak om reizigers te spreiden. In de weekenden zijn de reizigersaantallen weer op het niveau van 2019.

De hoge inflatie dempt de koopkracht van onze reizigers en laat - in combinatie met grondstofschaarste en volatiele energieprijzen - onze kosten stijgen. Ook de rente is flink opgelopen, wat zijn weerslag heeft op de kosten van (her) financiering van ons materieel. Buiten het directe NS-domein heeft dat ook zijn effect op de financiële ruimte die de overheid heeft om te investeren in de voor ons zo belangrijke spoorweginfrastructuur.

In een aanhouden krappe arbeidsmarkt blijft het een uitdaging om nieuw personeel aan te trekken. Met name de vraag naar technisch geschoolde medewerkers is groot, waardoor bijvoorbeeld het vinden van voldoende treinmoniteurs lastig is. De sociale veiligheid in de trein en op het station verslechtert, onder andere door normvervaging en toename van agressie. Onze medewerkers ervaren dit helaas veel te vaak.

Al deze ontwikkelingen vragen onze directe aandacht en we gaan deze uitdagingen volop aan. Ons doel is namelijk om onze reizigers een zo goed mogelijke dienstverlening te bieden en om als NS een aantrekkelijke werkgever te zijn, voor iedereen die nu en in de toekomst bij ons werkt. Onze prioriteiten zijn daarom het verbeteren van de werkbeleving van onze collega's, het verkleinen van het personeelstekort en de impact daarvan en het continu realiseren van een robuuste en aantrekkelijke dienstregeling, passend bij de veranderende reizigersbehoeften.

### **Vorbereiden op de toekomst**

Tegelijkertijd richten we ons op onze langetermijnambities. Onze stip op de horizon is NS als breed mobiliteitsbedrijf, voor iedereen, dat Nederland helpt om de klimaatdoelen te realiseren. Dat blijft uiterst relevant. Juist met de woningbouwopgave en de toenemende drukte in steden kan NS een belangrijke rol spelen in het duurzaam ontsluiten van woon- en werklocaties. Daarbij verliezen we het belang van bereikbaarheid van voorzieningen in minder verstedelijkte gebieden niet uit het oog.

We blijven ons eigen mobiliteitsaanbod ontwikkelen. We investeren samen met onze partners in de beschikbaarheid van (OV-)fietsen en e-bikes op bestaande en nieuwe locaties. We blijven de NS-app doorontwikkelen opdat onze reizigers kunnen plannen, boeken en betalen voor verschillende vervoersmodaliteiten in één app. Zo kunnen we de reiziger via de NS-app een volledig reisaanbod doen van locatie naar bestemming, inclusief de vervoersopties van onze partners, zoals de recent toegevoegde diensten van deelvervoeraanbieders TIER en Check.

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

We blijven streven naar de optimale inzet en gebruik van stations, treinen en service- en onderhoudsplaatsen. We willen sneller kunnen reageren op vragen vanuit onze omgeving, op verstoringen en op andere impactvolle gebeurtenissen. Digitalisering en ontwikkelingen als Artificial Intelligence (AI) en Augmented Reality (AR) bieden daarvoor veel kansen. Door bijvoorbeeld met AI de reizigersvraag en onderhoudsbehoefte beter te voorspellen, en het planningsproces hierop aan te passen, willen we in de toekomst nog efficiënter omgaan met schaarse middelen en personeel. AR kan bijdragen aan sneller en beter onderhoud door digitale visuele ondersteuning en aan een efficiëntere opleiding, doordat we minder afhankelijk zijn van locaties. De eerste ervaringen worden al opgedaan met verschillende pilots en proeftrajecten.

Tot slot willen we onze maatschappelijke betekenis vergroten. Dat doen we op meerdere terreinen. Allereerst bieden we duurzame mobiliteit: zelfs als alle auto's elektrisch zijn, is de trein het meest duurzame vervoermiddel voor de (middel)lange afstand. Door onze bijdrage in 'vermeden CO<sub>2</sub> uitstoot' te gaan uitdrukken, meten we steeds explicieter onze bijdrage aan een duurzame toekomst. Om onze maatschappelijke impact te vergroten, willen we zelf fossielvrij, circulair en groen ondernemen. We betrekken hier ook onze ketenpartners bij. Zo dragen we bij aan het realiseren van de doelstellingen van het Parijs-akkoord, het VN-Gehandicaptenverdrag én aan het behalen van de Duurzame Ontwikkelingsdoelen.

We blijven zoeken naar mogelijkheden om onze eigen voetafdruk verder te verkleinen. NS heeft als doel om in 2030 circulair in te kopen, materialen maximaal te (her)gebruiken en geen afval meer te creëren op kantoren, werkplaatsen en vanuit de treinen. In de operatie besparen we zoveel mogelijk energie en kopen we duurzame energie in. Tot slot spelen stations een belangrijke rol: onze ambitie is dat stations veilige, levendige en betekenisvolle plekken zijn in de lokale samenleving. Kortom: we dragen bij aan de leefbaarheid en bereikbaarheid van snelgroeiende steden en gebieden door een optimale ontsluiting met duurzaam openbaar vervoer, nu en in de toekomst.





## 1.2 Samenvatting beleidsprioriteiten voor 2024

Het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (hierna: lenW) heeft voor 2024 drie beleidsprioriteiten meegegeven aan NS (zie ook paragraaf 6.6). Dit zijn, kort samengevat:

### I. Basis op orde

lenW vraagt NS om zich onverminderd maximaal in te spannen om het personeelstekort op te lossen en de impact van het tekort op de reiziger te minimaliseren, de integrale aanpak periodiek te (blijven) herijken en te onderzoeken waar samenwerking met andere partijen mogelijk en zinvol is. Voorts vraagt lenW om maatregelen gericht op de continuïteit van de dienstverlening te verkennen, verder uit te werken en ook om zorgvuldig af te stemmen over tussentijdse wijzigingen in de dienstregeling 2024.

### II. Laagdrempelig en aantrekkelijk OV

lenW vraagt NS om te onderzoeken welke (aanvullende) maatregelen NS kan nemen om het gebruiksgemak van het OV te verbeteren en om nieuwe en bestaande reizigers te verleiden om (weer en meer) gebruik te maken van het OV. Ook vraagt lenW NS zich in te spannen om de drempel voor het reizen met de trein te verlagen en creatieve oplossingen op het gebied van ticketing en tarifiering te onderzoeken. lenW vraagt NS om mogelijke verbeteringen in het boekingsproces van deur-tot-deurreizen en van internationale reizen te identificeren en uit te werken.

### III. Kennisdeling en inzicht

lenW vraagt NS om (ontwikkelingen in) reizigersaantallen op korte en lange termijn te blijven monitoren en om waar mogelijk relevante verschillen tussen typen reizigers in beeld te brengen. lenW vraagt NS om op basis hiervan kennis en inzichten te delen met tenminste het ministerie van lenW en decentrale overheden ten behoeve van beleidsontwikkeling. Verder vraagt lenW NS zich in te spannen om er met de betrokken partijen voor te zorgen dat het, door CROW beheerde, 'dashboard deur-tot-deur' openbaar wordt en bij te dragen aan de verdere ontwikkeling ervan. Tot slot vraagt lenW NS om zich, in het kader van het Landelijk Convenant Sociale Veiligheid, in te blijven spannen om incidenten en aanleidingen van incidenten te registreren conform de afspraken van in de 2022 uitgevoerde herijking van de ABC-incidenten registratie.

## 1.3 Prestatieafspraken in de vervoerconcessie

In onderstaande tabel staan de prestatie-indicatoren met de bodemwaarden voor 2021-2024 en de streefwaarden voor 2024. Door de coronacrisis zijn de reizigersaantallen in 2020, 2021 en eerste maanden van 2022 drastisch

gedaald met effect op de realisatiewaarden van de prestatie-indicatoren. De behaalde scores op de prestatie-indicatoren vielen relatief hoog uit. Door de toen lagere reizigersaantallen waren halteringen korter en konden we vertragingen eenvoudiger inlopen. Tegelijkertijd nam door de lagere reizigersaantallen de zitplaatskans toe. Zoals verwacht zagen we in de loop van 2022 dat dit oprijvende effect op de verschillende prestatie-indicatoren weer afnam vanwege toenemende reizigersaantallen. Dat geldt eveneens voor 2023.

Gezien de noodzakelijke afschaling van de dienstregeling als gevolg van het personeelstekort was er eind 2022 onzekerheid over de ontwikkeling van de prestatie-indicatoren in 2023. De scores op de prestatie-indicatoren laten echter zien dat reizigers in 2023 konden rekenen op NS. De enige uitzondering hierop is de Reizigerspunctualiteit 5 minuten hogesnelheidslijn (HSL). Deze prestatie-indicator is in 2023 helaas niet boven de bodemwaarde uitgekomen. Hieraan liggen diverse oorzaken ten grondslag, die we uitgebreider belichten in de NS Halfjaarverantwoording 2023.

We publiceren de prestatie-indicatoren via het dashboard op [nsjaarverslag.nl](https://nsjaarverslag.nl). Hoofdstuk 3 beschrijft welke acties we ondernemen om de prestaties hoog te houden en naar de streefwaarden in 2024 toe te werken.

	Bodemwaarde 2021-2024	12-mnds voortschrijdend gemiddelde (september '23)	Streefwaarde 2024
Algemeen klantoordeel HRN <sup>1</sup>	7,3	-	7,5
Algemeen klantoordeel HSL <sup>1</sup>	7,2	-	7,4
Kwaliteit van aansluitingen van NS op andere vervoerders	94,0%	94,6%	95,6%
Gebbruiksvriendelijke reisinformatie	65,0%	81,0%	68,5%
Zitplaatskans in de spits HRN	94,3%	95,4%	95,5%
Zitplaatskans in de spits HSL	91,2%	95,9%	94,9%
Aantal drukke treinen per werkweek in de spits HRN	110	75	100
Klantoordeel sociale veiligheid <sup>1</sup>	7,7	-	7,9
Reizigerspunctualiteit 5 minuten HRN <sup>2</sup>	88,9%	90,7%	91,5%
Reizigerspunctualiteit 15 minuten HRN <sup>2</sup>	96,7%	97,3%	97,4%
Reizigerspunctualiteit 5 minuten HSL <sup>2</sup>	82,1%	76,7%	84,2%

#### 1.4 Opbouw Vervoerplan 2024

In hoofdstuk 2 gaan we in op de beleidsprioriteiten van lenW voor 2024. In hoofdstuk 3 werken we uit welke acties we ondernemen om de prestaties op de verschillende prestatiegebieden hoog te houden en hoe onze inzet bijdraagt aan de klanttevredenheid. In hoofdstuk 4 gaan we in op de omgeving van NS. Om de dienstregeling aan onze reizigers goed te kunnen uitvoeren en invulling te geven aan de wensen van belanghebbenden, werken we samen met verschillende partners zoals consumentenorganisaties en ProRail en hebben we aandacht voor thema's als duurzaamheid, toegankelijkheid, veiligheid en innovatie. Hoofdstuk 5 bevat een analyse van de belangrijkste risico's die invloed (kunnen) hebben op onze plannen en ambities. Tenslotte bevat hoofdstuk 6 een overzicht van de programma's onder concessiesturing.

<sup>1</sup> De OV Klantenbarometer realiseert jaarcijfers, daarom is er voor de Klantoordelen geen 12-maands voortschrijdend gemiddelde beschikbaar.

<sup>2</sup> Reizigerspunctualiteit 5 minuten HRN, 15 minuten HRN en 5 minuten HSL zijn gedeelde prestatie-indicatoren met ProRail.





## 2 Beleidsprioriteiten voor 2024

In dit hoofdstuk gaan we in op de beleidsprioriteiten voor 2024: basis op orde, laagdrempelig en aantrekkelijk OV en kennisdeling en inzicht.

### 2.1 Basis op orde

Na jaren van goede prestaties in de periode 2015-2020 (en een goede midterm review voor NS), is het OV in de afgelopen jaren door extreme omstandigheden onder druk komen te staan. De coronapandemie zorgde voor een ongekende terugval in reizigersaantallen, veranderende reispatronen en een piekende werkdruk voor onze collega's. Personeelstekort, onder meer als gevolg van krapte op de arbeidsmarkt en hoger ziekteverzuim, zorgde ervoor dat treinen uitvielen. In het najaar van 2022 zagen we ons genooddakt om onze dienstregeling (planmatig) af te schalen om ad-hoc-treinuitval zo veel mogelijk te voorkomen en de druk op onze medewerkers niet verder te verhogen.

De treinuitval, drukke treinen en vermindering van het aantal reismogelijkheden in 2022 hebben grote impact gehad op onze reizigers. In de dienstregeling van 2023 hebben we waar mogelijk en nodig treinen verlengd en frequenties verhoogd. Deze dienstregeling sluit qua capaciteit goed aan bij de reizigersvraag en de betrouwbaarheid is toegenomen. Dit is de basis waarop we verder willen bouwen.

We willen onze reizigers een zo goed mogelijke dienstverlening bieden, en onze collega's aantrekkelijk werk. Daarom zijn onze prioriteiten:

- het verkleinen van het personeelstekort en de impact daarvan voor reizigers,
- het ontwerpen en rijden van een robuuste dienstregeling die past bij de reizigersvraag, en
- het verbeteren van de werkbeleving van onze collega's.

In 2022 hebben we een integrale aanpak opgesteld om het personeelstekort en de impact daarvan voor de reizigers zoveel mogelijk te verkleinen. De eerste stap was om het tekort aan hoofdconducteurs en machinisten niet verder te laten oplopen, om zo ad-hoc-treinuitval of verdere afschaling van de dienstregeling te voorkomen. Daarvoor hebben we een reeks maatregelen ingezet, zoals het intensiveren van de wervingscampagnes, het vergroten van recruitment- en opleidingscapaciteit en het versnellen van de instroom, bijvoorbeeld door verkorting van opleidingen. Dit hebben we gerealiseerd door een aantal wijzigingen in de structuur van het opleidingsprogramma, waarbij we aandacht hebben voor behoud van de kwaliteit ervan.

We namen verschillende (tijdelijke) maatregelen om de inzetbaarheid van ons personeel te vergroten. Ook zetten we sinds medio april 2023 medewerkers met een kantoorfunctie en ingehuurde beveiligers in op de trein als respectievelijk treinassistent en beveiligingsassistent. Deze tijdelijke maatregel (tot eind 2023) geeft de nodige lucht aan onze collega's en heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan de continuïteit van onze dienstverlening het afgelopen jaar.

### ***Stand van zaken personeelstekorten hoofdconducteurs en machinisten***

De succesvolle werving zorgt sinds eind 2022 voor een structureel hogere aanwas in de opleiding tot hoofdconductor en machinist. Steeds meer nieuwe hoofdconducteurs zijn vanuit de opleiding inzetbaar op de trein. Voor machinisten duurt de opleiding langer. Daarom verwachten we vanaf eind 2023 ook een toename van het aantal inzetbare machinisten. Hiermee hebben we ervoor gezorgd dat de trend voor beide beroepsgroepen nu positief is.

Een belangrijke kanttekening daarbij is dat we komende jaren gepland fors minder machinisten kunnen inzetten, vooral vanwege opleidingen voor de instroom van de Intercity Nieuwe Generatie (ICNG) en de uitrol van European Rail Traffic Management System (ERTMS). Hierdoor blijft het aantal voor de operatie beschikbare machinisten onder druk staan. Daarom blijven we onverminderd inzetten op werving en opleiding van nieuwe machinisten. Ook onderzoeken we of en hoe we op basis van de meest actuele inzichten, door het aanpassen van de timing van opleidingen en instroom van machinisten, meer beschikbare capaciteit kunnen creëren. Zo kunnen mogelijke verschuivingen in het ERTMS-programma of in de ingebruikname van de ICNG er juist voor zorgen dat we de beschikbare capaciteit voor de reguliere dienst kunnen verhogen.

### ***Verdere verbetering en borgen continuïteit dienstverlening langere termijn***

De komende periode willen we vanuit de nieuwe, stabiele basis de dienstregeling stapsgewijs verbeteren en de continuïteit van onze dienstverlening op langere termijn verzekeren.

De arbeidsmarkt blijft naar verwachting nog langere tijd krap, en de uitstroom van NS-collega's vanwege pensionering de komende jaren hoog. Tegelijkertijd gaan in de komende jaren de ERTMS-opleidingen door. Om beter inzicht in de verwachte capaciteit te krijgen en daar beter op in te kunnen spelen, ontwikkelen we dashboards waarin we informatie uit de hele interne NS-keten samenbrengen. We blijven het personeels-inzetplan continu ontwikkelen aan de hand van de veranderende behoefte, om adequate beslissingen te kunnen nemen over werving en inzet van medewerkers.

Elk kwartaal brengen we prognoses van de verwachte tekorten en 'overs' van rijdend personeel (12 tot 18 maanden vooruit) in kaart en verkennen we maatregelen om deze te mitigeren, inclusief een wervingsvoorstel. Hiervoor gebruiken we uitgangspunten op basis van ervaringscijfers over onder andere instroom, uitval tijdens het eerste jaar, uitstroom en verzuim. Jaarlijks kijken we naar de langere termijn, inclusief de bevoegdheden en competenties die nodig zijn om onze ambities te realiseren. Afgelopen jaar hebben we grote stappen gezet in het beter onderbouwen van de uitgangspunten, het breder kijken naar mogelijke maatregelen en het beter betrekken van besluitvormers.

Naast onze aandacht voor het rijdend personeel, stellen we strategische plannen met risico's en maatregelen op voor alle kritische beroepsgroepen binnen NS. Een robuuste operatie kan bijvoorbeeld niet zonder medewerkers Veiligheid en Service en monteurs. Daarom zijn we in 2023 voor deze groepen gestart met het opzetten van een vergelijkbare aanpak als voor rijdend personeel. In 2024 ontwikkelen we dit verder en richten we ons op het vaststellen van de juiste uitgangspunten per beroepsgroep om tot mogelijke mitigerende maatregelen in geval van tekorten/'overs' te komen.

We willen dat al onze collega's, van wie we de afgelopen jaren veel hebben gevraagd, zich gewaardeerd en vitaal voelen en trots zijn op hun werk. Daarom houden we tweejaarlijks een medewerkersbetrokkenheidsonderzoek (MBO) en geven we opvolging aan de verbeterpunten daaruit. Ook voeren we het vitaliteitsprogramma 'Zo blijven we samen vitaal bij NS' uit, dat samen met de medezeggenschap tot stand is gekomen. Hierbij nemen we de adviezen van de BCG-review uit 2022<sup>3</sup> mee. We monitoren via een periodieke meting hoe collega's hun werk bij NS ervaren. We werken aan ons operationele model voor de toekomst en onderzoeken hoe we het werk van hoofdconducteurs en machinisten in de toekomst kunnen inrichten. Doel van bovenstaande maatregelen is om een aantrekkelijke, betrouwbare en passende dienstregeling te kunnen rijden.

---

3 Zie <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/brieven/2023/02/13/bijlage-2-bcg-aanpak-capaciteitstekort-ns>





Op basis van behaalde resultaten en actuele inzichten herijken we periodiek de integrale aanpak personeelstekort. Maatregelen die resultaat opleveren zetten we door of intensiveren we. Als het nodig is, ontwikkelen en implementeren we nieuwe maatregelen.

#### ***Samenwerking en maatschappelijke inzet***

Omdat de arbeidsmarkt op meerdere fronten krap is, staan we als NS niet alleen in onze behoefte aan extra collega's. In heel Nederland zien we bijvoorbeeld een tekort aan technisch geschoold personeel. We leveren graag onze bijdrage aan deze grote maatschappelijke uitdaging, vooral waar het om mbo-ers gaat: we geloven in het mbo-onderwijs en willen mbo-studenten graag stimuleren. Naast onze eigen mbo-opleiding voor monteurs (de Techniekfabriek) en onze opleidingen tot hoofdconductor en machinist, werken we samen met verschillende roc's, Randstad Sourceright en Guruz. Met Randstad Sourceright werken we samen voor de werving van onder andere hoofdconducteurs, machinisten en servicemedewerkers. De organisatie Guruz probeert het imago van het mbo te verbeteren en een stimulans te geven aan het mbo-onderwijs. We verzorgen gastlessen en treden op als ambassadeur.

