



Verbeterplan

Concessie Utrecht Buiten

13 maart 2026

KEOLIS
NEDERLAND



Samen bouwen aan betrouwbaar openbaar vervoer in de provincie Utrecht

Inleiding

Sinds de start van de concessie Utrecht Buiten werkt Keolis met volle inzet aan het leveren van de afgesproken dienstregeling van 114% ten opzichte van de situatie vóór 14 december 2025. Kort na de start werd echter duidelijk dat een samenloop van factoren de uitvoering van de dienstregeling aanzienlijk onder druk zette.

De intensieve winterperiode vanaf 3 januari, met zware sneeuwval en gladheid, leidde tot meerdere dagen waarop slechts gedeeltelijk of helemaal niet kon worden gereden. Tegelijkertijd nam het aantal schademeldingen toe, onder andere door onbekendheid met het nieuwe materieel en het gebruik van 15-meterbussen met een grotere uitzwaai. Ook ontstond er krapte in het rijdend personeel.

Deze factoren leidden tot rituitval, oplopende vertragingen en een verhoogde werkdruk bij zowel de verkeersleiding als de klantenservice.

Daarnaast bleek dat Keolis het proces rondom planning en dienstregelingen te laat had opgestart en onvoldoende had gecontroleerd vóór de start van de concessie. Hierdoor ontstonden te veel buswissels, onuitvoerbare diensten en structurele verstoringen in het netwerk vanaf dag één. Het gevolg was een rituitval van 6–9% op weekdays en 2–4% in het weekend.

De grote hoeveelheid buswissels, schadegevallen en de onbekendheid met het materieel zorgden tevens voor een sterke toename van contactmomenten met de regiecentrale. Deze centrale is onder andere verantwoordelijk voor het ad-hoc afmelden van ritten. Door de hoge belasting was het niet altijd mogelijk de reisinformatie tijdig aan te passen, wat resulteerde in onjuiste informatie voor reizigers. De combinatie van bovenstaande oorzaken heeft een domino-effect gehad op de uitvoering van de dienstregeling.

Keolis herkent en erkent dat de dienstverlening hierdoor niet overal op het gewenste niveau lag. De provincie heeft Keolis daarom opdracht gegeven een verbeterplan op te stellen. In dit verbeterplan beschrijven wij welke maatregelen we nemen om de uitvoering op korte termijn te stabiliseren en de betrouwbaarheid vanaf begin april 2026 structureel te verbeteren.

Op 15 februari hebben wij hiertoe een eerste stap gezet door een aanpassing te doen in het dienstenpakket van de chauffeurs. Er zitten minder buswissels in het dienstenpakket waardoor de dienstregeling minder kwetsbaar is maar door het personeelsgebrek is rituitval nog niet te voorkomen.

Vanwege het personeelsgebrek is een aanpassing van de dienstregeling noodzakelijk om tot een betrouwbare uitvoering te komen. Deze afschaling wordt per 5 april doorgevoerd en wordt toegelicht in paragraaf 1.4.1. Keolis blijft intensief inzetten op het werven van nieuwe chauffeurs en zal de ontwikkeling van het personeelsbestand regelmatig bespreken met de provincie. Gezamenlijk bepalen we wanneer het verantwoord en betrouwbaar is om weer op te schalen.

1. Dienstuitvoering en planning

1.1 Aanleiding: nieuw dienstenpakket en hogere complexiteit

Per 14 december 2025 is een uitgebreid dienstenpakket ingevoerd met meer lijnen, hogere frequenties en diverse bustypen (midi, 12m, 15m en 18m) in diverse uitvoeringen (diesel/electrisch). De afdeling planning vertaalt de afspraken met de provincie naar omlopen (voertuigroosters) en diensten (chauffeursroosters), binnen de kaders van CAO-regels, OR-afspraken en maatwerk voor chauffeurs met medische mutaties. De doelstelling is om de overeengekomen 114% te leveren met realistische rijtijden, logische aflossingen en voldoende buffers

1.2 Probleem: kwetsbare opzet en invulbaarheid

- Veel buswissels binnen diensten veroorzaken kettingreacties bij elke verstoring.
- Structureel tekort aan rijdend personeel; niet alle diensten worden gesteld. De tekorten aan rijdend personeel zien wij vooral bij de stallingen Amersfoort en Wijk bij Duurstede.
- Complexe aflosstructuren op knooppunten (Amersfoort, Utrecht CS) en druk op buffergebruik.

