Vervoerplan NS 2019

Inhoud

1 Inleiding en context 3
- 1.1 Context en ontwikkelingen 3
- 1.2 Koers en keuzes NS 5
- 1.3 Beleidsprioriteiten 5
- 1.4 Prestatie-indicatoren: ambitie om de streefwaarden 2019 te realiseren 6
- 1.5 Indeling 7

2 Een aantrekkelijke reis 8
- 2.1 Algemeen klantoordeel 8
- 2.2 Reizigerspunctualiteit 9
- 2.3 Zitplaatskans 13
- 2.4 Reisinformatie 15
- 2.5 Gastvrijheid 17
- 2.6 Reinheid 18
- 2.7 Contactbeleving 20
- 2.8 Stations van wereldklasse 21
- 2.9 Drempelloos reizen 22
- 2.10 Tijdsbesteding 24

3 Randvoorwaarden 25
- 3.1 Samenwerking 25
- 3.2 Versterken van de regionale samenwerking 26
- 3.3 Samenwerking bij werkzaamheden 30
- 3.4 Verdere openstelling van data en transparantie over prestaties 31
- 3.5 Veiligheid 32
- 3.6 Toegankelijkheid 33
- 3.7 Duurzaamheid 34
- 3.8 Innovatie 36
- 3.9 Benchmark 36

4 Risicoanalyse 37

5 Bijlagen 40
- 5.1 Programma Verbeteraanpak Trein Schiphol Utrecht Nijmegen (VATSUN) 40
- 5.2 STS-verbeterprogramma 41
- 5.3 Verbeterprogramma HSL-Zuid 43
- 5.4 Programma Uitvoering en betrouwbaarheid HSL-Zuid diensten 44
- 5.5 Reactie adviezen 44
- 5.6 Beleidsprioriteitenbrief IenW 45
- 5.7 Prestatie- en informatie-indicatoren 2019 50
- 5.8 Top 10 drukke treinen HRN 2019 50

1 Inleiding en context

In dit Vervoerplan 2019 beschrijven we, conform artikel 15 van de vervoerconcessie 2015 – 2025, hoe we in 2019 op het hoofdrailnet een goed product voor de reiziger willen neerzetten en zo bijdragen aan het realiseren van de doelen uit de Lange Termijn Spooragenda. Ook beschrijven we hoe we invulling geven aan de door het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (hierna ook: IenW) benoemde beleidsprioriteiten voor 2019. Deze beleidsprioriteiten zijn 1) Blijvende inzet op een betrouwbare operatie 2) Verdere openstelling van data en transparantie over prestaties en 3) Versterken van de regionale samenwerking.

Het afgelopen jaar zette NS goede prestaties neer voor de reizigers: in 2017 realiseerden we voor alle prestatie-indicatoren de bodemwaarden die we met IenW hebben afgesproken. Er reden in jaren niet zoveel treinen op tijd en de reizigers waren tevredener dan ze ooit zijn geweest. Deze goede prestaties hebben we in de eerste helft van 2018 voortgezet. Verder hebben we op het gebied van duurzaamheid en toegankelijkheid de afgelopen jaren mooie stappen gemaakt. Zo rijden alle treinen op groene stroom en is de toegankelijkheid van de vernieuwde SLT-Sprinters verbeterd. Deze verbeteringen beïnvloeden ons financiële resultaat. Een bedrijfsvoering met voldoende rendement heeft onze aandacht. Ook in 2019 blijven we elke dag werken aan een goed product voor onze reizigers. Het vervoerplan 2019 is hiervan een ambitieuze uitwerking, die wij samen met onze partners waar willen maken.

1.1 Context en ontwikkelingen

Nederland bereikbaar houden, dát is de uitdaging van de komende decennia. We zien de afgelopen jaren een groeiende en veranderde vraag naar mobiliteit waarvan de verwachting is dat deze zich gaat voortzetten. Zo is er sprake van verdergaande verstedelijking en economische groei, en tegelijkertijd van demografische krimp in verschillende regio's. In de komende periode verwachten we met name in de Randstad een forse groei van het reizigersvervoer. Tot 2040 gaat het landelijk om 10% tot 30%, waarbij voor de trein een groei verwacht wordt tussen de 27%-45%[1]. Het maatschappelijk fenomeen van piekbelasting in de spits zal de komende jaren urgenter worden en vraagt om creatieve aanpakken en oplossingen in samenwerking met andere maatschappelijke spelers.

Het mobiliteitslandschap in Nederland is tegelijkertijd volop in beweging. Mensen gaan meer en anders reizen. Belangrijk is dat mensen snel, comfortabel, betrouwbaar en betaalbaar kunnen reizen. Voorzien in de wensen van reizigers vraagt om een multimodale aanpak. Dat betekent stevig investeren en versterken van het (collectief) openbaar vervoer waar het moet én flexibel en slim aansluiten op alle andere vormen van mobiliteit.

1 *Nationale Markt en Capaciteit Analyse (NMCA), ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, 2017.*

We zien de trend van bezit naar gebruik. Reizigers zijn vaker bereid voorzieningen te delen, en hebben steeds hogere verwachtingen. Ook op het gebied van duurzaamheid stelt de samenleving steeds hogere eisen aan mobiliteit: mobiliteit moet een bijdrage leveren aan het realiseren van de klimaatdoelen.

Ook aan de aanbodkant zijn er veranderingen op komst. Bijvoorbeeld nieuwe vormen van vervoer: elektrische en zelfrijdende auto's, vraaggestuurde concepten en uitbreiding van vervoersconcepten zoals lightrail. NS zet daarom in op innovatie, bijvoorbeeld met de doorontwikkeling van de NS-app en door samenwerkingen met start-ups op het gebied van mobiliteit aan te gaan. Om de ambities op de lange termijn te realiseren is meer geld nodig voor investeringen, en (volgens NS en andere partijen in de sector) voor een systeemsprong naar een duurzaam en multimodaal OV- en mobiliteitsnetwerk. Ook moeten we als sector kijken of we meer kunnen doen met de huidige beschikbare budgetten.

Werken aan een bereikbaar Nederland kan alleen in samenwerking tussen vervoerders, overheden, reizigersorganisaties en andere belanghebbenden. NS participeert daarom met de Rijksoverheid, provincies, metropoolregio's, andere vervoerders en ProRail in de uitwerking van Toekomstbeeld OV: een visie op de rol van openbaar vervoer in het mobiliteitssysteem van Nederland in 2040. Komend jaar vraagt de visieontwikkeling om stappen richting een concrete vertaling naar een werkagenda met projecten, acties en samenwerkingsinitiatieven.

Elke dag draagt NS bij aan het bereikbaar houden van Nederland. Nederland staat in een internationale vergelijking[2] in de top drie qua treinpunctualiteit 5 minuten en de klanttevredenheid over onze dienstverlening stijgt. NS heeft een belangrijke rol en verantwoordelijkheid in het bereikbaar en in beweging houden van Nederland en zet zich als 'mobiliteitspartner' hiervoor in. We hebben samen met onze partners, waaronder ProRail, verbeteringen doorgevoerd voor de reiziger, zoals hoogfrequent reizen en de introductie van nieuwe Sprinters. Het is van belang dat tijdens de omvorming van ProRail tot zelfstandig bestuursorgaan de samenwerking gecontinueerd kan worden en de focus op een goed product voor de reiziger blijft. Maar onze reizigers reizen niet alleen per trein, ze leggen een reis af van deur-tot-deur. We denken mee over het bereikbaar houden van Nederland en hebben daarbij ook oog voor maatwerk in de verschillende regio's. Dit doen we samen met partners die een belangrijke rol spelen in het multimodaal vervoer; met trein, bus, OV-fiets en auto.

2019 wordt een belangrijk jaar voor NS, omdat we dat jaar de eerste helft van de concessieperiode afronden. In 2019 toetst IenW of de uitvoering van de vervoerconcessie door NS heeft geleid tot de voor de Lange Termijn Spooragenda noodzakelijke verbetering. De ingezette verbeteringen willen we dit jaar vasthouden en we streven naar een positief oordeel van IenW.

In 2017 hebben we alle prestatieafspraken met het ministerie van IenW gehaald en het klantoordeel steeg verder. Een beter product voor de reizigers vergde stevige investeringen: de verbeteringen van de vele facetten van onze dienstverlening raken aan ons financiële resultaat. Om toekomstige investeringen in nieuwe treinen te kunnen blijven financieren en het treinkaartje betaalbaar te houden, zullen we de balans zoeken tussen hoge ambities in kwaliteit en het financieel rendement. Daarbij blijven we ons vanzelfsprekend inzetten om de prestaties op peil te houden en de streefwaarden voor 2019 te realiseren.

2 Bronnen: UIC statistiek, jaarverslagen, ERA service quality reports.

1.2 Koers en keuzes NS

Ook in 2019 zijn de koers en keuzes van onze strategie Spoorslags Beter (2016-2019) leidend in onze werkwijze. Door nadrukkelijk te kiezen voor drie kernactiviteiten zetten we de reiziger op 1, 2 en 3 en vullen we onze rol als maatschappelijke speler op het gebied van duurzame mobiliteit in Nederland verder in. De drie kernactiviteiten in Spoorslags Beter zijn:

1. Het verbeteren van de prestaties op het hoofdrailnet inclusief de HSL-Zuid en daarmee samenhangende internationale treindiensten. Onze reizigers een goede treinreis bieden, dat is de kern.
2. Daarvoor moeten wij ook zorgen voor stations van wereldklasse. Zonder station, geen trein. De reizigers verwachten op stations gemakkelijke aansluitingen en een veilig en comfortabel verblijf. Dit doen we in nauwe samenwerking met ProRail en in overleg met onder andere lokale overheden.
3. Bijdragen aan de reis van deur-tot-deur: voor de reiziger begint en eindigt daar de reis. We willen reizigers één reis laten ervaren, ook al zijn daar verschillende aanbieders bij betrokken. Dit betekent onder meer dat we goede reisinformatie bieden, betaalmethoden eenvoudiger maken en werken aan goede aansluitingen op andere vervoermiddelen zoals de bus.

   Deze focus draagt bij aan onze ambitie om de reiziger centraal te stellen. Tegelijkertijd denken wij na over de wereld van morgen waarin we Nederland bereikbaar willen houden en over hoe wij ook op lange termijn relevant voor Nederland blijven. Om te komen tot een herijking van de missie, visie en strategie voor NS betrekken we onze medewerkers en stakeholders. We blijven in dialoog met stakeholders met wie we reeds een relatie hebben, zoals ministeries, vakbonden, (decentrale) overheden, leden van de Mobiliteitsalliantie, consumentenorganisaties, natuur- en milieuorganisaties, brancheverenigingen. Daarnaast staan we open voor de inzichten van nieuwe stakeholders. En we blijven kijken naar nieuwe allianties en dialogen, zoals met studenten en commerciële organisaties die koploper zijn op het gebied van innovatie en data.

1.3 Beleidsprioriteiten

Jaarlijks ontvangt NS de beleidsprioriteitenbrief van het ministerie van IenW met haar prioriteiten en aandachtspunten voor de uitwerking van het vervoerplan. Voor 2019 heeft het ministerie van IenW de volgende beleidsprioriteiten vastgesteld:

1. Blijvende inzet op een betrouwbare operatie. Met deze prioriteit vraagt het ministerie van IenW aan NS om – in samenwerking met ProRail – zich te blijven inspannen om een betrouwbare operatie op het hoofdrailnet te kunnen waarmaken, en zo het ambitieniveau dat ligt besloten in de streefwaarden te realiseren. Specifieke aandacht vraagt IenW voor het verbeteren van de reizigerspunctualiteit, zitplaatskans, en voor verstoringen veroorzaakt door NS.
2. Verdere openstelling van data en transparantie over prestaties. IenW vraagt NS om het verder openstellen van data en het verbeteren van transparantie over prestaties. NS zal invulling geven aan deze beleidsprioriteit in lijn met de gemaakte afspraken uit de Kamerbrief Data en Transparantie[3].
3. Versterken van de regionale samenwerking. IenW vraagt NS inzicht te geven in haar belangrijkste activiteiten en prioriteiten in de verschillende regio's om de regionale samenwerking verder vorm te geven.

   De ambities van NS sluiten aan op de beleidsprioriteiten. In het belang van de reiziger wil NS relevante data delen met overheden en andere maatschappelijke partijen die voor de uitvoering van hun publieke taak gebruik willen maken van NS data. Uiteraard heeft NS daarbij oog voor de geldende regels met betrekking tot onder meer privacy en mededinging. Naast de taak die NS heeft op grond van haar concessie om op nationaal niveau de dienstverlening op het hoofdrailnet uit te voeren en te optimaliseren, willen wij oren en ogen hebben voor de behoeften in de regio's. Dit vraagt om maatwerk gezien de verschillende uitdagingen per regio. In samenwerking met partners in de regio zetten wij ons in om het openbaar vervoer voor de reizigers in 2019 en verder te verbeteren. Daarnaast blijven we ons inzetten om de eerste helft van de concessieperiode met mooie resultaten af te kunnen ronden.

3 *Kamerstuk 23645-654 : Kamerbrief over data en transparantie in het openbaar vervoer, d.d.15-01-2018, Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. Te raadplegen via https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/brieven_regering/detail?id=2018Z00332&did=2018D00739*

1.4 Prestatie-indicatoren: ambitie om de streefwaarden 2019 te realiseren

Om de dienstverlening aan reizigers te verbeteren hebben het ministerie van IenW en NS aan het begin van de concessieperiode ambitieuze doelstellingen afgesproken in de vorm van streefwaarden voor 2019. Om de hoge ambities te realiseren vertaalden we de prestatie-indicatoren naar een interne management- en sturingsaanpak met KPI-eigenaren. Bij besluiten wegen we de verbetering van de prestatie-indicatoren af tegen de effecten op andere kwaliteitsaspecten van het treinproduct, zoals bijvoorbeeld de reistijd. Het verbeteren van de dienstverlening vraagt, naast deze sturingsaanpak, investeringen. Om spoorvervoer betaalbaar te houden voeren we het efficiënt uit en zien wij financieel rendement als een essentieel onderdeel van onze afwegingen.

De streefwaarden vormen het ambitieniveau dat wij voor 2019 met het ministerie van IenW hebben afgesproken. NS wil de gemaakte afspraken nakomen. Daarom hebben we het niveau van de afgesproken streefwaarden vastgesteld als ons ambitieniveau voor 2019. Dit betekent dat de progressiewaarden voor 2019 gelijk zijn aan de streefwaarden. Onze ambitie reikt echter verder dan 2019. Tijdens de Midterm Review in 2019 evalueren het ministerie van IenW en NS daarom de set prestatie-indicatoren.

De prestatie-indicatoren laten sinds 2015 een continue verbetering zien en in 2017 werden alle afgesproken bodemwaarden gerealiseerd. Ook in de eerste helft van 2018 zetten we goede prestaties neer. Dit betekent niet dat we achterover kunnen leunen. Reizigersaantallen blijven groeien, het spoor wordt steeds drukker bereden, er is voldoende behandel- en opstelcapaciteit nodig en het aantal werkzaamheden aan het spoor neemt toe. De goede prestaties vasthouden vormt hierdoor een grote uitdaging. Naast de reizigersgroei in de afgelopen jaren waardoor we tegen de grenzen van het systeem aanlopen, heeft Nederland een enorme mobiliteitsopgave die in de toekomst alleen maar groter wordt, ook op het spoor. Elk jaar kiezen meer mensen voor de trein. Daar zijn we blij mee. Tegelijk vergroot dat de kans op drukte en vertraging, ondanks alle maatregelen die we hier samen met onze partners tegen nemen.

Prestatie-indicatoren	Bodem waarde	12-mnds voortschr gem (sept 2018)	Streefwaarde 2019[4]
Algemeen Klantoordeel HRN	74%	84%	80%
Algemeen Klantoordeel HSL	68%	83%	73%
Reizigerspunctualiteit 5 minuten HRN	88,9%	92,5%	91,1%
Reizigerspunctualiteit 15 minuten HRN	96,7%	97,6%	97,3%
Reizigerspunctualiteit 5 minuten HSL	82,1%	84,2%	84,1%
Informatie bij ontregelingen in de trein en op het station totaal	75%	85%	80%
Reisinformatie treinketen	81,4%	85,0%	83,1%
Zitplaatskans in de spits HRN	94,3%	95,2%	95,5%
Top 10 drukke treinen HRN	4,9%	2,9%	4,0%
Zitplaatskans in de spits HSL	91,2%	94,4%	94,9%
Kwaliteit van aansluitingen NS op andere vervoerders op belangrijke knooppunten	94,0%	95,5%	95,6%
Klantoordeel sociale veiligheid in de trein en op het station totaal	81%	90%	83%

1.5 Indeling

In hoofdstuk twee staat de sturing op 'de reiziger op 1, 2 en 3' centraal. Aan de hand van negen thema's bespreken we de kernbehoeften van de reizigers. Deze thema's bepalen onze score op het algemeen klantoordeel. Ieder thema komt aan bod in een aparte paragraaf. We starten met de thema's die uitwerking geven aan de beleidsprioriteit 'blijvende inzet op een betrouwbare operatie', te weten reizigerspunctualiteit en zitplaatskans. Vervolgens behandelen we reisinformatie, gastvrijheid, reinheid, contactbeleving, stations van wereldklasse, drempelloos reizen en tijdsbesteding. Hoewel alleen de thema's reizigerspunctualiteit, zitplaatskans en reisinformatie direct gelinkt zijn aan de prestatie-indicatoren hebben alle negen thema's een grote invloed op het algemeen klantoordeel.

Hoofdstuk drie gaat in op de randvoorwaarden die we op orde willen hebben om een goed product aan de reiziger te bieden. De randvoorwaarden 'versterken van de regionale samenwerking' en 'verdere openstelling van data en transparantie over prestaties' vallen samen met de beleidsprioriteiten van het ministerie van IenW. Daarnaast gaan we ook in op onze samenwerking met andere partijen, veiligheid, duurzaamheid, toegankelijkheid, innovatie en de internationale benchmark.

In hoofdstuk vier bespreken we de risico's die het behalen van onze doelstellingen mogelijk in de weg staan, en de maatregelen die wij treffen om de risico's te beheersen.

In de bijlagen in hoofdstuk vijf beschrijven we de programma's onder concessiesturing. Ook geven we een korte reactie op de adviezen en suggesties die wij op dit vervoerplan-in-wording hebben ontvangen.

4 *Streefwaarde 2019 = Progressiewaarde 2019*

2 Een aantrekkelijke reis

In dit hoofdstuk staat de interne sturing op ‘de reiziger op 1, 2 en 3’ centraal en staan we stil bij het algemeen klantoordeel. Aan de hand van negen thema’s bespreken we de kernbehoeften van de reizigers. Deze thema’s bepalen gezamenlijk onze score op het algemeen klantoordeel.

2.1 Algemeen klantoordeel

Inleiding

Het algemeen klantoordeel is een weergave van de tevredenheid van de reizigers over het reizen per trein. Het is de belangrijkste graadmeter voor de kwaliteit van de dienstverlening van NS. NS rapporteert het percentage van de reizigers dat een oordeel geeft van een 7 of hoger op een schaal van 1 tot 10. We streven ernaar dat in 2019 80% van de reizigers ons een 7 of hoger geeft.

Prestatie-indicator	Bodemwaarde	Realisatie 2017	12-mnds voortschr gem (sept 2018)	Streefwaarde 2019
Algemeen klantoordeel HRN	74%	80%	84%	80%
Algemeen klantoordeel HSL-Zuid	68%	77%	83%	73%

Hoe wordt het algemeen klantoordeel bepaald?

Uit onderzoek blijkt dat reizigers hun algemeen klantoordeel baseren op de mate waarin NS voldoet aan drie kernbehoeften van reizigers. Dit zijn: het gevoel van controle over hun reis, het gevoel van waardering door NS en het ervaren van vrijheid in tijd en ruimte. Nadere uitwerking leert dat deze drie kernbehoeften zijn opgebouwd uit negen thema’s waarop NS concreet kan sturen:

- voor Controle: punctualiteit, reisinformatie en beschikbaarheid van zitplaatsen.
- voor Waardering: reinheid, gastvrijheid en contactbeleving.
- voor Vrijheid: stations van wereldklasse, drempelloze reis en tijdsbesteding.

De figuur op pagina 9 geeft onze sturingsaanpak op klanttevredenheid weer. Onze prestaties op deze negen thema’s bepalen gezamenlijk het algemeen klantoordeel. De thema’s bestaan uit satisfiers als gastvrijheid, een drempelloze reis en aangename tijdsbesteding en dissatisfiers als punctualiteit, reisinformatie, zitplaatskans en reinheid. Met het verbeteren van zowel de prestaties op de satisfiers als de dissatisfiers werken we aan het realiseren van de afspraken op alle prestatie-indicatoren, waaronder het algemeen klantoordeel.

Figuur 1: sturingsaanpak van NS op klanttevredenheid

Bij dissatisfiers zoals punctualiteit en reinheid willen we basiskwaliteit bieden zodat we de reizigers niet teleurstellen. Tegelijkertijd kunnen we met deze thema's de reizigers niet veel meer tevreden maken, omdat ze deze kwaliteit nu eenmaal van ons verwachten. Conform de wet van de verminderde meeropbrengsten gaat een verder verbeterde punctualiteit bijvoorbeeld steeds minder bijdragen aan de klanttevredenheid: vanaf een hoog prestatieniveau zoals het huidige voegt een hogere punctualiteit niet veel meer toe aan de tevredenheid. Bij satisfiers zoals gastvrijheid en tijdsbesteding kunnen we de reizigers juist positief verrassen, en net die extra beleving geven die leidt tot meer klanttevredenheid en een beter algemeen klantoordeel.