We zoeken ook samenwerking met andere partijen op het gebied van welzijn van onze medewerkers. In samenwerking met onder andere het Havenbedrijf Rotterdam hebben we in het afgelopen jaar best practices voor vitaliteit en werkplezier in kaart gebracht. Dat heeft onder andere geresulteerd in de ontwikkeling van een leertraject waarin we leidinggevend leren medewerkers gesprekken op een dusdanige manier te voeren dat medewerkers zich gewaardeerd en gehoord voelen. Ook leren we leidinggevend eigen regie bij de medewerker te stimuleren. We nemen deel aan een kennisnetwerk met onder andere KLM, Transdev en ProRail, om kennis en ervaringen op het gebied van vitaliteit en werkplezier te delen. Hiermee kunnen we onze visie en aanpak op vitaliteit en de vitale organisatie verder doorontwikkelen. Verder werken we onder leiding van werkgeversorganisatie AWWN met andere bedrijven samen om inzichten te delen en eventueel voorstellen te doen op het gebied van wetgeving en overheidsbeleid.

#### ***Dienstregeling 2024***

In 2024 voeren we verschillende structuur- en frequentieverbeteringen door in de dienstregeling. We hebben onze voornemens voor de dienstregeling in de zomer van 2023 gepubliceerd, nadat we advies hadden gevraagd aan consumentenorganisaties en decentrale overheden (volgend op een eerdere adviesaanvraag in de eerste maanden van het jaar). Voor onze reizigers en andere belanghebbenden is het soms teleurstellend als de frequenties lager zijn dan gehoopt of lager dan voor de coronapandemie. We moeten echter vaststellen dat de reizigersaantallen momenteel nog lager zijn dan in 2019, waardoor de gewenste hogere frequenties niet altijd gerechtvaardigd zijn. Daarnaast hebben deze lagere reizigersaantallen ook grote (financiële) gevolgen en kunnen we de beschikbare middelen en mensen maar op één plek tegelijk inzetten.

Op basis van onder meer cijfermatige inzichten hebben we geïnventariseerd met welke verbeteringen we de meeste nieuwe reizigers kunnen aantrekken en huidige reizigers een aantrekkelijker product kunnen bieden. In dienstregeling 2024 gaan we meer treinen rijden: wekelijks 1.800 extra ten opzichte van 2023. Dat doen we op trajecten en momenten dat veel (nieuwe) reizigers hiervan kunnen profiteren. Frequentieverhogingen maken de dienstregeling (weer) aantrekkelijker omdat reizigers meer reismogelijkheden hebben en soms ook een kortere reistijd.

Daarnaast is het ook belangrijk dat we de voorspelbaarheid en betrouwbaarheid die we met dienstregeling 2023 terugbrachten in 2024 behouden. Dat geldt ook voor voldoende zitplaatscapaciteit (zie paragraaf 3.3). Dit zijn de belangrijkste wijzigingen die we in 2024 doorvoeren:

- We verhogen de frequentie weer naar minimaal 4 Intercity's per uur tussen de belangrijkste bestemmingen in Nederland, ook in weekeinden en daluren. Op de HSL-Zuid rijden we 5 keer per uur tussen Amsterdam en Rotterdam en weer 3 keer per uur naar Breda.
- De frequentie van diverse Sprinters gaat omhoog (zoals Dordrecht–Rotterdam naar 6 keer per uur en Assen–Groningen naar 4 keer per uur in de spits). Daar staat tegenover dat we op enkele trajecten waar de reizigersvraag achterblijft de frequentie van Sprinters op rustige momenten verlagen naar 2 keer per uur (bijvoorbeeld Amsterdam C.–Almere, Utrecht C.–Hilversum–Hoofddorp, Utrecht C.–Woerden, Hoofddorp–Leiden C.).
- Op de verbinding Arnhem–Utrecht–Schiphol–Rotterdam gaat in de spits op maandag t/m donderdag weer elke tien minuten een Intercity rijden. In het weekeinde wordt dat 4 keer per uur.
- De reistijd naar Berlijn wordt een half uur korter, de reistijd tussen Friesland en Flevoland 22 minuten en tussen Utrecht en Tiel/'s-Hertogenbosch 7 minuten.

### **Hier werken we aan in 2024**

We werken onder meer aan de volgende thema's:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2024
Integrale aanpak personeelstekort	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doorlopend herijken integrale aanpak personeelstekort op basis van behaalde resultaten en actuele inzichten.</li> <li>• Blijvend inzetten op werving en opleiding van hoofdconducteurs en machinisten, slim plannen van zogeheten bulkopleidingen bij machinisten in 2024 om de inzetbare capaciteit zo groot mogelijk te houden.</li> </ul>
Strategische capaciteitsplanning	Opstellen en uitvoeren strategische plannen voor kritische beroepsgroepen binnen NS. Hierbij hebben we oog voor langetermijnontwikkelingen in demografie, economie en arbeidsmarkt, en voor andere trends die van invloed zijn.
Inzicht en sturing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoren van de personeelscapaciteit met behulp van een capaciteitsbesturingsdashboard, dat in 2023 ontwikkeld is en waar verder aan doorontwikkeld wordt, en waarin we informatie uit de hele NS-keten koppelen om sneller en beter te kunnen inspelen op lokale 'overs' of tekorten van machinisten en hoofdconducteurs. Dat draagt bij aan de continuïteit van onze dienstverlening.</li> <li>• Monitoren van de mate van aanpassingen en wijzigingen in roosters en personeelsdiensten via een dashboard om beter te kunnen sturen op rust en stabiliteit in de werkpakketten van onze machinisten en hoofdconducteurs. Dat heeft mede als doel een aantrekkelijke en betrouwbare werkgever te zijn en verzuim te verminderen.</li> </ul>
Gezonde en plezierige werkomstandigheden	Uitvoeren vitaliteitsaanpak 'Zo blijven wij vitaal bij NS' en opvolgen verbeterpunten Medewerkers Betrokkenheid Onderzoek.
Samenwerking en maatschappelijke inzet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voortzetten van onze samenwerkingen op het gebied van, met name, mbo-opleidingen.</li> <li>• Samenwerken met andere organisaties op het gebied van medewerkerstevredenheid en vitaliteit.</li> </ul>
Dienstregeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werken aan een robuuste dienstregeling die past bij de reizigersvraag en die rekening houdt met veranderde reispatronen en verschillen tussen weekdagen. Hierbij kijken we goed naar welke bestaande reizigers door een (potentiële) wijziging geraakt worden en welke nieuwe reizigers we erdoor verwachten te mogen verwelkomen.</li> <li>• Bij onverhoopte wijzigingen in de dienstregeling zorgen we voor tijdige en zorgvuldige afstemming met belanghebbenden. Dat doen we in adviesprocedures en via reguliere overleggen met consumentenorganisaties, decentrale overheden en ProRail. Ook overleggen we één op één met deze partijen als er wijzigingen aan de orde zijn die voor hen impact hebben.</li> </ul>



## 2.2 Laagdrempelig en aantrekkelijk OV

Laagdrempelig en aantrekkelijk openbaar vervoer is van groot belang voor de samenleving. Iedereen moet er gebruik van kunnen maken. Daarom willen we reizen met de trein aantrekkelijker maken en de drempel voor het reizen met de trein verlagen. Zo kunnen we voormalige en bestaande reizigers verleiden om weer of meer met de trein te reizen en trekken we nieuwe reizigers aan.

Dat doen we onder meer via NS Voordeel. Dit is een proef met het dynamisch beprijzen van treinreizen in Nederland. We zijn de proef in het voorjaar van 2022 gestart op het traject tussen Den Haag en Eindhoven. Reizigers kunnen tot 60% korting krijgen op hun treinreis als ze tijdig boeken en gebruik maken van vooraf door NS geselecteerde treinen die naar verwachting een lagere bezettingsgraad hebben. Uit de eerste fase van de proef blijkt dat kortingen kunnen leiden tot meer reizigers en dus tot beter gevulde treinen op momenten dat er voldoende ruimte is. Om meer inzicht te krijgen in hoe korting op specifieke trajecten en tijden werkt, hebben we in 2023 nog twee trajecten (Utrecht–Den Helder en Utrecht–Groningen) toegevoegd. Ook op deze trajecten zijn de resultaten positief. We hebben hierdoor aanvullende inzichten opgedaan in de wijze waarop de prijsstelling en boekingstermijn invloed hebben op de kaartverkoop. Om die reden zijn we van plan om NS Voordeel vanaf 2024 (gefaseerd) landelijk uit te rollen. Zo krijgen onze reizigers de mogelijkheid om te profiteren van lage tarieven en kunnen wij onze bezettingsgraad verhogen. Ook kan de uitrol ons belangrijke nieuwe informatie opleveren over reizigersgedrag, om onze diensten daar in de toekomst nog beter op af te stemmen.

Daarnaast gaan we ons totale consumentenportfolio analyseren om te bepalen of onze proposities nog aansluiten bij de wensen van onze verschillende doelgroepen. Ook bekijken we in hoeverre er overlap is tussen het aanbod van losse tickets en abonnementen en of we het totaalaanbod kunnen versimpelen. Zo willen we de reiziger meer duidelijkheid en overzicht bieden en hopen we ook automobilisten te verleiden voor de trein te kiezen. Hierbij betrekken we uiteraard onze reizigers (via bijvoorbeeld het NS-paneel) en de consumentenorganisaties (zie paragraaf 4.1).

We willen ook graag de betaalbaarheid van de trein voor mensen met een laag inkomen verbeteren. Daarom nemen we (op kleine schaal) verschillende initiatieven om het voor deze groep financieel mogelijk te maken om met de trein te reizen. Zo zorgen we dat ouders van kinderen in het Prinses Máxima Centrum, die van en naar huis reizen en voor wie het reizen met de trein te duur is, gratis kunnen reizen. In het maatjes-project OpStap bieden we kansarme jongeren gratis treinvervoer, waarvoor we onder meer samenwerken met lokale hulporganisaties en Humanitas. We onderzoeken diverse mogelijkheden om deze initiatieven in 2024 uit te breiden. Het aanbieden van een (sterk gereduceerd of gratis) tarief voor stadspashouders is hierbij een belangrijke denkrichting. Tot slot: we weten dat onbekendheid of gebrek aan ervaring met het OV voor veel mensen met een lage inkomens- of vermogenspositie een zeer belangrijke drempel is. Hiervoor verkennen we momenteel de inzet van OV-coaches.

OVpay is het project waarin de nieuwe manieren van betalen in het OV worden ontwikkeld. Samen met de andere vervoerders en Translink willen we er de komende jaren voor zorgen dat OVpay dé betaalwijze wordt in het openbaar vervoer. Daardoor krijgt de reiziger een drempelloze reiservaring. Naast de verdere ontwikkeling van reizen met je betaalpas wordt de OV-pas als onderdeel van OVpay geïntroduceerd. Deze vervanger van de OV-chipkaart komt zowel fysiek als digitaal beschikbaar. In 2024 houden we diverse proeven met OVpay.

Op het gebied van internationaal reizen werken we in 2024 aan verdere digitalisering van internationale tickets en Europese *real time* reisinformatie. De 'Ticketing Roadmap' is door de leden van de CER (Community of European Railway and Infrastructure Companies) in Europees verband vastgesteld. De uitvoering moet leiden tot een betere digitale internationale reisbegeleiding en tot een eenvoudiger proces voor compensatie bij vertraging. Ook werken we aan de harmonisatie van de verkoopmethode van internationale treintickets door de implementatie van het Open Sales Distribution Model. Door onze treinkaartjes volgens een eenduidige, Europese standaard aan wederverkopers aan te bieden, kan de verkrijgbaarheid van tickets voor internationale reizigers worden verbeterd. Hiervoor is het nodig dat we de Nederlandse tariefstructuur, de tariefvoorwaarden en bijbehorende business rules in het OSDM integreren. We nemen ook deel aan pilots voor het verlengen van de internationale boekingshorizon. Hierdoor kunnen reizigers verder voor de beoogde reisdatum een ticket boeken, waarmee we hen willen verleiden voor de trein te kiezen (zie ook paragraaf 4.7).

We willen in de komende jaren dé mobiliteitsaanbieder voor heel Nederland worden. Het plannen, boeken en betalen van een deur-tot-deurreis met OV of deelvervoer integreren we zoveel mogelijk in de NS-app. Dit betekent dat de reiziger zijn hele reis zelf kan regelen in de NS-app. Onze doelstelling is een breed aanbod van zowel OV als

deelvervoer, waarbij we het stapsgewijs mogelijk maken dat reizigers ook deelfietsen, deelscooters en deelauto's van externe partijen via NS kunnen boeken. Op dit moment bieden we alleen aan de zakelijke markt het volledige pakket van de genoemde vervoermiddelen aan en is zoeken, boeken, betalen en beheren nog niet voor alle vormen van deelvervoer volledig binnen de NS-app mogelijk.

### **Hier werken we aan in 2024 en verder**

We werken onder meer aan de volgende thema's:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2024
NS Voordeel	We beogen NS Voordeel in 2024 (gefaseerd) landelijk uit te rollen. We ontwikkelen werkwijzen om het toerekenen van kortingen aan treinen te automatiseren, zodat we in staat zijn steeds meer trajecten te bedienen.
Consumentenportfolio	We analyseren ons consumentenportfolio en herijken dit waar nodig: wat willen onze reizigers anno 2024, en kan de samenstelling simpeler dan nu? Hiervoor hanteren we de design thinking-methodiek en gebruiken we deskresearch, enquêtes en klantinterviews. Ook verwachten we hierover in gesprek te gaan met consumentenorganisaties. Verder toetsen we waar nodig nieuwe of gewijzigde proposities in de praktijk (zoals we met NS Voordeel doen), om tot een goede invulling van ons portfolio te komen.
Betaalbaarheid minima	We werken aan projecten om de betaalbaarheid voor minima te verbeteren, zoals in OpStap, en onderzoeken nieuwe initiatieven.
Onderzoeken nationaal verlaagd tarief	NS onderschrijft het belang van initiatieven om het OV betaalbaarder te maken. We blijven via het NOVB in gesprek over initiatieven in dit kader. Daarbij vinden wij een gedifferentieerde variant gewenst om niet alleen een aantrekkelijke propositie te bieden, maar ook om te bevorderen dat de verwachte reizigersgroei wordt gespreid over plaats en tijd.
OVpay	In aanloop naar landelijke migratie van de OV-chipkaart naar OVpay houden we kleinschalige pilots met de OV-pas om zoveel mogelijk kinderziektes aan te pakken. Daarna gaan we met betrokken partijen de reizigers verleiden om gebruik te maken van OVpay. De concrete strategie hiervoor (en bijbehorende vorm en middelen, zoals reizigerscampagnes) wordt vanaf najaar 2023 ontwikkeld.
Verbetering in boekingsproces van internationale reizen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• We werken in CER-verband aan de <i>Ticketing Roadmap</i>.</li> <li>• We werken aan de implementatie van het <i>Open Sales Distribution Model</i> om een bredere verkrijgbaarheid van internationale treintickets te stimuleren.</li> </ul>
Verbetering in boekingsproces van deur-tot-deurreizen	We werken aan uitbreiding van de mogelijkheden en het aantal aanbieders op het gebied van deelmobiliteit (fietsen, scooters, en auto's) in de NS-app, zodat zoeken, boeken, betalen en beheren zoveel mogelijk in de app gedaan kan worden.

### **2.3 Kennisdeling en inzicht**

We monitoren en analyseren de reizigersaantallen en het reizigersgedrag. Dat doen we in de eerste plaats om onze dienstverlening optimaal af te stemmen op de vraag en om die waar mogelijk te verbeteren. Zo kunnen we bepalen welke ontwikkelingen in onze dienstregeling het meest urgent zijn, welke kansen er liggen en welke commerciële keuzes we kunnen maken. Voor de langere termijn onderzoeken we de trendmatige ontwikkeling van de vervoervraag. Daarbij leggen we de relatie met demografie en economie en met maatschappelijke ontwikkelingen zoals voortgaande urbanisatie.

Onze data en inzichten kunnen ook nuttig zijn bij het analyseren van ontwikkelingen, kansen en verbeterpunten in de brede mobiliteit en kunnen een rol spelen bij het ontwikkelen van beleid op het gebied van woningbouw en gebiedsontwikkeling. We delen kennis en inzichten met relevante partijen voor beleidsontwikkeling. We hebben een brochure ontwikkeld waarin we onze visie geven op het op duurzame wijze ontsluiten van de circa 1 miljoen benodigde woningen in de komende jaren. Die visie brengen we via onze regionale aanspreekpunten onder de aandacht van lokale en regionale overheden. Met hen willen we in de komende jaren samen bekijken welke rol NS in hun gebieden kan vervullen. We zijn van plan om te experimenteren met een propositie voor bewoners van nieuwe woningbouwlocaties. Hierbij werken we samen met overheden en ontwikkelaars.



Uiteraard volgen we nauwgezet de plannen en ontwikkelingen in ruimtelijke ordening en infrastructuur. Hoewel we in het bestuurlijk overleg MIRT geen deelnemer zijn, zijn we wel in (ambtelijke) vooroverleggen vertegenwoordigd en delen we daar graag onze kennis. In het kader van beleidsvoorbereiding en -analyse delen we geregeld op expertniveau onze kennis met bijvoorbeeld het KiM, ProRail en academici. Aan gemeenten en provincies stellen we op aanvraag en conform ons databeleid reizigersaantallen ter beschikking via de Open Informatiehuishouding. Tot slot zijn de cijfers van in- en uitstappers, kenmerken van de reizigerspopulatie en data omtrent voor- en natransport voor iedereen te bekijken op ons online dashboard reizigersgedrag via nsjaarverslag.nl.

In het kader van de beschikbaarheid van informatie heeft NS de afgelopen jaren ook bijgedragen aan de ontwikkeling van het 'dashboard deur-tot-deur'. Dit dashboard wordt door CROW ontwikkeld en beheerd en biedt beleidsmakers inzicht in de deur-tot-deurreis. Dat gebeurt onder meer door het inzichtelijk maken van belangrijke overstappen en de voorzieningen op stations en andere OV-knopen. CROW werkt samen met lenW, NS en andere partners aan een nieuwe en toegankelijker versie van het dashboard. Wij leveren hiervoor expertise, onder meer met betrekking tot de kwaliteit van de data achter het dashboard en de wijze waarop de beschikbare informatie op een goede en gebruiksvriendelijke manier ontsloten kan worden. Afhankelijk van de voortgang en het nauwe overleg tussen CROW, NS en de andere betrokkenen wordt mogelijk al in 2023 een 'dashboard 2.0' opgesteld. Anders is het streven uiterlijk in 2024.

Onze concessieverlener heeft gevraagd om ons, in het kader van het Landelijk Convenant Sociale Veiligheid, te blijven inspannen om incidenten en aanleidingen van incidenten te registreren conform de afspraken van in de 2022 uitgevoerde herijking van de ABC-incidenten registratie. Dit doen we. In paragraaf 4.3 gaan we uitgebreider in op het thema sociale veiligheid.

### **Hier werken we aan in 2024 en verder**

We werken onder meer aan de volgende thema's:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2024
Onderzoek bijdrage duurzaamheidsdoelstellingen van bouwen in de buurt van stations	We onderzoeken welke positieve invloed het bouwen van woningen in de nabijheid van stations heeft op de duurzaamheidsdoelstellingen van het Rijk die in het klimaatakkoord zijn vastgesteld voor mobiliteit. Dat doen we onder meer voor de reductie van CO <sub>2</sub> en we kijken naar welke maatschappelijke waarde dat oplevert. Met de NS-werkgroep Ruimtelijke Positionering gaan we zowel in kwalitatieve zin als in een kwantitatieve schatting de bespaarde CO <sub>2</sub> -uitstoot onderzoeken.
Onderzoek naar aanbod voor nieuwe wijken	We onderzoeken een aanbod voor bewoners van nieuwe wijken, bijvoorbeeld een reis- of kortingsproduct bij het betrekken van hun nieuwe woning. We werken hiervoor samen met gemeenten. Het eerste proefproject start mogelijk in Den Haag. Afhankelijk van de uitkomsten daarvan kunnen we dergelijk concept in de toekomst mogelijk bij meer wijken in het land toepassen.
Met CROW ontwikkelen van het 'dashboard 2.0'	Onder leiding van CROW werken we met andere partners aan een nieuwe versie van het dashboard deur-tot-deur. Streven is dit dashboard uiterlijk in 2024 live en gebruiksklaar te hebben.
Beheer en doorontwikkeling	Na oplevering van het vernieuwde dashboard deur-tot-deur blijft beheer en doorontwikkeling van het dashboard gewenst. NS blijft hiervoor beschikbaar voor CROW en de andere partners van het dashboard.



## 3 Een aantrekkelijke reis

In dit hoofdstuk belichten we het Algemeen klantoordeel en de onderliggende factoren die dit klantoordeel beïnvloeden. We onderscheiden negen thema's die kernbehoeften van reizigers vertegenwoordigen. De scores op deze thema's verklaren gezamenlijk onze score op het Algemeen klantoordeel.

