



NS

# **Spoorslags beter**

**De reiziger op 1, 2 en 3**

**Strategienotitie NS**

1 maart 2016



## Samenvatting

### **Herstel van vertrouwen**

Dagelijks brengen we onze reizigers in Nederland in 1,1 miljoen treinreizen en honderdduizenden bus- en tramreizen naar hun bestemming. Dat is ons werk en dat doen we met hart en ziel. Dat doen we ook steeds beter, maar nog lang niet goed genoeg. De lat ligt hoog. Onze reizigers moeten altijd op ons kunnen rekenen. Toch lieten we hen al te vaak wachten, of staan in een overvolle trein. Daarom gaan we alles op alles zetten om reizen met de trein sneller en prettiger te maken, ook tijdens de spits.

Het drama rond de Fyra en de onregelmatigheden rond de aanbesteding in Limburg hebben ons in diskrediet gebracht. Herstel van vertrouwen heeft nu de hoogste prioriteit. Dit kunnen we alleen door iedere dag beter te presteren voor onze reizigers. En door als een goede partner samen te werken met andere vervoerders, voor een duurzame mobiliteit in Nederland.

### **We zetten de reiziger voorop**

NS heeft twee doelen. Een maatschappelijk doel: versterken van duurzame mobiliteit in Nederland. En een bedrijfsmatig doel: een gezonde bedrijfsvoering om rendement te realiseren en te kunnen investeren. Als er spanning is tussen het reizigersbelang en het bedrijfsbelang kiezen wij voor de reiziger. Natuurlijk houden wij daarbij oog voor de bedrijfsmatige gevolgen.

### **We hebben drie kernactiviteiten: hoofdrailnet, stations en deur-tot-deur reis.**

We geven invulling aan deze doelen door ons te richten op drie kernactiviteiten: (1) leveren van treindiensten op het hoofdrailnet en de daarmee samenhangende internationale treindiensten; (2) zorgen voor stations; en (3) bijdragen aan de deur-tot-deur reis. Wij zien dit als onze kernactiviteiten, omdat we menen met deze activiteiten de meeste waarde voor de reiziger te kunnen leveren. Daartoe werken wij nauw samen met ProRail en andere partners.

### **We verbeteren de prestaties op het hoofdrailnet; niet alleen gemiddeld, maar juist daar waar de grootste knelpunten zitten**

In onze concessie staan de afspraken over de operationele prestatie-verbeteringen die we moeten realiseren. De lat ligt hoog voor de *mid-term review* in 2019; in veel opzichten moeten we beter presteren dan we ooit gedaan hebben. Een specifieke uitdaging is de realisatie van het alternatieve vervoersaanbod op de HSL-Zuid. De uitbreiding van het productaanbod is tot nu toe volgens plan gerealiseerd. We werken hard aan de verbetering van de operationele prestaties van de IC Direct (punctualiteit, uitval) en verkorting van de reistijd naar Brussel. Bovendien willen we, samen met ProRail, de belangrijkste (lokale) knelpunten aanpakken, zoals Schiphol en het spoor langs de A2. Tegelijk moeten we voldoende rendement halen. Alleen dan kunnen we blijven investeren in de toekomst van het bedrijf. Gaan we door op de huidige manier, dan halen we onze doelstellingen op klanttevredenheid, operationele prestaties en rendement de komende jaren slechts gedeeltelijk. We zetten alles op alles om de doelstellingen voor 2019 te halen.

### **Om te blijven verbeteren zijn structurele en ingrijpende veranderingen noodzakelijk**

Binnen onze organisatie werken we te veel langs elkaar heen. Daarom gaan we voortaan in gezamenlijkheid sturen op de prestaties op het hoofdrailnet, waarbij medewerkers meer ruimte krijgen om samen problemen op te lossen.

We versterken de betrouwbaarheid door samen met ProRail te werken aan minder verstoringen, waarbij we extra letten op knelpunten. Ook verhogen we de beschikbaarheid van zitplaatsen. We zorgen ervoor dat iedere ochtend zoveel mogelijk treinen op de juiste plek staan, het juiste aantal zitplaatsen hebben, technisch in orde zijn en schoon van binnen en buiten. Daarom willen we het aantal treinstellen dat iedere nacht gereinigd wordt ruim verdrievoudigen. Daarnaast breiden we de

capaciteit van ons materieel uit. We investeren hiervoor € 2,5 miljard in de uitbreiding en vernieuwing van het materieelpark. Verder verbeteren we de reiservaring, door een betere OV-chipkaart en invoering van nieuwe betaalmethoden (zoals reizen op rekening en betalen met de mobiele telefoon).

We onderzoeken hoe we de kosten van de indirecte activiteiten kunnen reduceren en verkennen hoe we de productiviteit kunnen verhogen. Dit gebeurt in nauw overleg met medewerkers en de medezeggenschap.

### **De komende jaren gaan onze reizigers nog hinder ondervinden van materieeltekort en verbouwingen van stations. We doen er alles aan om deze hinder zoveel mogelijk te beperken**

We hebben de komende periode te kampen met te weinig materieel en te drukke treinen. Hieraan liggen diverse oorzaken ten grondslag. De benodigde inhaalslag kost tijd. Ook werken we de komende jaren samen met ProRail aan de renovatie van een aantal grote en kleine stations. Uiteraard doen we er alles aan om het ongemak voor onze reizigers zo veel mogelijk te beperken. Dit doen we door alternatief vervoer, begeleiding en opvang van reizigers en duidelijke informatie te bieden. We persen alles uit de huidige capaciteit, o.a door een deel van de 1e klas tijdelijk om te zetten naar 2e klas.

### **We nemen op termijn afscheid van Qbuzz en bieden niet meer op regionale spoorconcessies**

Wij gaan ons concentreren op onze kernactiviteiten in Nederland en daarom gaan we niet meer meebieden op regionale spoorconcessies en nemen we op termijn afscheid van Qbuzz. Op deze manier maken we de weg vrij voor betere samenwerking met de andere vervoerders bij de deur-tot-deur reis. Goede samenwerking met de grootstedelijke vervoerders is essentieel voor het deur-tot-deur aanbod aan de reizigers. Aandeelhouderschap in deze vervoerders is daarvoor niet nodig. Binnen de bestaande contractuele afspraken met de gemeente Den Haag zal, onder andere in het kader van de mogelijke onderhandse gunning van een nieuwe railconcessie aan HTM, een heroverweging van het aandeelhouderschap van NS in HTM plaatsvinden.

### **We nemen grotendeels afscheid van de exploitatie van retail en van vastgoed**

Soepele, gemakkelijke aansluitingen en een veilig en comfortabel verblijf. Dat is wat de reizigers op stations verwachten. Stations bepalen een belangrijk deel (25%) van de tevredenheid over de treinreis en zijn essentiële schakels in het hoofdrailnet. In de laatste jaren hebben we samen met ProRail grote stappen gezet in de wijze waarop groeiende reizigersstromen efficiënt kunnen op- en overstappen. Het is echter voor de reiziger niet nodig dat wij zelf retail en horeca op de stations exploiteren. We laten aan de markt wat de markt inmiddels ook kan. Formules die van direct belang zijn voor de reizigers blijven wij zelf doen. Hieronder vallen de Kiosk en de stationshuiskamers waar wij onder andere informatie en service bieden aan de reizigers, ook op onrendabele locaties en tijdstippen. Alle vastgoed dat niet dienstbaar is aan de transfer-, keten-, verblijf- of commerciële voorzieningen voor de reizigers wordt de komende jaren in principe afgestoten.

In samenwerking met ProRail richten we ons volledig op het ontwikkelen en beheren van stations vanuit het belang van de reiziger. We werken voor alle spoorvervoerders in Nederland. Het is daarbij essentieel dat we (de schijn van) belangenverstrengeling voorkomen. Dit doen we door ruimhartig aan de eisen van de nieuwe Spoorwegwet en Mededingingswet te voldoen. Zo dragen we bij aan eerlijke en open concurrentieverhoudingen.

### **We kiezen voor gerichte groei in het buitenland in een beperkt aantal Europese markten**

Vanzelfsprekend hebben we ook nagedacht over onze buitenlandse activiteiten van dochter Abellio. Daar zijn we mee begonnen om voorbereid te zijn op de mogelijke verdere liberalisering van de Europese OV-markt. Daarnaast leren we van buitenlandse ervaringen en realiseren we een financieel resultaat dat ten goede komt aan onze activiteiten in Nederland. In het vierde spoorwegpakket van de EU is onderhandse gunning van een vervoersconcessie zoals het hoofdrailnet weliswaar nog steeds

mogelijk, maar het is onzeker of Nederland van die mogelijkheid gebruik wil maken. Daarom vinden we het van belang voorbereid te blijven op verdere liberalisering. We gaan door met onze buitenlandse activiteiten, op basis van gerichte groei in een beperkt aantal landen zoals het Verenigd Koninkrijk en Duitsland. De meeste andere grote staatsspoorwegbedrijven zijn actief over de grens waaronder in Nederland.

### **We handelen beter vanuit publieke waarden**

Nu we scherper weten wat we wel en niet doen op de OV-markt, wordt het makkelijker om publieke waarden in het oog te houden. Maar er is meer nodig. We willen risico's beheersen, transparant zijn, een gelijk speelveld waarborgen, en constructief samenwerken als een betrouwbare partner. In dit opzicht trekken we belangrijke lessen uit het Fyra-dossier en de gebeurtenissen rond de aanbesteding in Limburg. Zo gaan wij afwijkende signalen binnen onze organisatie serieuzer nemen, en willen wij verschillende meningen tegenover elkaar zetten. Op het juiste niveau de afwegingen maken: daar komt het op aan. Dat heeft ook belangrijke implicaties voor onze structuur en cultuur. De nieuw aangestelde directeur Risicobeheersing speelt een belangrijke rol in de benodigde veranderingen.

### **We vergroten onze executiekracht**

We kunnen alleen beter presteren als we onze executiekracht vergroten. Plannen op papier moeten we omzetten in zichtbare verbeteringen. Dit vraagt om veranderingen in *hoe* we werken. Onze organisatie maken we eenvoudiger, met minder zuilen en minder management. We verminderen het aantal projecten en schalen succesvolle pilots op. We maken beter gebruik van ideeën op de werkvloer en geven medewerkers de ruimte om eigenaarschap te tonen. Zo vergroten we ons vermogen om verbeteringen ook echt voor elkaar te krijgen. Medewerkers en managers gaan dit samen doen en houden elkaar scherp.

Het kader voor de strategische keuzes die wij nu (februari 2016) maken wordt bepaald door de huidige ordening van de spoorsector en de vormgeving van marktwerking in het spoorvervoer op basis van concurrentie om het spoor door het verlenen van (exclusieve) concessies. Aan NS is een vervoersconcessie voor het hoofdrailnet verleend voor de periode 2015 tot en met 2024. Deze hoofdrailnet-concessie omvat een aantal samenhangende verplichtingen en rechten van NS die onder meer betrekking hebben op de (reguliere) Intercity's, Sprinters en de treindiensten die geheel of gedeeltelijk gebruik (zullen) maken van de HSL-Zuid (Intercity Direct, Benelux, Thalys en Eurostar). Indien door een (voorgenomen) wijziging in de ordening, de marktwerking, de afbakening of de inhoud van de hoofdrailnet-concessie het speelveld van NS verandert dan zullen wij de strategische keuzes die wij nu maken vanzelfsprekend heroverwegen. Dat doen wij dan zowel gericht op het belang van de reiziger als op het belang van de onderneming.

## Keuzes en maatregelen in het kort

'Spoorslags beter' bestaat uit een bezinning op onze rol en activiteiten, verbetering van prestaties voor de reiziger, een cultuuromslag om beter te handelen vanuit publieke waarden en de vergroting van onze executiekracht. De belangrijkste keuzes en maatregelen vatten we hier samen.

### Bezinning op onze doelen en kernactiviteiten

- We hebben zowel een maatschappelijk doel als een bedrijfsmatig doel. Als er spanning is tussen het reizigersbelang en het bedrijfsbelang kiezen wij voor de reiziger. Natuurlijk houden wij daarbij oog voor de bedrijfsmatige gevolgen.
- We hebben drie kernactiviteiten: (1) leveren van treindiensten op het hoofdrailnet, (2) zorgen voor stations en (3) bijdragen aan de deur-tot-deur reis
- We nemen op termijn afscheid van Qbuzz en bieden niet meer op regionale spoorconcessies
- We nemen grotendeels afscheid van exploitatie van retail en van vastgoed dat niet dienstbaar is aan de transfer-, keten-, verblijf- of commerciële voorzieningen voor de reizigers
- We kiezen voor gerichte groei in het buitenland in een beperkt aantal landen

### Verbeteringen prestaties voor de reiziger (hoofdrailnet, stations)

- We zorgen dat de treinen iedere ochtend zo veel mogelijk op de juiste plek staan, het juiste aantal zitplaatsen hebben, technisch in orde en schoon van binnen en buiten zijn
- We werken aan een hogere betrouwbaarheid door minder storingen van de treinen en samen met ProRail aan een snellere opstart van de treindienst na een verstoring
- We verhogen de frequentie en verbeteren de dienstregeling
- We investeren € 2,5 miljard in de uitbreiding en vernieuwing van 30% van het materieelpark
- We verbeteren de reiservaring, o.a. door invoering van nieuwe betaalmethoden
- We werken aan de vernieuwing van stations, zoals Amsterdam en Utrecht
- We realiseren soepele, gemakkelijke aansluitingen en een veilig en comfortabel verblijf op stations, o.a. door realisatie van 10 stationshuiskamers en 125 beschutte wachtruimtes

### Beter handelen vanuit publieke waarden

- We voldoen ruimhartig aan wet- en regelgeving en voldoen aan de hoogste gedragsnormen
- We luisteren beter naar afwijkende signalen van onze medewerkers
- We werken constructief samen, zowel met partners als intern
- Als staatdeelneming zetten we maatschappelijke middelen efficiënt in
- Er is een Directeur Risicobeheersing benoemd die ook *governance* en *compliance* in haar portefeuille heeft

### Vergroten executiekracht

- We verkleinen de afstand tot de werkvloer en verminderen het aantal zuilen
- We schrappen projecten die te weinig opleveren
- We maken beter gebruik van ideeën van de werkvloer

### We willen beter en intensiever samenwerken met ProRail

# 1 Inleiding: Herstel van vertrouwen

De Nederlandse Spoorwegen (NS) staat voor een grote opgave. Dagelijks maken we ruim 1,1 miljoen treinreizen in Nederland mogelijk. Ruim 20.000 medewerkers zetten zich hier met hart en ziel voor in. Die inzet heeft ertoe geleid dat onze dienstverlening de afgelopen jaren verbeterd is. Maar de reizigers vragen en verdienen meer.

