

NS Outputsturing

Toets op voldoen aan artikel 26 lid 1 van de vervoersconcessie

definitief, 3 oktober 2008

Auditors:
ir. B.A.M. Keulen (rapporteur)
dr.ir. A.G. Kooiman
prof. drs. ir. J. K. Vrijling

Horvat & Partners is een onafhankelijk adviesbureau dat zich heeft gespecialiseerd in technische en operationele auditing, het geven van second opinions en het adviseren over niet routinematige projecten, processen en problemen binnen een (civiel)technische omgeving.

Dit rapport is opgesteld in opdracht van Directoraat-Generaal Mobiliteit
Directie Spoorvervoer
Contactpersonen: P. F. van Straten en J. Landa

NS Outputsturing

Definitief

Onderzoekers:
ir. B.A.M. Keulen (rapporteur)
dr.ir. A.G. Kooiman
prof.drs.ir. J.K. Vrijling

Voor akkoord: Prof. Drs. Ir. J.K. Vrijling



Documentnummer: 08037-R-007

Rotterdam, 3 oktober 2008

Inhoudsopgave

0	Management Samenvatting	1
0.1	Aanleiding en doelstelling	1
0.2	Eindoordeel	1
0.3	Conclusies per subartikel.....	1
1	Inleiding	3
1.1	Achtergrond	3
1.2	Doelstelling en scope	3
1.3	Werkwijze	4
1.4	Leeswijzer	5
2	Kader voor toetsing	6
2.1	Outputsturing, 'De klant centraal'	6
2.2	Conclusies HCG ten aanzien van artikel 26.1	8
2.3	Bijlage 1 bij het vervoerplan 2008.....	9
2.4	Besluit tot instemming VenW met Vervoerplan 2008.....	9
3	Bevindingen.....	10
3.1	Lid 1a - Bekend met verband tussen operationele doelen, activiteiten en resultaten	10
3.2	Lid 1b – Bekend zijn met interactie-effecten met infrastructuurbeheerder	13
3.3	Lid 1c - Bekend met de langetermijneffecten van de wijze van bedrijfsvoering.....	14
3.4	Lid 1d - in staat om haar bedrijfsvoering te richten naar de onder lid 1a tot en met 1c bedoelde kennis	16
	Bijlage A: Ontvangen Documenten	a
	Bijlage B: Interviewverslagen	c
	B1 Verslag interview J. van Veen.....	c
	B2 Verslag interview E. Rischen	g
	B3 Verslag interview H. Julius	j
	B4 Verslag interview R. Liefink en R. Klein Kranenbarg	o
	B5 Verslag interview van der Hoeven en Doornenbal	s
	B6 Verslag interview E. Huizinga	w
	B7 Verslag interview E. Rischen, F. Vehof en F. van der Linden	aa
	B8 Verslag interview M. Huisman	dd
	Bijlage C: Reactie NS	hh

0 Management Samenvatting

0.1 Aanleiding en doelstelling

In artikel 26 lid 1 van de vervoersconcessie is gesteld:

NS neemt de nodige maatregelen zodat zij zo spoedig mogelijk, doch uiterlijk met ingang van 1 januari 2008:

- a. bekend is met het verband tussen haar operationele doelen, de eigen activiteiten en de resultaten;*
- b. bekend is met de interactie-effecten tussen de eigen activiteiten en doelen en die van de infrastructuurbeheerder;*
- c. bekend is met de langetermijneffecten van de wijze van bedrijfsvoering;*
- d. in staat is om haar bedrijfsvoering te richten naar de onder a tot en met c bedoelde kennis.*

In 2007 is getoetst¹ en geconcludeerd dat NS op het moment van toetsing nog niet volledig voldeed aan artikel 26 lid 1 en op 1 januari 2008 ook nog niet zou voldoen. De Minister heeft daarop in zijn brief aan de Tweede Kamer van 27 oktober 2007 gemeld dat hij het belangrijk vindt dat NS volledig voldoet aan deze concessiebepaling. Onder meer heeft hij in de Kamer gezegd na de zomer van 2008 opnieuw te zullen beoordelen of NS voldoet aan de eisen uit de concessie.

Horvat & Partners heeft opdracht gekregen om deze op 27 oktober 2007 aan de Kamer toegezegde toetsing uit te voeren. De doelstelling van de toetsing is:

Het formuleren van een eenduidig antwoord op de vraag of NS voldoet aan de eisen gesteld in artikel 26 lid 1 van de vervoersconcessie.

0.2 Eindoordeel

Op basis van de toetsing komt Horvat & Partners tot het oordeel dat NS voldoet aan de eisen gesteld in artikel 26 lid 1 van de vervoersconcessie.

0.3 Conclusies per subartikel

- a. Inzicht in verband tussen operationele doelen, activiteiten en resultaten**
NS heeft bepaald welke resultaten zij wil bereiken² en kent in voldoende mate de factoren (processen) die bepalend zijn voor de resultaten. In aanvulling daarop heeft Horvat & Partners geconstateerd dat NS continu onderzoeken en analyses uitvoert om haar kennis en inzichten te verdiepen en actueel te houden. Daarmee voldoet NS aan het vereiste in art. 26.1a van de Vervoersconcessie.
- b. Inzicht in interactie-effecten met infrastructuurbeheerder**
De invulling van art 26.1. b Vervoerconcessie is niet primair getoetst aangezien HCG hierover al positief oordeelde. Bij de toetsing is wel nagegaan of er wijzigingen te melden zijn ten aanzien van invulling van dit artikel ten opzichte van het gestelde in het HCG rapport. Er zijn geen relevante wijzigingen aangetroffen. Derhalve concludeert Horvat & Partners dat NS nog steeds voldoet aan de vereiste uit art.

¹ Referentie: Toetsingsrapport Outputsturing NS, definitief, 4-11-2007, uitgevoerd door Holland Consulting Group (HCG).

² In het kader van de opdracht is vastgesteld dat de concessieverlener heeft ingestemd met de door NS gestelde doelen in het vervoerplan 2008.

26.1b van de Vervoersconcessie.

c. **Inzicht in langetermijneffecten**

NS maakt analyses om haar inzicht in de langetermijneffecten van haar handelen te vergroten en gebruikt het verkregen inzicht bij het inrichten van haar bedrijfsvoering (art. 26.1d). Daarmee voldoet NS aan het vereiste uit art. 26.1c van de Vervoersconcessie.

d. **Bedrijfsvoering inrichten op voornoemde inzichten**

NS heeft aangetoond dat de klantfocus in woord en daad is uitgewerkt in de besturingsfilosofie. Verder zijn de verantwoordelijkheden ten aanzien van de verschillende resultaatgebieden duidelijk toebedeeld aan afdelingen en hebben managers doelen meegekregen in hun managementcontract. Aangetoond is dat er een prestatie-meetsysteem wordt gebruikt, dat duidelijk een onderdeel is van de stuurcyclus.

Horvat & Partners concludeert dan ook dat NS voldoet aan artikel 26.1 lid d uit de vervoersconcessie.

1 Inleiding

1.1 Achtergrond

De Holland Consulting Group (HCG) heeft in opdracht van het Ministerie van Verkeer Waterstaat/Directie Spoor in 2007 een toets uitgevoerd bij de Nederlandse Spoorwegen (NS) en ProRail. Dit betreft een toets aan de eisen die gesteld worden in artikel 26 van de Vervoerconcessie voor het Nederlandse hoofdrailnet (eisen aan outputsturing). Doel van deze toetsing was het ondersteunen van de Minister van Verkeer & Waterstaat bij de oordeels- en besluitvorming of NS per 1 januari 2008 voldeed aan de eisen gesteld in artikel 26.

HCG concludeerde in haar rapport dat NS op het moment van toetsing nog niet voldeed aan de eisen in artikel 26 en er op 1 januari 2008 nog niet aan zou voldoen. De Minister heeft daarop in zijn brief aan de Kamer van 27 oktober 2007 aangegeven dat hij het belangrijk vindt dat NS wel voldoet. Daarom heeft hij er bij NS op aangedrongen om zo snel mogelijk de noodzakelijke verbeteringen uit te voeren. De Minister heeft van NS een aanvullend plan gevraagd met concrete maatregelen en mijlpalen waarin aangegeven staat hoe NS alsnog aan de concessie-eisen zou gaan voldoen. Dit aanvullende plan, in de vorm van bijlage 1 bij het Vervoerplan 2008, was een noodzakelijke voorwaarde om in te stemmen met het Vervoerplan 2008. Daarnaast heeft de Minister aanvullende rapportages aan NS gevraagd om de voortgang van de implementatie van maatregelen te kunnen monitoren. Hij heeft in de Kamer aangegeven na de zomer van 2008 opnieuw te zullen beoordelen of NS voldoet aan de eisen uit de concessie.

De opdracht die Horvat & Partners heeft ontvangen, betreft deze aan de Kamer toegezegde toetsing.

1.2 Doelstelling en scope

De doelstelling van de toetsing is:

Het formuleren van een eenduidig antwoord op de vraag of NS voldoet aan de eisen gesteld in artikel 26 lid 1 van de vervoersconcessie.

Artikel 26.1 van de vervoersconcessie luidt:

NS neemt de nodige maatregelen zodat zij zo spoedig mogelijk, doch uiterlijk met ingang van 1 januari 2008:

- a. *bekend is met het verband tussen haar operationele doelen, de eigen activiteiten en de resultaten;*
- b. *bekend is met de interactie-effecten tussen de eigen activiteiten en doelen en die van de infrastructuurbeheerder;*
- c. *bekend is met de langetermijneffecten van de wijze van bedrijfsvoering;*
- d. *in staat is om haar bedrijfsvoering te richten naar de onder a tot en met c bedoelde kennis.*

Bij de beoordeling is uitgegaan van de uitwerking zoals NS deze aan outputsturing heeft gegeven (zie hoofdstuk 2). Daarnaast sluit deze toetsing aan bij de toetsing die vorig jaar door HCG is uitgevoerd en bij de afspraken die gemaakt zijn tussen NS en de Staat (zie eveneens hoofdstuk 2). Eventuele additionele verbetermaatregelen ten aanzien van aspecten die buiten de scope van de opdracht vallen zijn wel opgenomen in dit rapport, maar wegen niet mee in het oordeel of NS voldoet aan de eisen gesteld in artikel 26 van de vervoersconcessie.

1.3 Werkwijze

Voor het verrichten van de werkzaamheden zijn onder eindverantwoordelijkheid van prof.dr.s.ir. J.K. Vrijling de volgende medewerkers van Horvat & Partners ingezet:

- ir. B.A.M. Keulen (projectleider)
- dr.ir. A.G. Kooiman

Daarnaast is een assistent ingezet ter ondersteuning.

Horvat & Partners heeft de volgende activiteiten uitgevoerd:

- Op 18 augustus 2008 was de kick off van het onderzoek.
Hierbij waren aanwezig:
 - o P. van Straten en J. Landa namens het Ministerie van Verkeer en Waterstaat (DGMO).
 - o J. van Veen, E. Rischen en S. de Visser namens NS
 - o J.K. Vrijling, B. Keulen en A. Kooiman namens Horvat & Partners
- Documentenanalyse
De in het kader van deze opdracht ontvangen en geanalyseerde documenten zijn opgenomen in het overzicht in bijlage A.
- Interviews
De interviews hebben als doel zowel inzicht te krijgen in de wijze waarop NS outputsturing heeft vormgegeven als om met steekproeven onderdelen te toetsen.
De verslagen van de interviews zijn opgenomen in bijlage B.
- Analyse
Op basis van de analyse van de documenten en interviews is het concept rapport opgesteld.
- Concept rapport
Het concept rapport is op 19 september 2008 aan NS en het Ministerie toegestuurd.
- Bespreking concept rapport
Op 25 september 2008 is het concept rapport besproken met de betrokkenen van NS en het Ministerie (aanwezig: J. van Veen, S. de Visser, J. Landa, A. Kooiman en B. Keulen).
- Definitief concept rapport
Het definitief concept rapport is op 29 september 2008 aan NS en het Ministerie toegestuurd.
- Definitief rapport
Op 1 oktober is telefonisch overleg geweest tussen NS en Horvat & Partner waarbij enkele laatste punten zijn afgestemd. Op 2 oktober 2008 heeft NS haar reactie op het definitief concept rapport gestuurd. Deze reactie is opgenomen in bijlage C. Op 3 oktober is het definitief rapport opgesteld.

Opgemerkt wordt dat de uitvoeringsperiode bij start van de opdracht vaststond (start half augustus 2008 en oplevering definitief rapport eind september/begin oktober 2008). Voornoemde werkwijze is afgestemd op deze relatief korte uitvoeringsperiode. Gekozen is om

- zoveel mogelijk uit te gaan van hetgeen al beschikbaar was,
- alle zaken waarover al overeenstemming bestond als uitgangspunt te hanteren en
- op basis van steekproeven de analyse uit te voeren (geen integrale toetsing).

Horvat & Partners heeft in het verloop van de toetsing geen aanleidingen gezien om af te wijken van de geplande werkwijze, aangezien de resultaten voldoende positief waren.

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 is nader uitgewerkt welk kader Horvat & Partners heeft gehanteerd bij de toetsing. Vervolgens zijn in hoofdstuk 3 de bevindingen opgenomen. Een overzicht van de ontvangen documenten is vastgelegd in de bijlage A. In bijlage B zijn de gespreksverslagen opgenomen. Tot slot is in bijlage C de reactie van NS op het definitief concept rapport opgenomen.

2 Kader voor toetsing

In dit hoofdstuk is nader uitgewerkt welk kader Horvat & Partners heeft gehanteerd bij de toetsing. Hiervoor is van belang (in chronologische volgorde):

- Welke uitleg NS zelf aan outputsturing heeft gegeven (voor een nadere toelichting zie paragraaf 2.1);
- Wat HCG vorig jaar heeft geconcludeerd (paragraaf 2.2);
- Welke punten volgens bijlage 1 van het Vervoerplan 2008 nog door NS dienden te worden ingevuld (paragraaf 2.3);
- Besluit van Verkeer en Waterstaat tot instemming met het vervoerplan 2008 (paragraaf 2.4).

2.1 Outputsturing, 'De klant centraal'³

Bij de beoordeling is Horvat & Partners uitgaan van de interpretatie van outputsturing, zoals die door NS is gegeven. NS heeft immers volgens de concessie de vrijheid om outputsturing vorm te geven. Hoe NS outputsturing vormgeeft is vooral vastgelegd in het NS rapport uit 2006 "Outputsturing, De klant centraal". In dit document heeft NS aangegeven wat volgens hen valt onder Artikel 26 lid 1 van de concessie:

- **Eis a)** bekend zijn met het verband tussen haar operationele doelen, de eigen activiteiten en de resultaten:
 - i. NS heeft bepaald welke resultaten zij wil bereiken;
 - ii. NS kent de factoren (processen) die bepalend zijn voor de resultaten;
 - iii. NS voert onderzoek uit om haar kennis en inzichten actueel te houden.
- **Eis b)** bekend zijn met interactie-effecten tussen de eigen activiteiten en doelen en die van de infrastructuurbeheerder:
 - i. NS en ProRail bepalen gezamenlijk wat de doelstellingen voor output (klantoordelen) zijn en de bijbehorende randvoorwaarden;
 - ii. NS en ProRail beschikken tijdens de uitvoering tijdig over informatie of de output gerealiseerd wordt;
 - iii. NS en ProRail sturen zodig bij om de doelstelling met redelijke zekerheid gerealiseerd te krijgen.
- **Eis c)** bekend zijn met de langetermijneffecten van de wijze van bedrijfsvoering;
 - i. NS beoordeelt haar investeringen op basis van de verwachte klantwaarde (en het daarmee samenhangende financiële rendement) binnen de kaders van de bedrijfsdoelstellingen;
 - ii. NS weegt investeringen af met behulp van een langetermijn beoordelingsmodel.
- **Eis d)** in staat zijn om haar bedrijfsvoering te richten naar de onder a tot en met c bedoelde kennis:
 - i. NS kan laten zien dat de klantfocus in woord en daad is uitgewerkt in de besturingsfilosofie;
 - ii. NS kent een heldere toedeling van verantwoordelijkheden;
 - iii. NS gebruikt een prestatie-meetsysteem;
 - iv. Het prestatie-meetsysteem is onderdeel van de NS-stuurcyclus en dus opgenomen in Businessplannen, managementcontracten, en periodieke rapportages over de realisatie.

³ De tekst in deze paragraaf is een samenvatting van de tekst uit het 2006 rapport "Outputsturing, De Klant centraal".

Tevens is in het rapport 'Outputsturing, De klant centraal' gesteld:

1. Klantwaardering en klantoordelen⁴ als graadmeter met de concessie als basisniveau:

De klantwaardering wordt gebruikt als interne en externe graadmeter voor de kwaliteit van de dienstverlening. Dit betekent ook dat klantwaardering het belangrijkste criterium is op alle niveaus binnen NS. Daarbij legt de concessie een "basisniveau" van dienstverlening vast op het gebied van aspecten van de dienstverlening die vooral het karakter van "dissatisfier" hebben.

2. Managementfilosofie NS en transitieproces

Het streven naar excellente prestaties en de visie op de realisatie van deze prestaties is de basis van de managementfilosofie van NS. NS is van oudsher een logistieke, systeemgedreven organisatie. In het transitieproces naar een excellente dienstverleningsorganisatie hanteert NS de volgende uitgangspunten ten aanzien van problemen en verbeterkansen, rolverdeling binnen de organisatie, inrichting van veranderprocessen en leiderschapstijl:

- Organisatie, processen en systemen zo inrichten dat effectief en efficiënt het doel van excellente dienstverlening wordt bereikt;
- Medewerkers worden betrokken bij en geïnformeerd over nieuwe ontwikkelingen;
- Doelen stellen en kaders bieden;
- Leiderschap op basis van de hiervoor geschetste werkwijze stimuleren;
- De medewerkers ervaren duidelijk dat het management en staven er zijn om hen te ondersteunen in het goed vervullen van hun taak en het bedienen van de klant.

3. Stuurcyclus

Ten aanzien van de stuurcyclus:

- Zowel klantoordelen als prestatie-indicatoren over proceskwaliteit behoren tot de stuurcyclus. Jaarlijks wordt door de onderneming en door de afzonderlijke concerneenheden een meerjarenplan – businessplan – opgesteld op basis van vooraf vastgestelde doelen, normen en kaders. Het eerstkomende jaar wordt verder uitgewerkt in een budget. Dit budget is taakstellend voor de verantwoordelijke directies. Planning en budgettering vindt top down plaats. Rapporteren over de realisatie geschiedt bottom up.
- Bij de uitvoering van de bedrijfsprocessen vinden continu metingen en vastleggingen plaats van de werkelijke gang van zaken. Bij verstoringen of gebreken worden zoveel als mogelijk de achtergronden en oorzaken geanalyseerd. Managers rapporteren maandelijks aan de directies. Op de meest kritische aspecten wordt wekelijks gerapporteerd.
- In geval van achterblijvende performance, of bij dreigende risico's daarvoor, worden maatregelen genomen om de problemen het hoofd te bieden.
- Bij de inrichting van de outputsturing is specifiek het accent gelegd op de beheersing van die processen die de klanttevredenheid beïnvloeden. Dit is verder ingevuld in een kwaliteitscyclus van input, maatregelen, output, evaluatie en vervolgens een terugkoppeling naar input.
- NS sluit de Demming cirkel (plan-do-check-act), met dien verstande dat bij het opstellen en toetsen van plannen een uitdrukkelijke rol is opgenomen voor medewerkers die verantwoordelijk zijn voor uitvoering van het proces waarop de verandering betrekking heeft.

4. Doel outputsturing

Voor NS is outputsturing een succes als het de algehele klantgerichtheid bij NS bevordert en stimuleert tot maatregelen die de kwaliteit van de dienstverlening verbeteren.

⁴ In concessietermen is klantwaardering de outcome. De klantoordelen zijn de output.

