

# Communicatie bij de Nederlandse Spoorwegen op de rails?

---

Kwalitatief onderzoek naar communicatie tussen medewerkers van de Nederlandse Spoorwegen en treinreizigers tijdens extreme weersomstandigheden



---

L. van Tiel – 3798135  
Master Communicatie, Beleid en Management  
Utrechtse school voor Bestuurs- en Organiseringswetenschap  
Universiteit Utrecht  
Scriptiebegeleider: Dr. P. A. H. Hörmann  
Tweede lezer: Prof. Dr. E.F. Loos  
Utrecht, juni 2012



**Universiteit Utrecht**

---

## Voorwoord

---

Voor u ligt mijn scriptie, het resultaat van mijn afstudeeronderzoek naar de communicatie van de Nederlandse Spoorwegen naar haar treinreizigers tijdens extreem winterweer. Voor mij betekent deze scriptie echter veel meer dan alleen een schriftelijke weergave van mijn onderzoek. Deze scriptie betekent niet alleen de afronding van mijn master Communicatie, Beleid en Management, maar ook de afronding van een levensfase. Ik ben vanaf nu namelijk student-af. Het 'grote-mensen-leven' gaat nu beginnen en ik zal op zoek gaan naar een uitdagende en leuke baan.

De afgelopen vijf maanden heb ik met veel enthousiasme en plezier gewerkt aan deze scriptie. Het was af en toe wel flink aanpoten, zeker de laatste weken, maar dit heeft er juist voor gezorgd dat ik nu met een extra voldaan gevoel mijn laatste woorden op papier zet. Daarnaast heb ik uitermate veel geleerd van het schrijven van deze scriptie, niet alleen op wetenschappelijk gebied, maar ook op persoonlijk vlak. Hier hebben de bijeenkomsten van mijn scriptiegroep voor een groot deel aan bijgedragen.

Uiteraard stond ik er gedurende mijn afstudeeronderzoek niet alleen voor en daarom wil ik graag een aantal mensen bedanken. Allereerst wil ik mijn scriptiebegeleider, Pauline Hörmann, heel erg bedanken. Niet alleen voor haar inhoudelijke adviezen, maar ook voor de prettige omgang die ik met haar heb ervaren. Zij heeft mij telkens weer een duwtje in de juiste richting gegeven, waarvoor ik haar zeer dankbaar ben. Tevens wil ik graag mijn tweede lezer, Eugène Loos, bedanken. Zijn tip om communicatie als onderdeel van kwaliteit van dienstverlening te behandelen was enorm waardevol en gaf mijn onderzoek meer body. Daarnaast wil ik Marije Harmsen, Mirjam van Huet Lindeman, Noelle Aarts en Job van Beek bedanken voor hun medewerking aan de interviews. Mede dankzij hun waardevolle informatie en adviezen heeft mijn onderzoek kans van slagen gehad. Tevens bedank ik de 30 respondenten voor het delen van hun visie omtrent de communicatie van de NS tijdens extreem weer.

Tot slot wil ik in het bijzonder mijn vriendin en mijn ouders bedanken. Zij hebben mij altijd onvoorwaardelijk gesteund, niet alleen tijdens dit afstudeeronderzoek, maar tijdens mijn gehele studietijd. Hiervoor ben ik hen alle drie zeer dankbaar. Daarbij wil ik speciaal mijn vader bedanken voor het lezen van de conceptversie van mijn scriptie. Met zijn kritische blik heeft hij mij erg goed geholpen met het aanscherpen van mijn formuleringen en het filteren van schrijf- en taalfouten.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van mijn scriptie.

Utrecht, 26 juni 2012

Léon van Tiel

## Samenvatting

---

In dit masteronderzoek wordt de communicatie van de NS naar treinreizigers, tijdens extreme weersomstandigheden bestudeerd. Hierbij wordt specifiek gekeken naar de communicatie die verloopt via directe NS medewerkers. De term directe medewerkers komt van het hoofd interne communicatie NS. Hieronder vallen 1500 machinisten, 2500 hoofdconducteurs en ruim 2000 walmedewerkers. Onder walmedewerkers vallen medewerkers die niet met de trein meegaan, zoals servicemedewerkers. Aanleiding voor dit onderzoek was de situatie van 3 februari 2012, waarbij een stevige sneeuwbuï het treinverkeer in de Randstad binnen enkele uren volledig platlegde. De informatisering in ogenschouw nemend is het opmerkelijk dat juist de communicatie van de NS naar treinreizigers te wensen overliet. Opvallend genoeg richtten bestaande onderzoeken naar verbeteringen op het spoor zich niet op de communicatie. Mede gezien daarnaast de wens bestaat van de verantwoordelijke minister van Infrastructuur en Milieu rond betere reisinformatie tijdens ernstig verstoorde situaties, zal dit onderzoek zich juist wel richten op de communicatie.

De doelstelling van dit onderzoek is een bescheiden bijdrage te leveren aan de inhoudelijke discussie rondom communicatie op het Nederlandse spoor net tijdens extreem weer. Ik beoog duidelijkheid te verschaffen over de communicatie op dit specifieke punt, waaruit enkele aanbevelingen aan de NS voortvloeien. Communicatie wordt beschouwd als een aspect binnen het grotere kader van kwaliteit van dienstverlening, dat zowel voor de NS als voor iedere andere organisatie anno 2012 van cruciaal belang is.

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt: *Welke rol speelt de communicatie van de Nederlandse Spoorwegen, via hun directe medewerkers, naar treinreizigers tijdens extreme weersomstandigheden in de frustratie onder treinreizigers?*

Om tot de beantwoording van deze hoofdvraag te komen wordt in dit onderzoek achterhaald of en zo ja: welke verschillen er bestaan tussen de inhoud van en de manier waarop communicatie door de NS wordt ingezet tijdens extreem winterweer en de door treinreizigers gewenste communicatie. Dit is onderzocht door middel van literatuurstudie en empirisch onderzoek.

In de literatuurstudie worden wetenschappelijke teksten besproken omtrent communicatie tijdens extreem weer, met allereerst het begrip communicatie en vervolgens twee specifieke vormen ervan; crisis- en strategische communicatie. Daarnaast is deze studie dieper ingegaan op kwaliteit van dienstverlening aan de hand van het SERVQUAL model. Dit model kan gebruikt worden om de kwaliteit van dienstverlening te meten aan de hand van het verschil tussen de verwachting van klanten en hun daadwerkelijke ervaring. Het SERVQUAL model is in dit onderzoek gebruikt voor haar theoretische inzichten. Aan de hand van het model wordt in de literatuurstudie uiteengezet dat communicatie een belangrijk rol speelt voor kwaliteit van dienstverlening. Het kan enerzijds zorgen voor een lagere verwachting en anderzijds voor het verbeteren van de ervaring van reizigers. Tot slot is in de literatuurstudie ingegaan op hoe de NS, via directe medewerkers, communiceren tijdens extreem weer. Deze informatie is verkregen via interviews met hoofd interne communicatie NS, een sleutelinformant bij NS (een ervaren hoofdconductor) en een communicatieadviseur bij ProRail.

In het empirisch onderzoek is, met behulp van de theoretische concepten uit de literatuurstudie, vanuit de optiek van klanten gekeken naar de communicatie via directe medewerkers tijdens extreem winterweer door de NS. Hier wordt nagegaan hoe zij de communicatie van februari jongstleden beoordelen en wat de wensen zijn van treinreizigers omtrent communicatie tijdens extreem weer. Dit is gedaan middels een doelgroepenonderzoek. Dit pilot onderzoek bestond uit interviews onder 30 reizigers, verdeeld in verschillende typen. Hiertoe heb ik een artikel van de NS klantensegmentatie geraadpleegd, waaruit zes typen reizigers voortkomen, te weten: (1) de levensverrijker; (2) de individualist; (3) de functionele planner; (4) de zekerheidszoeker; (5) de gezelligheidszoeker; en (6) de gemakszoeker. Aan de hand van enkele (persoonlijke) kenmerken heb ik mijn respondenten ingedeeld in één van de zes typen. Uit mijn pilot onderzoek bleek dat met name typen één tot en met drie ontevreden zijn over de communicatie, terwijl het type gemakszoeker het meest tevreden is. Naast dit doelgroepenonderzoek zijn er in het empirisch onderzoek interviews gehouden met bijzonder hoogleraar strategisch communicatie Noelle Aarts en een sleutelinformant bij de NS, een hoofdconducteur met 19 jaar werkervaring.

De resultaten van dit onderzoek zijn dat: (1) communiceren iets anders is dan informeren; (2) de kwaliteit van dienstverlening tijdens extreem weer van groot belang is voor het bestaansrecht van de NS; en dat (3) communicatie een belangrijke rol kan spelen voor het verbeteren van de kwaliteit van dienstverlening tijdens extreme weersomstandigheden. Het verstrekken van informatie is niet hetzelfde als communiceren. Het is slechts een onderdeel van communicatie. Communicatie is enerzijds het verzenden van een boodschap (het verstrekken van informatie) en anderzijds het gemeenschappelijk maken (het horen van reizigers). Daarnaast blijkt dat de kwaliteit van dienstverlening van belang is voor het bestaansrecht van de NS. Willen de NS de vervoerconcessie na 2015 behouden zal zij er verstandig aan doen de kwaliteit van dienstverlening, juist tijdens extreem weer, te verhogen. Tot slot blijkt communicatie een belangrijke rol te kunnen spelen voor de verhoging van de kwaliteit van dienstverlening tijdens extreme weersomstandigheden. Enerzijds kan communicatie ervoor zorgen dat de verwachting onder treinreizigers wordt verlaagd en anderzijds kan het hun ervaring doen verbeteren.

Hiermee kan mijn hoofdvraag worden beantwoord. Het blijkt dat de communicatie van de NS tijdens extreem winterweer een aanzienlijke rol speelt in de frustratie onder treinreizigers. Dit komt voornamelijk door het verschil tussen de door reizigers gewenste communicatie en de communicatie die zij daadwerkelijk hebben ervaren.

Uit dit onderzoek komen enkele aanbevelingen. Ten eerste lijkt het erop dat de NS zich meer zouden kunnen richten op het gemeenschappelijk maken van boodschappen, in plaats van het alleen maar blijven zenden van boodschappen. Tevens zouden de NS een afweging kunnen maken of het verstandig is de verwachtingen voor de winterperioden zo hoog te stellen. Daarnaast is het voor de NS van belang een communicatieplan op te stellen, dat mede draagvlak heeft van directe medewerkers. Hierbij is het belangrijk te communiceren met het oog op een bepaald doel en zo creatief en empatisch mogelijk te zijn. Ook zouden directe medewerkers graag contextuele informatie ontvangen via het mobiele netwerk en niet alleen via een Wi-Fi update en missen zij een vorm van terugkoppeling. Tot slot zouden de NS er goed aan doen de excuusstrategie toe te passen, want wie schuld kan dragen kan verantwoordelijkheid dragen.

# Inhoudsopgave

---

<b>Voorwoord</b> .....	<b>1</b>
<b>Samenvatting</b> .....	<b>2</b>
<b>Inhoudsopgave</b> .....	<b>4</b>
<b>1. Inleiding</b> .....	<b>6</b>
1.1 Aanleiding .....	6
1.2 Probleemstelling .....	6
1.3 Vraagstelling .....	6
1.4 Doelstelling.....	7
1.5 Positionering als onderzoeker .....	7
1.6 Onderzoeksmethoden.....	8
1.7 Onderwerp en relevantie onderzoek .....	8
1.8 Leeswijzer .....	9
<b>2. Organisatie: de Nederlandse Spoorwegen</b> .....	<b>10</b>
2.1 Geschiedenis Nederlandse Spoorwegen.....	10
2.2 Bestaansrecht Nederlandse Spoorwegen: de vervoerconcessie.....	10
2.3 Rolverdeling Nederlandse Spoorwegen en ProRail.....	11
2.4 Organisatiestructuur Nederlandse Spoorwegen.....	11
2.5 Missie, ambitie, strategie en doelstellingen.....	13
2.6 Feiten en cijfers.....	14
2.7 Conclusie.....	14
2.8 Focus afstudeeronderzoek: communicatie NS Reizigers naar treinreizigers.....	15
<b>3. Methodologie</b> .....	<b>16</b>
3.1 Literatuurstudie .....	16
3.2 Empirisch onderzoek .....	16
<b>4. Literatuurstudie</b> .....	<b>21</b>
4.1 Communicatie.....	21
4.1.1 Crisiscommunicatie.....	23
4.1.2 Strategische communicatie.....	25
4.2 Kwaliteit van dienstverlening .....	27
4.3 Communicatie ten behoeve van kwaliteit van dienstverlening.....	30
4.4 Nederlandse Spoorwegen en communicatie met reizigers tijdens extreem winterweer.....	31
4.5 Conclusie.....	35
<b>5. Empirisch onderzoek</b> .....	<b>37</b>
5.1 Literatuurstudie en empirie.....	37
5.2 Doelgroepenonderzoek.....	38
5.3 Interviews .....	42
<b>6. Resultaten</b> .....	<b>46</b>
6.1 Communiceren versus informeren .....	46
6.2 Bestaansrecht en kwaliteit van dienstverlening .....	46
6.3 Belang communicatie voor dienstverlening NS.....	47
<b>7. Conclusie en aanbevelingen</b> .....	<b>49</b>
<b>8. Discussie</b> .....	<b>53</b>
<b>Bibliografie</b> .....	<b>54</b>

<b>Bijlagen</b> .....	<b>58</b>
Bijlage 1 Respondentenlijst .....	58
Bijlage 2 Topiclijst interviews.....	58
Bijlage 3 Resume Interview Job van Beek .....	60
Bijlage 4 Topiclijst doelgroepenonderzoek .....	62
Bijlage 5 Klachtenoverzicht OV-loket.....	63

# 1. Inleiding

---

## 1.1 Aanleiding

“Nou, de NS is nog steeds niet voorbereid op een beetje sneeuw” (NOS televisiejournaal van 20:00 uur, 3 februari 2012). Hiermee opende nieuwslezer Sacha de Boer een uiterst scherp interview met Nederlandse Spoorwegen (hierna NS<sup>1</sup>) directeur Bert Meerstadt in het achtuurjournaal op vrijdagavond 3 februari. Op deze dag laaide de discussie rond het personenvervoer op het spoor weer flink op. Een hevige sneeuwbuï legde het treinverkeer in de Randstad in een paar uur tijd plat, met als gevolg: eindeloos wachtende en woedende reizigers en kritische Kamerleden vol onbegrip, die een spoeddebat willen met verantwoordelijk minister Schultz van Infrastructuur en Milieu (hierna I&M) (Boon, 3 februari 2012). Verschillende onderzoeken zijn gepubliceerd naar mogelijke verbeteringen op het spoor in dergelijke winterse situaties, met als meest recente het onderzoek van Kuiken et al. (16 februari 2012). Al deze onderzoeken focussen op de technische kant van het spoornet, zoals onderhoud, het gevoerde beleid op het spoor en het invoeren van een nieuw veiligheidssysteem (De Jongh, 16 februari 2012). Een belangrijk aspect van de dienstverlening, namelijk communicatie richting treinreizigers, speelt in deze onderzoeken geen rol van betekenis.

## 1.2 Probleemstelling

Ik wil me met mijn scriptie juist richten op dit onderbelichte aspect: de communicatie van de NS naar treinreizigers, bij ernstige verstoringen ten gevolge van extreem weer. Het huidige tijdperk van informatisering in ogenschouw nemend, is het opmerkelijk dat juist de communicatie van de NS tijdens extreme weersomstandigheden te wensen overlaat. Dit zorgt voor veel frustratie, doordat reizigers door deze gebrekkige communicatie niet weten waar zij aan toe zijn. Treinreizigers in de Randstad zijn voornamelijk aangewezen op de NS, als informatieverstrekker bij winterse omstandigheden. In geval van incomplete of onjuiste communicatie, of zelfs een volledig gebrek daaraan, kunnen grote groepen reizigers geen weloverwogen beslissing maken om dit al dan niet per trein te doen. En als zij besluiten per trein te reizen, weten zij dan wel op welke manier dat kan? Mede door onjuiste, inconsistente of ontbrekende communicatie, staan trein reizigers onnodig lang te wachten op treinen die niet aankomen of nooit zullen vertrekken.

## 1.3 Vraagstelling

Door enerzijds het gebrek aan wetenschappelijk onderzoek en de wens van de minister van Infrastructuur & Milieu naar onderzoek op het gebied van communicatie van de NS naar treinreizigers tijdens extreem winterweer en anderzijds het gefrustreerd raken van treinreizigers tijdens extreem winterweer, luidt de hoofdvraag van mijn onderzoek: *Welke rol speelt de communicatie van de Nederlandse Spoorwegen, via hun directe medewerkers<sup>2</sup>, naar treinreizigers tijdens extreme weersomstandigheden in de frustratie onder treinreizigers?*

---

<sup>1</sup>NS (de; meervoud) is een afkorting van Nederlandse Spoorwegen(<http://www.vandale.nl>). Uit raadpleging met de Van Dale Redactie blijkt dat de afkorting ‘NS’ als naam een eigen leven is gaan leiden en dat NS vaak, ten onrechte, gecombineerd wordt met een enkelvoudige persoonsvorm. Zodoende zal in deze scriptie de meervoudsvorm worden gehanteerd.