Tegelijkertijd hebben wij het onszelf moeilijk gemaakt. Door het debacle met de Fyra en de onregelmatigheden rondom de aanbesteding in Limburg zijn alle ogen op ons gericht. We hebben het vertrouwen beschaamd van de reiziger, de burger, de aandeelhouder, de concessieverlener, de politiek en medevervoerders. De teleurstelling bij het eigen personeel is groot en terecht. Dit alles raakt ons zeer als bedrijf. Wij nemen hiervoor volledig de verantwoordelijkheid.

Het is dan ook aan ons om het vertrouwen terug te winnen. We gaan aan de slag met de aanbevelingen van de Fyra-commissie. We dragen aantoonbaar, ruimhartig en geloofwaardig bij aan eerlijke concurrentieverhoudingen. Bovenal doen we wat ons bestaansrecht is: goede dienstverlening bieden op het hoofdrailnet.

We staan voor een grote opgave die veel van onze organisatie vraagt:

- Om het vertrouwen te herstellen en verbeteringen te realiseren, is allereerst een scherp bewustzijn nodig van onze doelen en kernactiviteiten (hoofdstuk 2).
- Hieruit volgt dat we ons meer gaan concentreren op het leveren van goede prestaties op het hoofdrailnet, conform de concessie en de samenwerkingsafspraken met ProRail uit de Lange Termijn Spoor Agenda (LTSA) (hoofdstuk 3).
- We maken keuzes in onze vervoersportfolio in Nederland, onze stationsactiviteiten en ons vervoersportfolio in het buitenland, zodat we ons beter op onze kernactiviteiten kunnen concentreren (hoofdstuk 4).
- We trekken lering uit het Fyra-dossier en de aanbesteding in Limburg. We gaan beter handelen vanuit publieke waarden en ruimhartig voldoen aan wet- en regelgeving (hoofdstuk 5).
- Dit alles vraagt om grote veranderingen in onze organisatie en ons gedrag. Daarom is het cruciaal dat we onze executiekracht vergroten (hoofdstuk 6).

*Het vertrouwen in NS heeft een deuk opgelopen*

*We willen het vertrouwen herstellen door de dienstverlening op het hoofdrailnet te verbeteren, door beter te handelen vanuit publieke waarden en door ruimhartig te voldoen aan wet- en regelgeving*

## 2 Bezinning op onze doelen en kernactiviteiten

Het beschadigde vertrouwen en de grote operationele uitdagingen verplichten ons tot een bezinning op onze doelen en kernactiviteiten..

### 2.1 Doelen

We zijn ons er eens te meer bewust van geworden dat wij zowel een maatschappelijk als een bedrijfsmatig doel hebben:

- **Maatschappelijk doel:** het bieden van een hoogwaardig, betaalbaar en duurzaam openbaar vervoerproduct voor reizigers, dat bijdraagt aan de bereikbaarheid en mobiliteit in Nederland;
- **Bedrijfsmatig doel:** het realiseren van een gezonde bedrijfsvoering voor onze medewerkers (continuïteit, goed werkgeverschap) en aandeelhouder (rendement), met ruimte om te kunnen blijven investeren.

*Wij hebben zowel een maatschappelijk als een bedrijfsmatig doel*

De trein kan al sinds jaar en dag niet meer gemist worden, vooral in drukbevolkte gebieden (zie kader). Het is het enige grote vervoermiddel dat ongehinderd het hart van binnensteden bereikt. De trein is vanuit het oogpunt van duurzaamheid ook een uitstekend keuze, zeker nu wij gebruik maken 100% groene elektriciteit.

We werken voortdurend aan de unieke propositie van ons vervoersproduct: duurzaam, veilig en zonder file:

- **Duurzaam:** de trein als substituut van autovervoer is de meest duurzame vorm van lange afstandsmobiliteit. We versterken dit door te kiezen voor 100% groene elektriciteit en werken continu aan de verdere verduurzaming van ons bedrijf
- **Veilig:** De trein is een veilig vervoermiddel, ruim tien keer veiliger dan de auto. We werken de komende jaren intensief samen met ProRail en het ministerie van Infrastructuur en Milieu om de veiligheid verder te vergroten
- **Zonder file:** De trein is het enige grote vervoermiddel dat in principe ongehinderd doordringt tot in het hart van binnensteden. We werken aan het verbeteren van de deur-tot-deur reis zodat de treinreis niet alleen fileloos, maar ook drempelloos is. Daarbij houden we rekening met nieuwe mobiliteitstrends zoals het gebruik van personal devices, autodelen en de opkomst van autonome auto's.

De maatschappij en de overheid bepalen onze doelen. Het ministerie van Infrastructuur en Milieu stuurt op de kwaliteit van ons openbaar vervoerproduct en het ministerie van Financiën stuurt als aandeelhouder ook op rendement. Onze doelen zijn beide belangrijk: het is 'en-en', niet 'of-of'.

Als partners werken we samen met andere vervoersbedrijven om regio- en stadsvervoer goed aan te laten sluiten op het hoofdrailnet. Tegelijkertijd concurreren we met deze partners als we bieden op regionale bus- en spoorconcessies. Zijn we dan in de eerste plaats concurrent? Of partner? Deze spanning wordt versterkt doordat we voorzieningen aan andere vervoerders aanbieden (zoals stationsvoorzieningen en onderhoud van



materieel). In het recente verleden maakten we onvoldoende onderscheid tussen onze doelen. Dit werkte het maken van verkeerde keuzes in de hand. Dit droeg bij aan een klimaat waarin het Fyra-debacle en de onregelmatigheden rond de aanbesteding in Limburg plaatsvonden.

Als er spanning is tussen het reizigersbelang en het bedrijfsbelang kiezen wij voor de reiziger. Natuurlijk houden wij daarbij oog houden voor de bedrijfsmatige gevolgen. We moeten immers een financieel gezond bedrijf blijven runnen om ook in de toekomst te kunnen blijven investeren. Door integrale sturing vanuit de top van het bedrijf geven wij duidelijke kaders aan, die medewerkers in staat stellen de juiste afwegingen te maken.

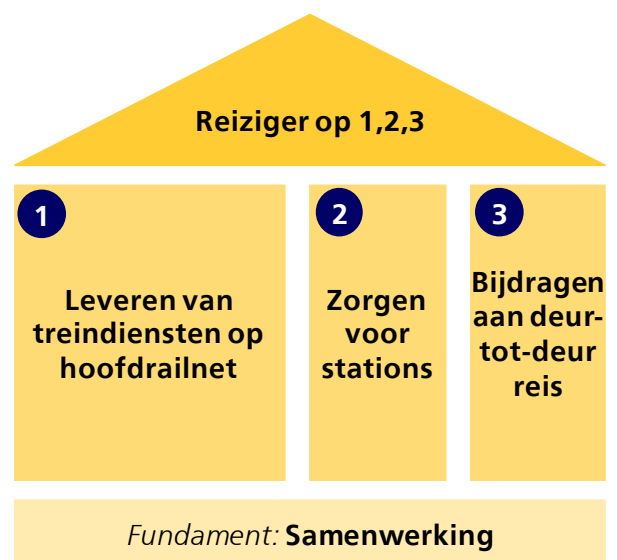
*Als er spanning is tussen het reizigersbelang en het bedrijfsbelang kiezen we voor de reiziger*

## 2.2 Kernactiviteiten

Vanuit ons maatschappelijk doel zetten we de reiziger op 1, 2 en 3. Zo dragen wij het beste bij aan duurzame mobiliteit in Nederland. De reiziger zal dit waarderen en nog meer van onze diensten gebruikmaken, wat ook ons bedrijfsmatig doel ten goede komt.

We geven hier invulling aan met onze kernactiviteiten. Wij zien iets als een kernactiviteit als wij denken hiermee de meeste waarde voor de reiziger te kunnen leveren. Op basis van dit criterium definiëren wij de volgende drie kernactiviteiten, die samen ons algemeen klantoordeel bepalen:

- *Leveren van treindiensten* op het hoofdrailnet en de daarmee samenhangende internationale treindiensten. Betaalbaar vervoer in een schone trein, die op tijd op de bestemming aankomt: dat is wat wij de reizigers willen bieden. De planning zoals het spoorboekje en logistieke schema's (netwerkontwikkeling) horen hier ook bij, evenals het onderhoud en de service aan treinen. Deze activiteiten staan centraal in onze organisatie en bepalen gezamenlijk bijna de helft van ons algemeen klantoordeel. Daarom is deze kernactiviteit breder afgebeeld in figuur 1.
- *Zorgen voor stations*. De reiziger verwacht op stations gemakkelijke aansluitingen en een veilig en comfortabel verblijf. Dit verzorgen we in nauwe samenwerking met ProRail en in overleg met (regionale) overheden. We werken voor alle spoorvervoerders in Nederland. Stations vervullen een sleutelrol in de publieke ruimte en bepalen een kwart van ons klantoordeel.
- *Bijdragen aan deur-tot-deur reis*. Vanuit het oogpunt van de reiziger begint een reis nooit op het station en eindigt daar evenmin. Mensen reizen altijd van 'deur tot deur'. Daarom willen we ook bijdragen aan het eerste en laatste stukje van de reis. Dit doen we samen met overheden, vervoerders, infrastructuurbeheerders en consumentenorganisaties. Het betekent niet dat wij het voor- en natransport van de treinreis zelf willen uitvoeren. Het betekent wel dat we de ontwikkeling van een efficiënt vervoersnetwerk willen ondersteunen. We dragen bij aan informatie- en betaaldiensten, zodat reizigers zelf de regie kunnen nemen in de deur-tot-deur reis. De bijdrage die wij concreet leveren is afhankelijk van de situatie: soms zullen we met andere vervoersbedrijven initiatief nemen voor een belangrijke vernieuwing in de dienstverlening (zoals in het verleden de OV-chipkaart), soms



Figuur 1: Kernactiviteiten van NS



zullen we een rol vervullen bij de verdere ontwikkeling (zoals bij de OV-fiets) en soms zal onze rol vooral zijn faciliteren (zoals het goed aansluiten van dienstregelingen van verschillende vervoerders). We bekijken voortdurend op welke manier wij het meest kunnen betekenen voor de reiziger. Zo willen wij het openbaar vervoer in Nederland aantrekkelijker maken, zodat meer reizigers hiervoor kiezen. Ook deze activiteit bepaalt een kwart van ons algemeen klantoordeel.

De drie kernactiviteiten versterken elkaar, waardoor we de reiziger betere diensten kunnen bieden. Zo kunnen we dankzij onze ervaring met treindiensten de stations goed inrichten. Onze rol op stations is onlosmakelijk verbonden met het uitvoeren van de hoofdrailnet-concessie. Omdat we op het hoofdrailnet en stations veel kennis opdoen over de wensen van reizigers, kunnen we effectief bijdragen aan de deur-tot-deur reis.

*Onze kernactiviteiten versterken elkaar, waardoor we de reiziger betere diensten kunnen leveren*

Wij doen dit alles niet alleen. Met ProRail werken we intensief samen op het hoofdrailnet en op stations, en hebben afgesproken dit nog beter te gaan doen. Ook werken we samen met vervoerders, overheden en commerciële partijen. We stimuleren en faciliteren (digitale) innovaties die bijdragen aan een betere dienstverlening voor de reizigers. We werken daarbij samen met andere marktpartijen. Een voorbeeld is onze participatie in het Mainport Innovation Fund dat investeert in *startups* in mobiliteit en logistiek. Verder delen we informatie met vervoerders en concessieverleners en kijken over onze concessiegrenzen heen in het belang van de reiziger. We zien samenwerking als fundament onder onze kernactiviteiten.