2.2 Reizigerspunctualiteit

Inleiding

Reizigers willen op tijd vertrekken en aankomen. NS werkt, samen met ProRail, continu aan een betrouwbare operatie op het hoofdrailnet. De betrouwbaarheid van de dienstverlening drukken we uit in reizigerspunctualiteit: het verschil tussen de beloofde en de gerealiseerde reistijd op de plaats van bestemming. NS hanteert de indicatoren reizigerspunctualiteit 5 minuten (aankomen binnen vijf minuten van de beloofde aankomsttijd) en reizigerspunctualiteit 15 minuten (aankomen binnen vijftien minuten van de beloofde aankomsttijd).

Hoe draagt reizigerspunctualiteit bij aan de klanttevredenheid?

Een goede punctualiteit en weinig vertraging dragen bij aan het klantoordeel op tijd rijden, wat op zijn beurt bijdraagt aan de prestatie-indicator algemeen klantoordeel. Reizigers verwachten dat we volgens dienstregeling rijden. Als onze treinen niet punctueel rijden heeft dit een negatief effect op de klanttevredenheid. Punctualiteit is hiermee een dissatisfier.

Prestatie-indicator	Bodemwaarde	Realisatie 2017	12-mnds voortschr gem (sept 2018)	Streefwaarde 2019
Reizigerspunctualiteit HRN 5 minuten	88,9%	91,6%	92,5%	91,1%
Reizigerspunctualiteit HSL 5 minuten	82,1%	83,5%	84,2%	84,1%
Reizigerspunctualiteit HRN 15 minuten	96,7%	97,4%	97,6%	97,3%

Hoe werkt NS aan reizigerspunctualiteit?
Wij werken, onder andere samen met ProRail, elke dag aan een betrouwbare dienstverlening door de belofte aan reizigers in de reisplanner (2 dagen voor de reis) zo goed mogelijk waar te maken.

Daarbij werkt NS aan de volgende punten:
- Afstemmen van reizigerswensen en operationele maakbaarheid.
- Uitvoeren van de dienstregeling volgens plan; zo veel mogelijk reizigers krijgen de beloofde reis.
- Bijsturen van de operatie bij afwijkingen van het plan; reizigers krijgen zo snel mogelijk weer een betrouwbare dienstverlening.

Wat willen we de komende jaren bereiken?

Reizigerspunctualiteit HRN
Onze focus op operationele prestaties werpt zijn vruchten af: de prestaties op het gebied van reizigerspunctualiteit liggen (op basis van cijfers tot en met september) in 2018 boven de streefwaarden voor 2019. De inspanningen van NS en ProRail in 2019 zijn vooral gericht op het voortzetten van deze goede prestaties. Dit is gegeven de steeds drukker en complexer wordende omgeving en dienstregeling en de werkzaamheden aan het spoor een behoorlijke ambitie. NS spant zich vanzelfsprekend in om haar reizigers een goede dienstverlening te kunnen blijven bieden. Daarnaast is het voor het kunnen blijven leveren van de huidige goede prestaties en voor een verdere verbetering van de betrouwbaarheid in de toekomst belangrijk dat onder andere de betrouwbaarheid van de infrastructuur verder verbetert.

NS en ProRail sturen op een betrouwbare dienstregeling en op uitvoering volgens de dienstregeling. Afstemming vindt plaats op de gezamenlijke procestafels. Hier worden ervaringen uit de praktijk ingebracht. Ook worden bij het maken van de dienstregeling steeds betere IT-hulpmiddelen gebruikt. Met het monitoren en actief terugkoppelen van de prestaties werken NS en ProRail aan continue verbetering.

Tegen deze achtergrond ondernemen we in 2019 onder meer de volgende acties:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2019
Kwaliteit van het plan[5]	Bij de procestafels werken we aan verdere verbetering van de samenwerking tussen de verschillende schakels in de keten bij NS en ProRail. Na de ontwikkeling en introductie van dit middel, werken we in 2019 verder aan optimalisatie van de procestafels, als een belangrijk middel om de kwaliteit van het plan verder te verbeteren.
Uitvoering van het plan	De uitvoering van het plan verbeteren we verder door onder andere machinisten en conducteurs meer en betere operationele informatie te geven. Bijvoorbeeld door middel van aftellers, dienstkaartjes met vertrektijden in tienden van minuten en TimTim, de tablet met apps voor machinisten. Zo zijn zij in staat om beter op tijd te rijden.
Afwijkingen van het plan	Bij afwijkingen streven we naar zo snel mogelijke terugkeer naar rijden volgens plan. Dit doen we onder andere door activiteiten die zich richten op snellere besluitvorming en sneller afhandelen van verstoringen.

Reizigerspunctualiteit HSL-Zuid

De reizigerspunctualiteit op de HSL-Zuid corridor is mede dankzij het Verbeterprogramma HSL-Zuid van NS en ProRail in 2017 gestegen ten opzichte van de jaren ervoor en is uitgekomen boven de met het ministerie van IenW vastgestelde bodemwaarde. Het jaar 2018 bracht nieuwe uitdagingen met zich mee door onder meer de introductie van de Intercity Brussel en Eurostar over de HSL-Zuid. De ervaring leert dat nieuwe productstappen gepaard kunnen gaan met een dip in de prestaties. Met beide introducties zijn alle doelstellingen voor wat betreft implementatie van het aanbod van het programma Invoering en Betrouwbaarheid HSL-Zuid Diensten behaald. Daarbij introduceren we in de komende jaren nog nieuw materieel op de HSL-Zuid, de Intercity Nieuwe Generatie (ICNG). De insteek van zowel NS als ProRail is dat zij in 2019 uitvoering blijven geven aan het Verbeterprogramma HSL-Zuid. Dit Verbeterprogramma ziet voornamelijk op het verminderen van uitval en het verbeteren van de punctualiteit op de HSL (en daarmee het verbeteren van de prestatie-indicator Reizigerspunctualiteit HSL 5 minuten). Vanaf 2018 is de Intercity Brussel toegevoegd aan de scope van het Verbeterprogramma HSL-Zuid (zie paragraaf 5.3).

De HSL-Zuid blijft – ondanks de specifieke aandacht – een complexe corridor. Een externe analyse, uitgevoerd door Railistics en Triple Bridge[6], concludeert dat de HSL-Zuid corridor na de productstappen in 2018 steeds voller raakt en het daarmee steeds lastiger wordt verstoringen op te vangen. IenW heeft in 2018 €60 mln vrijgemaakt voor maatregelen op de korte en middellange termijn om de infrastructuur van de HSL-Zuid te verbeteren.

Daarnaast stelden NS en ProRail in 2018 na overleg met IenW een langetermijnvisie[7] op voor de HSL-Zuid, met als doel om prestaties op de HSL-Zuid blijvend te verbeteren en op het niveau van het Hoofdrailnet te brengen. Om tot deze verbeterde dienstverlening te komen, zijn investeringen nodig. Daarvoor hebben we ook een maatregelenpakket opgesteld. NS en ProRail hebben deze langetermijnvisie aangeboden aan IenW.

Tegen deze achtergrond ondernemen we in 2019 onder meer de volgende acties:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2019
Verbeterprogramma HSL-Zuid	Zie overzicht in paragraaf 5.3
Dienstregeling	Het rijden van de Intercity Brussel als geheel aparte en extra trein over de gehele HSL-Zuid corridor. Wij verwachten dat deze verandering een positieve invloed heeft op de betrouwbaarheid van de verbinding voor reizigers. Bij een mogelijke verstoring van de Intercity Brussel hebben de Intercity direct-reizigers alsnog de mogelijkheid om elk kwartier te reizen doordat deze viermaal per uur blijft rijden.

5 *Onder het plan verstaan we de dienstregeling zoals die 36 uur van tevoren geldt (inclusief werkzaamheden).*
6 *Kamerstuk 2018D21926 (2018, 22 februari). Eindrapport Externe Analyse HSL-Zuid. Railistics & Triple Bridge. Te raadplegen via https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/detail?id=2018D21926&did=2018D21926*
7 *Kamerstuk 2018D46468 (2018, 27 september). Langetermijnvisie HSL-Zuid-corridor. ProRail & NS. Te raadplegen via https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/detail?id=2018D46468&did=2018D46468*

Verstoringen veroorzaakt door NS

De indicator verstoringen veroorzaakt door NS betreft het aantal impactvolle verstoringen van de treindienst waarvan de oorzaak bij NS ligt. Aanleiding voor verstoringen veroorzaakt door NS zijn bijvoorbeeld defect materieel, een import van vertraging uit het buitenland of het aanpassen van de dienstregeling door een grote vertraging. Oorzaken buiten NS (zoals infrastructuurverstoringen of verstoringen veroorzaakt door derden) zijn hierin niet meegenomen. Een verstoring telt mee als impactvol wanneer er ten minste 680 minuten vertraging is voor alle treinen samen die gehinderd worden door de storing. Opgeheven en omgeleide treinen tellen mee voor 30 minuten vertraging.

We willen reizigers een comfortabele en punctuele reis bieden. ProRail en NS sturen dan ook op het voorkomen van verstoringen in algemene zin. De maatregelen zijn samen te vatten in de termen: Voorkomen (van verstoringen), Versnellen (van herstel), Verzachten (door adequate bijsturingen en snellere opstart van de treindienst, het bieden van handelingsperspectief aan de reiziger en faciliteiten bij wachten). De maatregelen op het gebied van Versnellen en Verzachten betreffen ook verstoringen in algemene zin, dus ook die met oorzaken buiten NS. De afgelopen jaren hebben we op deze twee gebieden goede stappen gezet. Zo hebben we een nieuwe aanpak om de treindienst sneller weer op te starten na verstoringen veroorzaakt door suïcides en is de reisinformatie bij verstoringen verbeterd. Maatregelen specifiek gericht op verstoringen veroorzaakt door NS bevinden zich in het domein van Voorkomen. Deze zijn bijvoorbeeld gericht op het achterhalen van oorzaken van verstoringen veroorzaakt door NS. Onderstaande tabel bevat maatregelen die we in 2019 nemen op de gebieden Voorkomen, Versnellen en Verzachten.

Thema/Project	Acties en maatregelen 2019
Voorkomen	Operationaliseren/versterken van Real Time Monitoring, zodat de grondoorzaken van verstoringen veroorzaakt door NS sneller in beeld kunnen komen.
Voorkomen	Op basis van monitoring van incidenten en prestaties, verbeteren van het onderhoud van treinen door aanpassingen in het technisch ontwerp, componentkwaliteit, uitvoeringskwaliteit in de werkplaatsen en nazorg/garantie.
Versnellen	We gaan door met de werkzaamheden van ProRail en NS op het gebied van be- en bijsturing om besluitvorming bij verstoringen te versnellen. Dat houdt bijvoorbeeld in het verbeteren van effectiviteit van versperringsmaatregelen en het introduceren van IT functionaliteit om de opstart te kunnen versnellen.
Verzachten	We gaan in 2019 door met het verkorten van de tijd dat reizigers gestrand zijn bij een calamiteit, door onder andere herinstructie en praktijkoefeningen. Daarnaast blijven we aandacht besteden aan het bieden van handelingsperspectief voor reizigers.

2.3 Zitplaatskans

Inleiding

Zitplaatskans in de spits geeft een indicatie van de kans dat een reiziger die tijdens de spits in de trein stapt, de volledige reis kan zitten. De top tien drukke treinen HRN geeft een indicatie van de kans dat een reiziger die tijdens de spits in de trein stapt op één van de vooraf geselecteerde 10 drukste reisrelaties geen vervoerplaats heeft.

Hoe draagt zitplaatskans bij aan de klanttevredenheid?

Een zitplaats draagt bij aan een comfortabele reis en stelt de reizigers in staat om hun reistijd nuttig te besteden. Het niet hebben van een zitplaats heeft een negatieve invloed op het algemeen klantoordeel en is hiermee een dissatisfier.

Hoe werkt NS aan zitplaatskans?

Het verbeteren van de zitplaatskans is een flinke uitdaging gezien de verwachte reizigersgroei: in de periode tot 2040 verwachten we voor de trein een groei tussen de 27%-45% ten opzichte van 2015. Om dat groeiende aantal reizigers een zitplaats te blijven bieden, zijn maatregelen nodig. NS heeft de vervoercapaciteit in de spits de afgelopen jaren fors uitgebreid om de reizigersgroei te faciliteren.

Prestatie-indicator	Bodemwaarde	Realisatie 2017	12-mnds voortschr gem (Sep 2018)	Streefwaarde 2019
Zitplaatskans in de spits HRN	94,3%	95,0[8]%	95,2%	95,5%
Zitplaatskans in de spits HSL	91,2%	96,0[9]%	94,4%	94,9%
Top 10 drukke treinen HRN[10]	4,9%	2,4%	2,9%	4,0%

We lopen echter tegen de grenzen van het systeem aan, bijvoorbeeld door beperkingen in de infrastructuur. Zo gaf ook ProRail bij de capaciteitsverdeling 2019 aan dat het een steeds grotere uitdaging wordt om de benodigde treinen in te plannen[11]. De verbeteringen die we doorvoeren op het gebied van zitplaatscapaciteit zijn door de reizigersgroei in de praktijk niet altijd zichtbaar. Dit komt mede doordat de reizigersgroei op een aantal trajecten sneller gaat dan de groei in capaciteit.

We willen zorgen voor voldoende beschikbaar materieel, het materieel plannen op basis van de reizigersvraag, het materieel inzetten volgens dit plan en zorgen voor een betere spreiding van de reizigers over de treinen. Dit laatste doen we door reizigers te informeren over waar we drukte verwachten. Daarnaast voeren we een brede stakeholderdialoog over het afvlakken van de hyperspits, bijvoorbeeld door te overleggen met onderwijsinstellingen. Dit is in lijn met de aanbevelingen uit het eindrapport 'Evaluatie Programma Vervoercapaciteit'[12].

Het maatschappelijke vraagstuk van piekbelasting op het spoor (en de weg) wordt de komende jaren steeds urgenter. Om Nederland bereikbaar te houden, zijn meer investeringen nodig. Door deze piekdrukte is, ondanks de inspanningen van NS, zitten in de spits steeds minder vanzelfsprekend en hoort op bepaalde piektrajecten staan erbij in de spits. Net zoals op de weg files er op sommige trajecten tijdens de spits bij horen. NS is één van de spelers in dit brede maatschappelijke speelveld, en wil binnen haar mogelijkheden bijdragen aan het afvlakken van de hyperspits. Dit wil NS doen door bijvoorbeeld de vraag te beïnvloeden door reizigers beter te informeren over drukte in de trein.Daarnaast denken we na over innovatieve interieurconcepten die een bijdrage kunnen leveren aan de vervoercapaciteit (zoals we die bijvoorbeeld tijdens de Dutch Design Week beproeven), om klantwens en aanbod beter op elkaar af te stemmen.

8 *De KPI 'Zitplaatskans HSL in de spits' is een subset van de KPI 'Zitplaatskans HRN in de spits'. Daarmee heeft een correctie in de realisatie van de zitplaatskans HSL een rekenkundig effect op de zitplaatskans HRN. Wij hebben vastgesteld dat dit effect leidt tot een correctie voor de gerapporteerde waarde van Zitplaatskans HRN in de spits van -/- 0,1%-punt over geheel 2017. Het hier gerapporteerde cijfer is het gecorrigeerde percentage.*

9 *Sinds 2017 kunnen reizigers een fiets meenemen in de Intercity direct en is meer bagageruimte gecreëerd. Dit was een grote wens van onze reizigers. Hier moesten we enkele zitplaatsen voor opofferen. Deze aanpassing was incorrect verwerkt in de basisgegevens voor de berekening van de zitplaatskans HSL in de spits. Hierdoor is deze KPI eerder 0,8% (jaarrealisatie 2017) en 1,2% (halfjaarrealisatie 2018) te hoog gerapporteerd. Het hier gerapporteerde cijfer is het gecorrigeerde percentage.*

10 *De top 10 drukke treinen HRN geeft een indicatie van de kans dat een reiziger die tijdens de spits in de trein stapt op één van de vooraf geselecteerde 10 drukste reisrelaties geen vervoerplaats heeft. Zie bijlage 5.8 voor de top 10 drukke treinen HRN 2019.*

11 *NOS. (2018, 20 augustus). ProRail: het spoor begint vol te raken. NOS. Geraadpleegd via https://nos.nl/artikel/2246806-prorail-het-spoor-begint-vol-te-raken.html*

12 *Kamerstuk 2017D37820 (2017, 4 december): Eindrapport Evaluatie Programma Vervoercapaciteit NS. Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. Te raadplegen via https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/detail?id=2017D37820&did=2017D37820*

Verder denkt NS mee over het bieden van voldoende vervoercapaciteit voor de lange termijn, onder andere in het rijksprogramma OV Toekomstbeeld. Ook het verder verhogen van frequenties draagt bij aan het vergroten van de vervoercapaciteit. Een voorbeeld is de succesvolle introductie van zes treinen per uur tussen Amsterdam en Eindhoven en daarnaast de voorbereidingen voor een volgende corridor met zes Intercity's per uur (zie paragraaf 5.1). Ondanks al deze inspanningen is het onvermijdelijk dat het afzwakken van de drukte in de hyperspits, bijvoorbeeld door vraagbeïnvloeding, in de toekomst een belangrijke manier zal vormen om de gewenste spreiding te bereiken en zo de reizigersgroei beter te kunnen accommoderen.

Wat willen we komende jaren bereiken?

NS blijft zich inspannen om een verbetering van de zitplaatskans in de spits te bereiken door de vervoercapaciteit binnen haar mogelijkheden zo goed mogelijk af te stemmen op het aantal reizigers. Vanwege onder andere de sterke reizigersgroei wordt dit steeds ingewikkelder. NS zet voor de korte termijn in op:

- Zorgen voor voldoende beschikbaar materieel. Voor de korte termijn richt NS zich onder meer op de instroom van reeds besteld nieuw materieel, met name de Sprinter Nieuwe Generatie (SNG) en later de ICNG. NS beziet in een continu proces hoe de behoefte aan (zitplaats-)capaciteit zich ontwikkelt in de context van de lange termijn verwachting van reizigersgroei (conform onder meer de NMCA) en de levenscyclus van het materieelpark. We streven naar maatregelen gericht op een tijdige aanvulling op of vervanging van bestaand materieel. Daarbij streeft NS – in overeenstemming met de concessie – naar continuïteit van het vervoer en kijkt dus over de grenzen van de huidige concessieperiode heen. Dit aangezien verwervingsprocessen van nieuw materieel een lange doorlooptijd hebben. NS behoudt daarbij flexibiliteit door onder meer opties op te nemen voor vervolgorders binnen raamcontracten voor nieuw materieel. Ombouw/renovatie van bestaand materieel wordt ver van tevoren afgestemd op de verwachte reizigersvraag (om het hoge groeiscenario en de planmatige uitstroom van materieel op te vangen).
- Beschikbaar materieel zo goed mogelijk plannen op de benodigde zitplaatscapaciteit. Deze planning maken we per trein en traject op basis van check-in-check-uit gegevens.
- Materieel zo goed mogelijk inzetten conform geplande zitplaatscapaciteit. Zo willen we het aantal reizigers dat in de spits moet staan zoveel mogelijk beperken.
- De spreiding van reizigers stimuleren door onder andere informatie over de verwachte drukte te geven, in bijvoorbeeld de reisplanner.
- Om het materieel tijdig en op de juiste plaats te kunnen inzetten is voldoende behandel- en opstelcapaciteit nodig. Voor de dienstregeling 2019 en verder is er in sommige delen van het land een tekort aan opstel- en behandelcapaciteit. NS en ProRail zoeken samen naar oplossingen voor knelpunten op dit vlak zowel voor de korte als de langere termijn. ProRail werkt bijvoorbeeld aan het vergroten van de infracapaciteit voor behandelen en opstellen. IenW stelde hiervoor eind 2017 €150 miljoen extra beschikbaar. NS werkt aan verbetering van de benutting van de bestaande capaciteit. We verwachten dat er ondanks deze inspanningen de komende jaren schaarste in opstel- en behandelcapaciteit blijft bestaan, die mogelijk onze operationele prestaties beïnvloedt, en zijn daarom van mening dat verdere investeringen nodig zijn.

Zitplaatskans HRN

NS werkt continu aan het verbeteren van de zitplaatskans. Uitval van treinen en vertragingen groter dan 5 minuten leiden tot meer reizigers in bepaalde treinen dan verwacht. Een betere uitvoering van de treindienst draagt bij aan een betere zitplaatskans. De maatregelen met betrekking tot het verbeteren van de reizigerspunctualiteit (H2.2) hebben daarmee een positief effect op de zitplaatskans.