2.2 Conclusies HCG ten aanzien van artikel 26.1

In het HCG rapport hebben de HCG onderzoekers 2007 ten aanzien van de deelartikelen de conclusies getrokken. Onderstaand staan deze beschreven. Horvat & Partners heeft aangegeven wat dit betekent voor de huidige toets in 2008:

- a. HCG: Alles afwegend wordt aan de eis van art 26.1 a Vervoerconcessie niet voldaan. Het kennen van een verband tussen operationele doelen, de eigen activiteiten en de resultaten is door NSR onvoldoende aannemelijk gemaakt.
Horvat & Partners: De invulling van art 26.1. a van de Vervoerconcessie door NS is door Horvat & Partners getoetst in het kader van de huidige opdracht. Daarbij is gebruik gemaakt van hetgeen HCG op dit punt al heeft vastgesteld en van het feit dat het Ministerie met een aantal zaken al heeft ingestemd (zie paragraaf 2.4).
- b. HCG: De effecten van de sturing door ProRail op de sturing van NSR zijn onderzocht door het opstellen van de interactiematrix en het geven van antwoord op onderzoeksvraag 4 uit het toetsingsmodel ('Houdt NSR adequaat rekening met de interactie-effecten tussen zijn eigen activiteiten en doelen en die van ProRail?'). De uitkomst van deze toetsing was positief, zodat de onderzoekers hier positief kunnen concluderen ten aanzien van het voldoen aan art. 26.1. b Vervoerconcessie.
Horvat & Partners: De invulling van art 26.1. b van Vervoerconcessie door NS behoort niet tot de primaire scope van de toets door Horvat & Partners aangezien HCG hierover reeds positief oordeelde. Bij de toetsing is wel nagegaan of er wijzigingen te melden zijn op dit punt sinds het HCG rapport.
- c. HCG: De onderzoekers hebben aangegeven dat met name het rapport 'Outputsturing, De klant centraal' interessante informatie bevat. De onderzoekers hebben echter geconcludeerd dat zij onvoldoende onderbouwing hebben om in het bestek van hun onderzoek tot een oordeel te komen. De onderzoekers hebben derhalve geen uitspraak gedaan over het voldoen aan art 26.1. c Vervoerconcessie.
Horvat & Partners: De invulling van art 26.1. c van de Vervoerconcessie door NS is getoetst in de kader van de huidige opdracht van Horvat & Partners.
- d. HCG: De onderzoekers van HCG concluderen dat NS nog niet voldoet aan artikel 26.1 d van de Vervoerconcessie. De tekst van dit artikel maakt, volgens HCG, duidelijk dat het in dit artikel om randvoorwaarden gaat die – zo spoedig mogelijk - doch uiterlijk met ingang van 1 januari 2008 moeten zijn gerealiseerd. Deze tijdsdruk verdraagt zich, volgens HCG, niet met de nieuwe besturingsfilosofie van NSR. Deze wordt in de organisatie geïntroduceerd in het tempo dat de organisatie kan verwerken. Hiermee is men nu 1,5 jaar bezig is. De resultaten zijn, hoewel bemoedigend, niet voldoende concreet aantoonbaar in relatie tot het gestelde in de vervoerconcessie. Men zou kunnen zeggen, volgens HCG, dat het onderzoek 'te vroeg' heeft plaatsgevonden om feitelijk te kunnen constateren dat de randvoorwaarden vervuld zijn.
Horvat & Partners: De invulling van art 26.1. d van de Vervoerconcessie is getoetst in de kader van de huidige opdracht, waarbij wel gebruik is gemaakt van hetgeen door HCG op dit punt al is vastgesteld.

2.3 Bijlage 1 bij het vervoerplan 2008

Naar aanleiding van het oordeel van HCG heeft de Minister een aanvullend plan van NS gevraagd met concrete maatregelen en mijlpalen, waarin aangegeven staat hoe NS alsnog aan de concessie-eisen denkt te gaan voldoen. Dit aanvullende plan, in de vorm van bijlage 1 bij het Vervoerplan 2008, was een noodzakelijke voorwaarde om in te stemmen met het Vervoerplan 2008.

In bijlage 1 van het Vervoerplan doet NS een aantal toezeggingen over wat NS in 2008 verder zal verbeteren. Deze toezeggingen zijn:

1. Ontwikkeling van een indicator voor reizigerspunctualiteit;
2. Nieuwe procesindicatoren voor informatievoorziening;
3. Testen op betrouwbaarheid en kosten van de meting van de in 2007 ontwikkelde indicator 'redelijke kans op een zitplaats';
4. Per zorggebied rapporteren over de factoren die de klantoordelen bepalen en de 'knoppen' waaraan NS indirect of direct kan draaien en nader expliciteren op welke wijze afwegingen ten aanzien van lange termijn effecten deel uitmaken van de bedrijfsvoering;
5. Blijvend kennis verwerven over de samenhang tussen input, throughput en output;
6. Indicatorenset voor het Vervoerplan 2009 toetsen tegen beoordelingskader voor outputindicatoren;
7. Onderzoek verrichten naar nieuwe werkwijzen in het klanttevredenheid onderzoek;
8. Ontwikkeling van de indicator 'treinpaden';
9. Voortzetten van het verandertraject (verankering klantfocus);
10. Nader invullen van het sturingsmodel;
11. Verder gestalte geven (in de praktijk) aan de sturingsrelatie op basis van prestatieverplichtingen (incl. proces van beoordeling evalueren).

NS heeft afgelopen maanden over de invulling van deze acties maandelijks aan het Ministerie gerapporteerd. Horvat & Partners heeft de invulling van de punten 1, 4, 5, 9, 10 en 11 meer inhoudelijk getoetst in het kader van dit onderzoek (zie paragraaf 3.1 en 3.4).

2.4 Besluit tot instemming VenW met Vervoerplan 2008

Het besluit tot instemming met het Vervoerplan 2008 van NS (VENW/DGP-2008/628) geeft aan dat, zoals gesteld door Horvat & Partners en bevestigd door VenW, de volgende punten niet opnieuw beoordeeld hoeven te worden in het kader van deze toetsing:

- de prestatie en nadere prestatie indicatoren;
- de per nadere prestatie-indicator in het plan opgenomen grenswaarde;
- de in het plan beschreven meetsystemen die NS zal hanteren ter bepaling van de in 2008 gerealiseerde niveaus.

3 Bevindingen

In dit hoofdstuk zijn de bevindingen opgenomen die Horvat & Partners heeft geconstateerd tijdens het onderzoek. Deze bevindingen bestaan vaak uit twee delen. Het eerste deel bestaat uit waarnemingen en feiten, het tweede uit meningen en indrukken van Horvat & Partners. De "waarnemingen en feiten" worden met het lettertype "standaard" weergegeven. *Daar waar het beoordelingen, meningen en indrukken van Horvat & Partners betreft is de tekst "cursief" weergegeven.*

In de volgende paragrafen zijn de bevindingen gegroepeerd per lid van artikel 26.1. Iedere paragraaf wordt afgesloten met een samenvattend oordeel ten aanzien van het invullen van de eisen volgend uit het betreffende lid van artikel 26. Regelmatig wordt in de bevindingen verwezen naar gespreksverslagen. De lezer wordt aangeraden de interviewverslagen (zie bijlage B) te lezen. In bijlage A is meer informatie opgenomen over de documenten die gebruikt zijn.

3.1 Lid 1a - Bekend met verband tussen operationele doelen, activiteiten en resultaten

3.1.1 Bevindingen ten aanzien van inzicht in beïnvloedingsfactoren

1. Hulpmiddelen voor verwerven inzicht

NS heeft een aantal "hulpmiddelen" om het inzicht in het effect van haar operationele activiteiten te vergroten. Deze "hulpmiddelen" zijn met name het Kenniscentrum (een sector van de afdeling Transportbesturing van de pijler Vervoer), Markt, Onderzoek en Advies (MOA) binnen de pijler Commercie en het bedrijfseconomisch bureau van de stafafdeling Planning & Control. Daarnaast is steeds meer aandacht voor het gebruik maken van de kennis en inzichten van de eigen (productie)medewerkers. *Horvat & Partners is van mening dat de aanwezigheid en werking van bovengenoemde hulpmiddelen in voldoende mate bijdragen aan het doel van NS om de factoren (processen) die bepalend zijn voor de resultaten te kennen en om haar kennis en inzichten actueel te houden.*

2. Bestaande inzicht in effect van eigen activiteiten op resultaten

In het rapport 'Outputsturing in de praktijk' uit 2008 is door NS aangegeven welke (cor)relaties er bestaan tussen het algemeen klantoordeel en onderliggende klantoordelen⁵. Hieruit blijkt o.a. dat het klantoordeel ten aanzien van punctualiteit het meeste invloed uitoefent op het algemeen klantoordeel. Dit klantoordeel wordt sterk beïnvloed door de "harde factoren" 'aankomstpunctualiteit' en 'het percentage gereden treinen'.

Horvat & Partners heeft op basis van het rapport 'Outputsturing in de praktijk' uit 2008, alsmede de onderliggende rapportages, de indruk dat NS voldoende inzicht heeft in wat de klant belangrijk vindt en welke processen van primair belang zijn om dit klantoordeel positief te beïnvloeden.

In het rapport 'Outputsturing in de praktijk' uit 2008 valt echter op dat het 'subjectieve' klantoordeel vooral wordt verklaard door 'harde' factoren als aankomstpunctualiteit en gereden treinen.

Horvat & Partners heeft aan de hand van het onderwerp 'Reinheid treinen' het onderzoek naar "zachte factoren" verder getoetst. Zie ook bevinding 4.

⁵ Dit zijn de documenten zoals opgenomen in bijlage A onder de nummers 017, 019, 019, 020, 052, 053.

3. Actueel houden en uitbreiden van inzicht in 'harde factoren'

Binnen de afdeling Transportbesturing van de pijler Vervoer van NS Reizigers is medio 2007 een Kenniscentrum opgericht⁶. Ten aanzien van het kenniscentrum kan het volgende worden opgemerkt:

- Het kenniscentrum analyseert productiegegevens en adviseert op basis van deze analyses andere afdelingen. Daarnaast is het Kenniscentrum een monitorende en signalerende rol aan het verwerven voor zover het gaat over het 'op tijd rijden' en de 'zitplaatskans'. Steeds vaker wordt het kenniscentrum ook betrokken bij adviezen die betrekking hebben op de lange termijn (beleid) en bij het analyseren van problemen in de productie om zo spoedig mogelijk oplossingen te vinden (die snel implementeerbaar zijn).
- Het Kenniscentrum levert zowel gevraagd als ongevraagd advies (soort "luis in de pels"). In het begin moest de Directie Vervoer organisatieonderdelen erop wijzen het Kenniscentrum in te schakelen, maar nu wordt het Kenniscentrum steeds vaker direct betrokken.
- Het Kenniscentrum heeft een belangrijke taak in het zoeken naar de oorzaken van "kleine verstoringen" aangezien deze vaak moeilijk uitlegbaar zijn aan de klant.
- In het interview met de medewerkers van het Kenniscentrum zijn voorbeelden genoemd van onderzoeken/analyses die het Kenniscentrum uitvoert om het inzicht te vergroten en daarmee de performance te verbeteren.

4. Actueel houden en uitbreiden van inzicht in 'zachte factoren'

Binnen NSR is de sector Marktonderzoek en Advies (MOA) een belangrijk instrument om inzicht te verkrijgen in de meer 'zachte' factoren die het klantoordeel beïnvloeden. MOA verricht onderzoek voor en levert diensten aan alle centrale en decentrale afdelingen van de NS Reizigers, met name het onderdeel NS Commercie⁷. Jaarlijks wordt er binnen de begroting van NS Bedrijfs & Productontwikkeling een onderzoeksbudget vastgesteld. Dit budget wordt beheerd door MOA⁸. NS-afdelingen kunnen via onderzoeksaanvragen een beroep doen op dit budget. MOA wordt dan ook regelmatig ingezet door organisatieonderdelen binnen NSR, o.a. om op deelsaspecten meer inzicht te krijgen in de wensen van de klant. Tijdens een gesprek met één van de opdrachtgevers⁹ van MOA heeft Horvat & Partners het volgende geconstateerd:

- In het geval dat er een onderzoek moet worden uitgevoerd op verzoek van een ander organisatieonderdeel van NSR maakt MOA een voorstel/onderzoeksopzet, waarbij ook overlegd wordt met eventuele andere afdelingen (bij hierna genoemd onderzoek de afdeling Commercie) over wat er precies onderzocht moet en kan worden en wat het onderzoek uiteindelijk moet opleveren. Ook wordt er gesproken met het onderzoeksbureau dat het onderzoek daadwerkelijk zal uitvoeren.
- Het onderzoek aan de orde in het interview betrof een onderzoek naar de koppeling tussen objectieve beoordelingen van reinheid en het klantoordeel. Het doel was te achterhalen welke onderdelen van het treininterieur bepalend zijn voor het oordeel van 'reinheid' in de trein (m.a.w. welke elementen treininterieur

⁶ Voor meer informatie over het Kenniscentrum zie interview met medewerkers van het Kenniscentrum (bijlage B4).

⁷ MOA werkt soms ook voor opdrachtgevers buiten het bedrijf (bijvoorbeeld ProRail, TRANSUMO, Railforum, Ministerie van V&W).

⁸ De projecten van MOA laten zich in drie clusters samenvatten: Vervoersonderzoek (onderzoek naar de ontwikkelingen in de vraag naar NS-producten), Consumentenonderzoek (waaronder onderzoek naar de effectiviteit van communicatie, periodiek onderzoek naar de ontwikkeling van de kwaliteit van het product en studies naar en evaluaties van uiteenlopende karakteristieken van NS-producten) en Strategisch onderzoek (lange termijn verkenningen van de mobiliteitsmarkt, het samenbrengen van kennis, integrale analyse van gegevens en het steunen van visieontwikkeling). Strategisch onderzoek wordt deels op eigen initiatief en deels op initiatief van NS-klanten uitgevoerd.

⁹ Voor een verslag van het gesprek met de sector Materieelbeheer van de pijler Vervoer van de afdeling Materieel en Infrastructuur (M&I) zie bijlage B3.

dragen bij én wat is de rangorde van elementen bij invloed op totaal reinheidsoordeel). Uiteindelijk wilde men antwoord op de vraag: Welke acties moet men ondernemen om het klantoordeel te verbeteren?

Dit onderzoek en de resultaten van acties die hierop genomen zijn, hebben nader inzicht geboden in 'zachte' beïnvloedingsfactoren, maar tonen ook aan dat de relatie tussen klantoordelen en activiteiten niet altijd vast te stellen is.

Horvat & Partners heeft geconstateerd dat binnen NS ruime aandacht is voor klanttevredenheidonderzoek en dat ook onderzoek wordt verricht naar de wensen van de klant¹⁰.

Daarbij valt op dat dit onderzoek sterk gericht is op bestaande klanten. Horvat & Partners heeft begrepen dat ook onderzoek wordt gedaan naar de wensen van mensen die niet zo vaak met de trein reizen. Tijdens het onderzoek is niet naar voren gekomen op welke wijze er aandacht wordt besteed aan wensen van buitenlandse reizigers en potentiële klanten, die nog niet met de trein reizen. Horvat & Partners geeft NSR in overweging om ook aandacht te besteden aan de tevredenheid en wensen van buitenlandse reizigers (waaronder toeristen) en andere potentiële klanten.

5. Inzichten eigen medewerkers

Tijdens de interviews kwam een aantal voorbeelden naar voren waarin het inzicht van de eigen medewerkers (met name "direct personeel") wordt gebruikt om de performance te verbeteren (zie bijlage B3, B4 en B5).

6. Ontwikkeling van een indicator voor reizigerspunctualiteit

De ontwikkeling van de nieuwe indicator reizigerspunctualiteit is toegelicht tijdens een interview (zie bijlage B4).

Horvat & Partners is van mening dat NS in voldoende mate tegemoet komt aan haar toezegging in bijlage 1 van het Vervoerplan op dit punt (zie ook paragraaf 2.4 punt 1). De ontwikkeling van deze indicator lijkt voldoende betrouwbaar en pragmatisch. Uiteraard dient de waarde van de indicator in de verdere afstemming met betrokken stakeholders verder geanalyseerd te worden en zal 2009 de waarde in de praktijk moeten aantonen, waarbij specifiek aandacht zal moeten worden besteed of de aannamen (uit pragmatische overwegingen) niet conflicteren met de eisen ten aanzien van de betrouwbaarheid en daarmee de bruikbaarheid van de indicator.

3.1.2 Samenvattende conclusie ten aanzien van lid 1a

Zoals weergegeven in paragraaf 2.1 is NS naar eigen mening bekend met het verband tussen haar operationele doelen, de eigen activiteiten en de resultaten indien:

- i. NS heeft bepaald welke resultaten zij wil bereiken;
- ii. NS de factoren (processen) kent die bepalend zijn voor de resultaten;
- iii. NS onderzoek uitvoert om haar kennis en inzichten actueel te houden.

Op basis van de bevindingen in paragraaf 3.1.1 komt Horvat & Partners tot het volgende oordeel:

NS heeft bepaald welke resultaten zij wil bereiken¹¹ en kent in voldoende mate de factoren (processen) die bepalend zijn voor de resultaten (zie bevinding 2). In aanvulling daarop heeft Horvat & Partners geconstateerd dat NS continu onderzoeken en analyses uitvoert om haar kennis en inzichten te verdiepen en actueel te houden (zie bevindingen 3 t/m 5). Daarmee voldoet NS naar mening van Horvat & Partners aan het vereiste in art. 26.1a van de Vervoersconcessie.

¹⁰ Mede als bron zijn gebruikt de websites: www.ns.nl en www.nspanel.nl

¹¹ In paragraaf 2.4 is vastgesteld dat de concessieverlener heeft ingestemd met de door NS gestelde doelen in het vervoerplan 2008.

3.2 Lid 1b – Bekend zijn met interactie-effecten met infrastructuurbeheerder

3.2.1 Bevindingen ten aanzien van (inzicht in) interactie met ProRail

Zoals al aangegeven in hoofdstuk 2 behoorde de invulling van art 26.1. b van de Vervoerconcessie door NS niet tot de primaire scope van de beoordeling van Horvat & Partners. Desondanks heeft Horvat & Partners gaandeweg het proces toch een aantal indrukken opgedaan ten aanzien van dit punt. Deze indrukken zijn hieronder puntsgewijs weergegeven.

7. Overeenkomsten

Horvat & Partners heeft de Toegangsovereenkomst en de Beheerovereenkomst plus annex ontvangen. Hierin staan passages opgenomen over de prestatie indicatoren en de onderlinge afspraken hierover.

Hieruit leidt Horvat & Partners af dat NS en ProRail gezamenlijk bepalen wat de doelstellingen voor output (o.a. de klantoordelen) zijn, evenals de bijbehorende randvoorwaarden.

8. Algemeen

In het rapport "Outputsturing in de praktijk" uit 2008 wordt aandacht besteed aan de interactie met de infrastructuurbeheerder.

Hieruit heeft Horvat & Partners een goede indruk gekregen van welke kennis NS heeft van de interacties met de infrabeheerder.

9. Contact met ProRail

In het interview met medewerkers van het Kenniscentrum (zie bijlage B4) is aangegeven dat men veel contact heeft met (het Prestatie Analyse bureau van) ProRail om de effecten van elkaars handelen meer inzichtelijk te maken.

De samenwerking tussen deze partijen van ProRail en NS zijn, naar mening van Horvat & Partners, een goed voorbeeld van hoe structureel wordt gezocht naar het verbeteren van het inzicht en mogelijkheden voor bijsturing.

Door deze samenwerking wordt een belangrijke bijdrage geleverd aan de aspecten "tijdens de uitvoering tijdig over informatie kunnen beschikken of de output gerealiseerd wordt" en "het zonodig kunnen bijsturen om de doelstellingen met redelijke zekerheid gerealiseerd te krijgen".

10. Een mogelijke verbetering?

Tijdens een interview (zie bijlage B3) kwam, naar mening van Horvat & Partners, één mogelijkheid naar voren waar het vergroten van inzicht in interactie-effecten en met name het actie nemen hierop meerwaarde kan bieden maar waarbij nu geen actie loopt. Dit betreft afstemming over mogelijke acties om te voorkomen dat er graffiti op de buitenkant van de treinen wordt aangebracht wanneer de treinstellen 's nachts op de opstelreinen van ProRail staan¹². Voornoemd punt is slechts een voorbeeld, op basis waarvan niet gesteld kan worden of er meer van dergelijke voorbeelden zijn. Horvat & Partners raadt NS aan om in overleg met ProRail na te gaan of er meer issues zijn waar men nog geen overeenstemming over heeft bereikt en om te kijken of het gezamenlijk verkennen van oplossingen (en kosten van oplossingen) mogelijk kan leiden tot overeenstemming over het wel of niet uitvoeren van maatregelen. Overigens gaf NS bij de bespreking van het conceptrapport (d.d. 25 september 2008) aan dat NS en ProRail inmiddels voor een opstelrein (Watergraafsmeer) een gezamenlijk investeringsvoorstel hebben opgesteld.

3.2.2 Samenvattende conclusie ten aanzien van lid b

Zoals weergegeven in paragraaf 2.1 is NS naar eigen mening bekend met interactie-effecten tussen de eigen activiteiten en doelen en die van de infrastructuurbeheerder indien:

- i. NS en ProRail bepalen gezamenlijk wat de doelstellingen voor output (klantoordelen) zijn en de bijbehorende randvoorwaarden;
- ii. NS en ProRail beschikken tijdens de uitvoering tijdig over informatie of de output gerealiseerd wordt;
- iii. NS en ProRail sturen zonodig bij om de doelstelling met redelijke zekerheid gerealiseerd te krijgen.

De invulling van art 26.1. b Vervoerconcessie is niet primair getoetst aangezien HCG hierover positief oordeelde. Bij de toetsing is wel nagegaan of er wijzigingen te melden zijn ten aanzien van invulling van dit artikel ten opzichte van het HCG rapport. Deze zijn niet aangetroffen (zie bevindingen paragraaf 3.2.1). Derhalve concludeert Horvat & Partners dat NS nog steeds voldoet aan de vereiste uit art. 26.1b van de Vervoersconcessie.

3.3 Lid 1c - Bekend met de langetermijneffecten van de wijze van bedrijfsvoering

3.3.1 Bevindingen ten aanzien van inzicht in langetermijneffecten

11. Algemeen

In de onderliggende rapporten¹³ van "Outputsturing in de praktijk" wordt steeds aandacht besteed aan het aspect inzicht in langetermijneffecten en hoe dit gebruikt zal worden.