### 3.1 Algemeen klantoordeel

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

Prestatie-indicator	Algemeen klantoordeel HRN	Algemeen klantoordeel HSL
Bodemwaarde	7,3	7,2
Realisatie 2022	7,7	7,6
Streefwaarde 2024	7,5	7,4

#### **Zo wordt het Algemeen klantoordeel beïnvloed**

NS speelt in op reizigersbehoeften door te voorzien in de drie kernbehoeften van de reiziger: controle, waardering en vrijheid. NS kan via negen thema's concreet sturen op het voorzien in deze behoeften:

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

#### **Satisfiers en dissatisfiers**

De afbeelding op de volgende pagina (figuur 1) geeft onze sturingsaanpak op klanttevredenheid weer. De thema's vormen een balans tussen *dissatisfiers* (zoals punctualiteit, reisinformatie en zitplaats) en *satisfiers* (zoals gastvrijheid, een drempelloze reis en aangename tijdsbesteding). Bij *dissatisfiers* willen we basiskwaliteit bieden zodat we reizigers niet teleurstellen. Tegelijkertijd kunnen we op deze thema's tevreden reizigers niet veel tevredener maken. Zo is goede punctualiteit en zitplaatskans een basisverwachting van de reiziger. Als die niet uitkomt, daalt het Algemeen klantoordeel. Als deze verwachting wel uitkomt, stijgt het Algemeen klantoordeel niet zomaar. De reiziger is dan wel ontvankelijker voor *satisfiers*. Bij *satisfiers* kunnen we reizigers positief verrassen en extra beleving geven die leidt tot meer klanttevredenheid en een hoger Algemeen klantoordeel.



We streven naar zowel betere prestaties op de *satisfiers* als het op peil houden van het prestatieniveau voor de *dissatisfiers*. Daarbij zijn keuzes nodig om het spoorvervoer van hoge kwaliteit en betaalbaar te houden. Zo werken we aan het realiseren van de doelstellingen op alle prestatie-indicatoren, waaronder het Algemeen klantoordeel. In de volgende paragrafen zetten we per thema uiteen wat de relatie is met de klanttevredenheid en wat we doen om de tevredenheid van onze reizigers op een hoog niveau te houden.



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

### 3.2 Reizigerspunctualiteit

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

De reizigerspunctualiteit wordt vooral bepaald door de punctualiteit van de treinen, uitval van treinen en gehaalde overstappen tussen de treinen. We sturen hierop door een optimale dienstregeling te ontwerpen die zoveel mogelijk reizigers tijdig op hun bestemming kan brengen. Hierbij werken we samen met ProRail. We werken ook voortdurend aan verbetering van de betrouwbaarheid van het materieel. Dit doen we bijvoorbeeld met de commerciële validatietesten (CVT) met de nieuwe ICNG, om zo (niet eerder ontdekte) problemen op te sporen en te verhelpen. Ook werken we aan verbetering van de 'be- en bijsturing' van de uitvoering van de dienstregeling. Een voorbeeld hiervan is 'De Arend'. Dit is een beslissingsondersteunend IT-hulpmiddel dat verstoringen-'kosten' voor reizigers en voor NS meet en oplossingen voorstelt (zie paragraaf 3.3).

We werken nauw samen met ProRail aan een betrouwbare dienstverlening op de HSL-Zuid, binnen de mogelijkheden en beperkingen van de complexe infrastructuur. Hier vervangt de ICNG het (relatief storingsgevoelige) oudere materieel, met naar verwachting een positief effect op de punctualiteit. Een hogesnelheidslijn op topniveau is belangrijk voor hoogwaardige verbindingen tussen kerngebieden binnen Nederland en in Europa. Op de HSL-Zuid is het behalen van een hoog prestatieniveau echter zeer uitdagend. Dat komt door de kwetsbare infrastructuur en door interface-problematiek: gecompliceerde interactie tussen trein en baan en vele kwetsbare overgangen tussen het hogesnelheids- en conventionele spoor. We blijven daarom aandacht vragen voor investeringen in de verbetering van de robuustheid van de infrastructuur van de HSL-Zuid. Zo heeft de tijdelijke snelheidsbeperking (TSB) bij Rijpwetering forse impact op de reizigerspunctualiteit op de HSL-Zuid.



2023 is sinds de coronapandemie het eerste volledige jaar zonder beperkende maatregelen. De coronajaren daarvoor lieten relatief hoge maar vertekende prestaties op het gebied van reizigerspunctualiteit op het HRN en op de HSL-Zuid zien. Dat kwam onder andere doordat er tijdens de pandemie weinig reizigers waren: het in- en uitstappen ging aanzienlijk sneller en er bleef meer tijd over om eventuele opgelopen vertragingen in te halen. Sinds het vervallen van de coronamaatregelen begin 2022 keren onze reizigers voor een groot deel terug, waardoor de tijdelijke (positieve) impact van minder reizigers vermindert.

In 2024 neemt naar verwachting het aantal reizigers langzaam verder toe. Dat jaar verwachten we ook ontwikkelingen voor de invoering van ERTMS die het prestatieniveau enigszins negatief kunnen beïnvloeden, zoals het ervaringsrijden op de Hanzelijn en op het traject Amsterdam – Utrecht. De instroom van de ICNG-treinstellen ter vervanging van de ICR-Traxx-combinaties zetten we voort in 2024. De verwachting is dat de snelheid op de HSL-Zuid in 2024 omhoog kan maar nog niet tot de gewenste maximale snelheid vanwege de genoemde snelheidsbeperking.

### **Zo draagt reizigerspunctualiteit bij aan de klanttevredenheid**

Goede punctualiteit is onderdeel van de klantbehoefte controle: 'Ik heb regie/controle over mijn eigen tijd en reis.' Hiervoor zorgt NS met een betrouwbare dienstregeling en met goede en betrouwbare aansluitingen op trein, bus, tram en metro. Reizigers verwachten dat we volgens dienstregeling rijden. Als onze treinen niet op tijd rijden, heeft dit een negatief effect op de klanttevredenheid. Dispunctualiteit is hiermee een *dissatisfier*.

Prestatie-indicator	Reizigerspunctualiteit 5 minuten HRN	Reizigerspunctualiteit 15 minuten HRN	Reizigerspunctualiteit 5 minuten HSL
Bodemwaarde	88,9%	96,7%	82,1%
Realisatie 2022	91,6%	97,3%	82,0%
12-maands voort- schrijdend gemiddelde (september 2023)	90,7%	97,3%	76,7%
Streefwaarde 2024	91,5%	97,4%	84,2%

### Hier werken we aan in 2024

We werken onder meer aan de volgende acties voor de Reizigerspunctualiteit HRN:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2024
Dienstregeling	<ul style="list-style-type: none"><li>• We stemmen de dienstregeling af op de veranderende reizigersvraag en op de beschikbaarheid van personeel en materieel (zie ook paragraaf 2.1).</li><li>• We toetsen het ontwerp van de dienstregeling uitvoerig aan de situatie tijdens de verbouwingen van Amsterdam Centraal en Den Haag Centraal en ontwikkelen alternatieven voor knelpunten die een probleem kunnen opleveren voor de reizigerspunctualiteit.</li></ul>
Personeel	Zie paragraaf 2.1 voor maatregelen met betrekking tot het personeelstekort.

We werken onder meer aan de volgende acties voor de Reizigerspunctualiteit HSL:

Thema/Project	Acties en maatregelen in 2024
ICNG	We hanteren bij de instroom van al het nieuwe materieel een periode van twee jaar voor het achter de hand houden van reservematerieel: één jaar voor vertraging en één jaar voor uitval van de (gehele) materieelserie. Die termijn is voor ICNG inmiddels verstreken vanwege vertraagde levering en instroom. Echter, door verlenging van leasecontracten voor de locomotieven en aangepast onderhoud aan de rytuigen heeft NS de beschikbaarheid van een back-up voor het grootste deel van het ICNG-park kunnen verlengen.
Materieel	In 2024 zetten we de instroom van de ICNG als vervanging van de ICR-Traxx-combinaties op de HSL-Zuid voort. Ons doel voor 2024 is volledige instroom op de routes Den Haag–Eindhoven en Amsterdam–Rotterdam (en start instroom op de IC Brussel en op andere HRN-lijnen). Naast hogere betrouwbaarheid en meer comfort biedt de ICNG de mogelijkheid om met variabele treinlengtes flexibel in te spelen op de reizigersvraag. Zie ook paragraaf 3.3.
Verbeterprogramma HSL-Zuid	Het Verbeterprogramma richt zich net als voorgaande jaren in 2024 op het continu blijven verbeteren, het beheersen van productstappen en het stabiliseren van de prestaties op de HSL-Zuid van de Intercity direct, Intercity Den Haag–Eindhoven en het Nederlandse traject van de Intercity Brussel. Zie ook paragraaf 6.2.

### 3.3 Zitplaatskans

Reizigers vinden een zitplaats in de trein belangrijk om hun reistijd aangenaam en nuttig te kunnen besteden. De reizigersaantallen in de spits en de verdeling over de dag, de week en het jaar zijn sinds corona sterk gewijzigd. Nu die andere reispatronen steeds duidelijker worden, kunnen we onze dienstregeling hier ook steeds beter op aanpassen. NS kijkt integraal naar de (nieuwe) reizigersstromen en op basis daarvan zetten we de beschikbare middelen zo in dat de meeste reizigers ervan profiteren, onder andere door de zitplaatskans te optimaliseren.

We sturen voor het HRN en de HSL-Zuid op de prestatie-indicator 'Zitplaatskans in de spits'. Deze indicator geeft de kans weer dat een reiziger die tijdens de spits in de trein stapt de volledige reis kan zitten.

Sinds 2021 is er de prestatie-indicator 'Aantal drukke treinen per werkweek in de spits HRN', voor treinen boven de zogenoemde VOL-norm. Deze norm houdt in dat alle vaste zitplaatsen bezet zijn en er op de balkons vier reizigers per vierkante meter staan. NS plant de materieelinzet altijd ruim binnen deze norm. Een overschrijding ervan is dus altijd het gevolg van een incident, zoals een verstoring in de treindienst (bijvoorbeeld een uitgevallen trein) of een onverwachte toeloop van reizigers. In 2024 streven we naar gemiddeld minder dan 100 drukke treinen per week.

We nemen op drie gebieden maatregelen op het gebied van zitplaatskans/drukke treinen:





Figuur 2: Drie terreinen waarop NS de zitplaatskans verhoogt.

Via de eerste pijler, dienstregeling en materieelinzet, zetten we in op het vergroten van de zitplaatscapaciteit in de dienstregeling door bijvoorbeeld frequentieverhogingen en de beschikbaarheid van materieel. In de dienstregeling 2023 hebben we over het algemeen de zitplaatscapaciteit op voldoende niveau weten te brengen door het aanbod (de treinlengtes die ingezet worden) zo goed mogelijk aan te passen aan de vraag (de reizigersaantallen). Op de HSL-Zuid hebben we in 2023 het aanbod aangepast aan de vraag door in de spits de treinfrequentie op het drukste deeltraject hoog te houden. Waar het tot nu toe ingezette ICR-Traxx-materieel vaste treinlengtes kent, kunnen we in 2024 met de komst van de ICNG ook de treinlengte aanpassen aan de vraag. In 2024 breiden we daarnaast de dienstregeling uit ten opzichte van 2023. Het betreft circa 1.800 treinen per week meer dan in 2023.

Met het verwachte herstel van de reizigersaantallen en de veranderde reizigerspatronen (meer thuiswerken, vooral reizen in de dinsdag- en donderdagochtendspits) wordt de tweede pijler, vraagbeïnvloeding, de komende jaren belangrijker. We blijven spreiding stimuleren. Dat doen we door betere kwaliteit en beschikbaarheid van de drukke-informatie en door deelname aan regionale samenwerkingen om de duurzame bereikbaarheid van een regio te vergroten. Voorbeelden hiervan in 2023 zijn de Urgentieconferentie OV (16 februari) en de Kennisdag Bereikbare Campus (5 april), georganiseerd door DuurzaamBereikbaarHeijendaal (Nijmegen). Ook zet NS de prijsprikkels in. Via bijvoorbeeld NS Voordeel verleiden we reizigers om in de rustige daluren te reizen (zie paragraaf 2.2).

Via de derde pijler, uitvoeren en bijsturen, zetten we in op het zo goed mogelijk uitvoeren van het plan (dienstregeling en materieel) om zo de beste zitplaatskans in de spits te bieden. Daarbij kijken we ook naar technische innovaties. Een voorbeeld hiervan is het sinds 2023 bijsturen van de materieelinzet bij onze Intercity's met het nieuwe IT-hulpmiddel 'De Arend'. De Arend is een solver: een beslis-ondersteuningsprogramma dat helpt om in de materieel-bijsturing keuzes te maken die leiden tot de minste sta-minuten (staande reizigers maal sta-duur). De ingewikkelde afwegingen die aan de orde zijn bij het bijsturen van materieel, met gevolgen voor meerdere dagen, worden door deze solver sneller 'uitgerekend' dan tot nu toe mogelijk, waardoor we de juiste besluiten kunnen nemen. Hierdoor kunnen we in onze bijsturing betere keuzes maken en hoeven onze reizigers minder vaak of minder lang te staan.

### **Zo draagt zitplaatskans bij aan de klanttevredenheid**

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

Prestatie-indicator	Zitplaatskans in de spits HRN	Zitplaatskans in de spits HSL	Aantal drukke treinen per werkweek (lager is beter)
Bodemwaarde	94,3%	91,2%	110
Realisatie 2022	96,6%	98,0%	51
12-maands voortschrijdend gemiddelde (september 2023)	95,4%	95,9%	75
Streefwaarde 2024	95,5%	94,5%	100

### Hier werken we aan in 2024

We werken onder meer aan de volgende acties voor de Zitplaatskans in de spits HRN:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2024
Inspelen op reizigersvraag per traject in dienstregeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>We volgen de ontwikkeling van de reizigersvraag nauwgezet: wat zijn en worden de nieuwe reispatronen in de spits en in het dal en hoe ontwikkelt de verdeling over de weekdagen zich? Op basis hiervan bekijken we welke aanpassingen in de dienstregeling nodig zijn om de reiziger de grootste kans op een zitplaats te bieden (zie ook paragraaf 2.1).</li> <li>We stemmen het aanbod zo goed mogelijk af op de reizigersvraag en informeren en stimuleren reizigers om niet op de piekmomenten te reizen.</li> </ul>
Materieelinzet volgens plan	We sturen sinds 2023 de inzet van het IC-materieel bij met 'De Arend'. Deze solver helpt om in de materieel-bijsturing keuzes te maken die leiden tot de minste sta-minuten (staande reizigers maal sta-duur). Vanaf 2024 sturen we ook het Sprinter-materieel op deze manier bij.
Personeel	Zie paragraaf 2.1 voor maatregelen met betrekking tot het personeelstekort.

We werken onder meer aan de volgende acties voor de Zitplaatskans HSL:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2024
Materieel	In 2024 zetten we de instroom van de ICNG als vervanging van de ICR-Traxx-combinaties op de HSL-Zuid voort. Ons doel voor 2024 is volledige instroom op Den Haag–Eindhoven en Amsterdam–Rotterdam (en start instroom op IC Brussel en andere HRN-lijnen). Naast hogere betrouwbaarheid en meer comfort biedt de ICNG de mogelijkheid om met variabele treinlengtes flexibel in te spelen op de reizigersvraag. De maximale treinlengtes bieden substantieel meer zitplaatsen dan het huidige ICR-materieel.
Personeel	Zie paragraaf 2.1 voor maatregelen met betrekking tot het personeelstekort.
Verbeterprogramma HSL-Zuid	Zie paragraaf 3.2: De verdere instroom van de ICNG is in 2024 de belangrijkste bijdrage aan het verbeteren van een betrouwbare dienstverlening.

### 3.4 Reisinformatie

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

#### Zo draagt reisinformatie bij aan de klanttevredenheid

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



Prestatie-indicator	Gebruiksvriendelijke reisinformatie
Bodemwaarde	65,0%
Realisatie 2022	81,7%
12-maands voortschrijdend gemiddelde (september 2023)	81,0%
Streefwaarde 2024	68,5%

### Hier werken we aan in 2024

We werken onder meer aan de volgende acties:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2024
Reisinformatieborden en omroep station	<ul style="list-style-type: none"> <li>In 2024 werken we verder aan het tonen van druktevoorspellingen op reisinformatieborden op het perron, zodat reizigers weten in welk deel van de trein ze kunnen instappen voor een goede zitplaatskans. In de loop van 2024 willen we hiermee de eerste experimenten uitvoeren. Door middel van klantonderzoek en beproeving buiten bepalen we wat de beste oplossing is voor de verspreiding van reizigers over het perron.</li> <li>We willen steeds meer kenmerken van de trein op de reisinformatieborden tonen, bijvoorbeeld waar de eerste klas is en waar reizigers met de fiets of rolstoel kunnen instappen. Zo weten zij waar ze zich moeten opstellen. Daarnaast heeft het een positief effect op het vertrekproces.</li> </ul>
Multimodale reisplanner	In 2024 werken we verder aan de uitbreiding van de mogelijkheden en van het aantal aanbieders op het gebied van deelmobiliteit (fietsen, scooters, en auto's) in de NS-app, zodat zoeken, boeken, betalen en beheren zoveel mogelijk in de app gedaan kan worden.
Proactief informeren bij verstoringen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uit klantonderzoek blijkt dat proactief informeren bij verstoringen een van de grootste klantbehoeften is qua reisinformatie. Daarom zetten we hier ook in 2024 op in. Welke ontwikkelingen we kiezen, bepalen we aan de hand van klantfeedback op de functies die we hiervoor in 2023 ontwikkelden.</li> <li>Ter illustratie: in 2023 breidden we 'zet meldingen aan' verder uit, zodat deze functie beter werkt en ook terugkerend aangezet kan worden. We experimenteren met de mogelijkheid van het sturen van een notificatie waar de reiziger zich op het perron moet opstellen met de grootste kans op een zitplaats. Als reizigers dat goed ontvangen, ontwikkelen we dat verder in 2024.</li> <li>Tijdens de evaluatie van de IT-storing bij de Verkeersleidingpost van ProRail in Amsterdam op 4 juni 2023 werd ook aandacht besteed aan eventuele maatregelen ten aanzien van het verbeteren van de reisinformatie. Voor zover nog niet in 2023 geïmplementeerd, worden de aanbevelingen die op dit punt uit deze evaluatie volgen nog in 2024 opgevolgd.</li> </ul>

### 3.5 Gastvrijheid

We willen ons op het gebied van gastvrijheid onderscheiden: onze reizigers voelen zich welkom op het station en in de trein. Door het persoonlijk contact met medewerkers voelen ze zich gezien, gehoord en begrepen.

In 2022 en 2023 hebben we de uitgangspunten van de NS-brede Visie op Service vastgesteld en vertaald in een strategie voor de verschillende servicedomeinen. Het fysieke servicekanaal (service door onze medewerkers in de trein en op het station) krijgt daarbij een prominente plek: hier kunnen we het verschil maken in de gastvrijheidsbeleving van de reiziger.

In de uitwerking van de Visie op Service naar het fysieke domein is veel aandacht voor de rol van deze eerstelijnscollega's. Deze visie schetst een toekomstambitie en een kader voor de daadwerkelijke serviceverlening. Onze medewerkers hebben binnen dat kader ruimte voor persoonlijke invulling, om met al hun expertise en ervaring aandacht op maat aan reizigers te geven.

### **Zo draagt gastvrijheid bij aan de klanttevredenheid**

Gastvrijheid is zowel een *satisfier* als een *dissatisfier*. Als reizigers zich niet gezien, gehoord of geholpen voelen, heeft dit een negatieve impact op hun reisbeleving. Als onze medewerkers ervoor zorgen dat reizigers zich welkom en gewaardeerd voelen, heeft dit een positieve invloed op de reisbeleving en daarmee op het klantoordeel.

Informatie-indicator	Klantoordeel klantvriendelijkheid personeel
Realisatie 2022	8,2

### **Hier werken we aan in 2024**

We werken onder meer aan de volgende acties:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2024
Visie op Service	In 2024 werken we in deze strategie onder andere door aan herijking van het productaanbod via het fysieke kanaal, door de servicebehoefte beter te voorspellen aan de hand van data-analyse en door feedback van medewerkers sneller en gericht op te pakken.
Digitale ondersteuning van medewerkers	Digitale ondersteuning moet zo efficiënt mogelijk zijn. Dit betekent zo min mogelijk administratieve last en intuïtieve procesondersteuning. Samen met eerstelijnsmedewerkers verbeteren we de functionaliteit op die punten zodat zij zich volledig kunnen concentreren op de dienstverlening aan reizigers.