Tegen deze achtergrond ondernemen we in 2019 onder meer de volgende acties:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2019
Materieelbeschikbaarheid	Vanaf dienstregeling 2019 stromen gefaseerd 118 nieuwe Sprinters van type SNG in, in de reizigersdienst. Hierdoor neemt het aantal aangeboden zitplaatsen toe.
Materieelplanning	• Bij het ontwerpen van de dienstregeling plannen we het beschikbare materieel zo goed mogelijk op de trajecten en tijden in overeenstemming met de reizigersvraag. • Gedurende het jaar passen we het materieelplan tussentijds aan op basis van de werkelijke reizigersvraag en de operationele prestaties.
Materieelinzet volgens plan	In 2019 gaat NS door met het speerpunt "Materieelinzet volgens plan", bijvoorbeeld door het verbeteren van ICT-tools voor bijsturing.
Spreiding reizigers stimuleren	In 2019 gaat NS door met het verder verbeteren van informatie over drukte in de treinen aan reizigers. Zo kunnen zij beter de afweging maken tussen drukke en minder drukke treinen.

Zitplaatskans HSL-Zuid

Het verbeteren van de prestaties op de HSL-Zuid heeft de volle aandacht. De groei van het aantal reizigers op de hogesnelheidslijn overstijgt de verwachtingen, ook in de spits. De gemiddelde reizigersgroei van het HRN in de spits in de eerste helft van 2018 bedraagt 3,8% ten opzichte van eerste helft van 2017. Het aantal reizigers op het HSL-Zuid traject steeg in de spits tussen Schiphol en Rotterdam met zo'n 19% in de eerste helft van 2018 ten opzichte van de eerste helft van 2017.

In 2018 zagen we dat de HSL-route onverminderd populair was onder reizigers, ondanks de maatregelen die we genomen hebben om reizigers te stimuleren buiten de spits te reizen, zoals de 40% korting op de Intercity direct-toeslag tot in december 2018. Ook heeft NS gedurende de periode december 2017 tot april 2018 de toeslag voor de Intercity direct in (aangepaste, oftewel niet de reguliere) daluren verlaagd naar 0 euro. Het doel van deze maatregel was een tegemoetkoming aan gedupeerde reizigers, maar los hiervan kon ook gekeken worden naar effecten van vraagbeïnvloeding op de spreiding van reizigers. Daarnaast hebben we in 2018 verschillende maatregelen genomen voor het verbeteren van de reisinformatie via de drukte indicator app en op de perrons. Volgens de huidige planning stroomt vanaf dienstregeling 2021 de ICNG in ter vervanging van het huidige materieel en kunnen we de treinsamenstelling van HSL-Zuid treinen flexibeler plannen. Ook met deze mogelijkheden voor flexibeler plannen van de treinsamenstelling moeten we in de toekomst oplossingen (blijven) zoeken in het beïnvloeden van de vraag.

Ook in 2019 spannen wij ons in om de zitplaatskans HSL-Zuid te vergroten. Daarvoor ondernemen we de volgende acties:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2019
Betrouwbaarheid HSL-Zuid	Maatregelen gericht op het verminderen van de uitval en verbeteren van de punctualiteit zodat de daadwerkelijk geboden vervoercapaciteit toeneemt. Daarmee hebben sommige maatregelen binnen het Verbeterprogramma HSL-Zuid ook een positief effect op de KPI Zitplaatskans HSL. De concrete maatregelen zijn opgenomen in de bijlage bij het Verbeterprogramma HSL-Zuid in paragraaf 5.3.
Dienstregeling	Door een efficiëntere dienstregeling is het mogelijk om de Intercity Brussel als vijfde trein per uur over de HSL-Zuid te laten rijden. Hierdoor biedt de Intercity Brussel meer ruimte voor reizigers op het traject Rotterdam – Amsterdam, omdat twaalf keer per dag vijf in plaats van vier treinen per uur rijden tussen Amsterdam Centraal en Rotterdam Centraal. Dit betekent een uitbreiding van het aantal stoelen. Daarnaast heeft dit naar verwachting een positief effect op de betrouwbaarheid, omdat een storing aan de IC Brussel geen direct effect meer heeft op de Intercity direct tussen Rotterdam en Amsterdam.
Materieelcapaciteit	De Intercity direct verlengen we van 6 naar 7 bakken om de capaciteit per trein te vergroten. Dit levert extra zitplaatsen op voor reizigers. In de operatie betekent deze verlenging extra complexiteit en daarmee extra inspanningen om deze goed te laten verlopen.

2.4 Reisinformatie

Inleiding

Wij willen reizigers meer regie geven over hun reis van deur-tot-deur, ongeacht het vervoermiddel of de vervoerder. Reisinformatie speelt hierin een sleutelrol. Deze moet zo correct en actueel mogelijk zijn en in geval van verstoringen en buitendienststellingen snel en accuraat handelingsperspectief bieden.

Hoe draagt reisinformatie bij aan de klanttevredenheid?

Goede en actuele reisinformatie is in een 'normale situatie' vooral van belang voor reizigers die af en toe met de trein reizen. Frequente reizigers zijn vaak bekend met de aankomst- en vertrektijden op hun traject. In het geval van verstoring hebben reizigers meer behoefte aan controle over hun reis en handelingsperspectief. Dit geldt zowel voor frequente reizigers als voor reizigers die af en toe met de trein reizen. Reisinformatie is een randvoorwaarde om de reis in te vullen zoals de reiziger het wil. Reizigers zien reisinformatie als basisvereiste en verwachten daarom dat dit op orde is. Het is dus een dissatisfier.

Prestatie-indicator	Bodemwaarde	Realisatie 2017	12-mnds voortschr gem (sept 2018)	Streefwaarde 2019
Reisinformatie Treinketen	81,4%	86,3%	85,0%	82,0%
Informatie bij Ontregeling	75%	83%	85%	80%

Hoe werkt NS aan reisinformatie?

NS werkt doorlopend aan verdere verbetering en uitbreiding van de reisinformatie voor de reiziger. 24 uur per dag en 7 dagen per week werken we om van de logistieke informatie goede reisinformatie te maken voor alle kanalen.

Voor verhalende informatie over verstoringen (locatie, oorzaak, gevolg, prognose en advies) vertalen we de logistieke informatie naar reisinformatie. Voor informatie op ritniveau (treintijden) monitoren we de werking van de geautomatiseerde systemen en geven waar nodig aanvullende informatie via omroep en borden. Daarnaast lopen er acties om de kwaliteit van de reisinformatie verder te verbeteren. Dit doen we zodanig dat we feedback van reizigers snel als verbetering kunnen doorvoeren. Dit alles resulteert in een hogere kwaliteit van de reisinformatie die aansluit bij de wensen en verwachtingen van de reizigers. Zo kunnen we ook snel inspelen op veranderende klantbehoeften.

Wat willen we komende jaren bereiken?

Met goede reisinformatie kunnen we bijdragen aan een zorgeloze reisbeleving, omdat we reizigers daarmee regie geven over hun OV-reis van deur-tot-deur. Zo willen we het voor hen nog gemakkelijker maken om op één plek hun reis te plannen. We werken hieraan doordat onze medewerkers op het station en in de trein reizigers helpen bij selfservice en hen wijzen op alternatieven. Daarnaast wordt de rol van online en de NS-app nog belangrijker. Dit middel is bij uitstek geschikt om reisinformatie persoonlijk, actueel en proactief aan te bieden. De geboden reisinformatie geldt voor de hele reis van deur-tot-deur inclusief aansluitend en alternatief vervoer. We hebben hierbij speciaal aandacht voor verstoorde situaties. Parallel werken we verder aan correcte en consistente informatie op de verschillende communicatiekanalen, bijvoorbeeld door technische maatregelen te nemen. Door actueel, voorspellend en proactief te informeren over drukte en handelingsperspectief, werken we aan druktesturing en bieden we reizigers handelingsperspectief in verstoorde situaties.

Tegen deze achtergrond ondernemen we in 2019 onder meer de volgende acties:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2019
Verstoorde situatie	• NS biedt in de reisplanner al OV-reisadviezen inclusief bus, tram en metro, naast de treinreisadviezen van station naar station. In een verstoorde situatie wordt aan treinreizigers nu geen alternatieve route geadviseerd, waarbij gebruik wordt gemaakt van openbaar vervoer anders dan de trein. In 2019 wil NS alle persoonlijke reisadviezen aanbieden vanuit één integraal reisplanner systeem. Hierdoor worden reizigers beter geïnformeerd over alle relevante reismogelijkheden tijdens een verstoring. In 2018 hebben we hier belangrijke stappen in gezet, en in 2019 gaan we hiermee door. • Daarnaast werken we aan de uitbreiding en verbetering van pushberichten over de persoonlijke deur-tot-deur reis. Door waar mogelijk eerder te waarschuwen in de verstoorde situatie verwachten we het klantoordeel over reisinformatie én het algemeen klantoordeel positief te beïnvloeden.
Drukte	In 2019 gaan we verder met onderzoek naar drukte en loopt er een experiment waarmee we in kaart brengen waar aan het perron de trein stopt. Hiermee kunnen we in de toekomst reizigers informeren over drukte in de trein en de spreiding van reizigers over de trein, zodat reizigers inzicht krijgen waar het de trein rustiger is en zitplaatsen beschikbaar zijn.
Deur-tot-deur	Wij willen Nederland bereikbaar houden. Dat betekent dat we reisinformatie bieden van deur-tot-deur, zodat reizigers de reis kunnen maken die op dat moment het beste past bij hun behoeften. In 2019 werken we verder aan de multimodale reisplanner.
Correcte en consistente informatie	In 2019 werken we verder aan correcte en consistente reisinformatie op de verschillende kanalen. Dit doen we onder andere door het automatiseren van processen. Dit heeft als doel de foutkans te verlagen waarmee we de juistheid van de reisinformatie verder verbeteren en de snelheid van het geven van reisinformatie in specifieke gevallen verhogen.

2.5 Gastvrijheid

Inleiding

We willen dat reizigers zich gezien, gehoord en geholpen voelen. Wij spannen ons in om hun reis zo aangenaam mogelijk te maken. Belangrijke elementen van gastvrijheid zijn onder andere de zichtbaarheid en toegankelijkheid van medewerkers.

Hoe draagt gastvrijheid bij aan de klanttevredenheid?

Gastvrijheid is zowel een satisfier als een dissatisfier. Als reizigers zich niet gezien, gehoord en/of geholpen voelen heeft dit een negatieve impact op het algemeen klantoordeel. Maar als onze medewerkers ervoor zorgen dat reizigers zich welkom en gewaardeerd voelen, bijvoorbeeld door een persoonlijke omroep van een conducteur, heeft dit een positieve invloed op de reisbeleving en het klantoordeel. Onze medewerkers maken het verschil doordat zij direct in kunnen spelen op de persoonlijke situatie van onze reizigers. Een goed voorbeeld hiervan is het Klantgericht Omroepen, waarbij een omroep persoonlijker is en/of meer toegespitst is op de actualiteit. Wanneer medewerkers klantgericht omroepen, zien wij dat direct in de waardering van onze reizigers terug.

Informatie Indicatoren	Realisatie 2017	12-mnds voortschr gem (sept 2018)
Aanspreekbaarheid personeel in de trein	77%	83%
Vriendelijkheid personeel in de trein	91%	92%
Aanspreekbaarheid personeel op het station	80%	86%
Hulpvaardigheid personeel op het station	79%	83%

Hoe werkt NS aan gastvrijheid?

We stimuleren medewerkers om te ontdekken hoe zij op hun eigen manier contact kunnen maken met een positieve impact op de klantbeleving. Wij prikkelen, inspireren, faciliteren en begeleiden hen zodat zij bijdragen aan een plezierige reis voor de reiziger. Bijvoorbeeld door het werkplezier dat zij halen uit het contact met reizigers. Sinds een aantal jaren doen we dit door kleinschalig best practices te delen om de gastvrijheid te verhogen. Hierbij selecteren teammanagers voorbeelden van succesvol gedrag van medewerkers en van succesvolle coaching. Wij hebben eigenaars benoemd van gastvrijheid, die verantwoordelijkheid nemen voor verbetering in de regio. De eigenaren komen iedere maand bijeen om best practices uit te wisselen.

Wat willen we komende jaren bereiken?

Ons doel is om medewerkers nog vaker een waardevolle interactie met onze reizigers te laten hebben. In 2019 willen we het delen van best practices breed uitrollen onder eerstelijns medewerkers met klantcontact om de gastvrijheid te verhogen. Tegen deze achtergrond ondernemen we in 2019 onder meer de volgende acties:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2019
Delen van best practices	In 2018 hebben we een beste manier van werken opgesteld met betrekking tot hoe gastvrij te handelen op thema's als omroepen en zichtbaarheid. In 2019 rollen we deze werkwijze verder uit, zowel voor managers (begeleiding) als voor medewerkers (beoogd gedrag).
Klantgerichte ondersteuning	Wij willen dat medewerkers onze klanten nu en in de toekomst direct kunnen helpen tijdens hun reis. Hiertoe brengen we de belangrijkste servicevragen van reizigers aan onze collega's op de stations en treinen in kaart. Een van de eerste onderwerpen die we op deze manier oppakken betreft vergeten of verloren voorwerpen. Deze concepten beproeven we eerst kleinschalig, en indien succesvol rollen we ze landelijk uit. Daarnaast blijven we ook in 2019 werken aan het verbeteren van de ondersteunende (reis)informatie via hun mobile devices zodat we onze medewerkers optimaal ondersteunen in hun rol als OV gids.
Experimenteren	We experimenteren met zowel gastvrij gedrag als met ondersteuning via de mobile device om het verschil te maken. In verschillende treinen (Sprinter en Intercity) gaan we experimenteren met andere manieren van omroepen (hoe kunnen de automatische omroep en de persoonlijke omroep elkaar versterken?).

2.6 Reinheid

Inleiding

Een reiziger wil in een schone trein reizen. Voor de beleving van een reiziger is het belangrijkste dat de zitomgeving schoon is, maar ook de vloer, het toilet, de ramen en de buitenkant van een trein moeten schoon zijn. Dit op elk moment van de dag: vroeg in de ochtend, maar ook na een drukke spits. Door de reinheid van een trein op orde te hebben voelt de reiziger zich welkom en prettig in de trein.

Hoe draagt reinheid bij aan de klanttevredenheid?

We verrassen de reiziger niet met een schone trein; reinheid is typisch een van die zaken die op orde moét zijn. Reizigers verwachten te kunnen reizen in een schone trein en zijn ontevreden als dit niet het geval is. Dat maakt reinheid een dissatisfier.

Informatie-indicatoren	Realisatie 2017	12-mnds voortschr gem (sept 2018)
Reinheid interieur	62%	67%
Reinheid stations	78%	79%

Hoe werkt NS aan reinheid?

Om onze treinen op tijd en met de juiste kwaliteit te reinigen is reiniging een volwaardig onderdeel van de onderhouds- en serviceprocessen. Op meer dan 30 servicelocaties verspreid over het land worden iedere nacht meer dan 3000 treinstellen gereinigd, hersteld en klaargezet voor de start van de dienstregeling. Tijdens de reizigersdienst vindt er reiniging op de keerpunten van een trein plaats. Op lijnen waar er weinig tijd is bij het keren, of op lange lijnen waar tijdens de reis meer vervuiling optreedt, zetten we schoonmakers op de trein in (Care-on-Track). Daarnaast zijn er periodieke reinigingsbeurten waarbij een trein of onderdelen hiervan een reinigingsbeurt krijgen.

Wat willen we komende jaren bereiken?

De afgelopen drie jaar is het oordeel van de reiziger over de reinheid van treinen sterk verbeterd. De komende jaren willen we dit doorzetten en blijven zorgen voor goede en stabiele resultaten. Om dit te realiseren blijven we werken aan een verdere verbetering van het reinigingsproces en minimaliseren we excessen zoals treinen die niet gereinigd de dienst in gaan. Door initiatieven als Care-on-Track in de trein maken we de reiniging van treinen meer zichtbaar bij reizigers, omdat dit een positief effect heeft op de reizigersbeleving.

Tegen deze achtergrond ondernemen we in 2019 onder meer de volgende acties:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2019
Vuile Starters	In 2019 sturen we op het minimaliseren van 'vuile starters'. Dit zijn treinen die niet gereinigd (aan de binnenkant) de reizigersdienstregeling in gaan, en daarmee negatief bijdragen aan de klantbeleving. Door betere registratie en samen met ketenpartners direct actie te ondernemen wanneer een trein niet gereinigd de dienst in dreigt te gaan, willen we voorkomen dat een reiziger met een niet gereinigde trein geconfronteerd wordt.
100% Service	Reiniging is een belangrijk onderdeel van het verbetertraject '100% Service' . Hiermee worden de processen zodanig ingericht dat mensen, middelen en methoden optimaal op elkaar zijn afgestemd. Dit resulteert er dan in dat het uit te voeren schoonmaakwerk ook 100% uitgevoerd kan worden.
Uitwendige reiniging	Voor de uitwendige reiniging van treinen zetten we in 2019 in op een juiste prioritering in het wassen (sturing op oudste wasdatum eerst). Ook testen we innovatieve ontwikkelingen verder, zoals de toepassing van folies en multifunctionele coating, waardoor dezelfde of een betere kwaliteit met een lagere wasfrequentie gehaald kan worden.
Reinheid stations	NS Stations is vanuit haar rol als beheerder van de stations verantwoordelijk voor onder meer het gehele schoonmaakproces op alle stations in Nederland. De contracten met de partijen die schoonmaakdiensten leveren op stations zijn gebaseerd op resultaat gestuurde reinheidseisen passend bij de behoefte van het station. Denk hierbij bijvoorbeeld aan afspraken over prullenbakken op de stations die elke dag maximaal voor ¾ vol mogen zitten, in plaats van afspraken over het aantal keer legen per dag.

2.7 Contactbeleving

Inleiding

NS wil reizigers op een prettige, gemakkelijke manier helpen. Bij contactbeleving gaat het erom dat een reiziger een goede ervaring heeft bij het contact dat er is met NS. Dit betekent dat ons contact met de reiziger persoonlijk, proactief en via het juiste kanaal moet zijn. Daarbij gaat het niet alleen om het contact met de medewerkers van de klantenservice of aan de balies, maar ook om het gebruik van websites, apps, social media, live chats, kaartverkoopautomaten en de andere kanalen waarbij een reiziger de mogelijkheid tot interactie met NS heeft. We monitoren de beleving en sturen bij om onze doelen te realiseren.

Hoe draagt contactbeleving bij aan de klanttevredenheid?

Contactbeleving draait om het gevoel van waardering dat de reiziger overhoudt aan het contact met NS. Daarbij is het belangrijk dat de reiziger het gevoel heeft dat de service specifiek is toegespitst op zijn of haar situatie en dat de regie bij hem of haar ligt. Contactbeleving kan zowel een satisfier als een dissatisfier zijn. Als de reiziger met een onprettig gevoel weggaat, heeft dit een negatieve invloed op het klantoordeel.

Informatie-indicator	Realisatie 2017	12-mnds voortschr gem (sept 2018)
Waardering reiziger voor dienstverlening klantenservice	75%	76%

Hoe werkt NS aan contactbeleving?

Wij willen reizigers het juiste aanbod op de juiste plek bieden. Daarbij zetten we meerdere touchpoints in. Een touchpoint is de plaats waar reizigers contact met NS hebben en waar zij een antwoord op een vraag krijgen of waar een transactie plaatsvindt. Dat kan zijn op ns.nl, webcare maar ook het in- en uitchecken via paaltjes en poortjes. Op basis van klantonderzoek en in lijn met de snel toenemende digitalisering, weten we dat online voor reizigers het belangrijkste kanaal is en mobiel het belangrijkste touchpoint. Reizigers willen hun zaken bij NS zelf regelen, waar en wanneer het hen uitkomt. Indien gewenst, is persoonlijke ondersteuning altijd dichtbij: via medewerkers bij de OV Servicewinkel, op het station of in de trein, of via NS klanteNService. NS klanteNService biedt de klant 24/7 de mogelijkheid contact op te nemen via een kanaal naar keuze, waarbij steeds meer klanten naar tevredenheid gebruik maken van de digitale kanalen, waaronder chat en Webcare. We analyseren en gebruiken informatievragen die we ontvangen continu om – naast de processen – de inhoud van de communicatie via onder andere de website, mailingen en de Reisplanner Extra App te verbeteren. Zo proberen we de informatie voor klanten zo gemakkelijk te ontsluiten dat zij hiervoor zelf geen contact meer hoeven te zoeken. De onderwerpen waarover we de meeste van dit soort vragen ontvangen zijn informatievragen over de abonnementen en actieproducten, de dienstregeling en de website, en claims vergeten check-out. Omdat op nagenoeg alle grote(re) stations de poortjes zijn geactiveerd vergeten steeds minder klanten uit te checken. En waar dat wel gebeurt, helpt berichtenservice NS Extra hen hierop te attenderen. Klanten kunnen vervolgens via de website heel gemakkelijk hun claim indienen.

Wat willen we komende jaren bereiken?

NS wil een meer persoonlijk betrokken reisbegeleider zijn. We willen onze reizigers meer persoonlijke service bieden, op momenten dat het hén uitkomt. We werken eraan dat we doorlopend in gesprek kunnen zijn met onze reizigers.

Dit betekent enerzijds dat reizigers ons online domein ervaren als iets wat vanzelfsprekend is en waar zij moeiteloos alles kunnen doen wat zij willen. En daar waar zij extra hulp wensen, we daar het verschil maken. Dit willen we zo persoonlijk mogelijk invullen. Uiteraard binnen de kaders van de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG).

