



AANPAK
CAPACITEITSTEKORT
RIJDEND PERSONEEL
BIJ NS

UITKOMSTEN REVIEW BCG

Datum:

9 december 2022

Samenvatting

Grondoorzaken: In het afgelopen jaar (sinds Q4 2021) is er een tekort ontstaan aan hoofdconducteurs (HC's): in oktober 2022 bedroeg het tekort ~10% van de gevraagde capaciteit in de originele dienstregeling. Onze (kwantitatieve) analyse naar het ontstaan van dit tekort laat zien dat er sprake was van een samenspel van omstandigheden: sinds 2018 is de uitstroom van HC's toegenomen; de doorstroom van HC's naar andere functies binnen NS is sinds 2020 bijna verdrievoudigd t.o.v. de jaren daarvoor; verzuim is in 2022 toegenomen met ~3 procentpunt; en door krapte op de arbeidsmarkt is werving moeilijker geworden. Achterliggend aan hoge uitstroom, doorstroom en verzuim liggen pijnpunten die de attractiviteit van het werk negatief beïnvloeden, zoals een hoge werkdruk en weinig regie over eigen tijd. Deze pijnpunten worden door de huidige tekorten versterkt.

Volledigheid: NS zet een breed pakket aan maatregelen in om het tekort aan HC's op te vangen. In ons onderzoek hebben wij geconcludeerd dat de set aan maatregelen grotendeels volledig is en de directe oorzaken van het tekort goed adresseert, waarbij we enkele toevoegingen rondom doorstroom, verzuim en het operationeel model gesuggereerd hebben. Daarnaast adviseren we om maatregelen rondom attractiviteit van het werk zo snel mogelijk concreet te maken, en de geïdentificeerde pijnpunten hierin mee te nemen.

Haalbaarheid en wenselijkheid: We zien dat op korte termijn (drgl¹ 2023) slechts een aantal maatregelen haalbaar zijn en direct voor impact kunnen zorgen, namelijk maatregelen rondom productiviteit², het veranderen van het operationeel model (beoogde alternatieve inzet 2^e mensdiensten) en het verhogen van de instroom (werving neemt op dit moment al toe). Deze maatregelen zijn daarom van belang om in 2023 de huidige afgeschaalde dienstregeling te blijven rijden. Op dit moment is het nog niet vanzelfsprekend dat deze maatregelen in de huidige vorm ook structureel ingezet kunnen worden, omdat een aantal maatregelen de werkdruk verder verhoogt of vanwege onzekerheden over de uitwerking van de maatregelen (zo moet uit de komende periode blijken wat de effecten van de beoogde alternatieve inzet 2^e mensdiensten zijn). Op lange termijn (drgl 2025) zijn er groepen maatregelen die voor zowel reizigers als personeel zeer wenselijk zijn en daarom sowieso structureel ingezet moeten worden. Het gaat dan – naast instroom – om maatregelen rondom uitstroom, doorstroom, verzuim en de attractiviteit van werk. De haalbaarheid van deze maatregelen is echter onzeker; het effect ervan ligt niet volledig binnen de invloedssfeer van NS, maar is ook afhankelijk van ontwikkelingen op o.a. de arbeidsmarkt. De verwachting is dat de arbeidsmarkt komende jaren krap zal blijven. Het aanpassen van het operationeel model is de enige structurele oplossing die niet afhankelijk is van externe ontwikkelingen: het effect is daarmee zekerder dan dat van andere maatregelen. Het is essentieel dat dit alternatieve operationele model met veel zorgvuldigheid wordt ontwikkeld vanuit een sterk begrip van de (sociale) veiligheid én bijdraagt aan het attractiever maken van werk voor HC's.

Impact: Op korte termijn (drgl 2023) is de impact van de maatregelen waarschijnlijk voldoende om de huidige afgeschaalde dienstregeling te blijven rijden. Er ontstaat na Q2 2023 een klein tekort aan HC's door seizoenseffecten. Dit kan worden gedicht door de beoogde alternatieve inzet van 2^e mensdiensten en (gedeeltelijk) door additionele productiviteitsmaatregelen. De marges zijn echter klein: wanneer de verwachte impact van deze maatregelen niet wordt gerealiseerd of wanneer verzuim, uit- en doorstroom verder toenemen blijft het risico bestaan dat de tekorten in 2023 oplopen. Daarnaast zijn deze maatregelen enkel voor drgl 2023 gepland, wat betekent dat in drgl 2024 er opnieuw een tekort ontstaat t.o.v. de afgeschaalde dienstregeling. Hier moet tijdig op geanticipeerd worden. Op lange termijn (drgl 2025) blijft er t.o.v. een volwaardige dienstregeling³ zeer waarschijnlijk een aanzienlijk tekort aan HC's bestaan, gezien structurele hoge instroom onzeker is door krapte op de arbeidsmarkt en uit- en doorstroom en verzuim kunnen blijven toenemen als attractiviteit van werk niet verbeterd. Enkel productiviteitsmaatregelen zijn niet voldoende dit tekort met een volwaardige dienstregeling te dichten; het langdurig voortzetten van deze maatregelen is daarnaast onwenselijk. Om het tekort op lange termijn op te lossen, moet de vraag naar HC's beter aansluiten bij het aanbod van HC's. Dit bevestigt de conclusie onder 'haalbaarheid & wenselijkheid': een ander operationeel model lijkt noodzakelijk om voldoende zekerheid te krijgen over de toekomstige dienstverlening.

¹ Dienstregeling

² Maatregelen rondom productiviteit verhogen de inzetbaarheid van HC's, bijvoorbeeld door de planning te optimaliseren, opleidingen te digitaliseren of overleggen te verminderen

³ Gebaseerd op de prognose voor de dienstregeling in 2025 (aangepast op de huidige reizigersaantallen maar nog niet op veranderende reizigerspatronen)

Vraagstelling en Methodiek

NS heeft om een extern onderzoek verzocht waarin de korte- en middellange termijn aanpak rondom het tekort aan rijdend personeel wordt geëvalueerd en aangevuld. Dit rapport is het resultaat van dit onderzoek. Het beantwoordt de volgende vragen:

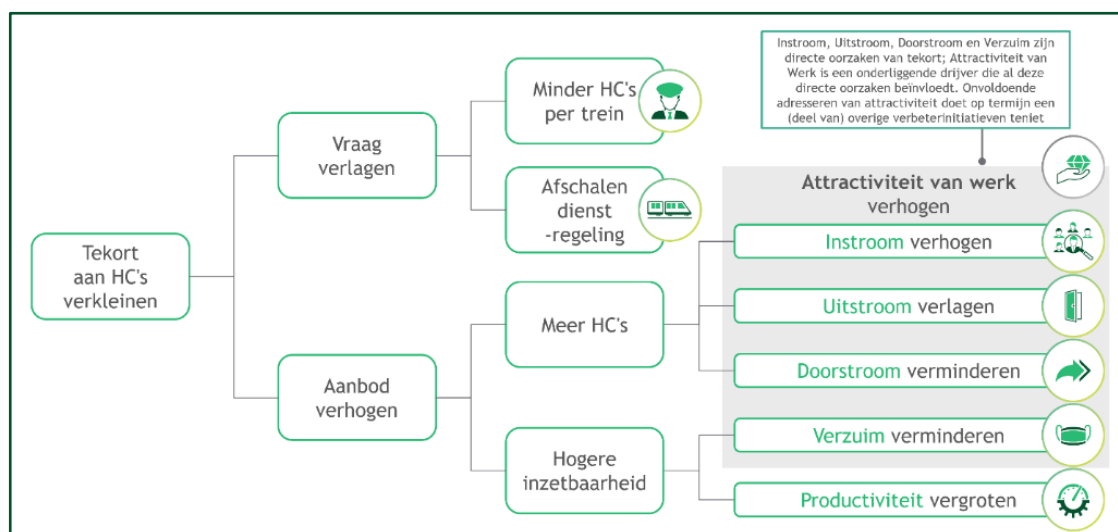
- 1) Wat zijn de grondoorzaken van het huidige capaciteitstekort?
- 2) Volledigheid: In hoeverre is de set aan maatregelen compleet? Worden de geïdentificeerde grondoorzaken goed geadresseerd?
- 3) Haalbaarheid: Hoe aannemelijk is het realiseren van de beoogde impact (op de gestelde termijn)? Zijn de maatregelen uitvoerbaar?
- 4) Wenselijkheid: Zijn er risico's of negatieve effecten voor reizigers? Zijn er risico's of negatieve effecten voor rijdend personeel?
- 5) Impact: Is de impact van de set aan maatregelen voldoende om op korte termijn de afgeschaalde dienstregeling te kunnen blijven rijden en om op langere termijn de dienstregeling weer op te schalen?

Het BCG-onderzoek heeft plaatsgevonden in vijf weken met sterke betrokkenheid van (internationale) BCG-experts op het gebied van operationele personeelstekorten en van verandertrajecten met én voor medewerkers – zowel in de spoorsector als in andere sectoren. Daarnaast hebben we nauw samengewerkt met het NS-Regieteam en de bredere NS-organisatie, onder andere door in gesprek te gaan met 25+ medewerkers uit verschillende lagen en onderdelen van de organisatie en door vier verdiepende werksessies met betrokkenen te organiseren.

Dit onderzoek heeft zich primair gefocust op het capaciteitstekort bij HC's, aangezien dit tekort het grootst is en daarmee leidend in het afschalen van de dienstregeling. Ook ligt er voor HC's een werkplan dat geëvalueerd kon worden. Dit rapport gaat daarom in op het tekort aan HC's. Uit analyse blijkt dat er ook bij machinisten en V&S medewerkers tekorten bestaan die op termijn beperkend kunnen worden voor het uitvoeren van de dienstregeling; het is daarom belangrijk dat ook voor deze tekorten aandacht blijft bestaan.

Startpunt van dit onderzoek zijn de maatregelen die het NS-Regieteam coördineert⁴. Waar er naast de gerapporteerde maatregelen meer initiatieven lopen, zijn deze meegenomen in ons onderzoek, waarbij we niet kunnen uitsluiten dat er nog initiatieven lopen die niet door ons zijn geïdentificeerd.

Voor onze analyse hebben we gebruik gemaakt van een 'vraag en aanbod' structuur (zie afbeelding 1). De maatregelen zijn geëvalueerd op korte, middellange en lange termijn, welke gedefinieerd zijn als respectievelijk heden t/m 2023, 2024 en vanaf 2025.



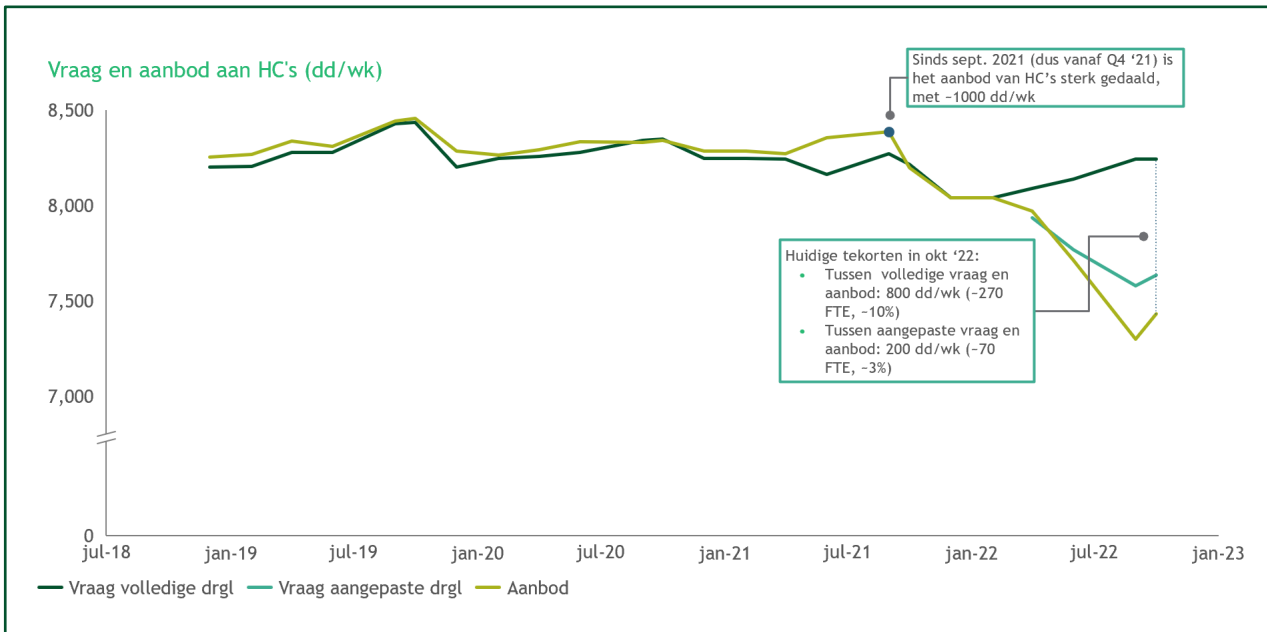
Afbeelding 1: Gehanteerde structuur

⁴ Dit zijn de maatregelen zoals benoemd in de tweewekelijkse RuB-updates over het capaciteitstekort, waarbij de rapportage van week 43 leidend is geweest; de rapportages van week 39, 41 en 46 zijn ook meegenomen

Deel I – Probleemstelling en Grondoorzaken

In het afgelopen jaar (sinds Q4 2021) is er een groot tekort ontstaan aan HC's: in oktober 2022 was dit tekort ~10% van de gevraagde capaciteit in de originele dienstregeling⁵

Een tekort aan HC's kan ontstaan doordat de vraag naar HC's toeneemt, het aanbod van HC's (oftewel het aantal inzetbare FTE's) afneemt, of beide. De originele vraag naar HC's – die onder andere wordt bepaald door de dienstregeling en het operationeel model – is sinds 2020 niet sterk veranderd (de afschaling buiten beschouwing gelaten)⁶. Daarentegen heeft er sinds Q3 2021 een sterke afname van het aanbod plaatsgevonden: op een totaal van ~8000 dagdiensten per week (dd/wk), is het aanbod met ~1000 dagdiensten dd/wk afgenomen (zie afbeelding 2). Dit staat gelijk aan ~330 FTE.