## **3.6 Reinheid**

We reinigen onze treinen om reizigers een prettige en veilige reis te bieden en collega's op de trein een veilige werkplek. Daarnaast draagt een goede reiniging bij aan het behalen van de beoogde levensduur van treinen. We reinigen in diverse processen: interieur, exterieur en specialistisch, zoals het verwijderen van graffiti of het reinigen na een ongeval. Reinigen is voor het grootste deel mensenwerk en dus arbeidsintensief. Door de krapte op de arbeidsmarkt lukt het ons niet altijd de benodigde capaciteit in te zetten en de reiniging uit te voeren als beoogd. De komende jaren blijft de krapte op de arbeidsmarkt in de schoonmaakbranche een belangrijke uitdaging waar we samen met schoonmaakpartners op moeten inspelen.

### **Zo draagt reinheid bij aan de klanttevredenheid**

We verrassen reizigers niet met een schone trein, ze verwachten te kunnen reizen in een schone trein en zijn ontevreden als dat niet het geval is. Dat maakt reinheid een *dissatisfier* die we graag op orde hebben.

Informatie-indicator	Klantoordeel netheid treinen
Realisatie 2022	6,9

### **Hier werken we aan in 2024**

We werken onder meer aan de volgende acties:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2024
Reinheid stations	In 2024 richt NS Stations zich op het op niveau houden van de ervaren reinheid en daar waar nodig het verbeteren hiervan. Dit is gezien het tekort aan schoonmaakpersoneel nu en in de toekomst een uitdaging en zorgt voor verscherpte prioritering door te kijken naar wat er toe doet voor de reiziger. Samen met de schoonmaakbedrijven proberen we de schoonmakers duurzaam inzetbaar te houden en te onderzoeken hoe innovaties zoals robotisering hieraan kunnen bijdragen.
Reinheid treinen (interieur): inspelen op arbeidsmarktkrapte	Met onze schoonmaakpartners blijven we inspelen op de krappe arbeidsmarkt door: (1) het werven en behouden van medewerkers, (2) het optimaal inzetten van de beschikbare schoonmaakuren (o.a. efficiënte planning en vuilste trein hoogste prioriteit geven) en (3) de benodigde ureninzet te verlagen. Dat doen we door slim te kijken hoe we door wijzigingen in processen en materieel (met behoud van klantoordeel, kwaliteit en werkbaarheid voor schoonmakers) minder capaciteit nodig hebben.



Reinheid treinen (exterieur): nieuw concept	In 2023 ontwikkelden we voor het exterieur een nieuw reinigingsconcept en productiemodel met aanpassingen aan treinen, nieuwe outillage en uitvoeringsprocessen, om zo met een robuust proces een betrouwbaarder en schoner resultaat te leveren. We verwachten tussen 2023 en 2027 het huidige concept te beëindigen en het nieuwe concept in te voeren.
--	---

### 3.7 Contactbeleving

We streven ernaar het contact met onze reizigers prettig en gemakkelijk te laten verlopen. Veel moeite moeten doen om een probleem of vraag op te lossen, kan leiden tot frustratie. Een prettig contact met NS, waarbij de reiziger zich gewaardeerd voelt, draagt daarentegen positief bij aan de klanttevredenheid.

Goede contactbeleving begint bij de basis. Uit reizigersonderzoek blijkt dat het merendeel van de reizigers zelfstandig vragen en problemen wil kunnen oplossen. Daarvoor moeten we onze digitale en selfservice-kanalen zo inrichten dat alle reizigers die dat willen en kunnen, zoveel mogelijk direct zelfstandig vragen en problemen kunnen oplossen. Ook helpen we reizigers, die dat willen, zelfstandiger van de trein gebruik te maken. Dat doen we bijvoorbeeld door hen actief hulp op het station te bieden. Hier trainen we NS-medewerkers op. Daarnaast doen we dit via mails na contact met klantenservice.

Er is ook een groep reizigers met een voorkeur voor hulp van bemenste servicekanalen. Wanneer meer reizigers zelfstandig vragen en problemen kunnen oplossen, krijgen we ruimte en tijd in onze bemenste kanalen om reizigers daar verder te helpen. Zo kunnen we er voor iedereen zijn. Zowel de mate waarin het lukt voor reizigers om zelfstandig problemen op te lossen als de beleving van het contact met NS, monitoren we en sturen we bij om onze dienstverlening op niveau te houden.

We willen reizigers optimaal begeleiden in hun reis van deur tot deur door hen relevante ondersteuning te bieden, op het juiste moment en op de juiste plaats. Dat willen we doen vanuit de voorkeuren en wensen van de reiziger. Die heeft de regie en bepaalt wat hij of zij nodig heeft. Met behulp van klantonderzoeken bepalen we waar in de klantreis NS het verschil kan maken met extra of betere (online) dienstverlening. We verzamelen daarnaast feedback en klantoordelen via onze kanalen, zoals de NS-app, en gebruiken dat om continu te verbeteren. We zijn 24 uur per dag bereikbaar voor reizigers die ons (ook 's nachts) nodig hebben en dagelijks van 7 tot 23 uur voor alle vragen en klachten. De meeste vragen gaan over abonnementen, algemene informatie en claims, bijvoorbeeld van reizigers die vergeten zijn om uit te checken.

Door diverse incidenten en de daarmee samenhangende drukte bij NS Klantenservice kwam het (vooral in 2022) voor dat onze reizigers langer dan wenselijk hebben moeten wachten op een reactie en de afhandeling van hun verzoek. Om deze reden hebben we extra wervingsinspanningen verricht en de werkprocessen herzien. Inmiddels kunnen we op diverse claims van reizigers binnen vier weken reageren en werken we er hard aan om ook de andere claims binnen vier weken af te handelen.

#### **Zo draagt contactbeleving bij aan de klanttevredenheid**

Klantcontact speelt een belangrijke rol in de waardering van de dienstverlening door de reiziger. Voor een prettige ervaring is het belangrijk dat klantcontact proactief, consistent en persoonlijk is. Op basis van deze drie aspecten kan contactbeleving zowel een *satisfier* als een *dissatisfier* zijn. Als de reiziger een onprettig gevoel heeft over het contact, beïnvloedt dit de klanttevredenheid negatief. Een prettig contact, bijvoorbeeld het gemakkelijk afhandelen van een vraag, kan een positieve invloed hebben op de klanttevredenheid.

Informatie-indicator	Klantoordeel klantenservice <sup>4</sup>
Realisatie 2022	77%
12-maands voortschrijdend gemiddelde september 2023)	75%

4 Geeft het percentage van klanten weer dat de dienstverlening van de NS klantenservice waardeert met een 7 of hoger.



### Hier werken we aan in 2024

We werken onder meer aan de volgende acties:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2024
Verhogen gebruik van selfservice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• We willen ervoor zorgen dat meer reizigers in staat zijn om zelfstandig vragen en problemen op te lossen. Voor onze top 5 serviceprocessen en vragen gaan we ervoor zorgen dat reizigers vaker zelfstandig vragen en problemen kunnen oplossen. Dit monitoren we via het percentage selfservice: het percentage reizigers dat er via de digitale en selfservice kanalen zijn uitgekomen, tegenover het percentage dat gebruik maakte van de bemenste kanalen.</li> <li>• Voorbeelden van acties die we ondernemen: het aanpassen van de menustructuur in de app zodat de toegang naar service verbetert, het ontsluiten van service-FAQ's, het beter vindbaar maken van content, het verbeteren van de communicatie en het toevoegen van online-functionaliteiten om een actie digitaal uit te kunnen voeren.</li> </ul>
Digitale transitie	We werken verder aan een digitale transitie waarbij reizigers op elk kanaal een goede en consistente service ervaren. We bouwen verder aan de NS-app zodat deze app het belangrijkste kanaal wordt voor persoonlijke onlinedienstverlening en begeleiding. Op momenten waar extra hulp nodig of gewenst is, is NS Klantenservice beschikbaar.
Verlagen reactietijd claims	Ons doel is om claims van reizigers binnen vier weken af te handelen. Als dat niet lukt, proberen we dit proactief aan reizigers te laten weten. Dit doen we door het verbeteren van het interne werkproces, het waar mogelijk automatiseren daarvan en het monitoren van de werkvoorraad.

### 3.8 Stations van wereldklasse

Corona heeft letterlijk zichtbaar gemaakt dat een station zonder mensen geen station is. Reizigers, medewerkers en partners brengen stations tot leven. NS Stations werkt samen met ProRail aan stations als plaats van verbinding tussen mensen. Een plek waar het prettig is om te verblijven, je reis te starten of aan te komen.

De ontwikkeling van treinstations naar OV-knooppunten – hubs voor allerlei mobiliteitsdiensten – gaat onverminderd door. Dit betekent dat stations door technische en maatschappelijke ontwikkelingen bredere functies gaan krijgen. Samen met ProRail draagt NS Stations zorg voor de meer dan 400 stations in Nederland. NS Stations draagt bij aan de ontwikkeling en nieuwbouw van stations, zodat ze de kwaliteit en uitstraling krijgen die de reiziger graag ziet. Daarbij richten we ons op exploitatie, dienstverlening en klantbeleving.

NS Stations draagt samen met ProRail zorg voor de dagelijkse operatie van alle stations in Nederland. Schoonmaak, onderhoud en veiligheid zijn hierbij de belangrijkste thema's. We houden rekening met looproutes, winkels en andere voorzieningen op en rond het station. Daarnaast werken we met verschillende partners aan diensten voor de reiziger, zoals toiletten en deelfietsen.

Het station is meer dan een in- en uitstaptelek: onze stations zijn elke dag voor alle reizigers een cruciale schakel in hun reis van deur tot deur. Voor gemeenten is het station de poort van de stad of het dorp: voor een dagje uit, voor de reis naar school en het werk of voor bezoek.

### **Zo dragen stations bij aan klanttevredenheid**

De stationsbeoordeling van reizigers bepaalt voor (grotendeels) een kwart de totale reiservaring. De stationsbeoordeling is onder meer afhankelijk van de (kwaliteit van de) aanwezige voorzieningen zoals fietsenstallingen, toiletten, reisinformatie, horeca en winkels, de kwaliteit van (de omgeving van) het stationsgebouw en de aansluiting van het station met de stad. De stationsbeoordeling van reizigers stijgt de laatste jaren.

### **Hier werken we aan in 2024**

We werken onder meer aan de volgende acties:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2024
Voorzieningen	Er wordt geïnvesteerd in stations en in voorzieningen die het reizen per trein aantrekkelijk maken. Op basis van klantwensen kijken we of voorzieningen uitgebreid of verbeterd moeten worden op een aantal stations. Ook worden stationsgebouwen opgeknapt of wordt geïnvesteerd in verbouwingen.

### **3.9 Drempelloos reizen**

We zetten ons in om de deur-tot-deurreis te verbeteren voor alle reizigersgroepen. Dat doen we zowel zelfstandig als gezamenlijk met onder andere provincies, vervoerregio's, gemeenten, regionale vervoerders, ProRail en belangen- en consumentenorganisaties. Voor reizigers is niet alleen de reis van station naar station, maar de hele reis van deur tot deur belangrijk. De meeste reizigers maken namelijk gebruik van meerdere vervoermiddelen tijdens hun reis. NS kijkt daarom naar de hele deur-tot-deurreis.

Een drempelloze reis betekent onder andere: eenvoudig toegang tot het OV en een aantrekkelijke dienstregeling die een soepele aansluiting van alle vormen van (gedeeld of eigen) vervoer op de trein mogelijk maakt. Ook betekent drempelloos reizen reisinformatie over de hele keten, goede aanvullende diensten zoals fietsparkeerplekken bij stations en eenvoudige betaalmogelijkheden. Verder werkt de hele OV-sector samen met belanghebbenden om het betalen van het OV te vereenvoudigen.

### **Zo draagt drempelloos reizen bij aan de klanttevredenheid**

Een soepele verbinding tussen alle vormen van openbaar vervoer (trein, bus, tram, metro) is voor een drempelloze reis van belang. Als prestatie-indicator is de Kwaliteit van aansluitingen van NS op andere treinvervoerders opgenomen. Die geeft een indicatie van de gehaalde overstappen van NS-treinen op andere treinvervoerders.

Het reisgemak van de reiziger tijdens zijn of haar hele reis bepaalt voor een deel de totale reiservaring. Als de reis soepel verloopt en de reiziger gemakkelijk toegang heeft tot OV- en ketendiensten, ervaart deze een gevoel van vrijheid. Dat heeft een positief effect op de klanttevredenheid. Drempelloos reizen is daarmee een *satisfier*. Maar als zich wél drempels voordoen, kunnen die zich vertalen in *dissatisfiers*. Reizigers willen dat ze hun geplande reis van deur tot deur zonder verstoringen kunnen maken. Als NS-treinen goed aansluiten op andere vervoerders, heeft dat een positief effect op klanttevredenheid.

Prestatie-indicator	Kwaliteit van aansluitingen van NS op andere vervoerders
Bodemwaarde	94,0%
Realisatie 2022	95,5%
12-maands voortschrijdend gemiddelde (september 2023)	94,6%
Streefwaarde 2024	95,6%



### **Hier werken we aan in 2024**

We werken onder meer aan de volgende acties:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2024
Dienstregeling	<ul style="list-style-type: none"><li>• In de dienstregeling 2024 voeren we diverse verbeteringen door, zie hiervoor paragraaf 2.1.</li><li>• In 2024 werken we verder aan de dienstregeling van de komende jaren, zoals: de verdere uitrol van Programma Hoogfrequent Spoor (PHS) op Den Haag–Rotterdam, Eindhoven–Breda en OV SAAL, de optimalisatie van de dienstregeling door de instroom van ICNG-materieel (en de doorkoppeling van HSL-Zuid naar de rest van het HRN) en de introductie van de Airport Sprinter (8x per uur Sprinterdienst tussen Hoofddorp–Schiphol–Amsterdam Centraal). De timing van deze zogeheten productstappen is in een aantal gevallen afhankelijk van de reizigersvraag en het gereedkomen van de daarvoor benodigde infrastructuur. Naast deze zaken werken we, met partners in de spoorsector, aan de dienstregeling van de toekomst binnen Toekomstbeeld OV (TBOV) en aan de regionale ontwikkelagenda's.</li><li>• Ook tijdens korte of langdurige werkzaamheden maken we de dienstregeling dusdanig dat reizigers zo min mogelijk hinder ondervinden. In 2024 is er een toename van werkzaamheden. Daarnaast is er de komende jaren sprake van meer langdurige werkzaamheden (onder meer PHS Amsterdam, 80 weken durende werkzaamheden bij Emmerich, en Zuidasdok). Gedurende deze grote werkzaamheden hanteren we een aangepaste dienstregeling met route- en frequentie-aanpassingen, en bieden we waar nodig en mogelijk alternatief vervoer, mede in overleg en samenwerking met andere vervoerders. Zie paragraaf 4.4 voor maatregelen met betrekking tot toegankelijkheid in afwijkende situaties.</li><li>• Met stakeholders praten we over de ontwikkeling van de treindienst. Hiervoor gebruiken we een gremium als de OV- &amp; Spoortafel (landelijk niveau) en diverse regionale OV-gremia. Ook binnen de spoorsector voeren we gesprekken over de ontwikkeling van de dienstregeling en de benodigde infrastructuur, zoals bijvoorbeeld via het MLT-Regieproces. Zo willen we de inspanningen en ideeën van partijen met verschillende verantwoordelijkheden op elkaar afstemmen of met elkaar in lijn brengen.</li><li>• We nemen waar nodig maatregelen met betrekking tot verbouwingen van Amsterdam Centraal en Den Haag Centraal (zie paragraaf 3.2).</li></ul>
Fietsparkeren	<ul style="list-style-type: none"><li>• In 2024 werken we verder aan (de implementatie van) het nieuwe arrangement voor fietsparkeren, waarin de rolverdeling en financiering van de bemenste bewaakte stallingen wordt uitgewerkt. Dat moet zorgen voor uniformiteit voor de gebruiker en voorkomen dat voor elke afzonderlijke stalling aparte afspraken gemaakt moeten worden.</li><li>• We gaan verder met het implementeren van het 'eerste 24 uur gratis' regime in diverse nieuwe bemenste en onbemenste fietsstallingen.</li><li>• Daarnaast gaan we door met de introductie van bikelanes ('in- en uitchecken' met een tag of OV-chipkaart) in de fietsstallingen. Dat verhoogt de klanttevredenheid en verlaagt de integrale kosten.</li><li>• We blijven de benutting en reizigerswaardering van bestaande fietsstallingen monitoren.</li></ul>
OV-betalen	We beproeven de werking van de OV-pas (opvolger van de OV-chipkaart) door meerdere pilots op te zetten met onze reizigers. Doel is dat NS-reizigers vervolgens zoveel mogelijk drempelloos kunnen overstappen naar OVPay. Hierbij hebben we ook aandacht voor mensen met een visuele beperking.
MaaS	<ul style="list-style-type: none"><li>• We breiden het aanbod van deelvervoerdiensten uit met een aantal externe partijen. Zo kunnen we deelfietsen, deelscooters en deelauto's aanbieden als aanvulling op het openbaar vervoer.</li><li>• We zorgen ervoor dat we deze diensten zoveel mogelijk integreren in de NS-app, zodat reizigers het deelvervoer kunnen plannen, boeken en betalen via NS.</li></ul>

### **3.10 Tijdsbesteding**

Reizigers kiezen doorgaans de weg van de minste weerstand en dus voor de snelste, makkelijkste en goedkoopste reisoptie. In het openbaar vervoer kunnen reizigers onderweg zelf bepalen wat ze met hun tijd doen. Om ervoor te zorgen dat reizigers reistijd als eigen tijd ervaren, verbetert NS het interieur en exterieur van treinen continu: zowel bij de instroom van nieuw materieel als bij modernisering van bestaand materieel. De indeling van onze treinen biedt reizigers mogelijkheden om hun tijd effectief te besteden, door verschillende zitplaatsmogelijkheden (tegenover elkaar, naast elkaar, op een sofa) en faciliteiten (bijvoorbeeld tafeltjes).

#### **Zo draagt tijdsbesteding bij aan de klanttevredenheid**

Het merendeel van de reizigers ziet reistijd als iets noodzakelijks. Ze willen van A naar B. NS wil ervoor zorgen dat reizigers zich vrij voelen om reistijd nuttig en aangenaam te kunnen besteden. Het thema tijdsbesteding geeft invul-

ling aan de klantbehoefte 'vrijheid ervaren'. Vrijheid ervaren is een *satisfier* en heeft daarmee een positieve invloed op het Algemeen klantoordeel. Vrijheid ervaren kan worden bereikt als de onderliggende klantbehoeften 'controle ervaren' en 'waardering ervaren' op orde zijn. De reiziger ervaart vooral vrijheid wanneer hij of zij de keuze heeft om tijd in de trein optimaal naar eigen inzicht te besteden waardoor die daarmee aanvoelt als eigen tijd.<sup>5</sup>

### **Hier werken we aan in 2024**

We werken onder meer aan de volgende acties:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2024
Modernisering en vernieuwing materieel, aanschaf nieuw materieel	<ul style="list-style-type: none"><li>• Van de vier deelseries van het VIRM-materieel beogen we in 2024 de modernisering van de tweede en derde deelserie af te ronden en die van de vierde deelserie te starten. Naast een eigentijds exterieur en interieur voorzien we deze trein van wifi en stroompunten.</li><li>• Er is een zogenaamde sofa toegevoegd waardoor reizigers kunnen kiezen: reizigers zitten tegenover elkaar om even bij te praten met vrienden of collega's, ze kunnen werken in een zogenaamde coach-opstelling (twee stoelen naast elkaar), of ze nemen op de sofa plaats.</li><li>• De Intercity Nieuwe Generatie (ICNG) wordt hoog gewaardeerd door reizigers<sup>6</sup> en er komen steeds meer ICNG-treinstellen in de dienstregeling. De ICNG biedt meer comfort voor de reiziger, zoals zones voor 'stilte', 'werken' en 'ontmoeten', wifi en stopcontacten in de 1<sup>e</sup> en 2<sup>e</sup> klasse.</li></ul>

5 Ook automobilisten ervaren vrijheid, dat is vooral een tijd-ruimte vrijheid (kloktijd, geografisch): ze kunnen gaan en staan waar en wanneer ze willen. De vrijheid van treinreizigers gaat over tijdbeleving en wil zeggen dat ze hun eigen tijd (een stukje van hun leven) kunnen optimaliseren, dus kunnen doen en laten wat ze willen.