NS werkt aan een digitale transitie waarin elke reiziger op ieder touchpoint excellente service ervaart. De NS-app wordt het leidende kanaal voor persoonlijke online dienstverlening: de huidige Reisplanner Xtra met miljoenen downloads en reisadviezen biedt een stevig fundament. We ontwikkelen de app verder van een functionele, reactieve tool naar een persoonlijke, proactieve 'reisbegeleider'. Van verstoringen op het traject, het kopen van een kaartje tot de openstaande vraag bij Klantenservice: via de app zijn we met reizigers in contact over alle onderwerpen.

Tegen deze achtergrond ondernemen we in 2019 onder meer de volgende acties:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2019
Meer online selfservice bieden voor reizigers	Online aanbieden van producten, diensten en service in de NS app.
Selfservice	Ontsluiten van MijnNS omgeving in andere kanalen zodat we de reiziger overal op het gewenste moment kunnen herkennen en hij/zij zijn zaken makkelijker in elk touchpoint kan regelen.
Continue dialoog	Proeven met Feedback-applicatie in de NS app om het mogelijk te maken voor reizigers om makkelijker feedback te leveren.
Personalisatie	Het ontsluiten van persoonlijke informatie wanneer de reiziger daar behoefte aan heeft om proactief advies te bieden in contact, op basis van gedrag en voorkeuren.

2.8 Stations van wereldklasse

Inleiding

De ontwikkeling 'van treinstation naar OV-knooppunt' wordt steeds zichtbaarder. Stations worden een integrale hub voor alle OV-diensten. Door technische en maatschappelijke ontwikkelingen, zoals elektrische (en straks zelfrijdende) voertuigen en de deeleconomie, krijgen stations een bredere functie. Niet alleen op het gebied van mobiliteit, maar ook breder voor de gebiedsontwikkeling in steden. NS Stations, integraal onderdeel van NS, zet zich samen met ProRail als eigenaren van het station in om met stakeholders 'stations van wereldklasse' te realiseren en te behouden.

Deze paragraaf geeft een korte toelichting op de ontwikkelingen op de stations in Nederland[13]. Deze toelichting is niet uitputtend, maar voor NS wel belangrijk omdat stations integraal onderdeel uit maken van de reis van de klant van deur-tot-deur.

Hoe dragen stations bij aan de klanttevredenheid?

Er is een duidelijk verband tussen het algemeen klantoordeel (over het reizen per trein) en de beoordeling van het vertrek- en aankomststation. De beleving van de reiziger op het station bepaalt voor een deel de totale reiservaring. Naast 'schoon, heel en veilig' betreft dit ook de voorzieningen op de stations. Denk daarbij aan fietsenstallingen, parkeren, reisinformatie en ook aan connectiviteit, horeca en retail. Hoe beter de voorzieningen om de reiziger te faciliteren, des te groter het positieve effect op het algeheel klantoordeel.

Hoe werkt NS aan stations van wereldklasse?

Voor stations van wereldklasse is samenwerking met ProRail en andere stakeholders belangrijk, waarbij de verdeling van rollen en verantwoordelijkheden zoals vastgelegd in het 'afsprakenstelsel 1995' leidend is. De focus van NS Stations ligt op beheer, exploitatie en dienstverlening aan de reiziger. Dit doen wij voor ruim 400 stations in Nederland. Schoonmaak, onderhoud en veiligheid zijn hierbij belangrijke thema's, net als de optimale balans tussen de looproutes, service en voorzieningen rond en op het station. Denk aan het beheer van het station, voorzieningen zoals winkels en horeca, en sfeerelementen (piano's, events, Stationshuiskamers, media, toegankelijk en gastvrij personeel, etc). Ook werken we samen met ProRail aan vernieuwbouwprojecten, met ook hier focus op exploitatie, dienstverlening en klantbeleving.

Zo is bijvoorbeeld in 2018 de wachtruimte op station Cuijk volledig opgeknapt en zijn er StationsHuiskamers gekomen in onder andere Heerhugowaard, Den Helder, Alphen aan den Rijn en Assen. De stationsbelevingsmonitor meet het effect van deze activiteiten, waarmee de doelmatigheid van de middelen continu geëvalueerd en verbeterd kan worden.

13 *Conform het afsprakenstelsel 1995 zijn de stationsgebouwen eigendom van NS Stations. De stations als geheel maken echter geen onderdeel uit van de vervoerconcessie van NS.*

Wat willen we de komende jaren bereiken?
We investeren ook in 2019, samen met stakeholders, in faciliteiten op de stations en in voorzieningen die het reizen per trein aantrekkelijk maken en zorgen voor gastvrijheid, ook op de kleine stations, zoals prettige wachtvoorzieningen.

Tegen deze achtergrond ondernemen we in 2019 onder meer de volgende acties:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2019
Gastvrijheid kleine stations	In 2019 willen we op een aantal stations wachtruimten verbeteren. Waar mogelijk in combinatie met de Stationshuiskamer, waarin een toiletvoorziening aanwezig is en reizigers een hapje of drankje kunnen kopen. Verder zoeken we naar geschikte invullingen voor leegstaande ruimtes op het station ter bevordering van de beleving en sociale veiligheid van de reizigers.
Gastvrijheid kleine stations	In 2019 gaan we verder met het kwalitatief verbeteren van de toiletten op de stations met meer dan 5000 in- en uitstappers per dag. Om de kwaliteit van deze onbemenste toiletten in 2019 verder te verbeteren rollen we nieuwe betaalconsoles uit die in 2018 zijn ontwikkeld.

2.9 Drempelloos reizen

Inleiding
Voor reizigers is niet alleen de reis van station tot station, maar de gehele reis van deur-tot-deur belangrijk. NS kijkt verder dan alleen de treinreis. Een drempelloze reis betekent een soepele aansluiting tussen alle vormen van vervoer en een eenvoudige toegang tot OV. Ook betekent het reisinformatie die de hele keten behelst en goede aangeboden diensten zoals de OV-fiets en auto- en fietsparkeerplekken. Zo maken we de reis voor en na de trein prettig en dragen we bij aan een gemakkelijke klantreis van deur-tot-deur. Ook gaat het om nieuwe betaalmethoden waarmee reizigers meer gemak ervaren en de innovaties worden gerealiseerd die nodig zijn om aan veranderende reizigersbehoeften te voldoen.

Hoe draagt drempelloos reizen bij aan de klanttevredenheid?
Drempelloos reizen heeft een duidelijk verband met het algemeen klantoordeel over het reizen per trein. Het reisgemak dat de reiziger ervaart van deur-tot-deur, bepaalt voor een deel de totale reiservaring. Als de reis soepel verloopt en de reiziger gemakkelijk toegang heeft tot OV en ketendiensten, ervaart de reiziger een gevoel van vrijheid. Dit heeft een positief effect op de klanttevredenheid. Drempelloos reizen is daarmee een satisfier. Als er zich wél drempels voordoen dan kunnen die zich echter vertalen in dissatisfiers.

Voor een drempelloze reis is een soepele verbinding met andere vervoerders belangrijk. Reizigers verwachten dat zij hun geplande reis van deur-tot-deur kunnen maken zonder verstoringen van de reis. Als onze treinen niet goed aansluiten heeft dit een negatief effect.

Prestatie-indicator	Bodemwaarde	Realisatie 2017	12-mnds voortschr gem (sept 2018)	Streefwaarde 2019
Kwaliteit van aansluitingen	94,0%	95,0%	95,5%	95,6%

Hoe werkt NS aan drempelloos reizen?
Om een drempelloze reis te kunnen faciliteren ondernemen we acties op verschillende gebieden. De kwaliteit van aansluitingen hangt onder meer af van de punctualiteit van de treinen. Daardoor hangt deze samen met alle verbeteringen van de operationele prestaties die worden uitgevoerd in het kader van reizigerspunctualiteit. Om de deur-tot-deur reis zo betrouwbaar mogelijk te maken doen we analyses om de prestaties te verbeteren op aansluitingen, en optimaliseren we ieder jaar de dienstregeling op de trajecten waar daar aanleiding voor is. Om het voor reizigers nog aantrekkelijker te maken met de fiets naar het station te komen, ontwikkelen we in Nederland steeds meer stallingen, waarbij we nauw samenwerken met ProRail en lokale en regionale overheden. In deze stallingen voeren we waar mogelijk steeds vaker het ‘eerste 24 uur gratis’ principe in. Ook werken we aan een grotere beschikbaarheid van de succesvolle OV-fiets.

NS werkt vanuit de Visie OV-betalen – in 2014 opgesteld door het Nationaal Openbaar Vervoer Beraad (NOVB) – samen met andere vervoerders en Translink aan de ontwikkeling van betaalmogelijkheden voor reizigers zoals reizen op rekening en reizen met je betaalkaart. Om dit Werkprogramma OV-betalen verder invulling te geven werken we momenteel in de sector aan een plan waarin onder andere een belangrijke randvoorwaarde, de financiering, nog verder moet worden uitgewerkt.

Wat willen we komende jaren bereiken?

De dienstregeling is de basis van de deur-tot-deur reis waarbij de marktvraag (reizigersstroom) het startpunt is van het ontwerp. Op dit moment ontwikkelen we dienstregeling 2020. NS onderzoekt voor dienstregeling 2020 of er verbeteringen in de dienstregeling in Midden-Nederland mogelijk zijn. Zo kijken we naar de mogelijkheden om rond Amersfoort nieuwer (en sneller) Sprintermaterieel in te zetten. NS studeert hier samen met ProRail en de andere vervoerders op. Jaarlijks stemmen we de voorgenomen wijzigingen af met de consumentenorganisaties en regionale overheden. We zullen de plannen voor dienstregeling 2020 begin 2019 consulteren.

Betaalmogelijkheden moeten zo goed mogelijk aansluiten bij de behoeften van de reizigers en de innovaties in andere branches, zoals banken en andere dienstverleners. Ook in het OV willen we meer gemak en meer geaccepteerde betaalmogelijkheden. Met de introductie en uitbreiding van achteraf betalen (NS Flex) en de voorbereiding voor de pilot reizen met je betaalkaart spelen we hier op in.

Tegen deze achtergrond ondernemen we in 2019 onder meer de volgende acties:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2019
Fietsparkeren	• In 2019 bouwen we een tweede groep stallingen om naar het Zelfservice Fietsenstalling (ZSF) concept met het 'eerste 24 uur gratis' principe. Daarnaast openen we nieuwe en huidige bemenste fietsenstallingen met het 'eerste 24 uur gratis' principe. Door invoering van dit principe sluiten deze stallingen ook aan op de landelijke tarifering. Dit alles draagt bij aan een aantrekkelijke fiets-trein combinatie en een landelijk uniform fietsparkeer-aanbod. • In 2019 lopen er ook pilots t.a.v. het toegangssysteem van de bemenste stallingen om de klanttevredenheid te verhogen en de integrale kosten van exploitatie voor alle partijen te verlagen.
Autoparkeren	In 2019 onderzoeken we opnieuw met gemeenten en provincies waar we extra P+R plekken kunnen realiseren. Daarnaast plegen we op een aantal oudere terreinen grootschalig onderhoud en starten we de samenwerking met de geselecteerde partner uit de aanbesteding voor beheer van de P+R terreinen.
OV-fiets	De OV-fiets is een groot succes en is een gewaardeerde schakel in de deur-tot-deurreis. De vraag blijft groeien. Om blijvend te voldoen aan de groeiende klantvraag en hiermee de klanttevredenheid op niveau te houden, vinden er in 2019 diverse innovatietrajecten en pilots plaats.
OV-betaalsysteem en bijbehorende services	• In gezamenlijkheid met andere vervoerders gaat NS binnen het Werkprogramma OV Betalen samenwerken aan het vormgeven van de potentiële transitie naar een nieuw OV Betaalsysteem. Doel hiervan is het bereik, de klanttevredenheid en de marktgroei van OV betaalmethoden te verhogen en de total cost of ownership te verlagen. Randvoorwaarde hiervoor is een uitgewerkte financiering met alle betrokken partijen. Momenteel werken we in de sector aan het plan om onder andere dit punt vorm te geven. Voor een succesvolle implementatie van OV Betalen is NS afhankelijk van het collectief van vervoerders, (de-)centrale overheden, consumentenorganisaties en van cofinanciering door alle betrokken partijen. In het NOVB wordt de voortgang op het werkprogramma OV Betalen gemonitord. • We maken het reizen met een NS-Business Card eenvoudiger. Reizigers kunnen online abonnement instellingen wijzigen zonder tussenkomst van ophaalpunt of kaartautomaat.
Aangeboden Vervoer	Na de grote wijzigingen in de dienstregeling van de afgelopen jaren zijn in 2019 geen grote aanpassingen voorzien. Wel voeren we optimalisaties door. • In de dienstregeling 2019 optimaliseren we met name het traject Utrecht – Den Haag. Dit naar aanleiding van oplevering van de nieuwe spoorbrug over het Amsterdam-Rijnkanaal en de opening van station Lansingerland-Zoetermeer. • De hoge reizigersgroei op de HSL-Zuid tussen Amsterdam en Rotterdam vangen we (deels) op door een extra trein per uur en het verlengen van de Intercity direct.

2.10 Tijdsbesteding

Inleiding

We willen dat reizigers hun tijd in de trein en op het station nuttig en aangenaam kunnen besteden. E-mails beantwoorden, bellen, een boek lezen, kletsen of rustig naar buiten kijken. Daarom richten we de trein zo in dat de reiziger het meeste uit zijn tijd kan halen, door het aanbieden van persoonlijke diensten en door het reizen in een stiltecoupé mogelijk te maken.

Hoe draagt tijdsbesteding bij aan de klanttevredenheid?

Je tijd plezierig of nuttig kunnen besteden draagt bij aan een fijne reis. Het is een unique selling point van de trein. Weten we de reiziger te verrassen en inspireren tijdens de reis, dan is tijdsbesteding een absolute satisfier en een positieve beïnvloeder van het algemeen klantoordeel.

Hoe werkt NS aan tijdsbesteding?

De mogelijkheid om de vrijheid van treinreizen te ervaren, stimuleren we via campagnes met losse vervoerbewijzen en abonnementen waarmee voordelig in de daluren gereisd kan worden. Naast aantrekkelijker geprijsde dalreizen inspireert NS (potentiële) reizigers om er met de trein op uit te gaan via speciale combinatieaanbiedingen in de Spoordeelwinkel en Treinpakkers, het vaste klantenprogramma NS Xtra, inspirerende artikelen via klantmagazine Spoor, diverse e-mailings, de website ns.nl/dagjeuit, #nsfavourites en sociale media. Verder ontwikkelt NS diensten waarmee onze reizigers hun tijd zo goed mogelijk kunnen besteden. Deze kunnen in de reis van deur-tot-deur gebruikt worden. Denk hierbij aan het luisteren van podcasts over wat je buiten op het traject ziet, het lezen van boeken, mindfullness in de trein, etc. We leggen focus op het avontuurlijke en inspirerende dat NS te bieden heeft met de mooiste stations van Nederland, de mooiste trajecten van Nederland en de mooiste wandelroutes. Daarnaast zijn we bezig om het interieur van onze treinen aan te laten sluiten op hoe reizigers hun tijd willen spenderen in de trein. Dit varieert van extra stroompunten in bestaand materieel tot het specificeren van nieuw aan te kopen materieel zodat reizigers kunnen werken, rustig zitten, samen zitten en socializen.

Wat willen we komende jaren bereiken?

De komende jaren focussen we ons op het realiseren van diensten om reizigers zoveel mogelijk waardevolle tijd terug te geven aan de klant in de reis van deur-tot-deur. We werken eraan de juiste persoonlijke diensten voor reizigers te ontwikkelen en deze digitaal aan hen beschikbaar te stellen. We werken aan de mogelijkheid om 'inspiratie en entertainment' aan te bieden die op smartphone bekeken kan worden. Hierbij gaan we persoonlijke diensten ontsluiten voor onze reizigers.

Tegen deze achtergrond ondernemen we in 2019 onder meer de volgende acties:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2019
Inspiring Journeys	Ontwikkelen van content gericht op inspiratie en avontuur binnen mooie stations, trajecten en wandeltochten.
Tijdsbesteding-app	• Proeven met ontwikkelen digitaal platform (app) waar alle content rondom tijdsbesteding kan landen. • Werken aan het verder ontwikkelen van diensten rondom tijdsbesteding (bijvoorbeeld podcasts).
Materieel	Specificeren vanuit klantbehoeften voor nieuw materieel en refurbishment bestaand materieel.

3 Randvoorwaarden

Om de dienstverlening aan onze reizigers goed uit te kunnen voeren en om invulling te geven aan de wensen van onze stakeholders, zijn er randvoorwaarden waar we aan willen en moeten voldoen. Hieronder vallen samenwerking, versterken van de regionale samenwerking, samenwerking bij werkzaamheden, verdere openstelling van data en transparantie over prestaties, veiligheid, toegankelijkheid, duurzaamheid, innovatie en onze benchmark.

3.1 Samenwerking

Samenwerken betekent openstaan voor nieuwe inzichten en het bouwen van een duurzame relatie op basis van vertrouwen. We werken intensief samen met onder meer ProRail, belangen- en reizigersorganisaties, andere vervoerders en (decentrale) overheden. Deze stakeholders betrekken we vroegtijdig bij bedrijfsbeslissingen, zoals productintroducties en de nieuwe dienstregelingen. We staan open voor nieuwe ideeën en zijn transparant in onze afwegingen. We staan open voor nieuwe innovaties en partnerships op thema's zoals data intelligence en mobiliteitsconcepten. Dit doen wij vanuit het idee samen waarde te willen creëren en een duurzame verbinding aan te gaan.

Samenwerking beperkt zich niet tot de korte termijn en de dagelijkse dienstverlening; we kijken ook naar de lange termijn ontwikkelingen die nodig zijn om Nederland in de toekomst bereikbaar te houden. Mobiliteit moet en kan slimmer, flexibeler, groener en veiliger. NS werkt samen met een breed gezelschap aan partners aan dergelijke vraagstukken. Zo nemen we deel aan de Mobiliteitsalliantie. Het doel van de alliantie is om samen met alle relevante mobiliteitspartijen mobiliteit naar een hoger plan te brengen voor onze reizigers en samen met het kabinet te zorgen voor een Europese koploperspositie van Nederland. Denk aan het streven naar meer (keuze)vrijheid en gemak voor de reiziger (flexibel), aan gebruik van de nieuwste technologieën en MaaS-toepassingen, aan de inzet op 0 CO_2-emissie (duurzaam) en 0 verkeersdoden (veilig) in 2050. Ook komend jaar wil de Mobiliteitsalliantie een gesprekspartner zijn voor het kabinet en samen werken aan een Deltaplan voor mobiliteit. Daarnaast werken we ook samen in bijvoorbeeld de Coalitie anders Reizen en Transport voor Randstad. Vanzelfsprekend blijft een goede samenwerking met andere partners zoals ProRail belangrijk om onze ambities voor de reiziger te realiseren.

Tegen deze achtergrond ondernemen we in 2019 onder meer de volgende acties:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2019
Samenwerking met consumenten-organisaties vertegenwoordigd in het Locov	NS blijft zich inzetten voor een goede samenwerking met de consumentenorganisaties door adviesprocedures en in themasessies en vergaderingen vroegtijdig het gesprek aan te gaan over vraagstukken, bijvoorbeeld op het gebied van serviceverlening, dienstregeling en vervoer, de operatie en materieel.
Samenwerking met ProRail	Continueren van de intensieve samenwerking met ProRail (onder meer op het gebied van operationele uitvoering en het uitvoeren van gezamenlijke projecten en programma's, zoals bijvoorbeeld Beter en Meer: VATSUN (zie paragraaf 5.1) en een pilot met maatregelen om het boog-geluid (het geluid dat een trein maakt bij het passeren van een wissel of een boog) te reduceren.
Samenwerking in NOVB-verband	NS is partner in het Nationaal Openbaar Vervoer Beraad (NOVB) en levert een bijdrage aan de NOVB-werkagenda. Deze werkagenda stellen vervoerders, overheden en consumentenorganisaties gezamenlijk op.
Samenwerking met Rijksoverheid en decentrale overheden	NS zet zich in om de ministeries, Kamerleden en decentrale overheden op een goede manier kennis te laten maken met de NS-organisatie en producten, door bijvoorbeeld het organiseren van werkbezoeken. NS blijft een gesprekpartner van het kabinet en denkt ook via de Mobiliteitsalliantie mee over de bereikbaarheid van Nederland: nu en in de toekomst. Daarnaast nemen we ook in 2019 deel aan de landelijke en landsdelige OV- en Spoortafels.

3.2 Versterken van de regionale samenwerking

NS verbindt Nederland. We willen een goed product voor reizigers bieden en de beschikbare infrastructuur zo goed mogelijk benutten. Daarvoor is het essentieel om continu in dialoog te zijn met onze omgeving. We werken dan ook intensief samen met een groot aantal stakeholders door het hele land, zowel op nationaal als op regionaal niveau. Bijvoorbeeld gemeenten en provincies, maar ook stadsvervoerders, vervoerregio's, ProRail en consumentenorganisaties. Gezamenlijk boeken we mooie resultaten die breed gewaardeerd worden. In samenwerking met (stads)vervoerders zetten wij ons bijvoorbeeld in voor een drempelloze en betrouwbare deur-tot-deur-reis. Zo realiseren we samen betere aansluitingen, kortere reistijden en, samen met ProRail, waar nodig uitbreiding van deur-tot-deurvoorzieningen.