Afbeelding 2: Ontwikkeling vraag en aanbod HC's.⁷

Onze (kwantitatieve) analyse naar het ontstaan van dit tekort laat zien dat er sprake was van een samenspel van omstandigheden

NS had al een goed kwalitatief begrip van de grondoorzaken van de afname in het aanbod. In samenwerking met datateams van NS hebben we een kwantitatieve analyse uitgevoerd naar de grondoorzaken van het tekort. Hierbij hebben we onderzocht in hoeverre uitstroom, doorstroom, verzuim, instroom en productiviteit⁸ het afgelopen jaar – waarin het tekort is ontstaan – verschilden van de jaren daarvoor. Hieronder lichten wij elke oorzaak in meer detail toe.

Sinds 2018 is de **uitstroom** van HC's sterk toegenomen; het afgelopen jaar nam deze uitstroom verder toe tot ~6 procent.⁹

De hogere uitstroom verklaart ongeveer een vijfde van het ontstane tekort in het afgelopen jaar. Van de HC's die sinds 2021 zijn uitgestroomd, ging ongeveer de helft met pensioen en stroomde grofweg 15% uit vanwege langdurige arbeidsongeschiktheid. Een (groot) deel van deze uitstroom had daarom waarschijnlijk niet voorkomen kunnen worden. Desalniettemin stromen HC's ook om adresseerbare redenen uit. We zien dat jonge HC's (<30 jaar) buitenproportioneel vaak uitstromen. Van de HC's die voor het pensioen uitstromen, benoemt de helft een gebrek aan ontwikkelmogelijkheden als belangrijkste vertrekreden.

⁵ Het tekort is in dd/wk. De afschaling is in treinkilometers. Dit is geen exacte één-op-één verhouding

⁶ Ter vergelijking: Vraag in april 2019/2020/2021/2022: 8276/8257/8242/8090. Vraag in juni 2019/2020/2021/2022: 8276/8279/8163/8139. Vraag in september 2019/2020/2021/2022: 8428/8340/8270/8244

⁷ Bron: Vraag - Handover x-4 (t/m februari 2022) en jaarreferentie (vanaf april 2022); Aanbod - BDU opgave

⁸ Onder productiviteit verstaan wij i) het aantal dagen inzetbaar voor diensten ii) de effectiever rijdende tijd binnen een dienst en iii) buffers

⁹ In periode Q4 2021-Q3 2022

Doorstroom van HC's naar andere functies binnen NS is sinds 2020 bijna verdrievoudigd t.o.v. de jaren daarvoor en daarmee opgelopen tot ~5 procent.¹⁰

Deze hoge doorstroom verklaart ongeveer een vijfde van de vermindering van capaciteit in het afgelopen jaar. Meer dan de helft van de HC's die doorstroomt, stroomt door naar de functie van (aspirant-)machinist. De overige HC's verplaatsen zich naar bijvoorbeeld het hoofdkantoor of naar de functie van teammanager. Hoewel redenen om door te stromen uiteenlopend zijn, worden een hoger salaris, minder blootstelling aan agressie, en toe zijn aan een nieuwe uitdaging vaak genoemd.

Ook het *verzuim* liep sterk op en nam met ~3 procentpunt¹¹ toe (en was al hoog t.o.v. Nederlands gemiddelde). Het verzuim onder HC's is hoog, ook t.o.v. vergelijkbare sectoren.¹² Dit verklaart ongeveer drie tot vier tiende van het ontstane tekort. De stijging in verzuim vond met name onder jongere werknemers plaats: we zien een zeer sterke toename in verzuim onder 20- tot 30-jarigen en een sterke toename bij 30- tot 40-jarigen van ~5 procentpunt¹³. Zowel kort, middellang als lang verzuim nam onder deze jongere groepen werknemers toe. Dit is in lijn met internationale trends, die aantonen dat met name jongere medewerkers in operationele beroepen zich vaak overbelast voelen.¹⁴ Onder oudere werknemers lag (langdurig) verzuim altijd al hoger; de percentages zijn voor deze groepen niet significant gestegen.

Deels zijn deze toenames te verklaren door de coronapandemie. Echter blijkt uit onderzoek van NS onder standplaatsen waar verzuim relatief hoog is dat ook de hoge werkdruk en gebrek aan perspectief op verbetering daarvan belangrijke oorzaken van hoog verzuim zijn. Snelle wisselingen en onderbezetting bij teammanagers leiden er tevens toe dat men soms onvoldoende kan inchecken met werknemers en minder in emotionele behoeften kan voorzien. Het betekent dat niet altijd vroegtijdig gesignaleerd kan worden of iemand dreigt uit te vallen en/of dat de meeste aandacht uitgaat naar werknemers die langdurig ziek zijn.

Door krapte op de arbeidsmarkt is werving moeilijker geworden en is een wervingstekort ontstaan

Bovengenoemde factoren (hogere uitstroom, doorstroom en verzuim) hebben sinds medio 2021 geleid tot een hogere wervingsvraag. We zien in deze periode ook een kentering op de arbeidsmarkt: waar voorheen het aantal werklozen structureel hoger was dan het aantal vacatures, is dit sinds het laatste kwartaal van 2021 niet meer het geval. Medio 2022 zijn er zelfs 143 vacatures voor 100 werklozen.¹⁵ Door deze krappe arbeidsmarkt lukt het NS niet meer om elke vacature in te vullen. NS werft nog bijna evenveel als in medio september 2021; de kleine afname in werving draagt dus maar gering (ongeveer één achtste) bij aan het ontstane tekort aan HC's van het afgelopen jaar. Desondanks is door de toegenomen wervingsvraag toch een groot wervingstekort ontstaan: waar het eerst mogelijk was tekorten te vullen door meer te werven, is het in de huidige arbeidsmarkt (nog) niet gelukt om alle vacatures te vullen.

Productiviteit lijkt geen grote bijdrage te hebben geleverd aan de afname in capaciteit

Het aantal dagen dat HC's effectief beschikbaar zijn voor diensten, d.w.z. rekening houdend met onttrekkingen anders dan verzuim, lijkt redelijk constant. Hoewel er over de jaren afwijkingen kunnen zijn door bijvoorbeeld additionele opleidingen, lijkt er geen reden om aan te nemen dat verandering in productiviteit een grote bijdrage heeft geleverd aan het ontstaan van het recente tekort.