6 NS reizigersonderzoek, mei 2023.



## 4 De omgeving van NS

Om aantrekkelijk, betrouwbaar en veilig spoorvervoer mogelijk te maken is het van belang om aandacht te hebben voor onze partners en onze omgeving, en de eisen en verwachtingen die onze omgeving aan ons stelt. We willen bijdragen aan onze omgeving en een prettige en betrouwbare werkgever en samenwerkingspartner zijn.

### 4.1 Samenwerking

Om een aantrekkelijke dienstverlening voor onze reizigers te realiseren, met spoorvervoer van hoge kwaliteit en met de juiste capaciteit, werken we intensief samen met verschillende partners, waaronder ProRail, belangen- en consumentenorganisaties, andere vervoerders en decentrale overheden. We doen dit door te participeren in vaste gremia, door periodiek bilateraal overleg en door ad-hoc met partners samen op te trekken.

Op het gebied van samenwerking ondernemen we in 2024 onder meer de volgende acties:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2024
Samenwerking met consumentenorganisaties vertegenwoordigd in het Locov	<ul style="list-style-type: none"><li>• Een goede samenwerking met consumentenorganisaties is voor ons van groot belang. Ook in 2024 nemen we daarom met toewijding deel aan de overleggen en themasessies van het Locov. De afstemming gaat over belangrijke onderwerpen zoals de dienstregeling, overige dienstverlening en commerciële ontwikkeling en tarieven. Ook doorlopen we in elk geval de gebruikelijke adviesprocedures.</li><li>• Mochten er in 2024 substantiële tussentijdse wijzigingen plaatsvinden in de dienstregeling als gevolg van personeelsbeschikbaarheid of reizigersvraag, dan betreft NS de consumentenorganisaties hierbij.</li></ul>



Samenwerking met ProRail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• We werken elke dag, op verschillende onderwerpen en niveaus, samen met ProRail aan een betrouwbare dienstverlening voor onze reizigers. We zetten ons ook in 2024 intensief in voor deze constructieve samenwerking.</li> <li>• Voor specifieke samenwerking op het gebied van de coördinatie van werkzaamheden, die van essentieel belang is voor onze reizigers, zie paragraaf 4.2.</li> <li>• Samenwerking is ook van belang om de juiste keuzes te kunnen maken voor de toekomst. In het MLT-proces bespreken we verwachte ontwikkelingen, knelpunten en (timing van) productstappen, met oog voor afwegingen die aan de orde kunnen zijn bij investeringen in en inzet en gebruik van infrastructuur en treinen.</li> <li>• We willen deze goede samenwerking behouden. Wij zien de gelijkgerichte sturing als een belangrijke succesfactor voor het Nederlandse spoor in het afgelopen decennium. Hierbij wordt ProRail parallel aan NS gestuurd, op basis van prestatie-indicatoren die voor een deel overeenkomen met de NS-prestatie-indicatoren. NS hecht eraan om deze praktijk te continueren en zo de gezamenlijkheid van inspanningen te borgen.</li> </ul>
Samenwerking in NOVB-verband	<p>Aan concessie-overstijgende thema's die van belang zijn voor onze reizigers en voor de sector werken we samen in het Nationaal OV-beraad (NOVB). Hierbij richten we ons op het gezamenlijk realiseren van laagdrempelige en eenduidige betaalmethoden en informatievoorziening voor het openbaar vervoer in Nederland.</p>
Samenwerking met rijksoverheid en decentrale overheden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• We onderhouden uitgebreid contact met onze concessieverlener IenW. Dit doen we op meerdere niveaus om bespreekpunten op het geschiktste niveau te behandelen, onder andere in periodieke overleggen over het concessiebeheer. Ook buiten deze overleggen om streven we ernaar om elkaar proactief te benaderen, voor afstemming en uitwisseling.</li> <li>• Daarnaast spreken we periodiek met andere concessieverlenende overheden, via hun vertegenwoordiging in het Samenwerkingsverband DOVA. Meerdere keren per jaar nemen we deel aan de landelijke en landsdelige OV- en Spoortafels. Hierin gaan we met de Rijksoverheid en met decentrale overheden in gesprek over verschillende thema's, onder andere aan de hand van de regionale ontwikkelagenda's.</li> <li>• Naast de structurele, periodieke bijeenkomsten en overleggen hechten we veel waarde aan bilaterale contacten met decentrale overheden om op de hoogte te blijven van regionale ontwikkelingen, klachten en wensen. We richten ons daarbij niet uitsluitend op de concessieverleners maar ook op de grotere steden en op deelgebieden binnen provincies. Door vaste aanspreekpunten binnen onze drie regiodirecties willen we dat regionale bestuurders, volksvertegenwoordigers en professionals ons eenvoudig weten te vinden voor afstemming en uitwisseling. Andersom streven we ernaar om bij relevante ontwikkelingen proactief contact te leggen, ook buiten de formele afstemmingsstructuren om.</li> <li>• Ook stellen we ons op als gesprekspartner van het kabinet en ministeries over mobiliteit in brede zin. We ontvangen graag Kamerleden en vertegenwoordigers van ministeries en decentrale overheden om ze bij werkbezoeken kennis te laten maken met onze organisatie, werkwijzen en producten.</li> </ul>
Overige samenwerkingsverbanden	<p>Ook in 2024 werken we in de Mobiliteitsalliantie, een brede samenwerking van mobiliteitspartijen, aan het verbeteren van de bereikbaarheid van Nederland richting 2030. Daarnaast zijn we actief in de brancheorganisatie voor openbaar vervoersbedrijven OV NL. Tot slot is NS ook in Europa actief, bijvoorbeeld via de CER en in de UIC.</p>

## 4.2 Samenwerking bij werkzaamheden

Voor onderhoud en het aanpassen van de infrastructuur zijn buitendienststellingen nodig. Hierbij werken ProRail en NS samen voor de balans tussen hinder, uitvoeringskosten en betrouwbaarheid van de dienstregeling. In de komende jaren is deze balans een uitdaging: er is een toename van het benodigde onderhoud, de ambities in de spoorsector vergen meer beschikbare infrastructuur, er is toenemende drukte op het spoor, er is capaciteitstekort van de aanmerij en hoge druk op de kosten. Met name problemen in de leveringen van materiaal, grote krapte op de arbeidsmarkt en hogere prijzen zetten de werkzaamheden onder druk.

Tegelijkertijd staan we nog steeds voor een grote vervangingsopgave van het spoor, die bij ongewijzigd beleid tot een verdere toename van hinder zal leiden. Voor ons is het van groot belang dat de kosten en baten van alle partijen integraal en transparant worden afgewogen, bijvoorbeeld klanthinder en de gevolgen voor de vervoerconcessie. Op initiatief van ProRail werken NS en ProRail aan manieren om met het verhoogde volume aan werkzaamheden en de veranderlijke context hiervan om te gaan.

Bij werk aan het spoor is het vaak nodig om bussen in te zetten. We maken met onze vervoerspartners in de tweede helft van elk jaar een plan voor de inzet van treinvervangend vervoer voor de dan bekende periodes van buitendienststellingen van het jaar erop. In het afgelopen jaar hebben we kunnen zien dat de leveringsgraad van busvervoer door onze vervoerspartners over het algemeen voldoende op orde was bij geplande werkzaamheden. We werken er hard aan om dat ook in 2024 te waarborgen. We proberen reizigers bij deze buitendienststellingen zo goed als mogelijk te informeren en hen te verwijzen naar het treinvervangend vervoer. Dit doen we in onze app, op stations, door het plaatsen van halteborden, door informatie in de bussen zelf en door buscoördinatoren, die op de grotere stations reizigers verwijzen naar de bussen.

Bij de inzet van bussen hebben we wel te maken met beperkingen ten opzichte van treinvervoer: omdat één bus een veel lagere capaciteit heeft dan één trein, zijn er meerdere bussen per trein nodig. Dit terwijl bij de stations meestal ruimte ontbreekt om een groot aantal bussen tegelijkertijd af te handelen. Doordat het in- en uitstappen in de bussen (dat langer duurt dan in treinen) en het voorrijden van bussen ook tijd kost, merken we in de praktijk dat onze reizigers met wachttijden (en dus vertragingen) worden geconfronteerd. Dit speelt vooral als bussen een hoogfrequente treindienst vervangen. Daar komt bij dat we een stijgende hoeveelheid doordeweekse buitendienststellingen zien. Zeker in de spitsuren levert de drukte op de weg dan regelmatig vertraging op. We willen in de komende jaren onze reisinformatie verder verbeteren, zodat de reiziger een meer realistische reistijd gepresenteerd krijgt.

Bij verstoringen en ongeplande werkzaamheden proberen we waar nodig zo snel en zo goed mogelijk vervangend vervoer te bieden. Treinvervangend vervoer wordt ingezet nadat duidelijk is geworden hoe lang er (minimaal) geen treinen meer rijden. Het herstel van de treindienst bij verstoringen is echter vaak niet goed in te schatten. Dat betekent dat de bussen niet direct klaar staan wanneer een verstoring optreedt: dit kost enige tijd. Ook in deze situaties zien we beperkingen in de capaciteit, omdat er op veel stations maar plek is voor een klein aantal bussen. We onderzoeken in 2024 verbetermaatregelen om beter voorbereid te zijn wanneer verstoringen plaatsvinden. Hierbij is in het bijzonder aandacht voor het verbeteren van de leveringsgraad.

Onder leiding van ProRail werken we met treinvervoerders samen in het inhoudelijke reguliere proces van het programmeren van werkzaamheden, inclusief de doorontwikkeling van het Landelijk Atelier Programmeren (LAP) en in de Stuurgroep Managementoverleg Vervoer & Masterplan. Door intern capaciteit vrij te maken voor deze beide samenwerkingen, willen we ervoor zorgen dat het reizigersbelang goed wordt meegewogen bij het plannen van werkzaamheden.

In 2024 ondernemen we onder meer de volgende actie:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2024
Meer werkzaamheden en minder stabiliteit	Onder regie van ProRail ontwikkelen we methodes en werkwijzen (onder andere in het LAP en de Stuurgroep) om met meer werkzaamheden en de veranderlijke context hiervan om te gaan.

### 4.3 Veiligheid

We zien in de afgelopen jaren een gebrek aan gedeeld normbesef en verruwing in de samenleving, met meer overlast en agressie in de trein en op het station als gevolg. Dit is een breed, maatschappelijk probleem waar ook NS, onze collega's en reizigers hinder van ondervinden. We hebben deze verslechtering van de sociale veiligheid via brieven bij IenW (en het ministerie van Justitie en Veiligheid) onder de aandacht gebracht en gevraagd om meer steun en urgentie ten aanzien van het implementeren van de toegezegde maatregelen vanuit de ministeries.

Binnen onze invloedssfeer nemen we maatregelen om sociale-veiligheidsincidenten te voorkomen en om adequaat te kunnen reageren op incidenten. Denk hierbij aan cameratoezicht, het plaatsen van hekken en 100% ingangscntroles. Ook worden maatregelen getroffen om de sociale-veiligheidsbeleving van reizigers en medewerkers positief te beïnvloeden. NS werkt hierin samen met partners als ProRail, overheden, lokaal bestuur, politie en andere vervoerders. We zetten in op een veilige, betrouwbare en comfortabele reis door effectiever regie te voeren op sociale veiligheid. Dat doen we met slimmer toezicht, intake bij de Meldkamer NS en het verzorgen van opvolging van meldingen. Verder zetten we in op een wendbare en slagvaardige organisatie door onder meer het verder doorvoeren van de digitalisering in handhaving.

Prestatie-indicator	Klantoordeel sociale veiligheid
Bodemwaarde	7,7
Realisatie 2022	8,1
Streefwaarde 2024	7,9

Ook spoorwegveiligheid is voor ons zeer belangrijk. Reizen per spoor is een van de veiligste vormen van mobiliteit. We zetten ons in om het huidige veiligheidsniveau te handhaven en waar redelijkerwijs mogelijk te verbeteren, terwijl we tegelijkertijd groei van het vervoer per spoor willen realiseren. Hierbij gaat het om twee pijlers: het beheersen van de veiligheidsrisico's en het vasthouden van onze veiligheidsprestaties. Veiligheid op het spoor realiseren we in gezamenlijkheid met alle partijen in de sector. Binnen de sector werken we in het directeurenoverleg spoorwegveiligheid (DOSV) en stuurgroep STS aan een gedragen visie op spoorwegveiligheid en een gedegen uitvoering van verbetermaatregelen.

In 2024 ondernemen we onder meer de volgende acties op het gebied van sociale veiligheid, security en spoorwegveiligheid:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2024
Sociale veiligheid	<ul style="list-style-type: none"><li>• Op basis van het Landelijk Convenant Sociale Veiligheid in het OV 2020-2025 werken we samen met andere vervoerders en ProRail aan meer samenwerking, kennisuitwisseling, informatiedeling en innovatie op het gebied van sociale veiligheid in het openbaar vervoer. Onderdelen hiervan zijn een landelijke personeelsmonitor en een gezamenlijke kennis- en onderzoeksagenda.</li><li>• NS bespreekt negatieve trends rondom sociale veiligheid met de overheid. Als gevolg hiervan is in de zomer van 2023 tijdens het Bestuurlijk Overleg Sociale Veiligheid besloten dat er een actiecomité komt met daarin IenW, het ministerie van Justitie en Veiligheid, politie en vervoerders om gewenste maatregelen sneller te implementeren en beter samen te werken met de verschillende partijen. Hierbij kijkt het comité ook naar versnelling van acties behorend bij de integrale aanpak overlastgevendende asielzoekers in het OV (gestart in 2022).</li><li>• De risico's bij het vervoer van grote groepen reizigers bij (gelijktijdige) evenementen en voetbalwedstrijden houden we nauwlettend in de gaten. In overleg met betrokken partijen worden maatregelen afgestemd, waarbij het uitgangspunt is dat veilig personenvervoer alleen mogelijk is als de risico's beheersbaar zijn. Veiligheid staat voorop.</li><li>• Verdere professionalisering van de Meldkamer NS. Hierbij staat het samenwerkingsconcept 'Toezicht, intake en opvolging' en de ontwikkeling van toezicht op afstand (met cameratoezicht) centraal.</li><li>• We werken datagedreven: met de meest recente data op de plekken en momenten die er het meest toe doen. We volgen hiervoor nauwgezet de technologische ontwikkelingen.</li></ul>



---

## Security

- Het beschermen van NS-eigendommen en mensen die op onze terreinen verblijven door eenduidig toegangsbeleid en het voorkomen van inbreuken van buitenaf (zoals graffiti en het onbevoegd betreden van locaties).
- Het doorontwikkelen van centrale Security Control Centers (Utrecht en Amsterdam) en decentrale Security Loges.
- Voor 2024 verwachten we dat er vier Eurostartreinen per dag naar Londen vertrekken vanuit Nederland (zie ook paragraaf 4.7). Op het gebied van security worden deze treinen conform de afspraken van het vierlandenverdrag, met medewerking van IL&T, JSC (voor de veiligheid in de Kanaaltunnel), KMAR en UKBF (voor de Schengenwetgeving) afgehandeld. Behalve voor de treindienst zelf gaat het ook om het uitvoeren van het check-in-proces in beide terminals, die ook vallen onder de afspraken met de autoriteiten.
- Naar verwachting wordt begin 2025 op Amsterdam Centraal een nieuwe terminal in de Amstel-passage geopend. De nieuwe terminal heeft een capaciteit van, in eerste instantie, 400 reizigers in plaats van 265 in de huidige terminal. Vanaf het najaar van 2025 biedt de nieuwe terminal ruimte voor ca. 650 reizigers per trein. Voor de nieuwe terminal worden ook de processen op het vlak van security opnieuw bekeken. Bij de voorbereidingen is NS nauw betrokken (zie paragraaf 4.7).

---

## Spoorwegveiligheid

- NS draagt bij aan spoorwegveiligheid in het STS-verbeterprogramma (zie paragraaf 6.1).
  - Machinisten en hoofdconducteurs spelen een cruciale rol bij spoorwegveiligheid. Daarom borgen we dat we bij nieuwe technologische ontwikkelingen zoals ERTMS, Automated Train Operation (ATO) en Driver Controlled Operation (DCO) human factors integraal meenemen in het ontwerp.
  - Door data uit systemen zoals ORBIT te koppelen aan kennis van medewerkers krijgen we vroegtijdig inzicht in mogelijke oorzaken van veiligheidsincidenten. De lessen van de afgelopen jaren brengen we in 2024 en 2025 in de praktijk.
  - Een open en proactieve veiligheidscultuur is belangrijk om het huidige veiligheidsniveau te handhaven en waar redelijkerwijs mogelijk te verbeteren. Daarom blijft NS zich continu inspannen om een klimaat te creëren waar medewerkers zich comfortabel voelen om onveilige situaties te melden, veiligheidsrisico's te bespreken en te zoeken naar oorzaken in plaats van schuldigen.
  - NS onderzoekt in samenwerking met de spoorbranche incidenten en deelt de bevindingen van diepgaande onderzoeken binnen de sector. Hiermee dragen we bij aan een open veiligheidscultuur binnen de sector.
  - Wij achten het noodzakelijk om het bestaande risico en de toename van het risico op STS-passages met hoge snelheid als gevolg van de invoering van ERTMS en een langdurige periode dat treinen rijden onder zowel ERTMS als ATB te mitigeren. Daarom hebben we ervoor gekozen om de oplossingsrichting 'extra functionaliteit STM ATB' voor te bereiden, zodat deze voor de landelijke uitrol van ERTMS operationeel is. Op dit punt werken wij intensief samen met ProRail.
  - Om de risico's op ongevallen bij Niet Actief Beveiligde Overwegen (NABO's) te mitigeren, werkt NS actief mee met sectorinitiatieven van IenW en ProRail.
-

#### 4.4 Toegankelijkheid

Een deel van onze klanten heeft te maken met een fysieke of mentale beperking. Vanuit de gedachte dat een toegankelijke reis prettig is voor iedereen, hebben we het reizen per trein steeds toegankelijker gemaakt. In overleg met lenW en de belangenorganisaties die mensen met een beperking vertegenwoordigen richten we ons ook in 2024 op toegankelijkheid in afwijkende situaties en de beschikbaarheid van eenvoudige informatie over het reizen met de trein.

In 2024 ondernemen we onder meer de volgende acties:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2024
Materieel	<ul style="list-style-type: none"><li>• In 2024 stromen meer toegankelijke Intercity's van het type ICNG in. Deze Intercity's zijn gelijkvloers, hebben onder andere een schuiftrede bij de rolstoelingang, rolstoelplekken in het reizigerscompartiment en een rolstoeltoegankelijk toilet. Deze toegankelijke Intercity's zetten we zowel op de HSL-Zuid (zoals op de verbinding tussen Amsterdam en Brussel, waar momenteel de ICR-Traxx-combinaties rijden) als op andere lijnen in. Vanaf 2023 zijn we gestart met het uit laten stromen van Intercity's van de types ICR en ICM, die beide geen gelijkvloerse instap kennen.</li><li>• In 2024 stromen naar verwachting de laatste gemoderniseerde dubbeldekkers van het type VIRM2/3 in. Met de in totaal 45 treinstellen van deze deelserie, die voorzien zijn van een rolstoeltoegankelijk toilet, zetten we de volgende stap in modernisering van het VIRM-park. Na deze stap staat nog de deelserie VIRM4 op het programma.</li></ul>
Toegankelijkheid in afwijkende situaties	NS heeft de laatste jaren stappen gezet in het toegankelijk maken van de treinreis onder normale omstandigheden. Sinds 2023 ligt het accent op het structureel borgen van toegankelijkheid in afwijkende situaties. Denk hierbij aan treinvervoer bij evenementen, werkzaamheden, verstoringen, calamiteiten en evacuaties en aan vervangend vervoer. In 2023 is NS samen met de belangenorganisaties gestart met het maken van een plan van aanpak voor het verbeteren van de informatievoorziening en het bieden van handelingsperspectief voor reizigers met een beperking in afwijkende situaties. In 2024 willen we de acties uit dit plan van aanpak realiseren.
TreinTrainPakket	NS lanceerde in 2023 het TreinTrainPakket. Dit pakket is speciaal ontwikkeld voor en mét mensen met een licht-verstandelijke beperking. Doel is dat deze doelgroep met extra hulpmiddelen en training zelfstandig met de trein kan reizen. Het TreinTrainPakket bestaat onder andere uit een uitleg- en oefenmodule, een VR-game en een ervaringsreis. NS stelt het pakket telkens een aantal maanden ter beschikking aan instellingen voor mensen met een licht-verstandelijke beperking en aan scholen in het voortgezet speciaal onderwijs. In 2024 doen we dit voor nieuwe scholen en instellingen.
Service- & alarmzuilen	NS werkt in 2024 aan het toegankelijk maken van de service- & alarmzuilen, in overleg met de belangenorganisaties voor mensen met een auditieve beperking. Een denkrichting die we onderzoeken is het gebruik van <i>Klik voor Teletalk</i> .
Eén stap verder service	NS heeft in 2019 op vijf grote stations de één-stap-verder-service geïntroduceerd. Deze dienst is voor reizigers met een visuele beperking, die in het bezit zijn van een OV-begeleiderskaart B en die met NS Reisassistentie reizen en aankomen op een van deze stations. Zij worden begeleid naar aansluitend openbaar vervoer, de taxi of de halen/brengen-locatie. Deze service wordt door reizigers met een visuele beperking hoog gewaardeerd. NS breidt in 2024 in overleg met de Oogvereniging deze service uit naar vijf extra stations.
Integrale communicatie	Bekendheid over de mogelijkheden van het reizen met NS voor reizigers met een beperking is een doorlopend aandachtspunt. In 2023 hebben we aandacht besteed aan eenvoudige informatie over reizen voor reizigers met een licht-verstandelijke beperking. Ook in 2024 ontwikkelen we samen met de belangenorganisaties initiatieven om onze communicatie effectiever te verspreiden onder de doelgroep.
Catch the voice trein	Voor reizigers met een auditieve beperking zijn omroepberichten in geval van een langdurige verstoring of calamiteit met de trein nog niet via een ander kanaal beschikbaar. NS werkt, in samenwerking met belangenorganisaties die mensen met een auditieve beperking vertegenwoordigen, aan een aanpassing waardoor deze berichten ook in tekst beschikbaar komen.