1.3 Oplossingen korte termijn (vanaf 15 februari 2026)

1.3.1 Minder buswissels

We verwijderen 43 voertuigwissels uit het dienstenpakket. Minder wissels betekent minder overdrachtsmomenten en daarmee een robuustere uitvoering en lagere werkdruk voor chauffeurs.

1.3.2 Doorlopende ritten in plaats van afgekapte rijden

Ringlijnen rijden altijd de gehele ronde door de kern zonder buswissels of overstap. De ene rit 376 kan helaas tot 5 april niet aangepast worden waardoor bijsturing de enige oplossing is. Vanaf 5 april is alles hersteld.

1.3.3 Drukverlaging op bufferlocaties

In Amersfoort zetten we meer auto's in voor aflosbewegingen, in plaats van bussen, waardoor minder buffertijd op het platform nodig is. Op Utrecht Centraal maken we met Transdev afspraken om ongepland bufferen te vervangen door gepland bufferen. Transdev kwantificeert en deelt de impact met onze vervoerkundige.

1.4 Oplossingen middellange termijn (vanaf 5 april 2026)

1.4.1 Gerichte afschaling van het aanbod (boven niveau 2025)

We kiezen voor betrouwbaar iets minder rijden in plaats van onbetrouwbaar veel. Hiermee ontlasten we de vloot met circa 28 omlopen en de personele inzet met circa 40 diensten per dag. De afschaling richt zich vooral op de stadslijnen in Amersfoort en op lijn 341. Overzicht per lijn:

Lijn	Toelichting
56	In de ochtendspits 4 ritten Wijk bij Duurstede – Amersfoort minder
70	Hilversum–Soest tot 22.00 uur 2x/uur i.p.v. 4x/uur; Soest–Amersfoort vanaf 19.00 uur 2x/uur i.p.v. 4x/uur
82	De spitsstijden worden aangepast naar 7-9 uur (was 6-9 uur) en van 16-19 uur (was 14 tot 19 uur). In de spits rijden we 2x per uur. Buiten de spits 1x per uur.
376	Amersfoort–Bunschoten-Spakenburg 19.00–23.00 uur 2x/uur i.p.v. 4x/uur
380	Bediening alleen tijdens de spits
2	Spits 4x/uur i.p.v. 6x/uur; avond 2x/uur i.p.v. 4x/uur
3	Spits 4x/uur i.p.v. 6x/uur; avond 2x/uur i.p.v. 4x/uur
8	Spits 2x/uur i.p.v. 4x/uur
9	Spits 2x/uur i.p.v. 4x/uur
15	Spits 2x/uur i.p.v. 4x/uur
17	Spits 6x/uur i.p.v. 8x/uur
19	Spits 2x/uur, tussen 10.00–15.00 1x/uur
341	Ochtendspits 8x/uur i.p.v. 12x/uur; middagspits 6x/uur i.p.v. 10x/uur; 19.30–22.00 uur 2x/uur i.p.v. 4x/uur
350	Spits 8x/uur i.p.v. 12x/uur; middag 4x/uur i.p.v. 8x/uur
307	Spits 4x/uur i.p.v. 6x/uur

De afschaling bedraagt 9%. Ondanks deze afschaling blijven we 5% meer rijden dan wat tot medio december 2025 werd gereden. Op bovenstaande afgeschaalde lijnen blijft minimaal het niveau gehandhaafd wat voor medio december werd gereden. De afschaling betreft de hoogfrequente lijnen. Eerste en laatste ritten worden niet geraakt en de afschaling gaat niet ten koste van kleinere kernen.

Andere lijnen afschalen zou een lager service-niveau betekenen wat als ongewenst wordt beschouwd. Op het gebied van flexibiliteit monitoren we de bezettingscijfers van de afgeschaalde ritten en we geven bij mogelijke (gedeeltelijke) opschaling de voorkeur aan de lijnen die capaciteitsknelpunten ervaren.