Achterliggend aan hoge uitstroom, doorstroom en verzuim liggen pijnpunten die de attractiviteit van het werk verlagen: deze pijnpunten worden door de huidige tekorten versterkt

Instream, uitstroom, doorstroom en verzuim zijn directe oorzaken van het tekort. Attractiviteit van het werk is echter een onderliggende drijver, die al deze directe oorzaken beïnvloedt. Attractiviteit wordt door veel factoren bepaald, waaronder de inhoud en aard van het werk, het contact met anderen en het salaris. Gevraagd naar belangrijke pijnpunten die op dit moment gevoeld worden en een rol kunnen spelen bij het tekort, benoemen HC's een aantal elementen die ook sterk naar voren komen in de uitkomsten van het medewerkersbelevingsonderzoek uit 2022 onder 1600+ HC's.

¹⁰ In periode Q4 2021-Q3 2022

¹¹ Gemiddeld verzuimpercentage in de periode Q4 2021 t/m Q3 2022 ten opzichte van de periode Q4 2018 t/m Q3 2021, voor correctie lichte dienst

¹² Bijvoorbeeld in vergelijking tot het landelijk verzuim in de sector Vervoer over Land, CBS

¹³ Gemiddeld verzuimpercentage in de periode Q4 2021 t/m Q3 2022 ten opzichte van de periode Q4 2018 t/m Q3 2021, voor correctie lichte dienst

¹⁴ BCG Deskless Worker Sentiment Survey, oktober 2022

¹⁵ CBS

1. Het beroep vereist een **zeer hoge mate van flexibiliteit** en HC's hebben **weinig regie over eigen tijd**. Zo is het niet mogelijk om een vaste dag (of dagdeel) vrij te hebben. Diensten worden pas op donderdag gefinaliseerd voor de daaropvolgende week. Door de tekorten zien we dat diensten vaker op de dag zelf nog bijgesteld worden en dat het nog moeilijker is geworden om verlof te krijgen.
 - o Slechts **34%** van de HC's is tevreden over de **balans tussen hun werk- en privéleven**
 - o Slechts **10%** van de HC's vindt dat er voldoende gelegenheid is om **verlof** op te nemen
2. De **werkdruk** neemt door de tekorten toe; er wordt vaker gevraagd om meer of langer te werken en bij HC's bestaat het gevoel minder tijd te hebben om van trein te wisselen.
 - o Slechts **20%** van de HC's vindt de **werkdruk acceptabel**
3. HC's ervaren **veel agressie** in de trein: zij ervaren dat dit sinds de coronapandemie is toegenomen en ook daarna op hoog niveau is gebleven.
 - o **60%** van de HC's heeft het afgelopen jaar te maken gehad met **ongewenst gedrag van reizigers**
4. HC's missen soms **aansluiting van het hoofdkantoor bij de operatie**. Zo krijgen zij bijvoorbeeld niet altijd teruggekoppeld wat met incidentmeldingen gedaan wordt en hebben zij het gevoel niet altijd meegenomen te worden in besluiten rondom het capaciteitstekort.
5. HC's ervaren **onvoldoende ontwikkelmogelijkheden** in hun functie.
 - o Slechts **30%** van de HCs geeft aan in hun werk te worden **uitgedaagd** om zichzelf te **ontwikkelen**
6. Het beroep kan **eenzaam** zijn. Veel HC's zien hun team weinig en voeren werkzaamheden vaak individueel uit. Door achtereenvolgens de coronacrisis en de tekorten zijn overleggen verminderd, waardoor contactmomenten nog schaarser worden.
 - o **61%** van de HC's voelt zich **verbonden met zijn/haar collega's** (69% voor NS in het algemeen)
 - o **66%** van de HC's vindt dat er sprake is van een **goede samenwerking tussen collega's** (73% voor NS in het algemeen)
 - o **52%** van de HC's vindt dat er een **prettige werksfeer** heerst (69% voor NS in het algemeen)

Naast deze pijnpunten zoals benoemd door HC's zijn er nog een aantal andere reflecties op de attractiviteit van werk. Ten eerste hebben steeds meer (met name jonge) HC's andere verwachtingen van het werk – wat is terug te zien in relatief hoge uitstroom- en verzuimpercentages voor deze groep. Zo zijn zij minder geneigd om lang dezelfde taken uit te oefenen, maar zijn zij actief op zoek naar ontwikkelmogelijkheden binnen hun werk; het gebrek aan ontwikkelmogelijkheden is dan ook de belangrijkste¹⁶ reden voor (jonge) HC's om te vertrekken. Daarnaast vinden jongeren het vaak belangrijk dat hun werk betekenis heeft; voor HC's kan dit betekenen dat zij voldoende tijd hebben om service te verlenen aan reizigers. Om attractiviteit van werk te verhogen is het daarom belangrijk om niet enkel de *minder leuke kanten* van het werk te adresseren (zoals bovenstaande pijnpunten), maar juist ook om *leuke kanten* te versterken.

Internationaal onderzoek van BCG onder operationele medewerkers toont aan dat deze medewerkers – naast zakelijke drijfveren, zoals salaris/compensatie en ontwikkelmogelijkheden – veel waarde hechten aan emotionele drijfveren, zoals je gewaardeerd voelen, het gevoel hebben dat er naar je geluisterd wordt, en dat je goed behandeld wordt.¹⁷ Deze behoeften klinken door in het vierde en zesde pijnpunt (resp. aansluiting met het hoofdkantoor en eenzaamheid). Als niet in deze behoeften wordt voorzien, is dit vaak een reden voor operationele medewerkers om hun werkgever te verlaten. Juist in tijden van tekorten en hoge werkdruk zijn dergelijke behoeften groot. Hetzelfde onderzoek laat het belang van teammanagers zien: operationele medewerkers die ontevreden zijn over hun manager, voelen zich 1,4 keer vaker overbelast dan medewerkers die tevreden zijn over hun manager. Ook overwegen zij twee keer zo vaak de werkgever te verlaten.¹⁸ Onderbezetting en te veel wisselingen bij teammanagers zijn daarom zorgelijk. Ook deze emotionele behoeften moeten worden meegenomen wanneer wordt nagedacht over attractiviteit van werk en het operationeel model.

¹⁶ Grootse adresseerbare reden; pensioen wordt gezien als niet te adresseren

¹⁷ BCG Deskless Worker Sentiment Survey, oktober 2022

¹⁸ BCG Deskless Worker Sentiment Survey, oktober 2022

Een laatste belangrijk aandachtspunt is dat het capaciteitstekort een deel van bovenstaande pijnpunten versterkt. Zo zijn vanwege de tekorten personele buffers weggeven die normaal achter de hand worden gehouden. Hierdoor wordt nog meer flexibiliteit van HC's gevraagd. Dit kan de werkprivé balans verder verstoren, wat mogelijk een grote weerslag heeft op medewerkers die een gezin met (jonge) kinderen hebben, medewerkers die mantelzorg verlenen en alle andere medewerkers met verplichtingen naast werk. Ook zijn contactmomenten als teamwerkoverleg (TWO) vanwege de tekorten dit jaar vaak niet doorgedaan. Opleidingen worden gedigitaliseerd, wat de opleidingen minder leuk maakt. Treinen zijn bovendien vaker voller of vertraagd, wat leidt tot frustratie bij reizigers en daarmee een onprettige werksfeer voor HC's. Zo is er een vicieuze cirkel ontstaan, waarbij het samenspel van hogere uitstroom (door o.a. pensioenen), hogere doorstroom (door o.a. meer vacatures van machinist), hoger verzuim (door o.a. corona) en lagere instroom (door krappe arbeidsmarkt) tot een tekort leidt dat bovengenoemde pijnpunten versterkt. Hierdoor nemen verzuim, uit- en doorstroom verder toe en loopt het tekort verder op. Eén van de doelen van het afschalen van de dienstregeling in het najaar is dan ook het creëren van 'lucht' voor HC's. De effecten hiervan zijn op dit moment echter nog niet voldoende zichtbaar.