#### 4.5 Duurzaam Ondernemen

Hoe meer mensen met de trein reizen in plaats van de auto of het vliegtuig, hoe beter het is voor het klimaat. NS-treinen rijden sinds 2017 op jaarbasis op 100% groene stroom en rijden daarmee klimaatneutraal. Hiermee is de trein het enige duurzame vervoermiddel op de middellange afstand dat voor iedereen beschikbaar is. We willen laten zien dat reizen met de trein een belangrijke bijdrage kan leveren aan het oplossen van het klimaatprobleem. We willen bijdragen aan het verminderen van de CO<sub>2</sub>-uitstoot in Nederland, in ons eigen bedrijf, in onze keten en bij voor- en natransport. In de ontwerp-concessie voor de periode vanaf 2025 is een prestatie-indicator opgenomen waarbij er gestuurd gaat worden op het vermijden van CO<sub>2</sub>-uitstoot. Dat gebeurt door meer reizigers die kunnen kiezen tussen de auto en de trein, met de trein in plaats van de auto te laten reizen. Ook zijn we van plan om hierbij te gaan sturen op het verlagen van de CO<sub>2</sub>-uitstoot van NS zelf en in de keten.

We zijn één van de koplopers op het gebied van duurzame mobiliteit en willen dit blijven. Door in te zetten op fossielvrij, circulair en groen ondernemen verbeteren we stap voor stap onze duurzaamheidsprestaties. Samenwerking met partners is nodig om verdere verduurzaming op deze thema's mogelijk te maken. Zo dragen we bij aan het Parijs-akkoord en aan het behalen van een aantal duurzame-ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties.

We ondernemen in 2024 onder meer de volgende acties:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2024
Fossielvrij ondernemen (reductie CO <sub>2</sub> -uitstoot en reductie energieverbruik)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In aanbestedingen en lopende contracten stimuleren we samen met marktpartijen emissieloos treinvervangend busvervoer.</li> <li>• We treffen voorbereidingen om te kunnen meten en sturen op de prestatie-indicator 'vermeden CO<sub>2</sub>-uitstoot'.</li> <li>• Bij de inkoop van goederen breiden we het meten van en sturen op CO<sub>2</sub>-emissies uit en verankeren dit in beleid.</li> <li>• Verdere instroom van nieuw (ICNG) en gemoderniseerd materieel (VIRM): nieuwe en gemoderniseerde treinen verbruiken bij dezelfde inzet minder energie dan de treinen die ze vervangen.</li> <li>• Verdere uitrol van energiezuinig rijden en opstellen op basis van de opgedane ervaring en verkenningen van aanvullende mogelijkheden voor het verbeteren hiervan.</li> </ul>



Circulair ondernemen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• We meten de circulariteit bij de inkoop van goederen en sturen op het vergroten van de circulariteit van binnenkomende materialen.</li> <li>• We stimuleren circulair materiaalgebruik en circulair ontwerpen bij het ontwerpen van een nieuwe trein (type DDNG) en laten een materiaalpaspoort opstellen.</li> <li>• Overgebleven goederen en materialen verkopen we zo veel als mogelijk voor hergebruik door derden.</li> <li>• We nemen regie over de standaardisatie van circulaire specificaties van treinen ten behoeve van Europese spoorwegmaatschappijen.</li> </ul>
Groen ondernemen	We passen maatregelen voor klimaatadaptatie toe bij nieuwbouw en het verbouwen van kantoren en werkplaatsen.

#### 4.6 Innovatie

Om te anticiperen op een steeds sneller veranderende wereld moet NS wendbaar zijn en zich continu blijven ontwikkelen. Dat doen we onder andere door het experimenteren met en het toepassen van diverse (nieuwe) technologieën. Innoveren is geen doel op zich, maar een middel om ons te helpen onze ambities en strategie te realiseren. We innoveren in een tijd met grote uitdagingen om de prestaties voor de reizigers te verbeteren, bijvoorbeeld vanwege een krappe arbeidsmarkt, de energietransitie, het aanpassen van de dienstregeling op de veranderde reizigerspatronen en de benodigde besparingen en noodzaak tot goedkoper produceren. Dit doen we in veel gevallen in samenwerking met partners zoals universiteiten, andere spoorbedrijven in Europa, technologiebedrijven en startups.

Door de actuele ontwikkelingen in onze omgeving en binnen ons bedrijf hebben we te maken met de zogeheten innovatie-paradox: innovatie kan een belangrijke rol spelen om gevolgen van (onder andere) krapte op de arbeidsmarkt en financiële uitdagingen van NS op te vangen, tegelijkertijd maken die omstandigheden het uitdagend om de ambities op het vlak van innovatie te realiseren.

Op het gebied van innovatie werken we aan de volgende thema's:

Thema/Project	Ontwikkelingen binnen het thema
Spoorssystemen van de toekomst	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Automated Train Operation (ATO)</i>: binnen het ATO-programma van NS ronden we de testen van het rijden onder ATO op het HRN en met remote control af en bereiden we besluitvorming voor vervolgstappen voor. Daarnaast bereiden we in het Europese innovatieprogramma 'Europe's Rail' een aantal experimenten voor.</li> <li>• <i>Future Railway Mobile Communication System (FRMCS)</i>: FRMCS gaat op termijn het huidige GSM-R netwerk vervangen. We volgen de ontwikkelingen op het gebied van FRMCS (5G) nauwgezet met spoorbeheerder(s) en partijen in de industrie, duiden de impact en kansen die FRMCS kan bieden, om bij invoering hiervan over een aantal jaar goed voorbereid te zijn.</li> <li>• <i>ERTMS</i>: we bouwen de komende jaren ERTMS L2 in in onze vloot. Tijdens die grote retrofit voegen we nieuwe veiligheidsfuncties toe aan onze trein, zoals CCTV en inklem- en meesleepbeveiliging. Tegelijkertijd bereiden we de treinen voor op een toekomst met FRMCS en ATO.</li> <li>• <i>Driver Controlled Operation (DCO)</i>: we onderzoeken en experimenteren met de manier waarop een machinist zelf het vertrekproces kan uitvoeren, met als doel een betere en snellere uitvoering van de dienstregeling.</li> </ul>

---

Digitaliseren en data-gedreven werken

- We willen de ontwikkeling van beslissingsondersteunende systemen (zoals de Arend) verbreden en versnellen, om zo de wendbaarheid en efficiëntie van het bedrijf te vergroten. Met de inzet van *advanced analytics* en *operations research*-technieken wordt van een eerste idee een prototype ontwikkeld en bij succes volgt doorontwikkeling van deze integrale optimalisatietooling. Steeds meer onderdelen van NS gebruiken beslissingsondersteunende systemen, waaronder de logistieke planning en besturing, onderhoud en service van de treinen en het domein sociale veiligheid.
- We onderzoeken en operationaliseren beeldherkenningstechnieken bijvoorbeeld om handmatige inspecties van treinen te digitaliseren, accuratere reizigersaantallen en stromen te meten en voor het herkennen van ongewenste situaties op perrons, op of nabij de sporen en in de treinen.
- We willen de toepassingen van *augmented reality*-brillen in de operationele processen verder uitbreiden. Zo kunnen we collega's ondersteuning op afstand bieden bij onverwachte/complexe situaties en als ondersteuning in de opleiding van medewerkers.
- Om processen te versnellen en verbeteren verbreden we het gebruik van nieuwe technieken zoals 3D-printen en *process mining*. Daarnaast onderzoeken we de toepassingsmogelijkheden van *generative AI*.
- We experimenteren met de inzet van robots in het ondersteunen van het onderhoud en service aan treinen.
- In aanvulling op de ATO-ontwikkelingen zetten we de initiatieven voort in het onderzoeken en beproeven van nieuwe technieken die de machinist ondersteunen in het (veilig) uitvoeren van zijn werk, met als voorbeeld het ontwikkelen van het systeem waarin rij-advies moet bijdragen aan een punctuele en energiezuinigere treinrit.

---

Innoveren samen met anderen

- Europe's Rail: we zijn sinds 2021 samen met ProRail kernlid van het Europees onderzoeks- en innovatieprogramma *Europe's Rail Joint Undertaking*. Dit programma van de Europese Commissie en de Europese spoorwegsector subsidieert spoorinnovaties. Het moet helpen om verschillende Europese spoorsystemen beter op elkaar te laten aansluiten, capaciteitsgroei op het spoor na 2030 te faciliteren en om vervoer via het spoor goedkoper en aantrekkelijker te maken. Europese samenwerking is essentieel om het spoornetwerk verder te verbeteren.
  - *Stichting Kickstart AI* wil het gebruik van AI in Nederland versnellen. AI gaat ons dagelijks leven sterk beïnvloeden en met onze partners AholdDelhaize, KLM en ING willen we de positieve bijdrage ervan aan de samenleving bevorderen. De stichting richt zich op het stimuleren van onderwijs en onderzoek naar AI, op het ontwikkelen en uitvoeren van (intercompany) *challenges* en op bewustwording over AI, onder meer via de Nationale AI-Cursus.
  - We willen geïnspireerd worden door de nieuwste trends, in een vroeg stadium experimenteren en samenwerken met startups. Die mogelijkheid biedt onze deelname in *SHIFT*. Het investeringsfonds *SHIFT Invest* is een belangrijk hulpinstrument voor het versnellen van innovaties binnen NS.
  - NS neemt deel aan een omvangrijk en langlopend onderzoeksprogramma op het gebied van AI, met de naam 'ROBUST: Trustworthy AI-based Systems for Sustainable Growth'. Een van de 17 labs is het RAIL Lab, waarin TU Delft, Universiteit Utrecht, ProRail en NS samenwerken aan de toekomstige planning en besturing van logistiek dynamische gebieden zoals knooppunten en opstel terreinen.
  - We willen nauw betrokken zijn bij onderzoek met raakvlakken voor NS en samenwerken met kennisinstellingen om op de hoogte te blijven van technologieën en trends. We zetten daarom de samenwerking voort met Universiteit Twente, TU Delft, TU Eindhoven, Universiteit Utrecht, Erasmus Universiteit en spoorbedrijven zoals DB.
-



#### 4.7 Internationaal reizigersvervoer

De doelstelling van NS is het verdubbelen van het aantal internationale treinreizigers in 2030 ten opzichte van 2018. Hierbij richten we ons met name op verbindingen tot 700 km, aangevuld met nachttreinverbindingen op de langere afstanden. Om dat te realiseren, verbeteren en vergroten we het internationale aanbod en zorgen we dat het aanbod zo goed mogelijk door de reizigers gevonden en benut wordt. Bovendien willen we onze service bij verstoringen, wanneer de reis anders loopt dan gepland, verbeteren.

##### **Frequentie, capaciteit, reiscomfort en reistijd**

Voor de verbindingen naar en via het zuiden (België, Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk) werken we samen met onze buitenlandse spoorpartners en de infrabeheerders aan het verhogen van de frequenties, het vergroten van de capaciteit en de introductie van nieuwe treinen.

In 2024 werkt onze partner Eurostar Group verder aan de modernisering van haar PBKA-treinstellen. Dat zijn de treinstellen die, tot 2023 onder de naam Thalys, op de route Amsterdam–Parijs worden ingezet. Deze modernisering zorgt voor meer comfort aan boord en voor meer capaciteit dankzij een toename van het aantal stoelen in de rijtuigen. Daarnaast bereidt NS zich verder voor op de verbeteringen van ons IC-aanbod naar Brussel. Verhoging van het aantal grensoverschrijdende ritten, verkorting van de reistijd en verhoging van het reiscomfort zijn onze belangrijkste doelstellingen. In 2024 zetten we steeds meer stappen om deze ambitie te verwezenlijken. Het is onze intentie om al in 2024 nieuw materieel te laten instromen op de verbinding tussen Amsterdam en Brussel. Het is de bedoeling dat per start van de dienstregeling 2025 de IC Brussel vertrekt van en aankomt op Amsterdam Zuid in plaats van Amsterdam Centraal.

Voor de verbindingen naar het oosten (Duitsland, Zwitserland, Oostenrijk) werken we samen met DB, SBB en ÖBB en met buitenlandse infrabeheerders. Vanaf de start van de dienstregeling 2024 versnellen we de IC Berlijn met 30 minuten. De locomotiefwissel in Bad Bentheim zal dan niet meer plaatsvinden, omdat vanaf dan de Vectron-locomotieven van NS naar Berlijn doorrijden. In 2024 gaan we verder met het voorbereiden, testen en toegelaten krijgen van het Talgo-materieel dat door DB besteld is voor inzet op deze route. Ook gaan we in 2024 verder met het voorbereiden, testen en toegelaten krijgen van de nieuwe ICE-treinstellen van DB voor de route Amsterdam–Frankfurt–Basel. Deze treinstellen bieden meer comfort en naar verwachting een hogere betrouwbaarheid dan de huidige ICE-treinstellen.

Aandachtspunt is dat we verwachten dat de uitvoering van de dienstregeling in 2024 onder druk komt te staan als gevolg van de beperkte infrastructuurcapaciteit in met name Duitsland, onder andere door de werkzaamheden aan het derde spoor Emmerich–Oberhausen.



### **Verbinding Amsterdam – Londen**

Vanwege grootschalige vernieuwing van Amsterdam Centraal verdwijnt de huidige UK-terminal per juni 2024 (de precieze datum is nog niet bekend). De vervangende terminal in de Amstelpassage is op dat moment nog niet beschikbaar. Er ontstaat een periode waarin geen beveiligd vertrek vanaf Amsterdam Centraal naar Londen mogelijk is.

lenW, ProRail, NS en Eurostar hebben onderzoek gedaan naar de mogelijkheden om dit gat voor het beveiligd vertrek van de Eurostar vanaf Amsterdam Centraal te verkleinen. De gemeente Amsterdam, de Vervoerregio Amsterdam en de grensautoriteiten KMAR en UKBF zijn betrokken geweest bij het uitwerken van de oplossingsrichtingen.

In het najaar van 2023 is ervoor gekozen om de nieuwe terminal in de Amstelpassage versneld af te bouwen om daarmee het gat zoveel mogelijk te verkleinen. Andere oplossingsrichtingen brachten dusdanig veel onzekerheden en risico's met zich mee dat partijen hier niet voor hebben gekozen. Dat betekent dat er gedurende ongeveer een half jaar geen beveiligd vertrek kan plaatsvinden vanaf Amsterdam Centraal, waardoor de rechtstreekse verbinding van Amsterdam Centraal naar Londen komt te vervallen en reizigers zullen moeten overstappen in Brussel. Wat dit verder betekent voor de dienstregeling is op het moment van schrijven nog niet bekend.

### **Regionaal grensoverschrijdend vervoer**

Voor de verbinding Luik–Maastricht is in februari 2023 door de betrokken overheden een intentieverklaring getekend voor de introductie van de Drielandentrein (Aken–Maastricht–Luik). NS werkt nauw samen met partnervervoerders NMBS en Arriva, de concessieverleners en de betrokken infrabeheerders om de Drielandentrein in 2024 te laten rijden. De materieeltoelating van Arriva heeft helaas vertraging opgelopen waardoor start per december 2023 niet haalbaar is gebleken. Er wordt door de betrokken partijen nu ingezet op de start van de Drielandentrein in de eerste helft van 2024. Tot de start van de Drielandentrein, rijden NS en NMBS de huidige stoptreindienst tussen Maastricht en Luik.

De Drielandentrein gaat bij aanvang eenmaal per uur tussen Luik en Maastricht rijden. Tussen Maastricht en Aken rijdt de Drielandentrein twee maal per uur als onderdeel van de regionale concessie Limburg. Er wordt onderzocht of ook de treindienst tussen Luik en Maastricht op een later moment uitgebreid kan worden tot een halfuursdienst.

Op de regionale verbinding Roosendaal–Antwerpen wijzigt de dienstregeling niet. Eerder werd al duidelijk dat een frequentieverhoging of versnelling van het aanbod niet mogelijk is totdat ERTMS is geïnstalleerd op het baanvak aan Nederlandse zijde. Zowel de Nederlandse als de Belgische overheid heeft in 2022 uitgesproken om – vooruitlopend op de ERTMS-introductie – gezamenlijk te onderzoeken hoe de verbetering van de dienst eruit kan komen te zien. NS en NMBS werken aan dit onderzoek mee.

### **Service bij verstoringen**

Komend jaar zetten we extra in op verbeterde begeleiding en ondersteuning bij verstoringen in de internationale treindienst. Dat doen we in samenwerking met onze internationale partners. Omdat we zien dat het aantal internationale reizigers toeneemt, wordt de impact bij verstoringen groter: in korte tijd moeten grote groepen reizigers geïnformeerd of opgevangen worden. Ze moeten zo snel en makkelijk mogelijk hun internationale reis kunnen vervolgen.

Momenteel loopt een pilot om reizigers handelingsperspectief te bieden wanneer de trein meer dan 60 minuten vertraging heeft. Dit doen we aan de hand van een menu-optie in de NS International-app. Deze pilot loopt op de IC Brussel en de ICE. Als de pilot succesvol is, willen we dergelijke functionaliteit ook aanbieden voor andere verbindingen en tegelijkertijd deze service doorontwikkelen.

### **Verkoop en marketing**

De strategische focus voor 2023 was vooral gericht op reisondersteuning en op het verbeteren en uitbreiden van selfservice: de mogelijkheid geven aan de reiziger zaken zoals annuleren en wijzigen zelf online te regelen. Uit onderzoek blijkt onze reizigers dit graag willen. Daarom gaan we in 2024 verder op de ingezette lijn van kwaliteitsverbetering en zelfredzaamheid van de reiziger. Met Europese partners werken we aan het uitvoeren van de Ticketing Roadmap (zie hiervoor ook paragraaf 2.2).

### **Grote evenementen in 2024**

In 2024 worden de Olympische en Paralympische Spelen in Parijs gehouden. Samen met Eurostar Group en NMBS kijken we naar het inspelen op de verwachte extra vraag door supporters, spelers en begeleiders vanwege deze sportevenementen. We proberen samen met onze partners de vervoerscapaciteit te vergroten, zodat meer supporters de trein naar Parijs kunnen nemen. Gezien de beperkte capaciteit van het Gare du Nord in Parijs is dit een grote uitdaging.

Samen met onze partner Eurostar Group willen we dé vervoerder voor TeamNL zijn. Naast het zorgdragen voor het vervoer van spelers en supporters kunnen we, door dit uit te dragen, ook de thuisblijvers enthousiast maken voor de trein naar Parijs als perfecte optie voor een toekomstige reis.

Het EK Voetbal wordt in 2024 in Duitsland gehouden. Het sportieve verloop van het EK is uiteraard onvoorspelbaar. Dat maakt het uitdagend om hier met internationale treinen op in te spelen. Een aantal van de beoogde speelsteden is goed met ons bestaande treinaanbod te bereiken. Rondom het EK brengen we de internationale trein uitgebreid onder de aandacht van de supporters.