*We zien samenwerking met ProRail en anderen als een fundament onder onze kernactiviteiten*

Bij het uitvoeren van onze kernactiviteiten blijft spanning bestaan tussen onze maatschappelijke en bedrijfsmatige doelen. Hoe reageren wij bijvoorbeeld op nieuwe vervoersinitiatieven die goed zijn voor de mobiliteit in Nederland (kernactiviteit 3), maar leiden tot minder omzet op het hoofdrailnet (kernactiviteit 1), zoals lange afstandsbusvervoer? In het verleden reageerden wij defensief, nu zetten we het reizigersbelang voorop en werken wij samen. We overleggen doorlopend met onze aandeelhouder en concessieverlener hoe we de reiziger centraal kunnen stellen, zonder dat onze financiële gezondheid in gevaar komt.

### 3 Verbeteren prestaties hoofdrailnet

Onze belangrijkste kernactiviteit is het leveren van treindiensten op het hoofdrailnet en de daarmee samenhangende internationale treindiensten. Deze kernactiviteit bepaalt voor 50% onze klanttevredenheid en het grootste deel van onze medewerkers werkt hieraan. Het verbeteren van de prestaties op het hoofdrailnet zijn we overeengekomen in de concessie en staat daarom centraal in onze strategie.

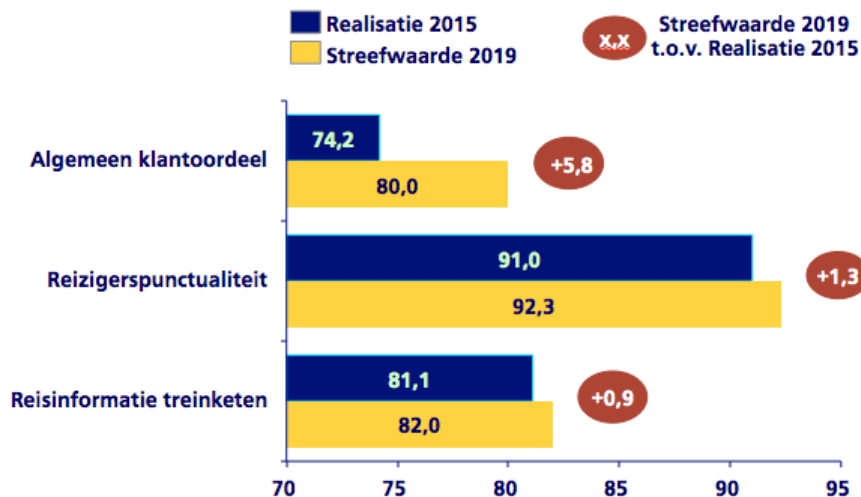
#### 3.1 Situatie en uitdagingen

Het vertrouwen dat de reiziger in ons heeft, hangt af van onze prestaties op het hoofdrailnet. Op veel onderdelen scoren we goed en hebben we onze prestaties de afgelopen 10 jaar verbeterd. Maar de laatste jaren laten we te weinig vooruitgang zien. Alles overziend doen we het nog niet goed genoeg.

Als we de reiziger meer tevreden willen stellen en het financieel rendement willen verhogen, moeten we beter presteren dan ooit tevoren. Qua punctualiteit en vervoerscapaciteit in de spits moeten we van onze beste prestaties uit het verleden de nieuwe standaard maken. Alleen dan kunnen we aan de normen voor 2019 voldoen.

*Om aan alle normen voor 2019 te voldoen, moeten we beter presteren dan ooit tevoren*

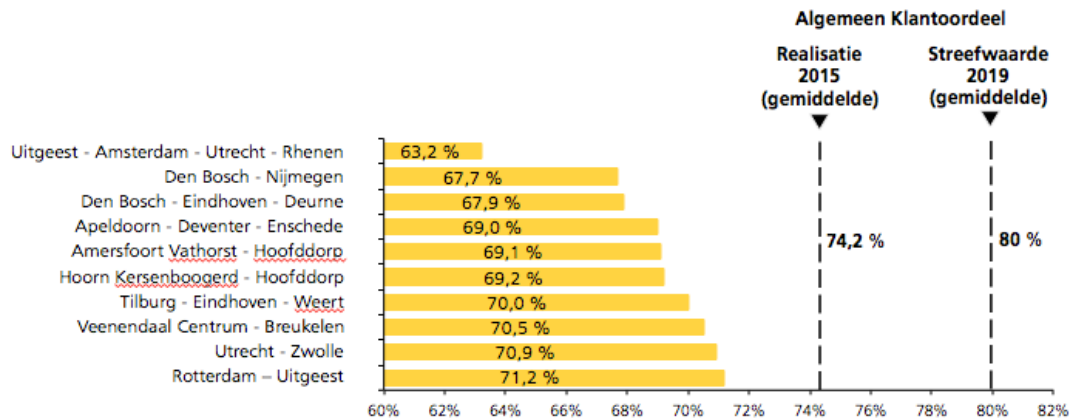
Figuur 2 laat van een aantal belangrijke prestatie-indicatoren zien wat de streefwaarde is voor de mid-term review in 2019 en wat de huidige prestatie is. Het verschil tussen beide zal de komende jaren overbrugd moeten worden. De streefwaardes zijn soms bijzonder uitdagend. Zo is een verbetering van het (gemiddelde) algemeen klantoordeel van 74,2% naar 80% een majeure prestatie.



Figuur 2: Selectie van prestatie-indicatoren voor het hoofdrailnet: streefwaarde 2019 ten opzichte van realisatie 2015

Zelfs als we erin slagen de gemiddelde prestaties te verhogen, wil dat nog niet zeggen dat we de prestaties voor *alle* reizigers voldoende zijn. De variatie in onze prestaties is op dit moment nog te hoog. Zo laat figuur 3 zien dat de klanttevredenheid op sommige trajecten circa 10 tot 15% onder de streefwaarde voor 2019 ligt. Daar waar de prestaties ver achterblijven, zoals op deze trajecten en op Schiphol en de A2-corridor, werken we met ProRail aan verbeteringen.

*Prestaties moeten niet alleen gemiddeld beter, maar op alle trajecten*



Figuur 3: Trajecten met het laagste algemeen klantoordeel in 2015

Een specifieke uitdaging is de realisatie van het alternatieve vervoersaanbod op de HSL-Zuid zoals dat in 2013 na intensief overleg met alle belanghebbenden is overeengekomen<sup>1</sup>. Bij de binnenlandse Intercity Direct hebben we de stapsgewijze verbetering van het productaanbod volgens afspraak gerealiseerd. Inmiddels rijdt elk kwartier een snelle Intercity Direct tussen Amsterdam en Rotterdam. De operationele prestaties (punctualiteit, uitval) zijn echter nog onder de maat. We bieden onze reizigers hier nog niet de kwaliteit waar zij recht op hebben. Dat vinden ook wij niet acceptabel. Er is niet één hoofdoorzaak van de achterblijvende prestaties. Daarom hebben we een verbeteraanpak ingezet waarin we diverse aspecten (materieel, infrastructuur, werkprocessen) gelijktijdig aanpakken.

Het internationale vervoersaanbod is in de periode 2013 tot en met 2015 volgens afspraak gerealiseerd. De internationale Intercity Brussel (Benelux) is hersteld en deze rijdt weer elk uur van Amsterdam via Den Haag naar Brussel, zonder toeslag en zonder verplichte reservering. Het aantal hogesnelheidstreinen (Thalys) tussen Amsterdam en Brussel is verhoogd naar 14 x per dag, 11 treinen rijden door naar Parijs of de nieuwe bestemming Lille. Bij de internationale treinen zijn de operationele prestaties op het gewenste niveau. Hier is juist de uitdaging om het productaanbod de komende jaren volgens plan verder te verbeteren. Een belangrijke en terechte reizigerswens is de verbetering van de reistijd tussen Amsterdam en Brussel. Daarvoor is een afweging nodig met de bediening van de stations Den Haag, diverse stations tussen Antwerpen en Brussel en Brussels Airport Zaventem (waardoor de Benelux deels over het bestaande spoor rijdt) en met het aanbod van overige binnenlandse treindiensten. Verbeteringen voor de ene reizigersgroep betekenen dan een verslechtering voor een andere reizigersgroep. Dat zijn moeilijke afwegingen die wij gezamenlijk met NMBS het komende jaar transparant en in samenspraak met de diverse belanghebbenden gaan maken.

<sup>1</sup> Een uitgebreide toelichting op de stand van zaken van de ingroei van het vervoersaanbod op de HSL-Zuid en de operationele vervoersprestaties wordt opgenomen in een brief van NS aan concessieverlener IenM.



Het verbeteren van de operationele prestaties voor onze reizigers is niet onze enige opgave. Om de toekomst van ons bedrijf te waarborgen, moeten we een gezond rendement halen. Met de Staat als enig aandeelhouder maken we afspraken over het streefrendement over het eigen vermogen. Momenteel is dit streefrendement 7%, maar we realiseren een rendement lager dan 4%. Het realiseren van het streefrendement is onze tweede uitdaging.

*We moeten zowel operationeel als financieel beter presteren*

Aanschaf van grote aantallen nieuwe treinen, stijgende personeelslasten en de hogere concessie- en infrastructuurvergoeding zijn belangrijke oorzaken van de financiële druk. De benodigde extra investeringen om de prestaties te verbeteren zorgen voor een financieel gat in de komende jaren, tenzij we een aantal ingrijpende maatregelen nemen.

Inmiddels zijn diverse plannen in uitvoering die gericht zijn op de (gelijktijdige) verbetering van het klantoordeel, de operationele prestaties en het financiële rendement. Daarnaast zijn aanvullende verbeterplannen in voorbereiding. Er zijn intern, zowel vanuit het management als vanuit de medezeggenschap, op voorhand geen inhoudelijke taboes. Alles wat noodzakelijk is om de afgesproken prestaties te realiseren is bespreekbaar en pakken we aan. Dit betekent dat wij de komende jaren staan voor een ingrijpend transformatieproces dat een maximaal commitment en inzet vereist van alle medewerkers in de organisatie. Dit is geen eenvoudig proces.

### 3.2 Oplossingsrichtingen

Om gelijktijdig de klanttevredenheid te verhogen, onze operationele prestaties te verbeteren en financieel beter te presteren is een trendbreuk nodig. Dit vereist ingrepen in onze organisatie die we met kracht en in samenhang uitvoeren. Hieronder schetsen we de hoofdlijnen van de omslag die we de komende maanden in nauw overleg met de medewerkers en medezeggenschapsraad willen uitwerken.

*We gaan samen de hele operationele keten besturen*

#### **Doorbreken van kolommen**

*Kolomdenken* staat de integrale bedrijfsvoering in de weg. Bedrijfsonderdelen kijken wel naar hun eigen inbreng, maar verliezen het geheel uit het oog. Daarom gaan we nu met elkaar de gehele operationele keten besturen. Gemeenschappelijke, klantgeoriënteerde doelstellingen geven de richting aan. Zo gaan we bijvoorbeeld de afstand tussen onze vervoers- en onderhoudsorganisatie sterk verkleinen.

Het doorbreken van het *kolomdenken* begint bij de top. Die draagt vanaf nu gezamenlijk de verantwoordelijkheid voor de prestaties op het hoofdrailnet. Binnen de topstructuur dwingen we samenwerking van directeuren af. Bij benoemingen selecteren we op vaardigheden die nodig zijn om de veranderingen in goede banen te leiden. We maken afwegingen integraal, verduidelijken ieders individuele bijdrage aan succes en we tonen eigenaarschap om die bijdrage te realiseren.

#### **Uitvoeren volgens realistisch plan**

We beschikken niet altijd tijdig over inzicht in wat we kunnen leveren. Daarom zijn plannen en dienstregeling soms moeilijk uitvoerbaar. Verbetering begint daarom bij het maken van een *uitvoerbaar* plan.

Vervolgens gaan we het plan nauwkeuriger uitvoeren. Om te beginnen zorgen we ervoor dat iedere ochtend zoveel mogelijk treinen op de juiste plek staan, goede aantal zitplaatsen hebben, technisch in orde zijn en schoon van binnen en buiten. Op deze manier verhogen we de beschikbaarheid van materieel, hoeven we minder bij te sturen op de dag zelf en bieden we de reiziger een consistente dienstverlening. Hier gaan we dan ook in investeren.

*We zorgen dat iedere ochtend zoveel mogelijk treinen op de juiste plek staan, met het goede aantal zitplaatsen, technisch in orde zijn en schoon van binnen en buiten*



Zo verdrievoudigen we het aantal treinstellen dat we iedere nacht volledig van binnen reinigen. En we regelen dat machinisten meer de treinen 's avonds al naar de juiste locatie brengen.

### **Verhogen betrouwbaarheid**

Samen met ProRail vergroten we de betrouwbaarheid van ons vervoer. Doelstellingen zijn onder andere 20% minder verstoringen op het gebied van infrastructuur, 15% op het gebied van materieel en 50% snellere opstart bij verstoringen.

Met ProRail, andere vervoerders en overheden pakken we ook de belangrijke knelpunten aan, zoals de betrouwbaarheid van het treinverkeer rond Schiphol. Als verstoringen zich voordoen, zorgen we ervoor dat reizigers er minder last van hebben. Daarbij zetten we in op verbeterde bijsturing door innovaties in de automatisering. Net zo belangrijk zijn investeringen in systemen voor reisinformatie in de trein, op stations en via apps. We investeren € 300 miljoen in ICT, onder andere voor betere reisinformatie en wifi. Verder gaan we voor onze belangrijkste processen samen op zoek naar de 'Beste Manier van Werken', om die vervolgens overal in te voeren.