1.4.2 Zomerdienstregeling

Na de invoering van de aangepaste dienstregeling richten wij ons op de voorbereiding van de zomerdienstregeling. Daarbij verkennen wij eventuele aanpassingen die de betrouwbaarheid en uitvoerbaarheid in de zomerperiode verder versterken. Een voorstel voor een aangepaste zomerdienstregeling bespreken wij graag in overleg met de provincie.

1.4.3 Verdere drukverlaging buffer Amersfoort

Door de gerichte afschaling neemt het aantal gelijktijdige bewegingen op het platform af en verbetert de doorstroming. In de voorplanning wordt rekening gehouden met de maximale buffercapaciteit. In het huidige pakket is de geplande bezetting van de buffer ook conform de maximale capaciteit; door de problematiek in de huidige dienstuitvoering wordt deze maximale capaciteit toch overschreden. Door in de toekomst betrouwbaar op te schalen, wordt de geplande bufferbezetting beter nageleefd.

1.4.4 Verkenning operationele scheiding Oost–West

We verkennen samen met de rayoncommissie een operationele scheiding tussen Oost en West. Minder kruisende afhankelijkheden vergroten de robuustheid, terwijl via hoogfrequente lijnen voldoende variatie voor het rijdend personeel blijft.

1.4.5 Afgekapte ritten vervallen

Op de lijnen 2, 302, 341 en 376 rijden we uitsluitend nog doorgaande ritten. Dit vermindert overstapmomenten voor reizigers en verkleint de kans op miscommunicatie.

1.4.6 Dienstregelingaanpassingen voor stabiliteit

We verminderen buswissels en zorgen in Wijk bij Duurstede dat acht ritten doordeweeks doorrijden naar halte De Geer, zodat overstappen vervalt. In het weekend passen we rijtijden aan om te vroege aankomst en lange stilstand te voorkomen.

1.4.7 Werkdrukverlagende roostering

We onderzoeken hoe we spitswerk beter kunnen onderbrengen in andere dienstsoorten dan gebroken diensten. Dit gebeurt in samenspraak met de rayoncommissie en moet leiden tot een evenwichtiger verdeling van werkdruk wat naar verwachting het verzuim ten goede zal komen.

1.4.8 Dienstregeling finetunen

We stellen rijtijden realistischer in, maken omlopen minder kwetsbaar en verbeteren de matching tussen bustypen en ritten. Op deze manier zetten wij een robuuste dienstregeling neer richting de zomer. Na de zomerperiode verwachten wij helaas nog niet op te kunnen schalen. Dit komt door het personeelstekort dat wij ervaren. Keolis stelt alles in het werk om, indien mogelijk, na de herfstvakantie of bij start van de dienstregeling van 2027 op te schalen. De beslissing hierover zal later dit jaar worden genomen.

2. Klantenservice en reisinformatie

2.1 Aanleiding: cruciale rol bij verstoringen

Tijdens verstoringen is tijdige, juiste en bruikbare informatie voor reizigers essentieel. De klantenservice werkt hierin samen met de verkeersleiding en reisinformatiesystemen.

2.2 Probleem: piekbelasting en late informatie

Op piekmomenten is actuele operationele informatie niet altijd direct beschikbaar, waardoor ritten soms te laat of niet uit de planning worden gehaald. Dat leidt tot extra vragen via telefonie en social media en tot oplopende wachttijden.

2.3 Oplossingen korte termijn

2.3.1 Proactief ritten schrappen (in afstemming met KRC)

Waar mogelijk halen we ritten vooraf uit de dienstregeling, zodat reizigers vroegtijdig worden geïnformeerd en niet voor verrassingen komen te staan.

2.3.2 Direct alternatief reisadvies

Als vooraf aanpassen niet lukt, helpen we reizigers bij contactmomenten meteen met het vinden van de eerstvolgende haalbare verbinding. Via buspositie hebben wij inzicht in het beste reisalternatief.