### **Samenwerking met de luchtvaartsector**

Al enige jaren werkt NS samen met IenW, KLM, Schiphol en ProRail onder de naam 'Actieagenda Air-Rail' aan het verbeteren van gecombineerde reizen per trein en vliegtuig en aan de substitutie van vliegen door treinreizen. In dit kader hebben we diverse initiatieven uitgevoerd. Een voorbeeld is de pilot Brussel–Amsterdam, waarbij KLM haar reizigers aanbiedt om op het traject Brussel–Amsterdam gebruik te maken van een trein, zodat KLM het aantal vluchten tussen Brussel en Amsterdam kan verminderen. Uit deze pilot is een aantal verbeterpunten gekomen, dat deels al doorgevoerd is. Bijvoorbeeld het opnemen van het vluchtnummer in de treinreisinformatie op de perrons van station Schiphol Airport. KLM onderzoekt nu hoe de pilot uitgebreid kan worden naar andere bestemmingen. NS ondersteunt hierbij.

Bij de substitutie door de trein van het vliegtuig richten we ons met partners vooral op de bestemmingen Parijs, Londen, Düsseldorf, Keulen, Frankfurt en Berlijn. De geplande versnelling van de IC Berlijn vanaf 2024 is een duidelijke verbetering. Ook de Eurostar naar Londen concurreert door de frequentie (vier keer per dag, inclusief vroege-ochtendtrein) sterk met het vliegtuig.

Op de langere afstanden bieden we met de nachttreinen een alternatief voor het vliegen. Deze nachttreinen continueren we in 2024. Onderzoek uit 2022 toont aan dat circa 38% van de Nightjetreizigers de nachttrein in plaats van het vliegtuig gebruikte. Samen met partners uit omliggende landen onderzoeken we de mogelijkheden om meer nachttreinen aan te bieden.

### **Werving nieuwe medewerkers**

Ook voor de internationale verbindingen werft NS nieuwe medewerkers. Voor 2024 zijn dit met name machinisten en trainmanagers voor de verbinding met Brussel en machinisten en trainmanagers voor de verbindingen met Duitsland en verder.

Voor het rijden op internationale verbindingen is NS grotendeels afhankelijk van interne doorstroom van machinisten binnen NS. Voor de werving van trainmanagers wordt zowel ingezet op doorstroom vanuit NS als op werving van nieuwe medewerkers van buiten NS.

In 2024 willen we diverse wervingsacties uitvoeren, zoals 'NS International on tour', interne meet & greets en promotie via schermen in personeelsverblijven en op social media. Uiteraard werken we aan fallback-scenario's voor het geval het niet tijdig lukt om alle vacatures in te vullen. Parallel aan de werving van nieuwe medewerkers besteden we aandacht aan het behoud van medewerkers, zodat we ongewenste uitstroom en daarmee het ontstaan van extra vacatures kunnen voorkomen.

We ondernemen in 2024 en verder onder meer de volgende acties:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2024 en verder
Frequentie en capaciteit reistijdversnelling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• We versnellen IC Berlijn per dienstregeling 2024 met 30 minuten.</li> <li>• We beogen in onze voorbereiding op de introductie van de IC Brussel nieuwe stijl per 2025 in de loop van 2024 een toename van het aantal grensoverschrijdende ritten mogelijk te maken en de reistijd tussen Amsterdam en Brussel te verkorten<sup>7</sup>.</li> </ul>
Regionaal grensoverschrijdend vervoer	NS werkt mee om de introductie van de Drielandentrein mogelijk te maken (volgens de huidige inzichten start in 2024).
Internationale reisinformatie en boekingshorizon	Momenteel loopt een pilot om reizigers handelingsperspectief te bieden aan de hand van een optiemenu in de NS International-app. Deze pilot betreft nu IC Brussel en ICE. Als de pilot succesvol is, breiden we deze uit naar andere verbindingen en ontwikkelen we tegelijkertijd de functionaliteit van deze service door.
Comfort	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DB vernieuwt de ICE-vloot: dit moet tot een robuustere operatie en meer comfort aan boord leiden.</li> <li>• We gaan samen met Eurostar Group door met het moderniseren van PBKA-treinstellen.</li> <li>• ICNG-B-materieel vervangt in de loop van 2024 een deel van het huidige materieel op de IC Brussel.</li> </ul>
Grote evenementen	Bijzondere focus op evenementen in Parijs (Olympische en Paralympische Spelen) en Duitsland (EK Voetbal 2024).

#### 4.8 Benchmark

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

We hebben in 2023 gewerkt aan de rapportage van een benchmark over de periode 2017-2021. Net als bij vorige benchmarks vergelijkt NS haar prestaties met die van DSB (Denemarken), NMBS (België), SBB (Zwitserland) en Greater Anglia en West Midlands Trains (beide uit het Verenigd Koninkrijk). In deze rapportage ligt de nadruk op de impact van de coronacrisis op de operationele en financiële prestaties van NS en de vervoerders waarmee we vergelijken. Zo willen we via benchmarking lering trekken uit de ervaringen van spoorwegondernemingen in andere landen.

<sup>7</sup> Dit is onder voorbehoud van gunning van de nieuwe HRN-concessie.





## 5 Risicoanalyse

Bij het realiseren van onze doelstellingen lopen we risico's die de nagestreefde prestaties negatief kunnen beïnvloeden. Als het mogelijk is en binnen onze verantwoordelijkheid valt, nemen we (beheers)maatregelen om de kans op het materialiseren van risico's te beperken of om het effect van deze risico's voor onze reizigers zo klein mogelijk te houden. Voor de onderwerpen die we in dit Vervoerplan behandelen, zien we onder meer de volgende risico's.

### **Personeelstekort**

We hebben in meerdere vakgebieden een personeelstekort. Het risico (dat zich in 2022 en 2023 ook gemanifesteerd heeft) is dat dit een negatieve impact heeft op de kwaliteit van onze dienstverlening, het realiseren van de ambities op prestatie-indicatoren, onze kosten en op het realiseren van onze andere ambities. Het gaat met name om een tekort aan machinisten en hoofdconducteurs, medewerkers Veiligheid & Service, IT-personeel en technici. De arbeidsmarkt is nog altijd zeer krap, maar met de middelen die NS inzet blijft de instroom van nieuwe medewerkers op niveau. Door verzuim, uitstroom van personeel en het opleiden van nieuwe en huidige collega's blijft de druk op onze medewerkers hoog. Dat levert het risico op van hogere (ongeplande) uitval of het niet realiseren van product-stappen. Daarnaast zien we risico's voor het welzijn van onze medewerkers. In paragraaf 2.1 beschrijven we de maatregelen die we nemen om deze risico's te mitigeren.

### **Toenemende sociale onveiligheid**

In de huidige maatschappij zien we een trend van toenemende sociale onveiligheid. Voor het borgen van de sociale veiligheid en het verminderen van veiligheidsincidenten moeten we effectief samenwerken met onze partners, zoals ProRail, Rijksoverheid en lokaal bestuur, politie en andere vervoerders. In opdracht van en in samenwerking met deze partners wordt onder andere de klantbeleving sociale veiligheid en agressie in de trein en op het station gemonitord. Zie paragraaf 4.3.2 voor meer informatie over sociale (on)veiligheid.

### **Structurele verandering reisgedrag en -volume**

Het reispatroon van reizigers is veranderd: het aantal sociaal-recreatieve reizigers is (met name in de weekeinden) weer toegenomen, maar vooral zakelijke reizigers en forensen maken minder reizen vanwege meer thuiswerken of de keuze voor andere vervoermiddelen zoals auto en elektrische fiets (zie ook paragraaf 2.1). Het totale aantal reizigers stabiliseert zich geleidelijk op een lager niveau dan voor corona. De dienstregeling en materieelinzet passen we aan om aan te sluiten op de veranderde reispatronen en volumes. Echter, vanwege het onvoorspelbare reisgedrag en de tijd die nodig is voor reizigers om gewend te raken aan de aangepaste dienstregeling en reismogelijkheden, blijft op de korte termijn het risico reëel dat het aanbod onvoldoende aansluit op de reizigersbehoefte. Deze mismatch kan vervelende gevolgen hebben voor reizigers en impact hebben op de realisatie van de prestatie-indicatoren, en daarnaast op de operatie, kosten en opbrengsten.

### **Evenementen**

We hebben extra aandacht voor het vervoer bij (grootschalige) evenementen vanwege de toename van het aantal evenementen en buitendienstinstellingen, in combinatie met het personeelstekort onder Veiligheid & Service-medewerkers. Daarvoor is het van belang dat NS en gemeenten in een vroeg stadium nauw samenwerken om de juiste maatregelen te treffen om de veiligheid te borgen. Naast de inzet van Veiligheid & Service en gespecialiseerde beveiligers onderzoeken en ontwikkelen we daarvoor nieuwe strategieën.

### **Infrastructuur**

De komende jaren neemt het aantal buitendienstinstellingen toe. Dit risico, inclusief mitigerende maatregelen en samenwerking, staat beschreven in paragraaf 4.2. Het risico op ernstige verstoringen mitigeren we op verschillende manieren. Zo werken we aan betere en snellere reisinformatie, zoals beschreven in paragraaf 3.4. Ook werken we nauw samen met ProRail aan verbetermaatregelen om verstoringen te voorkomen, ze sneller op te lossen en de gevolgen ervan te verzachten.

Verder neemt op de middellange en lange termijn het risico toe dat (knelpunten in) de beschikbare spoorweginfrastructuur het uitvoeren van de treindienst en het realiseren van onze nationale en internationale ambities negatief beïnvloeden. We zien onder meer knelpunten op de corridor Utrecht–Arnhem–Duitse grens, bij (de continuïteit van) de internationale spoorterminal in de regio Amsterdam en op het gebied van baanstabieleit, overwegen, behandel- en opstelcapaciteit, transercapaciteit op stations, tractie-energievoorziening en detectie.

De belangrijkste oorzaken voor infrastructurele knelpunten zijn de beperkte financiële middelen van het Rijk en het grootschalig onderhoud aan het spoor door ProRail. Ondanks de door het kabinet beschikbaar gestelde vier miljard euro, deels te besteden aan bekende knelpunten (baanstabieleit, overwegen, energie), is dat volgens ons onvoldoende voor het volledig op het benodigde niveau brengen van de infrastructuur.

Naast de in het najaar van 2022 bekendgemaakte grootschalige investeringen in het kader van het MIRT-programma, zijn er op (middel)lange termijn meer investeringen nodig. Onder meer om perrons, sporen, wissels en (tractie-) energievoorzieningen geschikt te maken voor de verwachte reizigersgroei. Zoals in paragraaf 2.3 beschreven, volgen we deze ontwikkelingen met grote belangstelling en delen we waar mogelijk onze kennis ten behoeve van de ontwikkeling van het spoorwegnet.

### **Nieuw materieel**

De ICNG is in 2023 geïntroduceerd op de HSL-Zuid. In 2024 start de introductie van de ICNG op andere trajecten op het HRN. Ondanks het test- en validatieprogramma en ervaring met de introductie op de HSL-Zuid blijft het risico op tegenvallers door kinderziektes op het HRN aanwezig. Als er in 2024 sprake is van uitval van de (gehele) materieelserie ICNG kan dat ons nopen tot het gedeeltelijk afschalen van de dienstregeling op de betreffende trajecten.

We nemen maatregelen om de negatieve gevolgen van kinderziektes te verminderen. We trainen onze machinisten, hoofdconducteurs en onderhoudspersoneel zodat ze de trein goed leren kennen voordat ze ermee moeten werken. Ook weten ze zo welke handelingen er moeten worden uitgevoerd in verschillende technische situaties. Ook richten we een verbetercyclus in om operationele prestaties te optimaliseren. We houden (in samenwerking met ProRail) lenW tussentijds op de hoogte van de voortgang. Daarnaast stellen we voorafgaand aan de introductie een Ingebruikname Advies op. Dit leggen we voor aan lenW en ProRail voor de start van de volgende fase van de ingebruikname. Voor meer achtergrond en maatregelen met betrekking tot de HSL-Zuid, zie paragraaf 6.2.

### **Fysieke veiligheid**

Veiligheid is de belangrijkste randvoorwaarde bij de uitvoering van de treindienst (zie paragraaf 4.3). We monitoren de ontwikkeling van (deel)risico's op het gebied van spoorwegveiligheid en werken aan de verlaging van die risico's door de implementatie van concrete mitigerende maatregelen uit paragraaf 4.3. Daarnaast blijven stations en treinen het object van (cyber)terrorismedreiging. De algemene terrorismedreiging in Nederland blijft aanzienlijk, wat betekent dat een terroristische aanslag voorstelbaar is. Die zou vanzelfsprekend gevolgen hebben voor de veiligheid van reizigers en medewerkers.

### ***Uitval van processen***

De uitval van kritische processen voor het reizigersvervoer per spoor (waaronder het aanbieden van veilige spoorweginfrastructuur, inclusief stations) kan leiden tot verstoringen die onze prestaties onder druk zetten. Dit kan bijvoorbeeld komen door een verstoring in de treindienst als gevolg van onverwachte incidenten op het spoor, uitloop van buitendienststellingen, onzekerheden bij toeleveranciers die impact hebben op de materieelbeschikbaarheid, telefonie- of IT-verstoringen of een cyberaanval.

In 2023 heeft NS een plan uitgewerkt waarmee we bij een grote IT-storing een pendeldienst kunnen rijden. Deze pendelrichtlijn stellen we in nauwe samenwerking met ProRail op en moet ons in staat stellen om modulair een pendeldienst op te starten: er kan traject voor traject een pendeltrein gaan rijden. We ontwikkelen de richtlijn om zoveel mogelijk reizigers zo dicht mogelijk in de buurt van hun eindbestemming te kunnen brengen. We richten ons hierbij op de grote reizigersstromen en op het thuisbrengen van gestrande reizigers. We verwachten dat de richtlijn in de loop van 2024 gereed is voor inzet.

Voor het vergroten van de cyberweerbaarheid en cyberveiligheid voert NS acties uit in samenwerking met ProRail en IenW aan de hand van de vastgestelde Roadmap Vitaal Spoorvervoer. De maatregelen in het kader van het Programma Cybersecurity worden beschreven in paragraaf 6.3.

### ***(Internationale) ketenpartners***

NS is voor een groot aantal doelstellingen afhankelijk van ketenpartners, zoals IenW en andere concessieverleners, OV-partners, gemeenten, provincies, grondeigenaren, ProRail, Infrasppeed en leveranciers. Voor het uitwerken en realiseren van de ambities voor de internationale treinverbindingen is NS afhankelijk van buitenlandse ketenpartners als DB, NMBS, Eurostar Group, Arriva en buitenlandse overheden en infrastructuurbeheerders.

De internationale prestaties worden negatief beïnvloed door de beschikbare infrastructuur en de materieelprestaties, zie paragraaf 4.7. Ook bij het verbeteren van de deur-tot-deurdiensten en het introduceren van nieuwe betaalmogelijkheden zijn we afhankelijk van ketenpartners. Voor meer achtergrond hiervan, zie paragraaf 2.2. We spannen ons tot het uiterste in om onze ambities te realiseren, maar kunnen daarin beperkt worden als ketenpartners hun medewerking onthouden of die op onredelijke voorwaarden aanbieden.





# 6 Bijlagen

## 6.1 STS-verbeterprogramma

STS-verbeterprogramma	
Doel/scope	Het verhogen van de spoorwegveiligheid (botsrisico trein-trein) door de vermindering van zowel het aantal STS-passages, als van het bereiken van gevaarpunten (bruggen, wissels) en het aantal botsingen.
Scopewijziging(en)	n.v.t.
Start- en einddatum	<ul style="list-style-type: none"><li>• Start: juni 2012</li><li>• Eind: evaluatie per jaar</li></ul>
Mijlpalen	n.v.t.
Activiteiten 2024	In 2024 blijven wij ons inzetten voor de reductie van het aantal STS-passages. Wij blijven deelnemen aan de bijeenkomsten van de landelijke stuurgroep.
Programma-Verantwoordelijkheden	Betrokken partijen zijn IenW, ProRail en NS (in samenwerking met overige vervoerders). In 2022 zijn onderdelen van het programma afgerond. Betrokken partijen hebben afgesproken de inspanningen voort te zetten om een verdere reductie van het aantal STS-passages te realiseren. ProRail is verantwoordelijk voor de coördinatie van de maatregelen, het realiseren van de specifieke ProRail-projecten zoals aanleg ATB-vv en het samen met vervoerders realiseren van projecten zoals ORBIT en upgrading S-borden. NS is verantwoordelijk voor de specifieke NS-projecten, zoals het verzwaren van het remcriterium van het materieel.
Relevante indicator(en)	Informatie-indicatoren: <ul style="list-style-type: none"><li>• Aantal STS-passages Hoofdrailnet (exclusief technische STS-passages).</li></ul>

## 6.2 Verbeterprogramma HSL-Zuid

Verbeterprogramma HSL-Zuid	
Doel/scope	<p>Het Verbeterprogramma HSL-Zuid richt zich op het continu blijven verbeteren, het beheersen van productstappen en het stabiliseren van de prestaties op de HSL-Zuid van de Intercity direct Amsterdam–Rotterdam(–Breda) en de Intercity Den Haag–Eindhoven en van het Nederlandse trajectdeel van de Intercity Brussel.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Continu blijven verbeteren door via bestaande overlegstructuren operationele focus te houden en (prestatie)afspraken met de teams in de uitvoering te maken.</li><li>• Beheersen van productstappen (of materieelinvoerties) door het betrekken van de lijnorganisatie in de voorbereiding op de productstappen en door het scherp monitoren bij introducties.</li><li>• Prestaties stabiliseren door ze maandelijks te monitoren en halfjaarlijks het verloop te analyseren. Indien er sprake is van een negatieve trend bepalen we de oorzaak en ondernemen we acties om de trend om te buigen.</li></ul>
Scopewijziging(en)	Geen scopewijzigingen ten opzichte van vorig jaar.
Start- en einddatum	Start: januari 2017 <sup>8</sup> Einddatum: in overleg
Mijlpalen	Net zoals in de voorgaande jaren volgt het Verbeterprogramma in 2024 de HSL-governance nauwgezet om de operationele sturing verder te ontwikkelen. Hierbij is van belang dat de LIM-POB-structuur (Logistiek, Infra, Materieel, Personeel, Organisatie en Bijsturing) behouden blijft en we daarmee het continue verbeterproces met dezelfde focus blijven hanteren. We monitoren de verdere instroom van ICNG en indien nodig ondersteunen we in het Verbeterprogramma de lijnorganisatie in het treffen van verbetermaatregelen.
Activiteiten 2024	<p>De focus ligt op het continu blijven verbeteren, het beheersen van productstappen en het stabiliseren van prestaties.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Het Verbeterprogramma blijft de lijnorganisatie stimuleren en ondersteunen in het verbeteren van de prestaties op de HSL-Zuid.</li><li>• We kijken integraal bij ontwerp en introductie van nieuwe productstappen in de komende jaren, waardoor we de impact op de HSL-prestaties meenemen in de besluitvorming. Verwachte productstappen voor de komende jaren zijn o.a. introductie ICNG(-B), Airport Sprinter en doorkoppeling HSL-Zuid met HRN.</li></ul>
Programma-Verantwoordelijkheden	We sturen, samen met ProRail, op het verbeteren van de reizigerspunctualiteit 5 minuten van de Intercity direct, de IC Den Haag–Eindhoven en het Nederlandse traject van de Intercity Brussel op de HSL-Zuid. We hebben, net als ProRail, een programmateam ingericht om de voortgang binnen het eigen domein te bewaken. Deze teams werken nauw samen. In de stuurgroep HSL-Zuid en in het Alliantieoverleg HSL-Zuid (onder leiding van IenW) overleggen we respectievelijk twee keer en vier keer per jaar over de voortgang en effecten van het Verbeterprogramma gerapporteerd en sturen we waar nodig bij.
Relevante indicator(en)	<p>Het Verbeterprogramma heeft effect op:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Prestatie-indicator Reizigerspunctualiteit 5 minuten HSL</li><li>2. Prestatie-indicator Zitplaatskans in de spits HSL</li><li>3. Prestatie-indicator Algemeen klantoordeel HSL</li><li>4. Informatie-indicator Reizigerspunctualiteit 15 minuten HSL</li><li>5. Informatie-indicator Aankomstpunctualiteit HSL</li><li>6. Informatie-indicator Gereden treinen HSL</li></ol>

<sup>8</sup> Het Verbeterprogramma bestond al vanaf begin 2016 en is vanaf 2017 onder concessiesturing gebracht. Zie ook Kamerstuk 33 678, nr. 495 d.d. 13 december 2016.