*We werken samen met ProRail aan 20% minder verstoring aan infra, 15% minder op materieel, 50% snellere opstart bij verstoringen, en 40% minder spreiding van de treindienst*

### **Vergroten van onze treincapaciteit**

We hebben de komende periode te kampen met een tekort aan materieel en te drukke treinen. Hieraan liggen diverse oorzaken ten grondslag zoals de aantrekkende economie, het wegvallen van de Fyra (en inzet van 170 rytuigen uit de strategische reserve om dit op te vangen) en het behoud en uitbreiding van de OV-studentenkaart. Nieuw materieel zorgt vanaf eind 2016 voor meer ruimte in het materieelpark. Tegelijkertijd werken we hard aan het renoveren van bijvoorbeeld oud dubbeldeksmaterieel (in dienst vanaf september 2016). In totaal investeren we € 2,5 miljard in de komende 5 jaar voor vernieuwing en renovatie van circa een derde van het materieelpark. Het goed laten verlopen van de instroom vergt veel aandacht.

Naast uitbreiding van ons materieelpark zetten we de beschikbare capaciteit gericht in, bijvoorbeeld door spits-dal differentiatie. Ook door gebruik van OV-chipkaartdata sluiten we vraag en aanbod beter aan. Door middel van een *Lean* efficiëntietraject verlagen we de komende vijf jaar het aantal treinstellen dat wegens onderhoud buiten bedrijf is met 25%. Door een betere analyse van onderhoudsdata en beter begrip van oorzaken van defecten verminderen we het aantal gestrande treinen. Dit is hard nodig omdat bij de instroom van de nieuwe treinen kinderziektes zullen optreden. Met het oog op de beschikbaarheid van materieel voeren we 'spoorboekloos' rijden (hoogfrequent spoorvervoer) geleidelijk in<sup>2</sup>. Verder komen er op verschillende trajecten meer sprinters en verkorten we stoptijden waar mogelijk.

*We investeren € 2,5 miljard in de vernieuwing en renovatie van circa 30% van het materieelpark*

### **Verbeteren van de reiservaring**

We willen voor reizigers tijd en gedoe besparen en zorgen dat ze reistijd nuttig kunnen gebruiken. Hierbij is samenwerking met andere vervoerders essentieel. Samen optimaliseren we de overstapmogelijkheden tussen trein en overig openbaar vervoer. We werken aan een gebruiksvriendelijker en toegankelijker OV-betaalsysteem. Zo voeren we nieuwe betaalmethoden in, zoals reizen op rekening en betalen met bankpas en mobiele telefoon.

*We werken aan reizen op rekening en betalen met bankpas en mobiele telefoon*

<sup>2</sup> De nieuwe dienstregeling die eind 2016 ingaat, bevat frequentieverhogingen zoals tussen Lelystad-Almere-Schiphol waar elk kwartier een Intercity gaat rijden. En we streven ernaar om eind 2017 tussen Eindhoven en Amsterdam zelfs elke 10 minuten een Intercity te hebben.

### **Kosten verlagen en productiviteit verhogen**

Door de extra investeringen in verbetering van de operationele prestaties, blijven we de komende jaren financieel achter op het normrendement van 7%. Vooral de aanschaf van grote aantallen nieuwe treinen, het implementeren van alle verplichtingen uit de hoofdtrainconcessie en een groeiende behoefte aan uitvoerend personeel drukken op het rendement.

Voor de financiële gezondheid van ons bedrijf is het absoluut noodzakelijk dat we onze kosten verlagen en productiviteit verhogen:

- We onderzoeken de reductie van het aantal medewerkers in indirecte, niet aan de productie gerelateerde functies, inclusief de stafafdelingen op het hoofdkantoor. Centrale vraag daarbij is hoe we deze functies tegen lagere kosten een hoog serviceniveau kunnen behouden.
- Samen met de medezeggenschap wil de directie in een gemeenschappelijke aanpak de vereiste productiviteitsverbetering vaststellen en maatregelen bedenken om dit te realiseren. We willen zoveel mogelijk organisatorische belemmeringen wegnemen, en kijken ook naar regels die de productiviteit in de weg zitten.

*We verlagen kosten in indirecte functies en verhogen onze productiviteit*

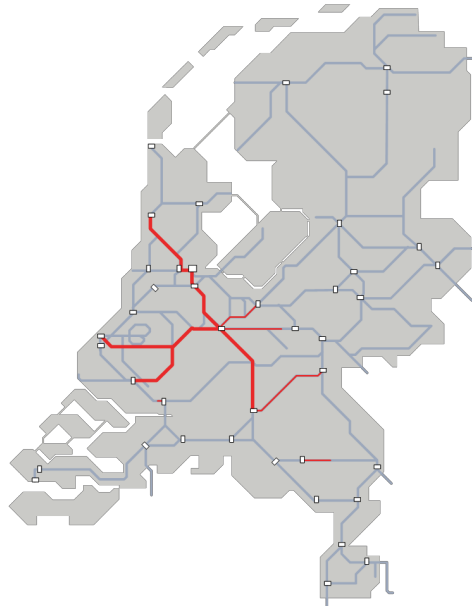
### **Ongemak voor reizigers zo klein mogelijk maken**

Hoewel we zo snel mogelijk resultaat voor de reiziger willen boeken, is de realiteit dat in 2016 ons materieeltekort nog niet is opgelost, er verbouwingen van stations plaatsvinden en ProRail hard aan de infrastructuur werkt. De reiziger zal de eerste resultaten pas vanaf 2017 merken. Sterker nog, in eerste instantie zal de reiziger juist extra hinder ondervinden. Figuur 4 laat de trajecten zien waarop we komend jaar in de spits de meeste overlast voor onze reizigers verwachten. Met name op de A2-corridor (Amsterdam – Den Bosch) zal de overlast groot zijn.

We doen er alles aan om het ongemak voor onze reizigers zo klein mogelijk te maken. Dit doen we met alternatief vervoer, begeleiding en opvang van reizigers op stations en bushaltes en duidelijke informatievoorziening. We persen alles uit de huidige capaciteit, o.a door een deel van de 1e klas tijdelijk om te zetten naar 2e klas.

We richten onze verkoopacties op trajecten en bestemmingen waar wel voldoende capaciteit is. We vragen reizigers om waar mogelijk buiten de spits te reizen. En onze eigen medewerkers mijden de spitstreinen. Waar nodig zoeken we hiervoor samenwerking met andere vervoerders.

Bij het werken aan verbeteringen is het essentieel dat we handelen vanuit grote onderlinge betrokkenheid tussen medewerkers en management. We doen dit samen en houden elkaar scherp.



*Figuur 4: Specifieke aandachtstrajecten in 2016 in de spits*

*Door materieeltekort en verbouwingen aan stations merkt de reiziger pas in 2017 de resultaten van onze verbeterplannen*

*We doen alles om het ongemak voor onze reizigers zo klein mogelijk te maken*

## 4 Focus op kernactiviteiten

Wij maken keuzes in ons vervoersaanbod in Nederland, in de stationsactiviteiten en in het vervoersaanbod in het buitenland. Hierdoor kunnen we ons beter concentreren op onze kernactiviteiten en de reiziger op 1, 2 en 3 zetten (zie hoofdstuk 2). In Appendix I beschrijven wij onze afweging van de alternatieven.

### 4.1 Vervoersportfolio Nederland

#### 4.1.1 Situatie en uitdagingen

We zijn actief geworden in regionaal vervoer (bus, tram, trein) vanuit de gedachte dat we de reiziger het beste konden bedienen als we zelf de reis van deur-tot-deur verzorgen. Zo gaan we de concessie voor de regionale spoorlijn Gouda-Alphen a/d Rijn uitvoeren en hebben wij belangen in de regionale busvervoerder Qbuzz (100%) en stadsvervoerder HTM (49%).

Samen hebben we verbeteringen ingevoerd voor de reiziger, zoals het gezamenlijke gemaksabonnement met Qbuzz en de introductie van een HTM/NS-tram waardoor de aansluiting tussen trein en tram op Den Haag CS sterk verbetert. Echter, nu wij ons concentreren op onze kernactiviteiten moeten we kritisch kijken naar onze vervoersportfolio in Nederland.

#### 4.1.2 Strategische keuze en onderbouwing

We kiezen ervoor om ons qua vervoersactiviteiten primair te richten op onze belangrijkste kernactiviteit: het leveren van treindiensten op het hoofdrailnet en de daarmee samenhangende internationale treindiensten (kernactiviteit 1). Door de binnenlandse en internationale treindiensten in samenhang te exploiteren creëren we de maximale waarde voor de reizigers en benutten we de infrastructuur optimaal. Daarom is deze integrale aanpak een essentieel element van onze strategie.

##### **Samenhang tussen de binnenlandse treindiensten op het hoofdrailnet**

Het binnenlandse vervoersaanbod op het hoofdrailnet omvat zowel de Intercity Direct (over de hogesnelheidslijn), de reguliere Intercity's als de Sprinters. De samenhang tussen deze treindiensten is groot: reizigers willen zonder gedoe met het zelfde abonnement gebruik kunnen maken van de verschillende treindiensten. Deze worden zo op elkaar afgestemd dat optimaal gebruik wordt gemaakt van de schaarse infrastructuur. Inmiddels is het bestelproces voor een grote nieuwe vloot Intercity's in volle gang. Vanaf 2021 stroomt deze nieuwe generatie Intercity's in. Deze treinen hebben een maximumsnelheid van 200 kilometer per uur en zijn geschikt voor zowel inzet op de hogesnelheidslijn als op het reguliere net. Dit biedt de potentie om ook op daarvoor geschikte trajecten op het reguliere net de snelheid te verhogen.

De marktvraag naar snel vervoer tussen de grote steden in de Randstad en de regio's is groot. Doordat de Intercity Direct een volledig geïntegreerd onderdeel is van het binnenlandse Intercity-netwerk wordt de klantwaarde en daarmee de maatschappelijke waarde van de hogesnelheidslijn gemaximaliseerd. Naast Intercity's die uitsluitend rijden over de hogesnelheidslijn (op de corridor Amsterdam - Rotterdam - Breda) komen er ook Intercity's die deels gebruik maken van de hogesnelheidslijn en deels van het reguliere net (zoals de Intercity Den Haag - Rotterdam - Breda - Eindhoven).



### **Internationale treindiensten samenhangend met het hoofdrailnet**

Bij de internationale treindiensten wordt onderscheid gemaakt in de treindiensten over (middel)lange afstand (deels of geheel over de hogesnelheidslijnen) naar Parijs, Berlijn, Frankfurt en straks Londen, de Intercity-treindiensten naar de grote steden in het nabije buitenland, zoals Antwerpen en Brussel en de regionale verbindingen over korte afstand naar bijvoorbeeld naar Aken en Luik.

De trein is voor de internationale reizigers op (middel)lange afstand een relevant en duurzaam alternatief voor de auto en het vliegtuig. De internationale treindiensten vanuit Nederland over lange afstand zijn: de Thalys naar Parijs en Lille, de ICE naar Keulen en Frankfurt, de IC Berlijn en straks de Eurostar naar Londen. Voor zover deze treindiensten gebruik maken van hogesnelheidslijnen worden treinen ingezet met een maximum snelheid van 300 kilometer per uur. NS heeft onvoldoende schaalgrootte om in dit marktsegment zelfstandig actief te zijn. Vanaf de start werken we hier al samen met de buitenlandse partners (met name SNCF en Deutsche Bahn). Deze bedrijven hebben de specifieke expertise van het 300 kilometer per uur hogesnelheidsvervoer in huis, een expertise die NS ontbeert. Doordat NS actief deelneemt in deze samenwerkingsverbanden en ook mee heeft geïnvesteerd in Thalys- en ICE-treinen zijn wij in staat om het belang van onze reizigers en van Nederland adequaat te behartigen.

De grootste internationale vervoersstroom van en naar Nederland is de verbinding met Antwerpen en Brussel in België. De IC Brussel (voormalige Benelux) van Amsterdam via Den Haag naar Antwerpen en Brussel is de belangrijkste internationale treindienst. Deze Intercity heeft zowel een internationale functie als een binnenlandse functie (binnenlandse reizigers kunnen hiervan op dezelfde wijze gebruik maken als van de overige binnenlandse Intercity's) en zal straks zowel gebruik maken van de hogesnelheidslijn als van het reguliere net. Na het uitvallen van de Fyra was de aanschaf en inzet van de internationaal veel gebruikte Traxx-locomotieven met een maximale snelheid van 160 kilometer per uur de snelste optie om weer tot een passend internationaal vervoersaanbod te komen. Op termijn is het een optie om deze te vervangen door de nieuwe Intercity's die 200 kilometer per uur rijden en geschikt zijn gemaakt om in Nederland én België te rijden. Dit biedt de potentie om de netten met de buurlanden beter te koppelen. De exploitatie van IC Brussel gebeurt gezamenlijk met de NMBS. Dat betekent wel dat we bij de keuzes die voor deze treindienst worden gemaakt zowel rekening moeten houden met de Nederlandse belangen als met de Belgische belangen.

Voor reizigers die in de grensregio's wonen houdt de mobiliteitsbehoefte niet op bij de grens. Daarom is het belangrijk om ook goede grensoverschrijdende verbindingen over korte afstand te bieden. NS participeert daarom in regionale treinverbindingen over korte afstand naar bijvoorbeeld Aken en Luik. In samenwerking met onze buitenlandse partners worden deze treindiensten waar vervoerskundig wenselijk en operationeel en financieel mogelijk verder uitgebouwd, waarbij de ambitie is om op termijn binnenlandse Intercity's te laten doorrijden naar het eerste Intercitystation over de grens.