Daarbij hebben we oog voor de verschillen tussen regio's: de uitdagingen in bijvoorbeeld de provincie Groningen zijn niet dezelfde als die in de Randstad. Dit vraagt om maatwerk. Om hier op in te spelen, willen wij oren en ogen en ogen hebben voor de vraagstukken, behoeften en wensen in de verschillende regio's en deze meenemen in onze keuzes. Wij hebben op grond van onze concessie de taak om op nationaal niveau de dienstverlening op het hoofdrailnet te optimaliseren. De afwegingen van NS en de regionale partners liggen daardoor niet bij alle onderwerpen automatisch op één lijn. Deze balans tussen landelijke optimalisatie en regionale wensen is soms een ingewikkelde puzzel. Bijvoorbeeld bij de dienstregeling, waar NS vanuit haar concessie afwegingen maakt op basis van het grootste klantbelang op nationaal niveau. Een recent voorbeeld hiervan is de introductie van de tienminutentrein tussen Amsterdam en Eindhoven, die als eerste stap van het Programma Hoogfrequent Spoor is gezet. Hiermee realiseren we een grote verbetering voor veel reizigers, maar er zijn ook reizigers die nadelen ondervinden. Bijvoorbeeld bij de aansluiting in Tiel.

Inspelen op wensen op regionaal niveau vraagt dus soms om het maken van een andere afweging. Samen met bijvoorbeeld provincies en vervoerregio's zoeken we continu naar een goede balans tussen de verschillende doelen en belangen. Hierover voeren we een open gesprek, waarbij we wederzijds stilstaan bij wensen en behoeften, en hoe en waarom deze wel of niet te realiseren zijn. Op deze manier werken we toe naar een gezamenlijk beeld. Zo willen we in 2019 samen met onze partners in Noord-Holland, waaronder grote gemeenten en de Metropoolregio Amsterdam, op hun verzoek mogelijkheden onderzoeken voor optimalisatie van de dienstregeling in de komende jaren. Daarbij onderzoeken we ook welke keuzes en randvoorwaarden hierbij horen.

Alle wensen verwezenlijken is niet mogelijk, maar we streven ernaar om in 2019 de samenwerking met provincies, gemeenten en vervoerregio's verder te versterken. Zodat we nog beter van elkaar weten wat de wensen, behoeften, mogelijkheden en onmogelijkheden zijn. Dit doen we onder andere door expertsessies. In deze sessies, die we in 2018 in Noord-Nederland, Oost-Nederland en de noordelijke Randstad zijn gestart, voeren we een open gesprek over de ontwikkeling van de dienstregeling 2020. Door een constructieve samenwerking kunnen we opties, dilemma's en afwegingen bespreken. Zo zijn we in staat gezamenlijk het openbaar vervoer voor reizigers verbeteren. We willen deze dialoog komend jaar verder versterken en bij meerdere vraagstukken toepassen. In de tabel op pagina 28 en 29 met acties hebben we ter illustratie voorbeelden hiervan opgenomen.

Een ander onderwerp waar we in 2019 actie op willen ondernemen, betreft het delen van data met provincies, gemeenten en vervoerregio's bij specifieke vragen. Data over bijvoorbeeld reizigersstromen kan hen helpen een scherper beeld te krijgen van de vervoersvraag in hun regio en knelpunten in bijvoorbeeld aansluitingen. Meer inzicht in data kan ook helpen de verschillende opties en gevolgen van keuzes helder te krijgen. Zo kan data een open en constructieve dialoog ondersteunen. Daarom onderzoeken we de mogelijkheden om, passend binnen de afspraken over datatransparantie, het beschikbaar stellen van data bij vragen van deze stakeholders te vergemakkelijken.

Voor een goede samenwerking overleggen we zowel één op één als binnen samenwerkingsverbanden met regionale stakeholders. In 2018 hebben we in dit kader gesprekken georganiseerd tussen gedeputeerden met mobiliteit in hun portefeuille en de president-directeur van NS. Zo versterken we de onderlinge uitwisseling van ideeën. Ook hebben we provincies betrokken bij de herijking van onze missie, visie en strategie voor de komende jaren (zie p. 5). Een voorbeeld van een samenwerkingsverband zijn bijvoorbeeld de werkplaatsen Metropolitaan OV, waarin we onder regie van de Metropoolregio Den Haag-Rotterdam meedenken over het OV in de toekomst in deze regio. Daarnaast zijn ook sectorbrede overleggen, zoals de landsdelige OV- en Spoortafels, belangrijk om het OV voor reizigers te verbeteren. Ook in 2019 dragen we bij aan deze overleggen door onderwerpen in te brengen en wensen op regionaal niveau te bespreken.

Uit deze samenwerking volgt dat NS en partijen in de verschillende regio's wederzijds afhankelijk van elkaar zijn bij het realiseren van hun ambities. Zo kan besluitvorming op bijvoorbeeld provinciaal niveau een randvoorwaarde zijn voor het realiseren van bepaalde regionale ambities van NS – en andersom. Des te belangrijker is het om in een tijdig en open gesprek wensen, mogelijkheden en eventuele blokkades te bespreken. Ook in 2019 spannen wij ons hiervoor in, met als doel een goed product voor onze reizigers, zowel landelijk als in de regio.

Tegen deze achtergrond ondernemen we in 2019 onder meer de volgende acties:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2019
Deur-tot-deur	NS draagt samen met decentrale overheden, ProRail, en andere vervoerders bij aan de ontwikkeling van het dashboard Deur-tot-deur. CROW ontwikkelt dit dashboard in opdracht van IenW. Dit dashboard bevat diverse OV-data en geeft inzicht in aansluitingen, gebruiksgemak, ketenvoorzieningen en first & last mile van OV-reizigers. Op deze manier kunnen overheden, vervoerders en concessieverleners de kwaliteit van de gehele OV-keten monitoren en kunnen we met elkaar de deur-tot-deur reis in de gehele OV-keten verder verbeteren. Het dashboard Deur-tot-deur is nog volop in ontwikkeling. In het najaar van 2018 bespreekt IenW samen met NS en ProRail de stand van zaken aan de OV- en Spoortafels. In de komende jaren staat de verdere ontwikkeling van het dashboard gepland en is het streven met elkaar ook trends door de jaren heen te kunnen gaan signaleren.
Dienstregeling	Planvorming, evaluatie, inventarisatie dienstregelingswensen en overleg met betrekking tot dienstregeling: *Landsdeel Noord* • Gezamenlijke planvorming over de verkorting van de reistijd tussen Noord-Nederland en de Randstad, op basis van ideeën en randvoorwaarden van deelnemende partijen. In dit traject werken we nauw samen met onder andere decentrale overheden en ProRail en zoeken we de verbinding met Toekomstbeeld OV. • Dialoog (onder andere aan de landsdelige OV- en Spoortafel) over huidige en nieuwe projecten uit de OV Ontwikkelagenda Noord-Nederland. In deze ontwikkelagenda, die in nauwe afstemming tussen alle regionale stakeholders tot stand komt, worden plannen opgenomen om het OV te versterken. • Evalueren vierde trein Leeuwarden – Meppel en besluitvorming over mogelijke uitbreiding: in 2019 evalueren we samen met regionale stakeholders de vierde trein Leeuwarden-Meppel die NS als contracttrein rijdt op verzoek van de provincie Friesland. Op basis van input van beide partijen wordt besloten over het vervolg. In het verlengde hiervan willen we samen met de provincie Friesland een besluit nemen over de mogelijke uitbreiding van de vierde trein Leeuwarden – Meppel naar Leeuwarden-Zwolle. Eventuele uitbreiding is onder andere afhankelijk van benodigde infrastructuuraanpassingen door ProRail. • Evalueren nachttreinen Groningen – Drenthe: we evalueren samen met de provincies Groningen en Drenthe de nachttreinen die NS op verzoek van deze provincies als contracttrein rijdt. Op basis van input van provincies en NS (bv. reizigersaantallen, bijdrage aan de ontwikkeling van de regio) wordt besloten over het vervolg. *Landsdeel Oost* • In het najaar van 2019 studeren vervoerders gezamenlijk op het ontwerp van dienstregeling 2021 met mogelijke verbeteringen voor de overstaptijden vanuit Rivierenland. Dit doen we samen met regionale stakeholders (Regio Rivierenland, Provincie Gelderland, Gemeente Tiel) en ProRail. • NS en ProRail werken aan de voorbereidingen voor een tienminutentrein op de corridor Schiphol – Utrecht – Nijmegen (zie paragraaf 5.1). Hierover voeren we intensief overleg met de provincies Utrecht en Gelderland, betrokken gemeentes, ProRail en IenW, om wensen, behoeften en dilemma's gezamenlijk te bespreken. • Twee extra treinen Amsterdam – Deventer: NS rijdt in de zomer van 2019 twee extra treinen tussen Amsterdam en Deventer. Dit doen we om het reizigersaanbod in de IC Berlijn op drukke momenten beter te kunnen faciliteren.

Thema/Project	Acties en maatregelen 2019
Dienstregeling	*Landsdeel Noordvleugel* • We verkennen of er mogelijkheden zijn de dienstregeling in Noord-Holland in de komende jaren te optimaliseren. Doel is een gedeeld beeld van (on)mogelijkheden te ontwikkelen. Dit doen we samen met en op verzoek van onze partners in Noord-Holland, waaronder de Metropoolregio Amsterdam. • Haalbaarheidsonderzoek Airport Sprinter: in 2019 continueren we samen met IenW en de Metropoolregio Amsterdam het haalbaarheidsonderzoek naar de Airport Sprinter: een Sprinterbediening tussen Schiphol en Amsterdam over de westtak en aanpassing van de omliggende landelijke dienstverlening. Met dit onderzoek zijn we in 2018 gestart, na de besluitvorming over Groot Amsterdam. Het onderzoeken van de haalbaarheid van een Airportsprinter is belangrijk gezien de groeiende reizigersstroom tussen de luchthaven en de hoofdstad, de druk op de transfercapaciteit op en rond station Schiphol en Amsterdam Zuid en de bereikbaarheid van grootschalige gebiedsontwikkeling aan de westkant van Amsterdam. • NS en ProRail werken aan de voorbereidingen voor een tienminutentrein op de corridor Schiphol – Utrecht – Nijmegen (zie paragraaf 5.1). Hierover voeren we intensief overleg met de provincies Utrecht en Gelderland, betrokken gemeentes, ProRail en IenW, om wensen, behoeften en dilemma's gezamenlijk te bespreken. • Evalueren nachttreinen: op dit moment rijdt NS een aantal nachttreinen in opdracht van gemeenten (Haarlem - Amsterdam, Amersfoort – Utrecht, Amsterdam Bijlmer Arena). In 2019 monitort NS, net als in eerdere jaren, samen met deze gemeenten deze nachttreinen. Op basis van een evaluatie, waarin zowel NS als gemeenten informatie inbrengen, wordt besloten over al dan niet voortzetten van deze treinen. *Landsdeel Randstad Zuid* • Deelname werkplaatsen Metropolitaan OV: NS continueert haar inzet in de werkplaatsen Metropolitaan OV, waarin we, gecoördineerd door de Metropoolregio Den Haag – Rotterdam en samen met regionale stakeholders en ProRail nadenken over het OV van de toekomst (2030-2040). • We continueren onze inzet in de werkgroep NOS (Netwerkontwikkeling en Spoor). Hierin stemmen vervoerders dienstregelingszaken op de middellange termijn af met de belangrijkste stakeholders in Zuid-Holland, waaronder ook de gemeenten Dordrecht, Rotterdam, Den Haag, Leiden en Gouda. Doel van deze gestructureerde aanpak is stakeholders tijdig te informeren en zo het gesprek te voeren over dienstregelingszaken. • Bediening nieuw station: NS start per dienstregeling 2019 met de bediening van het nieuwe station Lansingerland-Zoetermeer. *Landsdeel Zuid* • Project Sprinterfrequenties Noord-Brabant: de provincie Noord-Brabant heeft de ambitie de bereikbaarheid van de regio Eindhoven per trein te verbeteren. Provincie, gemeente en NS verkennen daarom in een gezamenlijk project de mogelijkheden om in de toekomst de frequentie van Sprinters rondom Eindhoven te verhogen. Onderwerpen en randvoorwaarden hierbij zijn onder meer maakbaarheid en voldoende reizigersvraag. • Voorbereidingen drielandentrein: NS werkt samen met NMBS en Arriva aan de voorbereidingen voor een beoogde drielandentrein tussen Luik, Maastricht, Heerlen en Aken. Wanneer deze verbinding tot stand komt, levert dit een bijdrage aan de interregionale mobiliteit: reizigers kunnen dan zonder over te stappen tussen Nederland, België en Duitsland reizen. *Alle landsdelen* Bijdragen aan regionale uitwerking Toekomstbeeld OV.
Samenwerking	*Alle landsdelen* • Onderzoeken van de mogelijkheden om gemakkelijker data te kunnen delen met decentrale overheden bij specifieke vragen, passend binnen de kaders met betrekking tot datatransparantie (zie paragraaf 3.4). • Deelname aan landsdelige OV- en Spoortafels (voorbereiding, afstemming, opvolging afspraken). • Introductie spoorsector bij nieuwe Provinciale Staten-leden en colleges van Gedeputeerde Staten. • Masterclass 1e klas Spoorse Kennis voor ambtenaren provincies en gemeenten (samen met ProRail).

3.3 Samenwerking bij werkzaamheden

Om het spoor veilig en betrouwbaar te houden vinden voortdurend onderhoudswerkzaamheden plaats. Daarnaast zijn er grote wijzigingsprojecten om de capaciteit te vergroten en het spoor toekomstgeschikt te maken. Hiermee worden verbeteringen van de dienstregeling, bijvoorbeeld het verhogen van frequenties, het verlengen van treinen of het introduceren van nieuw materieel, mogelijk. Al deze onderhouds- en wijzigingsprojecten brengen ook hinder met zich mee voor onze reizigers. Het streven is in de uitvoering van werkzaamheden deze hinder zoveel mogelijk te beperken, bijvoorbeeld door werkzaamheden in reizigersluwe periodes of 's nachts uit te voeren.

De opgave aan werkzaamheden voor de komende jaren is groot. Uitgesteld onderhoud aan de infrastructuur dient te worden ingehaald en er staan veel functiewijzigingsprojecten op de agenda om komende jaren uitgevoerd te worden. Enige mate van hinder is dus niet te voorkomen om het spoor veilig te houden en verbeteringen voor de reiziger mogelijk te maken. Om hinder zo veel mogelijk te beperken is het Programma 'Toekomstbestendig werken aan het Spoor' (TWAS) ingericht. Deelnemers aan TWAS zijn: ProRail, het Ministerie van IenW, regionale vervoerders, aannemers, goederenvervoerders, consumentenorganisaties, decentrale overheden en NS. Het programma heeft als doel om door het leveren van praktijkvoorbeelden, informatie en kennis op het gebied van dienstregelingen en de mogelijkheden van alternatief vervoer een optimalisatiemodel te ontwikkelen. Dit model helpt om een betere balans te vinden tussen kosten, beschikbaarheid en hinder. In dit programma neemt NS een actieve rol om de optimale balans te vinden tussen infrabeschikbaarheid, kosten en hinder. Bij het vinden van die balans heeft NS altijd de belangen van de reiziger scherp voor ogen.

Daarnaast is het streven beter verschillende werkzaamheden op elkaar af te kunnen stemmen en werkzaamheden slim te combineren. Het doel is dat hierdoor minder buitendienststellingen van het spoor nodig zijn om toch meer werkzaamheden uit te kunnen voeren. Dat is nodig omdat NS de afgelopen jaren een toenemende hoeveelheid werkzaamheden met bijbehorende hinder op zich af zag komen. De consequenties hiervan voor NS zijn groot. Zowel qua kosten, qua maakbaarheid (voornamelijk het organiseren van alternatief vervoer) als qua reizigershinder heeft dit grote impact. Daarom streven we ernaar de hoeveelheid hinder voor onze reizigers dit jaar en komende jaren niet verder te laten toenemen. Het niveau van hinder uit 2017 vormt daarin voor NS de bovengrens van wat maakbaar en toelaatbaar is.

Tegen deze achtergrond ondernemen we in 2019 onder meer de volgende acties:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2019
Uitwerken en implementeren optimalisaties uit het programma TWAS	NS blijft zich in het TWAS programma inzetten voor het optimaliseren van de verhouding tussen infrabeschikbaarheid, kosten en hinder. NS levert een actieve bijdrage aan het programma door het leveren van informatie, mede ontwikkelen van modellen, deelname in pilotprojecten en dergelijke.
Continuering van onze inzet voor een bereikbaar Amsterdam	De komende jaren vinden in de regio Amsterdam veel spoorvernieuwings- en vervangingswerkzaamheden plaats. NS continueert haar inspanningen om Amsterdam komende jaren zo goed mogelijk bereikbaar te houden.
Regionale betrokkenheid	We versterken de aansluiting tussen langetermijnplanning van projecten en de impact op hinder en infrabeschikbaarheid tijdens de daadwerkelijke realisatie. Dit doen we door de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van infraprojecten op de langere termijn, en de effecten daarvan op reizigershinder en infrabeschikbaarheid op de korte termijn, in één hand te beleggen. Dit vereenvoudigt de samenwerking op dit domein met ProRail en geeft helderheid over de verantwoordelijkheid voor infrabeschikbaarheid vanuit NS op alle terreinen.

3.4 Verdere openstelling van data en transparantie over prestaties

NS heeft een nieuwe koers ingezet waar het gaat om het openstellen van data en transparantie over prestaties. NS wil in het belang van de reiziger relevante data delen met overheden en andere maatschappelijke partijen die voor de uitvoering van hun publieke taak gebruik willen maken van NS-data. NS geeft invulling aan deze beleidsprioriteit in lijn met de gemaakte afspraken uit de Kamerbrief Data en Transparantie[14]. Uiteraard is daarbij oog voor de geldende regels met betrekking tot onder meer privacy, mededinging en bedrijfsvertrouwelijkheid.

In lijn met de beleidsprioriteit gaat NS meer informatie delen waar dat kan en mag. NS maakt onderscheid tussen drie verschillende datacategorieën:

a. Wel delen: data die niet vallen onder de onder b. en c. omschreven categorieën gaat NS delen. Het meest gedetailleerde geografische aggregatieniveau van de data is per station of baanvak, het meest gedetailleerde tijdsniveau is een gemiddelde dag of een jaar, afhankelijk van de data.
b. Vertrouwelijk delen: Sommige data mogen alleen vertrouwelijk gedeeld worden. De privacy- en mededingingswetgeving legt beperkingen op aan welke informatie NS mag delen. Voordat we deze informatie delen zal eerst een (uitgebreide) juridische toets plaatsvinden. De toets zal in ieder geval privacy – en mededingingswetgeving omvatten.
c. Niet delen: Sommige data mag en wil NS niet delen. Denk hierbij aan data betreffende de bedrijfsvoering van NS, zoals bepaalde financiële gegevens of proposities.

In 2018 paste NS bovenstaande criteria toe op het domein reizigersgedrag. Hieruit zijn onderstaande dataonderwerpen gekomen waarvoor we momenteel een dashboard ontwerpen dat we ontsluiten op een website van NS:

- Voor- en natransport per station (gemiddelde dag, gerealiseerd).
- Reiskenmerken – Ritten: kentallen omvang en kenmerken van treinreizen (bijvoorbeeld reisafstand).
- Reiskenmerken – Reizigers: kerntallen omvang en samenstelling van de treinreizigerspopulatie (bijvoorbeeld reismotief).
- In- en uitaantallen: In- en uitstappers per station (gemiddelde dag, gerealiseerd)
- Overstappers: aantallen overstappers per station (gemiddelde dag, gerealiseerd).
- Baanvakbelasting: aantallen reizigers per baanvak (gemiddelde dag, gerealiseerd.

In 2019 passen we de criteria met betrekking tot de drie datacategorieën toe op de domeinen klantoordelen en prestaties. Ook streeft NS ernaar in 2019 en in 2020 de bestaande dataomgevingen te vervangen door één nieuwe dataomgeving. Deze vervanging vergroot de eenduidigheid en betrouwbaarheid van de data. Zodra dit nieuwe datafundament beschikbaar is, is het mogelijk data over prestaties (HRN prestatie-indicatoren en informatie-indicatoren) te ontsluiten op het te ontwikkelen dashboard. Verdiepingen op corridor- en trajectniveau kunnen daarna worden toegevoegd.

Het streven is de openbare (wettelijk toegestane) data vanaf 2020 op detailniveau beschikbaar te maken op een online dataplatform dat bereikbaar is vanaf een website van NS. Dit platform is real-time en inzichtelijk voor iedereen. De in de dashboards beschikbare informatie is dan ook opvraagbaar als API (Application Programming Interfaces), waardoor ontwikkelaars apps kunnen bouwen. De data in het dashboard en de API's zijn dan beschikbaar voor overheden en andere partijen, bijvoorbeeld op het gebied van Mobility as a Service (MaaS).

NS neemt actief deel aan het maatschappelijke debat over hoe data voor Nederland succesvol kunnen worden ontsloten. Dit komt ook naar voren bij het verbeteren van de OV-klantenbarometer. NS neemt deel aan deze barometer en deelt haar kennis en ervaring met IenW, decentrale (concessieverlenende) overheden, vervoerders en onderzoeksbureaus, met als doel de beste sturing op klanttevredenheid te realiseren. NS neemt ook, samen met andere betrokken partijen, deel aan de verdere ontwikkeling van het dashboard deur-tot-deur en deelt haar kennis en relevante informatie, passend binnen de afspraken over datatransparantie.