### 6.3 Programma Cybersecurity

Programma Cybersecurity	
Doel/scope	Het zoveel als redelijkerwijs mogelijk verbeteren van de cyberweerbaarheid en de cyberveiligheid van het reizigersvervoer op het hoofdrailnet. We spannen ons samen met ProRail en IenW in om de cybersecurity-governance voor de spoorsector verder vorm te geven. Zo stellen we in deze governance, ieder vanuit de eigen rol en verantwoordelijkheden, samen een gemeenschappelijk meerjarenplan voor cybersecurity in de spoorsector op.
Scopewijziging(en)	n.v.t.
Start- en einddatum	1 januari 2021 tot einde huidige vervoerconcessieperiode
Mijlpalen	<ol style="list-style-type: none"><li>1. NS geeft mede vorm aan de nieuwe cybersecurity-governance spoorsector (behaald).</li><li>2. NS neemt, voor zover relevant, deel aan in het kader van deze governance bepaalde gremia (behaald).</li><li>3. NS levert een bijdrage aan het opstellen van een plan van aanpak voor cybersecurity, voor de Roadmap Vitaal Spoorvervoer (behaald).</li><li>4. NS voert acties uit de Roadmap Vitaal Spoorvervoer uit (mijlpalen conform actieprogramma Vitaal Spoorvervoer)</li></ol>
Activiteiten 2024	In samenspraak met ProRail en IenW hebben we besloten de activiteiten die vallen onder het programma en de governance cybersecurity onder te brengen in het actieprogramma Vitaal Spoorvervoer en/of de nationale Spoor-ISAC (Information Sharing and Analysis Centre). NS geeft samen met ProRail en andere partijen uit de sector verder invulling aan de cybersecurity-acties zoals opgenomen in het actieprogramma Vitaal Spoorvervoer en we rapporteren over deze activiteiten conform de governance ervan. We sluiten samen met ProRail aan op relevante Europese gremia voor cybersecurity op het spoor, zoals de Europese ISAC. We participeren daarnaast in de nationale ISAC om informatie-uitwisseling in de sector verder te stimuleren.
Programma-Verantwoordelijkheden	De verantwoordelijkheden voor en besturing van het actieprogramma Vitaal Spoorvervoer zijn vastgelegd in het actieprogramma Vitaal Spoorvervoer en de governance Vitaal Spoorvervoer.
Relevante indicator(en)	n.v.t.

### 6.4 Reactie adviezen

Voor het Vervoerplan 2024 doorlopen we de consultatieprocedure bij externe stakeholders. Deze consultatie is op 29 juni 2023 gestart met het toezenden van het Vervoerplan 2024 op hoofdlijnen aan de consumentenorganisaties zoals vertegenwoordigd in het Locov, de decentrale overheden deelnemend aan de landsdelige OV- en Spoortafels en aan ProRail. We hebben deze partijen gevraagd om advies te geven en eventuele vragen te stellen en/of opmerkingen te plaatsen. We hebben de geconsulteerde partijen aangeboden een gesprek te voeren over het Vervoerplan 2024 op hoofdlijnen.

We hebben de reactie van de geconsulteerde partijen medio augustus 2023 ontvangen. De vragen, adviezen en opmerkingen helpen ons met het aanscherpen en verbeteren van het Vervoerplan 2024. Hoe we gebruik hebben gemaakt van deze input bij het opstellen van het Vervoerplan koppelen we terug aan de geconsulteerde partijen. Wijzigingen die we naar aanleiding van de consultatie in het Vervoerplan 2024 hebben verwerkt en acties die we ondernomen hebben, naast verschillende tekstuele aanpassingen en verduidelijkingen, zijn onder andere:

- Het explicieter uitwerken van acties en maatregelen in het hele Vervoerplan, vooral in hoofdstuk 2;
- Het opnemen van actuele teksten over de dienstregeling 2024;
- Verschillende aanpassingen en toevoegingen in de paragraaf over internationaal spoorvervoer, bijvoorbeeld over de Eurostar Terminal.

### 6.5 Prestatie- en informatie-indicatoren 2024

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



## 6.6 Beleidsprioriteitenbrief van IenW

Ministerie van Infrastructuur  
en Waterstaat

> Retouradres Postbus 20901 2500 EX Den Haag

Nederlandse Spoorwegen  
Bescherming persoonlijke levenssfeer

Postbus 2025  
3500 HA Utrecht

**Bestuurskern**  
Dir. Openbaar Vervoer en Spoor  
Aansturing NS en ProRail

**Ons kenmerk**  
IENW/BSK-2023/10628E

Datum 30 mei 2023  
Betreft Beleidsprioriteiten Vervoerplan 2024

Geachte **Bescherming persoonlijke levenssfeer**

De spoorsector heeft de afgelopen jaren voor een aantal grote uitdagingen gestaan, waaronder COVID-19, de krappe arbeidsmarkt en de inflatie. De reiziger, maar ook het personeel van vervoersbedrijven, heeft veel last gehad van de consequenties van deze ontwikkelingen. Ik heb waardering voor de voortdurende inzet van NS en haar personeel in deze omstandigheden. Samen met NS blijf ik me ook in toekomst inzetten voor de kwaliteit van het reizigersvervoer per spoor.

In het kader van de concessie voor het hoofdrailnet 2015-2025 werkt NS jaarlijks de plannen voor het komende jaar nader uit in het vervoerplan. Op grond van artikel 15 van de vervoerconcessie start de vervoerplancyclus jaarlijks met de beleidsprioriteitenbrief. Met deze brief geef ik NS prioriteiten en aandachtspunten mee voor het volgende jaar. De beleidsprioriteiten baseer ik mede op basis van de actuele prestaties van NS, en zijn gericht op het voldoen aan de concessieverplichtingen en het invulling geven aan de in de concessie benoemde prestatiegebieden (zoals een aantrekkelijk vervoersproduct en capaciteit van het spoorvervoer). Ik verwacht dat NS de prioriteiten in het vervoerplan 2024 een herkenbare plek geeft en de prioriteiten van concrete maatregelen voorziet.

De huidige Hoofdrailnetconcessie eindigt met ingang van 1 januari 2025. Deze beleidsprioriteitenbrief is dan ook de laatste onder de huidige concessie. Ten tijde van het schrijven van deze beleidsprioriteitenbrief wordt er door IenW en NS gewerkt aan de afspraken in het kader van de nieuwe concessie voor het hoofdrailnet vanaf 2025. Ook in deze concessie zullen de beleidsprioriteitenbrief en het vervoerplan een belangrijk onderdeel vormen van de aansturing- en beheercyclus.

### Beleidsprioriteiten 2024

Voor 2024 geef ik NS de volgende prioriteiten mee:

1. Basis op orde;
2. Laagdrempelig en aantrekkelijk OV;
3. Kennisdeling en inzicht.

Pagina 1 van 5

#### Ad 1) Basis op orde

De afgelopen jaren hebben laten zien dat het onder alle omstandigheden borgen van de betrouwbaarheid, continuïteit en kwaliteit van het spoorvervoer geen vanzelfsprekendheid is. De (aanhoudende) impact van de coronapandemie op het reisgedrag, en meer recentelijk de personeelsproblematiek, illustreren dit. Het OV is afhankelijk van reizigers, én van medewerkers die zich elke dag inzetten voor goed en betrouwbaar openbaar vervoer.

**Bestuurskern**  
Dir. Openbaar Vervoer en  
Spoor  
Aansturing NS en ProRail

**Ons kenmerk**  
IENW/BSK-2023/106286

Het afgelopen jaar heeft NS veel last gehad van een personeelstekort en hoger verzuim. Als gevolg van de tekorten (onder met name hoofdconducteurs) heeft NS zich in de tweede helft van afgelopen jaar genoodzaakt gezien de dienstregeling af te schalen om personeelsroosters rond te krijgen, de werkdruk te verlichten, en gelijktijdig een betrouwbare dienstregeling te kunnen bieden. De reiziger heeft hier veel hinder van ondervonden, onder andere als gevolg van de inzet van kortere treinen, een afname in het aantal reis- en overstapmogelijkheden en langere reistijden. Begin 2023 betrof de afschaling circa 13% aan treinkilometers ten opzichte van de beoogde dienstregeling. Als concessieverlener voor het hoofdrailnet, hecht ik grote waarde aan de kwaliteit en betrouwbaarheid van het reizigersvervoer over het hoofdrailnet. Daarom staat 'basis op orde' als beleidsprioriteit op één. Ik vraag NS om zich in 2024 onverminderd maximaal in te spannen om de personeelsproblematiek op te lossen en de impact van het tekort op de reiziger te minimaliseren.

In 2022 heeft NS een *integrale aanpak personeelstekort* ontwikkeld en maatregelen getroffen om de impact van het tekort voor reizigers zoveel mogelijk te beperken. Ik vraag NS deze integrale aanpak periodiek te (blijven) herijken op basis van actuele ontwikkelingen en inzichten, en op basis van de met reeds getroffen maatregelen behaalde resultaten. Bijvoorbeeld met intensivering, wijziging of verlenging van bestaande (tijdelijke) maatregelen, en de ontwikkeling van nieuwe maatregelen. Meer organisaties binnen en buiten de OV sector kampen met personeelstekorten. Ik vraag NS om te onderzoeken waar samenwerking met andere partijen (zoals ProRail en andere vervoerders) in het aanpakken van het tekort mogelijk en zinvol is. Ik denk dan aan het opzetten van gezamenlijke wervings- en publiekscampagnes en het uitwisselen van best practices rond onderwerpen zoals medewerkerstevredenheid en vitaliteit. Dit met als doel om (ook op langere termijn) voldoende personeel beschikbaar te hebben voor volwaardige dienstregelingen.

Aanvullend op de maatregelen die NS in het kader van de integrale aanpak personeelstekort heeft genomen en die benoemd zijn in de Kamerbrief van 13 februari jl.<sup>1</sup>, vraag ik NS om maatregelen gericht op de continuïteit van dienstverlening, zoals de uitwerking van alternatieve operationele modellen, te verkennen en verder uit te werken. Daarbij rekening houdend met onder andere ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, de ontwikkeling van de vervoervraag (op de korte én lange termijn) en demografische en economische trends. Daarbij kunnen ook maatregelen op het gebied van digitalisering, innovatie en automatisering in beschouwing worden genomen.

Tot slot vraag ik NS in het kader van de beleidsprioriteit 'basis op orde' om de stappen voor tussentijdse wijzigingen van de dienstregeling 2024 inzichtelijk te maken, en waar mogelijk het proces en de communicatie daaromtrent verder te

<sup>1</sup> Kenmerk IENW/BSK-2023/34888

optimaliseren. Ik verwacht dat NS daarbij eventuele lessen betreft, die te leren zijn rond de communicatie over afschaling en wijziging van de dienstregeling in 2022 en 2023. Ik benadruk daarbij het belang van tijdige en betekenisvolle afstemming met consumentenorganisaties, decentrale overheden en andere vervoerders. Ten aanzien van de (verdere) opschaling van de dienstregeling in 2024 verwacht ik dat u rekening houdt met de (verwachte) vervoersvraag, en de spreiding van reizigers over de verschillende dagen en dagdelen, maar dat u er gelijktijdig zorg voor draagt dat ook de reiziger op rustigere momenten en minder drukke trajecten kan rekenen op een goed vervoersproduct met aantrekkelijke frequenties.

**Bestuurskern**  
Dir. Openbaar Vervoer en  
Spoor  
Aansturing NS en ProRail

**Ons kenmerk**  
IENW/BSK-2023/106286

#### Ad 2) Laagdrempelig en aantrekkelijk OV

Ik hecht grote waarde aan het gebruiksgemak en een goede toegankelijkheid van het OV voor de hele samenleving. Iedereen moet gebruik kunnen maken van het OV en verdere verbetering op dit vlak zal altijd moeten worden nagestreefd. Ik vraag NS daarom samen met reizigers(vertegenwoordigers) te onderzoeken welke (aanvullende) maatregelen zij kan treffen om het gebruiksgemak van het OV verder te verbeteren en om nieuwe en bestaande reizigers te verleiden om (weer en meer) gebruik te maken van het OV.

Ik vraag NS om zich in te spannen om de drempel voor het reizen met de trein te verlagen en onder andere creatieve oplossingen op het gebied van tarifiering en ticketing te onderzoeken, zodat alle reizigers- en reizigersgroepen een zo laagdrempelig mogelijke toegang hebben tot het OV, uiteraard ook met aandacht voor betaalbaarheid. Daarbij denk ik aan maatregelen als:

- Het voortzetten van NS Voordeel en andere (tijdelijke) kortingsacties en producten en/of het uitbreiden hiervan, om de trein een aantrekkelijk alternatief voor de auto te laten zijn, en met aandacht voor groepen als jongeren, ouderen en gezinnen. Ik vraag NS om bij het uitbreiden of wijzigen van dit productaanbod consumentenorganisaties actief te betrekken.
- Een bijdrage leveren aan het onderzoeken van verschillende concrete voorstellen om te komen tot een nationaal ticket met een (tijdelijk) verlaagd tarief, inclusief de (financiële) haalbaarheid hiervan en voor zover nog niet in 2023 gerealiseerd. Ik vraag NS dit te doen in samenwerking met andere vervoerders, kennisinstituten (o.a. het KiM) en het Rijk, ook in het kader van de gesprekken over 'de korte termijn uitdagingen' die plaatsvinden in het NOVB. Een dergelijk nationaal ticket zou een impuls aan het OV-gebruik moeten geven (reizigersterugkeer) en is mede geïnspireerd op de recente ervaringen in verschillende Europese landen<sup>2</sup>. Ik vraag u daarbij te onderzoeken hoe de kosten van een dergelijk ticket kunnen worden beheerst, door bijvoorbeeld een optimale(re) benutting van bestaande capaciteit, het genereren van 'nieuwe reizen' op rustige(re) momenten of dagen, of het 'terugwinnen van de reiziger';
- Bij de bovengenoemde uitwerkingen de conclusies van het momenteel lopende tariefonderzoek en de afspraken in het kader van de nieuwe hoofdrailnetconcessie in acht te nemen.

<sup>2</sup> Zoals Duitsland (9 en 49-euro-ticket), België (testabonnement) en Oostenrijk (klimaatticket).



Het gemakkelijk plannen, boeken en betalen van een (internationale) reis heeft een belangrijke invloed op het gebruik van het OV en kan derhalve zowel drempelverlagend als verhogend werken. Met OVPay levert NS een bijdrage aan het gebruiks- en betaalgemak in het OV. Ten behoeve van het verder verlagen van de drempel om met het OV te reizen, vraag ik NS bij te blijven dragen aan de verdere ontwikkeling van OVPay en zich daarbij ook in te spannen voor het uitbreiden van de mogelijkheden voor houders van kortingskaarten en abonnementen.

**Bestuurskern**  
Dir. Openbaar Vervoer en  
Spoor  
Aansturing NS en ProRail

**Ons kenmerk**  
IENW/BSK-2023/106286

Tot slot vraag ik NS om mogelijke verbeteringen in het boekingsproces van deur-tot-deur reizen en van internationale reizen te identificeren en uit te werken. Daarbij kan gedacht worden aan het zelfstandig en/of in CER-verband inspannen om drempels weg te nemen voor het boeken van tickets voor een internationale treinreis en voor een reis met meerdere modaliteiten (deur-tot-deurreis), bijvoorbeeld door het aanbieden van combitickets, door het faciliteren van verkoop door derden (bijv. MaaS-dienstverleners) en door verdere verbeteringen in de reis van de klant (van boekingsproces tot aankomst), mede geïnspireerd op initiatieven van andere vervoerders, landen en regio's.

### Ad 3) Kennisdeling en inzicht

Informatie over prestaties en gebruik van het spoorstelsel, de ontwikkeling van reizigersstromen op korte en lange termijn, en zaken als sociale veiligheid en reizigerswaardering is essentieel om (regionaal en landelijk) beleid te maken, en om ervoor te zorgen dat verschillende delen van het netwerk, en verschillende modaliteiten, optimaal op elkaar aansluiten. Nu en in de toekomst. Ook draagt goede ontsluiting van data bij aan economische en maatschappelijke innovatie (bijvoorbeeld met de ontwikkeling van apps, informatiediensten). Vanwege het belang en de almaar toenemende potentie van goede data-ontsluiting, werk ik ook in de nieuwe HRN concessie aan bepalingen ten aanzien van transparantie, beschikbaarheid van data en gedifferentieerd inzicht in prestaties. Ik ga er van uit dat NS in 2024, in het kader van de implementatie van de nieuwe concessie, aan verdere verbeteringen op dit vlak werkt.

Data over reizigersgedrag vormt een belangrijke bron voor het signaleren van knel- en aandachtspunten, en verbetermogelijkheden, wat de basis vormt voor beleid op het gebied van onder andere (duurzame) mobiliteit, woningbouw en gebiedsontwikkeling. Om daarmee bij te dragen aan deze grote, landelijke opgaven, vraag ik NS om (ontwikkelingen in) reizigersaantallen op korte en lange termijn te blijven monitoren en om waar mogelijk relevante verschillen tussen type reizigers (zakelijk en recreatief; stedelijk en regionaal gebied; et cetera) in beeld te brengen. Ik vraag NS om op basis hiervan kennis en inzicht actief te delen met tenminste het ministerie van IenW en decentrale overheden ten behoeve van beleidsontwikkeling. Hierbij kan gedacht worden aan het in beeld brengen van kansen en bedreigingen ten aanzien van reizigersontwikkelingen en het onderzoeken van gerichte communicatie en aanbod om gedragsverandering (van bijvoorbeeld bewoners van nieuwe woningbouwlocaties) te beïnvloeden.

In het kader van de beschikbaarheid van data heeft NS de afgelopen jaren een bijdrage geleverd aan het, door CROW beheerde en voor beleidvorming bedoelde, 'dashboard deur-tot-deur'. Ik vraag NS zich in te spannen om er met de betrokken partijen voor te zorgen dat het dashboard deur-tot-deur openbaar gemaakt wordt, indien dat vóór 2024 nog niet is gebeurd. Aanvullend vraag ik NS om een bijdrage te leveren aan de verdere ontwikkeling en verbetering van dit dashboard. Ten

slotte vraag ik NS om zich, in het kader van het Landelijk convenant sociale veiligheid, in te blijven spannen om incidenten en aanleidingen van incidenten te registreren conform de afspraken van in 2022 uitgevoerde herijking van de ABC-incidenten registratie, in samenwerking met de andere vervoerders en ten behoeve van het zicht op de sociale veiligheid in het OV.

**Bestuurskern**  
Dir. Openbaar Vervoer en  
Spoor  
Aansturing NS en ProRail

**Ons kenmerk**  
IENW/BSK-2023/106286

**Tot slot**

Ik verwacht dat u de hierboven genoemde beleidsprioriteiten een herkenbare plek geeft in het vervoerplan 2024 en de uit te voeren acties en maatregelen concreet beschrijft. Tevens verwacht ik dat NS net als in eerdere vervoerplannen uitgebreid ingaat op de programma's onder concessiesturing die zij in 2024 uitvoert en laat zien op welke wijze programma's bijdragen aan prestatieverbetering en de realisatie van de doelen van onder andere de Lange Termijn Spooragenda en het OV Toekomstbeeld. Ook verwacht ik dat NS in haar vervoerplan in gaat op haar *integrale aanpak personeelstekort*. Dit alles zal ik meewegen in mijn beoordeling van het vervoerplan voor het jaar 2024.

Hoogachtend,

DE STAATSSECRETARIS VAN INFRASTRUCTUUR EN WATERSTAAT,



drs. V.L.W.A. Heijnen

## Bijlage 1 - Programma's onder concessiesturing

Programma's  
**STS verbeterprogramma  
(samen met ProRail)**

Toelichting  
Het STS-verbeterprogramma is gericht op het verhogen spoorwegveiligheid (botsrisico trein-trein) door vermindering van zowel het aantal STS passages, als het bereiken van gevaarpunten als het aantal ongevallen.

**Verbeterprogramma HSL-Zuid**

Het Verbeterprogramma HSL-Zuid richt zich hoofdzakelijk op het verminderen van de uitval op de HSL-Zuid en op het verbeteren van de punctualiteit. Vanaf 2018 is de Intercity Brussel op het Nederlandse deel van de HSL-Zuid ook in de scope van het verbeterprogramma opgenomen.

**Programma Cybersecurity**

Het programma Cybersecurity heeft als doel om de cyberweerbaarheid en de cyberveiligheid van het vervoer op het hoofdrailnet zoveel als redelijkerwijs mogelijk te verbeteren. In het programma werken NS, ProRail en IenW gezamenlijk aan dit doel.

**Bestuurskern**  
Dir. Openbaar Vervoer en  
Spoor  
Aansturing NS en ProRail

**Ons kenmerk**  
IENW/BSK-2023/106286