<sup>2</sup> Onder directe medewerkers vallen 1500 machinisten, 2500 hoofdconducteurs en ruim 2000 walmedewerkers; medewerkers die niet met de trein meegaan, zoals servicemedewerkers.

Deelvragen die deze hoofdvraag ondersteunen zijn:

1. Hoe en wat communiceren de Nederlandse Spoorwegen naar treinreizigers, via hun directe medewerkers, tijdens extreme weersomstandigheden? En waarom?
2. Wat vinden treinreizigers in retrospectief van de communicatie van de Nederlandse Spoorwegen, via directe medewerkers, tijdens extreme weersomstandigheden?
3. Hoe verhouden zich de communicatie van de NS, via directe medewerkers, tijdens extreem weer enerzijds en de door treinreizigers gewenste communicatie anderzijds tot elkaar?
4. Welke aanbevelingen zouden op basis van de antwoorden op deelvraag 1 t/m 3 kunnen worden gedaan aan de Nederlandse Spoorwegen, teneinde de communicatie, binnen het grotere kader van dienstverlening, met treinreizigers, via directe medewerkers, te verbeteren tijdens extreme weersomstandigheden?

#### **1.4 Doelstelling**

Ik hoop met mijn scriptie een bescheiden bijdrage te kunnen leveren aan de inhoudelijke discussie rondom de communicatie op het Nederlandse spoornet tijdens extreme weersomstandigheden. Wat gaat er op dit moment goed, wat gaat er minder goed in de communicatie naar de treinreiziger, vanuit het vakgebied van communicatie bezien en hoe zouden de NS dit in het vervolg kunnen verbeteren? Ik wil er met mijn onderzoek achter komen hoe de treinreiziger de communicatie percipieert en hoe hij deze zelf graag zou willen zien tijdens extreem weer. Daarmee zou een brug kunnen worden geslagen tussen de verwachtingen en de ervaringen omtrent de communicatie door de NS tijdens extreem winterweer, waarmee dat aspect van de kwaliteit van dienstverlening kan worden verbeterd.

#### **1.5 Positionering als onderzoeker**

Tijdens mijn onderzoek ben ik kwalitatief te werk gegaan, vanuit de interpretatieve benadering. Deze benadering gaat ervan uit dat er niet zoiets bestaat als een 'externe werkelijkheid' (Boeije, 2005, p.20). "Interpretive methods of research start from the position that our knowledge of reality, including the domain of human action, is a social construction by human actors" (Walsham, 2006, p. 320). Mensen geven betekenis aan verschijnselen en delen deze in alledaagse interactie, waarmee zij dus een gezamenlijk geaccepteerde werkelijkheid creëren (Boeije, 2005, p.20). Zo kan het zijn dat verschillende groepen mensen in verschillende waarheden geloven. Voor mijn onderzoek betekent dit, dat verschillende respondenten hun eigen (verschillende) waarheden hebben gecreëerd omtrent communicatie van directe medewerkers van de NS naar treinreizigers tijdens extreem weer. Ik heb voor de interpretatieve benadering gekozen, zodat er in mijn onderzoek ruimte is voor deze verschillende 'waarheden'.

Voor de uitvoering van mijn kwalitatief interpretatief onderzoek heb ik gebruik gemaakt van diverse interviews. Met deze interviews heb ik de interpretatie van verschillende mensen van het verschijnsel 'communicatie naar treinreizigers tijdens extreem weer' proberen te achterhalen. Vervolgens heb ik deze (verschillende) interpretaties getracht tegenover elkaar te zetten en hieruit conclusies te trekken. Doordat ik voor kwalitatieve onderzoeksmethoden gekozen heb, zullen de uitkomsten van mijn onderzoek niet generaliseerbaar zijn. Ik streef echter naar het beschrijven van regelmatigheden in mijn bevindingen, welke in de toekomst nader zouden kunnen worden onderzocht.



## 1.6 Onderzoeksmethoden

Om tot de beantwoording van mijn hoofdvraag te komen, zullen allereerst de deelvragen moeten worden beantwoord. Voor de beantwoording van deelvraag één heb ik een interview gehouden met hoofd interne communicatie van de NS, Marije Harmsen. Aanvullend zal ik een interview weergeven dat ik heb gehouden met een sleutelinformant, een ervaren hoofdconductor van de NS. In deze interviews heb ik geprobeerd een beeld te krijgen over hoe en wat de NS communiceren via directe medewerkers. De term directe medewerkers komt van het hoofd interne communicatie NS. Onder deze directe medewerkers vallen 1500 machinisten, 2500 hoofdconducteurs en ruim 2000 walmedewerkers<sup>3</sup> (interview Harmsen; 10:56 & Interne communicatie, NS Reizigers, 2011). Een interview dat ik heb gehouden met Job van Beek, communicatieadviseur bij ProRail, zal als achtergrondinformatie dienen. Dit interview geeft inzicht in de samenwerking tussen de NS en ProRail en wat er allemaal vooraf gaat aan communicatie tijdens extreem weer.

Deelvraag twee zal ik proberen te beantwoorden aan de hand van een pilot onderzoek, bestaande uit dertig interviews met treinreizigers. Aangezien dit doelgroepenonderzoek kwalitatief van aard is, zijn de uitkomsten ervan niet generaliseerbaar. Wel probeer ik zo representatief mogelijke data te verzamelen. Dit zal ik doen, door verschillende reizigersprofielen van de NS te beschrijven en een gelijke verdeling in respondenten te maken. Uit de interviews zal naar voren komen hoe treinreizigers de communicatie van de NS, via directe medewerkers, beoordelen.

Voor de beantwoording van deelvraag drie zet ik het interview met Marije Harmsen tegenover mijn doelgroepenonderzoek. Hiermee kan inzicht worden verkregen in het verschil tussen hoe de NS hebben gecommuniceerd tijdens extreem winterweer en hoe treinreizigers zouden willen dat de NS communiceren.

Als laatste zal ter beantwoording van deelvraag vier een literatuurstudie worden gepresenteerd naar communicatie tijdens extreem weer. Hierbij wordt ingegaan op de kwaliteit van dienstverlening, waar communicatie een onderdeel van uitmaakt. Vervolgens wordt ingegaan op twee specifieke soorten communicatie (crisiscommunicatie en strategische communicatie), die relevant zijn voor de NS bij hun communicatie tijdens extreem winterweer. Aanvullend hierop wordt een interview weergegeven dat ik heb gehouden met Noelle Aarts, bijzonder hoogleraar strategische communicatie. De resultaten uit mijn literatuurstudie en het interview met Noelle Aarts worden gebruikt om deelvraag vier te beantwoorden.

## 1.7 Onderwerp en relevantie onderzoek

In deze scriptie zal ik onderzoek doen naar de communicatie van de Nederlandse Spoorwegen naar hun medewerkers en treinreizigers tijdens extreme weersomstandigheden, met vrijdag 3 februari jongstleden als case study. Terwijl er die dag ook meer dan 800 km file op de Nederlandse snelwegen stond (Boon Handelsblad, 3 februari 2012), leken de NS de kop van jut. Het interview tussen De Boer en Meerstadt illustreert dit, doordat de NS hierin werden weggezet als een incapabele organisatie, die bij een beetje sneeuw al faalt in haar dienstverlening (NOS, 3 februari 2012). Met name het gebrek aan informatie, bleek voor veel frustratie bij treinreizigers te zorgen (zie het

---

<sup>3</sup> Walmedewerkers zijn medewerkers die niet met de trein meegaan, zoals bijvoorbeeld servicemedewerkers en stationschefs.

klachtenoverzicht in bijlage 5). Vanwege de actualiteit van de casus en het gebrek aan wetenschappelijk onderzoek op het gebied van deze specifieke communicatie, heb ik ervoor gekozen om juist de communicatie tijdens extreem winterweer tussen de NS en treinreizigers te onderzoeken. Ik zie communicatie als belangrijk onderdeel van de kwaliteit van dienstverlening en denk dat hier voor de NS winst valt te behalen. Ook minister Schultz vroeg zich, als minister van Infrastructuur & Milieu verantwoordelijk voor het personenvervoer op het spoor, direct na 3 februari af hoe “in ernstig verstoorde situaties betere reisinformatie kan worden gegeven (Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 9 februari 2012, p. 11). Echter, Reijnders (2006, p. 105) beschrijft het vertrekken van informatie als “eenrichtingsverkeer”, terwijl bij communicatie, tweerichtingsverkeer, zender en ontvanger daadwerkelijk van rol wisselen en daadwerkelijk reageren op elkaars boodschappen. Daarom kijk ik niet alleen naar het verstrekken van informatie door de NS, waar minister Schultz onderzoek naar wil, maar ook naar het gemeenschappelijk maken van de boodschap met de treinreiziger. Hieronder valt ook het luisteren naar wat de treinreiziger bezighoudt en het beantwoorden van hun vragen. Mijn onderzoek richt zich op communicatie tijdens extreme weersomstandigheden, met het winterweer van afgelopen februari als casus. Ik zal mij hierbij specifiek richten op de communicatie die verloopt via directe medewerkers, aangezien deze communicatielijnen mij het meeste interessant lijkt. Deze keuze zal nader worden toegelicht in paragraaf 2.7.

### 1.8 Leeswijzer

De eerste stap in mijn onderzoek is het beschrijven van de onderzoeksorganisatie: de Nederlandse Spoorwegen. Dit zal gebeuren in hoofdstuk twee. Hierin zal ik een korte geschiedenis schetsen, daarna zet ik de rolverdeling op het spoor uiteen en beschrijf ik de structuur bij de NS, met bijbehorende missie, ambitie en doelstellingen. Ter illustratie van de maatschappelijke rol van de NS geef ik enkele feiten en cijfers. Tot slot licht ik ook mijn keuze toe voor de NS als onderzoeksorganisatie van mijn afstudeeronderzoek.

In hoofdstuk drie volgt de methodologie. Hierin wordt toegelicht welke onderzoeksmethoden ik heb gebruikt voor de uitvoering van mijn kwalitatief interpretatief onderzoek. In hoofdstuk vier volgt mijn literatuurstudie. Hierin zal ik allereerst nader ingaan op de term communicatie, om vervolgens twee vormen van communicatie te bespreken, die relevant zijn voor communicatie tijdens extreem weer, namelijk crisis- en strategische communicatie. Vervolgens beschrijf ik communicatie tijdens extreem winterweer als onderdeel van een groter kader, namelijk dienstverlening. De casus van 3 februari jongstleden over communicatie van NS naar treinreizigers zal vervolgens worden behandeld.

Aan de hand van enkele theoretische concepten uit mijn literatuurstudie, zal ik mijn empirisch onderzoek (interviews en doelgroepenonderzoek) weergeven in hoofdstuk 5. Door de uitkomsten van mijn literatuuronderzoek te combineren met die van mijn empirisch onderzoek, beschrijf ik in hoofdstuk zes de resultaten van mijn onderzoek.

Met de resultaten van mijn onderzoek zal ik in hoofdstuk zeven overgaan tot de conclusie en aanbevelingen. Hierin geef ik antwoord op mijn hoofd- en deelvragen en doe ik de NS enkele aanbevelingen voor hun communicatie tijdens extreem weer, via de lijn van directe medewerkers. Tot slot zal ik bij de discussie mijn scriptieproces evalueren en ga ik in op gemaakte keuzes.

## 2. Organisatie: de Nederlandse Spoorwegen

---

In dit hoofdstuk zal ik de organisatie waar mijn onderzoek zich op richt, de Nederlandse Spoorwegen, beschrijven. De organisatie zal in kaart worden gebracht aan de hand van een korte geschiedenis van de organisatie en een aantal belangrijke thema's zoals de vervoerconcessie, de rolverdeling op het spoor, de organisatiestructuur en de missie, strategie en doelstellingen van de NS. Vervolgens zal in dit hoofdstuk de focus van mijn scriptie naar voren komen, waarbij ik zal inzoomen op een onderdeel van de NS, namelijk NS Reizigers en richt ik mij op kwaliteit van dienstverlening en de rol van communicatie naar de treinreiziger tijdens extreem winterweer. Tot slot zal duidelijk worden waarom ik juist voor de NS heb gekozen als onderzoeksorganisatie.

### 2.1 Geschiedenis Nederlandse Spoorwegen

De geschiedenis van de spoorwegen in Nederland begon op 20 september 1839, met de opening van de spoorlijn Amsterdam – Haarlem. Het spoor werd voornamelijk aangelegd voor het reizigersvervoer, wat veel sneller was dan de toen bestaande voervoermiddelen. Vanaf dat moment werd het spoor uitgebreid en in 1843 werd een tweede spoorlijn geopend, van Amsterdam naar Utrecht. Daarna zou het spoornet alleen nog maar groter worden en werden verbindingen met het buitenland gemaakt. Vanaf 1917 werkten de toen grootste treinmaatschappijen SS en HSM samen in “een belangengemeenschap onder de naam Nederlandsche Spoorwegen, afgekort: NS” (NS, 2012<sup>4</sup>).

Tot 1993 waren de NS een semioverheidsbedrijf, waarbij alle aandelen in handen waren van de Nederlandse overheid. De NS waren tot dat moment verantwoordelijk voor zowel het beheer van, als het vervoer op het spoornet. In maart 1993 besloot de Tweede Kamer, op advies van de Commissie Wijffels, om de NS te verzelfstandigen, aangezien zij reeds zelfstandig functioneerde (Veraart, 2008, p. 48). Vanwege Europese wetgeving (richtlijn 91/440) en het feit dat zittend president-directeur van de NS Leo Ploeger met pensioen ging, werd besloten om vanaf 1995 de taken op het spoornet te splitsen. Railinfrabeheer, Railned en Railverkeersleiding – per 1 januari 2005 samengevoegd tot ProRail (Interview van Beek, 29 maart 2012)– werd verantwoordelijk voor het onderhoud en beheer van het spoor en de NS namen het personenvervoer op het spoor voor haar rekening. Vanaf dat moment is de structuur op het spoor ongewijzigd gebleven en zijn de NS verantwoordelijk voor het personenvervoer op het spoor, evenals voor de exploitatie van stations.

### 2.2 Bestaansrecht Nederlandse Spoorwegen: de vervoerconcessie

“Om reizigers over het hoofdrailnet te mogen vervoeren zijn vervoerconcessies nodig. Met een vervoerconcessie heeft een bedrijf het alleenrecht om mensen te vervoeren” (Rijksoverheid, 2012<sup>5</sup>). ProRail heeft de concessie om het spoor te beheren, terwijl de NS de huidige houder is van de vervoerconcessie. Aan deze concessie ontleent de NS tegenwoordig haar bestaansrecht. Immers, zonder de concessie zou zij geen personen mogen vervoeren op het spoor en zou zij niet kunnen bestaan. “De huidige vervoerconcessie loopt van 2005 tot 2015 en is destijds onderhands gegund. In juni

---

<sup>4</sup>Geraadpleegd via <http://www.ns.nl/over-ns/wie-zijn-wij/profiel/geschiedenis>(28 april 2012)

<sup>5</sup>Geraadpleegd via <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/spoorvervoer/wie-doet-wat-op-het-spoor/concessies-voor-vervoer-en-beheer>(03 juni 2012)

2010 is de concessie gewijzigd” (ibidem Rijksoverheid, 2012). Over de invulling van de vervoerconcessie vanaf 2015 en de gunning ervan, beslist een nieuw kabinet. Naast het alleenrecht om reizigers te mogen vervoeren, brengt de vervoerconcessie verplichtingen met zich mee. De NS stellen jaarlijks een vervoerplan vast, waarmee het ministerie van Infrastructuur en Milieu (I&M) moet instemmen. Wanneer zij dat doet, dienen de NS zich aan het plan te houden en kunnen zij daarop worden afgerekend (ibidem Rijksoverheid, 2012).

Naast de NS zijn er nog meer vervoerder op het spoor. “Via de aanbestedingsprocedure kan een vervoerbedrijf van de provincie of stadsregio een vervoersconcessie krijgen voor een bepaald gebied. Het bedrijf heeft dan voor een aantal jaren het alleenrecht om in die regio het openbaar vervoer te verzorgen” (ibidem Rijksoverheid, 2012). Zo vervoeren bijvoorbeeld regionale vervoersbedrijven Arriva en Veolia reizigers op het spoor in respectievelijk het Noorden en Zuiden van Nederland<sup>6</sup>. Als het aan deze vervoersbedrijven ligt, wordt hun aandeel op het spoorwagennet fors uitgebreid (NOS, 16 februari 2011). Zij hopen dat zij op meer trajecten stoptreinen mogen laten rijden. Als voornaamste argument zien zij de problematiek bij de NS rondom de winterperiode. Dit kan echter pas plaatsvinden, wanneer de huidige vervoerconcessie van de NS afloopt in 2015. Wat er dan gebeurt hangt, zoals hiervoor gemeld, af van een nieuw kabinet. Zodoende is het voor de NS van belang de kwaliteit van hun dienstverlening, met name tijdens winterperiodes, te verhogen. Kwaliteit van dienstverlening staat centraal in mijn onderzoek. In hoofdstuk vier zal ik hier dieper op ingaan, net als op de rol die specifiek communicatie hierin speelt.