We blijven bijdragen aan de deur-tot-deur reis (kernactiviteit 3), maar doen dit niet meer door regionaal trein-, bus- en tramvervoer zelf uit te voeren. We willen dit doen door meer samen te werken met andere vervoerders. Daarom bieden we niet meer op regionale spoorconcessies in Nederland (uitgaande van de huidige afbakening van het hoofdrailnet) en we nemen op termijn afscheid van Qbuzz.

Goede samenwerking met de grootstedelijke vervoerders is essentieel voor het deur-tot-deur aanbod aan de reizigers. Aandeelhouderschap in deze vervoerders is daarvoor niet



nodig. Binnen de bestaande contractuele afspraken met de gemeente Den Haag zal, onder andere in het kader van de mogelijke onderhandse gunning van een nieuwe railconcessie aan HTM, een heroverweging van het aandeelhouderschap van NS in HTM plaatsvinden.

De redenen voor deze keuzes zijn onder meer:

- Onze visie op onze rol in de reis van deur-tot-deur is veranderd. We willen niet alles meer zelf uitvoeren, maar de reiziger wél faciliteren om zelf de regie te nemen in zijn deur-tot-deur reis. We werken hiertoe graag intensiever samen met andere vervoerders, o.a. via nieuwe gezamenlijke initiatieven in de branche (Transport4Randstad, branchevereniging, Coöperatie TLS);
- Door onze regionale spoorconcessies en ons belang in Qbuzz zien andere vervoerders ons nu niet als onafhankelijk. Hierdoor verloopt de samenwerking soms moeizaam. Dit belemmert onze bijdrage aan de ontwikkeling van een integraal openbaar vervoeraanbod in Nederland en de reis van deur-tot-deur (kernactiviteit 3).

### 4.1.3 Uitvoering

We hebben de afgelopen jaren mogen ervaren met hoeveel passie en inzet de medewerkers van Qbuzz zich inzetten voor de reiziger. We nemen daarom niet zomaar afscheid van Qbuzz. We zetten ons in om deze medewerkers een duidelijk en goed toekomstperspectief te bieden.

Tijdstip en wijze van afscheid nemen van Qbuzz onderzoeken wij nog. Het staat buiten kijf dat we als staatsdeelneming hiervoor een zuiver proces hanteren, zowel met het oog op mededinging als op de medewerkers. Vanuit het belang van een solide marktpositie en een gezond toekomstperspectief behoudt Qbuzz vanzelfsprekend de ondernemingsruimte om mee te doen bij aanbestedingen van regionaal vervoer.

*Tijdstip en wijze van afscheid nemen van Qbuzz zijn nog onderwerp van onderzoek*

Voor de regionale spoorconcessie (Gouda – Alphen a/d Rijn) geldt dat we ons houden aan alle bestaande afspraken. We voeren de concessie uit vanaf de startdatum (eind 2016) tot en met de einddatum (eind 2031).

## 4.2 Stations

### 4.2.1 Situatie en uitdagingen

Stations zijn de toegangspoorten tot dorpen en steden en dikwijls een karakteristiek onderdeel van het stadsbeeld. Vervoerders willen voor hun reizigers en medewerkers een station met goede en toegankelijke diensten.

En reizigers willen het liefst stations van wereldklasse. Waar het veilig en comfortabel is. Waar zij gemakkelijk kunnen overstappen op trein, bus of metro, of een fiets kunnen lenen.

*De reiziger wil op stations soepele, gemakkelijke aansluitingen en een veilig en comfortabel verblijf*

De combinatie van al deze diensten op stations noemen wij het waardebod voor de reiziger (zie figuur 5).



Figuur 5: Beloften aan de reiziger ten aanzien van stations ('waardebod')

Het station is een cruciale schakel in de deur-tot-deur reis: stations bepalen voor een belangrijk deel (25%) hoe reizigers de treinreis ervaren. Stations bieden vier typen voorzieningen:

- *Transfervoorzieningen*: route van de openbare weg tot de instap in de trein en alle basisvoorzieningen die de reizigers daarbij nodig hebben (liften, roltrappen, bewegwijzering, bankjes, (basis)wachtruimte, reisinformatie trein, etc.);
- *Ketenvoorzieningen*; voorzieningen voor de reis naar en vanaf het treinstation: fiets parkeren (eerste 24 uur gratis), OV-fiets, auto parkeren, kiss & ride, taxistandplaatsen, zonetaxi, voorplein, busstation, etc.;
- *Verblijfsvoorzieningen*: toiletten, bagagekluisen, actuele informatie over aansluitingen, wifi en 4G, comfortabele wachtruimtes, ontmoetingspunt, etc.;
- *Commerciële voorzieningen*; aanbod van retail (food, non-food) en horeca van hoge kwaliteit en met veel diversiteit. Deels exploiteert NS deze commerciële voorzieningen nu zelf (ca. 40-50%), deels gebeurt dit door derden. Graag geven we ruimte aan lokale ondernemers, zoals Dudok en de Feyenoord-fanshop op Rotterdam CS.

Een optimale balans vinden tussen al deze voorzieningen vereist expertise en ervaring. Dankzij de commercie kunnen we minder drukke stations aantrekkelijk houden voor de reiziger (keten, verblijf) en tegen lagere kosten. Reizigers willen eveneens relevante, aantrekkelijke winkels (commercie), maar zij willen er niet over struikelen als ze hun aansluiting willen halen (transfer).

Daar komt bij dat stations complex zijn door een gedeeld eigenaarschap (ProRail, NS<sup>3</sup>) en een groot aantal belanghebbenden, zoals vervoerders en (regionale) overheden. Dit leidde

*Stations bieden vier typen voorzieningen: transfer, keten, verblijf en commercie*

*ProRail en NS werken intensief samen om aantrekkelijke en comfortabele stations te bieden aan de reiziger*

<sup>3</sup> ProRail heeft economisch eigendom van de Railverkeers- en vervoersinfrastructuur (RVVI), grofweg de perrons. NS heeft juridisch en economisch eigendom van de Gemengde Infrastructuur (GI), grofweg de stationsgebouwen.

in het verleden tot verwarring: wie doet wat, wie is waarop aanspreekbaar? De belanghebbenden op de stations waren vaak druk met elkaar, in plaats van met de reiziger.

Daarom hebben we in 2013 met ProRail de handen ineengeslagen. Samen ontwikkelden we een visie op aantrekkelijke en comfortabele stations<sup>4</sup>. Dit legt de basis voor een evenwichtig management van stations, waarbij het belang van de reiziger voorop staat. Zo waarborgen we samen de balans tussen de voorzieningen (transfer, keten, verblijf en commercie). Een concreet resultaat van de samenwerking is een plan voor de herontwikkeling van station Amsterdam-Zuid, waardoor er betere voorzieningen komen tegen lagere kosten.

Ten aanzien van stations hebben we als NS twee rollen. We leveren voorzieningen aan vervoerders (voor hun reizigers en voor hun personeel) en zijn tegelijkertijd zelf vervoerder. Dit stelt extra eisen aan onze organisatie-inrichting en werkwijzen.

*We leveren voorzieningen aan vervoerders en zijn zelf vervoerder. Dat stelt extra eisen.*

## 4.2.2 Strategische keuze en onderbouwing

Net zoals bij onze andere kernactiviteiten richten we ons bij stations op die activiteiten waar wij de meeste waarde kunnen leveren voor de reizigers. We werken daarbij voor alle spoorvervoerders in Nederland. Voor stations betekent dit het bewaken van de juiste balans tussen de verschillende functies (transfer, keten, verblijf, commercie), in nauwe samenwerking met ProRail. Vanuit die gedachte hebben we onze activiteitenportfolio kritisch bekeken en kiezen we voor een scherpere focus.

Dit houdt in dat we:

- *Aan de markt laten wat de markt inmiddels ook kan.* NS Stations heeft de afgelopen jaren retailformules ontwikkeld die inmiddels door commerciële partijen uitgevoerd kunnen worden. Wij kunnen door het uitgeven in concessie voldoende regie houden om de juiste balans tussen de verschillende stationsfuncties te behouden<sup>5</sup>. Inmiddels exploiteren private partijen 8 retailformules (5 non-food, 3 food) en de eerste resultaten lijken positief. Eind 2016 gaan we evalueren. Wij zetten dit beleid de komende jaren voort, indien het belang van de reiziger niet in het geding komt en de financiële resultaten er niet onder lijden. Formules die van direct belang zijn voor de reizigers blijven wij zelf doen. Hieronder vallen de Kiosk en de stationshuiskamers waar wij onder andere informatie en service bieden aan de reizigers, ook op onrendabele locaties en tijdstippen.
- *Vastgoedposities afbouwen.* We richten ons op de transfer-, keten-, verblijf- en commerciële voorzieningen voor de reiziger. Alle vastgoed dat daar niet dienstbaar aan is wordt de komende jaren in principe afgestoten. Dat doen we op een zorgvuldige wijze om maximale waarde te creëren.
- *Activiteiten buitenlandse retail afbouwen.* Het exploiteren van retail in het buitenland biedt geen waarde voor de Nederlandse reiziger. Daarom bouwen we deze activiteiten af.

*We nemen grotendeels afscheid van retailexploitatie en van vastgoed dat niet dienstbaar is aan de transfer-, keten-, verblijf- of commerciële voorzieningen voor de reiziger*

Dit geeft ons meer focus op onze belangrijke activiteiten op stations zoals  
(1) het realiseren van gastvrije stations: op ieder station een gastheer/-vrouw,  
(2) het realiseren van de 7 basisvoorzieningen voor onze reizigers (waaronder 10 stations-

<sup>4</sup> De Lange Termijn Spooragenda (LTSA) is het uitgangspunt en de waarborg van deze gedeelde visie.

<sup>5</sup> We blijven zelf wel nieuwe concepten ontwikkelen omdat wij daarmee het verschil kunnen maken ten opzichte van andere marktpartijen. Op het moment dat een nieuw concept succesvol is, zullen we weer overwegen om de uitvoering van het concept over te dragen

huiskamers en 125 beschutte wachtruimtes), (3) het voeren van de regie over het commerciële aanbod, (4) het ontwikkelen van stationsgebieden en (5) het doorzetten van het samenwerkingsverband met ProRail en NS in de LTSA Stationsalliantie.

Om onze positie als dienstverlener en vervoerder op stations minder kwetsbaar te maken, gaan we ons extra inzetten voor eerlijke en open concurrentieverhoudingen. We willen een gelijk speelveld waarborgen en daarom gaan we op een aantoonbare, ruimhartige en geloofwaardige manier voldoen aan de nieuwe Spoorwegwet en de Mededingingswet. We nemen de volgende maatregelen:

- We bieden onze diensten non-discriminatoire aan onder andere door het samen met ProRail creëren van één aanspreekpunt voor contractaanvragen vanuit andere vervoerders en overheden. En wij voeren standaardcontracten in;
- We berekenen de prijzen voor onze diensten via de juiste kostprijs+- methode, die zodanig gedocumenteerd is dat deze 'auditable' is.
- We bieden onze diensten transparant aan, bijvoorbeeld door op de website stations.nl de formeel gedefinieerde diensten, contactpersoon, voorwaarden, en prijsopbouw te publiceren;
- We continueren gescheiden boekhoudingen tussen NS Stations en andere NS-onderdelen;
- We waarborgen onafhankelijke besluitvorming, onder andere doordat het vervoersbedrijf niet aan tafel zit bij besluitvorming over dienstverlening van NS Stations aan derden.
- We zijn de dialoog met de ACM gestart om te komen tot een concretisering van de eisen die de ACM hanteert bij de ex ante toetsing van de aanpak die wij volgen.

Dit is niet een eenmalig pakket aan maatregelen. We houden doorlopend de vraag voor ogen wat we kunnen doen om een gelijk speelveld mogelijk te maken. Waar nodig nemen we aanvullende maatregelen. Vanuit de Raad van Bestuur ziet de nieuw aangestelde Directeur Risicobeheersing hier op toe.

Ten slotte verstevigen we de onafhankelijke positie van NS Stations met onze portfoliokeuzes, omdat NS niet meer concurreert met andere vervoerders op regionale spoor- en busconcessies in Nederland.

Er is vanuit de politiek geopperd dat er alternatieve modellen zijn die mogelijk beter zijn voor Nederland. Die hebben we aandachtig bestudeerd (zie Appendix I). Onze conclusie luidt dat de reiziger de meeste baat heeft bij stations in één hand en dat de huidige samenwerking tussen ProRail en NS de reizigersbelangen het beste waarborgt.

*We voldoen aantoonbaar, ruimhartig en geloofwaardig aan de vereisten voor een gelijk speelveld*

*Onze portfoliokeuzes verstevigen de onafhankelijke positie van NS Stations*

## 4.3 Vervoersportfolio buitenland

### 4.3.1 Situatie en uitdagingen

Via dochteronderneming Abellio verzorgen we trein- en busvervoer in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland. Daar hebben we drie redenen voor:

- *Prepare*: Dankzij de ervaring die Abellio opdoet met biedingen in geliberaliseerde markten kunnen we ons voorbereiden op een eventuele aanbesteding van het Nederlandse hoofdrailnet in de toekomst. Door onze buitenlandse activiteiten

*We doen ervaring op met concessies in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland, waarvan de Nederlandse reiziger kan profiteren*

kunnen we aantonen dat we over brede en diverse operationele ervaring beschikken, waardoor we meer kans maken aanbestedingen te winnen.