2.3.3 Extra bezetting en flexibele schil

We zetten een externe leverancier in om te ondersteunen bij telefonie en er is interne ondersteuning (voormalig servicemedewerker elders werkzaam op hoofdkantoor) in om wachttijden te beperken. Door de introductie van combi-rollen werken we aan een flexibele schil van getrainde, snel inzetbare medewerkers. Het KRC heeft recent 2 FTE aangenomen om ruimer op formatie te komen. De extra capaciteit zal worden ingezet om 1-2 medewerkers in de komende periode (april-mei) waar nodig inzetbaar te maken in het serviceteam. Verder zal de robuustere operationele dienstverlening leiden tot een sterke afname in het aantal klachten en meldingen. De combinatie van factoren garandeert voor de komende periode een beheersbare situatie in lijn met de contractafspraken.

Intussen werkt de organisatie aan een structurele oplossing om toekomstige situaties beter het hoofd te bieden. De introductie van combi-rollen binnen verschillende teams is een structurele oplossing om bij eventuele escalaties in de toekomst adequaat bij te kunnen schakelen op kritische plaatsen zoals de verkeersleiding en klantenservice vanuit teams waar de werkdruk op dat moment minder hoog is of waar vervanging makkelijker georganiseerd kan worden. De melding van verdere uitrol van combi-rollen is reeds opgenomen in het operationeel jaarplan en een melding ingediend bij de OR. Momenteel werkt de organisatie aan de introductie van combi-rollen binnen de KRC en de logistieke functies (MPO).

2.3.4 Coulanceregeling

Op dit moment werken de gezamenlijke vervoerders Transdev en Keolis een coulanceregeling uit voor gedupeerde reizigers. De regeling zal binnen enkele dagen worden gedeeld op de U-OV website

3. KRC / Verkeersleiding

3.1 Aanleiding: hart van de bijsturing

Het KRC is het operationele hart waar meldingen, planning, vlootbeschikbaarheid en reisinformatie samenkomen en waar bij verstoringen beslissingen worden genomen.

3.2 Probleem: hoge druk en beperkte bereikbaarheid

Door vlootkrapte, veel chauffeurswissels en een groot aantal meldingen loopt de werkdruk op. Sommige incidenten vragen meerdere handelingen, waardoor wachttijden voor chauffeurs stijgen en reisinformatie-updates niet of te laat plaatsvinden en ritten die vervallen onterecht in reisplanners en DRIS blijven staan.

3.3 Oplossingen korte termijn

3.3.1 Extra KRC-diensten in de ochtend

We breiden de bezetting in de ochtendspits, uit om piekdrukke op het KRC beter op te vangen en sneller te kunnen bijsturen.

3.3.2 Dagelijkse dagstarts (vestigingen–KRC–logistiek) Elke werkdag organiseren we een dagstart om de actualiteit te delen, knelpunten te signaleren en acties te borgen in korte PDCA-cycli. Voorafgaand aan de interne dagstart is er een dagstart tussen de logistieke afdeling en de onderhoudspartij waarin de busbeschikbaarheid wordt besproken. De informatie uit die dagstart wordt meegenomen richting de interne dagstart.

3.4 Oplossingen middellange termijn

3.4.1 Bronaanpak via planning en vloot

Maatregelen in planning (minder wissels, realistischere omlopen) en vloot (sneller schadeherstel, betere beschikbaarheid) verlagen structureel de melddruk en de behoefte aan micro-bijsturing.

3.4.2 Procesversterking

Vanuit de Keolis Group en haar leveranciers is er veel expertise op de beheersing van de operatie vanuit de Verkeersleiding. De organisatie van complexe logistieke stromen als Utrecht Buiten is erg uitdagend gebleken, wat vraagt om een professionaliseringslag. Om die reden heeft Keolis Nederland besloten de volgende acties in gang te zetten.

1. Keolis Nederland heeft besloten om de functie 'KRC Specialist' intern uit te zetten om een werknemer gericht te laten werken aan procesverbeteringen.
2. De Manager KRC en de verantwoordelijke Mt-lid zijn in gesprek met INIT (leverancier) voor de verdere ontwikkeling van de systemen. INIT werkt proactief mee aan dit traject. INIT komt 09/03 op bezoek om inzicht te geven in verdere uitbreidingsmogelijkheden van de systemen. Tevens komt de 'Superuser' van INIT langs in Maart (datum nog niet bevestigd) om te toetsen of Keolis het maximale haalt uit de bestaande systemen.
3. Verder worden er een bezoek gebracht aan Keolis SE (Stockholm, 04/03) en Keolis FR (Parijs, datum onbekend) om operaties met vergelijkbare complexiteit te analyseren.