14 *Kamerstuk 23645-654 (2018, 15 januari): Kamerbrief over data en transparantie in het openbaar vervoer. Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. Te raadplegen via https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/brieven_regering/detail?id=2018Z00332&did=2018D00739*

Tegen deze achtergrond ondernemen we in 2019 onder meer de volgende acties:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2019
Dashboard	Werken aan het ontwikkelen van statisch naar interactief (maandelijks) dashboard voor de klantoordelen. Het doel is vervolgens om in de tweede helft van de concessie het nieuwe IT-platform te implementeren. Daarna ontsluiten we de relevante HRN-prestatie-indicatoren en informatie-indicatoren met verdieping op corridor- en trajectniveau. We beginnen met reizigerspunctualiteit.
Effectief proces delen van data	Werken aan het ontwikkelen van een effectief proces voor aanvragen en beoordelen van data op basis van transparante criteria voor bedrijfsvertrouwelijkheid en wettelijke kaders voor privacy en mededinging.
OV-klantenbarometer	De verdere verbetering van de OV-klantenbarometer is een proces onder regie van IenW samen met CROW, decentrale overheden en NS. NS neemt deel en draagt actief bij aan de ontwikkeling van de OV-klantenbarometer.

3.5 Veiligheid

Spoorwegveiligheid

Reizen per spoor is één van de veiligste vormen van mobiliteit. NS streeft er voortdurend naar de veiligheid te verbeteren en zet hierbij in op twee pijlers: het beheersen van de veiligheidsrisico's en het verbeteren van onze veiligheidsprestaties. Met de sector werken we continu aan een gedragen visie op spoorwegveiligheid en een gedegen uitvoering van de maatregelen.

Tegen deze achtergrond ondernemen we in 2019 onder meer de volgende acties:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2019
STS-verbeterprogramma: ORBIT en Remcriterium	Zie toelichting in paragraaf 5.2
Human Factors	Afgelopen jaren hebben we kwalitatief onderzoek uitgevoerd naar de impact van nieuwe (ICT-) middelen in de cabine op werkbelasting en afleiding. In 2018 hebben we hier vervolg aan gegeven door middel van eye-tracking onderzoek en simulatoronderzoek. In 2019 willen we dit onderzoek afronden. Op basis hiervan worden indien noodzakelijk aanvullende maatregelen genomen. Verdere aandacht aan menselijke aspecten geven we door de continuering van Fit to Drive, waarbij we door campagnes aandacht schenken aan het bewustzijn van machinisten over de geschiktheid en fitheid om te kunnen rijden.
Leren van bijna-incidenten	• In 2018 implementeerden we de nieuwe manier om veiligheidsincidenten te onderzoeken. We kijken hierbij vooral naar het leerpotentieel van de organisatie. We onderzoeken de incidenten met het meeste leerpotentieel diepgaand. Deze werkwijze continueren we in 2019. • Daarnaast werkt NS in 2019 aan het ontwikkelen van een methode waarmee het mogelijk is om, op basis van ORBIT big data, oorzaken van een STS-passage te identificeren zonder dat er een daadwerkelijke STS-passage plaatsvindt. Hiermee zetten we een belangrijke stap naar proactief leren van ongewenste gebeurtenissen.

Sociale veiligheid

Voor sociale veiligheid richt NS zich op het terugdringen van incidenten tegen reizigers en medewerkers. Daarnaast is onze aandacht gericht op het bestrijden van overlast en vandalisme op stations en in treinen. De focus bij het terugdringen van het aantal incidenten zal vooral gericht zijn op het reduceren van het aantal incidenten in de A-categorie (incidenten met een grote maatschappelijke impact). Afspraken hierover zijn vastgelegd in het OV-brede High Impact Crime-actieprogramma. Voor de bescherming van onze eigendommen gaat de aandacht specifiek uit naar het reduceren van treingraffiti. In samenwerking met politie, de Rijksoverheid en overige vervoerders willen we de integrale aanpak van sociale veiligheid versterken en borgen. Er is een maatregelenpakket afgesproken tussen de Rijksoverheid, NS, vakbonden en ProRail. Het is van belang dat de Rijksoverheid en NS blijven samenwerken, om de verbeterde sociale veiligheid in de trein en op stations vast te houden en om gezamenlijk het huidige veiligheidsklimaat te kunnen continueren.

Prestatie-indicator	Bodemwaarde	Realisatie 2017	12-mnds voortschr gem (sept 2018)	Streefwaarde 2019
Klantoordeel Sociale Veiligheid	81%	88%	89%	83%

Tegen deze achtergrond ondernemen we in 2019 onder meer de volgende acties:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2019
Incidentreductie	In een gezamenlijke aanpak met politie en overige vervoerders willen we de integrale aanpak van sociale veiligheid verder versterken. Hierbij ligt de aandacht vooral op het terugdringen van het aantal incidenten in de A-categorie.
Programma Suïcide-preventie en afhandeling	Samen met ProRail blijven wij ons inspannen preventieve maatregelen te nemen om zo het aantal suïcides op het spoor en de impact hiervan te reduceren.
Antiterrorisme	Jaarlijks rapporteren wij over de actualiteit van de antiterrorisme maatregelen, conform afspraak met het ministerie van IenW. Dit is geborgd in het Security management systeem.
Graffiti/vandalisme	In 2018 zijn we gestart met de analyse waar en wanneer graffiti/vandalisme in relatie tot ons materieel plaatsvindt. De locaties en tijdstippen zijn steeds beter in beeld en op deze locaties rollen we in 2019 verdere securitymaatregelen uit.
Overlast op stations	Overlast op stations neemt toe en is vaak een voedingsbodem voor gevoelens van sociale onveiligheid. Samen met veiligheidspartners zetten we gerichte maatregelen in om overlastreductie te bewerkstelligen. Bijvoorbeeld gerichte inzet richting bedelaars en muzikanten op het station en aanpak van hangjongeren door samenwerking met bureau HALT en het sluiten van lokale veiligheidsarrangementen met gemeenten.

3.6 Toegankelijkheid

NS werkt hard aan verbetering van (zelfstandige) toegankelijkheid. We hebben de ambitie om reizigers met een beperking gedurende de hele treinreis gelijkwaardige reismogelijkheden te bieden: waar mogelijk zelfstandig en met hulp waar nodig. Toegankelijkheid is belangrijk voor NS en is een vast onderdeel geworden van ontwerpprocessen. We integreren toegankelijkheid waar mogelijk in nieuwe producten en diensten. Het merendeel van de toegankelijkheidsmaatregelen draagt de doelgroep aan. Ook bij het ontwikkelen van deze maatregelen werkt NS zeer nauw samen met mensen met een beperking. Voorbeelden van maatregelen op het gebied van toegankelijkheid zijn de uitbreiding van assistentieverlening en de ombouw van sprinters van het type SLT die doorloopt tot in 2021. NS investeert gedurende deze concessieperiode vele tientallen miljoenen euro's om de afspraken op het gebied van toegankelijkheid na te komen en zo verbeteringen voor reizigers met een beperking te realiseren. Deze investeringen en maatregelen raken ook aan onze operatie, bijvoorbeeld door eisen aan de inrichting van treinen. We proberen waar mogelijk de belangen van de verschillende reizigersgroepen te combineren.

Tegen deze achtergrond ondernemen we in 2019 onder meer de volgende acties:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2019
Assistentieverlening	NS introduceert per dienstregeling 2019 assistentieverlening op 10 extra stations. Per dienstregeling 2019 starten we met de introductie van ontmoetingsplekken op het perron op stations met assistentieverlening, zodat rolstoelgebruikers die hulp nodig hebben bij het in- en uitstappen niet langer 15 minuten voor vertrek aanwezig hoeven te zijn.
Materieel	• In 2018 stroomden de eerste omgebouwde SLT-treinstellen in. Deze zijn voorzien van een schuiftrede bij de rolstoelingang voor een toegankelijke instap, een rolstoeltoegankelijk toilet en voelbare informatie zodat mensen met een visuele beperking zo goed mogelijk hun weg kunnen vinden in de trein. In 2019 gaan er naar verwachting steeds meer omgebouwde SLT-treinstellen in de dienstregeling rijden. De vernieuwing van de SLT's loopt op basis van de huidige planning nog door tot in 2021. • Daarnaast stromen in er in 2019 sprinters van het type SNG in. Deze sprinters hebben ook een schuiftrede, een rolstoeltoegankelijk toilet en voelbare informatie.
Reisinformatie	We werken eraan dat reizigers in 2019 in de NS Reisplanner reizen kunnen plannen die (zelfstandig) toegankelijk zijn.

3.7 Duurzaamheid

Mobiliteit veroorzaakt ruim 20% van de CO_2-uitstoot in Nederland. In het regeerakkoord is afgesproken om in 2030 49% CO_2-reductie te bereiken ten opzichte van 1990. NS biedt vervoer zonder CO_2-uitstoot en kan daarom een bijdrage leveren aan deze ambitieuze nationale doelstelling. Als mensen vaker de trein nemen en hun auto laten staan dan levert dit CO_2-winst op. In 2019 en daarna legt NS nadruk op het bevorderen van duurzame mobiliteit, de klimaatneutrale reis en het verbeteren van energie-efficiëntie. Ook willen we het internationale aanbod verbeteren zodat de trein op afstanden tot 700 kilometer een aantrekkelijker optie is voor de reiziger.

Duurzame mobiliteit

Onze maatschappelijke waarde groeit als we duurzame mobiliteit bevorderen. Dit doen wij door samen te werken met vele grote werkgevers in de coalitie Anders Reizen en we zijn deelnemer aan de mobiliteitstafel van het klimaatakkoord.

Klimaatneutraal vervoer

De treinen van NS rijden inmiddels 25% zuiniger dan in 2005 en zowel de treinen als gebouwen van NS gebruiken 100% windstroom. Voor een volledig klimaatneutrale reis bij NS zullen de bussen voor het vervangend treinvervoer nog klimaatneutraal moeten gaan rijden.

Tegen deze achtergrond ondernemen we in 2019 onder meer de volgende acties:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2019
Duurzame mobiliteit	Gezamenlijk met andere bedrijven (in samenwerkingsverbanden zoals Anders Reizen en de Mobiliteitsalliantie) willen we duurzame mobiliteit verbeteren door: • Uitwisselen van best practices om van elkaar te kunnen leren; • Samenwerken in het onderzoeken hoe arbeidsvoorwaardelijke en fiscale belemmeringen voor het gebruik van het OV voor woon-werkverkeer kunnen veranderen; • Aanbieden van gedragsprogramma's waarmee de medewerkers bewuster worden gemaakt van het kiezen voor duurzame mobiliteit; • Bijdragen aan vervolgstappen van de mobiliteitstafel van het klimaatakkoord.
Klimaatneutraal vervoer	We streven ernaar om in 2019 het treinvervangend busvervoer net als het treinvervoer klimaatneutraal aan te bieden. Het treinvervangend busvervoer veroorzaakt op dit moment een CO_2-uitstoot van ongeveer 0,4 gr/rkm. Wanneer het treinvervangend busvervoer klimaatneutraal wordt, kan NS de volledige reis bij NS klimaatneutraal aanbieden.

Versterken internationale treinverbindingen

Het spoor en de luchtvaart hebben elk hun eigen kenmerken en zouden elkaar verder kunnen versterken. De trein zou voor reizen binnen Europa, tot circa 700 kilometer, de eerste keus moeten zijn. Op grotere afstanden is vliegen de logische keus. Meer treinritten voor reizen binnen Europa is beter voor het klimaat en beter voor de economie. De populariteit van Eurostar en Thalys bewijst dat het ook kán. Toch is er nog een wereld te winnen. We willen meegroeien met de markt en Nederlandse en Europese reizigers echt onbegrensde mogelijkheden bieden om per trein te reizen. De trein is steeds meer het duurzame alternatief voor het vliegtuig en moet dat blijven. Reizen met de trein is schoon, comfortabel, gemakkelijk en van deur-tot-deur soms ook sneller dan vliegen.

NS biedt reizigers, samen met haar internationale partners, al diverse verbindingen naar het oosten, zuiden en westen. Daarmee zijn in totaal dagelijks ruim 48.000 stoelen beschikbaar op internationale treinen – 10.000 meer dan in 2010. Wij zetten er vol op in om die groei voort te zetten en om de treinproducten van vele treinvervoerders te verbinden via de website nsinternational.nl. Daarop maakt NS ruim 3.000 bestemmingen beschikbaar die reizigers direct kunnen boeken. De afgelopen jaren zijn al grote verbeteringen voor de reiziger gerealiseerd, met de capaciteitsverhoging van Thalys en de introductie van Eurostar en Intercity Brussel over de HSL-Zuid. Er liggen veel kansen om nog verder te verbeteren. NS is hierbij vanzelfsprekend ook afhankelijk van andere vervoerders. We willen samen met nationale én internationale medestanders – in alle richtingen het aanbod blijven verbeteren. Zo wordt eraan gewerkt eind 2019 een directe reis naar Londen aan te kunnen bieden vanuit Nederland door de mogelijkheid tot beveiliging- en paspoortcontroles in Nederland door overheden te realiseren. Daarnaast is NS in gesprek met Eurostar om in 2019 een derde trein aan te bieden. Ook willen we samen met onze partners de treinreis naar Berlijn versnellen in de toekomst.

Tegen deze achtergrond ondernemen we in 2019 onder meer de volgende acties:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2019
Nieuwe bestemmingen Thalys	Met het oog op het verder verbeteren van het internationale treinaanbod is NS voornemens met Thalys in 2019 te starten met tweemaal per dag per richting de verbinding Amsterdam – luchthaven Charles de Gaulle – Marne la Vallée (Disneyland), waarbij de verbinding met Lille komt te vervallen.
Capaciteitsvergroting Thalys naar Parijs	In reactie op de reizigersgroei tussen Nederland en Parijs breiden we het aantal aangeboden stoelen verder uit. Met ingang van de dienstregeling 2019 gaan twee extra Thalys-treinen 'dubbel' rijden, wat de capaciteit voor deze twee treinen verdubbelt. In totaal komt het aantal treinen dat met twee stellen rijdt daarmee op minimaal vier per dag.

Energie-efficiëntie

Als grootste elektriciteitsverbruiker van Nederland legt NS een substantieel beslag op de beschikbare duurzame elektriciteit. Om redenen van duurzaamheid is het dan ook belangrijk om niet méér energie te verbruiken voor het rijden van treinen (tractie-energie) dan nodig. Tegelijkertijd streeft NS volumegroei van reizigerskilometers na; een volumegroei die onvermijdelijk leidt tot een hoger energieverbruik. Door te sturen op verbeteren van de energie-efficiëntie (energieverbruik per reizigerskilometer), kan de groei in energieverbruik beperkt of zelfs voorkomen worden. Mede in dit kader neemt NS deel aan de Meer Jaren Afspraak Energie Efficiëntie (MJA).

Tegen deze achtergrond ondernemen we in 2019 onder meer de volgende acties:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2019
Energie-efficiëntie	NS werkt verder aan het efficiënter gebruik van energie in het vervoerproces. Dit doen we door: • Verdere instroom van nieuw materieel (SNG) en gereviseerd materieel (VIRMm1). Door energiezuinige specificaties verbruiken deze (ver)nieuw(d)e treinen minder energie. Voor de instroom van nieuw materieel is NS deels afhankelijk van de fabrikant en de Inspectie Leefomgeving en Transport. • Streven naar start uitrol van verdere hulpmiddelen voor machinisten om Energiezuinig- en Op Tijd Rijden (EZR) toe te passen door Rol Tijd Advies[15].

15 *Onder voorbehoud van interne afstemming en besluitvorming.*

3.8 Innovatie

Nederland kent een sterk toenemende vraag naar duurzame mobiliteit en tegelijkertijd een steeds kritischer consument. Innovatie en ontwikkeling binnen NS hebben als doel om een betere klantervaring in de reis van deur-tot-deur met het openbaar vervoer te combineren met zowel een toename in capaciteit als het vergroten van de efficiëntie. Alleen met behulp van innovatie houden wij duurzaam openbaar vervoer in Nederland bereikbaar, betaalbaar én aantrekkelijk. Innovatie binnen NS is gericht op het combineren van eigen expertise met de kennis en innovatiekracht van partners. Dat kunnen zowel kenniscentra zijn, zoals de technische universiteiten, maar ook het werken met de creatieve gemeenschap via co-creatie evenementen als het bieden van een open platform voor bijvoorbeeld start ups en initiatieven rondom aanvullende vervoersmodaliteiten. Het beleid is daarbij om snel en laagdrempelig tot kort cyclische proof-of-concepts te komen om zo vroeg mogelijk stakeholders en de reizigers in het innovatieproces te kunnen betrekken.

Zo werken onze experts samen aan de introductie van de ZitplaatsZoeker, waardoor de reiziger een beter perspectief heeft op de beschikbare zitplaatsen in de trein. Als eerste is deze geïntroduceerd op het traject Arnhem – Den Bosch. In samenwerking met derden draagt NS bij in de My OV pilot waarbij de reiziger naast drukte informatie ook incentives wordt geboden om de spits te mijden. Tegelijkertijd werkt NS met diverse externe creatievelingen aan het treininterieur van de toekomst waarin een hogere klantwaarde wordt gecombineerd met een hogere capaciteit. Om in- en externe innovaties nog verder te stimuleren, is NS onder andere aangesloten bij het programma X!Delft, waarin NS met onder andere TU Delft samenwerkt om innovaties bij grote bedrijven te versnellen.

Tegen deze achtergrond ondernemen we in 2019 onder meer de volgende acties:

Thema/Project	Acties en maatregelen 2019
ZitplaatsZoeker	Verder benutten van beschikbare data om de nauwkeurigheid van actuele en voorspellende drukte informatie te verbeteren en het ontwikkelen van een innovatieve reisbegeleidingsapp waardoor reizigers makkelijker informatie krijgen om een zitplaats te vinden.
Persoonlijke reisbegeleiding	Ontwikkeling van diverse innovatieve features die de reiziger tijdens de reis van deur-tot-deur van persoonlijk advies voorzien en de vrijheid geven de reis met het OV naar eigen wens in te richten in combinatie met verschillende aanvullende modaliteiten.
Treininterieur van de Toekomst	Verder ontwikkelen van een innovatief, flexibel en modulair inrichtingsconcept dat zorgt voor een betere reisbeleving (onder andere meer toegespitst op de verschillende manieren van gewenste tijdbesteding in de trein), een structureel hogere capaciteit en mogelijkheden tot het reduceren van gewicht en kosten in combinatie met verhoogde circulariteit / duurzaamheid. Aanpak is daarbij open innovatie met betrokkenheid van medevervoersbedrijven, toeleverindustrie en regelgevende instanties.

3.9 Benchmark

NS werkt aan voortdurende verbetering van haar prestaties. Benchmarking maakt daar deel van uit. Daar waar NS in de dagelijkse operatie kan leren van andere spoorwegbedrijven, zoals op het vlak van punctualiteit en klanttevredenheid, onderzoekt NS de mogelijkheden die dit biedt voor verbetering in de eigen bedrijfsvoering en worden deze verbeterinitiatieven waar mogelijk geïntegreerd. Uit de laatste benchmark bleek dat NS bovengemiddeld op tijd rijdt op een druk spoor[16]. NS is één van de koplopers op het gebied van duurzaamheid. De productiviteit is hoog en de prijzen voor de klanten zijn dan ook gemiddeld, terwijl NS geen subsidie krijgt. Voor de aandachtspunten uit de benchmark is NS bezig met vervolgonderzoek. Bijvoorbeeld naar de relatief lage klantwaardering ten opzichte van het buitenland. Wetenschappelijke literatuur wijst vooral in de richting van culturele verschillen bij het invullen van klanttevredenheidsonderzoeken. Daarnaast kijken we naar verschillen in de methodiek van het klanttevredenheidsonderzoek. Beide factoren kunnen de verschillen vooral verklaren. Positief is dat de klantoordelen bij NS sinds de scope van de concessiebenchmark (2011-2015) significant zijn toegenomen. Ook heeft NS naar aanleiding van de benchmark een eerste onderzoek verricht naar de oorzaken van de relatief hoge uitval van treinen in Nederland. Er is nog aanvullend onderzoek en verdere vergelijking met andere vervoerders nodig om meer gericht maatregelen te kunnen overwegen. In 2019 voeren we weer een benchmark uit, waarvan de resultaten deel uit zullen maken van de Midterm Review die IenW in 2020 naar de Tweede Kamer zal sturen.

16 *Kamerstuk 29984-737 (2017, 19 december): Rapport 'International Benchmark 2011 – 2015 ProRail / NS'. Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. Te raadplegen via https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/brieven_regering/detail?id=2017Z18337&did=2017D37816*

4 Risicoanalyse

NS spant zich in om de overeengekomen doelstellingen te behalen. Zo hebben we in 2017 alle bodemwaarden gehaald en steeg het klantoordeel verder door in 2018. De goede prestaties vasthouden vormt een uitdaging doordat het spoor steeds drukker wordt en grootschalige investeringen in de infrastructuur achterblijven. Voor het kunnen blijven leveren van de huidige goede prestaties en voor een verdere verbetering van de betrouwbaarheid in de toekomst moet onder andere de betrouwbaarheid van de infrastructuur verder verbeteren.