### **2.3 Rolverdeling Nederlandse Spoorwegen en ProRail**

Zoals in paragraaf 2.1 beschreven, zijn sinds 1995 de taken op het spoor gesplitst. De NS nemen daarbij de exploitatie van de stations en het personenvervoer op een groot deel van het spoor voor haar rekening. Voor dit laatste zijn zij echter in grote mate afhankelijk van ProRail, als onderhouder en beheerder van het spoor. In mijn interview met communicatieadviseur Job van Beek bij ProRail (interview Job van Beek, 29 maart 2012, zie bijlage 3) stelt hij dat er drie elementen nodig zijn om een personentrein te laten rijden. Dit zijn spoor, rijdend personeel en een trein. ProRail is als beheerder verantwoordelijk voor het eerste en de NS als vervoer voor de laatste twee elementen. Door deze verhouding op het spoor is de NS sterk afhankelijk van ProRail. Wanneer het spoor niet in orde is, kan de NS – ook al heeft zij haar materieel en personeel op orde – haar treinen niet laten rijden. Daarnaast blijkt dat ProRail alle treinritten op het Nederlandse spoor plant, waaronder de personentreinen van de NS (interview Job van Beek, 29 maart 2012). Tevens stelt van Beek dat de NS de datasystemen van ProRail gebruikt, bijvoorbeeld voor de constatering van storingen. Zodoende dienen NS en ProRail altijd goed samen te werken, wat met name noodzakelijk is tijdens verstoringen op het spoor.

### **2.4 Organisatiestructuur Nederlandse Spoorwegen**

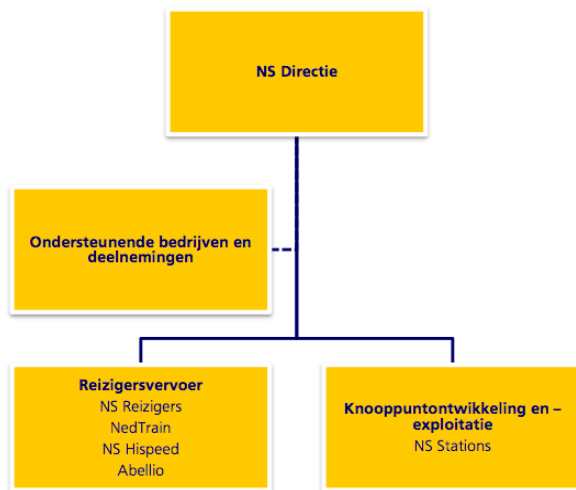
Gezien de complexiteit van de organisatie wil ik hier nader ingaan op de structuur van de NS. Voor mijn onderzoek is dat van belang, omdat ik focus op een onderdeel van de totale organisatie. Tegenwoordig is de NS een Naamloze Vennootschap (NV). De vennootschap wordt bestuurd door de directie. Toezicht vindt plaats door de Raad van

---

<sup>6</sup>Voor een overzicht van verschillende maatschappijen op het spoor zie <http://www.trein-kaart.nl>

Commissarissen. Deze organen zijn onafhankelijk van elkaar (NS, 2011<sup>7</sup>, p. C1). De enige aandeelhouder van de NV is de Nederlandse Staat, waarbij het ministerie van Financiën de volledige aandeelhoudersrol vervult (ibidem NS, 2011). De directie is eindverantwoordelijk voor de gehele onderneming. De activiteiten van de NS zijn onder te verdelen in de segmenten reizigersvervoer en knooppuntontwikkeling & -exploitatie. Deze bestaan weer uit meerdere bedrijfsonderdelen of dochterondernemingen (ibidem NS, 2011). Daarnaast wordt de NS aangestuurd door de minister van I&M, door middel van de vervoerconcessie (Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 9 februari 2012). De minister kan de NS zelfs sancties opleggen, wanneer zij zich niet aan haar vervoersplan houdt (NOS, 9 maart 2011).

“De directie is verantwoordelijk voor het bestuur van de onderneming. De directie stelt de visie en de daaruit voortkomende missie, strategie en doelstellingen vast” (ibidem NS, 2011, p. C2). De uitvoering van de strategie valt onder de verantwoordelijkheid van de verschillende bedrijfsonderdelen en dochterondernemingen. De directie van de NS vervult haar taken altijd in het belang van de vennootschap en verschaft tijdig informatie aan de Raad van Commissarissen (ibidem NS, 2011, p. C2). “De Raad van Commissarissen is belast met het toezicht op het beleid van de directie en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen, evenals het met raad ter zijde staan van de directie” (ibidem NS, 2011, p. C2). De leden van de raad zijn onafhankelijk van enig belang in de organisatie NS. Onderstaand figuur, figuur 2.1, geeft het organigram van de NS weer.



Figuur 2.1 Organigram Nederlandse Spoorwegen, oorspronkelijk verschenen op <http://www.ns.nl>

Figuur 2.1 maakt de structuur van de NS inzichtelijk. Zoals hiervoor reeds werd beschreven is er een scheiding tussen het reizigersvervoer en de exploitatie van stations. Onder het reizigersvervoer vallen dochterondernemingen NedTrain en Abellio en bedrijfsonderdelen NS Reizigers en NS Hispeed. “NedTrain is specialist op het gebied van onderhoud aan treinstellen. Al meer dan 165 jaar zorgen wij dat de treinen van onze klanten goed en veilig blijven rijden” (NedTrain, 2012<sup>8</sup>). Abellio richt zich op het exploiteren van openbaar vervoer in het buitenland, terwijl NS Hispeed hogesnelheidsvervoer aanbiedt met internationale bestemming en in de toekomst ook

<sup>7</sup>Geraadpleegd via <http://www.ns.nl/jaarverslag2011/doorbladeren-en-downloaden>(23 april 2012)

<sup>8</sup>Geraadpleegd via <http://www.nedtrain.nl/over-nedtrain/bedrijfsprofiel/>(6 mei 2012)

ationale bestemmingen (NS Reizigersvervoer, 2012<sup>9</sup>). Als laatste gaat NS Reizigers over het binnenlandse personenvervoer en meer specifiek over “alles wat met het rijden van treinen en serviceverlening naar de klant te maken heeft” (ibidem NS Reizigersvervoer, 2012).

## 2.5 Missie, ambitie, strategie en doelstellingen

Nu de structuur van de Nationale Spoorwegen NV geschetst is, zal in deze paragraaf worden ingegaan op de missie, ambitie, strategie en doelstellingen van de organisatie. “Telkens meer reizigers veilig, op tijd en comfortabel te vervoeren via aantrekkelijke stations, dat is de missie van NS” (NS Groep NV<sup>10</sup>, 24 februari 2012, p. 17). De NS zoeken telkens naar nieuwe, slimme manieren om openbaar vervoer goed aan te laten sluiten op eigen vervoermiddelen van reizigers, zoals auto en fiets. Tevens richten zij zich op schone en veilige stations, die op strategische locaties staan (ibidem NS Groep NV, 24 februari 2012, p. 22). Daarnaast geven de NS het belang aan van eigentijdse informatievoorziening. “De reiziger kan via zijn telefoon, tablet of laptop op elk tijdstip en op elke locatie zijn reis plannen. De reiziger krijgt te allen tijde betrouwbare en up-to-date-informatie over zijn reismogelijkheden”(ibidem NS Groep NV, 24 februari 2012, p. 22). Uit de missie van de NS blijkt dat de organisatie wederom het belang van kwaliteit van dienstverlening voorop stelt. Communicatie speelt hierin, in mijn ogen, een belangrijke rol. Welke rol dit is zal ik uiteenzetten in mijn literatuurstudie in hoofdstuk vier.

Bij de missie die de NS hebben, hoort ook een ambitie: “Onze ambitie is om een klantgedreven, Europese, multimodale dienstverlener te zijn. Met betrouwbaar reizigersvervoer, comfortabel treinen en bussen, levendige stationsgebieden en een verscheidenheid aan diensten en voorzieningen tijdens de hele reis van deur tot deur” (ibidem NS Groep NV, 24 februari 2012, p. 15). Om deze ambitie te kunnen verwezenlijken hebben de NS een bepaalde strategie uitgezet. Deze strategie moet volgens de NS niet alleen door de directie worden uitgedragen, maar door alle medewerkers van de NS (ibidem NS Groep NV, 24 februari 2012, p. 23). Hiertoe heeft de NS sinds 2010 de zogenaamde ‘kubus van NS’. Deze kubus komt telkens terug in de interne communicatie. Elk vlak van de kubus beslaat een van de zes strategiethema’s. Deze zes thema’s zijn de volgende: (1) de klant in koning; (2) wij zijn zuinig op onze omgeving; (3) Europa is ons werkterrein; (4) wij zijn kostenbewust; (5) wij denken van deur tot deur; en (6) het verschil maken wij samen (NS Groep NV, 24 februari 2012, p. 23). Deze strategiethema’s zijn de uitgangspunten van de dienstverlening van de NS.

Missie, ambitie en strategie worden vertaald in doelstellingen. De hoofddoelstellingen, zoals de NS deze formuleert, zijn de volgende (ibidem NS Groep NV, 24 februari 2012, p. 15):

1. Op tijd rijden;
2. Informatie verstrekken en service verlenen;
3. Voldoende vervoerscapaciteit creëren;
4. Zorgen voor schone treinen en stations;
5. Bijdragen aan de sociale veiligheid.

---

<sup>9</sup>Geraadpleegd via <http://www.ns.nl/over-ns/wie-zijn-wij/ns-groep/reizigersvervoer/> (22 april 2012)

<sup>10</sup>Geraadpleegd via <http://www.ns.nl/jaarverslag> (8 mei 2012)

## 2.6 Feiten en cijfers

Om een impressie te geven van de rol van de NS in de Nederlandse maatschappij, zal ik in deze paragraaf enkele feiten en cijfers opsommen, die dateren uit 2011. Hiermee wordt inzicht verschaft in de werkgelegenheid die de NS bieden, de omzet die zij maken en de rol die de NS spelen in de samenleving, en wel met name door het aantal reizigerskilometers dat zij jaarlijks maakt.

- Iedere dag vervoeren de NS meer dan 1 miljoen reizigers (Interne communicatie, NS Reizigers, 2011; 0:22) en 9 miljoen Nederlanders zijn klant bij de NS (Interne communicatie, NS Reizigers, 2011; 01:07)
- De NS verzorgen 10% van alle kilometers die in Nederland gereisd worden (Interne communicatie, NS Reizigers, 2011; 1:21)
- Het aantal arbeidsplaatsen bij de NS is in 2011 gestegen naar 24.201 (NS Groep NV, 24 februari 2012, p. 41)
- De NS exploiteren 397 stations voor reizigersvervoer (NS, 24 februari 2012, p. 67).
- Het aantal reizigerskilometers is 16,8 miljard (NS, 24 februari 2012, p. 66).
- Het aantal treinstellen is 2.859 (NS, 24 februari 2012, p. 67).
- 95 procent van de treinen rijdt op tijd (NS Groep NV, 24 februari 2012, p. 2)
- De totale omzet bedraagt 3.628 miljoen euro, waarvan 2.985 miljoen euro uit reizigersvervoer. De totale winst (met aftrek van winstbelasting) bedraagt 211 miljoen euro (NS, 24 februari 2012, p. 66).
- 74 Procent van de reizigers geeft de NS een cijfer zeven of hoger (NS Groep NV, 24 februari 2012, p. 2)

## 2.7 Conclusie

In 1917 werd de NS opgericht uit een samenwerkingsverband van de destijds twee grootste treinmaatschappijen. Tot 1993 waren de NS een semioverheidsbedrijf en vanaf 1995 werd de spoorsector gesplitst. Onderhoud en beheer van het spoor kwam via een concessie in handen van ProRail en de exploitatie van stations en het personenvervoer werd, via de vervoerconcessie, de taak van de NS. Vanwege deze rolverdeling op het spoor, zijn de NS in sterke mate afhankelijk van ProRail voor haar personenvervoer. Daarnaast brengt het volledige aandeelhouderschap van de Nederlandse Staat en de vervoerconcessie met zich mee dat de NS verantwoording verschuldigd zijn aan de minister van I&M. Sterker, de NS kan sancties worden opgelegd, wanneer niet voldoende gepresteerd wordt.

De NS worden aangestuurd door de directie, die de missie, strategie en doelstellingen vaststelt. De directie staat onder toezicht van een onafhankelijke Raad van Commissarissen. De missie van de NS is telkens meer reizigers veilig, op tijd en comfortabel te vervoeren via aantrekkelijke stations. Voor de uitvoering van de strategie zijn dochterondernemingen en bedrijfsonderdelen verantwoordelijk. Deze zijn opgesplitst in enerzijds reizigersvervoer en anderzijds de exploitatie van station. Voor het reizigersvervoer wordt onderscheid gemaakt in dochters NedTrain en Abellio en bedrijfsonderdelen NS Reizigers en NS Hispeed.

Tot slot zal ik hier ingaan op mijn keuze voor de NS als onderzoeksorganisatie. Hiervoor heb ik eigenlijk drie redenen. Ten eerste heb ik zelf veel met de NS gereisd en heb zodoende een meer dan gemiddelde interesse in de organisatie op zich. Hoe komt het toch, dat de NS vaak kritiek krijgen bij storingen die af en toe voorkomen, terwijl het ook

zo vaak goed gaat – zoals de punctualiteit van 95 procent in 2011 dit illustreert. Op snelwegen staan elke dag files, maar de NS zijn bij verstoring vaak lijdend onderwerp.

De tweede reden, waarom ik de NS een interessante onderzoekorganisatie vind, is dat de organisatie jarenlange ervaring heeft met verstoringen, juist met extreem weer. De afgelopen winters ging het vaak mis op het spoor en is er stevig geïnvesteerd om het spoor ‘winterklaar’ te maken (Redactie De Volkskrant, 4 februari 2012). Toch bleek op 3 februari jongstleden dat dit (nog) niet het geval was. Ook de communicatie was weer niet toereikend, ondanks alle ervaringen van voorgaande jaren.

Hiermee kom ik bij de derde reden uit voor mijn keuze om de NS als organisatie te onderzoeken. Die is namelijk gelegen in de fascinatie voor communicatie vanuit mijn vakgebied. Tijdens mijn masteropleiding draait het constant om communicatie, hoe op dat gebied onderzoek te verrichten en ook om wat je met communicatie zou kunnen bereiken vanuit verschillend wetenschappelijk gedachtengoed. Reizigers zijn vaak niet tevreden over de communicatie van de NS naar treinreizigers tijdens verstoringen, met name tijdens extreem winterweer (zie bijlage 5, klacht 48103). Volgens de minister van I&M ligt op het gebied van informatievoorziening ook ruimte voor verbeteringen (Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 9 februari 2012, p. 11). Echter, niet alleen op het gebied van informatievoorziening – een onderdeel van communicatie – valt vooruitgang te boeken, juist aan het gemeenschappelijk maken – dus daar waar communicatie zich onderscheidt van informatievoorziening – zullen de NS meer aandacht moeten besteden en ligt ruimte voor verbetering. De reiziger wil met zijn vragen terecht kunnen, het liefst via direct persoonlijk contact.

## **2.8 Focus afstudeeronderzoek: communicatie NS Reizigers naar treinreizigers**

De onderzoeksorganisatie van mijn scriptie is in de voorgaande paragrafen uitgebreid besproken. Nu de structuur van de organisatie helder is, zal ik mij in mijn scriptie toespitsen op NS Reizigers (zie figuur 2.1), als verantwoordelijke voor een groot deel van het nationale personenvervoer op het spoor. Zoals in hoofdstuk één reeds werd aangegeven, richt mijn onderzoek zich op de communicatie van de NS naar treinreizigers tijdens extreem winterweer. NS Reizigers is verantwoordelijk voor deze communicatie. Wanneer vanaf hier wordt geschreven over de NS, wordt specifiek het onderdeel NS Reizigers bedoeld..



## 3. Methodologie

---

In het vorige hoofdstuk is de onderzoeksorganisatie NS besproken. Hierin werden onder andere een korte geschiedenis, het bestaansrecht, de structuur en de doelstellingen van de NS geschetst.

In dit hoofdstuk zal de methodologie van het onderzoek worden weergegeven: het stap voor stap beschrijven van hoe ik te werk ben gegaan. Voor de beantwoording van mijn onderzoeksvragen heb ik allereerst een literatuurstudie gedaan, gevolgd door een empirisch onderzoek, gebruikmakend van de theoretische concepten uit mijn literatuurstudie. Het empirisch onderzoek bestond uit het analyseren van een klachtenoverzicht en het houden van interviews. Het klachtenoverzicht werd verkregen via het OV loket. Met deze analyse als uitgangspunt heb ik gesproken met een communicatieadviseur bij ProRail en vervolgens heb ik een interview gehouden met een strategische communicatie deskundige. Daarna heb ik interviews gehouden met het hoofd interne communicatie van de NS en een ervaren hoofdconductor. Tot slot heb ik een doelgroepenonderzoek uitgevoerd onder diverse typen treinreizigers.