Bovenstaande acties leiden tot een verbeterplan waar sterk wordt gebouwd aan de 'regie' rol van de verkeersleiding.

4. Materieel en logistiek

4.1 Aanleiding: divers materieel en intensieve omlopen

De concessie kent een grote variatie in materieel (midi, 12m, 15m en 18m) in verschillende uitvoeringen diesel/electrisch en intensieve omlopen, wat strakke afstemming vraagt tussen operatie, werkplaatsen en schadeherstel.

4.2 Probleem: schades, schaarste en doorlooptijden

Door onbekendheid met nieuw materieel en winterse omstandigheden nam het aantal schades fors toe. Het betreft ruitschades, (camera)spiegelschades en carrosserieschade. Ruiten kunnen alleen onder droge omstandigheden en bij de juiste temperatuur worden vervangen, waardoor doorlooptijden in winterse perioden langer zijn. Daarnaast is er sprake van onderdelenschaarste in Europa, inclusief zogeheten slowmovers. Gevolg is dat meer dan tien bussen tijdelijk buiten dienst staan en enkele voertuigen weken wachten op onderdelen. Uitwijken naar een 2de schadehersteller vraagt extra verplaatsingen en werkzaamheden buiten reguliere werkplaatsuren, tegen hogere kosten, met deze maatregelen wordt de beschikbaarheid sneller hersteld.

4.3 Oplossingen korte termijn (februari 2026)

4.3.1 Quick response voor kleine storingen

MPO'ers herstellen lampen en standaard spiegels op locatie. Bussen worden niet meer via omlopen naar de werkplaats gestuurd; MPO'ers halen en brengen gericht. Bandwissels organiseren we vaker op locatie en buiten werkplaatsuren. Dit verhoogt inzet en kosten, maar levert sneller inzetbaar materieel op.

4.3.2 Extra monitoring en regie

We voeren dagstarts (ma–vr), zetten een extra MPO-dienst op de buffer in Amersfoort (twee diensten per dag) en houden wekelijks op maandagavond een escalatiemeeting met de onderhoudspartij.

Vanuit de Keolis Group is er veel ervaring met de organisatie van complexe logistieke stromen als Utrecht Buiten. Op verzoek van Keolis Nederland hebben Emmanuel Sorin (Group Maintenance Director) en Mizpah Lawson (KIHM Specialist) een bezoek aan Amersfoort gebracht om advies uit te brengen om de beheersbaarheid van de operatie te verhogen. Het bezoek heeft plaatsgevonden in de laatste week van februari en de aanbevelingen zijn gedeeld en besproken op 02/03. In lijn van de aanbevelingen zal Keolis Nederland een besluit dienen te nemen voor een passende organisatie van de vloot. Er kan nog geen definitief uitsluitsel over worden genomen, omdat een aantal voorstellen (bijvoorbeeld, vaste vloot per vestiging) nog moeten worden getoetst op de impact op de planningsmogelijkheden. Er zal op 06/03 een bespreking zijn over de inzet van acties in lijn met de aanbevelingen.

4.4 Oplossingen middellange termijn (maart–april 2026)

4.4.1 Schadeherstelcapaciteit uitbreiden

Schadehersteller Van Pijkeren heeft extra werkplekken ingericht op een tweede locatie in IJsselmuiden. Daarnaast schakelen we een tweede schadehersteller in en huren we twee extra ruimtes voor ruitherstel met gecontroleerde droog- en uithardcondities.

4.4.2 Schadepreventie (april-december 2026)

Schadepreventie (april-december 2026) Aan de hand van een analyse van de ingevulde schadeformulieren en op aangeven van mogelijke blackspots en/of verbeterpunten aan de infrastructuur en/of inzet materieeltype versus infrastructuur, zal Keolis de wegbeheerders benaderen voor een aanpassing en daarbij verwijzen naar de subsidiemogelijkheden van de Provincie

4.5 Oplossingen lange termijn (vanaf april 2026)

4.5.1 Modern storingsmeldsysteem

Er wordt onderzocht welke software beschikbaar is en of deze koppelbaar is aan de systemen van Keolis. Er zijn al een aantal inventarisatiegesprekken gevoerd tussen Keolis en Buspartners. Medio maart wordt het canvas geschetst en kunnen systeem ontwerpers gaan onderzoeken welke aanpassingen er nodig zijn om een vereenvoudiging van storingsmelding tot beschikbaar melden van de bus, gemaakt moeten worden.