We verwachten dat het aanbod van HC's langere tijd kwetsbaar blijft

Meer dan 35% van de HC's is 55 jaar of ouder en gaat vermoedelijk binnen 10 jaar met pensioen. Daarnaast stelt onder andere ABN AMRO dat de krapte op de Nederlandse arbeidsmarkt de komende jaren aanhoudt¹⁹. Uit hun onderzoek blijkt dat de vraag naar arbeid hoog blijft, door enerzijds grote investeringen in de (semi-)publieke sector (o.a. klimaat) en anderzijds door de blijvend hoge vraag naar producten en diensten vanuit consumenten (o.a. door toenemende bevolking en stijgende levensverwachting). Daarnaast verwachten zij dat het aanbod van arbeid niet zal toenemen; de potentiële beroepsbevolking groeit niet meer en zal vanaf 2027 gaan krimpen (met name door vergrijzing). Uit onderzoek van de Rabobank blijkt dat ook een toekomstige recessie waarschijnlijk slechts beperkt invloed heeft op de krapte van de arbeidsmarkt²⁰. Bij een afname van economische activiteit zal het aantal vacatures waarschijnlijk dalen, maar verwacht wordt dat bedrijven terughoudend zullen zijn om hun personeel te laten gaan omdat zij recent hebben ervaren hoe moeilijk het is om (goed) personeel te vinden. Mogelijk loopt wel het aantal faillissementen op, wat voor enige verlichting kan zorgen, maar de werkloosheid blijft naar verwachting zeer laag. Vanwege de combinatie van het relatief hoge percentage van HC's dat ouder is dan 55 en de verwachte aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt, moet NS rekening houden met het feit dat het aanbod van HC's structureel kwetsbaar zal blijven. Dit probleem dient daarom niet alleen als een korte termijn probleem te worden beschouwd, maar als een structureel probleem dat om structurele oplossingen vraagt.

Deel II – Evaluatie van de maatregelen

NS heeft een breed pakket aan maatregelen ingezet om het tekort aan HC's op te vangen

De maatregelen bestrijken vrijwel alle dimensies van de structuur die wij hebben gehanteerd: instroom, uitstroom, verzuim, productiviteit, attractiviteit van werk en vraag naar HC's. Drie groepen maatregelen zorgen voor de grootste impact:

- Instroom: Door onder andere het organiseren van grote wervingscampagnes, het aanpassen van wervingscriteria, het verhogen van de conversie van sollicitanten en het versnellen van het wervingsproces wordt de instroom van HC's vergroot.
- Productiviteit: Door het inzetten van verschillende maatregelen – zoals het efficiënter plannen en het beperken van teamoverleg – wordt de productiviteit en daarmee de inzetbaarheid van HC's op korte termijn verhoogd. Enkele andere productiviteitsmaatregelen (zoals het inkorten van opleidingen) zijn nog in onderzoek.
- Vraag naar HC's (operationeel model): Door in 2023 tijdelijk beveiligers en kantoorpersoneel in te zetten op treinen als alternatief voor een 2^e HC kan in die periode de vraag naar HC's worden verkleind. Deze maatregel wordt op dit moment met bonden en de medezeggenschap besproken.

¹⁹ „Arbeidsmarkt is en blijft krap“ ABN AMRO, 2022

²⁰ „Nederlandse economie gaat waarschijnlijk milde recessie tegemoet“ RaboResearch, 2022

We evalueren de maatregelen door eerst te kijken naar de volledigheid ervan en vervolgens de wenselijkheid en de haalbaarheid te beoordelen.

DE VOLLEDIGHEID VAN DE MAATREGELLEN

Deze huidige set aan maatregelen adresseert de *directe* oorzaken van het tekort goed: we hebben enkele toevoegingen gesuggereerd

In het algemeen adresseren de maatregelen de directe oorzaken van het tekort – zoals toegelicht in Deel I van dit rapport – goed. De maatregelen rondom instroom, uitstroom, productiviteit en dienstregeling vinden wij (grotendeels) volledig. Voor doorstroom, verzuim en het operationeel model (oftewel het aantal HC's per trein) hebben wij enkele toevoegingen gesuggereerd.

Doorstroom: Er worden, naast een al langer bestaand proces om doorstroom te beheersen²¹, geen aanvullende maatregelen genomen om doorstroom te balanceren. Wij zien het belang van doorgroei mogelijkheden, zeker aangezien veel HC's die NS verlaten het gebrek aan ontwikkel mogelijkheden als reden voor hun vertrek aangeven. Tegelijk heeft doorstroom impact op de tekorten en zijn er door het hoge aantal vacatures bij NS veel mogelijkheden tot doorstroom. Daarom suggereren wij om de mogelijkheden om doorstroom te balanceren verder te onderzoeken, bijvoorbeeld door de ontwikkel mogelijkheden binnen de functie van HC te vergroten.

Operationeel model (aantal HC's per trein): Er zijn verschillende opties voor het operationeel model denkbaar. Op dit moment is de alternatieve inzet voor de 2^e HC goed en genuanceerd uitgewerkt. Deze maatregel wordt besproken met bonden en de medezeggenschap; beoogde implementatie is op korte termijn (drgl 2023). Op langere termijn is het belangrijk om ook overige alternatieve operationele modellen zorgvuldig te overwegen. Op dit moment zijn hier nog geen uitgewerkte voorstellen voor. Wij adviseren daarom om de komende periode – in samenspraak met de vertegenwoordigers van het rijdend personeel - nauwkeurig in kaart te brengen voor welke trajecten en welke diensten welk operationeel model relevant lijkt. Daarbij gaat het o.a. om een goed begrip van de drukte op een rit, de kans op zwartrijden, de fysieke veiligheid van een rit (bijvoorbeeld met perrons die in een bocht liggen) en de verwachte sociale veiligheid.