Onze goede prestaties zijn onder andere het resultaat van grote investeringen geweest. Om ook in de komende jaren te kunnen blijven investeren in verbeteringen zal NS nadrukkelijk moeten gaan kijken naar het financieel rendement en zal NS de balans tussen de ambities van kwaliteit en financieel rendement moeten zoeken. Ook zijn er bij het realiseren van onze doelstellingen risico's. Deze risico's kunnen de beoogde prestaties negatief beïnvloeden. Hieronder worden de belangrijkste risico's toegelicht. Waar mogelijk treffen we, binnen ons verantwoordelijkheidsgebied, (beheers)maatregelen om zowel de kans van optreden van risico's als het effect van deze risico's voor de reiziger zo klein mogelijk te houden.

Voldoende behandel- en opstelcapaciteit

Voor de dienstregeling 2019 en verder is een tekort aan behandel- en opstelcapaciteit bij ongeveer de helft van de 13 clusters in Nederland[17]. Dit beïnvloedt onder andere de zitplaatskans. Hiervoor zijn zowel infrastructurele- als procesaanpassingen noodzakelijk. Het tekort verschilt per regio en is het grootst in de Randstad en in Noord en Oost. ProRail heeft als infrastructuurbeheerder een belangrijke rol in dit dossier en afdoende financiering is hiervoor van belang. Naast de tekorten speelt voor NS onzekerheid in de toewijzing van behandel- en opstelcapaciteit door ProRail, waarbij toegewezen capaciteit aan NS lager kan zijn dan de benodigde capaciteit. NS en ProRail zoeken samen naar oplossingen voor knelpunten op dit vlak zowel voor de korte als de langere termijn. ProRail vergroot bijvoorbeeld de infrastructuurcapaciteit voor behandelen en opstellen. IenW heeft hiervoor eind 2017 €150 miljoen beschikbaar gesteld. NS werkt ook aan verbetering van de benutting van de bestaande capaciteit. Voor 2019 lijken de tekorten binnen de regio's oplosbaar als de maatregelen tijdig gerealiseerd worden. NS verwacht echter dat ondanks inspanningen de komende jaren schaarste in behandel- en opstelcapaciteit blijft bestaan, die voor concrete knelpunten kan zorgen en onze operationele prestaties kan beïnvloeden.

17 *Deze clusters zijn groepen van logisch samenhangende emplacementen en stations met behandel- en opstelcapaciteit. De groepering is tot stand gekomen vanuit materieellogistiek oogpunt.*

Voldoende transfercapaciteit
Voornamelijk in Metropoolregio Amsterdam, specifiek in Amsterdam Zuid, speelt vanaf 2019 door groei van het aantal reizigers als gevolg van de start van de Noord-Zuidlijn in 2018 en groei van treinverkeer, een verwachte krapte in transfer- en perroncapaciteit. NS werkt samen met ProRail aan tijdelijke maatregelen tot de gewenste infrastructurele uitbreiding gereed is, waarbij noodzakelijk is dat ook de governance rondom transferveiligheid zo snel mogelijk wordt verhelderd en ingericht. Desondanks voorzien wij dat in de komende jaren transfer- en perroncapaciteit een knelpunt kan worden. Het borgen van een veilige situatie voor reizigers is voor ons een belangrijk aspect hierbij.

Arbeidsmarkt
Net als de rest van Nederland heeft NS te maken met de verwachte stijging van de krapte op de arbeidsmarkt. Tot 2022 ontstaan in Nederland meer vacatures dan de omvang van instroom aan nieuwe arbeidskrachten. Deze kwantitatieve kloof staat nog los van een kwalitatieve. In 2018 en 2019 zijn de tekorten nog beheersbaar, maar de komende jaren kunnen de tekorten oplopen. Naast activiteiten gericht op verbetering van hoe NS als werkgever wordt ervaren (employer brand) en verhoging van de conversie op sollicitanten, gaat NS mogelijkheden verkennen op het gebied van digitalisering, robotisering, interne doorstroom en loopbaanontwikkeling.

(On)geplande buitendienststellingen
De komende jaren is de opgave aan buitendienststellingen groot. Uitgesteld onderhoud aan de infrastructuur dient ingehaald te worden en functiewijzigingsprojecten staan op de agenda. Deze buitendienststellingen kunnen reizigershinder opleveren.NS streeft ernaar om deze hinder voor de reiziger zoveel mogelijk te beperken. Dit doen we door samen te werken met ProRail, het ministerie van IenW, regionale vervoerders en goederenvervoerders, aannemers, consumentenorganisaties en decentrale overheden in onder andere het programma TWAS van ProRail. In dit programma wordt de optimale balans gezocht tussen infrabeschikbaarheid, kosten en hinder. Ook wordt gewerkt aan manieren om werkzaamheden beter op elkaar af te stemmen en slim te combineren. Ten slotte worden omreisroutes per spoor en, indien redelijkerwijs mogelijk, busvervoer ingezet om vervoer zoveel mogelijk door te laten gaan.

Instroom nieuw materieel
De gefaseerde instroom van de SNG vanaf dienstregeling 2019 kan gepaard gaan met introductiedips op reizigerspunctualiteit en zitplaatskans door een combinatie van kinderziektes, winterweer en de nieuwe dienstregeling, zelfs na het doorlopen van een zorgvuldig test- en validatieprogramma en een gecontroleerd en gefaseerd introductieproces. NS houdt als reserve ander materieel beschikbaar.

Onzekerheden reizigersprognoses
De gemiddelde reizigersgroei kan afwijken van de reizigersgroei op specifieke trajecten. Dit zagen we al in 2017 op het traject Schiphol – Rotterdam. In 2019 kunnen zich ook dergelijke afwijkingen voordoen, wat voor reizigers voor tijdelijke overlast zorgt. Om deze overlast zoveel mogelijk te beperken, neemt NS diverse maatregelen. Zo verbeteren we onder andere de reisinformatie via de drukte indicator app. Dit geeft de reiziger de mogelijkheid om een alternatief te zoeken (andere route of ander tijdstip) waardoor de druk op bepaalde trajecten vermindert.

Prestaties HSL
Het verbeteren van de prestaties op de HSL-Zuid heeft de volle aandacht van NS, onder andere door de inzet van het Verbeterprogramma HSL-Zuid (zie paragraaf 5.3). Om de prestaties op de HSL te verbeteren zijn NS en ProRail in gesprek met het ministerie van IenW over verdergaande maatregelen ter vereenvoudiging van de HSL-Zuid-infrastructuur. Voor 2019 nemen we verschillende maatregelen, bijvoorbeeld door de Intercity Brussel als geheel aparte en extra trein over de HSL te gaan rijden waardoor meer ruimte voor reizigers op het traject Rotterdam - Amsterdam is. Daarnaast verlengen we de Intercity direct van zes naar zeven bakken om de capaciteit per trein en daarmee de zitplaatskans te vergroten.

Datatransparantie
NS wil in het belang van de reiziger relevante data delen met overheden en andere maatschappelijke partijen die voor de uitvoering van hun publieke taak gebruik willen maken van NS data voor zover het past binnen de wettelijke kaders en het de bedrijfsvoering van NS niet schaadt. Om dit te bewerkstelligen is NS bezig met één nieuwe dataomgeving waarbij het mogelijk is performancedata (HRN prestatie-indicatoren en informatie-indicatoren) te ontsluiten. Het risico bestaat echter dat het datafundament niet tijdig gereed is waardoor data over de HRN prestatie-indicatoren niet vrijgegeven kan worden en er niet tijdig aan de verwachtingen omtrent datatransparantie voldaan kan worden. Om eraan bij te dragen dat het datafundament tijdig gerealiseerd wordt, is een programma ingericht.

Afhankelijkheid van en samenwerking met ketenpartners
Voor een groot aantal doelstellingen is NS afhankelijk van ketenpartners. Denk hierbij aan de afhankelijkheid van ProRail voor (verbeteringen van) de kwaliteit van de infrastructuur. Samenwerking met partners is daarom cruciaal. De positie van ProRail wijzigt per 2021 naar een Zelfstandig Bestuursorgaan (ZBO).

Ook omdat de wetgeving daaromtrent nog niet bekend is, weet NS nog niet of en in hoeverre dit impact heeft op de samenwerking met ProRail en welke gevolgen dat heeft voor de financiële (gebruiksvergoeding), operationele en logistieke aspecten die in de verhouding met ProRail spelen. Derhalve kan nu nog niet gezegd worden of en zo ja, hoe, deze wijziging de prestaties van NS beïnvloedt. We zullen onderzoeken wat de mogelijke impact van de wijziging van ProRail naar een ZBO op het gebied van samenwerking en prestaties voor NS is.

Verder speelt dat bij bijvoorbeeld drempelloos reizen en bij werkzaamheden (buitendienststellingen) samenwerking met andere vervoerders, ProRail en OV-partners het essentieel is om voor de reiziger tot goede (tijdelijke) reisoplossingen te komen. Deze reisoplossingen vragen om investeringen en eenduidige afspraken in de keten zodat NS aan de aan haar gestelde eisen kan voldoen. NS is hiervoor afhankelijk van haar ketenpartners. Deze afhankelijkheid kan impact hebben op onder andere reisoplossingen. We blijven ons inspannen om samen met partners tot goede en afgewogen ketenoplossingen te komen. Ook onderzoeken we wat de mogelijke impact van de wijziging van ProRail naar een ZBO op het gebied van samenwerking en prestaties voor NS is.

Terrorisme en cyberdreiging
De algemene terreurdreiging in Nederland is onverminderd hoog. Er zijn daarbij geen directe aanwijzingen dat de spoorsector doelwit is, maar toch blijven stations en treinen gevoelig voor terreurdreiging en terreuracties. Dit kan gevolgen hebben voor de veiligheid van reizigers en medewerkers, en vanzelfsprekend voor onze prestaties. NS verhoogt haar weerbaarheid door het nemen van extra maatregelen en werkt hiervoor nauw samen met de landelijke overheid (NCTV), de lokale overheden (G4), de Politie en ProRail. NS ontwikkelt daarbij relevante scenario's en oefent hierop. Daarnaast heeft NS haar cyberrisico's opnieuw beoordeeld en waar nodig aanpassingen gedaan om blijvend te verbeteren op dit vlak. Ondanks deze maatregelen kan NS niet uitsluiten dat veiligheidsincidenten plaatsvinden binnen haar domein.

Extreme weersomstandigheden
Het risico bestaat dat we door extreme weersomstandigheden (bijvoorbeeld zomerhitte, storm of winterse omstandigheden) onze dienstverlening noodgedwongen (preventief) moeten afschalen of staken met een negatief effect op bijna alle prestatie-indicatoren. Op de trajecten waar frequentieverhogingen zijn doorgevoerd, zijn de effecten van extreem weer groter. NS maakt inzichtelijk welke extra verbeteringen, naast de al eerder ingevoerde verbeteringen aan de treinen en infrastructuur, we moeten aanbrengen om de treinen minder gevoelig te maken voor extreme weersomstandigheden. Ook zijn uitgewerkte scenario's beschikbaar in geval van ernstige verstoringen. We informeren reizigers in dergelijke situaties proactief, zodat ze de keus hebben om van alternatief vervoer gebruik te maken of een andere route te kiezen. Ook werken wij aan een sneller herstel van de reguliere dienstregeling na ernstige verstoringen. Tot slot is NS, in samenwerking met ProRail, gestart inzicht te verkrijgen in de gevolgen van klimaatverandering voor de spoorsector. Aangezien het effect geleidelijk zal zijn, verwachten wij op korte termijn nog geen groot effect. Op de langere termijn kunnen de gevolgen van klimaatverandering – zoals extremer weer of hogere waterstanden – echter groot zijn en voorbereiding voor passende maatregelen dient tijdig te beginnen.

5 Bijlagen

5.1 Programma Verbeteraanpak Trein Schiphol Utrecht Nijmegen (VATSUN)

Beter en Meer: Verbeteraanpak Trein Schiphol Utrecht Nijmegen (VATSUN)	
Doel/scope	In VATSUN werken NS en ProRail samen aan het verbeteren van de prestaties op de Schiphol – Utrecht – Nijmegen-corridor (SUN), zodat, na de introductie van de hoogfrequente dienstregeling op de A2, hier een volgende stap gezet kan worden in het Programma Hoogfrequent Spoor (PHS). De frequentieverhoging is nodig omdat op de SUN-corridor naar verwachting de vervoersvraag de huidige vervoerscapaciteit zal overstijgen. Met VATSUN geven NS en ProRail invulling aan de brief van 31 januari 2018 van de Staatssecretaris over de PHS-corridors[18].
Scopewijziging(en)	Na een succesvolle frequentieverhoging op de A2 corridor met ingang van dienstregeling 2018 zijn de voorbereidende activiteiten en verbeterprojecten van VATA2 gedechargeerd en/of ondergebracht bij de betrokken lijnorganisatieonderdelen van NS en ProRail. De geografische scope van de Verbeteraanpak Trein wordt verlegd van de A2 corridor naar de volgende corridor waar we hoogfrequent willen gaan rijden: de SUN-corridor.
Start- en einddatum	De Verbeteraanpak Trein op de SUN-corridor is gestart medio 2018 en richt zich op het verbeteren van de prestaties om een frequentieverhoging tussen Schiphol en Nijmegen mogelijk te maken. Het streven is om, na de implementatie van de verbetermaatregelen en de indienststelling van enkele cruciale infrastructurele projecten noodzakelijk voor onder meer PHS, vanaf eind 2021 een 5e en 6e Intercity gaan rijden. Het definitieve besluit om op de SUN-corridor over te gaan naar een hoogfrequente dienstregeling wordt genomen door NS. Het besluit zal ultimo worden genomen binnen het capaciteitsverdelingsproces van ProRail.
Mijlpalen	In de planfase (gestart medio 2018) worden de doelstellingen gedefinieerd en mijlpalen vastgesteld, dit proces is nog gaande. IenW is betrokken bij dit proces.
Activiteiten 2019	In 2019 kunnen de eerste maatregelen geïmplementeerd worden. Voor reizigers biedt dit- vooruitlopend op de frequentieverhoging- voordelen op het gebied van betrouwbaarheid en punctualiteit.
Programma-verantwoordelijkheden	NS/ProRail: opdrachtgevers zijn zowel NS als ProRail. Afstemming tussen NS-ProRail-IenW vindt plaats in Stuurgroep MLT. • De lijnorganisaties van NS en ProRail zijn verantwoordelijk voor de deelprojecten (zowel alleen als gezamenlijk). Ze worden ondersteund door een centraal 'lijncoördinatie-team', dit fungeert als penvoerder van het programma en gezamenlijk gefinancierde projecten. IenW: eigenaar: • Concessieverlener en eigenaar van de Lange Termijn Spoor Agenda. Stuurt op doelen Verbeteraanpak Trein via concessies. • Financier voor de ProRail onderdelen en het ProRail-deel van door NS en ProRail gezamenlijk gefinancierde onderdelen.
Relevante indicator(en)	Verbeteraanpak SUN-corridor heeft een effect op de zitplaatskans en de prestatie-indicator reizigerspunctualiteit (5 en 15 minuten). Relevante informatie-indicatoren (voor de SUN-corridor): • Klantoordeel op tijd rijden. • Aankomstpunctualiteit (3 en 5 minuten). • Aantal gereden treinen. • Aantal storingen. • Gemiddelde hersteltijd na een verstoring.

18 *Kamerstuk 32404-83 (2018, 31 januari): Volgende PHS-corridors. Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. Te raadplegen via https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/brieven_regering/detail?id=2018Z01495&did=2018D02984*

5.2 STS-verbeterprogramma

STS-verbeterprogramma	
Doel/scope	Verhogen spoorwegveiligheid (botsrisico trein-trein) door vermindering van zowel het aantal STS-passages, als het bereiken van gevaarpunten als het aantal ongevallen.
Scope-wijziging	N.v.t.
Start- en einddatum	Start: Juni 2012 Eind: Evaluatie per jaar.
Mijlpalen	ORBIT: • Op dit moment zijn ruim 500 van de 600 materieeleenheden voorzien van ORBIT. De inbouw van ORBIT in de materieelseries VIRM, ICM en SGM is gereed. De inbouw van ORBIT in de DDZ wordt naar verwachting dit jaar afgerond. De afronding van de serie SLT volgt naar verwachting begin 2019. • Inbouw ORBIT in de materieelseries FFF en SNG via het OBIS-platform. De afronding is naar verwachting eind 2020 gereed. Verzwaard remcriterium: • In 2018 zijn we gestart met het voorbereiden van het verzwaren van het remcriterium in de materieelserie VIRM (projectvoorbereiding, engineering). Dit loopt door in 2019. NS stelt voor de inbouwplanning voor VIRM in Q1 2019 een definitieve planning vast, waarbij NS streeft naar realisatie eind 2021. De definitieve planning wordt geborgd in de vervoerplancyclus.
Activiteiten 2019	In 2019 ondernemen we onder andere de volgende activiteiten: ORBIT: • NS wenst een toekomstvastere inbouw van ORBIT die bovendien meer rekening houdt met ERTMS. Daarom werkt NS aan 'ORBIT op OBIS'. NS start met het voorzien van de materieelseries FFF en SNG van ORBIT (ORBIT maakt bij deze materieelseries gebruik van het OBIS-platform). • ProRail zal de bestaande dienst ORBIT uitbreiden voor OBIS. De kosten die ProRail voorziet voor het ontwikkelen en beproeven van deze uitbreiding zijn door ProRail geraamd en worden door NS in opdracht gegeven. Mochten zich wijzigingen voordoen met betrekking tot scope, kosten of tijd dan zullen NS en ProRail dit bespreken in stuurgroepverband. Indien nodig wordt IenW betrokken. • Aan de stuurgroep ERTMS wordt de bevestiging gevraagd op het beeld van NS dat er geen interferentie in techniek en tijd plaatsvindt tussen de inbouw ORBIT op OBIS in FFF en SNG en de uitrol van ERTMS.
Risico's ORBIT	Remcriterium: NS nam in juni 2017 het principebesluit om het remcriterium (het technisch afdwingen van sterkere remming bij het naderen van een rood sein) van het IC-materieel te verzwaren, te beginnen met het VIRM-materieel. Zoals in het vervoerplan 2018 geschetst, is voor een deel van het Intercity-materieel nog beperkt aanvullend onderzoek noodzakelijk. In 2018 zijn we gestart met het voorbereiden van het verzwaren van het remcriterium in de materieelserie VIRM (projectvoorbereiding, engineering). Dit loopt door in 2019. In 2019 wordt, in navolging op het aanvullend onderzoek voor het overige Intercity-materieel uit 2018, een besluit genomen. Ook voor Sprintermaterieel starten we een onderzoek alvorens een definitief besluit kan worden genomen. NS acht daarnaast ook de invoering van het 'nul-baken' (of een alternatief met een vergelijkbaar effect) noodzakelijk voor een adequate uitvoering van het STS-verbeterprogramma. • Aan de planning voor ORBIT op OBIS in FFF en SNG zijn risico's in tijd verbonden. Deze risico's zijn in een zogenaamde Monte Carlo-analyse meegenomen. De grootste risico's in tijd zijn: - De tijdige vergunningverlening door de Inspectie Leefomgeving en Transport (IL&T). De vergunning voor de ORBIT-keten (inclusief OBIS) wordt door IL&T aan ProRail verleend. ProRail houdt er rekening mee dat de huidige ORBIT-vergunning in stand blijft voor de ORBIT-op-OBIS variant en dat er niet een heel nieuw toelatingsdossier opgesteld dient te worden. - Onvoldoende capaciteit beschikbaar voor de engineering van de materieelaanpassing en de daaropvolgende inbouw bij de materieelleveranciers CAF en Stadler. - Onvoldoende capaciteit van ProRail voor de ontwikkeling een aanpassing van ICT-componenten in de ORBIT-keten. Hieronder valt ook een gepaste prioritering van de werkzaamheden op de ICT-projecten van het portfolio van ProRail. - Integratierisico's en kwaliteitsrisico's die zich manifesteren bij de integratietesten van de diverse ProRail- en NS ICT-componenten met de materieelaanpassingen. Hiervoor wordt een uitgebreid test- en proefbedrijf gehouden.

STS-verbeterprogramma	
Programma-verantwoordelijkheden	Voor STS-verbeterprogramma: Ministerie IenW, ProRail, NS (in samenwerking met overige vervoerders; het is een sectorbreed programma). ProRail is verantwoordelijk voor de coördinatie van het gehele programma, het realiseren van de specifieke ProRail-projecten zoals aanleg ATB-Vv en samen met vervoerders realiseren van projecten zoals ORBIT, het aanpassen van de dienst ORBIT voor OBIS en upgrading S-borden. NS is daarbij verantwoordelijk voor de specifieke NS-projecten zoals het inbouwen van de ORBIT-hardware in het kader van het project ORBIT.
Relevante indicator(en)	Informatie-indicatoren: • Aantal STS-passages per jaar (exclusief technische STS-passages).