4.5.2 Taakverdeling MPO–KRC

We breiden MPO-taken op stallingen uit (ochtend en avond) en zetten pleinwachten in op het busplatform Amersfoort zodat issues eerder aan de bron worden opgelost en KRC-overbelasting wordt voorkomen.

5. Personeel

5.1 Aanleiding: hoge inzet in uitdagende periode

De personele bezetting bij start van de concessie was uitdagend ondanks het feit dat wij in 2025 een flink aantal van 105 nieuwe chauffeurs mochten verwelkomen.

Reizigerscontacten bij verstoringen, winterse rijomstandigheden en het streven om de dienstregeling te blijven leveren hebben veel gevraagd van onze teams.

5.2 Probleem: werkdruk, verzuim en krappe arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt voor chauffeurs is krap; OV- en touringcarbedrijven werven in dezelfde vijver en instroom kost tijd, mede door examenplanning.

Op basis van de formatieberekening (februari 2026) is er een actueel inzicht van de benodigde formatie.

De wervingsbehoefte voor 2026 is 195 FTE. Hiervan wordt momenteel 98,5 FTE ingevuld door uitzendkrachten en circa 30 FTE door inhuur bij tourbedrijven.

5.3 Oplossingen middellange termijn (maart–april 2026)

- Grote wervingscampagne (februari) en inzet van externe recruiters voor groter bereik.
- Reservering van 80 CBR-examenplekken in 2026 om wachttijden na opleiding te verkorten.
- Opleiden van extra mentorchauffeurs voor veilig en versneld inwerken.
- Structurele uitbesteding tot december 2026 (met/zonder bus) om tekorten tijdelijk te overbruggen.
- Aanbrengpremie van € 1.000 om interne doorverwijzingen te stimuleren.
- Tekenbonus van € 3.000 indien Code 95 en Rijbewijs D al op zak.

Wij zullen u maandelijks, tijdens het concessieoverleg, informeren of de in- en uitstroom van chauffeurs per vestiging. Dit op basis van het aantal diensten en het aantal chauffeurs dat benodigd is om de dienstregeling te rijden. Zo kunnen wij samen bepalen wanneer een opschaling haalbaar en verantwoord.

Planning en mijlpalen

Mijlpaal	Beschrijving
15 februari 2026	Eerste optimalisaties in de dienstregeling: o.a. minder buswissels en doorrijden van ritten in Wijk bij Duurstede.
Februari 2026	Start wervingscampagne; extra MPO-diensten volledig actief.
Maart 2026	Opschaling schadeherstelcapaciteit (2e locatie Van Pijkeren, 2e schadehersteller, ruitherstelruimtes).
5 april 2026	Invoering herontworpen dienstregeling met lagere kwetsbaarheid.
Vanaf april 2026	Gefaseerde implementatie nieuwe meldstructuur en intensieve structurele monitoring.

Rapportage aan de provincie Utrecht

We rapporteren de voortgang via de reguliere overlegmomenten. De rayonmanager borgt tijdige aanlevering; de contractmanager stemt met het concessiebeheer van de provincie de momenten en frequentie af. Minimaal maandelijks rapporteren we over betrouwbaarheid, rituitval, punctualiteit, materieelbeschikbaarheid, personeelsinzet en de voortgang op de verbetermaatregelen. Waar nodig sturen we tussentijds bij.

Conclusie

Met dit plan kiezen we voor directe stabiliteit en structurele verbeteringen. Minder buswissels, doorlopende ritten en strakkere reisinformatie leveren op korte termijn merkbaar effect op voor reizigers en chauffeurs. Met extra schadeherstelcapaciteit, een realistischer dienstregelingsontwerp en versterking van KRC-processen bouwen we stap voor stap aan een betrouwbare, robuuste en voorspelbare dienstregeling. We blijven de provincie transparant informeren over de voortgang en effecten.