- *Learn*: Abellio leert lessen in het buitenland, die wij kunnen gebruiken om de kwaliteit voor de Nederlandse reiziger te verbeteren. Ook kan onze Nederlandse organisatie leren van de efficiëntie en ondernemende cultuur van Abellio.
- *Earn*: Abellio maakt winst op haar activiteiten, die terugvloeit naar NS Groep en zo ten goede komt aan de Nederlandse reiziger. Zo maken we onze spoor kennis en -ervaring uit Nederland te gelde in het buitenland.

Naast de drie strategische doelen is een belangrijke voorwaarde dat risico's van Abellio beheersbaar zijn. Net als onze aandeelhouder willen wij beperkte risico's lopen op ons geïnvesteerd kapitaal in Abellio. We zijn voortdurend in overleg met Abellio en onze aandeelhouder om de risico's te beheersen.

De resultaten van deze strategie zijn tot op heden gemengd. Op het doel *Prepare* laat Abellio de beste resultaten zien. Abellio heeft sterke bidteams opgebouwd en daarmee de afgelopen jaren enkele aantrekkelijk vervoersconcessies gewonnen (zoals ScotRail en Greater Anglia in het Verenigd Koninkrijk en Saale-Thüringen-Südharz in Duitsland) die succesvol in uitvoering zijn. Het doel *Learn* kan beter worden ingevuld. Bij de opbouw van de marktposities in het buitenland hebben wij effectief de Nederlandse spoorweg kennis en -ervaring ingezet. De Nederlandse treinreizigers hebben echter nog beperkt profijt gehad van onze ervaringen in het buitenland. De organisatie stond nog onvoldoende open voor buitenlandse lessen over de mogelijkheden om de dienstverlening te verbeteren of de efficiency te vergroten. Abellio kan op haar beurt meer inspanning leveren om geleerde lessen over te dragen en relevant te maken in de Nederlandse context. Ook de financiële prestaties zijn vooralsnog gemengd. Tot en met 2011 maakte Abellio winst en droeg het bij aan ons resultaat. In 2012 en 2013 was er een verlies door verkoop van verlieslatende buslijnen en investeringen in nieuwe concessies. Na een licht positief resultaat in 2014 maakt Abellio in 2015 weer substantiële winst. De verwachting is dat dit positieve bedrijfsresultaat zich in de komende jaren structureel voortzet.

*Met de strategie 'gerichte groei' zijn wij voorbereid op een aanbesteding van het hoofdrailnet, leren wij lessen, maken we winst en beheersen wij risico's*

### 4.3.2 Strategische keuze en onderbouwing

Wij kiezen voor gerichte groei van Abellio. Gerichte groei houdt in dat Abellio biedt op concessies in een beperkt aantal geliberaliseerde markten in Europa (zoals het Verenigd Koninkrijk en Duitsland) en alleen op treinconcessies<sup>6</sup>.

*Prepare*: Door gericht te blijven bieden op treinconcessies in Europa, versterken we de biedingscapaciteiten voor een eventuele aanbesteding van het hoofdrailnet. Ook hebben we voldoende internationale ervaringen om in een aanbesteding aan te tonen dat we concessies succesvol kunnen uitvoeren. Daarmee leveren wij een bijdrage aan de continuïteit van NS. Zolang de Nederlandse politiek de optie van liberalisering van het spoor open laat, bereiden we ons voor op alle mogelijke scenario's.

*Learn*: Abellio is een slagvaardig en klantgericht bedrijf dat in markten met concurrentie succesvol is. De kennis en ervaring van Abellio kan NS in Nederland helpen om dienstverlening aan de reizigers verder te verbeteren en de benodigde efficiencyverbetering

*Wij stellen samen met Abellio een leerprogramma op en wisselen medewerkers strategisch uit*

<sup>6</sup> Met uitzondering van busconcessies in het Verenigd Koninkrijk: bestaande activiteiten zijn winstgevend en selectieve biedingen dragen bij aan waardebehoud.



te realiseren. Verder is het goed voor de medewerkers in Nederland als ze ervaring op kunnen doen in het buitenland. De mogelijkheid om in het buitenland te kunnen werken maakt ons ook een aantrekkelijkere werkgever, die in staat is talent aan te trekken.

*Earn:* Gerichte groei zorgt ervoor dat we structurele winst kunnen realiseren tegen beheersbare risico's.

*Risicobeheersing:* Door te kiezen voor gerichte groei in een beperkt aantal landen (zoals het Verenigd Koninkrijk en Duitsland) houdt Abellio de risico's overzichtelijk en beheersbaar. Abellio heeft ervaring in deze markten en kent daarom de risico's. De buitenlandse activiteiten mogen de Nederlandse activiteiten vanzelfsprekend op geen enkele manier in gevaar brengen.

NS is met deze strategische keuzes overigens niet uniek in Europa. De meeste andere grote staatsspoorwegbedrijven waaronder Deutsche Bahn en SNCF zijn al geruime tijd actief in geliberaliseerde markten over de grens en doen mee aan aanbestedingen van spoor- en busvervoer, ook in Nederland.

In Appendix I beschrijven wij onze afweging van alternatieve strategieën.

### 4.3.3 Uitvoering

Om meer te leren van Abellio en de risico's te beheersen, nemen we de volgende maatregelen.

- *Learn:* Wij stellen samen met Abellio een leerprogramma op om lessen op een structurele manier uit te wisselen. Daarnaast wisselen we medewerkers strategisch uit tussen NS en Abellio. Een van de activiteiten in 2016 is een benchmark door een gezamenlijk team van Abellio en NS Reizigers: op basis van de ervaringen van Abellio onderzoeken zij welke (andere) mogelijkheden er zijn voor NS om de commerciële, operationele en financiële prestaties op het hoofdrailnet te verbeteren.
- *Risicobeheersing:* In overleg met de aandeelhouder scherpen wij samen met Abellio het risicomanagement aan. Wij gaan methodieken hanteren die risico's zo getrouw en realistisch mogelijk weergeven en we gaan die risico's zo goed mogelijk mitigeren. Daarnaast blijven we samen met Abellio zorgen voor voldoende waarborgen in risicomanagement.

## 5 Beter handelen vanuit publieke waarden

In de vorige hoofdstukken beschreven we *wat* we gaan doen: beter presteren op het hoofdrailnet en meer aandacht besteden aan onze kernactiviteiten. Nu zetten we uiteen *hoe* we te werk willen gaan. We willen beter handelen vanuit publieke waarden; we beheersen risico's, zijn transparant, borgen een gelijk speelveld en werken constructief samen als een betrouwbare partner. En bovenal willen we ruimhartig voldoen aan wet- en regelgeving.

In dit hoofdstuk beschrijven wij welke specifieke lessen wij trekken uit het Fyra-debacle en de onregelmatigheden rondom de aanbesteding in Limburg. Ook zetten wij uiteen welke cultuurverandering noodzakelijk is om beter te handelen vanuit publieke waarden.

### 5.1 Lessen uit het Fyra-dossier en het borgen van risico's van complexe projecten

#### 5.1.1 Situatie en uitdagingen

Door het debacle met de Fyra stond de reiziger in de kou. Zo luidt de conclusie van de Parlementaire Enquête Commissie. Die conclusie is terecht. De reiziger kreeg niet wat hem was beloofd.

Het komt er nu op aan dat we zo snel mogelijk een alternatief bieden op de hogesnelheidslijn. Ook de kritiek dat de reiziger meer verdient op de hogesnelheidslijn dan wat in de concessie is afgesproken, trekken wij ons aan.

Analyse van het Fyra-dossier bracht een aantal specifieke problemen rond materieelinkoop aan het licht. Zo werkten de betrokken bedrijfsonderdelen onvoldoende samen. Daarnaast consulteerden we marktpartijen onvoldoende en verzuimden we een plan te maken waarop we konden terugvallen.

*Het Fyra-dossier bracht problemen aan het licht met materieelinkoop en besturing*

Ook kwamen problemen van meer structurele aard bloot te liggen. Zo worden belangrijke besluiten soms niet op het juiste niveau in de organisatie genomen. Het zicht van de top op belangrijke keuzes en risico's is soms onvoldoende. Samenwerking laat vaak te wensen over.

#### 5.1.2 Oplossingsrichtingen

Wij zijn volop aan de slag gegaan met de lessen uit de Fyra. Allereerst hebben deze lessen geleid tot deze strategische heroriëntatie van NS. De strategische keuzes zijn er mede op gericht om een gang van zaken zoals bij de Fyra te voorkomen:

- *NS heeft twee doelen*: een maatschappelijk doel en een bedrijfsmatig doel. Als er spanning is tussen het reizigersbelang en het bedrijfsbelang kiezen wij voor de reiziger. Natuurlijk houden wij daarbij oog voor de bedrijfsmatige gevolgen.
- *Focus op drie kernactiviteiten*: leveren van treindiensten op het hoofdrailnet, zorgen voor stations en bijdragen aan de deur-tot-deur reis;
- *Afbouw van activiteiten die niet tot onze kernactiviteiten behoren*: afscheid nemen van Qbuzz, niet meer bieden op regionale vervoersconcessies, grotendeels afscheid nemen van exploitatie van retail op de stations en verkoop van alle



vastgoed dat niet dienstbaar is aan de transfer-, keten-, verblijf- of commerciële voorzieningen voor de reizigers.

- *Consequent handelen vanuit publieke waarden*: risico's beheersen, transparant zijn, een gelijk speelveld waarborgen en constructief samenwerken als betrouwbare partner.

Daarnaast zetten we ons volledig in om een goed vervoersaanbod te bieden op de hogesnelheidslijn. We pakken de problemen met uitval van treinen aan en werken aan stapsgewijze kwaliteitsverbeteringen. Verder doen we een verkennend onderzoek naar alternatieven om de verbinding naar België te versnellen. We werken eerst aan minder uitval, daarna aan verhoging van frequentie.

We hebben de problemen rond materieelinkoop aangepakt. Eén programmamanager betreft alle relevante NS-afdelingen bij het inkoopproces. Deze programmamanager rapporteert aan de CFO. Ook consulteren we leveranciers over haalbaarheid en kosten van diverse materieelopties, zodat we geen onrealistische eisen stellen, maar kiezen voor 'bewezen technologie'. We zorgen nu altijd voor een gedegen terugvaloptie bij de instroom van nieuw materieel. Bij afwezigheid van een terugvaloptie stellen we de introductie van nieuwe treinen in de dienstregeling uit. Het leasen van nieuwe treinen voor het hoofdrailnet vindt nu plaats vanuit Nederland.

*Wij hebben de problemen rond materieelinkoop aangepakt*

Verder werken we aan de aanpak van dieperliggende problemen:

- Om de integrale besluitvorming te verbeteren gaan wij verantwoordelijkheden scherp formuleren en brengen we besluiten met belangrijke afwegingen en risico's op de tafel van de Raad van Bestuur.
- Complexe projecten gaan wij strakker en actiever managen. We maken risico's en het kritieke pad naar succes inzichtelijk. Dit inzicht is nodig op alle betrokken organisatieniveaus, zodat we tijdig kunnen bijsturen en ingrijpen.
- Voor beter samenwerken gaan we maatregelen nemen, beschreven in paragraaf 3.2 onder "Doorbreken van kolommen".

*Bij complexe projecten nemen wij besluiten op het juiste niveau, gaan wij strakker managen, en werken we beter samen*

## 5.2 Lessen uit het Limburg dossier en het borgen van een gelijk speelveld

### 5.2.1 Situatie en uitdagingen

Al ruim vóór de verzelfstandiging in 1995 was er spanning tussen onze maatschappelijke en bedrijfsmatige doelen. Deze spanning nam toe toen meerdere spoorvervoerders van de infrastructuur en de stations gebruik gingen maken en wij zelf gingen meebieden op het regionale vervoer in Nederland.

De ACM heeft vastgesteld dat de waarborgen voor een gelijk speelveld momenteel nog onvoldoende aansluiten bij de eisen vanuit de Mededingingswet. De nieuwe Spoorwegwet die begin december 2015 van kracht is geworden, stelt nieuwe eisen op dit gebied. Het ruimhartig voldoen aan wet- en regelgeving is voor ons van wezenlijk belang. Dat zal een positief effect hebben op de manier waarop we diensten aan andere vervoerders aanbieden.

Mede naar aanleiding van de gebeurtenissen in Limburg heeft onderzoeksbureau Alvarez & Marsal een adviesrapport opgesteld met aanbevelingen om de governance, risk en

compliance en integriteit binnen onze organisatie te verbeteren. Wij hebben de aanbevelingen in dit rapport overgenomen en hebben een plan van aanpak opgesteld om deze uit te voeren.

We willen voldoen aan de scherpste voorwaarden van *good governance*. Hiervoor brengen we veranderingen aan in onze structuur, procedures en ons gedrag.

## 5.2.2 Oplossingsrichtingen

Nu we teruggaan naar onze kernactiviteiten en ons concentreren op het hoofdrailnet, wordt het waarborgen van compliance en een gelijk speelveld een stuk eenvoudiger. We bieden niet meer op regionale spoorconcessies en nemen op een goede manier afscheid van Qbuzz.