12. Investerings in "harde productiemiddelen"

Om te toetsen of het aspect lange termijn steeds wordt meegewogen is met name gekeken naar de afwegingen voor investeringen in "harde productiemiddelen"

¹² Op de twee opstelreinen van NS die beter beveiligd zijn hebben graffiti spuiters vrijwel geen kans. Het is, naar zeggen van de geïnterviewde, tot nu toe nog niet gelukt om met ProRail goede afspraken te maken over het beveiligen van treinstellen op opstelreinen van ProRail. Dit komt mede doordat ook het materieel van andere vervoerders op deze terreinen staat.

¹³ Dit zijn de documenten zoals opgenomen in bijlage A onder de nummers 017, 019, 019, 020, 052, 053.

(materieel en infrastructuur). Horvat & Partners heeft om het voornoemde te toetsten enkele "harde" investeringsbeslissingen (ten aanzien van kaartautomaten, nieuwe treinen en renovatie van bestaande treinen) besproken met NS. Hieruit is gebleken dat de investeringsbeslissingen vaak mede gedreven worden door het verwachte positieve effect op klantordelen en dat hierbij ver vooruit wordt gekeken (zie bijlage B7). Bij de onderzochte investeringsbeslissingen blijkt vaak een gezonde spanning te zijn tussen het positieve effect op het klantoordeel (kwaliteit) en de kosten die gepaard gaan met het investeringsvoorstel.

Horvat & Partners concludeert op basis van voorbeelden van investeringsbeslissingen ten aanzien van harde productiemiddelen dat op zorgvuldige wijze afwegingen worden gemaakt tussen kosten en baten van investeringen voor de lange termijn waarbij zowel het belang van het klantoordeel meeweegt als het bedrijfseconomische belang.

De koppeling met de prestatie-indicatoren is echter niet altijd duidelijk expliciet aantoonbaar, maar er zijn voldoende aanwijzingen dat het inzicht wel impliciet wordt meegewogen. Horvat & Partners beveelt aan om na te gaan of het meerwaarde biedt om bij het indienen van voorstellen voor investeringsbeslissingen meer expliciet te maken wat het effect van een investeringsbeslissing kan zijn op de prestatie-indicatoren (test dit bijvoorbeeld in een pilot, waarbij in eerste instantie in kwalitatieve zin wordt aangegeven wat het effect van de investering is op de verschillende prestatie-indicatoren en de daaraan gekoppelde klantordelen). Het meer expliciet meenemen van de effecten op prestatie-indicatoren en klantordelen kan bijdragen aan het verder vergroten van de klantfocus.

13. Investerings in mensen

Een belangrijk asset van NS is het directe personeel (conducteurs, machinisten en servicemedewerkers). Om een indruk te krijgen van het inzicht van NS in de waarde van het human capital in relatie tot de outputprestaties van NS (klantordelen) heeft Horvat & Partners een gesprek gevoerd met de directeur HRM. Hierbij is gesproken over het HRM beleid in z'n algemeen en de ontwikkeling van het human capital in het bijzonder. Dit betreft dan met name de ontwikkeling van het directe personeel waarbij aandacht is besteed aan het "langere" termijn beleid (zie bijlage B8 voor meer informatie).

Horvat & Partners heeft op basis van alle gesprekken die zijn gevoerd de indruk dat men zich binnen NS bewust is van het feit dat er winst te behalen is in de klantordelen door de servicegerichtheid van de medewerkers in de toekomst verder te verbeteren en dat het beleid hierop is afgestemd.

3.3.2 Samenvattende conclusie ten aanzien van lid c

Zoals weergegeven in paragraaf 2.1 is NS naar eigen mening bekend met de lange termijn effecten van de wijze van bedrijfsvoering indien:

- i. NS haar investeringen beoordeelt op basis van de verwachte klantwaarde (en het daarmee samenhangende financiële rendement) binnen de kaders van de bedrijfsdoelstellingen.
- ii. NS investeringen afweegt met behulp van een lange termijn beoordelingsmodel.

Op basis van de bevindingen in paragraaf 3.3.1 komt Horvat & Partners tot het volgende oordeel:

NS maakt analyses om haar inzicht in lange termijn effecten van haar handelen te vergroten en gebruikt het verkregen inzicht bij het inrichten van haar bedrijfsvoering (art. 26.1d). Daarmee voldoet NS aan het vereiste uit art. 26.1c van de Vervoersconcessie.

3.4 Lid 1d - in staat om haar bedrijfsvoering te richten naar de onder lid 1a tot en met 1c bedoelde kennis

3.4.1 Bevindingen ten aanzien van bedrijfsvoering

14. Klantfocus

Het is Horvat & Partners opgevallen dat in alle gehouden interviews de focus op de klant duidelijk naar voren komt. De gesproken medewerkers zijn hier in hun dagelijks werk dan ook bijna full-time mee bezig. Tijdens deze gesprekken is Horvat & Partners echter ook verschillende malen verteld, dat nog wel behoorlijke verschillen bestaan in de mate waarin dit besef volledig geïnternaliseerd is door andere medewerkers en dat klantgerichtheid niet bij iedereen van nature aanwezig is (zie besprekingsverslagen bijlage B).

Naar mening van Horvat & Partners heeft NS in voldoende mate laten zien dat de klantfocus in woord en daad is uitgewerkt in de besturingsfilosofie. Dat nog niet alle medewerkers even klantgericht zijn schrijft Horvat & Partners toe aan (i) de NS-cultuur, die van oudsher als technocratisch kan worden bestempeld, ii) het ontwikkelingsproces waarin NS zich nog bevindt, maar ook (iii) dat er altijd verschillen zullen bestaan tussen medewerkers (de één heeft nu eenmaal meer feeling met mensen, terwijl de ander meer feeling met techniek heeft). Daarnaast ligt het accent ook per medewerker anders (voor conducteur is klantgerichtheid een belangrijkere eigenschap dan voor een machinist).

15. Initiatieven voor verbetering

Tijdens het onderzoek kwamen veel initiatieven naar voren die bedoeld zijn om de klantgerichtheid en service te verbeteren (zie bijlage B). Hierbij wordt veelal een "trial en error" traject gevolgd aangezien de mate van succes van deze initiatieven niet altijd op voorhand duidelijk zijn. Drie belangrijke initiatieven worden hieronder nader toegelicht:

- a. **Individuele performance medewerkers:** Uit interviews blijkt dat wordt getracht om medewerkers meer inzicht te geven in de verschillende klantsoorten/klantwensen (NSR is bezig dit soort informatie te vertalen naar de praktijk en op te nemen in trainingen en opleidingen) en in het effect van hun eigen handelen (b.v. aan de hand van de zogenoemde servicemonitor¹⁴). Daarnaast tracht NS de individuele performance-eis voor conducteurs vast te stellen binnen de marges die vakbonden en OR daarvoor laten en probeert men veel meer feedback te geven aan conducteurs over wanneer doe je het nu goed. *Horvat & Partners is met de NS van mening dat het vergroten van het inzicht van de eigen medewerkers, zowel in het eigen gedrag als in de wensen van de klant, van groot belang is voor een betere serviceverlening en hogere klantoordelen.*
- b. **De treinserieverantwoordelijke:** Een belangrijk voorbeeld van een langer bestaand initiatief is het ontwikkelen van de functie van treinserieverantwoordelijke (zie gespreksverslagen in bijlage B5 en B6 voor meer informatie hierover). *De functie van treinserieverantwoordelijke begint meer vorm te krijgen, maar verdere ontwikkeling is noodzakelijk. NS onderkent deze noodzaak. Horvat & Partners merkt op dat bij verdere ontwikkeling ondermeer (ook) gekeken zal moeten worden naar de organisatorische verankering van deze functie. Gebleken*

¹⁴ De servicemonitor is een methode waarbij met behulp van mysteryguests aan de hand van vooraf bepaalde criteria de kwaliteit van de service door medewerkers wordt getoetst. In het productiegebied Amersfoort zijn hier goede ervaringen mee opgedaan. Voor zover Horvat & Partners heeft begrepen wordt de 'Servicemonitor' nu in meerdere productiegebieden ingezet.

is namelijk dat het voor treinserieverantwoordelijken lastig kan zijn om bepaalde problemen op te lossen. Het gaat soms namelijk om zaken (b.v. het schoonmaken of functioneren van de trein) waar zij, evenals hun directe leidinggevenden, productiemangers en netwerkdirecteuren, niet verantwoordelijk voor zijn.

- c. **Kleinere groepen:** Binnen de NS is men momenteel aan het experimenteren met kleinere groepen om de cohesie binnen een groep te vergroten en de begeleiding van de individuele medewerker te verbeteren.

Horvat & Partners onderschrijft de verwachting van NS dat het initiatief van kleinere groepen voor direct personeel en de treinserieverantwoordelijke een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan het verhogen van de performance.

Horvat & Partners heeft de indruk dat de NS belangrijke stappen aan het zetten is om een betere serviceverlening en hogere klantoordelen te realiseren. De vele initiatieven geven blijk van de inspanning die geleverd wordt om te komen tot prestatieverbeteringen. Dat dit zijn vruchten afwerpt blijkt (lokaal) uit de stijgende klantoordelen. Horvat & Partners geeft in overweging om de medewerkers verder te faciliteren door: i) de initiatieven die in den lande ter verbetering van de service zijn en worden genomen, te inventariseren, ii) het effect van deze initiatieven te evalueren, iii) hier best practices uit te halen en iv) deze best practices ter beschikking te stellen aan medewerkers (bijvoorbeeld tijdens intervisieachtige bijeenkomsten).

16. Toedeling verantwoordelijkheden

Het overgrote deel van de prestatie-indicatoren waarop door de NS-directie wordt gestuurd, is toebedeeld aan NSR. Uitzondering hierop is de indicator Reinheid stations. Deze is toebedeeld aan NS Poort. De indicatoren binnen NSR zijn weer toebedeeld aan verschillende afdelingen en waar nodig verder toebedeeld naar sectoren.¹⁵ In 'target letters' zijn afspraken tussen de directie en verantwoordelijke managers vastgelegd ten aanzien van de te behalen resultaten.

Naar mening van Horvat & Partners is sprake van een voldoende heldere toedeling van verantwoordelijkheden. Wel ziet Horvat & Partners mogelijkheden voor verbetering van de effectiviteit van de verantwoordelijkheidsstructuur door de structuur met bijbehorende bevoegdheden te verbeteren. Zie bevinding over treinserieverantwoordelijke op dit punt.

17. Stuurcyclus

In periodieke rapportages wordt door de verschillende afdelingen gerapporteerd over de behaalde prestaties, waarbij per prestatie-indicator staat aangegeven of men al of niet op koers ligt om de target te halen. Hiertoe zijn standaard formats en scorecards ontwikkeld en geïmplementeerd. Horvat & Partners heeft geconstateerd dat wanneer men niet voldoende op koers ligt om de target te halen, dit door de verantwoordelijke afdeling wordt gemeld. Veelal wordt daarbij dan een analyse toegevoegd van mogelijke oorzaken van het niet halen van de target(s) en worden verbetermaatregelen geïdentificeerd. Alle rapportages worden getoetst door de afdeling Planning & Control, die de afzonderlijke rapportages ieder kwartaal samenvoegt en een kwartaalrapport oplevert aan de directie van NSR. Naast de genoemde rapportages in de stuurcyclus is er ook een managementinformatiesysteem aanwezig, waaruit vrijwel online informatie beschikbaar is over de performance.

Naar mening van Horvat & Partners is in voldoende mate gebleken dat NSR gebruik maakt van een prestatie-meetsysteem en dat dit onderdeel uitmaakt van haar stuurcyclus.

¹⁵ Zie voor verdere toelichting op werkwijze NS op dit punt bijlage B2

18. Verantwoording aan Verkeer & Waterstaat

Een keer per half jaar wordt gerapporteerd over actuele waarden van alle prestatie-indicatoren aan VenW. De basis hiervoor zijn verschillende rapportages uit de stuurcyclus van NSR, maar ook de prestatie-indicator die niet onder de verantwoordelijkheid valt van NSR (reinheid stations) is hieraan toegevoegd.

Horvat & Partners heeft als steekproef de halfjaarlijkse rapportage op het punt van reinheid opgevraagd. In het interview over reinheid (zie bijlage B3) werd namelijk aangegeven dat, evenals vorig jaar, de voor dit jaar gestelde KTO-grenswaarden betreffende reinheid niet op schema liggen. De altijd lagere scores in de eerste helft van het jaar waren dit jaar lager dan vorig jaar en de scores bleven langer lager. Gezien recente tegenvallende resultaten van aanvullende (pilot)acties, sprak de geïnterviewde uit dat hij verwachtte dat dit niet gecompenseerd zal worden in de laatste helft van 2008.

In de halfjaarlijkse rapportage over reinheid¹⁶ is nagegaan wat hierover gemeld was. Hier werd gemeld, dat de prestaties ondermaats waren en dat aanvullende acties zouden worden uitgevoerd. Er werd geen melding gemaakt van het mogelijk niet halen van de grenswaarde.

Horvat & Partners constateert dat NS op heldere wijze verantwoording aflegt over de geleverde prestaties. Daarentegen kan op basis van het interview over reinheid en het laatste halfjaarrapport gesteld worden dat in de halfjaarrapportages geen prognoses worden afgegeven over het mogelijk niet halen van een bepaalde target. Tijdens het bespreken van het conceptrapport met NS en VenW heeft Horvat & Partners begrepen dat dit conform afspraak is en hier in de reguliere overleggen wel aandacht voor is. In het kader van "verwachtingenmanagement" is het aan te bevelen om te overwegen om in de toekomst, bij acties waar de uitkomsten onzeker zijn, ook in de halfjaarrapporten meer proactief de concessieverlener te informeren.

3.4.2 Samenvattende conclusie ten aanzien van lid d

Zoals weergegeven in paragraaf 2.1 is NS naar eigen mening in staat om haar bedrijfsvoering te richten naar de onder a tot en met c bedoelde kennis indien:

- i. NS kan laten zien dat de klantfocus in woord en daad is uitgewerkt in de besturingsfilosofie;
- ii. NS een heldere toedeling kent van verantwoordelijkheden;
- iii. NS een prestatie-meetsysteem gebruikt;
- iv. Het prestatie-meetsysteem onderdeel is van de NS-stuurcyclus en dus opgenomen in businessplannen, managementcontracten, en periodieke rapportages over de realisatie.

Op basis van de bevindingen in paragraaf 3.4.1 komt Horvat & Partners tot het volgende oordeel:

NS heeft aangetoond dat de klantfocus in woord en daad is uitgewerkt in de besturingsfilosofie. Verder zijn de verantwoordelijkheden ten aanzien van de verschillende resultaatgebieden helder toebedeeld aan afdelingen en hebben managers doelen meegekregen in hun managementcontract. Aangetoond is dat er een prestatie-meetsysteem wordt gebruikt, dat duidelijk onderdeel is van de stuurcyclus. Horvat & Partners concludeert dat ook dat NS voldoet aan artikel 26.1 lid d uit de vervoersconcessie.

Daarnaast blijkt uit de bevindingen 18, 19 en 20 dat NS invulling heeft gegeven aan punten 9, 10 en 11 zoals genoemd in paragraaf 2.3.

¹⁶ Dit zijn de documenten zoals opgenomen in bijlage A onder de nummers 050 en 051.

Bijlage A: Ontvangen Documenten

Nr	Naam	Datum	Ref	Opsteller
001	Toetsplan opdracht	9-7-2008	concept v2	VenW
002	Vervoerplan 2008 (zonder bijlagen)			NS
003	Bijlage 2: Specificatie meetsystemen			NS
004	Bijlage 3 Informatie-items bij Vervoerplan 2008			NS
005	NS Jaarverslag 2007			NS
006	Toegangsovereenkomst 2008 tussen NSR en ProRail	7-12-2007	definitief	ProRail
007	Beheerovereenkomst Stations tussen NS Stations en ProRail	18-3-2004	definitief	ProRail
008	Annex 2.4 Prioriteiten ProRail - Prioriteiten 2008 - Landelijk	1-10-2007	20717740	ProRail
009	Behoefte kaartverkoopautomaten	24-6-2008		NS
010	Advies aanschaf verkoopautomaten E(T)2006	6-6-2008	F&A/CpC/2008/076	NS
011	Notitie Directievergadering (vertrouwelijk) voor aanschaf en uitrol 100 E(T)2006 automaten	16-6-2008		NS
012	Behandelingvoorstel Directievergadering (vertrouwelijk) voor aanschaf en uitrol 100 E(T)2006 automaten	27-5-2008	PI&C/PC/2008/P2198/2	NS
013	Besluit tot instemming Vervoerplan 2008	25-1-2008	VenW/DGP-2008/629	VenW
014	NS Prestaties 2006, Eindprestaties over Informatievoorziening, Trefkans en Punctualiteit	31-5-2008	Finale versie	BCG
015	Lijst van vragen en antwoorden nav Spoor Vervoer- en Beheerplan	10-4-2008	Tweede Kamer, vergaderjaar 2007-2008, 29 984, nr 131	Tweede Kamer
016	Briefaan de Tweede Kamer: Outputsturing NS en Prorail	27-11-2007	VenW/DGP-2007/9199	VenW
017	Outputsturing op tijd rijden		definitief, versie 3	NS
018	Outputsturing Reinheid trein		definitief, versie 1	NS
019	Outputsturing reisinformatie management samenvatting	16-1-2007	definitief	NS
020	Outputsturing Sociale Veiligheid		definitief, versie 0.2	NS
021	Outputsturing in de praktijk, het oordeel van de klant		concept versie 2	NS
022	Artikelen uit vervoerconcessie voor het hoofdrailnet			Staat
023	Beschikking: vervoerplan 2008; besluit tot instemming		VEW/DGP-2008/628	VenW
024	Concept Verslag 'Special' routine OPS VenW-NS	15-7-2008	NS/BD/150708	NS
025	Outputsturing, De klant Centraal	14-11-2006	definitief	NS
026	Outputsturing in de praktijk, het oordeel van de klant, definitief			NS
027	Toetsingsrapport Outputsturing NS	4-11-2007		HCG
028	Organigram NSR			NS
029	Organigram NS			NS
030	Maandelijks voortgangsmelding 2008, januari	25-1-2008		NS

Nr	Naam	Datum	Ref	Opsteller
031	Vervoerplan 2008 Bijlage 1: Invulling Concessie-eisen artikel 26 lid 1			NS
032	Scorecard NSR naar pijler en afdeling			
033	Vervoerplan 2008 Bijlage 4, IPOSKVV			NS
034	Kwartaalrapport Outputsturing	27-3-2008		NS
035	Concept Verslag 'Special' routine OPS VenW-NS	13-3-2008	NS/BD/130308	NS
036	Maandelijke voortgangsmelding 2008, juli	26-8-2008		NS
037	Maandelijke voortgangsmelding 2008, juni	24-6-2008		NS
038	Maandelijke voortgangsmelding 2008, mei	27-5-2008		NS
039	Maandelijke voortgangsmelding 2008, april	29-4-2008		NS
040	Maandelijke voortgangsmelding 2008, maart	14-3-2008		NS
041	Maandelijke voortgangsmelding 2008, februari	19-2-2008		NS
042	Maandelijke voortgangsmelding 2008, augustus	26-8-2008		NS
043	Targetletter 2008 Randstad Noord en Zuid			NS
044	Maandrapport 4110 NSR Mei 2008			NS
045	Maandrapport 4110 NSR April 2008			NS
046	Verslag bespreking kwartaalrapport Q2 2008 NSR	10-7-2008	F&A/CpC/2008/099	NS
047	Presentatie "Reinheid Resultaten Subjectief"	1-3-2008		NS
048	Aankomstpunctualiteit < 3min kaart 31-8-2008, Landelijk			NS
049	Presentatie "Ontwikkeling Reizigerspunctualiteit"	1-9-2008		NS
050	Extract uit "Halfjaarverantwoording over de Uitvoering van de Vervoersconcessie 2008" betreffende reinheid		NSR/P&C/2008/CB/064	NS
051	Oplegbrief bij "Halfjaarverantwoording Vervoersconcessie 2008"	25-7-2008	NSR/P&C/2008/CB/064	NS
052	Outputverantwoording Zitplaatskans		definitief 1.0	NS
053	Outputverantwoording Reisinformatie	1-8-2008	definitief 1.0	NS
054	Kwartaalrapportage Maart 2008, Netwerk Randstad Zuid			NS
055	Kwartaalrapportage April 2008, Netwerk Zuid			NS
056	Overzicht resultaten September 2008 PE Utrecht			NS
057	Presentatie Treinserie 1500 Punctualiteit Trefkans IBO	1-6-2007		NS
058	Resultaten 1500 treinserie Kwaliteit Dienstverlening			NS
059	Kwartaalrapport Outputsturing September 2008	1-9-2008		NS

Bijlage B: Interviewverslagen

In deze bijlage zijn de definitieve verslagen opgenomen van de gehouden interviews. Opgemerkt wordt dat mevr. S. de Visser van NS bij alle gesprekken aanwezig was. Zij wordt verder niet meer genoemd in de titels van de paragrafen. In de interviewverslagen is sprake van acties die overeengekomen zijn tijdens de interviews. Deze acties zijn inmiddels voldoende afgerond.