### 3.1 Literatuurstudie

Voor mijn onderzoek was het allereerst van belang een uitgebreide literatuurstudie te doen. Hiermee werd een inzicht verkregen in interessante en relevante literatuur omtrent communicatie tijdens extreme weersomstandigheden. Deze studie zal in hoofdstuk vier worden neergezet in het theoretisch kader. In mijn scriptie zal ik communicatie beschouwen als onderdeel van de dienstverlening. Dit doe ik, omdat ik denk dat communicatie erg belangrijk is voor de dienstverlening van de NS, juist tijdens extreem weer. Wanneer treinen niet rijden kunnen de NS met communicatie ervoor zorgen dat zij nog steeds diensten verlenen en weten reizigers zodoende waar zij aan toe zijn en kunnen zij hun vragen stellen en hun reactie geven. Er zal worden ingegaan op de dienstverlening aan de hand van het SERVQUAL model, een model waarmee de kwaliteit van dienstverlening kan worden gemeten. De rol die communicatie heeft of kan hebben in de kwaliteit van dienstverlening wordt in het theoretisch kader verklaard. Ik heb vervolgens twee soorten communicatie onderscheiden, die relevant zijn voor communicatie tijdens extreem winterweer, namelijk: strategische communicatie en crisiscommunicatie. Als laatste heb ik onderzocht hoe de communicatie verloopt van de NS naar hun treinreizigers tijdens extreem winterweer. Hier heb ik vier verschillende communicatielijnen gevonden, waarbij ik de focus van mijn onderzoek heb gericht op de communicatie die loopt via directe medewerkers.

### 3.2 Empirisch onderzoek

Naast de theoretische inzichten omtrent communicatie tijdens extreem winterweer die ik heb verkregen uit mijn literatuurstudie, heb ik ook empirisch onderzoek gedaan in de hoop mijn onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden. Zoals in paragraaf 1.5 werd aangegeven heb ik ervoor gekozen om kwalitatief interpretatief onderzoek te doen. Ik denk hiermee beter antwoord te kunnen geven op mijn onderzoeksvragen, dan wanneer ik kwantitatief onderzoek zou doen. Bij kwantitatief onderzoek kijk je voornamelijk naar feiten en cijfers, terwijl ik juist wil achterhalen wat de interpretaties zijn van treinreizigers over communicatie. Door middel van interviews – een vorm van kwalitatief onderzoek – heb ik onder andere deze interpretaties kunnen achterhalen. Wat wil de treinreiziger nu op het gebied van communicatie? Welke rol speelt communicatie nu voor de dienstverlening in hun ogen? Dit soort vragen is aan bod

gekomen bij mijn doelgroepenonderzoek en voor de beantwoording ervan was kwalitatief onderzoek in mijn ogen geschikter dan kwantitatief onderzoek.

Voordat ik het doelgroepenonderzoek uitvoerde voor de deelvragen 2 en 3, heb ik eerst interviews gehouden met een communicatieadviseur bij ProRail, een deskundige op het gebied van strategische communicatie, met het hoofd interne communicatie bij NS en met een ervaren hoofdconductor van de NS. Met het interview bij ProRail wilde ik achterhalen wat er allemaal op het spoor gebeurt wanneer extreem (winter)weer zich voordoet, terwijl het interview met de strategische communicatie deskundige diende voor de beantwoording van deelvraag vier. De interviews met het hoofd interne communicatie en met de hoofdconductor bij de NS hebben bijgedragen aan de beantwoording van deelvraag één en deels ook deelvraag drie.

### **Klachtenoverzicht**

Zoals gezegd was mijn eerste stap in mijn empirisch onderzoek om de eerste ‘rauwe geluiden’ van treinreizigers over de communicatie van de NS, als gevolg van de sneeuwbuï op 3 februari te vernemen. Hiertoe heb ik een klachtenoverzicht verkregen via het OV loket, de ombudsman van het openbaar vervoer. Ik heb de relevante<sup>11</sup> berichten gefilterd, waardoor een gemodificeerd overzicht overblijft, dat te vinden is in bijlage 5. Met dit overzicht kreeg ik een globaal inzicht in de beleving van treinreizigers van de dienstverlening en communicatie tijdens extreem winterweer. Dit inzicht was een uitgangspunt voor de interviews die ik zou gaan houden bij mijn doelgroepenonderzoek, maar heb ik ook gebruikt voor in de interviews met NS en ProRail en de deskundige op het gebied van strategische communicatie.

### **ProRail**

In hoofdstuk twee werd reeds beschreven dat de NS afhankelijk zijn van ProRail voor het personenvervoer op het spoor. Zodoende leek het mij belangrijk om, naast de NS, ook ProRail te spreken. Daarom heb ik een semi-gestructureerd interview gehouden met Job van Beek, communicatieadviseur bij ProRail. Dit interview heb ik voornamelijk willen gebruiken om na te gaan wat de gang van zaken is bij verstoringen op het spoor. Het zal voorts dienen als achtergrondinformatie voor paragraaf 4.4 in mijn literatuurstudie. Voor het beantwoorden van mijn onderzoeksvragen heeft dit interview eraan bijgedragen dat ik inzichtelijk kon maken waar de oorsprong ligt van het communicatieproces van de NS naar de treinreiziger. Er gaat nogal wat aan vooraf, voordat er tot die communicatie kan worden overgegaan. Een beknopte weergave van dit interview is te vinden in bijlage 3.

### **Interview bijzonder hoogleraar strategische communicatie**

Ter beantwoording van deelvraag vier van mijn onderzoek wilde ik, naast het uitvoeren van een literatuurstudie, ook graag de mening van een expert gebruiken. In mijn zoektocht stuitte ik op Noelle Aarts, bijzonder hoogleraar strategische communicatie. Naast bijzonder hoogleraar is Noelle Aarts ook auteur van het boek ‘Strategische communicatie (2010)’, dat ik in mijn literatuurstudie heb gebruikt. Mevrouw Aarts bleek zeer bereid te zijn zich door mij te laten interviewen en gaf tevens aan zelf regelmatig in de trein te zitten. Zodoende had zij ook zo haar mening over de communicatie van de NS

---

<sup>11</sup> Voor het bepalen of een bericht relevant was, heb ik gekeken of er een concrete situatie beschreven is, met een duidelijke oorzaak-gevolg relatie. Daarnaast moest de klacht gericht zijn op de communicatie van de NS naar treinreizigers. Wanneer een klacht onduidelijk omschreven was, zoals “wat een belachelijke service, ik wil mijn geld terug”, waarbij geen concrete situatie beschreven is en communicatie niet aan bod komt, heb ik die niet meegenomen in mijn onderzoek.

tijdens extreem weer. Het interview met mevrouw Aarts beschouw ik als relevant vanwege haar bijzondere expertise en de inzichten die ik hieruit heb verkregen als zeer waardevol. Voor het interview heb ik gekozen voor een vrije attitude interview, waarbij de respondent zeer vrij is om te spreken. Hiermee heb ik – denk ik – mevrouw Aarts uitgenodigd zo veel en vrij mogelijk te vertellen, waardoor ik mij zo veel mogelijk interessante informatie en heb kunnen verschaffen. Hoe meer ik haar aan het woord zou laten, hoe meer waardevolle inzichten ik zou verkrijgen. Voor het interview heb ik echter wel een beknopte topiclijst opgesteld, die te vinden is in bijlage 2. De uitkomsten van het interview zullen verder worden besproken in hoofdstuk vijf.

### Interviews NS

Nadat ik het klachtenoverzicht heb geanalyseerd en interviews heb gehouden met Job van Beek van ProRail en met Noelle Aarts ben ik met de NS gaan praten. De focus van mijn scriptie zal nader besproken worden in paragraaf 4.4 en ligt op de communicatie die verloopt via directe medewerkers tijdens extreem winterweer. Zodoende ben ik terecht gekomen bij hoofd interne communicatie van de NS, Marije Harmsen. Zij was bereid mij te helpen met mijn scriptie en wilde een uur tijd voor mij vrij maken. Ik heb wederom een semigestructureerd interview gehouden, om mijn vragen beantwoord te krijgen. Ik heb de topiclijst (zie bijlage 2) echter kort gehouden, om voldoende ruimte te laten voor inbreng van haar kant. Met het interview kon ik goed achterhalen wat en hoe de NS via medewerkers communiceren aan haar reizigers tijdens extreem winterweer. Het interview wordt verwerkt in paragraaf 4.4 in mijn literatuurstudie. Hiermee kan ik deelvraag één van mijn onderzoek beantwoorden.

Naast het interview met Harmsen, heb ik ook een interview gehouden met een hoofdconductor van de NS, Mirjam van Huet Lindeman. Het bleek uitermate lastig om in contact te komen met NS conducteurs. Zij mogen niet uitweiden over hun werkzaamheden, waardoor interviewen bijna een mission impossible dreigde te worden. Ik heb het toch voor elkaar gekregen om Van Huet Lindeman te spreken te krijgen, en ik beschouw haar dan ook als een 'sleutelinformant'. Via haar heb ik interessante en zeer nuttige informatie verkregen over wat er via directe medewerkers gecommuniceerd wordt van de NS naar treinreizigers en hoe deze communicatie verloopt. De uitkomsten van dit interview zijn uiteraard niet representatief, maar geven wel waardevolle aanvullingen op de beantwoording van deelvragen één en drie. Het interview met Van Huet Lindeman, 19 jaar ervaring als hoofdconductor bij de NS, was semi-gestructureerd en wordt verwerkt in hoofdstuk vijf.

### Doelgroepenonderzoek

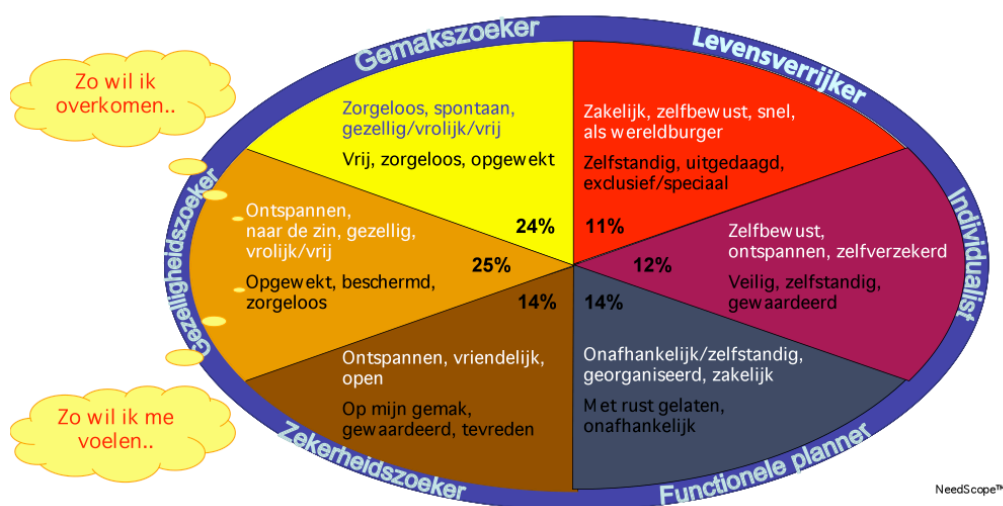
Nadat ik de literatuurstudie had afgerond, het klachtenoverzicht had geanalyseerd en de overige interviews had gehouden, kon ik mijn doelgroepenonderzoek starten. Hiermee beoogde ik te achterhalen hoe de treinreiziger zelf denkt over communicatie tijdens extreem weer. Met dit doelgroepenonderzoek kon ik deelvraag twee (deels) beantwoorden, evenals deelvraag drie.

Het doelgroepenonderzoek bestond uit 30 gestructureerde interviews onder treinreizigers. Aangezien mijn onderzoek kwalitatief van aard was, zijn de uitkomsten ervan niet generaliseerbaar en ook niet representatief. Die ambitie zou in het kader van mijn afstudeeronderzoek niet haalbaar zijn. Ik heb wel geopteerd voor een haalbaar aantal representanten in de vorm van een pilotonderzoek, zodat het bescheiden beeld dat voortkomt uit de resultaten in de toekomst nader onderzocht kan worden.

Daarnaast heb ik onderzoek van Van Hagen & Hulster (2009) naar klantensegmenten van de NS geraadpleegd. Van Hagen deed dit onderzoek namens zijn afdeling 'NS Commercie, Marktonderzoek- en Advies', samen met Hulster van filmproductiebedrijf 'Nieuw en Verbeterd'. "Segmentatie van doelgroepen is een belangrijk middel voor dienstverleners en producenten van consumergoeds om dichter bij de behoeften van reizigers te komen" (Van Hagen & Hulster, 2009, p. 3). Hiermee kan gemakkelijk ingespeeld worden op de behoeften van verschillende groepen reizigers. In hun onderzoek stelde Van Hagen & Hulster (2009) dat kwantitatieve gegevens niet voldoende zijn om bepaalde gedragingen van treinreizigers te bepalen en dat zij niet voldoende inzicht geven in wensen en behoeften van reizigers. Daarom hebben Van Hagen & Hulster (2009, p. 3) gekeken naar zachte kenmerken; "de mens en de psychologie achter de cijfers". Zij onderschrijven zes type reizigers, namelijk: (1) de levensverrijker; (2) de individualist; (3) de functionele planner; (4) de zekerheidszoeker; (5) de gezelligheidszoeker; en (6) de gemaksoeker. Ik zal deze types kort bespreken, aan de hand Van Hagen & Hulsters onderzoek (2009).

De levensverrijker ziet de reis als een uitdaging, is jong en hoog opgeleid, gebruikt de trein vaak voor werk en werkt graag in de trein. Individualisten beschouwen de treinreis als een moment voor zichzelf, zijn ouder, reizen voornamelijk recreatief en lezen of werken graag in de trein. De functionele planner ziet de reis puur functioneel, is jong en werkend, reist vooral voor werk en werkt in de trein of overlegt met collega's. Dan zijn er de zekerheidszoeker, vriendelijk en voornamelijk vrouwen. Wil graag een zorgeloze, doorzichtige reis en leest in de trein of kijkt naar buiten. De gezelligheidszoeker bezoekt familie/vrienden of winkelt, ervaart de treinreis als gezellig onderdeel van het uitje en kijkt uit het raam of om zich heen of vermaakt zich met reisgenoten. Als laatste de gemaksoeker, een zorgeloos ontspannen persoon die voornamelijk reist per trein, vanwege het gemak. Dit type beslaat voornamelijk uit scholieren/studenten, maar ook vakantiegangers en luistert naar muziek, belt of vermaakt zich met andere reisgenoten.

In onderstaand figuur worden de verschillende types nogmaals weergegeven. Tevens wordt in dit figuur de verdeling onder het type reizigers gegeven. Zo blijkt de meest voorkomende NS reiziger de gezelligheidszoeker te zijn, tegenover de levensverrijker, die de kleinste groep van de NS reizigers vertegenwoordigt. Uiteraard betreft het hier



Figuur 3.1 Verdeling van type reizigers NS (van Hagen & Hulster, 2009, p. 9)

voorbeeldtypes. De lijnen tussen deze types zijn in werkelijkheid niet zo zwart-wit als in figuur 3.1 gesteld. Als treinreiziger zal je niet precies onder één van deze types vallen en beschik je waarschijnlijk niet over alle eigenschappen van dat type. Daarnaast kan je ook eigenschappen bezitten, die in figuur 3.1 aan andere types worden toegeschreven. Zodoende heb ik figuur 3.1 als uitgangspunt gebruikt voor de selectie en verdeling van mijn doelgroep.

Om te bepalen tot welk type reiziger een respondent behoort, heb ik in mijn topiclijst (zie bijlage 4) enkele introductievragen opgenomen. Allereerst is het belangrijk hoe vaak een respondent met de trein reist. Hiermee kan een tweedeling in de figuur gemaakt worden. Wanneer respondenten frequent<sup>12</sup> reizen, zijn zij ingedeeld in type één, drie of zes. De niet frequente reizigers zijn ingedeeld in type twee, vier en vijf.

De ervaring van de treinreis heeft ook een belangrijke rol gespeeld in het bepalen van het type reiziger. Is reizen met de trein bijvoorbeeld puur noodzakelijk, is de respondent in type drie ingedeeld, maar is dit ontspannend, of een onderdeel van een uitje, dan heb ik de respondent geschaard onder type vijf. De respondenten die aangaven het een uitdaging te vinden, zijn ingedeeld onder type één. Daarnaast hebben de voorbereiding en wat respondenten tijdens de treinreis doen een rol gespeeld in de typering. Zo is type vier gebleken uit het feit dat de respondent zich erg goed heeft voorbereid en dat hij/zij naar buiten kijkt. Tot slot is type zes bepaald middels het gegeven dat respondenten naar muziek luisteren en voornamelijk de trein gebruiken voor de studie..

