



> Retouradres Postbus 20901 2500 EX Den Haag

De voorzitter van de Tweede Kamer
der Staten-Generaal
Postbus 20018
2500 EA DEN HAAG

**Ministerie van
Infrastructuur en
Waterstaat**

Rijnstraat 8
2515 XP Den Haag
Postbus 20901
2500 EX Den Haag

T 070-456 0000
F 070-456 1111

Uw kenmerk

IENW/BSK-2023/34888

Bijlage(n)

2

Datum 13 februari 2023
Betreft BCG review integrale aanpak personeelstekort NS

Geachte voorzitter,

In mijn brief van 30 november jl. heb ik uw kamer voor het laatst geïnformeerd over de stand van zaken van het personeelstekort bij NS¹. In deze brief heb ik uw Kamer ook geïnformeerd over de opdracht die NS het adviesbureau Boston Consulting Group (BCG) heeft gegeven om in het najaar van 2022 een externe review uit te voeren op de integrale aanpak van het personeelstekort. Zoals toegezegd in het Commissiedebat Spoor van 15 december jl. stuur ik hierbij, mede namens de minister van Financiën, het rapport '*Aanpak capaciteitstekort rijdend personeel bij NS*' aan uw Kamer toe, en ga ik in op de uitkomsten van de review door BCG.

Doel en opzet van BCG review

In de review van BCG wordt de korte- en middellange termijn aanpak van NS geëvalueerd. BCG gaat in het rapport onder andere in op de grondoorzaken van het capaciteitstekort en de volledigheid, haalbaarheid, wenselijkheid en impact van het pakket aan maatregelen. Tijdens de review zijn gesprekken gevoerd met medewerkers uit verschillende lagen en onderdelen van de NS-organisatie. Ook is (internationale) expertise rond operationele personeelstekorten betrokken. De review focust zich primair op het capaciteitstekort bij hoofdconducteurs.

Grondoorzaken personeelstekort

BCG concludeert dat NS een goed kwalitatief begrip heeft van de oorzaken van het personeelstekort. Op basis van een kwantitatieve analyse laat BCG zien dat er bij het ontstaan van het personeelstekort sprake was van een samenspel van omstandigheden, die worden versterkt door de krapte op de arbeidsmarkt. Er worden vier oorzaken benoemd die ten grondslag liggen aan het huidige tekort: uitstroom, doorstroom, verzuim en instroom van medewerkers. Als gevolg hiervan is de beschikbaarheid van hoofdconducteurs sinds september 2021 sterk gedaald. Ook worden enkele pijnpunten rond de attractiviteit van werk benoemd, die bijdragen aan de hoge uitstroom, doorstroom en verzuim, zoals een hoge werkdruk en weinig regie over de eigen tijd. De personeelstekorten hebben hierop een versterkende werking, omdat in de huidige situatie nog meer flexibiliteit van

¹ Kamerstukken II 2022/2023 kenmerk 2022D50743

medewerkers wordt gevraagd. De ontwikkelingen rond de grondoorzaken worden door NS gemonitord en periodiek met mij gedeeld.

Beheersmaatregelen

Op basis van de review concluderen de onderzoekers dat het maatregelenpakket van NS voor de korte termijn grotendeels volledig is en effectief lijkt. Ook doen de onderzoekers een aantal aanbevelingen om maatregelen, met name op lange termijn, verder uit te werken. Hieronder ga ik nader op de maatregelen in.

Situatie korte termijn

Sinds de zomer van 2022 rijdt NS met een afgeschaalde dienstregeling. NS stelt dat deze afschaling onvermijdelijk is om een voorspelbare en betrouwbare treindienst te rijden en lucht te geven aan het personeel. Sinds de dienstregeling van 2023 is de zitplaatskans weer toegenomen² doordat NS langere treinen rijdt en is de uitval afgenomen. De huidige dienstregeling lijkt volgens de onderzoekers van BCG, gegeven de personeelstekorten en door NS getroffen en beoogde maatregelen, te handhaven. De situatie blijft echter kwetsbaar doordat de marges klein zijn: wanneer bepaalde maatregelen minder effectief zijn, of wanneer verzuim, uit- en doorstroom verder toenemen, blijft het risico op een tekort (ten opzichte van de afgeschaalde dienstregeling) bestaan.