B1 Verslag interview J. van Veen

AANWEZIG	J. van Veen (JV)	NS
	S. de Visser (SV)	NS
	B. Keulen (BK)	Horvat & Partners
	A. Kooiman (AK)	Horvat & Partners
DOCUMENTNR.	08037-V-002	
ONDERWERP	Outputsturing NS	
STATUS	Definitief	
DATUM/TIJD	25 augustus 2008	9:05 – 10:40 uur
PLAATS	Utrecht	

Achtergrond

1. De directie Spoor van het Directoraat-Generaal Personenvervoer van het ministerie van Verkeer en Waterstaat (VenW) heeft Horvat & Partners gevraagd te beoordelen in hoeverre de NS voldoet aan artikel 26 lid 1 uit de vervoersconcessie voor het Hoofdrailnet (HRN). Horvat & Partners voert naast een documenten analyse ook een aantal interviews uit. Onderstaand verslag is een weergave van het gesprek met Joke van Veen en Sofie de Visser.

Inleiding

2. Joke van Veen (JV) is manager Business Development van NS reizigers (NSR). De afdeling Business Development houdt zich bezig met de ontwikkeling van de strategie van NS Reizigers en is binnen NSR verantwoordelijk voor de relatie met een aantal strategische stakeholders, waaronder VenW en Prorail.
3. Sofie de Visser is projectmedewerker Business Development en is als zodanig sinds februari van dit jaar verantwoordelijk voor de relatie met het Ministerie van VenW op het dossier outputsturing (tot haar komst was JV hiervoor verantwoordelijk). De verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van outputsturing ligt bij de directie / het management van NS Reizigers.

Ontwikkeling outputsturing

4. BK vraagt JV om de ontwikkeling van en naar outputsturing te beschrijven. JV geeft aan dat met de start van de HRN-concessie outputsturing prominent op de interne agenda en op de externe agenda van het overleg met VenW is gekomen, maar dat sturing op prestaties en inrichting van de organisatie als aspect daarvan al veel langer aan de orde waren. Hierbij werden als invalshoeken onderkend dat NS een commercieel bedrijf is, maar ook dat het een publieke taak heeft. De uitkomst was dat vooral gestuurd zou moeten worden op het klantoordeel / klantfocus, aangezien hiermee de commerciële en publieke belangen verenigd konden worden.
5. In de concessie zijn voor de kwaliteit 4 zorggebieden benoemd. NS heeft vastgesteld dat een belangrijk onderdeel van verdere ontwikkeling van outputsturing was om vast te stellen of deze zorggebieden ook de belangrijkste kwaliteitsaspecten voor klanten vertegenwoordigen. Uit analyse van de klanttevredenheidsonderzoeken over de jaren 2001-2005 en uit een benchmark met andere landen bleek dat dit inderdaad de belangrijkste items zijn. NS heeft daarom besloten de klantgerichtheid in het bedrijf te vergroten door wat betreft de kwaliteit van de dienstverlening te gaan sturen op de

- klantoordelen gerelateerd aan de vijf zorggebieden punctualiteit, informatievoorziening, reinheid, sociale veiligheid en zitplaatskans.
6. De vraag was of er voldoende inzicht was in de wensen van de klant om deze wijze van sturing te kunnen implementeren en de externe verantwoording aan het Ministerie te baseren op alleen klantoordelen. Tot najaar 2007 is gediscussieerd met VenW over de invulling van outputsturing. VenW (en de consumentenorganisaties) wilde naast de klantoordelen ook graag een aantal objectieve indicatoren, waarop gestuurd zou worden. Er is toen een compromis gevonden waarbij gestuurd zou worden op klantoordelen en een aantal objectieve (proces)indicatoren, die deze klantoordelen voor een belangrijk deel beïnvloeden.
 7. Daarnaast is gewerkt aan het gelijktrekken van de indicatoren waarop extern en intern gestuurd wordt. Het resultaat is dat de indicatoren waarover gerapporteerd wordt aan VenW, de top kpi's zijn van de indicatoren waarop gestuurd wordt binnen NSR.

Inzicht in relatie tussen eigen activiteiten en resultaten (art. 26 lid 1a)

8. Het inzicht dat de NS heeft in de factoren die de uiteindelijke prestaties beïnvloeden is op hoofdlijnen weergegeven in het rapport '*Outputsturing in de praktijk – het oordeel van de klant*'. Het rapport is gebaseerd op 5 interne rapporten, waarin de relatie tussen de eigen activiteiten en de prestaties op de vijf zorggebieden nader is beschouwd. Afsproken wordt dat Horvat & Partners (H&P) een exemplaar zal ontvangen van deze interne rapporten (**actie SV**).
9. JV geeft aan dat de analyses in de vijf onderliggende rapporten zijn uitgevoerd door het bedrijfseconomisch bureau (BEB) in samenwerking met het verantwoordelijk management en inhoudelijk deskundigen. Voor het zorggebied 'Op tijd rijden' geldt dat de transportbesturingsorganisatie (TBO) verantwoordelijk was voor het leveren van input aan het BEB. BK en AK geven aan graag met iemand van de TBO te spreken. Afsproken wordt dat een afspraak zal worden gemaakt met Reinout Liefing (**actie SV**). Op de vraag welke afdelingen nog meer betrokken zijn bij het aanleveren van analyses en rapportages verwijst JV naar Erik Rischen, hoofd Planning & Control van NS Reizigers (en verantwoordelijk voor het BEB).
10. Op de vraag of ook externen zijn ingeschakeld om onafhankelijke beoordelingen uit te voeren (bijvoorbeeld audits zoals bij ProRail) antwoordt JV dat de Boston Consulting Group (BCG) enkele keren een onderzoek heeft verricht. Er is o.a. een ex-post analyse uitgevoerd voor de capaciteit en punctualiteit. H&P ontvangen graag een exemplaar van dit rapport (**actie SV**).
11. BK en AK geven aan dat hen in het rapport '*Outputsturing in de praktijk – het oordeel van de klant*' is opgevallen dat het 'subjectieve' klantoordeel vooral wordt verklaard door 'harde' indicatoren als aankomstpunctualiteit en gereden treinen. Zij vragen of NS ook inzicht heeft in eventuele andere, meer 'zachte' factoren die van invloed (kunnen) zijn op het klantoordeel. JV antwoordt dat de afdeling Markt Onderzoek en Advies (MOA) dit soort onderzoeken uitvoert in opdracht van het verantwoordelijk management. Als voorbeeld noemt JV een onderzoek dat onlangs heeft plaatsgevonden, waarbij een publiciteitscampagne is uitgevoerd met betrekking tot reinheid van de stations. Hierbij is geanalyseerd wat deze campagne voor invloed had op het klantoordeel over de reinheid van stations.
12. Uit ander klantonderzoek is gebleken dat *klanten de opvang van reizigers bij incidenten en calamiteiten* (b.v. bij grote storingen) een zwak punt vinden in de dienstverlening van NSR. Een speciale groep is binnen de NS bezig om op dit punt verbeteringen in de zorg in kaart te brengen en door te voeren. H&P geeft aan graag met iemand te spreken om meer inzicht te krijgen in hoe omgegaan wordt met de "zachte factoren" die indicatoren beïnvloeden. JV zal nagaan wie hiervoor het beste benaderd kan worden. Zij verwacht dat het beter is met iemand uit de lijn te spreken in plaats van iemand van MOA aangezien dit een beter beeld geeft hoe de inzichten gebruikt worden (**actie JV en SV**).

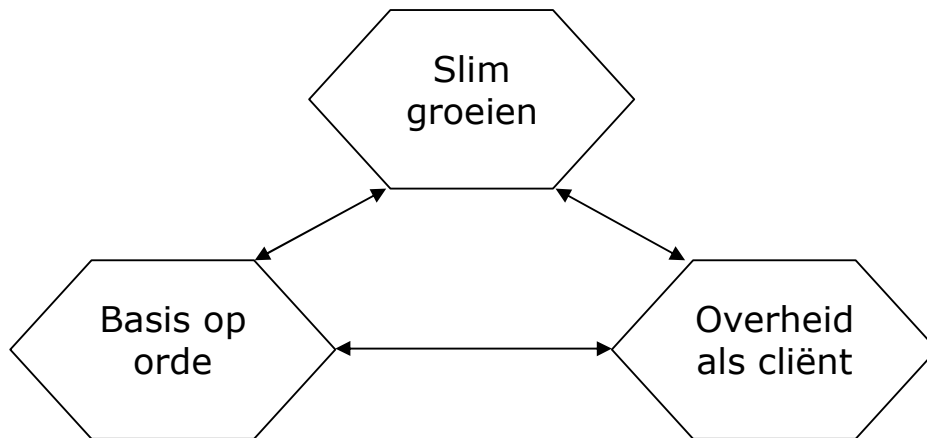
Interactie met ProRail (art. 26 lid 1b)

13. De onderwerpen van gesprek tussen NS en Prorail zijn in hoofdlijnen weergegeven in de toegangsovereenkomst 2008. Een kopie van deze toegangsovereenkomst zal H&P ontvangen (**actie SV**). In de toegangsovereenkomst staan niet alle afspraken over het beheer van de stations. Dit staat deels ook in de beheerovereenkomst. Ook hiervan zal een kopie worden verzonden aan H&P (**actie SV**).
14. Door JV en SV wordt aangegeven dat met o.a. Reinout Liefding meer inhoudelijk gesproken kan worden over de interactie met ProRail voor de "harde indicatoren" zoals punctualiteit.

Implementatie outputsturing in de organisatie (art. 26 lid 1d)

15. AK geeft aan dat hem is opgevallen dat HCG in hun rapport van vorig jaar met name kritisch was over de implementatie/organisatie van outputsturing door de NS. In de reactie op het rapport heeft de NS aangegeven zich niet te kunnen vinden in het beoordelingskader dat door HCG is gehanteerd. AK vraagt naar een toelichting hierop.
16. JV geeft aan dat er bij HCG in de eerste plaats een verkeerd beeld is ontstaan nadat een aantal NS-medewerkers een document moesten invullen van de onderzoekers. JV geeft aan dat o.a. te wijten is aan het feit dat HCG het belang en het gebruik van de documenten onvoldoende had toegelicht waardoor NS te weinig aandacht heeft besteed aan het invullen. Bovendien moest e.e.a. onder grote tijdsdruk gebeuren. Ten tweede had NS de indruk, dat de perceptie van HCG was dat wanneer je op directieniveau wil sturen op een aantal indicatoren, er een volledige vertaling moet zijn van deze indicatoren naar wat men op het laagste uitvoerende niveau buiten moet doen. JV geeft aan dat dit enerzijds niet overeenkomt met de filosofie van NSR, waarbij men de medewerkers binnen de doelstellingen van het bedrijf eigen verantwoordelijkheid en ruimte om te handelen vanuit deskundigheid wil geven om te werken aan verbeteringen ten behoeve van de klant. Anderzijds had JV de indruk dat HCG geen juist beeld had van de taken en verantwoordelijkheden van de bedrijfsonderdelen binnen NSR. Zo is het van belang te weten wat de impact van de dienstregeling is op de punctualiteit en dat het uitvoerend personeel als een conducteur en een machinist wel de punctualiteit van de uitvoering kunnen beïnvloeden, maar alleen binnen de beperkingen van een bestaande planning/dienstregeling.
17. Daarnaast geeft JV aan dat nog niet alle implicaties van de organisatie-wijziging in 2006 waren uitgewerkt en geïmplementeerd, met name wat betreft de uitwerking van de score-cards. NS heeft hier het afgelopen jaar hard aan gewerkt. Voor een nadere toelichting hierop verwijst JV naar Erik Rischen, hoofd planning en control van NS Reizigers.
18. JV geeft aan dat zij samen met Maurice Unck (directeur Bedrijfs- en productontwikkeling van NSR) iedere maand overleg heeft met Johan Jacobs (directeur Spoor, ministerie van Verkeer en Waterstaat). Één van de onderwerpen van gesprek is dan de maandelijkse voortgangsmelding van de uitvoering van de acties genoemd in bijlage 1 van het vervoerplan. In deze bijlage is mede naar aanleiding van het HCG rapport opgenomen op welke wijze en op welke onderdelen de NS in 2008 verbeteringen denkt door te voeren op het gebied van outputsturing. Één keer per kwartaal wordt apart gesproken over de voortgang van de acties op het gebied van outputsturing (H&P heeft de maandrapportages, één kwartaalrapport en de besprekingsverslagen van de kwartaalgesprekken ontvangen voorafgaand aan dit eerste interview. Het tweede kwartaalrapport volgt begin september).
JV geeft aan dat de rapportages over de ontwikkeling van outputsturing zullen stoppen als H&P tot het oordeel komt dat de NS voldoet aan art. 26.1.
19. BK vraagt hoe de algehele sturing binnen NS zich verhoudt tot outputsturing. JV geeft aan dat naast de klantoordelen en daaraan gerelateerde indicatoren intern ook nog andere indicatoren zijn ontwikkeld voor een goede bedrijfsvoering. De volledige set van indicatoren dat wordt gebruikt is afgeleid van de algehele strategie van de NS Reizigers. JV licht toe dat deze strategie op hoofdlijnen bestaat uit een drietal "zeshoeken" (zie ook onderstaande figuur):

- a. **Basis op orde:** hierbij gaat het erom de kwaliteit te behouden en waar mogelijk te verbeteren. De focus ligt vooral op zaken die de klant als onvoldoende waardeert. Daarnaast gaat het erom een competitieve prijs/kwaliteit verhouding te realiseren in vergelijking met andere vervoersbedrijven. Dit is het onderdeel waarop outputsturing met name ingaat.
- b. **Slim groeien:** doelstelling is om tot en met 2020 met 2,5% per jaar te groeien. Hierbij gaat het zowel om groei in de spits- als dal uren, maar met name groei in de daluren is interessant, omdat dan voldoende capaciteit beschikbaar is die beter benut kan worden. Initiatieven op het gebied van door-to-door vervoer en de Kruidvat-acties zijn voorbeelden van activiteiten om de gewenste groei te faciliteren.
- c. **Overheid als cliënt:** Het publiek belang, zoals behartigd door de overheid, dient een duidelijke rol te krijgen. NS heeft als doelstelling om in 2015 wederom een concessie te verkrijgen voor het integrale hoofdrailnet.



20. AK vraagt naar de rol van de treinserieverantwoordelijken. JV geeft aan dat de invulling van deze rol werkende weg wordt ingevuld. Over het algemeen is de verantwoordelijkheid voor treinseries neergelegd bij procesmanagers. JV geeft aan dat H&P voor nadere details beter met iemand anders kan spreken en geeft aan even na te moeten denken om te bepalen wie dan het meest geschikt is. SV zal na overleg met JV een afspraak maken (**actie JV en SV**).

B2 Verslag interview E. Rischen

AANWEZIG	E. Rischen (ER)	NS
	S. de Visser (SV)	NS
	B. Keulen (BK)	Horvat & Partners
	A. Kooiman (AK)	Horvat & Partners
DOCUMENTNR.	08037-V-003	
ONDERWERP	Outputsturing NS	
STATUS	Definitief versie 2	
DATUM/TIJD	25 augustus 2008	10:45 – 12:15 uur
PLAATS	Utrecht	

Achtergrond

1. De directie Spoor van het Directoraat-Generaal Personenvervoer van het ministerie van Verkeer en Waterstaat (VenW) heeft Horvat & Partners gevraagd te beoordelen in hoeverre de NS voldoet aan artikel 26 lid 1 uit de vervoersconcessie voor het Hoofdrailnet (HRN). Horvat & Partners voert naast een documenten analyse ook een aantal interviews uit. Onderstaand verslag is een weergave van het gesprek met Erik Rischen.

Inleiding

2. Erik Rischen (ER) is hoofd Planning & Control van NS Reizigers (NSR) en in die hoedanigheid verantwoordelijk voor de rapportages binnen NSR. Hierin wordt onder andere gerapporteerd over de prestatie-indicatoren. Bovendien is hij verantwoordelijk voor de rapportage van alle prestatie indicatoren genoemd in het vervoerplan.

Rapportages

3. Aan de hand van het organogram van NSR licht ER toe dat maandelijks door ieder "vlakje" (organisatieonderdeel) een maandrapportage wordt opgesteld. De invulling van de maandrapportages verschilt per organisatieonderdeel. Tenminste wordt gerapporteerd over de financiën (kosten en opbrengsten indien relevant), HRM, toebedeelde KPI's en beknopte analyse en toelichting van de ontwikkelingen. Daarnaast worden er kwartaalrapportages opgesteld. Hierin zijn meer uitgebreide analyses, toelichtingen en prognoses opgenomen.
4. De maandrapportages van de verschillende afdelingen worden intern gecheckt door de afdeling Planning & Control. Zo worden er administratieve checks uitgevoerd door het finance centre en worden waar nodig (bij onduidelijkheden of grote afwijkingen) vragen gesteld aan de desbetreffende afdelingen. Ieder kwartaal voeren de verschillende directieleden gesprekken met hun afdelingsmanagers over de door hen geleverde kwartaalrapportages. Van vornoemde gesprekken worden veelal geen verslagen opgesteld.
5. Eén keer per kwartaal wordt er namens de NSR-Directie een intern kwartaalrapport voor de NS Directie opgesteld van ca. 100 pagina's (inclusief bijlagen). De basis hiervoor zijn de kwartaalrapportages van de verschillende organisatieonderdelen.
6. De basis voor de maand- en kwartaalrapportages zijn de jaarlijkse targetletters, waarin de afspraken tussen de directie en de afdelingsmanagers zijn vastgelegd. In principe rapporteert een manager over alle afspraken uit de targetletter (behalve de persoonlijke targets).
7. Horvat & Partners ontvangt graag als voorbeeld een set rapportage documenten (targetletter, maandrapporten en een kwartaalrapport) van één organisatie deel (Netwerk Randstad Zuid) en het bijbehorende algemene NSR maand- en kwartaalrapport (**actie ER/SV**).

8. Een keer per half jaar wordt gerapporteerd over actuele waarden van alle prestatie indicatoren aan VenW. De basis hiervoor zijn de voornoemde rapportages, maar ook de prestatie-indicator die niet onder de verantwoordelijkheid valt van NSR (reinheid stations) is hieraan toegevoegd.

Verantwoordelijkheid voor prestatie-indicatoren binnen NS

9. Het overgrote deel van de prestatie-indicatoren waarop gestuurd wordt door de NS-directie is toebedeeld aan NSR. Uitzondering hierop is de indicatoren Reinheid stations. Deze is toebedeeld aan NS Poort. ER wordt wel geïnformeerd over de delen van de indicatoren die bij NS Poort liggen en NSR rapporteert over deze delen in het halfjaarlijks rapport waarin de gemiddelde waarden van alle prestatie indicatoren zijn opgenomen voor het betreffende half jaar. Daarnaast kunnen in de informatiesystemen de actuele waarden indicatoren (op basis van KTO metingen) worden opgevraagd.
10. Binnen NSR zijn de indicatoren per zorggebied als volgt toebedeeld:
- a. Punctualiteit: Informatie over de geleverde prestatie m.b.t. punctualiteit komt bij twee afdelingen vandaan. Ten eerste leveren de treinserieverantwoordelijken binnen de Netwerkdirecties (vallend onder de directeur SIS) gegevens aan over aankomstpunctualiteit. De centrale regie over punctualiteitscijfers wordt gevoerd door de afdeling Transportbesturing (vallend onder de directeur Vervoer). Daarbij verzamelt ook ProRail veel gegevens, die periodiek (sommige dagelijks) worden aangeleverd aan de NS.
 - b. Informatie bij ontregelingen: Ook in dit geval spelen de treinserieverantwoordelijken een belangrijke rol. De afdeling reisinformatie treedt coördinerend op en analyserend op. Uiteindelijk is de directeur SIS hiervoor verantwoordelijk.
 - c. Reinheid: De afdeling M&I is verantwoordelijk voor de indicator Reinheid treinen. Zij hebben de werkzaamheden middels een contract uitbesteed aan Nedtrain. Zoals gezegd is ProRail verantwoordelijk voor de reinheid van de Stations conform de beheerovereenkomst met NS Poort.
 - d. Sociale Veiligheid: Het monitoren van en de analyses voor de indicatoren Sociale Veiligheid (overdag en 's avonds na 19:00 uur) is de verantwoordelijkheid van de afdeling Concernveiligheid (vallend onder de directeur SIS). Tickets & Service (medewerkers op stations) heeft op deze indicator uiteraard invloed. Er zijn echter ook zaken waar NSR geen directe invloed op uit kan oefenen (b.v. openingstijden van winkels op de station en de ruimtelijke kwaliteit van het station), omdat dit het domein is van NS Poort.
Indien er sprake is dat NSR belangen heeft bij de wijze van exploitatie van vastgoed dan vindt hierover overleg plaats tussen NSR en NS Poort. ER noemt als voorbeeld dat NSR belang erbij heeft dat (bepaalde) kiosken en Wizzles langer open blijven dan commercieel aantrekkelijk is (bijvoorbeeld voor het rijdend personeel of voor de kaartverkoop). Dan kan er een afspraak tot stand komen tussen NSR en NS Poort waarin NSR NS Poort hiervoor financieel compenseert. ER geeft aan dat de belangen niet vaak tegengesteld zijn.
 - e. Zitplaatskans: de afdelingen M&I en Logistiek zijn de belangrijkste partijen die verantwoordelijk zijn voor voldoende capaciteit en dus een voldoende hoge zitplaatskans. M&I stelt materieel beschikbaar en Logistiek gebruikt het netto beschikbaar materieel om een dienstregeling te maken. Daarbij wordt rekening gehouden met de groeiprognose van reizigersvervoer en de comfortnormering, die door de afdeling Bedrijfs- en Productontwikkeling wordt gespecificeerd.
11. ER geeft aan dat er een overzicht bestaat waarin de toedeling van de indicatoren binnen NSR aan verschillende organisatiedelen is vastgelegd. Afsproken wordt dat Horvat & Partners dit overzicht ontvangt (**actie ER/SV**).