Verzuim: We hebben twee aanbevelingen om de impact van de uitgebreide set van initiatieven omtrent verzuim en vitaliteit te vergroten. Allereerst kunnen de maatregelen meer gericht ingezet worden voor specifieke doelgroepen. Op dit moment lijkt de set aan maatregelen vrij generiek te worden ingezet; er zijn bijvoorbeeld geen specifieke maatregelen voor de groep jonge HC's waarvoor het verzuimpercentage afgelopen jaar sterk gestegen is. Daarnaast stellen we voor om teammanagers beter in staat te stellen om actief met vitaliteit en verzuim aan de slag te gaan, bijvoorbeeld door op meer standplaatsen één teammanager verantwoordelijk te maken voor langdurig verzuim. Standplaatsen die hier reeds mee werken hebben hier positieve ervaringen mee.

Om doorstroom, uitstroom en verzuim op lange termijn tegen te gaan is het essentieel om de attractiviteit van werk te verhogen. We adviseren daarom om maatregelen rondom attractiviteit van werk snel concreet te maken en de geïdentificeerde pijnpunten hierin mee te nemen

Om onwenselijke doorstroom, uitstroom en verzuim op lange termijn tegen te gaan, adviseren wij vanuit een integrale benadering werk te maken van de attractiviteit van het werk. Dit is breder dan enkel het adresseren van huidige pijnpunten; er moet naar alle aspecten van het werk van een HC worden gekeken, zowel de meer formele aspecten zoals het takenpakket, salaris en ontwikkel mogelijkheden als de meer emotionele aspecten zoals samenwerking met collega's en waardering. Hierbij moet rekening gehouden worden met de verschillende doelgroepen, waarbij vooral voldoende aandacht nodig is voor de (veranderende) wensen van de groep jonge HC's.

NS zet al belangrijke stappen in deze richting. Als onderdeel van het veranderplan van Service & Operatie (S&O) wordt actief nagedacht over het perspectief van de HC's (o.a. takenpakket en ontwikkel mogelijkheden) en wordt er gewerkt aan het opzetten van een structurele dialoog ter verbetering van de communicatie tussen de operatie en het hoofdkantoor. Daarnaast draagt

²¹ HC's die intern willen doorstromen moeten een half jaar wachten nadat zij goedkeuring voor hun verplaatsing hebben ontvangen. Dit geeft recruitment de tijd om een vervangende HC te werven

Fundamenteel Spoor (een nieuwe planningsmethodiek²²) bij aan het verbeteren van de voorspelbaarheid van werk.

Bovenstaande plannen zijn nog niet allemaal in detail uitgewerkt. Omdat het verbeteren van attractiviteit van werk essentieel is voor het verminderen van uitstroom, doorstroom en verzuim (en daardoor voor de aanpak van het capaciteitstekort in zijn geheel) adviseren wij om de uitwerking zo snel mogelijk concreet te maken. In lijn met onze observaties zoals genoemd in Deel I suggereren wij om in de uitwerking i) alle huidige pijnpunten van HC's te adresseren (bijvoorbeeld ook de ervaren toegenomen agressie in treinen en de behoefte aan meer regie op eigen tijd²³) en ii) de emotionele behoeften van HC's expliciet mee te nemen (bijvoorbeeld door voldoende stil te staan bij waardering en samenwerking). Tenslotte moet worden verzekerd dat plannen rondom attractiviteit van werk samenhangen met geplande maatregelen voor de directe aanpak van het capaciteitstekort. Op dit moment worden beide los van elkaar ontwikkeld; er is voldoende sturing en afstemming nodig om te voorkomen dat specifieke maatregelen tegen het capaciteitstekort (o.a. rondom inzetbaarheid en productiviteit) de attractiviteit van werk verder verlagen.

DE HAALBAARHEID EN WENSELIJKHEID VAN DE MAATREGELLEN

Op korte termijn zijn er maar een aantal groepen maatregelen die direct voor impact kunnen zorgen, namelijk maatregelen rondom productiviteit, het veranderen van het operationeel model (2e mensdiensten) en het verhogen van de instroom

Deze maatregelen zijn belangrijk om in 2023 de huidige afgeschaalde dienstregeling te kunnen blijven rijden, maar op dit moment is het nog niet vanzelfsprekend dat deze maatregelen in de huidige vorm ook structureel ingezet kunnen worden.

De productiviteit van HC's wordt op korte termijn verhoogd door bijvoorbeeld het optimaliseren van diensten (waardoor de variatie in werkpakketten en de stabiliteit van werktijden mogelijk verminderd), het verminderen van overleg en het weggeven van de buffer voor bijsturing. Hoewel deze maatregelen rondom productiviteit belangrijk zijn om in 2023 de huidige afgeschaalde dienstregeling te blijven rijden, is het niet wenselijk om deze structureel in te zetten: zowel voor reizigers (bijvoorbeeld: weggeven buffer leidt mogelijk tot meer onvoorspelbaarheid van de dienstregeling) als voor personeel (bijvoorbeeld: meer productiviteit kan leiden tot hogere werkdruk) zijn deze niet wenselijk.

Ook de beoogde alternatieve inzet voor de 2^e mensdiensten kan op relatief korte termijn geïmplementeerd worden en is daarom belangrijk om de huidige afgeschaalde dienstregeling te blijven rijden. Er zijn nog wel onzekerheden in de uitwerking (bijvoorbeeld: mogelijk escalerende werking van beveligers, mogelijke beperkingen rondom inzet van kantoormedewerkers om te voorkomen dat ander werk blijft liggen). Het is daarom nu nog niet vanzelfsprekend dat deze maatregel in de huidige vorm ook structureel een goede oplossing zou zijn. De maatregel vormt mogelijk wel een belangrijke bouwsteen voor de ontwikkeling van toekomstige alternatieve operationele modellen, o.a. omdat planningsystemen meer flexibel worden ingericht.

De laatste groep maatregelen die nog volgend jaar impact kan hebben, zijn de maatregelen rondom instroom. Gebaseerd op de resultaten van de afgelopen maanden geloven wij dat het haalbaar is om in 2023 grote aantallen FTE's te werven. Aangezien het mogelijk ook de werkdruk van personeel verlaagt, is deze groep maatregelen op korte termijn ook wenselijk.

Op lange termijn zien wij een aantal groepen maatregelen die voor zowel reizigers als personeel zeer wenselijk zijn en daarom structureel ingezet moeten worden. Het effect van deze maatregelen is echter onzeker

Op lange termijn is het zeer wenselijk om uitstroom, doorstroom en verzuim te verminderen – met name door het verhogen van de attractiviteit van werk en het oplossen van de pijnpunten daarbinnen. Zoals eerder in dit deel besproken worden er verschillende maatregelen genomen om dit te bewerkstelligen. De mate waarin deze maatregelen uitstroom, doorstroom en verzuim daadwerkelijk

²² Een nieuwe manier van roosteren die meer flexibiliteit geeft aan de operatie en meer voorspelbaarheid voor de medewerkers. Deze maatregel is gepland voor drgl 2025

²³ Een manier van roosteren die toestaat dat HC's op vaste momenten niet beschikbaar zijn zou hierbij helpen; mogelijk kan dit een als onderdeel van Fundamenteel Spoor verder worden uitgewerkt

verlagen ligt echter niet volledig binnen de invloedssfeer van NS. De maatregelen zijn namelijk sterk afhankelijk van externe factoren (zoals de aantrekkelijkheid van de arbeidsmarkt) en van elkaar (een hoger verzuim/doorstroom/uitstroom leidt tot hogere werkdruk, wat weer leidt tot een hoger verzuim/doorstroom/uitstroom). Het is daarom onzeker wat het effect van deze maatregelen op lange termijn is: de maatregelen zouden kunnen leiden tot positieve impact, maar door in- of externe ontwikkelingen is het ook mogelijk dat dit slechts beperkt of niet lukt.