Ik heb gepoogd om eenzelfde verdeling te hanteren in mijn doelgroepenonderzoek, zoals van Hagen & Hulster (2009) beschrijven. De verdeling van mijn 30 respondenten luidt als volgt<sup>13</sup>:

- drie levensverrijkers (10%)
- vijf individualisten (17%)
- vijf functionele planners (17%)
- drie zekerheidszoekers (10%)
- zeven gezelligheidszoekers (23%)
- zeven gemakzoekers (23%)

De respondenten heb ik op verschillende manieren benaderd. Zo ben ik op Utrecht Centraal station rond gaan vragen of mensen bereid waren een interview bij mij af te leggen. Aanvullend heb ik in mijn kennissenkring diverse interviews afgenomen. Tezamen ben ik op bovenstaande verdeling van mijn respondenten gekomen.

Ik heb de respondenten genummerd. Voor elk antwoord dat respondenten hebben gegeven, staat dit nummer, bestaande uit twee cijfers. Het eerste cijfer is afhankelijk van het type reiziger dat de respondenten (zie de nummering, bovenaan pagina x) is en het tweede cijfer hangt af van de hoeveelste reiziger een respondenten van dat bepaalde type is. Zo is bijvoorbeeld de tweede levensverrijker nummer 12 en de zesde gezelligheidszoeker nummer 56. Vervolgens heb ik alle interviews verwerkt in één bestand, waarbij per topic alle antwoorden van alle respondenten staan. Hierdoor kon ik gemakkelijk per topic te werk gaan, aangezien ik telkens overzicht had welke type reiziger welk antwoord gaf.

---

<sup>12</sup>Frequent houdt in dat een respondent dagelijks tot wekelijks gebruikt maakt van de trein

<sup>13</sup>Met deze verdeling kom ik vrij goed in de buurt van de verdeling die Van Hagen & Hulster (2009) hanteren.

## 4. Literatuurstudie

---

In het vorige hoofdstuk is de methodologie besproken. Daarin is beschreven hoe mijn onderzoek in elkaar zit en waarom. Mijn onderzoek bestaat deels uit literatuurstudie en deels uit empirisch onderzoek. De literatuurstudie gaat in op interessante en relevante literatuur omtrent communicatie tijdens extreme weersomstandigheden. Ik zal ingaan op communicatie tijdens extreme winterweer als onderdeel van kwaliteit van dienstverlening van de NS. Hiertoe zal allereerst het begrip communicatie nader worden bestudeerd en worden twee soorten van communicatie die van belang zijn tijdens extreem winterweer, crisis- en strategische communicatie, beschreven. Vervolgens wordt kwaliteit van dienstverlening toegelicht, aan de hand van het SERVQUAL model. Daarna wordt uitgediept welke rol communicatie in dit model heeft en dus voor de kwaliteit van dienstverlening. Tot slot zal worden uitgelicht wat de NS communiceert naar de treinreiziger tijdens extreem winterweer, met 3 februari als voorbeeld.

### 4.1 Communicatie

Een van de belangrijkste termen in mijn scriptie is communicatie. In deze paragraaf zal ik allereerst deze term bespreken, omdat de term niet zo vanzelfsprekend is als hij lijkt. Zo zijn communicatie en informatieverstrekking niet hetzelfde. Vaak worden deze termen, ten onrechte, door elkaar gebruikt, of wordt er geen onderscheid tussen gemaakt. Ter verduidelijking: mijn onderzoek richt zich op communicatie, waar informatieverstrekking een onderdeel van uitmaakt. Vervolgens zal ik ingaan op twee vormen van communicatie, die met name van belang zijn voor de studie van communicatie tijdens extreem winterweer, namelijk: crisiscommunicatie en strategische communicatie.

Zoals hierboven gemeld is communicatie iets anders dan informatie. Reijnders (2006, p. 105) ziet informatie als 'eenrichtingsverkeer', terwijl bij communicatie, waar sprake is van tweerichtingsverkeer, zender en ontvanger daadwerkelijk van rol wisselen en reageren op elkaars boodschappen. Deskundige op het gebied strategische communicatie, Noelle Aarts (interview, 2 april 2012; 17:56) legt uit dat communicatie vanuit het Latijn twee betekenissen heeft. Enerzijds is communicatie 'de mededeling' en anderzijds is communicatie 'gemeenschappelijk maken'. Vaak is men, zo ook de NS, geneigd voornamelijk aandacht te geven aan de mededeling (het verstrekken van informatie), terwijl juist in "het gemeenschappelijk maken de belangrijkste potentie van communicatie zit" (interview Aarts; 18:19). Ook Stoter (2009, p. 19) geeft aan dat communicatie vaak gedefinieerd wordt primair vanuit de zender gericht. "Te zeer is er nog sprake van een éénrichtingsdenken bij communicatie" (Stoter, 2009, p. 19). Ik sluit mij hier bij aan, zodoende zal communicatie in deze scriptie als tweerichtingsverkeer worden opgevat, tenzij expliciet wordt gesproken over informatieverstrekking; daar waar het over eenrichtingsverkeer gaat. Als laatste zal ik een definitie gegeven van communicatie, waar ik mij goed in kan vinden en die zal worden gehanteerd in mijn onderzoek: "*Communicatie is het in een context van informationele, relationele en situationele factoren intentioneel produceren van boodschappen, waarop ontvangst en interpretatie kan volgen. Hiermee wordt een relatie tussen zender(s) en ontvanger(s) vormgegeven*" (van Putten, p. 51).

In paragraaf 4.4 wordt nader ingegaan op hoe de communicatie verloopt tijdens extreem winterweer van de NS naar haar treinreizigers. In mijn scriptie zal ik niet alle lijnen van

communicatie behandelen, maar zal de focus liggen op de communicatie die verloopt via directe medewerkers naar de reizigers toe (zie paragraaf 4.4). De communicatie die verloopt via medewerkers, tijdens extreem weer, valt voor een deel onder interne communicatie. Dit betreft de communicatie tussen de organisatie NS en directe medewerkers. Zodoende zal ik hier kort theoretische inzichten vanuit interne communicatie bespreken, alvorens ik zal ingaan op crisiscommunicatie en strategische communicatie – de twee belangrijkste vormen van communicatie voor de NS tijdens extreem winterweer.

Interne communicatie wordt vaak gezien als transport. “Auteurs die de transportgedachte hanteren, redeneren vanuit het management van de organisatie dat een bepaald wenselijk gedrag bij andere organisatieleden wil verwezenlijken” (van Putten, 1998, p. 57). Interne communicatie is volgens hen iets eenzijdigs, een instrument van het management, waarmee wenselijk gedrag kan worden bereikt. Volgens van Putten (1998) krijgt het management de actieve zenderrol toegewezen, terwijl medewerkers de passieve ontvangersrol innemen. Zo ook Andriessse & Weiss (1997), die aangeven dat interne communicatie bijdraagt aan de motivatie van medewerkers. In hun boek geven zij 37 instrumenten “die als tool door het management kunnen worden ingezet, zoals bijvoorbeeld bedrijfskleding, intranet en groepsgesprekken” (Andriessse & Weiss, 1997, p. 7). Bij deze benadering wordt interne communicatie gezien als eenrichtingsverkeer van management naar medewerker. Volgens Reijnders (2006) is de keuze voor de opvatting van interne communicatie op basis van de transportgedachte, omdat het een belofte van beheersbaarheid en stuurbaarheid lijkt te bieden. Echter, “volgens van Putten (en mij) is dat een valse belofte en daarmee een onjuiste omschrijving” (Reijnders, 2006, p. 104). Hier ben ik het mee eens. Ik ga ervan uit dat het ook bij interne communicatie gaat om tweerichtingsverkeer van en naar zowel het management als medewerker. Voor de NS betekent dit dat zij te raden kan gaan of zij interne communicatie als één- of tweerichtingsverkeer zien. Wellicht kan het wat opleveren, wanneer er wat meer naar het tweerichtingsverkeer gekeken wordt.

In geval van verstoringen op het spoor, tijdens extreem winterweer, wordt interne communicatie toch voornamelijk ingezet als direct, directief instrument (van Putten, 1996). Medewerkers worden op de hoogte gebracht van de bekende storingen en informatie wordt voornamelijk top-down vanuit het management naar de medewerkers gezonden. Interne communicatie als instrument van het management blijkt in de praktijk vaak anders uit te pakken. Zo schrijft van Putten (1998, p. 95) dat medewerkers de vorm die het management aan interne communicatie geeft vaak helemaal niet zo beleven als zij dat gewild hadden, “en ze voelen zich niet of nauwelijks bij de managementdoelen betrokken. Zij ervaren de directieve instelling als storend en stellen zelf een geheel andere inrichting van de interne communicatie voor”. Uit onderzoek (Huisman, 1993 in van Putten, 1998) naar de beleving van informatievoorziening in een groot ziekenhuis bleek dat medewerkers bereid zijn het organisatiebeleid te accepteren, wanneer zij in begrijpelijk taal worden aangesproken, dat beslissingen worden toegelicht en, belangrijker nog, dat zij zelf ook een stem hebben in het organisatiebeleid. Ook voor de NS kan dit interessante nieuwe inzichten met zich meebrengen. Door in gesprek te gaan met medewerkers en goed te luisteren, kan gezamenlijk een (communicatie)beleid worden gevoerd, waar de gehele organisatie achter staat – en niet alleen het management. Nu communicatie als begrip is uitgelegd en er inzichten

verkregen zijn vanuit interne communicatie zal ik overgaan op twee belangrijke vormen van communicatie tijdens extreem winterweer.

#### 4.1.1 Crisiscommunicatie

De weerverwachting gaf geen aanleiding tot zorgen voor de NS, in aanloop naar vrijdag 3 februari 2012. Er zou wat sneeuw vallen, maar dan in het noorden van het land, de Randstad zou sneeuwvrij blijven (interview Harmsen, 19 april 2012). Toch deed de sneeuw vrijdag rond half 11 haar intreden in de Randstad en viel er tien tot vijftien centimeter sneeuw, waardoor het treinverkeer ernstig verstoord raakte. Steeds meer wissels begaven het, waardoor steeds meer trajecten onbegaanbaar waren en er heerste veel onduidelijkheid; het was crisis op het spoor. Maar wat is een crisis precies? En welke rol ligt er voor communicatie weggelegd? In deze paragraaf zal op deze vragen worden ingegaan en wordt de crisissituatie en -communicatie van de NS tijdens extreem winterweer geschetst.

“Het woord crisis komt van het Griekse krisis, dat beslissing betekent. Een crisis is een noodsituatie: “een onverwachte gebeurtenis leidt tot vergaande materiële en immateriële gevolgen, waarbij onder tijdsdruk beslissingen moeten worden genomen” (Stamsnijder, 2002, p. 3). Boulogne (2002, p. 10) spreekt van een crisis “wanneer een acuut probleem het functioneren van de organisatie grondig dreigt te verstoren”. Hij geeft aan dat bij een crisis een organisatie van relatieve rust plotseling in een crisissfeer terecht is gekomen. Hoewel de NS ervaring hebben met hevige verstoringen op het spoor – voorgaande winters waren ook ernstige verstoringen – zijn de gevolgen (waar vallen wissels bijvoorbeeld uit) telkens weer anders en onvoorspelbaar. Zeker vanwege de weersvoorspelling, leek er (letterlijk) geen vuiltje aan de lucht te zijn, totdat de sneeuw met bakken uit de hemel viel, waardoor de NS vanuit relatieve rust toch in een crisissfeer terecht kwamen.

Stamsnijder (2002, p. 3) geeft aan dat organisaties tegenwoordig steeds sneller en intenser in aanraking komen met crises en geeft hiervoor als oorzaken: “steeds kritischer worden van de consument en journalistiek, doorbraak van internet en de opkomt van de afrekencultuur”. Daarnaast speelt de voorgeschiedenis van een organisatie mee; hoe vaker negatief in het nieuws, hoe risicogevoeliger zij is (Stamsnijder, 2002, p. 60). Daarom “is het van groot belang zo snel mogelijk het initiatief te nemen in de communicatie rond een crisis. ‘Geen commentaar’ is geen optie en staat gelijk aan ‘we zijn de situatie niet meester’ ” (Boulogne, 2002, p. 8). De NS begaven zich op 3 februari jongstleden in een crisissituatie, mede vanwege de ervaringen van de afgelopen winters, de kritische reiziger en journalistiek. Zodoende was het voor de NS van groot belang initiatief te nemen omtrent de communicatie en is crisiscommunicatie tijdens extreem winterweer dus een ‘must’. Broekmeulen (2003, p. 19) stelt dat het van belang is “aandacht te besteden aan ‘de boodschap’: het product van voorlichting en crisiscommunicatie. Er zijn vier belangrijke aspecten van de inhoud van een boodschap: de informatie moet juist, consistent, tijdig en begrijpelijk zijn”.

Bij crisiscommunicatie zijn verschillende actoren betrokken, zoals de consument, media, slachtoffers en uiteraard de eigen medewerkers (Stamsnijder, 2002). De laatste twee zijn voornamelijk van belang voor dit onderzoek. Communicatie naar medewerkers komt in paragraaf 4.4 uitgebreid aan bod. Slachtoffers – gedupeerde treinreizigers in het geval van dit onderzoek – zoeken elkaar snel op en voelen zich verbonden met elkaar.



Ook ontstaat kruisbestuiving tussen de media en slachtoffers (Stamsnijder, 2002, p. 8). Juist hier ligt volgens Coombs (2002) een belangrijke rol weggelegd voor crisiscommunicatie. De reputatie van de organisatie is volgens hem een waardevol goed en dient juist tijdens crisiscommunicatie in ogenschouw te worden gehouden. “De schade die het bedrijf oploopt in een crisis is onder meer afhankelijk van de kwaliteit van communicatie” (Stamsnijder, 2002, p. 14). Aarts (interview, 2 april 2012) geeft aan dat onder de reizigers in de treinen en op de stations het imago van de NS gemaakt of gebroken wordt en dat juist dáár een hoop winst te halen valt voor de NS, tijdens verstoringen op het spoor.

Communicatie tijdens crises is van groot belang. “Het initiatief tot het beheersen en oplossen van een crisis begint met het nemen van het initiatief in de communicatie. Wordt die kans gemist, dan komt de organisatie bijna automatisch in een defensieve en reactieve positie terecht” (Boulogne, 2002, p. 13). Betrokkenen dienen zo snel en volledig mogelijk op de hoogte te worden gebracht (Stamsnijder, 2002, p. 13) en de organisatie zal het eigenbelang even naar de achtergrond moeten schijven. “In een crisissituatie moet snel vertrouwen worden gekweekt of bevestigd. Dat lukt alleen wanneer de hoogste prioriteit wordt gegeven aan het belang van de ander” (Boulogne, 2002, p. 17). Daarbij is het belangrijk niet meer te beloven dan je als bedrijf kunt waarmaken. Stamsnijder (2002, p. 57) geeft aan dat die neiging zeker tijdens crises dient te worden onderdrukt, juist “omdat het publiek bij crises kritischer is dan ooit”. Daarnaast dient een organisatie zich te behoeden voor de fout om terughoudend te zijn in de communicatie. “Het komt vaak voor dat bestuurders tijdens een ramp of crisis denken dat terughoudend zijn met informatie goed is voor burgers (Seeger, 2006). Het tegendeel blijkt waar: het niet krijgen van informatie versterkt angst. Kennis versterkt juist zelfredzaamheid (Wessely, 2005)” (in Nationaal CrisisCentrum, 2011). Boulogne (2002, p. 65) vult hier op aan: “Draai er niet omheen en wees eerlijk, ook wanneer dat op de korte termijn een ongunstig beeld kan oproepen”.

Zoals in hiervoor reeds werd aangegeven is het verstrekken van informatie iets anders dan communiceren. Zo geeft Boulogne (2002, p. 74) aan dat “wanneer een crisis zich voordoet rond een consumentenproduct, niet kan worden volstaan met informatie, maar moet de consumenten tevens antwoord kunnen krijgen op vragen die bij hem of haar leven”. Niet alleen het zenden van de boodschap is belangrijk, maar ook de terugkoppeling op deze boodschap is belangrijk bij crisiscommunicatie. Daarnaast dient altijd gelet te worden op de lopende campagnes ten tijde van de crisis. Zo hadden de NS bijvoorbeeld reclames lopen over het voordeel van de trein, waarbij zangers Nick & Simon een hoofdrol vervulde. Juist in crisistijd dien je terughoudend te zijn met dit soort reclames. “Crisissituaties zijn vrijwel altijd vervelende ervaringen en de communicatie eromheen heeft dan ook een geheel andere toonzetting dan de wervende advertentiecampagnes die in het kader van de normale bedrijfsactiviteiten worden gevoerd” (Boulogne, 2002, p. 76).