12. ER benadrukt dat regelmatig meerdere partijen binnen NSR betrokken zijn bij één (deel)indicator. Hij noemt nog een aantal voorbeelden:
 - a. De inkoop van materieel is een complexe aangelegenheid. "Commercie" stelt de eisen op vanuit groeiprognozes en klantwens analyses. Vervolgens wordt door M&I een groep gevormd waarin de eisen nader worden uitgewerkt. Hierin zijn ondermeer medewerkers van Logistiek, Nedtrain (voor het borgen van de eisen vanuit onderhoud) en Commercie vertegenwoordigd. De uiteindelijke inkoop wordt door het organisatieonderdeel "Inkoop" (vallend onder de Directeur Financiën) gedaan.
 - b. Iets vergelijkbaars geldt voor kaartverkoop. Er dient bekend te zijn wat de ontwikkeling is in de groei en de wijze van kaartverkoop om daarop bijvoorbeeld de inkoop van kaartautomaten af te kunnen stemmen. In dit voorbeeld stelt Sales & Services de eisen op aan de in te kopen kaartautomaten, die Business Systemen dan vervolgens inkoop.

Verbeteringen afgelopen jaar

13. Tijdens het onderzoek van HCG was de toewijzing van (deel) indicatoren naar afdelingen nog niet helemaal goed georganiseerd. Afgelopen maanden is hierin een belangrijke slag gemaakt.
14. De wijze van rapportage is verder geüniformeerd. Nu wordt meer dezelfde structuur voor alle rapportage gebruikt.
15. Analyses zijn daar waar nodig verder aangevuld met nieuwe inzichten.

Outputsturing en algemene NS sturing

16. Het businessplan en het vervoersplan zijn qua proces geïntegreerd en qua doelen gesynchroniseerd.

Inzicht in en sturing op lange termijn impact

17. In de vijf onderbouwende rapporten van "Outputsturing in de praktijk" 2008 wordt steeds aandacht besteed aan het aspect lange termijn.
18. Bij de afwegingen die gemaakt worden, wordt het aspect lange termijn steeds meegewogen. Uiteraard komt dit met name tot uitdrukking in de afwegingen voor de ontwikkelingen in materieel en infrastructuur. De component "mensen" is gemakkelijker op de korte termijn te beïnvloeden.
19. Bij iedere investeringsbeslissing wordt het aspect lange termijn meegewogen als onderdeel van de integrale afweging. Horvat & Partners vraagt naar documenten die betrekking hebben op de meest recente beslissing omtrent de aankoop van kaartautomaten om bij één voorbeeld (steekproef) na te gaan hoe het aspect lange termijn wordt meegewogen. Afgesproken wordt dat Horvat & Partners deze documenten zal ontvangen (**actie ER/SV**).

B3 Verslag interview H. Julius

AANWEZIG	H. Julius (HJ)	NS
	S. de Visser (SV)	NS
	B. Keulen (BK)	Horvat & Partners
	C. Aalbers (CA)	Horvat & Partners
DOCUMENTNR.	08037-V-004	
ONDERWERP	Outputsturing NS	
STATUS	Definitief	
DATUM/TIJD	29 augustus 2008	9:30 – 11:15 uur
PLAATS	Utrecht	

Achtergrond

1. De directie Spoor van het Directoraat-Generaal Personenvervoer van het ministerie van Verkeer en Waterstaat (V&W) heeft Horvat & Partners (H&P) gevraagd te beoordelen in hoeverre de NS voldoet aan artikel 26 lid 1 uit de vervoersconcessie voor het Hoofdrailnet (HRN). Horvat & Partners voert naast een documenten analyse ook een aantal interviews uit. Onderstaand verslag is een weergave van het gesprek met Han Julius.

Inleiding

2. Naar aanleiding van de gesprekken van afgelopen maandag van H&P met Erik Rischen en Joke van Veen, wilde H&P graag een beter beeld krijgen hoe wordt omgegaan met de 'zachte factoren' en de rol van MOA hierin. Volgens SV en JV zou dit beter niet met een medewerker van MOA besproken kunnen worden, maar met een "direct" verantwoordelijke voor één van de indicatoren als voorbeeld hoe inzichten verkregen worden.
3. SV heeft voor H&P HJ gevraagd, aangezien zijn afdeling recent een onderzoek heeft laten uitvoeren door MOA. In dit gesprek wordt gesproken over het zorggebied reinheid en de nadere prestatie indicator "Klantoordeel reinheid interieur treinen (hele net)" en het onderzoek wat hierbij van belang is. Ondermeer is besproken hoe invloedsfactoren verkend zijn en hoe deze kennis wordt gebruikt (artikel 26.1 lid a en d).
4. HJ is stafmedewerker Materieel van Vervoer, Materieel en Infrastructuur (M&I), beheer. Deze afdeling bestaat uit ca. 15 man en gaat mede over de schoonmaak van treinen.
5. HJ heeft een Powerpoint presentatie om zijn verhaal te ondersteunen. H&P heeft deze ontvangen na afloop van het interview.

Organisatie schoonmaak treinen

6. M&I is feitelijk eigenaar en beheerder van het reizigersmaterieel. Zij stelt het Programma van Eisen op voor nieuw materieel (op basis van specificaties van Commercie), gaat over de inkoop, zorgt ervoor dat materieel gaat rijden en dat deze onderhouden wordt. Zo'n 50% van het bedrijfsbudget gaat naar het reizigersmaterieel.
7. NSR M&I sluit jaarlijks met NedTrain een Samenwerkingsovereenkomst (voorheen Prestatieovereenkomst). Daar staat wat in over verantwoordelijkheden en de te leveren diensten en producten, met een daarbij horend bedrag en kwaliteitsafspraken over beschikbaarheid, onderhoud, reiniging enz. Deze kwaliteitsafspraken zijn veelal vastgelegd in te verrichten inspanningen die worden afgesproken of producten, meestal niet prestaties. M&I stelt het gewenste kwaliteitsniveau vast. De schoonmaakactiviteiten besteedt Nedtrain uit aan schoonmaakbedrijven. NedTrain onderhandelt vooral financieel uit. Deel is vast, deel variabel, bijvoorbeeld incidenten als feestdagen en evenementen en speciale wensen of veranderingen in de dienstregeling die niet voorzien zijn.

8. NS M&I heeft over de schoonmaak van treinen met Nedtrain afspraken gemaakt. Deels zijn deze gebaseerd op vaste afspraken over activiteiten en deels op output (zoveel mogelijk doorvertaling van KTO's).
9. NedTrain is mede verantwoordelijk voor de KTO reinheid. Nu nog is de verantwoordelijkheid van schoonmaakbedrijven gebaseerd op output. NSR vindt het zeer wenselijk als NedTrain bij het aflopen van de huidige contracten overgaat op een systeem van input (vast activiteiten). NSR is over dit onderwerp nog in overleg zijn met Nedtrain.
10. Nedtrain rapporteert over de schoonmaakwerkzaamheden aan de NS M&I. Nedtrain heeft een pool van 10 auditors die steekproefsgewijs de schoonmaakbedrijven controleren en beoordelen.
Sinds kort heeft ook het eigen rijdend personeel de mogelijkheid via de railpockets opmerkingen door te geven over de reinheid en eventuele gebreken van de treinen.
11. Er is een maandelijks overleg met Nedtrain en de schoonmaakbedrijven over mogelijke verbeteringen in de schoonmaak van het materieel.
12. M&I staat voor de betrouwbaarheid, veiligheid en reinheid van het materieel.
Betrouwbaarheid is daarvan het meest concreet inzichtelijk te maken en veiligheid is hiervan enigszins afgeleid. De reinheid, zowel binnen- als buitenkant, kan enigszins los gezien worden van de andere de andere twee punten. Daarmee staat "Reiniging" enigszins los van de rest van de M&I werkzaamheden, maar er zijn wel overlappen. Zo wordt klein variabel onderhoud gerekend (bijvoorbeeld vervangen van een lamp) tot "Reiniging" en de wijze van reiniging kan effect hebben op de slijtage van het materieel.

Schoonmaakbedrijven

13. Ten aanzien van de schoonmaakbedrijven voor treinen licht HJ het volgende toe als achtergrond:
 - a. De eisen aan de schoonmaakbedrijven zijn vaak zeer concreet (zoals welke schoonmaakmiddelen en -materieel wel en niet gebruikt mogen worden en hoe vaak bepaalde werkzaamheden uitgevoerd dienen te worden).
 - b. De schoonmaak is een sterk uren gedreven bedrijfstak. De marges zijn laag.
 - c. Er is geëxperimenteerd met meer op prestaties / output gerichte contracten met de schoonmaakbedrijven, maar dit blijkt niet te werken. De nieuwe contracten worden weer gebaseerd op inspanningen waarbij wel voorzien is in een bonus/malus regeling.
 - d. M&I wil in het vervolg het aantal schoonmaakbedrijven voor het reizigersmaterieel beperken, om zo te bewerkstelligen dat één bedrijf voor een bepaalde treinserie verantwoordelijk wordt en daarmee ook beter af te rekenen is op het resultaat. De verantwoordelijkheid kan momenteel te gemakkelijk worden geschoven op een ander schoonmaakbedrijf. Door de wisselende locatie van de treinstellen worden deze momenteel door meerdere bedrijven schoongemaakt

Onderzoeksopzet

14. In het geval dat er een onderzoek moet worden uitgevoerd op het gebied van prestaties en/of klantoordeel, komt het initiatief hiervoor vanuit een afdeling van NSR en deze betreft ook eventueel andere afdelingen die bij het onderzoek belang kunnen hebben. MOA maakt vervolgens een voorstel / onderzoeksopzet, waarbij ook overlegd wordt met eventuele andere afdelingen (bij dit onderzoek de afdeling Commercie) over wat er precies onderzocht moet en kan worden en wat het onderzoek uiteindelijk op moet leveren, en er wordt ook gesproken met het onderzoeksbureau dat het daadwerkelijke onderzoek zal uitvoeren.
Voor de voorbereidingen voor een dergelijk onderzoek wordt voldoende tijd genomen.
15. Voor het onderzoek waarover vandaag gesproken wordt, is er vorig jaar uitgebreid onderzoek gedaan naar de koppeling tussen objectieve beoordelingen van reinheid en het klantoordeel. Doel was te achterhalen welke onderdelen van het treininterieur bepalend zijn voor het oordeel van 'reinheid' in de trein (m.a.w. elementen

- treininterieur dragen bij aan én rangorde van elementen van invloed op totaal reinheidsoordeel). Uiteindelijk wilde men antwoord op de vraag: Welke acties moet men ondernemen om het klantoordeel te verbeteren?
16. In de eerste plaats is er een audit gedaan naar de objectieve reinheid van de treinen door de firma Verhoeven, en daarnaast is (op dezelfde treinen) gevraagd naar het klantoordeel over reinheid door AMA. Dit betrof zowel generieke oordelen, als oordelen waarbij meer bij de klant werd doorgevraagd, waarop hij zijn beoordeling baseert. De resultaten van deze twee onderzoeken zijn vervolgens gecombineerd door MOA.
 17. In de onderzoeksdata kunnen allerlei doorsneden gemaakt worden. Zo kon bekeken worden wat het effect van het materieeltype was. De zes belangrijkste materiaaltypen (die voorlopig blijven rijden op het Nederlandse spoor) zijn hiervoor geselecteerd. De AMA heeft 25 interviewdagen gehouden, waarbij gecheckt is of de samenstelling van de groep respondenten (leeftijd, reizigersmotief, geslacht e.d.) representatief genoeg is voor alle reizigers. Ook is ervoor gezorgd dat de verdeling van de respondenten over de zes materiaaltypen representatief is.
 18. Het aantal respondenten wat een zeven of hoger geeft zal door het dissatisfier karakter van het zorggebied klein blijven. De focus ligt op het verschuiven van klantoordelen van vijf naar zes of hoger. In het onderzoek is dan ook diepgaand onderzoek verricht naar de groep die een vijf geeft.

Resultaten van het onderzoek

19. HJ merkt, in algemeenheid, op dat het verbeteringspotentieel kleiner is dan vaak wordt gedacht. Men geeft niet vaak zeer lage cijfers en niet vaak zeer hoge cijfers. Dit beeld wordt ook bevestigd door de vergelijking tussen objectieve en subjectieve beoordeling.
De spreiding in de objectieve beoordeling van de reinheid is groter (tussen de 4 en de 9) dan die bij de subjectieve beoordeling (tussen de 6 en de 8). Er blijkt een verband te zijn tussen de objectieve en subjectieve beoordeling, maar dit betreft een relatief lage elasticiteit (0,1 a 0,2; afhankelijk van het te onderzoeken aspect). Meer schoonmaken leidt dus maar in zeer beperkte mate tot een hoger klantoordeel over de reinheid.
20. Een opvallende uitkomst van het gecombineerde onderzoek, waarin onder andere naar het specifieke belang van en oordeel over de reinheid van specifieke verschillende onderdelen van het reizigersmaterieel (b.v. banken/stoelen, prullenbakken, vloer, buitenkant, ramen) is gevraagd, maar daarnaast ook naar het interieur als geheel, dat deze laatste door 74% van de respondenten met een 7 of meer werd beoordeeld, terwijl het KTO-cijfer hiervoor, in het algemene onderzoek, net boven de 50% ligt. Het is vreemd dat het cijfer zoveel hoger ligt als geïsoleerd gevraagd wordt aan klanten wat zij van de reinheid van de trein vinden. Hierbij lijkt de samenhang met andere klantoordelen, waarnaar in het Klanttevredenheidsonderzoek wordt gevraagd, een rol te spelen. HJ stelt dat hieruit de vraag naar voren is gekomen welk van deze twee cijfers meer valide is voor het gebruik als prestatie-indicator. SV merkt hierbij op dat het psychologisch zo blijkt te zijn dat respondenten kritischer worden als de punten van dienstverlening van een bedrijf apart van elkaar beoordeeld mogen worden en dat op de oordelen diepgaander wordt doorgevraagd. Bij dit onderzoek blijkt dit niet zo te zijn.
21. Voor de subjectieve beoordeling blijken ook aspecten als tijdstip van beoordeling (vloer en interieur geheel worden later op de dag lager beoordeeld) en materieeltype (Mat64 wordt aanvullend relatief lager en SGMmIII relatief hoger beoordeeld op alle aspecten) mee te spelen.
22. HJ legt uit dat sommige factoren die bepalend zijn voor de reinheid van het reizigersmaterieel afhangt van het materieel zelf (bijvoorbeeld ouderdom en inrichting) en dat slechts een deel te beïnvloeden is door schoonmaak. Deze afhankelijkheid van het materieel zelf wordt meegenomen in de inkoop en het ontwerp van nieuwe treinstellen. Het gehele onderzoek wordt meegenomen wanneer

er een integrale overweging wordt gemaakt tussen onderhouden, reviseren en aankoop van nieuw materieel in samenwerking met Nedtrain en de afdeling Commercie.

(Ondernomen) Actiepunten n.a.v. onderzoek

23. Een maatregel die al genomen is, is het polijsten van de ramen van de MatT64 en de ICR tijdens de revisie. Dit was behoorlijk kostbaar, maar gezien het hoge belang dat de respondenten stelden aan schone ramen werd verwacht dat dit lonend zou zijn. Er is echter geen enkel resultaat terug gezien in de KTO's.
24. De mogelijkheden tijdens de keerpuntreiniging zijn beperkt. Meestal is er een keertijd van 5 tot 10 minuten, waarin een trein van soms 300 meter lang moet worden schoongemaakt. Op basis van dit onderzoek heeft men richting de schoonmaakbedrijven prioriteiten benoemd.
25. Door tijdens de spits de treinstellen schoon te maken, zodat meer reizigers deze werkzaamheden zien en er minder tijd aan schoonmaken hoeft te worden besteed op de keerpunten, is het KTO-cijfer met een halve punt gestegen. De beleving van reinheid blijkt anders te zijn dan de daadwerkelijke reiniging. Zo kan de geur van de toiletten ook een belangrijk verschil maken in de waardering van de toiletten, terwijl deze niet schoner zijn. Hierop wordt mede ingezet (geurmatjes in toiletten). Het lappen van de ramen op stations kan ook bijdragen aan een hoger KTO-cijfer.
26. Voor een aantal factoren die zorgen voor een negatievere beoordeling van de reinheid van het reizigersmaterieel blijken de oplossingen niet zomaar voor de hand te liggen
 - a. De (over)volle prullenbakken blijken een factor te zijn die bijzonder meetellen in de ervaring van reizigers over de reinheid van het reizigersmaterieel, M&I kan i.v.m. terrorismebestrijding echter niet zomaar overstappen op grotere prullenbakken
 - b. De schoongemaakte vloeren zijn soms nog nat 's ochtends vroeg, wat een plakkerig gevoel geeft. Hoe de vloer droog te krijgen zonder hoge kosten voor energie (treinen op temperatuur houden 's nachts) is nog niet bedacht.
 - c. De toiletten in de treinstellen worden met een halve punt positiever beoordeeld door de respondenten die daadwerkelijk gebruik maken van deze voorzieningen dan door de respondenten die daar geen gebruik van maken.
 - d. Het graffiti op de buitenkant van de treinen komt daar terecht wanneer de treinstellen 's nachts op de opstelterreinen van Prorail staan. De NS heeft zelf twee opstelterreinen en deze ook goed beveiligd, maar het is tot nu toe nog niet gelukt om met Prorail goede afspraken te maken over het beveiligen van treinstellen op opstelterreinen van ProRail. Dit komt mede doordat ook het materieel van andere vervoerders op deze terreinen staat. De kosten voor bekladde treinstellen betreffen niet alleen de schoonmaakkosten maar ook de kosten voor het niet kunnen inzetten van het betreffende materieel. Bij de revisie van de ICM is de buitenkant met een makkelijker te reinigen folie bekleed. Onderzoek naar andere technische maatregelen voor binnen- en buitenkant om de reiniging van de treinstellen te vergemakkelijken wordt constant uitgevoerd. Bij vandalisme wordt men daarbij wel voor opgaven gesteld, want de 'viezigheid' verandert van samenstelling. Er wordt tegenwoordig bijvoorbeeld gebruikt gemaakt van graffiti op teerbasis en ook het verwijderen van middelen op basis van epoxylijm is een nieuwe "uitdaging".
 - e. De schoonmaakwerkzaamheden kunnen slechts in beperkte mate tijdens de reis worden uitgevoerd in verband met ARBO-reglementen.
27. M&I is bezig met een aantal proefprojecten, waarbij er een functionaliteit (de 'reporter') wordt toegevoegd aan de PDA's van het rijdende NS-personeel. Via deze functionaliteit wordt vanaf een aantal grote stations doorgegeven of de eerste treinen van de dag wel of niet zijn schoongemaakt, vanuit Alkmaar wordt momenteel aangegeven of de keerpuntreiniging is uitgevoerd of niet. Uiteindelijk moet deze functionaliteit landelijk uitgerold worden en is het bedoeld als

- signaleringsmogelijkheid wanneer er iets mis is. Op deze manier kan ook directe terugkoppeling naar de schoonmaakbedrijven plaatsvinden.
28. Een andere actiemogelijkheid is het aanspreken van mensen op hun gedrag, hier zijn nog geen concrete plannen voor.
 29. In juni van dit jaar zijn de treinserieverantwoordelijken en Nedtrain bij elkaar gebracht zodat zij zelf met elkaar konden overleggen over oplossingen. Hieruit zijn een aantal werkgroepen voortgekomen die lopen.

Verwachtingen KTO Reinheid interieur treinen

30. Wat betreft de voor dit jaar gestelde KTO-grenswaarden betreffende reinheid ligt de NS niet op schema, net als vorig jaar. De altijd lagere scores in de eerste helft van het jaar waren dit jaar lager dan vorig jaar en hebben langer aangehouden. HJ verwacht niet dat dit gecompenseerd zal worden in de laatste helft van 2008.
31. Het nieuwe materieel zal in de nabije toekomst waarschijnlijk voor een stijging zorgen in de KTO, maar wat betreft reiniging weet HJ niet hoe de cijfers verder beïnvloed kunnen worden. HJ zou liever zien, vanuit het perspectief van zijn werk, dat de verbeterde reiniging meehelpt aan hogere KTO-cijfers (en niet alleen nieuw materieel).
Daarbij vraagt hij zich af of de KTO's geschikt zijn om afgerekend op te worden.
32. Reinheid is volgens HJ een "basic need" en daarmee snel een "dissatisfier". Het blijkt daarmee lastig het cijfer hoog te houden. Mogelijk kan nog gezocht worden naar het veranderen in excitement needs en eventueel performance needs (KANO-model).

Overig

33. BK informeert naar hoe onderzoek belegd is binnen de NS bij het zoeken naar technische verbeteringen. HJ geeft aan dat in het geval van onderzoek naar technische verbeteringen in materieel de NS vaak zelf onderzoek uitvoert.
Bij materieelrevisies ligt dit volledig bij de NS, in geval van nieuwbouw wordt vaak van de plank gekocht op basis van eisen.
34. Naast de klanttevredenheidsonderzoeken beschikt NS ook over een klantenpanel.