Daarmee zijn we er nog niet. Ook als we op regionaal bus- en spoorvervoer niet concurreren met vervoerders die van onze diensten gebruikmaken, kan nog altijd de schijn van bevoordeling optreden. Die schijn willen we wegnemen door aantoonbaar, ruimhartig<sup>7</sup> en geloofwaardig aan de nieuwe Spoorwegwet en de Mededingingswet te voldoen. Hiertoe voeren we een pakket aan maatregelen door zodat we diensten voor andere vervoerders non-discriminatoir en transparant aanbieden tegen kostprijs+-prijzen. Dit doen we met gescheiden boekhouding en onafhankelijke besluitvorming. Deze maatregelen gelden niet alleen voor NS Stations (zie paragraaf 4.2), maar ook voor NS Reizigers (o.a. kaartjesautomaten) en NedTrain (o.a. onderhoudsdiensten, wasstraten).

*We voeren maatregelen uit om ruimhartig aan de nieuwe Spoorwegwet en de Mededingingswet te voldoen*

Daarnaast verwerken we in de interne processen de aanbevelingen van Alvarez & Marsal over het borgen van een gelijk speelveld. Zo starten we een programma over informatiebewustzijn en -beveiliging. Ingehuurde medewerkers gaan we nauwkeuriger screenen. We scherpen procedures aan rondom vertrouwelijkheid, dataveiligheid en documentmanagement.

De maatregelen om aan de nieuwe Spoorwegwet en de Mededingingswet te voldoen zijn grotendeels al effectief per 1 december 2015. Tegelijkertijd werken we aan aanpassingen in onze organisatiestructuur waarin het borgen van een gelijk speelveld een nadrukkelijke rol speelt. We verwachten dat deze structuur in het voorjaar zijn beslag krijgt. De uitvoering van de verbeterpunten van Alvarez & Marsal zetten we door in 2016.

## 5.3 Noodzakelijke gedragsverandering

### 5.3.1 Situatie en uitdagingen

De gebeurtenissen rond de Fyra en de aanbesteding in Limburg legden dieperliggende problemen in ons gedrag bloot. We handelden niet genoeg vanuit het maatschappelijke belang. Ook luisterden we niet altijd naar afwijkende signalen binnen de organisatie.

Bovendien waren we in de samenwerking met andere partijen regelmatig te sterk gericht op onze eigen doelen, zoals het maximaliseren van de omzet of het beschermen van de hoofdrailnetconcessie. Dikwijls reageerden we defensief en argwanend op nieuwe

<sup>7</sup> Dat wil zeggen: bij twijfel over interpretatie van de wet stellen we het maatschappelijk belang voorop.

ontwikkelingen in het openbaar vervoer, in plaats van deze te omarmen in het reizigersbelang. Het was daardoor niet altijd gemakkelijk om met ons samen te werken.

### 5.3.2 Oplossingsrichtingen

In lijn met de aanbevelingen van Alvarez & Marsal gaan we beter sturen op gedrag (*compliance*) en geven we meer aandacht aan risico's. We hebben in de Raad van Bestuur een derde statutaire bestuurder benoemd met *governance*, risicobeheersing en *compliance* in haar portefeuille (Directeur Risicobeheersing). Het voorkomen van integriteitsinbreuken is cruciaal. Daarvoor stellen we een nieuw reglement met bevoegdheden op en verbeteren we de taakomschrijving van onze *compliance officers*. We hebben een nieuwe gedragscode opgesteld. Ook vergroten we de bekendheid van medewerkers met de klokkenluidersregeling, fraudebeleid en klachtenregeling. Ten slotte krijgen integriteit en het handelen volgens deze gedragscode een prominente plaats in de prestatiebeoordelingscriteria van alle directeuren, managers en werknemers. Bij overschrijdingen grijpen wij in.

De nieuwe Directeur Risicobeheersing ziet toe op de noodzakelijke veranderingen. Zij krijgt de ruimte om problemen bij de wortel aan te pakken om daarmee de noodzakelijke gedragsverandering te realiseren.

Afwijkende signalen binnen de organisatie nemen we voortaan serieuzer. Daarom zorgen we ervoor dat bij belangrijke besluiten mensen met verschillende gezichtspunten aan tafel zitten. Het motto wordt 'altijd de juiste personen aan tafel'. Verder laten we blijken dat we dwarskijken waarderen.

Met onze partners gaan we beter en transparanter samenwerken waarbij het belang van de reiziger voorop staat. Gedrag dat niet gericht is op samenwerking in het belang van de reiziger accepteren we niet langer. We benaderen andere vervoerders niet als concurrent, maar als partners om de reiziger optimaal te bedienen. We stellen ons constructief op naar overheden en andere belanghebbenden.

We willen open communiceren met alle belanghebbenden over onze afwegingen en intenties. We informeren hen tijdig als we doelstellingen niet lijken te gaan halen. We doen niet langer beloftes die we niet kunnen nakomen. In het bijzonder willen we transparant zijn naar onze concessieverlener (het ministerie van Infrastructuur en Milieu) en aandeelhouder (het ministerie van Financiën).

Verder zetten we succesvolle vormen van samenwerking, zoals met ProRail, met kracht door. Het lopende programma Beter en Meer laat zien welke operationele verbeteringen mogelijk zijn als we goed samenwerken. We werken dan allebei vanuit onze eigen expertise, maar met een gezamenlijk doel: een beter product voor de reiziger.

*We hebben een nieuwe directeur benoemd, die toeziet op de noodzakelijke gedragsverandering*

*We werken constructiever samen met onze partners en communiceren transparanter*



## 6 Vergroten executiekracht

In het voorgaande beschreven we dat een transformatie van onze organisatie nodig is om onze doelen te bereiken. Die kunnen we alleen succesvol doorvoeren als we onze executiekracht vergroten. Plannen op papier moeten we omzetten in zichtbare verbeteringen. Dit vraagt om veranderingen in *hoe* we werken. Hierin worden de volgende dimensies onderscheiden: leiderschap en besturing, organisatiestructuur, verbeteraanpak, medewerkers en teams, en prestatiegerichte cultuur. Als we onze bestuurskracht willen vergroten, moeten we in al deze opzichten veranderen.

### 6.1 Leiderschap en besturing

In de manier van leiderschap en de besturing van onze organisatie zijn aanpassingen nodig, die we samen (management en medezeggenschap) uitwerken.

- De Raad van Bestuur gaat in gezamenlijkheid en nog directer sturen op de prestaties op het hoofdrailnet.
- We maken zo nodig aanpassingen in de bemensing van de top van de organisatie als de vaardigheden ontbreken om de transformatie in eensgezindheid te leiden.
- We expliciteren verantwoordelijkheden, bijvoorbeeld voor het maken van een uitvoerbare dienstregeling.
- We doorbreken kolommen door meer integraliteit in de operationele sturing op procesketens met landelijke procestafels en regionale ketenoverleggen.
- We rekenen af op samenwerking: er zijn óók gedeelde verantwoordelijkheden en prestatie-indicatoren. We maken expliciet wat ieders verwachte bijdrage is aan het gezamenlijk resultaat.
- Belangrijke afwegingen met grote risico's maken we op het niveau van de Raad van Bestuur.

### 6.2 Organisatiestructuur

Onze organisatie is te gefragmenteerd. De bedrijfsonderdelen die historisch zijn ontstaan, dragen slechts een deel van de verantwoordelijkheid voor ons product. Daarmee zijn zij verworpen tot kolommen. Weinig medewerkers hebben zicht op het geheel. We gaan daarom voorkomen dat problemen tussen bedrijfsonderdelen of tussen NS en ProRail invallen. Verantwoordelijkheden gaan wij beter beleggen. Daardoor kunnen wij ook een dienstregeling ontwerpen die beter uitvoerbaar is.

Het komt er nu op aan de eenvoud en het overzicht in onze organisatie terug te brengen. Onze uitgangspunten zijn:

- *Minder kolommen:* onze organisatiestructuur maakt het mogelijk om integraal op prestaties en grote projecten te sturen.
- *Minder lagen:* onze structuur wordt platter waardoor er minder afstand bestaat tussen de top van de organisatie en de werkvloer.
- *Eenduidige rollen:* we vermijden het hebben van twee petten, onduidelijke loyaliteiten en versnipperde verantwoordelijkheden.

*We brengen eenvoud en overzicht in onze organisatie door minder kolommen, minder lagen, en eenduidige rollen hebben*

Een eenvoudiger organisatie verhoogt de executiekracht en bevordert de onderlinge betrokkenheid tussen medewerkers en leidinggevenden. We passen de



organisatiestructuur geleidelijk aan en beginnen bij de top. We verwachten hierover begin 2016 een besluit te nemen.

### 6.3 Verbeteraanpak

Er zijn veel goede ideeën over hoe het beter kan. We starten talloze projecten en initiatieven met veel enthousiasme en goede wil. Maar die leveren uiteindelijk te weinig op. We hebben moeite om de plannen op papier om te zetten in zichtbare resultaten. We maken goede initiatieven niet af en zelfs als een lokale *pilot* succesvol is, aarzelen we bij de opschaling naar het landelijk niveau. Hier wreekt zich dat de werkelijke oorzaken van problemen niet altijd bekend zijn. Dat maakt het lastig om een idee of initiatief op waarde te schatten. We kunnen daarom niet goed prioriteiten stellen.

We nemen daarom een aantal maatregelen:

- We brengen het aantal verbeterprojecten terug door een strakker portfolio-management. De projecten die we uitvoeren zijn direct gekoppeld aan onze strategie, doelstellingen en prestatie-indicatoren.
- De verantwoordelijkheid voor verbetering ligt altijd in de lijnorganisatie.
- We nemen de tijd voor een grondige diagnose voordat we verbeteren. Daarvoor gebruiken we bijvoorbeeld de *Lean* methode. Vervolgens meten we de gerealiseerde verbetering en sturen bij waar nodig.
- We testen niet alleen de oplossingen, maar ook het opschalen. Zo zorgen we ervoor dat succesvolle pilotprojecten worden uitgebreid naar de hele organisatie.
- In de uitvoering van de projecten gaan we meer vooruitkijken. We begrijpen de onderlinge afhankelijkheden beter en signaleren het vroegtijdig als het kritieke pad in gevaar komt. Zo kunnen de lijnverantwoordelijken projecten tijdig bijsturen.
- We richten ons op een verbetering van de werkprocessen, de drager van de benodigde verandering. Daarbij passen we processen aan om de regelruimte voor vakmensen te vergroten. Zo zijn zij beter in staat om zaken met anderen binnen en buiten het bedrijf aan te pakken en op te lossen.

*We nemen maatregelen in onze verbeteraanpak waardoor we plannen omzetten in zichtbare resultaten*

### 6.4 Medewerkers en teams

We staan voor een grote opgave. Daar kunnen we alleen in slagen als we de kennis, de kracht en het talent van de medewerkers goed gebruiken.

- We maken beter gebruik van ideeën op de werkvloer. We willen weten wat er speelt, welke frustraties medewerkers ervaren en waar verbeteringen mogelijk zijn. We maken snel een inhaalslag en maken dit daarna een continu proces.
- Op alle niveaus vormen we gemotiveerde teams met een duidelijke opdracht, heldere teamnormen en een prestatiedialoog. Deze teams bevatten een goede balans qua achtergrond, kennis en persoonlijkheden.
- Het zorgvuldig en betrouwbaar samenwerken met de medezeggenschap is in deze transformatie essentieel. De bestuurders besteden veel aandacht aan het continu afstemmen van zowel proces als inhoud.

*We maken beter gebruik van ideeën op de werkvloer*

### 6.5 Prestatiegerichte cultuur

In het vorige hoofdstuk beschreven we de gedragsverandering gericht op handelen vanuit publieke waarden. Ook de noodzaak om onze executiekracht te vergroten stelt eisen aan ons gedrag. We richten ons op beter samenwerken in combinatie met meer eigenaarschap. Hierbij hanteren we de volgende uitgangspunten:



- We maken heldere en reële beloften, zowel intern als extern. We komen onze beloften na.
- We maken verwachtingen expliciet en maken individuele en gezamenlijke prestaties zichtbaar. We verbinden duidelijke consequenties aan zowel goed als ondermaats presteren.
- We richten onze processen zodanig in dat we daarmee op gewenst gedrag kunnen sturen.
- Medewerkers krijgen de ruimte om eigenaarschap te tonen en effectief samen te werken. Zo worden ze beter in staat initiatief te nemen en problemen op te lossen.
- We concretiseren onze gewenste cultuur in duidelijk beschreven gedragingen.
- We spreken elkaar actief aan als gedrag strijdig is met onze kernwaarden

*Medewerkers krijgen de ruimte om eigenaarschap te tonen en effectief samen te werken*

De transformatie vormt de komende jaren een grote opgave voor onze organisatie. We zetten alles op alles om onze doelstellingen voor 2019 op klanttevredenheid, operationele prestaties en rendement te realiseren. Het hernieuwd bewustzijn van onze doelen en de blik op de reiziger geeft ons energie om voortvarend aan de slag te gaan.



## Validatie door The Boston Consulting Group (BCG)

NS is in het voorjaar van 2015 een proces ingegaan van strategische heroriëntatie. BCG heeft tussen 20 oktober en 27 november 2015 een validatie gedaan op de uitkomsten van die strategische heroriëntatie, zoals beschreven in de strategienotitie 'Spoorslags beter'.