Tijdens crises zijn er volgens Stamsnijder (2002, p. 97) vijf responsstrategieën, die tactisch kunnen worden ingezet voor de uiteindelijke communicatieve activiteiten. “Voor incidenten met een interne oorzaak zijn de excuusstrategie, de herinneringsstrategie en de processtrategie van toepassing. Voor incidenten met een externe oorzaak kunnen de slachtofferstrategie en de distantiestrategie worden toegepast” (Stamsnijder, 2002, p. 97). De twee strategieën die voor de NS van belang

zijn, zijn de excuusstrategie en de slachtofferstrategie. Welke je als NS zijnde kiest, hangt er van af of je de oorzaak binnen het bedrijf ziet (in samenwerking met ProRail lukt het ons niet treinen te laten rijden tijdens extreem winterweer) of buiten het bedrijf (ofwel het winterweer als oorzaak zien, ofwel stellen dat de treinen van de NS wel rijden, maar het spoor van ProRail niet toereikend is tijdens extreem weer). Voor de excuusstrategie is het van belang de volle verantwoordelijkheid te nemen en vestig je de aandacht op de maatregelen die worden getroffen. Daarnaast is de schuldbekentenis een cruciaal kenmerk, “want wie schuldgevoel kan dragen, kan verantwoordelijkheid dragen” (Stamsnijder, 2002, 98). Bij de slachtofferstrategie wordt de schuld voor een deel afgewenteld en probeer je als organisatie sympathie te winnen bij de doelgroep, door jezelf als medeschlachtoffer neer te zetten. “Dit is een spijtbetuiging, maar geen schuldbekentenis. De organisatie presenteert zichzelf nederig” (Stamsnijder, 2002, p. 106).

Tot slot is niet alleen het moment waarop de crisis zich voordoet van belang voor crisiscommunicatie. Zelfs nog belangrijker is de voorbereiding. Volgens Boulogne (2002, p. 20) bestaat “meer dan 80% van crisiscommunicatie uit het voorbereiden ervan”. Volgens Reynolds & Seegers (2005) moet goede crisiscommunicatie beginnen, ver voordat het misgaat. Ook nadat de directe dreiging van een crisis over is, is het van groot belang te blijven communiceren. Reynolds & Seegers (2005, pp. 50-51) spreken dan over een ‘postcrisis stage’, juist in de fase dient een organisatie te communiceren over nieuwe inzichten die zijn verkregen. Als laatste geeft Boulogne (2002, pp. 104-105) tien gouden regels voor crisiscommunicatie:

1. Wees voortdurend alert op crisisrisico's
2. Betrek deskundigen uit de eigen organisatie bij het inventariseren en analyseren van risico's
3. Zorg voor een duidelijke commandostructuur in de crisisorganisatie
4. Zorg voor optimale bereikbaarheid
5. Maak een goede hanteerbaar crisiscommunicatieplan
6. Handel snel, neem het initiatief
7. Toon verantwoordelijkheid
8. Spreek altijd de waarheid
9. Behandel interne communicatie niet als stiefkind
10. Trek lering

#### **4.1.2 Strategische communicatie**

In de vorige paragraaf is inzichtelijk gemaakt dat de communicatie van de NS naar hun treinreizigers, tijdens extreem winterweer, een vorm van crisiscommunicatie is. Naast de inzichten, die vanuit crisiscommunicatie naar voren komen, is het voor de NS ook relevant te kijken naar strategische communicatie. Hoe kun je communicatie strategisch inzetten, om ook tijdens extreem winterweer je doelen te bereiken? In deze paragraaf wordt ingegaan op strategische communicatie en specifiek op deze vraag.

Slangen (2006, p.12) ziet strategisch communiceren als het toevoegen van nieuwe informatie aan die informatie waarover het publiek al beschikt. Hij geeft als advies om geen moeite te verspillen dingen te communiceren waar men al van overtuigd is (Slangen, 2006, p.12). Strategisch communiceren gebeurt volgens hem ook altijd met een bepaald doel. Om communicatie tijdens extreem winterweer strategisch in te zetten dienen de NS dus altijd een doel te hebben. Dit doel zal afhankelijk van de grootte en

ernst van verstoring moeten worden bepaald. Naar mijn mening dient dit doel altijd in de dienst van de treinreiziger te staan, immers dit sluit aan op de missie en doelstellingen (zie paragraaf 2.4). Daarnaast is het dus van belang om de reiziger nieuwe informatie te verschaffen. Het constant herhalen van dezelfde boodschap, bijvoorbeeld dat er geen treinverkeer mogelijk is vanwege het weer, is in strategisch opzicht dus niet de beste manier van communiceren.

Argenti, Howell, & Beck (2005) beschrijven strategische communicatie als “communications aligned with the company’s overall strategy, to enhance its strategic positioning”. Zodoende dienen de communicatie-experts betrokken te worden in het ontwikkelen van de strategie van een organisatie (voor de strategie van de NS, zie paragraaf 2.4). Zij stellen dat de communicatie en de strategie consistent met elkaar dienen te zijn. Argenti et al. (2005) geven enkele redenen waarom strategische communicatie en het constant evalueren ervan van belang is: (1) nieuwe regelgeving, waardoor de organisatie zich zal moeten aanpassen, ook in de communicatie; (2) toenemende complexiteit van de organisatie, waardoor het publiek steeds groter en meer divers wordt; en (3) om de geloofwaardigheid te vergroten, voornamelijk bij crises kan het voor een organisatie van belang zijn het communicatiebeleid te heroverwegen. Met name deze laatste rede is relevant voor de NS. Door strategisch te communiceren met reizigers, kan de NS volgens Argenti et al. (2005) haar geloofwaardigheid vergroten, juist tijdens extreem winterweer. Als belangrijkste conclusie komen Argenti et al. (2005) dat strategische communicatie op de lange termijn gericht dient te zijn. “Companies that continue to take a tactical, short-term approach to communicating, will find it increasingly difficult to compete. Developing an integrated, strategic approach to communications will be critical to success” (Argenti et al., 2005, p. 83).

Om strategische communicatie op lange termijn te richten is het zeer verstandig een communicatieplan op te stellen. “Er zijn twee goede redenen om communicatieplan op te stellen, één intern en één extern (Slangen, 2006, p. 30). Intern, omdat je met een plan niets aan te toeval overlaat en extern om beslissers te overtuigen. Voor het vertrek van een communicatieplan, dien je uit te gaan van de volgende vraag: wat communiceren we naar wie en hoe doen we dat? (Slangen, 2006, p. 31). Ook Aarts & van Woerkum (2010, p. 173) geven aan dat planning van communicatietrajecten een vereiste is. Plannen is volgens hen “een doelgerichte poging beschikbare schaarse middelen op een dusdanig slimme en doordachte manier aan te wenden dat een tevredenstellend resultaat wordt behaald” (Aarts & van Woerkum, 2010, p. 173). Van belang bij planning van communicatie zijn creativiteit en empathie. “Creativiteit is nodig om tot boodschappen te komen die de aandacht trekken” (Aarts & van Woerkum, 2010, p. 175). De NS zullen dus, ook tijdens de berichtgeving van storingen bij extreem winterweer, creatief moeten zijn in haar communicatie. Dus niet alleen creatief zijn, door bijvoorbeeld gratis koffie en thee aan te bieden<sup>14</sup>, maar ook creatief in het melden hiervan en de overige communicatie tijdens extreem weer. Daarnaast is empathie, het vermogen tot inleving in de doelgroep, van belang voor de communicatie. Voor de NS is het, juist tijdens extreem weer met verstoringen op het spoor, erg belangrijk dat zij ook in hun communicatie

---

<sup>14</sup> Het gratis verstrekken van koffie en thee zie ik als een verscholen vorm van schuldbekentenis. Dit zou dan passen bij de excuusstrategie. Echter, dan zal de NS ook duidelijk moeten communiceren dat zij de schuld op zich neemt en er alles aan doet de problemen op te lossen en dat het verstrekken van koffie en thee een geste is, om de reiziger wat tegemoet te komen.

empatisch zijn. Probeer je als NS zijnde in te leven in je reizigers en communiceer naar je treinreizigers dat je echt met ze te doen hebt en begrip hebt voor hun situatie. Dit sluit weer aan op deelvraag drie van mijn onderzoek, wat het verschil is tussen de daadwerkelijke communicatie en de door treinreizigers gewenste communicatie.

Dus niet alleen wat de NS communiceren tijdens verstoringen is van belang, er zijn nog andere bepalende elementen. Zo bestaat een boodschap volgens Slangen (2006, p. 21) uit drie elementen, namelijk: inhoud, boodschapper en toon. Zodra minstens één van deze elementen verandert, verandert direct de hele boodschap. Met strategische communicatie zou hier op kunnen worden ingespeeld, door één van de elementen te wijzigen voor een andere boodschap. De NS zullen met de boodschapper niets kunnen veranderen aan de boodschap, aangezien zij altijd zelf de boodschapper zal zijn. Ook bij de inhoud van de boodschap hebben de NS weinig ruimte, aangezien die afhankelijk is van de situatie. Alleen door het creatief omgaan met de inhoud valt wellicht de boodschap te wijzigen. In mijn ogen ligt er voor de NS voornamelijk speelruimte in de boodschap door de toon ervan in de communicatie naar de treinreiziger te veranderen. In plaats van de gebruikelijke toon, zou de NS voor een andere manier kunnen kiezen om met haar reizigers te communiceren.

Naast de manier van communiceren dienen de NS er rekening mee te houden dat tegenwoordig "internet een aantoonbare rol heeft in de interpersoonlijke communicatie" (Aarts & Van Woerkum, 2010, p. 102). Aarts & Van Woerkum (2010) beschrijven het fenomeen 'expertpatiënt', een patiënt die via het internet veel research heeft gedaan over de mogelijke oorzaken en oplossingen van zijn ziekte. Je zou reizigers ook kunnen aanwijzen als 'expertreizigers'. Doordat de reiziger contant en overal op internet kan, bijvoorbeeld met de smartphone, zijn zij te allen tijde op de hoogte van de actualiteit. Zo weet de reiziger vaak vrijwel net zo veel en soms net zo snel van verstoringen als de medewerkers van de NS. Dit is voornamelijk iets waar de conducteur in de trein of op het station mee te maken zal krijgen. Harmsen (interview 29 april 2012: 34:04) gaf ook aan dat er weleens geluiden opgaan dat conducteurs aangeven moeite te hebben met reizigers die beter geïnformeerd lijken te zijn dan zij zelf. De NS dienen hier rekening mee te houden en zal bijvoorbeeld aan haar conducteurs moeten aangeven dat zij toch echt tenminste over dezelfde (juiste) informatie beschikken als de reiziger met de smartphone.

#### 4.2 Kwaliteit van dienstverlening

Nu de betekenis van communicatie en twee relevante soorten ervan voor communicatie tijdens extreem winterweer helder beschreven zijn, zal ik kijken naar het tweede centrale thema van mijn onderzoek: de kwaliteit van dienstverlening en de rol die communicatie hierin speelt. Bloemer, de Ruyter & Venetis, (1994) geven aan dat kwaliteit van dienstverlening op verschillende manieren wordt gedefinieerd in de literatuur en geven enkele voorbeelden. Vanaf 1980 staat echter volgens hen de consument centraal. "Het is de consument die bepaalt wat de kwaliteit van de dienstverlening is, door de perceptie van de geleverde dienst te vergelijken met de eigen verwachtingen/wensen of met de dienstverlening van de concurrentie" (Bloemer et al., 1994, p. 206). Volgens Bakker (1999, p. 868) speelt communicatie naast 'product performance' een belangrijke rol voor de kwaliteitsperceptie van dienstverlening door klanten. "We kunnen stellen dat betere informatiemiddelen en betere benutting van informatiemiddelen leiden tot beter gefundeerde beslissingen door klanten, en tot een

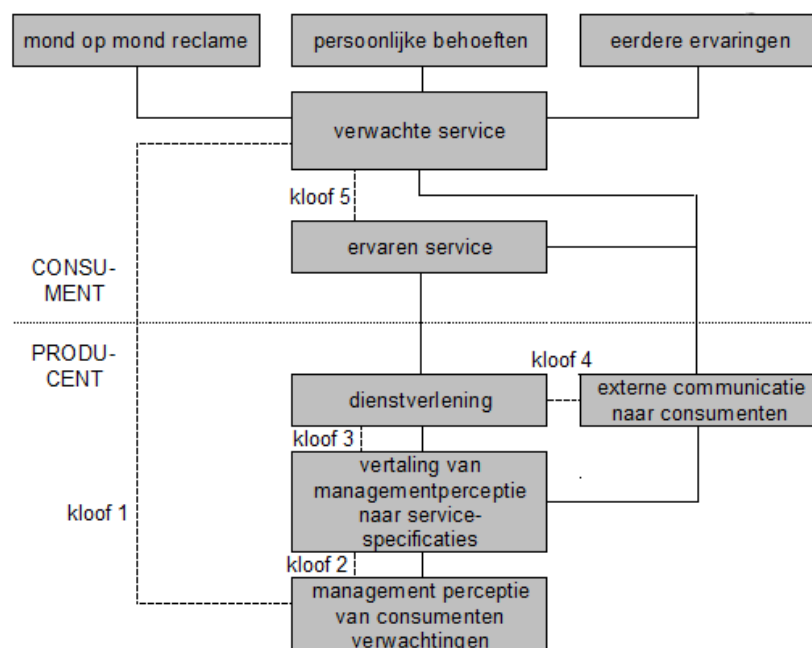
betere kwaliteitsperceptie van de totale dienstverlening”(Bakker, 1999, p. 868). Communicatie is dus onderdeel van de kwaliteitsperceptie van dienstverlening, zoals het vervoeren van treinreizigers door de NS. “Bij de operationalisatie van de kwaliteit van dienstverlening vormt het SERVQUAL model een standaard” (Bloemer et al., 1994, p 206). Zodoende zal ik in mijn onderzoek de kwaliteit van dienstverlening en de rol die communicatie speelt benaderen aan de hand van het SERVQUAL model.

### Het SERVQUAL-model

In 1988 ontwikkelden Parasuraman, Zeithaml en Berry het zogenaamde SERVQUAL model (zie figuur 4.1), dat gebruikt kan worden om de kwaliteit van dienstverlening te meten. “De essentie van het model is dat kwaliteit gedefinieerd wordt als het verschil tussen de dienstverlening die de klant verwacht en de dienstverlening die de klant ervaart” (Smidts, 1994, p. 166). “A high quality service would perform at a level that matched the level that the consumer felt should be provided” (Asubonteng, McCleary & Swan, 1996, p. 64). Dus naarmate de ervaring van de klant dichterbij de verwachtingen van de klant ligt, zal de kwaliteit van dienstverlening hoger worden gewaardeerd. “Wanneer de dienstverlening niet tegemoet komt aan de verwachting is er sprake van een gap” (Smidts, 1994, p. 166), een kloof tussen verwachting en ervaring van kwaliteit.

### Kwaliteitsdimensies: de bouwstenen van het model

Het SERVQUAL model was oorspronkelijk ontwikkeld voor vijf verschillende dienstverleningssectoren, te weten: banken, telecommunicatie, reparatiebedrijven, effectenmakelaars en creditcardbedrijven (Asubonteng et al., 1996, p. 64), maar werd door de jaren heen in allerlei dienstverlenende sectoren toegepast (Smidts, 1994). “Uit onderzoek blijkt dat de klant haar *verwachting* van de dienstverlening baseert op datgene wat hij hoort van andere consumenten, op haar persoonlijke behoeften, op



Figuur 4.1 Het SERVQUAL-model<sup>15</sup>

<sup>15</sup>De afbeelding van het model is geraadpleegd via <http://nl.wikipedia.org/wiki/SERVQUAL-model>. Diverse wetenschappelijke artikelen behandelen dit model (zoals: Bakker (1999), Smidts (1994) en Bloemer et al. (1994)), maar deze afbeelding bleek van de hoogste kwaliteit te zijn. Ik gebruik in die zin Wikipedia niet voor de inhoud, maar voor de vorm.

ervaring uit het verleden en op de externe communicatie vanuit de organisatie (Bakker, 1999, p. 875). Voor de *ervaring* van dienstverlening vonden Parasuraman et al. tien kwaliteitsdimensies, die later werden teruggebracht tot 5 dimensies, namelijk: "(1) Tastbare aspecten van de dienst en dienstverlener; (2) Betrouwbaarheid: 'doen wat je belooft'; (3) Responsiviteit: 'echte bereidheid om de klant te helpen en deze prompt en alert van dienst te zijn; (4) Deskundigheid en beleefdheid: 'geloofwaardigheid, deskundigheid en hoffelijkheid van het personeel'; en (5) Empathie: 'begrip en aandacht voor de klant als een individu en haar specifieke wensen'" (Smidts, 1994, p. 166). "Als er echter één dimensie moest worden geselecteerd als 'de belangrijkste' viel de keuze opvallend vaak op betrouwbaarheid: even vaak als op de overige vier dimensies" (Leenders, 2001, pp. 4-5). Betrouwbaarheid zou vervolgens voornamelijk betrekking hebben op de uitkomst van de dienstverlening, terwijl de overige dimensies bepalend zijn voor het dienstverleningsproces (Bloemer et al., 1994, p. 206).