Afspraak

35. Aangezien HJ op vakantie vertrekt, zal SV in zijn plaats het verslag reviewen. Als HJ nog onoverkomelijke bezwaren heeft na terugkomst van vakantie op het gereviewde verslag dan zal hij dit aangeven.

B4 Verslag interview R. Liefink en R. Klein Kranenburg

AANWEZIG	R. Liefing (RL)	NS
	R. Klein Kranenburg (RK)	NS
	S. de Visser (SV)	NS
	B. Keulen (BK)	Horvat & Partners
	A. Kooiman (AK)	Horvat & Partners
DOCUMENTNR.	08037-V-005	
ONDERWERP	Outputsturing NS	
STATUS	Definitief	
DATUM/TIJD	1 september 2008	9:00 – 10:35 uur
PLAATS	Utrecht	

Achtergrond

1. De directie Spoor van het Directoraat-Generaal Personenvervoer van het ministerie van Verkeer en Waterstaat (VenW) heeft Horvat & Partners gevraagd te beoordelen in hoeverre de NS voldoet aan artikel 26 lid 1 uit de vervoersconcessie voor het Hoofdrailnet (HRN). Horvat & Partners voert naast een documenten analyse ook een aantal interviews uit. Onderstaand verslag is een weergave van het gesprek met Reinoud Liefing en Raoul Klein Kranenburg.

Inleiding

2. Reinoud Liefing (RL) is hoofd van het kenniscentrum van de afdeling Transportbesturing van de directie Vervoer van NS Reizigers (NSR). Hij werkt inmiddels zo'n 10 jaar voor de NS (o.a. voor Commercie) en inmiddels al weer zo'n 2 jaar voor Transportbesturing. Het kenniscentrum bestaat formeel iets langer dan 1 jaar.
3. Raoul Klein Kranenburg (RK) is medewerker van het kenniscentrum en inhoudelijk deskundige op het gebied van punctualiteitscijfers, e.d. RK werkt inmiddels al zo'n 15 jaar voor de NS en zo'n 5 jaar voor Transportbesturing. Hiervoor heeft hij in de productie (voorganger SIS – locatie Amsterdam en Amersfoort) gewerkt en daarvoor voor marktonderzoek.

Organisatie (kenniscentrum) Transportbesturing

4. De afdeling Transportbesturing valt onder de directievervoer en bestaat uit de volgende organisatieonderdelen:
 - a. 4 regelcentra (regionaal georganiseerd) -RC
 - b. een materieel regelcentrum - MRC
 - c. een medewerker contact centrum - MCC
 - d. een kenniscentrum
5. Het kenniscentrum Transportbesturing bestaat uit 12 medewerkers. Zij analyseren productiegegevens en adviseren bijvoorbeeld de afdeling logistiek met betrekking tot de Dienstregeling. Het kenniscentrum is daarnaast ook betrokken als (inhoudelijk) adviseur bij de totstandkoming van de toegangsovereenkomst en helpt Commercie bij het maken van prognoses. RL ziet verder een monitorende en signalerende rol voor het kenniscentrum weggelegd voor zover het gaat over op tijd rijden en zitplaatskans. Hierin zit een beleidscomponent, waarbij met name gekeken wordt naar de lange termijn, maar ook zeker een directere, bij de uitvoering staande rol, waarbij indien noodzakelijk (b.v. bij bepaalde klachten van reizigers of meldingen van conducteurs over te drukke treinen) snel analyses kunnen worden verricht om op zo kort mogelijke termijn maatregelen te treffen (bijvoorbeeld inzet langere treinen). In feite vormt het Kenniscentrum daarmee een brug tussen beleid en uitvoering en ziet haar rol als "luis in de pels" voor de organisatie. Bij de verbeteringen wordt gestreefd naar het snel doorvoeren van verbeteringen. Als iets morgen al verbeterd kan worden, dan wordt het morgen verbeterd. Er is veel vooruitgang geboekt met het

snel bijsturen. Nu is er meestal al sprake van bijsturingen binnen enkele weken, waar soms vroeger uitgegaan ging van de jaarlijkse cyclus van de dienstregeling.

6. Het kenniscentrum bestaat uit een mix van mensen met zeer veel spoorervaring en mensen met een "frisse blik".

Punctualiteit

7. RK vertelt dat de dienstregeling (en de uitvoering daarvan) voor 80% bepalend is voor de punctualiteit en dat 20% wordt beïnvloedt door (kleine en grote) incidenten (treindienst versturende gebeurtenissen). Volgens RK zijn grote verstoringen vaak nog wel uit te leggen aan de klant. Dit is ook vaak een kwestie van overmacht (b.v. extreme weersomstandigheden). Kleine verstoringen zijn vaak minder goed uitlegbaar en kunnen toch voor reizigers hele vervelende vertragingen veroorzaken. Het zoeken naar de oorzaken van deze kleine verstoringen ("het zand" in de machine) is een belangrijke taak van het kenniscentrum. RK is momenteel bezig om onderzoek te doen naar patronen in deze kleine verstoringen.
8. RK geeft aan dat na het dieptepunt in 2001 de punctualiteitscijfers tot en met 2004 een opgaande lijn vertoonden, maar dat in 2005 het even bergafwaarts is gegaan. Samen met Prestatie Analyse bureau van ProRail, het Landelijk Centrum Verkeersleiding (LCVL) en de afdeling Logistiek is toen hard gewerkt om de oorzaken van deze neergaande lijn te identificeren en verbeteringen door te voeren om deze neergaande lijn om te buigen. Dit heeft o.a. tot een nieuwe en sterk verbeterde dienstregeling geleid (dienstregeling 2007), die zijn vruchten heeft afgeworpen. De dienstregeling 2008 is een voortzetting van deze verbeterde dienstregeling.
9. AK vraagt naar de wijze van meten van punctualiteit. RK geeft aan dat dit gebeurt met behulp van de meetlussen van ProRail die liggen bij het laatste sein voordat het perron wordt bereikt. Daarnaast is een "seconde tool" ontwikkeld waarbij op basis van gegevens over rijtijden van sein naar perron een redelijk betrouwbare inschatting wordt gemaakt van de aankomsttijd. Hierbij wordt toegelicht dat NS in de toekomst gebruik wil gaan maken van de gegevens die uit toekomstige GPS systemen worden gehaald (onderdeel ERTMS). Ook wordt toegelicht dat in Nederland is gekozen voor het hanteren van aankomstpunctualiteit op stations. In het buitenland is soms gekozen voor eindpunt punctualiteit. Nederland doet dit niet (vooral omdat dit niets zegt over de punctualiteit op overstapstations).
10. AK vraagt naar een verklaring voor het feit dat de aankomstpunctualiteit de afgelopen jaren niet significant is gestegen, terwijl het klantoordeel 'op tijd rijden' wel significant is gestegen. RK licht toe dat de aankomstpunctualiteit in 2007 juist een historisch hoogtepunt heeft bereikt en dat dit niveau in 2008 tot nu toe is vastgehouden. Volgens RK is dit niet alleen gerealiseerd door introductie van de nieuwe dienstregeling, die tot een beter klantoordeel heeft geleid, maar ook een heel pakket aan kleine maatregelen. Als voorbeeld van een kleine maatregel noemt RK het samen met ProRail werken aan het zo snel als mogelijk opheffen van snelheidsbeperkingen. RK verklaart het gestegen klantoordeel verder uit het feit dat het aantal niet gereden treinen sterk is gedaald. RK geeft aan dat de uitval van treinen van belang kan zijn op het klantoordeel. Dat het klantoordeel nog aan het groeien is komt mede doordat het oordeel van klanten altijd naijlt op de technische verbetering van het op tijd rijden.
11. RK legt uit dat de punctualiteit wordt gemeten op 35 grote knooppunten in het land. AK vraagt naar een overzicht van deze knooppunten. RK zegt toe die te zullen mailen (**actie RK**).

Zitplaatskans

12. Commercie stelt prognoses op van het treinvervoer gebaseerd op actueel vervoer, economische groei en bijzondere ontwikkelingen. Zo geven zij aan hoeveel mensen zij verwachten te zullen gaan reizen tussen bepaalde stations. Materieel & Infrastructuur stemt het materieelpark hierop af en Logistiek plant op basis van deze cijfers zo goed mogelijk het beschikbare materieel in, zodat er voldoende capaciteit is om de reizigers/klanten te vervoeren.
13. Door conducteurs worden tellingen gedaan in de trein. Deze tellingen voeren de conducteurs in op hun railpockets die periodiek uitgelezen worden. De telcijfers zijn op individueel niveau niet 100% nauwkeurig, maar omdat het om een groot aantal metingen gaat zijn ze voldoende betrouwbaar om gebruikt te worden in de sturing. In de toekomst zou met behulp van andere technologieën kunnen worden gemeten.
14. Het kenniscentrum analyseert de telgegevens en stemt dit af met commercie. Bij meldingen van te drukke treinen voert het kenniscentrum aanvullende analyses uit en stemt dit af met Logistiek voor aanpassing van de dienstregeling (inzet capaciteit). Het Kenniscentrum gebruikt voor het monitoren van overbezette treinen als informatiebronnen de door het MCC gecoördineerde specifieke conducteurstellingen en het product informatie punt van Logistiek en de terugkoppeling van klanten via het klant contact center (KCC).

Reizigerspunctualiteit

15. Momenteel wordt de nieuwe indicator 'reizigerspunctualiteit' ontwikkeld. Hierbij wordt niet alleen gekeken naar de aankomstpunctualiteit van treinen, maar wordt dit gewogen naar het aantal reizigers dat zich in deze trein (naar verwachting) bevindt. Hierbij worden treinen gewogen meegenomen op basis van reizigersaantallen. Deze reizigersaantallen worden gebaseerd op de prognoses (gemiddelde tellingen van conducteurs per seizoen gecorrigeerd met de verwachte groei) en de overstappers op basis van kaartverkoop en enquêtes. Commercie stelt de prognoses op, MOA draagt zorg voor de analyse van waar reizigers heen gaan.
16. Door SV wordt een presentatie inzake de indicator reizigerspunctualiteit uitgereikt, die RK in juni heeft gehouden voor het consumentenoverleg. In de toelichting geeft RK aan dat al een jaar of zeven over deze indicator is gesproken, maar dat het uiteindelijk niet is gelukt om dit project (Metaphor) af te ronden (door een (te) hoog ambitieniveau). Nu is gekozen voor een pragmatische aanpak die goed aansluit bij de wensen van de klant en de mogelijkheden van sturing die NS daarop heeft.
17. De voortgang ten aanzien van het ontwikkelen van de indicator reizigerspunctualiteit is gepresenteerd aan de consumentente organisatie en deze is positief ontvangen.

Nieuwe ontwikkelingen / verbeterpunten

18. BK vraagt naar zaken die nog niet helemaal duidelijk zijn of waarvan men zich bewust is dat men inzicht tekort komt. RL geeft aan dat er zeer veel factoren zijn die invloed uitoefenen op met name de punctualiteit en dat er zeker zaken zullen zijn waar nog geen inzicht in is. AK geeft aan dat het niet alleen gaat om witte vlekken, maar dat H&P ook geïnteresseerd is in zaken die nog in ontwikkeling zijn. RL en RK noemen de volgende zaken:
 - a. Meldsysteem machinisten
 - b. Sturing van teams om spreiding in gedrag te verkleinen
 - c. Scenario-ontwikkeling bij calamiteiten, waarbij ook steeds gekeken wordt naar nieuwe ontwikkelingen. (Denk aan analyse effecten wegvallen spoorwegpolitie, koperdiefstal etc.)
 - d. Lerende Organisatie Calamiteiten (LOC)
 - e. Sturen op vermijden herfstidip

- f. Actief sturen op vermijden effecten Tijdelijke Snelheids Beperkingen (TSB)
 - g. Gebruik van Monitoringsysteem voor vertragingssprongen van meer dan 3 minuten (stond gepland voor 2007 maar wordt waarschijnlijk 2009).
19. Momenteel is men bezig met de dienstregeling 2009. Deze dienstregeling is een verdere optimalisatie van dienstregeling 2008. Bijvoorbeeld bij knooppunt Arnhem worden verbeteringen doorgevoerd. Voor 2010 ontstaat een nieuwe situatie doordat HSA (hogesnelheidslijn) dan gaat rijden en dit invloed heeft op de treindienst Amsterdam-Rotterdam op het bestaande net.
20. Op de wat langere termijn zal het spoorboekjeloos rijden een grote invloed hebben. Het is hiervoor noodzakelijk dat de benodigde infrastructuur aanwezig is en het gedrag van het rijdend personeel goed op elkaar afgestemd wordt, wil dit goed gaan werken. Het bewustzijn hiervoor moet nog vergroot worden. Hierbij spelen veel invloeden mee. Genoemd wordt het inzicht dat verkregen is uit de testen met het nieuwe sprintmaterieel. Hieruit kwam bijvoorbeeld naar voren dat zeer snel in en uitstappen technisch mogelijk moet zijn, maar dat het menselijk gedrag hierbij ook een belangrijke rol speelt.
21. RK benadrukt dat het Kenniscentrum een steeds duidelijker plaats krijgt binnen NS. RL en RK geven aan dat men eerst door de Directie erop gewezen moest worden om het kenniscentrum in te schakelen. Nu merken ze dat de verschillende organisatieonderdelen zelf regelmatig het kenniscentrum vragen om mee te denken.

B5 Verslag interview van der Hoeven en Doornenbal

AANWEZIG	Patrick van der Hoeven (PH)	NS
	A. Doornenbal (AD) – vanaf 11 uur	NS
	S. de Visser (SV)	NS
	B. Keulen (BK)	Horvat & Partners
	A. Kooiman (AK)	Horvat & Partners
DOCUMENTNR.	08037-V-006	
ONDERWERP	Outputsturing NS	
STATUS	Definitief	
DATUM/TIJD	1 september 2008	10:35 – 12:15 uur
PLAATS	Utrecht	

Achtergrond

1. De directie Spoor van het Directoraat-Generaal Personenvervoer van het ministerie van Verkeer en Waterstaat (VenW) heeft Horvat & Partners gevraagd te beoordelen in hoeverre de NS voldoet aan artikel 26 lid 1 uit de vervoersconcessie voor het Hoofdrailnet (HRN). Horvat & Partners voert naast een documenten analyse ook een aantal interviews uit. Onderstaand verslag is een weergave van het gesprek met Patrick van der Hoeven en Agathe Doornenbal.

Inleiding

2. Patrick van der Hoeven is (PH) is vanuit het hoofdkantoor onder andere verantwoordelijk voor het bijdragen aan het meer concreet vormgeven van de taak treinserieverantwoordelijke. Dit interview is bedoeld om meer inzicht te krijgen in deze taak (zie ook onderstaand in paragraaf treinserie verantwoordelijke). PH is zeven jaar productie directeur netwerk zuid geweest. Sinds november 2007 is hij werkzaam in zijn huidige functie.
3. Agathe Doornenbal (AD) is productiemanager in Utrecht. De organisatie bestaat uit ca 750 mensen, waarvan ca. 650 "directe medewerkers" (conducteurs, machinisten, perronmedewerkers). In haar gebied zijn zeven treinserieverantwoordelijken aangesteld. De treinseries in het productiegebied Utrecht zijn de wat "kleinere" treinseries. AD werkt inmiddels ca. 9 jaar voor NSR. Daarvoor was zij werkzaam in de kledingindustrie.

Organisatie

4. PH beschouwt zijn functie als een tijdelijke, faciliterende functie. Derhalve is hiervoor geen afdeling opgericht, maar is gekozen voor het werken met een klein tijdelijk team (3 man). Hij heeft wel een werkplan, maar dat is een werkdocument voor hemzelf.
5. Het bedrijfsonderdeel waarvoor de directeur Service, Informatie & Security verantwoordelijk is bestaat ondermeer uit 4 regionale georganiseerde Netwerkdirecties. Ieder regionaal netwerk is weer opgedeeld in productiegebieden. Er zijn in totaal 13 productiegebieden AD is verantwoordelijk voor één zo'n gebied (Utrecht). De organisatie van een productiegebied bestaat uit een aantal groepen medewerkers, die worden geleid door een procesmanager. Sinds 2004 zijn de groepen gemengd (zowel conducteurs als machinisten en servicemedewerkers).
6. Iedere procesmanager stuurt een team van ca. 50 à 60 mannen en vrouwen aan. Deze procesmanagers zijn daarmee vooral "people managers" voor hun team (aandachtsgebieden veilig, gezond, opleiding etc.). Zij hoeven dan ook niet persé een achtergrond in de spoorwereld te hebben, maar regelmatig is dit wel het geval. De procesmanagers worden ondersteund door een assistent.
7. De productiemanager zijn met name verantwoordelijk voor (1) kwaliteit van het product, (2) kwaliteit en kwantiteit van de mensen en (3) kwaliteit van de dienstverlening bij calamiteiten.

8. Sinds april 2007 is de taak van treinserieverantwoordelijke in ontwikkeling (zie ook volgende paragraaf). Momenteel vervullen medewerkers deze taak naast de taken van hun eigen functie. Zoals het woord al zegt is de treinserieverantwoordelijke verantwoordelijk voor een treinserie, bijvoorbeeld de 800 serie (de treindienst Alkmaar – Maastricht/Heerlen). Doordat een treinserie vaak door meerdere geografische standplaatsgebieden loopt, ontstaat een soort matrix organisatie. Daarbij kan een trein worden bemand met medewerkers van verschillende standplaatsen, maar is één persoon verantwoordelijk voor de kwaliteit van de dienstverlening op een treinserie. PH geeft aan dat hij hoopt dat hiermee een gezonde spanning in de organisatie ontstaat waarbij medewerkers elkaar aanspreken op resultaten.
9. De Directie overweegt momenteel om formeel een functie te maken van de treinserieverantwoordelijke. Het overleg hierover met de OR moet nog starten.
10. Uit onderzoek is gebleken dat kleinere groepen beter lijken te presteren dan grotere. Daar waar sprake is van kleinere groepen is de sociale cohesie groter, waardoor normen en waarden meer overeenkomen met wat het bedrijf en de klant wil. Ook het ziekteverzuim is vaak lager in kleinere groepen. PH gelooft sterk in het succes van kleinere groepen. Hij geeft aan dat managers dan veel meer aandacht kunnen geven aan de individuele medewerkers, zodat er echt onderlinge binding kan ontstaan en medewerkers veel meer 'geholpen' kunnen worden om hun werk goed uit te voeren.
11. Het is duidelijk dat dit proces eind van dit jaar zijn beslag gaat krijgen. Momenteel voert men verkenningen uit om in kleinere groepen te gaan werken. Men denkt aan groepen van ca. 15 medewerkers. Er zijn nog wel matching problemen om genoeg en de juiste 1e lijnsmanagers te vinden.

Treinserieverantwoordelijke

12. De treinserieverantwoordelijken zijn gevraagd op basis van hun eigen competenties. Zij vervullen de taak naast hun eigen (lijn) functie. Vaak zijn het procesmanagers die deze taak vervullen.
13. Iedere treinserieverantwoordelijke heeft de taak op zijn eigen manier ingevuld. Velen zijn buiten gaan werken op de treinen om hun beeld te scherpen wat er gebeurt en welke redenen daarvoor zijn; en hebben geprobeerd bij te sturen. Dit is niet altijd even makkelijk gebleken. Ingesleten gedrag van treinpersoneel, gebrek aan aandacht in positieve en negatieve zijn cultuur aspecten die niet eenvoudig en snel te keren zijn. Toch is dat wat gaat gebeuren.
14. De treinserieverantwoordelijke is, volgens PH, ingesteld om een sterke focus te krijgen op PIT (punctualiteit, informatie en trefkans) om zo de service aan de klant in de trein en daarmee het klantoordeel daarover te kunnen laten groeien van "good" naar "great". PH vindt het van belang dat men zich dan ook exclusief focust op PIT. Als iemand naar hem toekomt met een voorstel vindt hij het goed (en heeft hij er budget voor over) als het bijdraagt aan de PIT doelstellingen en anders dus niet.
15. PH heeft in december 2007 een "arena gesprek" georganiseerd, met als doel om scherpte te krijgen in de discussies, focus aan te brengen en managers vooral ook naar hun eigen gedrag en rol te laten kijken en daar wat van te leren en wat aan te doen.... Hiervoor waren de treinserieverantwoordelijke genodigd en 1ste en 2e lijns managers. Bij dit arena gesprek werd er "6 tegen 6" gediscussieerd. Andere genodigden zaten om deze discussie heen en konden hun mening ventileren als zij "het echt niet meer hielden". PH geeft aan dat tijdens deze dag een provocatieve stijl van faciliteren van het gesprek is gehanteerd, hetgeen heeft geresulteerd in confronterende uitspraken. Sommige managers gaven aan weinig vertrouwen te hebben in de manier waarop anderen hun personeel aanspreken over het gedrag dat wordt vertoond. Allerlei activiteiten zijn daarna gestart, waaronder het veel meer gericht vaststellen van individuele performance binnen de marges die vakbonden en OR daarvoor laten en ook veel meer hulp aan conducteurs over wanneer doe je het nu goed. Een deel van het conducteurscorps heeft dat soort handreikingen nodig. Hoe doe je nu je werk goed op een traject Den Haag-Venlo:

- wanneer ga je voor service door de trein, wanneer controleer je etcetera. Doel was bijdragen aan de focus op met name Informatie bij Ontregelingen (IBO) en Trefkans. De klantoordelen op beide items (aanspreekbaarheid personeel in de trein en informatie bij ontregelingen in de trein) zijn vanaf dat moment significant gaan stijgen. Het is nog niet wat het moet zijn, maar er is beweging ontstaan. Iets dat de afgelopen 5 jaren niet zo was, volgens PH.
16. Opgemerkt wordt dat de treindienstregeling (TDR) een dominante invloed heeft op de punctualiteit (P). De treinserieverantwoordelijke focussen derhalve vooral op informatie en trefkans (I en T).
 17. Ook de treinserieverantwoordelijke krijgen een targetletter mee.