De onzekerheid rondom de haalbaarheid is op de lange termijn ook van toepassing op instroom: hoewel we – op basis van de resultaten van afgelopen maand – voor 2023 geloven in de forse ambitie om 1,5 tot 2 keer zoveel HC's te werven als in voorgaande jaren, is het niet te voorspellen of dit op lange termijn vol te houden is. Ook dit hangt niet alleen af van inzet van maatregelen door NS, maar vooral ook van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. De verwachting is dat deze de komende jaren krap zal blijven (zie toelichting in Deel I).

Op lange termijn worden mogelijkheden onderzocht om – op basis van een betere planningssystematiek – productiviteit te vergroten zonder dat dit leidt tot een additionele werkdruk voor HC's. Dit zou daarom ook een wenselijke (en daarom structureel inzetbare) maatregel zijn. De potentiële impact hiervan is nu echter nog niet duidelijk.

Samenvattend zien wij het als zeer wenselijk om op een structurele manier te proberen het verzuim, de doorstroom en de uitstroom te verlagen en de instroom en productiviteit²⁴ te verhogen. Wanneer NS besluit om het tekort op te lossen door uitsluitend in te zetten op deze maatregelen, manoeuvreert zij zich echter in een kwetsbare positie: voor het opschalen van de dienstregeling wordt NS dan afhankelijk van o.a. de ontwikkeling van de arbeidsmarkt, een factor waar zij zelf weinig tot geen invloed op heeft.

Het aanpassen van het operationeel model is de enige structurele oplossing die niet afhankelijk is van externe ontwikkelingen: het effect is daarmee zekerder dan dat van andere maatregelen

Bij het verkennen van alternatieve operationele modellen geloven wij niet in een drastische oplossing (bijvoorbeeld: alle sprinters zonder HC), maar adviseren wij NS om gedifferentieerd naar dit probleem te kijken (bijvoorbeeld: soms geen, maar soms ook vier HC's per trein, of het verdelen van het takenpakket van de HC over verschillende functies). Het alternatieve model moet worden ontwikkeld vanuit een sterk begrip van de (sociale) veiligheid en moet aansluiten bij het attractiever maken van werk voor HC's. Hoewel wij de complexiteit hiervan erkennen, is het de enige oplossing die niet afhankelijk is van (niet beïnvloedbare) externe ontwikkelingen. Daarnaast is het wenselijk om HC's duidelijkheid te bieden rondom hun toekomstige rol op de trein.

Deel III – De impact van de maatregelen

Na de bestaande set aan maatregelen te hebben beoordeeld op volledigheid, haalbaarheid en wenselijkheid, toetsen we de impact van de maatregelen: is het genoeg om op korte termijn (drgl 2023) de huidige afgeschaalde dienstregeling te kunnen blijven rijden en niet verder af te hoeven schalen, en om op lange termijn (drgl 2025) de dienstregeling weer op te kunnen schalen?

Om de impact van de maatregelen te onderzoeken maken wij gebruik van de NS-prognose over het aanbod van HC's. Deze prognose kent drie verschillende scenario's: positief, midden en negatief. Elk van deze drie scenario's heeft andere aannames over instroom, uit- en doorstroom en verzuim. Zie appendix I voor toelichting en reflectie op de scenario's.

Op korte termijn lijkt de huidige afgeschaalde dienstregeling maakbaar: er ontstaat na Q2 2023 een klein tekort door seizoenseffecten, dat kan worden gedicht door de beoogde alternatieve inzet van 2^e mensdiensten en door inzet van additionele productiviteitsmaatregelen als deze maatregelen volledig worden gerealiseerd én het midden scenario behaald wordt

Op korte termijn achten wij het midden scenario van de aanbod-prognose realistisch. Dit scenario neemt aan dat instroom volgend jaar ~1,5 tot 2 keer zo hoog is als afgelopen jaren. Op basis van de instroom maatregelen achten wij dit haalbaar. We zien dat de wervingsrealisatie van afgelopen

²⁴ Mits dit niet leidt tot extra werkdruk

periode hier zelfs boven lag. Het midden scenario neemt tevens aan dat verzuim stabiliseert. Dit lijkt mogelijk door de huidige afschaling (en daarmee verlaging in de werkdruk). Hoewel het daadwerkelijke effect nog onzeker is, en op het moment nog niet zichtbaar, kan een iets hogere instroom compenseren wanneer verzuim niet stabiliseert. Tot slot gaat het midden scenario ervan uit dat uit- en doorstroom stabiliseert; ook deze aanname lijkt ons op de korte termijn redelijk.

Als dit scenario behaald wordt, kan tot Q2 2023 de afgeschaalde dienstregeling gereden blijven worden *zonder* de beoogde alternatieve inzet voor 2^e mensdiensten of additionele productiviteitsmaatregelen. Daarna ontstaat door seizoenseffecten wederom een tekort ten opzichte van de afgeschaalde dienstregeling, van ~250 dd/wk.

Dit tekort kan echter worden gedicht door de beoogde alternatieve inzet van 2^e mensdiensten, of (gedeeltelijk) door inzet van additionele productiviteitsmaatregelen. Op korte termijn (drgl 2023) kan alternatieve inzet van 2^e mensdiensten tot 350 dd/wk opleveren. Op langere termijn is de potentie mogelijk nog groter (maximaal 750 dd/wk). De exacte impact is echter nog onzeker door bijvoorbeeld onzekerheid omtrent het aantal kantoormedewerkers dat langdurig inzetbaar is. Inzetten van productiviteitsmaatregelen die nu nog in onderzoek zijn (bijvoorbeeld digitaliseren of verkorten van opleidingen, of het weggeven van de personele back-up voor ICNG²⁵) kan nog eens ~200 dd/wk opleveren.

In principe zijn deze maatregelen dus voldoende om op korte termijn het tekort te dichten en de aangepaste dienstregeling te kunnen blijven rijden. De marges zijn echter klein (~100-300 dd/wk). Indien de volledige impact van de maatregelen niet wordt gerealiseerd (bijvoorbeeld omdat het aantal kantoormedewerkers dat inzetbaar is lager is dan verwacht) of indien het midden scenario niet wordt behaald (bijvoorbeeld omdat uit- en doorstroom toch blijven toenemen), blijft het risico bestaan dat, ondanks de maatregelen, de tekorten in 2023 oplopen. NS kan dan opnieuw genoodzaakt zijn om verdere aanpassingen in de dienstregeling door te voeren.