### Gaps: verschil tussen verwachting en ervaring klant

Zoals hierboven reeds beschreven, is er in het SERVQUAL model sprake van een gap, wanneer de ervaring van de klant niet tegemoet komt aan haar verwachting. Het model identificeert vijf verschillende gaps, waarvan gap vijf het centrale punt van het model is, namelijk het verschil tussen ervaring en verwachting van de klant. Gap vijf wordt veroorzaakt door één of meer van de vier interne organisatiegaps (Bakker, 1999, p. 875). Deze gaps vallen als volgt te omschrijven (Smidts, 1994, p. 167):

1. Management is slecht op de hoogte van wat klanten eigenlijk verwachten van de dienstverlening;
2. Management slaagt er onvoldoende in de verwachtingen van klanten vast te leggen in expliciete richtlijnen en specificaties voor de dienstverlening;
3. Medewerkers slagen er onvoldoende, of niet consistent, in de dienstverlening op het gewenste niveau te leveren;
4. Externe communicatie sluit niet aan bij de in werkelijkheid geleverde dienstverlening (het niet volledig kunnen voldoen aan de beloften);
5. Het verschil tussen de verwachting en de ervaring van kwaliteit van dienstverlening door de klant. Deze laatste gap is "een functie van de grootte en richting van de vier afzonderlijke gaps" (Bakker, 1999, p. 875).

Bovenstaande gaps zijn op hun beurt afhankelijk van een aantal antecedente factoren (Smidts, 1994). Deze factoren zullen hier niet verder besproken worden, aangezien deze niet relevant zijn voor mijn onderzoek.

### Gebruik SERVQUAL in dit onderzoek

Het SERVQUAL model kan aldus gebruikt worden om de kwaliteit van dienstverlening te meten, door het verschil te identificeren tussen de verwachting van klanten enerzijds en hun daadwerkelijke ervaring anderzijds. Om dit te testen, wordt gebruik gemaakt van "a 22-question (item) scale, measuring five basic dimensions of reliability, responsiveness, empathy, assurance and tangibles both on expectations and performance" (Asubonteng et al., 1996, p. 64). Omdat zowel de verwachting als de ervaring worden gemeten, worden in totaal 44 vragen gebruikt. "Both sets of items are presented in sevenpoint Likert response format, with the anchors "strongly agree" and "strongly disagree" (Babakus & Mangold, 1992, p. 769). Kwaliteit van dienstverlening wordt vervolgens gemeten door de scores op verwachting af te trekken van de scores op ervaring; hoe hoger de score, hoe hoger de kwaliteit van dienstverlening. Een belangrijke kanttekening van Bloemer et al. (1994, p. 215), is dat er een verschil *kan* bestaan tussen het tevredenheidoordeel van een klant en het kwaliteitsoordeel. "Hoge kwaliteit hoeft

niet altijd samen te gaan met hoge tevredenheid en andersom” (Bloemer et al. (1994, p. 215). Ondanks lage kwaliteit kan de klant alsnog tevreden zijn, door bijvoorbeeld de bewuste keuze voor lage kwaliteit. Anderzijds kan een klant ook ontevreden zijn, ondanks een hoge kwaliteit, door bijvoorbeeld een hoge prijs.

Zoals in paragraaf 2.2 (p. 11) reeds werd aangegeven is kwaliteit van dienstverlening voor de NS van groot belang, met name die van dienstverlening tijdens extreem weer. Zodoende kan het SERVQUAL model helpen bij het duiden van de kwaliteit: de theoretische inzichten die het model biedt, zullen in dit onderzoek worden gebruikt. Zoals in paragraaf 1.8 (p. 9) werd aangegeven beschouw ik communicatie in het grotere kader van dienstverlening. Ook in het SERVQUAL model speelt communicatie een (belangrijke) rol. Communicatie komt expliciet terug in het model in gap vier. Deze gap beschrijft het verschil tussen wat de klant daadwerkelijk ervaart en wat haar (vooraf) was beloofd (in de vorm van externe communicatie). Voor de casus 3 februari 2012 kan dit worden opgevat als de kloof tussen wat de NS aan de treinreiziger hebben beloofd, zoals bijvoorbeeld de toezegging dat het spoor ‘winterhard’ zou zijn (NOS, 16 september 2010), en wat de reiziger daadwerkelijk ervaart tijdens extreem winterweer<sup>16</sup>. Terwijl dit een belofte is, die van tevoren aan de reiziger is gecommuniceerd, ligt de focus van mijn onderzoek op de communicatie op het moment zelf, tijdens extreme weersomstandigheden. Echter, op 3 februari was er ook sprake van gap 4. Zo werd reizigers bijvoorbeeld beloofd dat treinen zouden rijden, maar vervolgens bleek dit niet het geval te zijn (zie bijlage 5, klacht48161). Communicatie tijdens extreem winterweer speelt dus een belangrijke rol voor de kwaliteit van dienstverlening en komt in het SERVQUAL model voornamelijk tot uiting in gap vier.

#### **4.3 Communicatie ten behoeve van kwaliteit van dienstverlening**

De rol van communicatie voor de kwaliteit van dienstverlening beperkt zich niet tot gap vier in het SERVQUAL model. Niet alleen speelt communicatie een rol in de verwachte dienstverlening, maar ook voor de dienstverlening die de treinreiziger daadwerkelijk ervaart. Op het moment dat er, door het extreme winterweer op 3 februari 2012, nauwelijks tot geen treinen meer rijden in de Randstad (interview Harmsen, 19 april 2012), is communicatie de enige mogelijke vorm van dienstverlening die overblijft voor de NS. Immers, treinreizigers vervoeren – de belangrijkste vorm van dienstverlening – is niet meer mogelijk. Aarts en van Woerkum (2010, p. 187) spreken dan van ‘communicatie met een bovengeschatte positie’. Communicatie is op dat moment bepalend voor de kwaliteit van dienstverlening, die de treinreiziger ervaart. Bakker (1999, p. 868) stelt dat goede en volledige informatievoorziening vertrouwen in het systeem wekt, wat leidt tot een reductie van onzekerheid en dat dit op termijn leidt “tot een meer positieve houding ten opzichte van de openbaar vervoersorganisatie”. Door geschikte communicatie van de NS naar treinreiziger kan de treinreiziger een beter gefundeerde beslissing nemen, wat tot een betere kwaliteitsperceptie van de totale dienstverlening leidt (Bakker, 1999).

Communicatie wordt niet per definitie beter, wanneer er veel gecommuniceerd wordt. Aart (interview, 2 april 2012) geeft aan dat de NS tijdens verstoringen op het spoor vaak hun vlucht neemt in het zo veel mogelijk zenden van boodschappen. Echter, wat je communiceert is van essentieel belang; het dient wel informatiewaarde te hebben. Wanneer dit niet zo is, wordt gesproken van non-informatie (Bakker, 1999). “Non-

---

<sup>16</sup>De wintercampagne komt weliswaar uit 2010, maar is desondanks bij veel treinreizigers blijven hangen, zie bijlage 5, klacht 48753

informatie wordt echter wel door de reiziger waargenomen en beïnvloedt haar kwaliteitsperceptie negatief "(Mollema, 1990 in Bakker, 1999, p. 871). Deze vorm van communicatie kan bestaan uit: (1) het niet verstrekken van de benodigde of gewenste informatie; (2) het verstrekken van verkeerde informatie; (3) het op misleidende wijze verstrekken van informatie; en (4) het verstrekken van gegevens die niet kunnen worden omgewerkt naar informatie (Bakker, 1999, p. 871). Het verstrekken van non-informatie zorgt ervoor dat de reiziger de ervaren kwaliteit van dienstverlening lager beoordeelt.

Aangezien communicatie, op het moment van verstoringen op het spoor door extreem winterweer, zo belangrijk is voor de dienstverlening van de NS, zou je in dat specifieke geval ook de communicatie als dienst op zich kunnen zien. We zouden het SERVQUAL model specifiek op communicatie kunnen toespitsen, waarmee we de kwaliteit van dienstverlening, het communiceren naar de treinreiziger, kunnen bepalen. Dit valt samen met deelvraag drie van dit onderzoek, namelijk het verschil tussen enerzijds wat de NS communiceren tijdens extreem winterweer aan haar reizigers – dit is de ervaren service in het SERVQUAL model – en anderzijds wat de treinreiziger zou willen dat de NS communiceren – in het model aangeduid als de verwachte service. Door deze gap in kaart te brengen, wordt inzichtelijk hoe de communicatie zou kunnen worden verbeterd, waardoor de kwaliteit van dienstverlening op dit specifieke punt – het communiceren tijdens extreem winterweer – kan worden verhoogd. Hiermee slinkt de gap, waardoor de kwaliteit van (totale) dienstverlening van de NS, tijdens extreem winterweer, zou kunnen toenemen.

#### **4.4 Nederlandse Spoorwegen en communicatie met reizigers tijdens extreem winterweer**

In de vorige paragrafen zijn de kwaliteit van dienstverlening en de rol die communicatie hierin heeft behandeld. In deze paragraaf wordt beschreven hoe de communicatie op dit moment verloopt bij de NS, wanneer ernstige verstoringen optreden als gevolg van extreem winterweer. Allereerst wordt in kaart gebracht wat er gebeurt bij ernstige verstoringen, om vervolgens specifiek in te gaan op de communicatie naar de treinreiziger.

##### **Ernstige verstoringen – en dan?**

Wanneer ernstige verstoringen optreden, zoals bij het extreme winterweer van afgelopen februari, wordt het Landelijk Beleidsteam Incidentenmanagement (LBI) in het leven geroepen, waarbij verschillende medewerkers van onder andere NS en ProRail bijeen komen (interview van Beek, 29 maart 2012). Dit crisisteam wordt pas in het leven geroepen, wanneer er sprake is van ernstige verstoringen. Bij potentiële gevaren staat het LBI 'stand-by'. Zo kwam het LBI reeds vóór 3 februari bij elkaar om eventuele verstoringen van de verwachte sneeuw te inventariseren (interview van Beek). "Het LBI besluit tot het wel of niet aanpassen van de dienstregeling en dan volgen alle afdelingen van de NS" (interview Harmsen, 19 april 2012; 5:23).

Op het moment dat ernstige verstoringen, in geval van extreem winterweer vrijwel altijd wisselstoringen, zich voordoen wordt dit automatisch digitaal gemeld bij het Schakel en Meld Centrum (SMC) van ProRail. Vervolgens schakelt ProRail externe aannemers in om de storing te verhelpen (interview van Beek). Deze informatie wordt gedeeld met de NS op het Operationele Controle Centrum Rail, het OCCR, (Interne communicatie, NS



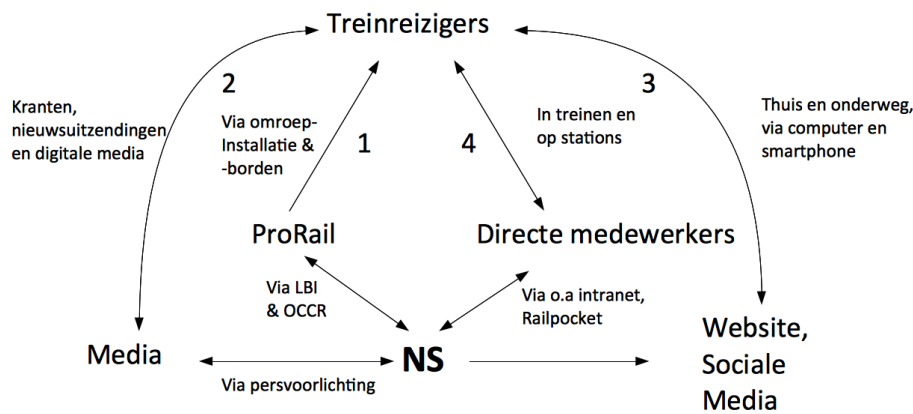
Reizigers, 2011; 9:55). Bij de NS komt vervolgens het crisisbeleidsteam (CBT) samen, waar alle betrokken afdelingen afgevaardigd worden door een vertegenwoordiger. Dit CBT wordt aangestuurd door het LBI (interview Harmsen; 15:33). Het voorgenomen besluit van het LBI wordt getoetst bij het CBT en wordt vervolgens uitgevoerd. Ondertussen gaat het crisiscommunicatieteam (CCT) draaien, waarbij de communicatieregisseur en interne communicatie van het CBT aanwezig zullen zijn (interview Harmsen; 16:24). Bij deze CCT wordt een kernboodschap vastgesteld, die onder andere op de NS website wordt vertoond als 'rode regel'. Bij een geplande crisis, zoals voorspeld extreem winterweer, liggen standaard kernboodschappen klaar voor zo'n vijf soorten aangepaste dienstregelingen. Op 3 februari lagen die ook klaar, maar zag het LBI geen rede de dienstregeling aan te passen, omdat er slechts wat sneeuw in het noorden van het land zou vallen en niets in de Randstad (interview Harmsen; 18:04 & interview van Beek).

### Weerbericht en aangepaste dienstregeling

Belangrijk bij extreem winterweer is uiteraard het weerbericht. Er staan twee meteorologen onder contract bij de NS. "Eén vast en als het spannend wordt vragen de NS altijd een second opinion, bij MeteoConsult en het KNMI. Zij komen ook ter plekke op het OCCR en brengen advies uit aan het LBI" (interview Harmsen; 4:59). Pas sinds juni 2011 kan vooraf besloten worden aangepast te rijden (interview Harmsen; 3:02). Dit besluit dient, de dag van tevoren, voor 14:00 uur te worden genomen. Zo zou op donderdag 2 februari voor 14:00 uur kunnen worden besloten om (preventief) een aangepaste dienstregeling in te stellen voor vrijdag 3 februari. Zoals hierboven reeds aangegeven is dit niet gebeurd, omdat het weerbericht hier geen rede toe gaf. Op 3 februari, toen de sneeuw rond half 11 zijn intrede in de Randstad deed, is besloten toch aangepast te gaan rijden (interview Harmsen; 18:16). Echter, volgens Harmsen (interview 19 april 2012; 18:47) kan het dan eigenlijk al niet meer, omdat er dan al zo veel verstoringen zijn. Van Beek (interview 29 maart 2012) gaf tevens aan dat het extreem ingewikkeld is de dienstregeling aan te passen en dat het plan technisch onmogelijk is dit binnen één of twee uur te realiseren. Slechts handmatig vallen onderdelen van het plan dezelfde dag aan te passen, door bijvoorbeeld minder treinen te laten rijden. Zodoende speelt de weersvoorspelling een zeer cruciale rol in de beslissing al dan niet een aangepast dienstregeling in te stellen.

### Communicatie naar de treinreiziger

Zoals in paragraaf 4.2 naar voren kwam, speelt communicatie een belangrijke rol voor de dienstverlening van de NS. Zodra ernstige verstoringen op het spoor zich voordoen, vanwege extreem winterweer, zullen de NS dit moeten communiceren naar de treinreiziger. Dit kan via meerdere kanalen. Grofweg kan de communicatie van de NS naar de treinreiziger lopen via de volgende lijnen (zie figuur 2.2, alwaar ik dat schematisch in kaart heb gebracht): (1) Via ProRail, door middel van omroepinstallatie en -borden op de stations en perrons; (2) Via de media; (3) Digitaal, via bijvoorbeeld de website en sociale media; en (4) Via directe medewerkers in de trein en op de stations (zoals conducteurs). Deze laatste lijn zal in mijn scriptie centraal staan. De keuze voor communicatie via personeel is vooral een pragmatische geweest. In het contact met de NS, bleek de afdeling interne communicatie bereid mij te helpen. Tevens zou het onderzoeken van alle communicatielijnen te veel worden om in deze scriptie te behandelen. Daarnaast denkt Aarts (interview, 2 april 2012) dat voornamelijk bij de directe medewerkers (in het bijzonder conducteurs) winst valt te behalen voor de NS op het gebied van communicatie. Als laatste lijkt mij deze lijn ook de meest interessante,



Figuur 2.2 *Communicatielijnen van NS naar treinreiziger*

aangezien er hierbij sprake is van direct contact, waarbij communicatie volledig tot haar recht komt. De overige drie communicatielijnen zullen hier alleen kort besproken worden en vervolgens zal worden ingezoomd op de communicatie via het personeel (lijn 4).

### Communicatie via directe medewerkers

De focus van mijn scriptie zal dus liggen op de vierde lijn van communicatie, die plaatsvindt via directe medewerkers. Deze lijn van communicatie kan worden gezien als tweeledig. Aan de ene kant communiceren de NS met haar directe medewerkers en aan de andere kant communiceren die medewerkers met treinreizigers. Directe medewerkers worden bediend van taakinformatie via de afdeling Reisinformatie en van contextuele informatie, via de afdeling Interne Communicatie.

Via hun Railpocket, de handcomputer die zij bij zich dragen, worden directe medewerkers op de hoogte gebracht van taakinformatie. “Dit is dezelfde informatie die naar klanten gaat en op de reisplanner staat” (interview Harmsen; 12:24). De contextuele communicatie tussen NS en medewerkers tijdens extreem winterweer verloopt via verschillende kanalen. Zo is er het online forum ‘koffiekamer’, waar slechts medewerkers met een NS e-mailaccount toegang tot hebben (interview Harmsen; 20:54). Voor het overige personeel, twee derde van het personeel zonder e-mailaccount, wordt soms gebruik gemaakt van intranet. Echter, Harmsen (interview 19 April 2012; 21:18) geeft aan dat hiervoor dient te worden ingelogd en dat hier op dat moment echt geen tijd voor is. Wat ook gebeurt is “dat alle managers van een productie-eenheid wordt gevraagd signalen door te geven aan de afdeling interne communicatie” (interview Harmsen; 21:24). Zodoende komen direct alle signalen van de werkvloer, zoals belevingen en klachten van de directe medewerkers, terecht op onze afdeling. De geluiden worden vervolgens besproken in het CBT. “Dit is hele goede voeding voor ons, afgezien van het feit dat wij acteren op echte beleidsinformatie” (interview Harmsen; 22:26).