Kwaliteitverbetering dienstverlening

In het interview zijn veel zaken aan de orde geweest die niet direct met de taak van treinserieverantwoordelijke te maken hadden, maar meer algemeen ingingen op het komen tot een kwaliteitsverbetering van de dienstverlening.

18. De vraag die beantwoord dient te worden om tot kwaliteitsverbetering te komen is; wat is de kwaliteit van het product? De kwaliteit van het product wordt ondermeer bepaald door het gedrag van de medewerkers en managers en door de performance van de middelen.
De kwaliteit komt tot uitdrukking in de KTO's die hierbij horen (dat zijn er zo'n 43).
19. Aangegeven wordt dat NSR sterk gelooft in het effect van beter contact tussen medewerker en manager/staf om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren. Het wordt belangrijk geacht om kennis vanuit de werkvloer bij de staf te krijgen en vice versa.
20. NSR probeert ook te leren van andere bedrijven, waarbij zowel gekeken wordt naar spoorbedrijven als naar andere bedrijven. Genoemd worden:
 - Uitwisseling met NedRailways.
 - Gesprekken bij een kabelbedrijf waar service medewerkers ook moesten veranderen van sec techneuten in medewerkers met het klantcontact.
 - Gesprekken met Politie Rotterdam Rijnmond over de wijze waarop daar de klantgerichtheid vormgegeven is.

Er is zelfs een programma "Mee uit" waarbij medewerkers (managers, rijdend personeel) meegaan naar andere bedrijven. De managers selecteren de medewerkers die mee kunnen.

21. Opgemerkt wordt dat er zeker nog verbeteringen in de toekomst mogelijk, aangezien nog niet alle mogelijkheden benut worden. Genoemd wordt dat in "Executive Viewer" heel veel data beschikbaar is die gebruikt kan worden bij het zoeken naar verbetering, maar dat dit nog niet bij alle relevante medewerkers bekend is.
In het algemeen is PH bezig met het verbeteren van de link tussen de productie onderdelen en het hoofdkantoor. Zo wordt er ondermeer klantgroepen onderzoek gedaan door de afdeling Marktonderzoek, waarvan de resultaten niet altijd bekend zijn bij de medewerkers op de werkvloer. Men is bezig om dit soort informatie te vertalen naar de praktijk en op te nemen in trainingen en opleidingen. PH en zijn team spelen hierin een belangrijke rol.
22. Er zijn allerlei (lokale)initiatieven om de klantfocus te vergroten. Genoemd worden:
 - Één conducteur kwam met het plan om beter te gaan benoemen wat het vakmanschap van de conducteur omvat en er ook meer mee te doen naar collega's, dus aanspreken en complimenteren naar je collega als je met zijn 2-en op een trein werkt. Inmiddels is een groep van 12 medewerkers hiermee bezig.
 - Er is een campagne gestart waarin de conducteur en servicemedewerker worden benoemd tot "boegbeeld" van de organisatie. Ook de vakbonden participeren hierin.
 - Een aantal (2-4) lijnen gaan opgezet worden als "flagships". Men wil hier overgaan tot het bemannen van een treinserie vanuit één of 2 standplaatsen, binnen de randvoorwaarden over variatie die met de vakbonden en OR zijn overeengekomen, zodat de binding van de standplaatsen met hun serie en de

- kennis over die serie met deze groepen versterkt wordt
Een kleinere groep wordt dan dus verantwoordelijk voor een treinserie.
- De service monitor, waarbij medewerkers zich kunnen opgeven om bezocht te worden door een mysterie guest. Na dit bezoek krijgt de bezochte medewerker via zijn direct leidinggevende terugkoppeling over zijn performance vanuit de ogen van de klant
 - Om de trefkans te vergroten heeft iemand bedacht (op "zijn" treinserie) om de conducteur proefvoordeelkaarten te laten verkopen in de trein en daaraan een bonus te koppelen (in de vorm van een boekenbon o.i.d.). Daarmee wordt de conducteur gestimuleerd om door de trein te gaan.
23. Op de vraag of AD de effecten van het aanstellen van treinserieverantwoordelijken zijn terug te zien in de klantoordelen geeft zij ze het in eerste instantie niet terug zag in de KTO's. De groepen waren te groot en het was nog niet helemaal duidelijk hoe er resultaat geboekt kon worden. Sinds het begin van dit jaar doet AD een proef in haar productiegebied met kleinere groepen. Daarnaast is een opleiding/training ontwikkeld voor conducteurs, waarin zij inzicht hebben gekregen in de verschillende klantensorten en waarin zij zijn getraind in het omroepen. Sinds mei van dit jaar stijgt de klanttevredenheid en dat is mede terug te vertalen naar de treinserieverantwoordelijken.
24. Op de vraag of AD ook zorgt voor een terugkoppeling van de resultaten geeft zij nog aan het bekijken is hoe deze het beste vorm kan worden gegeven. AD geeft aan dat zij de cijfers nog moet terugkoppelen. Daarbij geeft ze aan dat zij er wel in gelooft om goede cijfers terug te koppelen (omdat dit motiverend werkt), maar dat het terugkoppelen van slechte cijfers op zich niet zoveel zin heeft. Mensen zijn dan vaak geneigd om te denken dat het niet op hen slaat. Meer directe feedback is dan noodzakelijk om een verbetering (b.v. verandering van het gedrag) te bewerkstelligen. De service monitor is een initiatief dat hierin voorziet. AD geeft aan dat zij momenteel niet de service monitor inzet als instrument, omdat zij al 3 andere initiatieven heeft lopen die goed blijken te werken. Zij maakt keuzes in welke initiatieven zij in haar regio "toepast", wat noodzakelijk is gezien de kosten die hiermee gemoeid zijn.
- AD geeft aan dat zij een mooie ontwikkeling in mentaliteit heeft gezien binnen de organisatie sinds zij er werkt. Inmiddels vrijwel iedereen binnen de organisatie is gaan spreken over klanten in plaats van reizigers. Dit is volgens haar een uiting van een meer klantgerichte organisatie.

B6 Verslag interview E. Huizinga

AANWEZIG	E. Huizinga (EH) S. de Visser (SV) B. Keulen (BK) A. Kooiman (AK)	NS NS Horvat & Partners Horvat & Partners
DOCUMENTNR.	08037-V-008	
ONDERWERP	Outputsturing NS	
STATUS	Definitief	
DATUM/TIJD	15 september 2008	11:00 – 12:35 uur
PLAATS	Utrecht	

Achtergrond

1. De directie Spoor van het Directoraat-Generaal Personenvervoer van het ministerie van Verkeer en Waterstaat (V&W) heeft Horvat & Partners gevraagd te beoordelen in hoeverre de NS voldoet aan artikel 26 lid 1 uit de vervoersconcessie voor het Hoofdrailnet (HRN). Horvat & Partners voert naast een documenten analyse ook een aantal interviews uit. Onderstaand verslag is een weergave van het gesprek met Erwin Huizinga (EH).

Voorafgaand aan dit gesprek heeft Horvat & Partners dhr. P. van der Hoeven en mevr. A. Doornenbal gesproken mede over het onderwerp "treinserieverantwoordelijke". Horvat heeft aan NS aangegeven ook nog graag iemand te spreken die dichter op de uitvoering zit. Daarop heeft NS EH als gesprekspartner voorgesteld.

Inleiding

2. EH werkt inmiddels zo'n 25 jaar voor NSR. Hij is gestart met werken bij NSR als loket medewerker. Daarvoor was hij werkzaam bij de marine.
3. EH heeft bij NSR tal van functies vervuld. Hij noemt:
 - a. Medewerker loket
 - b. Conducteur
 - c. Conducteur met specialisatie speciaal vervoer
 - d. Teamleider bijzondere taken (teamleider als meewerkend voorman in een team van 8 medewerkers)
 - e. Vakondersteuner
 - f. Sinds mei 2008 procesmanager te Utrecht
4. EH heeft altijd zaken erbij gedaan. Hij noemt:
 - a. Project met voorlichting op scholen naar aanleiding van vernielingen en geweld tegen spoorpersoneel.(luisteris)
 - b. Mentorschap
 - c. Her-instructies geven
 - d. Voorzitter van de vakondersteuners
 - e. Treinserieverantwoordelijke
 - f. Opzetten service platform (Reizigers service monitor)

Een vijftal jaren heeft hij part-time voor NS gewerkt. Daarnaast werkte hij als financieel adviseur en was daarmee meer commercieel bezig.

Ten aanzien van conducteurschap

5. Aangezien EH voorheen conducteur is geweest en nu leiding geeft aan conducteurs, is een aantal aspecten ten aanzien van het conducteurschap besproken. Dit waren:
 - a. In het verleden was een opleiding tot conducteur ca. 9 maanden. Nu is dat, naar zijn weten, ca. 6 maanden.
 - b. Hoewel wel eens is overwogen mindere starteisen te stellen aan conducteurs is inmiddels weer besloten dat iemand middelbaar niveau moet hebben. De selectie eisen zijn in de loop der jaren niet minder geworden.
 - c. In het verleden kregen conducteurs meer technische achtergrond, dat is minder geworden. Daarentegen is de aangeboden (en vereiste) kennis op

andere vlakken (met name het service aspect) meer geworden.

Conducteurs worden ondermeer opgeleid voor de volgende onderwerpen: buitengewoon opsporingsambtenaar, EHBO, minimaal 2 vreemde talen, topografie.

Treinserieverantwoordelijke

6. In april 2007 werd EH gevraagd treinserieverantwoordelijke te worden naast zijn functie als vakondersteuner in Productiegebied Amersfoort. Over het algemeen zijn treinserieverantwoordelijke procesmanagers. Sommige zijn vakondersteuners zoals hij toen was.
Hij heeft deze functie vervuld totdat hij in mei 2008 procesmanager werd in het Productiegebied Utrecht.
7. EH benadrukt dat naar zijn mening de functie van treinserieverantwoordelijke een full time taak zou moeten zijn.
8. In zijn toenmalig Productiegebied (Amersfoort) waren vier vrij verschillende medewerkers gevraagd om treinserieverantwoordelijke te worden. Dit was met de filosofie dat zo nagegaan kon worden wat het beste werkte. In het begin hadden de vier geen (overleg)structuur afgesproken. Ieder verkende de taak zelf.
9. EH licht toe dat hij in het kader van deze functie bij heel andere bedrijfsonderdelen te maken kreeg dan daarvoor.
10. EH kreeg treinserie 1500 als verantwoordelijkheid. Dit was een nieuwe treinserie tussen Amsterdam en Deventer. In eerste instantie werd oud Duits inhuur materieel gebruikt voor deze treindienst, dat slechts mondjesmaat gemoderniseerd beschikbaar kwam. Dit maakte dat er veel storingen waren en dat de medewerkers vrij onzeker waren.
11. De taak van de treinserieverantwoordelijke was de prestaties op de gebieden Punctualiteit, Informatie en Trefkans (PIT) te verhogen.
12. Aangezien treinserie 1500 een nieuwe treinserie was, waren er geen historische data van deze treinserie. EH had wel inzicht in de data van andere treinseries en hij kreeg maandelijks via het regelcentrum de KTO's.
EH geeft aan dat de KTO cijfers prettig zijn om te ontvangen, maar slechts beperkt inzicht gaven. Omdat het in de praktijk er vaak anders uit zag qua cijfers. EH deed ook zelf metingen en die gaven een ander beeld. Tevens warden beleving van de Hc en Mcn anders. Dat kwam door omroep defect (dus niet normaal kunnen omroepen). Daarnaast had hij geen beeld van hoe vaak en wanneer zijn treinserie werd gemeten. Het waren zo de KTO cijfers en EH ervoer het zo dat je het er maar mee moest doen.
13. Om meer inzicht te krijgen is EH ca. 2,5 dag per week op de trein gaan meereizen.
EH geeft aan dat hij vooral gelooft in het meewerken met medewerkers en zo "coachend" tot een betere dienstverlening te komen.
14. Hij licht toe dat op zijn treinserie medewerkers van zo'n 25 standplaatsen werkten. Het overgrote deel was uit Amsterdam (40%) en Amersfoort (25%). EH had al gauw een kleine groep mensen om zich heen verzameld waarmee hij werkte om het niveau te verhogen. Hij focuste vooral op de medewerkers uit zijn eigen standplaats Amersfoort omdat dit goed te combineren was met zijn hoofdfunctie. Hij maakte hen vervolgens tot ambassadeurs.
15. EH geeft toelichting op zijn werkwijze aan de hand van een concreet voorbeeld, te weten de schoonmaak van de treinen in zijn treinserie.
De schoonmaak liet veel te wensen over en daarover kwamen veel klachten binnen. Zowel de keerpunt reiniging (half uur voor beschikbaar bij keren trein) als de nachtreiniging was onvoldoende. De treinen waren 's ochtends verre van schoon en dit werd via de railpocket gemeld.
EH wilde hier verbetering op zien en ging na wie daarvoor verantwoordelijk was. Dit bleek lastig te achterhalen. Uiteindelijk kwam hij via via (o.a. medewerkers bij M&I) bij iemand van Nedtrain terecht die ook weer stelde dat het niet zijn verantwoordelijkheid was. Daarop heeft hij een e-mail gestuurd aan iedereen met status die hij kende. Uiteindelijk heeft deze laatste actie gewerkt.

16. In aanvulling op het voorgaande voorbeeld vertelt EH dat hij bij materieel moest uitleggen dat als een conducteur een melding al vaker heeft gedaan, dat hij dan meldingsmoe wordt.
Hij stoorde zich er erg aan dat de mensen die verantwoordelijk waren, niet luisterden.
17. EH geeft aan dat hij zijn taak als treinserieverantwoordelijke leuk vond. Hij probeerde er wat van te maken. Hij geeft een aantal voorbeelden.
EH heeft ondermeer een actie gedaan waarbij hij ijsjes uitdeelde om wat terug te doen voor de (vaste) klanten na de slechte service door het verouderd materieel met veel gebreken.
EH wilde ook nog een klantenpanel opzetten, maar daarvoor heeft hij geen tijd gehad.
18. Volgens EH wisten veel treinserieverantwoordelijke niet precies hoe ze het moesten aanpakken en hadden zij moeite om af en toe "stout" te zijn. Soms maakten zij ook te weinig gebruik van de mogelijkheden die je wel had, zoals je veel laten zien op je treinserie en er boven op blijven zitten als er zaken niet goed gaan. EH vond zijn taak als treinserieverantwoordelijke een uitdaging en hij had er lol in. Niet iedere treinserieverantwoordelijke had dat en zag de taak meer als iets erbij doen.
19. In Utrecht is hij geen treinserieverantwoordelijke meer, maar hij ondersteunt wel treinserieverantwoordelijken. Zo heeft hij een treinserieverantwoordelijke geïntroduceerd bij contacten die hij op het hoofdkantoor heeft en in contact gebracht met iemand die in Amersfoort de service monitor heeft opgezet.
Hij noemt dat op korte termijn gestart zal worden met een onderzoek op het baanvak Utrecht-Leiden, dat een "schudderig" baanvak is, om na te gaan wat daar verbeterd kan worden.

Procesmanager

- EH is op dit moment procesmanager in Utrecht. Ook op dit werk geeft hij toelichting.
20. EH werkt in een team met nog een procesmanager en twee vakondersteuners. Dit team is vrij nieuw. Ook de vakondersteuners zijn nieuw.
Het team begeleidt een groep van ca 100 directe medewerkers.
 21. De andere procesmanager is verantwoordelijk voor de machinisten en EH voor 53 conducteurs. EH licht toe dat de andere procesmanager ook treinserieverantwoordelijke is. EH heeft een zwaarder hoofdpakket aangezien het begeleiden van conducteurs meer inspanning kost dan machinisten.
 22. De functie van procesmanager bestaat uit veel plannen en regelen. EH probeert ca. 2 à 2,5 dag mee te reizen op de trein en zijn mensen daar tijdens het werk te spreken. Hij voert daarnaast veel gesprekken om functies gevuld te krijgen, heeft werkzaamheden in relatie tot ziekteverzuim en draait wachtdiensten (back up bij calamiteiten).
 23. In het begin van zijn nieuwe functie heeft hij contact gezocht met iedereen uit zijn team, nu verdeelt hij zijn aandacht meer op basis van waar het meest nodig is (welke medewerkers hebben extra ondersteuning nodig). De noodzaak voor extra ondersteuning kan voortkomen uit het werk (zoals een aanrijding of geval van zware agressie) of uit privé gebeurtenissen.
 24. Standplaats Utrecht heeft een tekort aan conducteurs ten opzichte van de formatie. Daardoor kan minder gemakkelijk verlof gegeven worden, wat soms lastig uit te leggen is.
EH heeft wel vaker tijdens zijn 25 jarige loopbaan bij NS gezien dat er in sommige gebieden krapte ontstond. Het tekort bij NS aan directe medewerkers geldt volgens EH eigenlijk alleen voor de Randstad.
 25. Een procesmanager kan ook via systemen cijfers en informatie opvragen (naast direct contact met medewerkers). Zo zijn er:
 - KTO cijfers;
 - Verkoopcijfers via het management informatie systeem;
 - Meldingen via de railpockets;
 - Salaris- en ziekteverzuimgegevens via SAP.
 Medewerkers kunnen ook de procesmanager direct mailen.

26. Doordat EH regelmatig meegaat met zijn medewerkers kan hij goed zien wat wel en niet werkt.
27. EH geeft aan dat hij de indruk heeft dat men in Utrecht nog beter gebruik kan maken van de administratieve medewerkers. In Amersfoort waren ze daar al ver mee. Hij kijkt of dat hier nu ook mogelijk is.

Contacten met management

28. EH rapporteert via de maandrapportages.
29. Aan de regiodirecteur meldt hij periodiek wat hij gedaan heeft. Dit is soms persoonlijk en soms per mail.
30. Hij heeft ook regelmatig contact met de PDM en assistent PDM. Regelmatig loopt hij naar binnen bij hen en soms zijn er geplande contacten.

Algemeen

31. EH merkt op dat bepaalde conducteurs niet gewend zijn dat er meegekeken wordt. In het verleden hadden zij het alleenrecht op de trein. Nu is dat aan het veranderen.
32. EH vindt dat het onderkennen wat service is en steeds betere service verlenen, een leerproces is. Daarbij is het van belang dat mensen van elkaar leren en kijken wat ze bij elkaar kunnen halen. Iedereen heeft tenslotte talenten.
33. EH vindt dat NS voor haar prestatie sterk afhankelijk van andere partijen zoals Nedtrain en ProRail is.
34. EH geeft aan dat NS soms log is, maar langzaam beginnen dingen te ontstaan en door te dringen. Er worden verbintenissen gelegd.

B7 Verslag interview E. Rischen, F. Vehof en F. van der Linden

AANWEZIG	E. Rischen (ER)	NSR
	F. van der Linden (FL)	NSR
	F. Vehof (FV)	NSR
	S. de Visser (SV)	NSR
	B. Keulen (BK)	Horvat & Partners
	A. Kooiman (AK)	Horvat & Partners
DOCUMENTNR.	08037-V-009	
ONDERWERP	Outputsturing NS	
STATUS	Definitief	
DATUM/TIJD	15 september 2008	17:00 – 18:30 uur
PLAATS	Utrecht	

Achtergrond

- De directie Spoor van het Directoraat-Generaal Personenvervoer van het ministerie van Verkeer en Waterstaat (V&W) heeft Horvat & Partners gevraagd te beoordelen in hoeverre de NS voldoet aan artikel 26 lid 1 uit de vervoersconcessie voor het Hoofdrailnet (HRN). Horvat & Partners voert naast een documenten analyse ook een aantal interviews uit. Onderstaand verslag is een weergave van het gesprek met Erik Rischen, Frank van der Linden en Frank Vehof. Hierin wordt een toelichting gegeven over het proces van het maken van investeringsbeslissingen ten aanzien van materieel en wordt het laatste investeringsvoorstel op dat gebied besproken.

Inleiding

- Erik Rischen (ER) is hoofd planning en control van NSR.
- Frank van der Linden is hoofd Materieelbeleid en Projecten bij de afdeling Materieel- & Infrabeleid (M&I) van Directie Vervoer van NS Reizigers (NSR).
- Frank Vehof is (RL) [onbekend].