Belangrijk aandachtspunt is bovendien dat zowel de beoogde alternatieve inzet van 2^e mensdiensten als specifieke productiviteitsmaatregelen²⁶ voor slechts één jaar gepland zijn. Dit betekent dat er in 2024 opnieuw een tekort ontstaat ten opzichte van de afgeschaalde dienstregeling. Het is belangrijk hier nu al op te anticiperen. Een mogelijkheid hiervoor is het – in overleg met sociale partners - verlengen van bovenstaande maatregelen; nad1eel hiervan is dat de productiviteitsmaatregelen een mogelijk negatieve impact hebben op de attractiviteit van werk.

Op lange termijn (drgl 2025) blijft er t.o.v. een volwaardige dienstregeling zeer waarschijnlijk een aanzienlijk tekort aan HC's bestaan

Zoals hierboven toegelicht, gaat het midden scenario uit van instroom die structureel ~1,5 tot 2 keer zo hoog is als in voorgaande jaren. Hoewel dit op korte termijn haalbaar lijkt, is het de vraag of dit ook op lange termijn reëel is: alle onzekere factoren (o.a. arbeidsmarktomstandigheden, externe testcapaciteit, absorptievermogen van de organisatie) moeten dan positief uitvallen. Dit achten wij onzeker, in het bijzonder vanwege de krapte van de arbeidsmarkt. Het midden scenario gaat er daarnaast vanuit dat verzuim na 2023 aanzienlijk afneemt. Hoewel de afschaling van de dienstregeling en de hernieuwde aandacht voor vitaliteit hier zeker toe kan bijdragen, kunnen interne ontwikkelingen (bijvoorbeeld maatregelen rondom productiviteit) of externe ontwikkelingen (bijvoorbeeld een nieuwe coronavariant) dit effect tenietdoen. Tenslotte blijven door- en uitstroom in het midden scenario op het huidige niveau. Ook dit is nu nog onzeker en hangt af van een verbetering in de attractiviteit van werk en de aantrekkelijkheid van de arbeidsmarkt. Op lange termijn blijft het negatieve scenario daarom reëel; de midden en negatieve scenario's vormen daarmee de bandbreedte voor het verwachte aanbod tot Q4 2025.

Op lange termijn kan het tekort daarom oplopen tot ~1300-2400 dd/wk t.o.v. een volwaardige dienstregeling. Hierbij gaan we uit van de verwachte dienstregeling in 2025. Deze is aangepast op de huidige reizigersaantallen, maar nog niet op veranderende reizigerspatronen. Wanneer ook deze veranderde patronen in de dienstregeling worden verwerkt zou de vraag naar HC's (iets) lager kunnen

²⁵ Nog in onderzoek; enkel te incasseren als dubbele bemensing vanuit tunnelregime geen vereiste is

²⁶ Bijvoorbeeld aanpassen van CREWS instellingen of beperken teamwerkoverleg

liggen en het tekort (iets) af kunnen nemen, maar dit zal lang niet genoeg zijn om het tekort op te lossen.

Enkel productiviteitsmaatregelen zijn niet voldoende dit tekort met een volwaardige dienstregeling te dichten; het langdurig voortzetten van deze maatregelen is daarnaast onwenselijk

Voor de lange termijn kan NS wederom additionele productiviteitsmaatregelen inzetten of verlengen, in overleg met sociale partners. Deze productiviteitsmaatregelen leveren maximaal ~600 dd/wk op. Dit is daarmee niet voldoende om het gat met een volwaardige dienstregeling te dichten. Het is daarnaast - zoals in Deel II toegelicht - ook niet wenselijk om verschillende van deze maatregelen lang te continueren, i.v.m. de mogelijke consequenties voor de attractiviteit van het werk (en daarmee voor uit- en doorstroom en verzuim).

Om het tekort op lange termijn op te lossen, moet de vraag naar HC's beter aansluiten bij het aanbod van HC's. Dit bevestigt de conclusie uit Deel II (haalbaarheid & wenselijkheid) dat een ander operationeel model noodzakelijk lijkt om voldoende zekerheid te krijgen over de toekomstige dienstverlening

Een ander operationeel model kan - afhankelijk van de gemaakte keuzes - het gehele tekort dichten en daarmee productiviteitsmaatregelen overbodig maken. Uiteraard moeten risico's rondom spoor- en sociale veiligheid (voor zowel reizigers als personeel) en attractiviteit van het werk hierin grondig worden meegenomen.

APPENDIX I: BEOORDELING VAN PROGNOSE NS

Factor	Aannames NS			Reflectie BCG
	<i>Positief</i>	<i>Midden</i>	<i>Negatief</i>	
Instroom	~2-2,5 keer zo hoog als voorgaande jaren. ²⁷	~1,5-2 keer zo hoog als voorgaande jaren	~1-1,5 keer zo hoog als voorgaande jaren	<p>Op korte termijn is het mogelijk haalbaar om (in sommige kwartalen) het positieve scenario voor instroom te bereiken, gegeven alle maatregelen die recruitment heeft getroffen. Zo lag de afgelopen periode instroom boven het positieve niveau.</p> <p>Het is echter onwaarschijnlijk om dit op lange termijn vol te kunnen houden: alle onzekere factoren (o.a. arbeidsmarkt omstandigheden, externe testcapaciteit, absorptievermogen van de organisatie) moeten dan positief uitvallen. Dit achten wij onwaarschijnlijk. Op lange termijn gaan wij daarom uit van een bandbreedte tussen het negatieve en midden scenario.</p>
Uit- en doorstroom	Uit- en doorstroom neemt weer af, richting het niveau van 2021	Uit- en doorstroom blijven op het huidige niveau	Uit- en doorstroom nemen verder toe	<p>Op korte termijn kan uit- en doorstroom op het huidige niveau blijven, <i>mits</i> er voldoende aandacht aan attractiviteit van het werk wordt besteed (o.a. door uitwerking cao-afspraken) en er juiste change management wordt gehanteerd.</p> <p>Op lange termijn is m.n. uitstroom sterk gedreven door pensionering, wat in de toekomst toe kan nemen. We achten het daarom onwaarschijnlijk dat de uit- en doorstroom afneemt. Om uit- en doorstroom niet verder te laten stijgen is het verhogen van attractiviteit van werk essentieel.</p>
Verzuim	Verzuim daalt sterk, richting het laagste niveau van de afgelopen jaren	Verzuim blijft in 2023 op gemiddeld niveau van 2022, maar neemt in jaren daarna af	Verzuim blijft in 2023 op hoogste niveau van 2022, maar neemt in jaren daarna iets af	<p>Het is onwaarschijnlijk dat verzuim het laagste niveau in jaren bereikt, zeker gezien enkele productiviteitsmaatregelen de werkdruk mogelijk tijdelijk verhogen.</p> <p>Maar gezien de afschaling van de dienstregeling, en de verwachting van de Arbounie dat verzuim landelijk zal stabiliseren, achten wij op korte termijn stabilisatie van verzuim wel realistisch.</p>

²⁷ 2018-nu