BCG heeft de voorgenomen richtingskeuzes gevalideerd. Dit hebben we gedaan op drie niveaus:

- beoordeling afwegingskader, per onderwerp;
- beoordeling toepassing van afwegingskader, per onderwerp;
- toetsing consistentie over onderwerpen (zowel afwegingskader zelf, als toepassing ervan).
- We hebben ons hierbij deels gebaseerd op bestaande documentatie en deels aanvullend onderzoek gedaan (interviews, aanvullende analyses).

De keuzes in deze strategienotitie zijn logische keuzes, passend bij een bedrijf met een grote maatschappelijke taak gegeven de huidige marktordening. De onderbouwingen zijn solide en bieden voldoende basis om tot de voorgenomen keuzes te komen. Bovendien zijn de keuzes intern consistent. BCG vindt de geformuleerde principes ten aanzien van prestatieverbetering, besturing en organisatie passend bij een logistiek bedrijf met operationele uitdagingen, zoals NS.

Op een aantal punten zijn nog verdiepende analyses nodig voor de uitvoering ter hand genomen wordt:

- De uitwerking van besturing, organisatie en bemensing. Hieronder valt ook de uitwerking van de portefeuille van de top van de organisatie. Deze uitwerking moet de focus op de operatie en op het maken van een uitvoerbaar plan vergroten;
- De invulling en onderbouwing van het prestatieverbeteringsplan voor het hoofd railnet. De nadruk dient hierbij te liggen op het maken van gedegen root cause analyses, het beter prioriteren, faseren en executeren van verbeterinitiatieven, en het beter gebruik maken van ideeën van de medewerkers op de werkvloer;
- Het formuleren van een samenhangende set van interventies die het gewenste gedrag stimuleren om te komen tot een cultuur van beter handelen vanuit publieke waarden (o.a. compliance en risicomanagement) en meer samenwerking en eigenaarschap;

## Appendix I: Afweging alternatieve portfoliokeuzes

Bij elk van onze keuzes om te focussen op onze kernactiviteiten (zie hoofdstuk 4) hebben wij alternatieven afgewogen. In deze appendix beschrijven wij onze afwegingen bij het vervoersportfolio in Nederland, stationsmodellen, en onze strategische richting voor het vervoersportfolio in het buitenland.

### I.I Afweging alternatieve keuzes voor vervoersportfolio Nederland

Het alternatief voor onze strategische keuze zou zijn om regionale spoor-, bus- en tramconcessies *wel* zelf te blijven doen. Dit zou betekenen dat we blijven meebieden op regionale concessies. In feite zouden we daarmee onze voormalige strategie voortzetten.

We hebben onderzocht in hoeverre we de nadelen van dit alternatief (belemmering in samenwerking andere vervoerders, verminderde focus op kernactiviteiten) kunnen wegnemen, zonder onze regionale vervoersactiviteiten op termijn af te stoten of in te kaderen. Hiervoor zien we echter beperkte mogelijkheden. We hebben als organisatie baat bij een scherpe keuze.

De voordelen van het zelf uitvoeren van regionaal vervoer (gemak van integreren van het vervoeraanbod) kunnen we ook realiseren door goed samen te werken met andere vervoerders.

### I.II Afweging alternatieve modellen voor stations

Bij het kijken naar alternatieve modellen is de eerste vraag: moeten alle stations in één hand blijven (zoals nu bij NS), of is het beter om ze in meerdere handen te hebben?

Voordelen van alle stations in één hand zijn:

- *Uniformiteit van de stations*; de reiziger is gebaat bij een herkenbaar en uniform stationsbeeld, waar hij/zij gemakkelijk haar weg vindt door gelijke bewegwijzering en duidelijk herkenbare Kiosken;
- *Mogelijkheid om voorzieningen op kleine stations te bekostigen vanuit winsten op grote stations*; de reiziger is ook op de kleine stations gebaat bij voorzieningen zoals fietsklemmen, auto parkeren, etc. Deze voorzieningen zijn vaak echter niet rendabel op kleine stations;
- *Relatieve eenvoud van stationsbeheer, -exploitatie en -projecten*; de situatie rondom stations is al complex met gedeeld eigenaarschap. Bij het geografisch verdelen van stations wordt die complexiteit nog groter. Dit geldt voor ProRail, dat met meer stakeholders intensief zou moeten samenwerken. Dit geldt ook voor de eenvoud van beheer van stations: opknipping leidt tot schaalverlies met mogelijk negatieve effecten voor reinheid en veiligheid van stations.

Voordelen van stations in meerdere handen kunnen zijn:

- *Meer maatwerk*; een mogelijk nadeel van uniformiteit is gebrek aan maatwerk voor de reiziger, bijvoorbeeld het niet tonen van actuele reisinformatie van de regionale busmaatschappij op het treinstation.
- *Verbeterde perceptie van non-discriminatoire dienstverlening*; bijvoorbeeld indien regionale overheden stations zouden gaan besturen.



Bovenstaande argumenten afwegend, denken wij dat de reiziger en het spoorstelsel erbij gebaat zijn om alle stations in één hand te houden. Wij richten ons op alle stations, groot en klein. Wij proberen voor lokale overheden en regionale vervoerders maatwerk te leveren, binnen de grenzen van een uniforme uitstraling voor de reiziger. Wij investeren jaarlijks meer dan € 10 miljoen aan opbrengsten uit grote stations in voorzieningen op kleine stations (bv. fietsenstallingen en Kiosken). Ook op stations waar NS niet de enige vervoerder is of zelf niet rijdt. Wij werken intensief en effectief samen met ProRail voor de reiziger op elk station.

Dan zijn er nog alternatieve modellen denkbaar waarbij stations in één hand blijven. Twee denkbare opties zijn 'stations naar ProRail' en 'stations naar een private partij'.

We hebben deze modellen vergeleken met het huidige model op de volgende criteria:

- *Effect op de reiziger: transervoorzieningen, ketenvoorzieningen en verblijfsvoorzieningen.* Hoe zal de eigenaar van stations omgaan met de belangen van de reiziger en de deur-tot-deur reis?
- *Effect op de reiziger: commerciële voorzieningen.* Hoe goed is de eigenaar in staat om relevante en aantrekkelijke commerciële voorzieningen te bieden op stations?
- *Effect op de schatkist.* Momenteel zetten we een deel van het rendement van stations in voor maatschappelijke doeleinden, bijvoorbeeld toiletvoorzieningen op kleine stations. Dit zijn doeleinden die daarom niet bekostigd hoeven te worden uit de schatkist;
- *Effect op feitelijke non-discriminatoire dienstverlening.* Elke eigenaar van stations moet voldoen aan de Spoorwegwet en de Mededingingswet en hiertoe maatregelen treffen. De vraag is op welke manier een andere eigenaar dit zou doen.
- *Effect op gepercipieerde non-discriminatoire dienstverlening.* Naast feitelijke non-discriminatoire dienstverlening speelt ook perceptie een rol: heeft de eigenaar van de stations de schijn vóór of tegen?
- *Transitiekosten.* Deze zijn tweeledig: enerzijds kosten (geld) om de transitie naar het model mogelijk te maken, anderzijds de verminderde focus (tijd, aandacht) op de reiziger en andere externe belanghebbenden tijdens de transitie.

Figuur 6 geeft de voor- en nadelen van de verschillende modellen weer.

In deze figuur staan alleen de maatschappelijke criteria voor de beoordeling van alternatieve modellen. We hebben de effecten op onze eigen organisatie nog niet in ogenschouw genomen. Deze zouden, bij een transitie van stations naar ProRail dan wel een private partij, zeer groot zijn. Stations hebben een stabiliserend effect op onze kasstromen. Daarmee zorgen ze voor gunstigere financiële voorwaarden voor NS, bijvoorbeeld bij het afsluiten van leningen. Zonder stations kunnen we minder gemakkelijk investeringen doen. Dit heeft indirect ook negatieve consequenties voor de reiziger. Doordat stations onderdeel zijn van NS kunnen we bovendien integraal werken aan netwerk-, knooppunt- en mobiliteitsontwikkeling en integraal sturen op het algemeen klantoordeel van de reiziger op het hoofdrailnet.

	ProRail	Samenwerking ProRail / NS (huidig model)	Private partij
<b>Reiziger: transfer, keten, verblijf</b>	+ Goed geborgd bij partij die publieke belangen voorop heeft staan	+ Goed geborgd bij partij die publieke belangen voorop heeft staan, i.s.m. ProRail	- Vraag of private partij zal investeren in functies die voornamelijk maatschappelijke waarde hebben
<b>Reiziger: commercie</b>	- Vakmanschap zou men overnemen van NS, maar focus op commercie minder	+ Vakmanschap in huis, voldoende focus op behalen commerciële resultaten	+ Vakmanschap zou men overnemen van NS, (ruim) voldoende focus
<b>Schatkist</b>	+ Winst op private activiteiten ingezet voor publieke doelen - Mogelijk minder winst door minder commerciële focus	+ Winst op private activiteiten ingezet voor publieke doelen	- Winst op private activiteiten <u>niet</u> ingezet voor publieke doelen
<b>Non-discriminatie, feitelijk</b>	+ Aantoonbaar, ruimhartig en geloofwaardig	+ Aantoonbaar, ruimhartig en geloofwaardig	- Private partij eerder geneigd randen van de wet op te zoeken uit kostenoverweging
<b>Non-discriminatie, perceptie</b>	+ Geen vervoerder	- NS zelf vervoerder	+ Geen vervoerder
<b>Transitiekosten</b>	- Groot	+ Geen	- Groot

Figuur 6: Alternatieve modellen beoordeeld langs maatschappelijke criteria

### I.III Afweging alternatieve strategieën vervoersportfolio buitenland

Voor Abellio's toekomstige strategie hebben wij vier opties bekeken:

- *Verkoop*: Wij verkopen onze dochteronderneming Abellio aan een ander vervoersbedrijf of een private investeerder. Wij zijn als Nederlands spoorbedrijf niet langer internationaal actief en vermijden concurrentie met spoorbedrijven in het buitenland, terwijl buitenlandse spoorbedrijven wel in Nederland actief blijven via dochters.
- *Geleidelijke afbouw*: Abellio voert de huidige concessies tot het einde van de looptijd uit, maar biedt niet op nieuwe concessies. Hierdoor neemt de omvang van Abellio's concessieportfolio geleidelijk af. Op den duur zijn wij als Nederlands spoorbedrijf niet langer internationaal actief. We vermijden concurrentie met spoorbedrijven in het buitenland.
- *Gerichte groei*: Abellio biedt op concessies in een beperkt aantal geliberaliseerde markten in Europa (zoals het Verenigd Koninkrijk en Duitsland). Abellio biedt alleen op treinconcessies<sup>8</sup>.
- *Agressieve groei*: Abellio biedt op concessies in diverse markten in Europa. Abellio overweegt eveneens biedingen buiten Europa, bijvoorbeeld in de Verenigde Staten en Australië. Abellio biedt zowel op nieuwe bus- als op treinconcessies.

Elk van de drie alternatieve strategische opties scoort gecombineerd lager op de drie doelstellingen (*prepare, learn, earn*) en op de voorwaarde risicobeheersing dan de optie 'gerichte groei' (zie ook figuur 7):

- *Verkoop*: we bereiden ons niet voor op verdere liberalisering omdat Abellio niet langer deelneemt aan biedingen (*Prepare*). Ook leren we niet meer van buitenlandse concessies als we die verkopen (*Learn*). De verkoop levert wel een

<sup>8</sup> Met uitzondering van busconcessies in het Verenigd Koninkrijk: bestaande activiteiten zijn winstgevend en selectieve biedingen dragen bij aan waardebehoud.



eenmalige financiële bijdrage op (Earn). Alle risico's die samenhangen met Abellio verdwijnen.

- *Geleidelijke afbouw*: we bereiden ons niet voor op verdere liberalisering omdat Abellio niet langer deelneemt aan biedingen (Prepare). De mogelijkheid om te leren van buitenlandse concessies verdwijnt geleidelijk naarmate de portfolio krimpt (Learn). Ons verdienvermogen daalt geleidelijk (Earn), evenals de risico's.
- *Agressieve groei*: we bereiden ons goed voor op verdere liberalisering, omdat Abellio deelneemt aan veel biedingen in diverse landen. Ook doet Abellio veel verschillende ervaringen op in het uitvoeren van concessies, die het in een bieding kan inbrengen (Prepare). En hoe meer concessies we uitvoeren in verschillende markten, hoe meer we van die concessies kunnen leren (Learn). Ons verdienvermogen is echter onzeker, omdat het onduidelijk is hoeveel winst Abellio kan behalen in markten waar ze nog geen ervaring heeft (Earn). Daarom zijn de risico's groot. Verder is het noodzakelijk dat wij als NS veel kapitaal investeren om agressieve groei van Abellio mogelijk te maken. Ten slotte is er weinig politiek draagvlak voor risicovolle activiteiten in het buitenland.

	Prepare	Learn	Earn	Risico
Verkoop	— —	— —	+ <i>Enmalig</i>	++
Geleidelijke afbouw	— —	—	—	+
Gerichte groei	+	+	+	+ / —
Agressieve groei	++	++	+ / —	— —

Figuur 7 - Beoordeling strategische opties Abellio