Procesbeschrijving investeringsbeslissingen

- ER legt uit hoe investeringsbeslissingen ten aanzien van nieuw materieel binnen NSR tot stand komen.
 - Een voorstel wordt geïnitieerd vanuit een afdeling. M&I stelt bijvoorbeeld een investeringsvoorstel op en legt dat vervolgens voor aan haar Directie (Directie Vervoer).
 - Vervolgens wordt het voorstel voor een materiële investering beoordeeld door de afdeling planning & control die het voorstel toetst aan het beleid van NSR en op basis daarvan een advies aan de directie opstelt.
Deze toets aan het beleid betreft zowel een toets op de meer inhoudelijke aspecten (bijvoorbeeld toets aan comfort eisen zoals opgesteld door Commercie in het kader van de treinformules) als de financiële aspecten zoals de kaders vastgelegd in het Businessplan (zie ook volgende punt).
- Het beleid is voor een belangrijk deel vastgelegd in het business plan. Zo is in het business plan vastgelegd bij welke reizigersgroei het materieelpark dient te worden uitgebreid. Hierin wordt aangegeven wat de verwachtingen zijn van het aantal te vervoeren reizigers over 5 en over 10 jaar. Dit is gebaseerd op modelberekeningen waarbij verschillende scenario's worden doorgerekend (b.v. met en zonder kilometerheffing). ER licht toe dat ieder jaar een update plaatsvindt van het business plan. Dit vindt plaats in het najaar.
Voor een specifieke investeringsbeslissing worden de reizigersaantallen vertaald naar bakken aantallen.
- Voordat een definitief besluit wordt genomen ten aanzien van een investering wordt eerst een principe-besluit genomen. Het voorstel dat wordt ingediend ten behoeve van een principe besluit is het resultaat van een studiefase, waarbij in het geval van

het materieel in overleg met commercie, logistiek en andere afdelingen wordt bepaald wat er nodig is. Vervolgens bekijkt Projecten waar het materieel te koop is en wat dit ongeveer zou moeten gaan kosten. Indien een principe-besluit wordt genomen start de concretiserings- of definitiefase waarin de eisen en wensen nader uitgewerkt worden in een aanbestedingsdocument.

8. Al tijdens de studie-fase wordt een project begeleid door een 'commodity-team, bestaande uit vertegenwoordigers van o.a. de directie van NSR en NS Financial Services.
9. Op de vraag van BK wat een gangbare doorlooptijd is voor inkoop van materieel geeft FL aan dat de periode tussen voorstel en aflevering gemiddeld zo'n 3 tot 5 jaar duurt:
 - Van besluitvorming tot aan Europese aanbesteding duurt minimaal een jaar
 - Ontwerp en realisatie van sprinter duurt ca 2 jaar, van IC treinen ca 3 jaar en van hogesnelheidstreinen ca. 4 jaar
 Er zijn echter ook voorbeelden van inkoopprocessen die langer duren, b.v. als gevolg van juridische procedures.

Toelichting op investeringsvoorstel

10. FV geeft wat meer toelichting over hoe een investeringsvoorstel tot stand komt. Zo laat hij een A3-tje zien waarop in één overzicht de samenstelling van het materieelpark is gevisualiseerd, evenals het geplande verloop in de komende jaren. Duidelijk wordt dat bepaalde soorten treinen zullen uitstromen, omdat deze niet meer aan het beoogde kwaliteitsniveau voldoen. Duidelijk is ook dat de totale reizigerscapaciteit zal moeten toenemen in de komende jaren (als gevolg van de verwachte reizigersgroei).
11. FL vertelt dat begin van dit jaar een principe-besluit is gevraagd van de directie om een Europese aanbesteding te gaan voorbereiden voor de aankoop van nieuwe Intercity treinen. Hiertoe was een voorstel ingediend waarin (volgens een min of meer vast format) was aangegeven wat het voorstel inhield, waarom het voorstel was ingediend, wat de beoogde kosten waren, op welke wijze men de aanbesteding wilde organiseren, wat de beoogde effecten voor de klant waren, etc.
12. FL geeft aan dat de directie uiteindelijk geen akkoord heeft gegeven op het principe besluit. Belangrijkste reden was dat de te verwachten kosten hoger waren dan op dat moment bedrijfseconomisch verantwoord was. FL licht toe dat uit marktonderzoek is gebleken dat het prijsniveau ook wat hoger lag dan in eerste instantie verwacht. Dit is enerzijds te verklaren door het kleine aantal aanbieders van IC-treinen en de goed gevulde orderportefeuille van deze partijen (zo hebben DB en SNCF onlangs grote orders geplaatst).
Toegelicht wordt dat voor het regionale materieel (stoptrein) de markt van aanbieders groter is en dat daar derhalve treinen tegen meer concurrerende prijzen worden geboden.
13. Alternatieve oplossingen die nu worden onderzocht zijn:
 - a. De markt later benaderen
 - b. Het bestellen van nieuwe IC-treinen, maar met een lager kwaliteitsniveau
 - c. Het ombouwen van bestaand materieel
14. Ten aanzien van het bepalen van het kwaliteitsniveau wordt aangegeven dat eisen continue verschuiven. Wat vroeger beschouwd werd als extra is inmiddels basiskwaliteit geworden. De eisen aan kwaliteit worden steeds hoger.

15. Op de vraag hoe nu de klantoordelen worden afgewogen in de investeringsvoorstellen geeft FL aan dat het voorstel voor het vergroten van de vervoerscapaciteit door de inkoop van nieuwe treinen vooral werd gedreven door de wens om een bepaalde zitplaatskans te garanderen. De keuze om bepaald materieel uit te laten stromen komt voort uit het feit dat het niet meer voldoet aan de kwaliteitseisen die voortkomen uit de wensen van de klant. De prestatie indicatoren zijn vaak aanleiding voor het investeringsvoorstel, maar de effecten worden niet apart geanalyseerd. FL geeft aan dat hij verwacht dat het ook zeer lastig is om kwantitatieve effect inschattingen te maken, omdat de relaties veelal niet één op één zijn.

B8 Verslag interview M. Huisman

AANWEZIG	M. Huisman (MH) S. de Visser (SV) B. Keulen (BK) A. Kooiman (AK)	NS NS Horvat & Partners Horvat & Partners
DOCUMENTNR.	08037-V-010	
ONDERWERP	Outputsturing NS	
STATUS	Definitief	
DATUM/TIJD	17 september 2008	16.15-17.15 uur
PLAATS	Utrecht	

Achtergrond

1. De directie Spoor van het Directoraat-Generaal Personenvervoer van het ministerie van Verkeer en Waterstaat (V&W) heeft Horvat & Partners gevraagd te beoordelen in hoeverre de NS voldoet aan artikel 26 lid 1 uit de vervoersconcessie voor het Hoofdrailnet (HRN). Horvat & Partners voert naast een documenten analyse ook een aantal interviews uit.
2. Horvat & Partners had in het kader van haar onderzoek vragen gesteld samenhangend met HRM. De antwoorden op deze vragen waren bedoeld als onderbouwing van de vraag of NS voldoet aan art. 26.1.c uit de vervoersconcessie. Dit artikel stelt dat NS de nodige maatregelen neemt zodat zij bekend is met de langetermijneffecten van de wijze van bedrijfsvoering. Het betreft met andere woorden een toetsing op een deelaspect (namelijk HRM beleid) in relatie tot artikel 26.1.c.
3. NS heeft daarop voorgesteld dat Horvat & Partners een gesprek voert met Yolanda Verdonk (Manager Control SIS & Operations) en Margret Huisman (Directeur P&O NSR). Mevr. Verdonk kon niet aanwezig zijn. Onderstaand verslag is een weergave van het gesprek met Margret Huisman (MH).

Inleiding / vragen

4. SV, AK en BK hebben aan MH een toelichting gegeven op de aanleiding van het gesprek. Horvat & Partners (H&P) heeft al veel informatie ontvangen over de "harde kant" van het lange termijn beleid, maar is ook geïnteresseerd in de "zachte / mens kant".
Zo is H&P geïnteresseerd in het werving en selectiebeleid van NS in relatie tot hetgeen is opgenomen in het rapport 'Outputsturing, de klant centraal'. Hierin is namelijk aangegeven dat:
 - (i) de waardering door de klanten centraal wordt gesteld, als het gaat om output in relatie tot de kwaliteit van de dienstverlening (uitgedrukt in de KTO's per zorggebied) en
 - (ii) in de visie van NS op het streven naar excellente dienstverlening, gemotiveerde medewerkers een cruciale rol vervullen.
5. H&P verneemt graag van HRM wat hun rol is in het wervings- en selectiebeleid en hoe zij het langere termijn aspect hierin meenemen (niet alleen vandaag en morgen voldoende geschikt personeel, maar ook op de langere termijn). Daarnaast is H&P benieuwd of de mensen met de juiste competenties aan boord komen en blijven en hoe, indien nodig, deze competenties bij bestaande medewerkers verder ontwikkeld worden.

Capaciteit

6. MH licht toe dat NSR beschikt over een 8 kwartalenplanning voor de inzet van het directe personeel. Deze planning is de tactische personeelsplanning en is afgestemd met de OR. De planning is opgesteld door te kijken naar i) de huidige bezetting, ii) de behoefte op basis van dienstregeling 2009, iii) de plussen en minnen per regio/productiegebied. MH geeft als voorbeeld aan dat wanneer er in Utrecht een min ontstaat (wat op dit moment het geval is) gekeken wordt of dit vanuit een ander nabijgelegen gebied met een plus kan worden aangevuld of dat werving van nieuwe

medewerkers noodzakelijk is. Naast de tactische personeelsplanning is er ook nog een strategische planning, waarin is gekeken tot het jaar 2014.

7. MH geeft aan dat de planning(proces) de laatste 2 à 3 jaar verbeterd is. De planning is redelijk stabiel geworden mede doordat de cijfers voor ziekteverzuim en uitstroom voorspelbaar zijn geworden.
8. MH licht toe dat ook de VTA stand wordt bijgehouden. Hierin is nog wel een achterstand die weggewerkt moet worden, maar deze is inzichtelijk en hierop wordt gestuurd. De VTA stand wordt onder andere gekwantificeerd in de jaarrekening opgenomen en om de productiviteit te verhogen is aan direct personeel de gelegenheid geboden om VTA dagen (met bonus) te verkopen.

Kwaliteit - conducteurs

9. MH benadrukt dat er een lange doorlooptijd bestaat tussen beslissing om personeel te werven en inzetbaarheid van deze medewerkers. Vooral voor conducteurs is dit het geval. Dit is enerzijds het gevolg van de tijd die nodig is om goede mensen te vinden. Anderzijds moeten conducteurs ook eerst een opleiding hebben doorlopen, die momenteel 4 maanden duurt. Deze opleiding duurde voorheen een aantal maanden langer.
10. Met betrekking tot de werving van conducteurs vertelt MH dat zich vaak veel kandidaten melden voor de functie van hoofdconductor (HC), maar dat er maar weinig geschikt zijn (laag rendement). MH verklaart dit doordat servicegerichtheid en weerbaarheid twee eigenschappen zijn die zich vaak lastig laten combineren in het karakter van mensen. Als voorbeeld noemt zij een recente sollicitant die hoofdagent is geweest. Aan weerbaarheid geen gebrek, maar de servicegerichtheid bleek bijna een struikelblok te zijn.
11. De opleiding voor HC duurt 4 maanden. Het onderdeel buitengewoon opsporing ambtenaar (BOA) & sociale veiligheid wordt door veel medewerkers als het moeilijkste ervaren. De onderdelen chef trein & veiligheid (ondermeer bestaand uit EHBO) en service blijken wat minder lastig.
12. MH geeft aan dat NSR heeft verkend wat de mogelijkheden zijn om de opleiding en werving en selectie te verkorten en om medewerkers breder inzetbaar te maken. Inmiddels is er een plan waar in mei 2008 vakbonden en de OR mee hebben ingestemd. Het plan is dat in de toekomst (in plaats van HC's) service trainees worden aangenomen. Deze worden eerst ingezet op het station. Later kunnen zij bevoegdheid halen als conductor (waarvoor de module chef trein moet worden behaald) en dan kunnen zij worden ingezet in de trein onder verantwoordelijkheid van een HC. Weer later kunnen zij doorstromen naar de functie van HC, waarvoor ook de module BOA vereist is.
13. Met de OR is afgesproken dat NS naar het aantal van 2500 HCs zal groeien, alvorens het plan in werking treedt. Vanaf januari 2009 zal naar verwachting gestart worden met het nieuwe plan.
14. Achtergrond van dit plan is dat:
 - a. De capaciteit sneller aangevuld kan worden aangezien er een brede pool van medewerkers is die snel kan instromen, omdat er in stappen gewerkt wordt.
 - b. NSR beoordeelt dat de servicegerichtheid van de service medewerkers op stations over het algemeen beter is dan in de trein. Door nieuwe medewerkers te laten instromen via de plek waar het niveau beter is, kan men de servicegerichtheid van (hoofd)conducteurs verder verbeteren.
15. MH geeft aan dat de herinstructies nog sterk technisch gericht zijn, maar dat er plannen zijn om hier meer de component service in te brengen. Afstemming hierover vindt plaats in de driehoek SIS – NSO opleidingen – P&O. Als voorbeeld noemt zij een actie vorig jaar waarbij alle HC's een dag met elkaar gewerkt hebben om het omroepen in de trein te verbeteren. Dit was een initiatief van reisinformatie.

16. MH geeft aan dat er veel initiatieven zijn om de servicegerichtheid verder te verbeteren. Zij licht enkele initiatieven toe:
- Eerder genoemd initiatief van omroepen in de trein
 - Service klasje
 - Mystery guest (wordt momenteel geëvalueerd).

Kwaliteit - machinisten

17. Het aantal en de kwaliteit van machinisten op peil houden is minder lastig dan bij HC's.
- De werving en selectie van machinisten is minder lastig. Er zijn altijd voldoende kandidaten en het percentage geschikt kandidaten ligt hoger. Wel duurt de opleiding langer.
 - Daarnaast kan bij de machinisten nog gewerkt worden via de inhuur van machinisten van andere vervoerders (goederenvervoerders). Dit vormt een vangnet voor tekorten.
 - Machinisten zijn stabiel qua uitstroom en de ziekteverzuim cijfers zijn lager.
18. Ook bij de machinisten wordt gekeken of het aantal flexibeler kan worden ingericht. Vroeger was er een onderscheid in volledige machinisten en machinisten die alleen mochten rijden op rangeerterreinen. Hetgeen ook ongeveer 1/3 van alle machinistenwerk omvat. Door de huidige regelgeving bestaat dit onderscheid niet meer en moeten alle machinisten alle hetzelfde (hogere) opleidingsniveau hebben.
19. De opleiding van machinist is vooral gericht op comfortabel, zuinig en veilig rijden. De servicecomponent bestaat uit aandacht voor het kunnen antwoorden op klantvragen en het omroepen.

Overig

20. Voor service medewerkers zijn er inmiddels servicedagen ontwikkeld.
21. MH gelooft dat de slag naar kleinere groepen kan bijdragen aan het verder verbeteren van de service. Momenteel vindt overleg plaats tussen centraal (hoofdgebouw) en de productiemangers om die slag te gaan vorm geven (groepsgrootte, gemengd of niet, etc). MH denkt dat er voldoende teamleiders zijn om die verandering mogelijk te maken (pool van proces- en vakmanagers).
22. Kort wordt gesproken over de functie van treinserieverantwoordelijke Als voorbeeld, lichten AK en BK toe, dat in het gesprek met een procesmanager en voormalig treinserieverantwoordelijke bleek dat treinserieverantwoordelijken soms tegen problemen aanlopen die binnen de huidige organisatiestructuur niet eenvoudig zijn op te lossen. AK en BK geven aan dat wanneer de functie van treinserieverantwoordelijke wordt geformaliseerd ook goed nagedacht dient te worden over de mogelijkheid voor treinserieverantwoordelijken om problemen te kunnen escaleren naar een hoger niveau.
23. Kort wordt gesproken over het feit dat sommige medewerkers nog wel een kloof voelen tussen het hoofdkantoor en de productie, maar dat die wel kleiner wordt. MH herkent dit. In dit kader vertelt zij dat:
- sinds 2 jaar er een initiatief bestaat dat stafmedewerkers zich kunnen opgeven om 10 diensten per jaar buiten mee te draaien (bijvoorbeeld als service medewerker op het station - dit is, nadat je je hebt opgegeven, niet vrijblijvend). Dit initiatief is er om de verbinding te maken, de staf effectiever te maken en om de verbinding met het product te verhogen.
 - Direct personeel regelmatig uitgenodigd wordt om mee te denken. Dit zijn echter kleine aantallen op de hele grote groep directe medewerkers. Derhalve wordt door het direct personeel niet altijd ervaren dat zij worden betrokken.
 - Er een plan is voor een campagne de directe medewerker als boegbeeld van NS te benoemen.
24. MH licht nog een ander initiatief toe. Twee jaar terug was er een initiatief "Grensverleggend leren". Medewerkers (HC's, service medewerkers en een enkele procesmanager) werden toen over de grens gestuurd om op bezoek te gaan bij

andere buitenlandse vervoerders. Dit waren vooral andere Europese vervoerders, maar er is ook een groep naar Japan geweest.

Zij hadden de opdracht om te kijken hoe service werd ingevuld en om met adviezen terug te komen. Middels presentaties en gewoon door op de werkvloer erover te praten hebben zij deze informatie verspreid. Ook was er een DVD van gemaakt die in de werkoverleggen werd getoond.

Ook nu nog is er regelmatig sprake van uitwisseling. Zo is er een uitwisseling geweest met de Efteling en is er zo'n twee keer per jaar een groep die naar de zusterbedrijven in Engeland gaan.

MH werkt inmiddels zo'n 12 jaar voor NS. Ca. 8 jaar geleden is het service denken gestart (1998 – Plan Bestemming Klant). De ontwikkeling heeft een behoorlijke vertraging gehad door het trauma van "rondje rond de kerk". Nadat de basis weer op orde is gekomen, is de laatste 5 jaar weer ruimte voor initiatieven. Klantgericht werken is een continue ontwikkeling, waarbij de lange geschiedenis van NS meespeelt.

Bijlage C: Reactie NS



NS Reizigers

Directie

Hoofdgebouw IV
Laan van Puntenburg 100
Postbus 2025
3500 HA Utrecht
Nederland
www.ns.nl

Postbus 2025, 3500 HA Utrecht

De heer drs S. Riedstra
Directeur-Generaal Personenvervoer
Ministerie van Verkeer en Waterstaat
Postbus 20901
2500 EX Den Haag

Datum 2 oktober 2008
Ons kenmerk NS/BD/SV/2008-57
Onderwerp Reactie op rapport Horvat

Telefoon 030 - 235 50 47
Telefax 030 - 235 80 12
E-mail sofie.devisser@ns.nl

Geachte heer Riedstra,

Namens de directie van NS Reizigers heb ik met belangstelling kennis genomen van de zienswijze, die Horvat & Partners zich heeft gevormd van outputsturing bij NS. Het verheugt mij dat door hen is geconcludeerd dat NS volledig voldoet aan de eisen die de Vervoerconcessie aan outputsturing stelt.

NS heeft gedurende het afgelopen jaar hard gewerkt om invulling te geven aan de afspraken ten aanzien van outputsturing die in het Vervoerplan vastgelegd zijn. Centraal in de aanpak voor 2008 stonden de vervolmaking van het sturingsmodel en de verdere verankering van de klantfocus bij management en medewerkers, o.a. via de ontwikkeling van een aantal nieuwe indicatoren die proces en klantbelang met elkaar verbinden.

Van de vorderingen op dit gebied heeft NS uw Ministerie intensief op de hoogte gehouden via rapportages en diverse overleggen, die wat NS betreft constructief zijn verlopen. Datzelfde geldt overigens voor het toetsingstraject wat in de afgelopen weken is uitgevoerd door Horvat & Partners.

Buiten de scope van de toetsopdracht hebben de onderzoekers de moeite genomen enkele verbetermaatregelen in het toetsingsrapport op te nemen, wat NS op prijs stelt. Met speciale belangstelling hebben wij kennis genomen van de aanbevelingen het effect van investeringsbeslissingen op de prestatie-indicatoren te expliciteren en de ervaringen met initiatieven die in den lande ter verbetering van de service plaatsvinden, breed te ontsluiten. Beide aanbevelingen sluiten aan op bestaande praktijken en processen binnen ons bedrijf.



SV1030/007/08



2/2

Verder constateert Horvat dat NS op heldere wijze verantwoording aflegt over de geleverde prestaties. Daarentegen concluderen de onderzoekers dat NS richting de concessieverlener in verantwoordingsrapportages geen signalen opneemt ten aanzien van targets waarvan zij verwacht dat deze niet gehaald zullen worden, en bevelen aan dit wél te doen.

NS erkent dat verwachtingenmanagement geen onderdeel is van de verantwoordingsrapportages, maar dit laat onverlet dat NS de noodzaak onderkent om de concessieverlener nog meer dan nu het geval is proactief te informeren, wanneer verwacht wordt dat afgesproken prestaties niet gehaald worden. Hierbij wordt – zoals ook afgestemd met uw Ministerie – gebruik gemaakt van de reguliere overlegcyclus.

Met de positieve uitkomsten van deze toetsing geeft NS blijk van het vermogen op basis van de klantwens te kunnen sturen en gestuurd te worden. Daarmee is outputsturing voor NS niet af. Klantpreferenties veranderen, en NS wil haar dienstverlening blijven ontwikkelen en verbeteren om haar klanten tevreden te houden. Een uitdaging die wij met vertrouwen oppakken.

Met vriendelijke groet,



Drs. C.W. Smulders RA
Directeur Financiën NS Reizigers



08037-R-007