5.3 Verbeterprogramma HSL-Zuid

Verbeterprogramma HSL-Zuid	
Doel/scope	De focus van het Verbeterprogramma HSL-Zuid ligt primair op de prestatie-indicator Reizigers-punctualiteit HSL 5 minuten. Concreet betekent dit het verhogen van de reizigerspunctualiteit op de HSL-Zuid- herkomstbestemmingen en daarmee het verlagen van de uitval en het verhogen van de punctualiteit van de Intercity direct, Intercity Den Haag – Eindhoven en Intercity Brussel. Vanaf begin 2016 stelden NS en ProRail op grond van een gezamenlijke oorzakenanalyse een Verbeter-programma op. Het NS-deel van het Verbeterprogramma heeft onder meer betrekking op het voorko-men en sneller afhandelen van strandingen van treinen, het verbeteren van het vertrekproces van treinen en het verbeteren van het logistieke plan. ProRail focust zich op de betrouwbaarheid van de infrastructuur, weer (voornamelijk wind) en derdenstoringen zoals hinder van dieren.
Scopewijziging(-en)	Het Verbeterprogramma richt zich hoofdzakelijk op de prestatie-indicator reizigerspunctualiteit HSL 5 minuten. Vanaf 2018 is de reizigerspunctualiteit van de Intercity Brussel op het Nederlandse deel van de HSL-Zuid ook in scope van het verbeterprogramma opgenomen, zoals ook vermeld in het vervoer-plan 2018.
Start- en einddatum	Januari 2017 – einddatum in overleg[19].
Mijlpalen	Het Verbeterprogramma stuurt op het realiseren van maatregelen uit een dynamisch maatregelen-pakket voornamelijk gericht op het verbeteren van de KPI Reizigerspunctualiteit HSL 5 minuten. Dit pakket bestaat uit maatregelen die zowel bij de start van het programma als gedurende de duur van het verbeterprogramma zijn toegevoegd. Eventuele wijzigingen aan het maatregelenpakket worden geaccordeerd in de Stuurgroep HSL-Zuid, voorgezeten door het Ministerie van IenW.
Activiteiten 2019	De focus ligt primair op het verlagen van uitval en het verhogen van de punctualiteit. Daarnaast zijn ProRail en NS actief bezig met het activeren en ondersteunen van beide lijnorganisaties. NS-activiteiten zien op de brede LIMPOB-factoren; Logistiek, Infrastructuur, Materieel, Personeel, Organisatie en Bijstu-ring. Verder is er in het Verbeterprogramma blijvende aandacht voor verankering in de lijnorganisatie.
Programma-verantwoordelijkheden	NS stuurt, samen met ProRail, op het verbeteren van de reizigerspunctualiteit 5 minuten van de Intercity direct, Intercity Den Haag – Eindhoven en Intercity Brussel op de HSL-Zuid corridor. Daartoe hebben zowel NS als ProRail twee programmateams ingericht om de voortgang binnen het eigen domein te bewaken. In de Stuurgroep HSL-Zuid (onder leiding van het Ministerie van IenW) wordt vier keer per jaar de voortgang en effecten van het Verbeterprogramma gerapporteerd en waar nodig worden bijge-stuurd.
Relevante indicator(en)	Het Verbeterprogramma HSL-Zuid stuurt op verbetering van de prestatie-indicator Reizigerspunctualiteit HSL 5 minuten door het verminderen van uitval en het verbeteren van de punctualiteit op de HSL. Maatregelen uit het programma kunnen mogelijk ook een indirect positief bijeffect hebben op de andere prestatie-indicatoren op de HSL-Zuid. Dit zijn de volgende indicatoren: • Prestatie-indicator Zitplaatskans in de spits HSL; • Prestatie-indicator Algemeen Klantoordeel HSL; • Informatie-indicator Reizigerspunctualiteit HSL 15 minuten.

19 *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.*

5.4 Programma Uitvoering en betrouwbaarheid HSL-Zuid diensten

Met de succesvolle productintroducties op de HSL-Zuid in het voorjaar van 2018 zijn alle doelstellingen van het programma behaald. Het Ministerie van IenW gaat het programma beoordelen om hiermee te kunnen bezien of het programma formeel afgerond kan worden. De introductie van nieuw materieel op de HSL-Zuid volgt daarbij nog. Daarnaast wordt uitvoering gegeven aan betrouwbaarheid van de HSL-Zuid diensten binnen het Verbeterprogramma HSL-Zuid (paragraaf 5.3).

5.5 Reactie adviezen

Wij hebben met betrekking tot het vervoerplan 2019 de consultatieprocedure bij de externe stakeholders zoals omschreven in de vervoerconcessie doorlopen. Deze consultatie is gestart op 1 juni 2018 met het toezenden van het vervoerplan NS 2019 op hoofdlijnen aan de consumentenorganisaties vertegenwoordigd in het Locov, de decentrale overheden deelnemend aan de Landsdelige OV- en Spoortafels en ProRail. Wij hebben deze partijen gevraagd om advies te geven, eventuele vragen te stellen en/of opmerkingen te plaatsen. Ter kennisgeving hebben wij het vervoerplan op hoofdlijnen toegestuurd aan het ministerie van IenW. Wij hebben de geconsulteerde partijen aangeboden een gesprek te voeren over het vervoerplan op hoofdlijnen. Samen met ProRail hebben wij daarnaast een gezamenlijke sessie georganiseerd voor de Decentrale Overheden deelnemend aan de Landsdelige OV- en Spoortafels. Tijdens deze sessie hebben wij het beheerplan - en vervoerplan op hoofdlijnen toegelicht en vragen beantwoord. NS heeft de reacties van de geconsulteerde partijen medio juli 2018 ontvangen.

De vragen, adviezen en opmerkingen hebben ons geholpen met het aanscherpen en verbeteren van het vervoerplan 2019. Wij hebben van deze input gebruik gemaakt bij het opstellen van het vervoerplan. Hoe wij dit hebben gedaan, hebben wij aan alle partijen teruggekoppeld. De reacties die wij verstuurd hebben aan de verschillende partijen zijn opvraagbaar via persvoorlichting@ns.nl.

Belangrijke wijzigingen en/of acties die wij naar aanleiding van de consultatie in het vervoerplan hebben verwerkt/ondernomen, betreffen onder andere:

- Nadere concretisering van de paragraaf ‘Verdere openstelling van data en transparantie’ over prestaties, bijvoorbeeld door concreter aan te geven welke typen informatie NS gaat delen.
- Nadere uitwerking en omschrijving van de acties in de paragraaf ‘Versterken van de regionale samenwerking’.
- Nadere uitwerking van de paragraaf ‘Verstoringen veroorzaakt door NS’, bijvoorbeeld door voorbeelden te noemen.

Hiernaast hebben wij vragen, opmerkingen en adviezen over onder andere duurzaamheid, materieel en prestatie-indicatoren beantwoord.

5.6 Beleidsprioriteitenbrief IenW

Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

> Retouradres Postbus 20901 2500 EX Den Haag

Nederlandse Spoorwegen NV
T.a.v. Mr. R.H.L.M. van Boxtel
Postbus 2025
3500 HA Utrecht

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

Den Haag
Postbus 20901
2500 EX Den Haag

Contactpersoon

Ons kenmerk
IENW/BSK-2018/56923

Datum
Betreft Beleidsprioriteiten Vervoerplan 2019

Geachte heer Van Boxtel,

Sinds 2015 is de concessie voor het hoofdrailnet 2015-2025 van kracht en daarmee werken IenW en NS samen aan verdere kwaliteitsverbetering van het reigersvervoer per spoor. Jaarlijks werkt NS de plannen voor het komende jaar nader uit in het vervoerplan. Op grond van artikel 15 van de vervoerconcessie start de vervoerplancyclus jaarlijks met de beleidsprioriteitenbrief. Hiermee geef ik richting aan een aantal afspraken uit de concessie en breng ik focus aan. De prioriteiten vormen geen vervanging van de afspraken die we hebben gemaakt in de vervoerconcessie. Ik verwacht dat NS de prioriteiten in het vervoerplan 2019 een herkenbare plek geeft en dit met concrete maateregelen onderbouwt.

Beleidsprioriteiten 2019
Voor 2019 geef ik NS de volgende prioriteiten mee:
1. Blijvende inzet op een betrouwbare operatie
2. Verdere openstelling van data en transparantie over prestaties
3. Versterken van de regionale samenwerking

1. Blijvende inzet op een betrouwbare operatie
Een betrouwbare operatie is en blijft de ruggengraat van een goede service aan de treinreizigers. Om een betrouwbare operatie op het hoofdrailnet te kunnen waarmaken zetten dagelijks duizenden werknemers van NS en ProRail, vaak in nauwe samenwerking, hun beste beentje voor. Met dank aan hun inspanningen laten zowel de reizigerspunctualiteit als de zitplaatskans op het hoofdrailnet op dit moment een stijgende lijn zien. In 2017 scoorden de reizigerspunctualiteit op het hoofdrailnet op 5 en 15 minuten boven de streefwaarden en bleef de zitplaatskans op het hoofdrailnet gelijk aan de score in 2016, maar nog niet op het niveau van de streefwaarde voor 2019. Het grote reizigersbelang en de forse inzet die hier dagelijks voor nodig is maakt dat dit onderwerp ook in 2019 – waarin het aan NS en ProRail is het gezamenlijk ambitieniveau dat ligt besloten in de streefwaarden te realiseren – een prioriteit is.

Op een aantal punten van de prestatiegebieden betrouwbaarheid en zitplaatskans zijn naar mijn oordeel nog verbeteringen mogelijk. Op deze punten wil ik NS en waar relevant ProRail verzoeken om duidelijk uit te spreken wat zij van elkaar verwachten om de ambities in 2019 te kunnen waarmaken. De uitwerking hiervan

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

Ons kenmerk
IENW/BSK-2018/56923

kan in het vervoerplan en beheerplan worden opgenomen. Daarnaast vraagt de jaarlijkse reizigersgroei om een voortdurende inzet en vernieuwing van de maatregelen voor verbetering van de zitplaatskans. NS dient zich maximaal te blijven inspannen om reizigers voldoende kwaliteit te bieden en naar nieuwe oplossingen voor het maatschappelijke vraagstuk van spitsdrukte te zoeken.

In 2017 lag het aantal verstoringen veroorzaakt door NS hoger dan een jaar eerder. Hieraan liggen diverse oorzaken (waaronder een wijziging in de meetmethode van deze informatie-indicator) ten grondslag. Ook aan de kant van ProRail is het aantal impactvolle verstoringen in 2017 gestegen. Gezien de sterke verwevenheid van verantwoordelijkheden zullen NS en ProRail gezamenlijk werk moeten maken van hoe zij de totale hinder voor reizigers kunnen beperken en elkaar kunnen helpen om het aantal verstoringen te beperken.

Tot slot ben ik verheugd dat de betrouwbaarheid van de HSL-Zuid in 2017 sterk verbeterd is en de prestatieafspraak over reizigerspunctualiteit gehaald is. Tegen de achtergrond van een aantal nog te introduceren treindiensten (IC Brussel en Eurostar) vraag ik NS om samen met ProRail de focus op het verbeterprogramma HSL-Zuid vast te houden, met als doel de prestatieafspraken te halen en toe te groeien naar de streefwaarden voor reizigerspunctualiteit in 2019.

2. Verdere openstelling van data en transparantie over prestaties

Bij openbaar vervoer waarin veel publiek geld omgaat, past een publieke verantwoording en openheid over data die voor de maatschappij van belang kunnen zijn. NS heeft in de afgelopen jaren – al dan niet in NOVB verband – goede stappen gezet met het openstellen van data en verbeteren van de transparantie over prestatiegegevens. Zo zijn bijvoorbeeld de real-time informatie over vertragingen en geanonimiseerde en geaggregeerde gegevens over ritten, mede op basis van de OV-chipkaart uit 2013, 2014 en 2015, beschikbaar. Deze gegevens zijn bijzonder bruikbaar voor onder andere studies naar het optimaliseren van het OV-systeem en biedt ruimte aan innovatieve nieuwe spelers op de markt. De veranderingen in de buitenwereld en de opgave voor alle partijen in de mobiliteitssector om het OV verder te verbeteren vraagt een vervolg. Onder deze prioriteit wil ik, in lijn met de ambities van NS op dit terrein, benoemen welke resultaten ik van NS verwacht.

Van NS verwacht ik dat zij, binnen de wet- en regelgeving voor privacy en mededinging, in 2019 flinke stappen zullen zetten om uiterlijk na de midterm review data open te stellen voor overheden en andere partijen die er voor de uitvoering van hun publieke taak gebruik van willen maken. Deze partijen krijgen via een (waar nodig vertrouwelijke, en bij voorkeur open) database inzicht in de relevante delen van gegevens over de herkomst en bestemming, aantal reizigers per station en – wanneer de privacy regelgeving het toelaat – ook in het aantal reizigers over de dag. Daarnaast verwacht ik dat in 2019, als met de informatiehuishouding van het NOVB de eerste ervaringen zijn opgedaan, NS actief meedenkt en meewerkt aan mogelijkheden om meer data open beschikbaar te stellen, ook aan andere partijen dan overheden en andere maatschappelijke partijen met een publieke taak in het OV. Daarbij zijn er enerzijds harde randvoorwaarden vanuit regelgeving, waaronder privacy en mededinging, en heb ik daarnaast begrip voor de voorwaarden voor het leveren van data, zijnde een voorbehoud voor concurrentiegevoelige marktinformatie. Daarbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan gegevens over de proposities die NS als bedrijf heeft ontwikkeld om in te spelen op de specifieke vervoersvraag en de

businessmodellen die hierachter liggen. Ik vind het logisch dat NS hierin het pure bedrijfsbelang onderscheidt van de brede maatschappelijke rol.

Eerder heeft u mij laten weten de informatie over prestaties en klantoordelen makkelijker toegankelijk te willen maken. Het streven is om in de loop van 2018 voor alle prestatie-indicatoren en relevante informatie-indicatoren meer dynamische prestatie-gegevens te presenteren en om deze uiterlijk na de midterm review ook naar corridorniveau of trajectniveau inzichtelijk te maken. Tevens heb ik met u de afspraak gemaakt om vanaf 2018 aan te sluiten bij de OV-klantenbarometer. NS draagt in de komende jaren bij aan de doorontwikkeling van dit instrument. Tijdens de midterm review zullen we vervolgens afspreken hoe we de informatie uit de OV-klantenbarometer benutten voor de prestatie-indicatoren met betrekking tot de klantoordelen.

Data-uitwisseling en samenwerking vormen de kern van ketenintegratie en daarmee een succesvolle ketenreis. Dat komt ook samen in Mobility as a Service (MaaS). Een onderwerp waar niet alleen NS, maar ook vele andere vervoersaanbieders en platformpartijen ambities hebben. Om gericht ervaring op te doen met MaaS worden in 2018 zeven landelijk opschaalbare regiopilots gestart die naar verwachting in 2019, 2020 en wellicht 2021 worden uitgevoerd. Voor succesvolle uitvoering van de pilots is het van belang dat alle vervoerders relevante data delen met MaaS-aanbieders en overheden. Ik hoop in lijn met de lopende constructieve gesprekken hierover nog in 2018 tot sluitende afspraken met vervoerders en potentiële MaaS-aanbieders te komen. Deze afspraken leiden dan vanaf 2019 tot een bruikbare datastroom over de invloed van MaaS op het beleid voor bijvoorbeeld duurzaamheid, congestie, krimp- en grensgebieden en modal-shift.

Naast de bovengenoemde acties verwacht ik van NS een actieve rol in de totstandkoming van een sectorbrede onafhankelijke monitor waarin objectieve en vergelijkbare gegevens over het functioneren van het OV is opgenomen.

3. Versterken van de regionale samenwerking

Het Nederlandse OV wordt steeds intensiever gebruikt en in diverse regio's bestaat de ambitie om het OV de komende jaren aantrekkelijker te maken. Om de reizigersgroei te faciliteren is een goede samenwerking nodig tussen alle partijen die hierin een rol spelen. Alleen met een goede samenwerking tussen deze partijen kan optimalisatie plaatsvinden vanuit de deur-tot-deur reis en in het belang van de reizigers. NS speelt als grootste vervoerder een belangrijke rol in deze samenwerking en kan door de gemaakte keuzes van grote invloed zijn op de regionale netwerken. Tegelijkertijd heeft NS op grond van de concessie de taak om ook op nationaal niveau de dienstverlening op het hoofdrailnet te optimaliseren. Ik verwacht daarom van NS dat zij – op basis van een afweging van de belangen van de reizigers – de samenwerking met regionale partijen verder vormgeeft.

Al enige jaren richt NS zich vanuit haar strategie op het verbeteren van de deur-tot-deur reis. In de samenwerking met regionale overheden en vervoerders worden ook zichtbare resultaten behaald. Zo zijn de ontwikkelingen in en rond stations en uitbreiding van fietsvoorzieningen vrijwel altijd co-producties. Ook de afstemming met andere vervoerders en regionale partijen over de dienstverlening en dienstregeling verloopt steeds beter. Wel zien partijen ruimte voor verbetering. Het is daarbij aan NS om als grootste vervoerder in het vervoerplan 2019 inzicht

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

Ons kenmerk
IENW/BSK-2018/56923

te geven in haar belangrijkste activiteiten en prioriteiten in de verschillende regio's. Daarbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan verbeteringen gericht op aansluitingen in de deur-tot-deur-reis, stationsontwikkelingsprojecten relevant voor de OV-keten en de wijze waarop regionale partijen inzicht wordt geboden in de ontwikkeling van de dienstregeling op middellange termijn. Daarnaast vraag ik NS specifiek aandacht te besteden aan de wijze waarop zij de samenwerking met decentrale overheden in de komende jaren wil vormgeven.

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

Ons kenmerk
IENW/BSK-2018/56923

Gezamenlijke opgaven in 2019
Duurzaamheid is voor zowel IenW als NS een belangrijke randvoorwaarde bij de uitvoering van beleid. Ik zie grote samenhang tussen de doelstellingen het OV en de inzet voor duurzaamheid. De trein is de meest duurzame mobiliteitsvorm voor de middellange afstand. Een koppositie die de spoorsector als geheel graag wil behouden. Duurzaamheid is in het licht van de Klimaatafspraken uit Parijs inmiddels een randvoorwaarde voor toekomstgerichte dienstverlening en één van de redenen waarom mensen voor de trein kiezen. IenW heeft u vorig jaar in de beleidsprioriteitenbrief gevraagd uitwerking te geven aan de kansen die NS ziet om in de tweede helft van de concessieperiode verdere invulling te geven aan het thema duurzaamheid en vergroening. Het doet mij deugd te zien dat NS hier – als concessiehouder en maatschappelijk betrokken bedrijf – op enthousiaste wijze invulling aan geeft en ook zitting neemt aan de klimaattafel voor mobiliteit. NS heeft hierbij oog voor de breedte van het thema verduurzaming, ook voor aspecten die niet tot de verplichtingen uit de vervoerconcessie behoren. Een goed voorbeeld hiervan is de gezamenlijke inzet van het kabinet en NS om samen met betrokken stakeholders te bezien op welke wijze de internationale treinreis en de passenger services kunnen worden verbeterd en de trein een aantrekkelijk alternatief te laten zijn voor het vliegtuig. Ik zie uit naar de verdere samenwerking op dit vlak.

In onze samenwerking hebben we in de voorliggende periode veel aandacht gehad voor de toekomst van het OV-systeem. Met de forse reizigersgroei die optreedt zal het een uitdaging zijn ook op de langere termijn iedereen in Nederland een snel, comfortabel, betrouwbaar en betaalbaar OV te kunnen bieden. Voor het vinden van een antwoord is de inzet van alle partijen hard nodig. Bij de verdere uitwerking van het Toekomstbeeld OV wil ik de samenwerking met alle partijen in de mobiliteitssector, waaronder NS, graag voortzetten.

In 2019 zal het uitvoeren van de evaluaties van de midterm review die in de vervoerconcessie is vastgelegd van onze beide organisaties aandacht vragen. Ik ga er vanuit dat met een tijdige en goede voorbereiding tot een gedegen resultaat wordt gekomen.

Tot slot
De totstandkoming van het vervoerplan 2019 is de verantwoordelijkheid van NS. Ik ga er daarbij vanuit dat NS de onderlinge samenhang en interferenties in beeld brengt en de beleidsvoornemens in concrete maatregelen weet te vertalen. Uiteraard zal bij het opstellen van het vervoerplan de afstemming moeten worden gezocht met andere stakeholders, waaronder de collega's van ProRail die gelijktijdig werken aan het beheerplan voor 2019. Ook verwacht ik van NS dat zij net als in eerdere vervoerplannen uitgebreid ingaat op de programma's onder de concessie die zij in 2019 uitvoert en laat zien op welke wijze de prestaties hiermee verbeteren. Dit alles zal ik meewegen in mijn beoordeling van het vervoerplan 2019.

Met vriendelijke groet,

DE STAATSSECRETARIS VAN INFRASTRUCTUUR EN WATERSTAAT,

S. van Veldhoven - Van der Meer

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

Ons kenmerk
IENW/BSK-2018/56923

5.7 Prestatie- en informatie-indicatoren 2019

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

Voor 2019 zijn geen indicatoren gewijzigd ten opzichte van 2018.

5.8 Top 10 drukke treinen HRN 2019

Voor 2019 zijn de volgende 10 reisrelaties (herkomst-bestemming) geselecteerd als top 10 drukke treinen:

1. Tilburg Reeshof – 's-Hertogenbosch
2. Amsterdam Sloterdijk – Heemstede-Aerdenhout
3. Amsterdam Sloterdijk – Den Haag HS
4. Amsterdam Sloterdijk – Haarlem
5. Amsterdam Sloterdijk – Den Haag Laan v NOI
6. Amsterdam Sloterdijk – Leiden Centraal
7. Amersfoort Vathorst – Utrecht Centraal
8. Den Haag Laan v NOI – Amsterdam Sloterdijk
9. Haarlem – Amsterdam Centraal
10. Amsterdam Sloterdijk – Den Haag Centraal

© NS, Utrecht. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.