Na het tweede kwartaal van 2023 ontstaat mogelijk een tekort door seizoenseffecten in de personeelsbehoefte. Inmiddels heeft NS mij laten weten dat ze verwacht dit tekort te kunnen opvangen door de (tijdelijke) inzet van ingehuurd personeel en kantoorpersoneel vanaf april. Begin februari is NS met een pilot gestart. Andere korte termijn maatregelen betroffen (intensivering van) wervingscampagnes, het aanpassen van wervingscriteria en het versnellen van het wervingsproces. NS geeft aan dat de werving als gevolg hiervan sinds het najaar van 2022 is verbeterd. Ik heb NS gevraagd om in de halfjaarverantwoording over 2023 nader in te gaan op de effectiviteit van de korte termijn maatregelen en een doorkijk te geven naar eind 2023 en 2024.

Verwachtingen lange termijn

BCG stelt dat de genoemde korte termijn maatregelen belangrijk zijn om dit jaar de huidige dienstregeling te kunnen blijven rijden, maar geeft de kanttekening dat het niet vanzelfsprekend is dat deze (tijdelijke) maatregelen in de huidige vorm structureel ingezet kunnen worden. Mede hierdoor achten de onderzoekers het zeer waarschijnlijk dat er ook op lange termijn (dienstregeling 2025) een aanzienlijk tekort aan hoofdconducteurs zal blijven. Het uiteindelijke tekort op lange termijn hangt sterk af van ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.

Om het tekort structureel en onafhankelijk van ontwikkelingen op de arbeidsmarkt op te lossen, lijkt het noodzakelijk om het zogenaamde operationeel model aan te passen om voldoende zekerheid te krijgen over de toekomstige dienstverlening. Vanwege de door BCG verwachte effectiviteit en noodzakelijkheid van deze maatregel vraag ik NS om alternatieve operationele modellen te onderzoeken en uit te werken, en mij en mijn collega van Financiën dit najaar over de voortgang te informeren. Ik begrijp dat deze uitwerking gebaat is bij een zorgvuldig proces, met inachtneming van eventuele effecten op de (sociale) veiligheid en de attractiviteit van het werk. In het rapport van BCG heb ik ook de uitkomsten van het medewerkersbelevingsonderzoek uit 2022 gezien. Ik heb NS gevraagd om bij de verdere uitwerking van de maatregelen zorgvuldig aandacht te besteden aan

² In januari 2023 was de zitplaatskans 96,8%. Dit is hoger dan in januari 2020.

medewerkerstevredenheid en haar medewerkers goed te betrekken. Uit mijn gesprekken weet ik dat NS hier ook veel aan gelegen is.

**Ministerie van
Infrastructuur en
Waterstaat**

Vooruitblik

Het BCG rapport laat zien dat NS de oorzaken van het personeelstekort in beeld heeft en maatregelen treft die naar verwachting voor de korte termijn effectief zijn. Op de langere termijn kan, afhankelijk van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, de reiziger echter wel hinder blijven ondervinden door het tekort. Dat vind ik een weinig aantrekkelijk lange termijn perspectief. Ik verwacht daarom dat NS alles op alles blijft zetten om het tekort aan te pakken en de impact van het tekort op haar dienstverlening aan reizigers te minimaliseren. Ik heb NS gevraagd om de consumentenorganisaties vertegenwoordigd in het Locov en de decentrale overheden goed te (blijven) betrekken bij de maatregelen die zij treft. Tot slot heb ik NS gevraagd om mij in de halfjaarverantwoording over 2023 te informeren over de voortgang van de maatregelen en de verwachtingen voor eind 2023 en 2024. Zodra ik deze heb ontvangen, zal ik uw Kamer hierover informeren en uiteraard eerder als de situatie daar aanleiding toe geeft.

Hoogachtend,

DE STAATSSECRETARIS VAN INFRASTRUCTUUR EN WATERSTAAT,

drs. V.L.W.A. Heijnen