“Wij communiceren naar directe medewerkers de boodschap die klaarligt, met aanpassing” (22:45). Er ligt dan een standaardboodschap klaar; ‘vanwege de hevige sneeuwval is er een groot aantal sein- en wisselstoringen, daardoor is er geen treinverkeer mogelijk daar en daar. Er geldt code rood, meldt je bij de managementtafels en op grote stations, waar de vertraging meer dan 60 minuten bedraagt wordt gratis koffie en thee verstrekt’ (interview Harmsen, 23:11). Ook wordt er een overzicht

gegeven van welke lijnen zijn uitgesneden<sup>17</sup>. Dit gebeurt via de Railpocket. Dit wordt geplaatst als spoedbericht en moet je als directe medewerker zijnde verplicht lezen, voordat je dienst begint, alvorens je verder kunt. De medewerkers die reeds in dienst zijn, worden per sms geboden een Wi-Fi update te doen op de Railpocket, zodat zij ook over de actuele contextuele en taakinformatie kunnen beschikken (interview Harmsen; 23:49). “Hiermee hebben wij de eerste noordinformatie buiten” (interview Harmsen; 24:25). Daarnaast hangen in personeelsverblijven Plasmaschermen, waarop berichten worden geplaatst. Dit snelle middel heeft echter weinig bereik, want merkt Harmsen (interview Harmsen; 24:36) op “wie zit er dan koffie te drinken?”. Maar toch moet dit worden ingezet en wordt ook hiermee weer verwezen naar de Railpocket.

Tegelijkertijd wordt er een nieuwsflits uitgebracht, zodat er nog meer contextuele informatie kan worden verschaft (interview Harmsen; 25:08). Vanaf 4 februari werd ook een nieuw middel ingezet, namelijk een interne kernboodschap op Yammer<sup>18</sup>. Volgens Harmsen (interview; 25:31) bleek dit een vondst. Hiertoe kunnen ook alle collega's die wel een e-mailadres hebben, maar niet op kantoor zijn ook op de hoogte worden gehouden, zonder te hoeven inloggen op Citrix<sup>19</sup>. Het laatste middel dat bij interne communicatie wordt inzet is rapportage; zodra er even ruimte is, meestal na twee uur, stuurt de afdeling interne communicatie naar alle managers wat zij allemaal heeft gecommuniceerd in de afgelopen twee uur (interview Harmsen; 26:00). Omdat ook de managers ‘buiten’ zijn, willen zij graag weten wat en of er is gecommuniceerd. Dit is voornamelijk voor de demping van de ruis, omdat er in één overzicht staat wat er allemaal gecommuniceerd is (interview Harmsen; 26:29).

Alles wordt via een vastgesteld kernboodschap gecommuniceerd “want alles wat intern wordt gecommuniceerd is alles wat extern wordt gecommuniceerd” (interview Harmsen; 26:47). Intern loopt echter een half uur voor op extern, waardoor directe medewerkers een half uur eerder over informatie kan beschikken dan de treinreiziger. “Als het goed is, is alle informatie gelijk” (interview Harmsen; 27:44) en zou de treinreiziger uiteindelijk net zo veel kunnen weten als de medewerkers. Op 3 en 4 februari waren er zo veel storingen, dat je eigenlijk geen reisinformatie meer kan geven (interview Harmsen, 27:54). Je weet niet wat er rijdt en door de puzzel weet je ook niet wanneer er wel wat gaat rijden. Je probeert op dat moment te zeggen wat er is, geeft een prognose en adviseert de reiziger. “We proberen, sinds vorige jaar, zo eerlijk mogelijk te communiceren en soms moet je gewoon zeggen dat je het niet meer weet” (interview Harmsen; 30:07).

“Niet alle informatie die de afdeling interne communicatie zich bij het CBT verschaft, wordt gecommuniceerd”. (interview Harmsen; 31:50). De interne bedrijfsvoering houden de NS voor zichzelf. Dit wordt dus ook niet aan de directe medewerkers gemeld. “Sinds vorige jaar hebben we bepaald dat alles wat we binnen en buiten hetzelfde vertellen” (interview Harmsen; 32:44). Harmsen geeft hier echter aan dat door de veelheid van media en social media de reiziger zich veelal beter geïnformeerd voelen dan medewerkers. Dit zorgt er bij medewerkers voor dat zij het gevoel krijgen dat reizigers dingen eerder weten dan zij zelf (interview Harmsen; 34:02). Maar bovenal

---

<sup>17</sup>Dat wil zeggen dat deze trajecten niet meer mee doen in de dienstregeling

<sup>18</sup>Yammer is een sociaal netwerk voor bedrijven, op een veilige privéserver ([www.yammer.com](http://www.yammer.com))

<sup>19</sup>Citrix is het intranet van de NS

geldt het credo 'intern is extern'. "Daarom zullen we nooit iets binnen vertellen, wat niet buiten verteld mag worden" (interview Harmsen; 36:43).

### Overige communicatielijnen

Naast de communicatie die plaatsvindt via directe medewerkers, beschrijf ik ook korte de overige lijnen van communicatie. De omroepinstallatie en -borden op de stations en perrons, zijn op dit moment in handen van ProRail (interview Harmsen). "Om de informatievoorziening te verbeteren breng ik de verantwoordelijkheid hiervoor in één hand, namelijk bij NS" (Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 27 januari 2011). Vanaf de zomer van 2012 zal dit onder de regie van de NS gebeuren, waarna het spoedig volledig onder de verantwoordelijkheid van de NS komt. Hier wordt momenteel nog flink over onderhandeld, met als uiteindelijke doel de reiziger beter te informeren (interview van Beek). Via deze lijn worden reizigers op de hoogte gehouden van bijvoorbeeld spoorwijzigingen van vertrekkende treinen of meldingen omtrent het winterweer.

Media spelen tegenwoordig een steeds belangrijkere rol in de communicatie. Binnen no-time staan journalisten op locatie en verschijnen berichten op het internet. De communicatie richting media wordt bij de NS verricht door de afdeling Persvoorlichting. Binnen korte tijd schieten de artikelen uit de grond en worden direct op internet geplaatst (zoals Boon, 3 februari 2012), waardoor de treinreiziger haar informatie kan vinden via de media, bijvoorbeeld via de smartphone of thuis achter internet. Tevens zullen veel treinreizigers de president-directeur van NS hebben gezien in een live interview op het achtuurjournaal van vrijdagavond (NOS, 3 februari 2012). Mocht je nog geen mening hebben of lichtelijk positief zijn over de NS, zal je na het zien van fragment waarschijnlijk denken dat de NS er niets van bakken.

De digitale communicatie naar de treinreiziger, zoals de NS website, NS Twitter en de NS app 'Reisplanner Xtra' voor smartphones, valt onder de verantwoordelijkheid van afdeling Marketingcommunicatie van de NS. Zo worden treinreizigers tijdens extreem weer, als dit mogelijk is, vooraf gewaarschuwd per mail of Reisplanner Xtra voor het extreme weer en de hinder die personenvervoer op het spoornet hiervan ondervindt. Daarnaast worden reizigers geadviseerd voorafgaand aan hun reis de NS website te raadplegen, voor accurate en actuele reisinformatie, onderhevig aan de gevolgen van extreem winterweer. Via deze lijn worden reizigers dus actueel op de hoogte gehouden en kunnen zij ook mededelingen, tips en klachten uitwisselen.

### 4.5 Conclusie

In dit hoofdstuk is communicatie tijdens extreem (winter)weer als onderdeel van kwaliteit van dienstverlening beschouwd. Allereerst is ingegaan op communicatie, omdat dit een term is die meer betekent dat deze in eerste instantie lijkt. Ik beschreef communicatie als tweerichtingsverkeer, anders dan informatieverstrekking (eenrichtingsverkeer), dat onderdeel uitmaakt van communicatie. In het verdere onderzoek zal er zowel gekeken worden naar het 'zenden van een boodschap', als naar het 'gemeenschappelijk maken' ervan. Gezien het feit dat de focus van mijn onderzoek ligt op communicatie die loopt via directe medewerkers, is interne communicatie kort besproken, omdat de communicatie tussen de NS en directe medewerkers hier betrekking op heeft. Zo is het voor de NS van belang om samen met hun directe medewerkers te bepalen hoe interne communicatie tijdens extreem weer vorm dient te worden gegeven, zodat de gehele organisatie achter het beleid staat.

Vervolgens ben ik ingegaan op twee vormen van communicatie, die van belang zijn tijdens extreem winterweer, namelijk crisiscommunicatie en strategische communicatie. Uit theorie omtrent crisiscommunicatie komt naar voren dat voorbereiding zeer belangrijk is voor goede crisiscommunicatie. Zo ook het direct beginnen met communiceren, wanneer een crisis zich voordoet en het geven van openheid van zaken. Voor de NS is het daarnaast verstandig de excuusstrategie toe te passen, waarbij de NS de schuld op zich nemen en excuses aanbieden aan de treinreizigers. Ook bij strategische communicatie komt het belang van plannen naar voren en wordt geadviseerd een communicatieplan op te stellen. Strategische communicatie kan helpen de geloofwaardigheid te vergroten en dient op de lange termijn te zijn gericht. Tevens dienen de NS rekening te houden met de toon van haar boodschap.

Daarna werd in dit hoofdstuk ingegaan op de kwaliteit van dienstverlening, met behulp van het SERVQUAL model. Communicatie blijkt in het SERVQUAL model zowel voor de verwachte als de ervaren dienstverlening een rol te kunnen spelen. Dit betekent dat de NS de kwaliteit van dienstverlening kunnen verhogen door middel van communicatie. Als laatste is in dit hoofdstuk ingegaan op wat er allemaal op het spoor gebeurt, alvorens kan worden overgegaan op communicatie en op hoe deze communicatie vervolgens verloopt. De focus van mijn onderzoek op de communicatie van NS naar treinreizigers die loopt via directe medewerkers werd hier uiteengezet.

## 5. Empirisch onderzoek

---

In het vorige hoofdstuk is ingegaan op wetenschappelijke literatuur omtrent communicatie tijdens extreme weersomstandigheden. In dit hoofdstuk zal ik allereerst een koppeling maken tussen het literatuuronderzoek en het empirische onderzoek. Vervolgens beschrijft ik mijn empirisch onderzoek. Eerst ga ik uitgebreid in op mijn doelgroepenonderzoek. Vervolgens ga ik in op de adviezen uit het gesprek met hoogleraar strategische communicatie en beschrijf ik wat er uit het gesprek met mijn sleutelinformant, de NS hoofdconducteur, naar voren kwam.

### 5.1 Literatuurstudie en empirie

In deze paragraaf kom ik terug op enkele concepten uit mijn literatuurstudie, die ik gebruik voor mijn empirisch onderzoek. Uit de literatuur kwam allereerst naar voren dat er een verschil bestaat tussen communicatie en informatieverstrekking. Voor mijn empirische onderzoek is dit van belang, aangezien ik wil achterhalen wat het verschil is tussen hoe de NS communiceren en hoe de treinreiziger dit graag zou willen zien. Zodoende heb ik tijdens mijn empirische onderzoek benadrukt waarin communicatie zich onderscheidt van informatie verstrekking. Tijdens mijn interviews met ProRail, NS, mijn sleutelinformant en mijn doelgroepenonderzoek heb ik dit telkens aangehaald. Uit dit theoretische concept is het eerste topic van mijn doelgroepenonderzoek gevloeid, evenals de eerste en vierde topics van mijn interviews (voor de topiclijsten, zie bijlagen twee & vier). Ik ben zeer benieuwd hoe de communicatie tijdens extreem weer verloopt tussen NS, directe medewerkers en treinreizigers. Wordt er voornamelijk informatie gezonden of is er ook sprake van terugkoppeling? In de volgende paragrafen zal hier dieper op worden ingegaan.

Een ander belangrijk concept uit mijn literatuurstudie komt voort uit theorie omtrent crisiscommunicatie, namelijk dat het belangrijk is snel initiatief te nemen bij een crisis. Ik heb dit concept niet expliciet bevraagd, maar het komt terug in topic drie en zes van mijn doelgroepenonderzoek. Door na te gaan wat de wensen van reizigers zijn omtrent communicatie en of het inderdaad zo is dat zo snel mogelijk op de hoogte willen worden gehouden tijdens een crisis, heb ik dit concept als het ware getest in mijn empirisch onderzoek. Een ander concept vanuit crisiscommunicatie is het belang van het imago, een waardevol goed dat tijdens een crisis al snel kan worden aangetast. Dit concept heb ik terug laten komen in mijn interview met Noelle Aarts. Ik wilde graag haar visie over welke rol communicatie zou kunnen spelen voor het imago van de NS.

De concepten die ik uit de theorie omtrent strategische communicatie heb meegenomen naar mijn empirische onderzoek heb ik uiteraard besproken met Aarts, door middel van topic zes in het interview. Tevens ben ik hier in het interview met Harmsen op ingegaan. Wat communiceren de NS bijvoorbeeld wanneer er geen of onduidelijke informatie is (topic vijf) en welk doel hebben zij dan voor ogen? Tevens ben ik in topics één, twee en drie van de interviews ingegaan op de planning van de NS omtrent communicatie. Hierbij zijn de concepten creativiteit, empathie en toon aan bod gekomen. Aan de andere kant ben ik in topics drie en vier van mijn doelgroepenonderzoek ingegaan op de wensen van reizigers omtrent dit communicatieplan, waarbij deze concepten ook weer werden besproken. Topic vijf van het doelgroepenonderzoek vloeit hier weer uit voort. Welke concepten van (strategische) communicatie zorgen er nu voor of en zo ja in hoeverre reizigers gefrustreerd raken?

Tot slot zijn de theoretische concepten vanuit het SERVQUAL model in mijn empirisch onderzoek verwerkt. Uit het model komt naar voren dat de kwaliteit van dienstverlening wordt gemeten aan de hand van het verschil tussen de verwachting en ervaring van de klant. Aangezien de kwaliteit door de klant beoordeeld wordt, heb ik de concepten vanuit SERVQUAL alleen verwerkt in mijn doelgroepenonderzoek. De (belangrijke) rol die communicatie speelt voor kwaliteit van dienstverlening heb ik terug laten komen in topics zeven en acht in mijn doelgroepenonderzoek. Hierbij ben ik ingegaan op welke rol reizigers voor communicatie zien weggelegd in de dienstverlening van de NS. Tevens heb ik 'communicatie tijdens extreem winterweer' als dienst op zich beschouwd en heb ik met topic twee proberen te achterhalen wat de ervaren kwaliteit van deze dienst was. Ik heb hierbij bewust niet gekozen de gehele vragenlijst van SERVQUAL te gebruiken. Dit heb ik gedaan, omdat dit niet paste binnen mijn kwalitatieve onderzoek en, zoals ik al eerder aangaf, het niet mijn onderzoeksdoel is om specifiek de kwaliteit van dienstverlening te bepalen. Door middel van topic twee heb ik echter wel een indruk gekregen van wat reizigers goed en minder goed vinden aan communicatie tijdens extreem weer. Tot slot ben ik met topic negen de verwachting onder treinreizigers nagegaan van communicatie voor een volgende keer wanneer extreem (winter)weer zich voordoet.

## 5.2 Doelgroepenonderzoek

Zoals in hoofdstuk drie al is aangegeven wil ik met een doelgroepenonderzoek achterhalen hoe de reiziger denkt over de communicatie tijdens extreem winterweer, waarmee ik mijn deelvragen twee en drie verwacht te kunnen beantwoorden. In bovenstaande paragraaf werd reeds verklaard hoe de topics van dit pilot onderzoek tot stand zijn gekomen. De gehele topiclijst is te vinden in bijlage 4. In deze paragraaf zal ik per topic de uitspraken van respondenten behandelen. De meest opvallende uitspraken zal ik tevens ter verduidelijking aanhalen.

### Ervaring communicatie van NS naar treinreizigers via medewerkers

Respondenten geven aan dat de communicatie tijdens extreem weer via medewerkers voornamelijk verloopt door de intercom in de trein, maar volgens twee respondenten is dit vaak niet eens te verstaan. Dit contact via de intercom is, door zijn vorm, eigenlijk geen communicatie, maar het verstrekken van informatie. Reizigers hebben immers geen mogelijkheid om iets terug te zenden. Het persoonlijk contact – waarbij dus wel sprake is van communicatie – is erg laag. Zo geeft respondent 34 aan slechts eens per tien keer te worden gecontroleerd. Voornamelijk in de trein is er nauwelijks persoonlijk contact en als dit er al is, "bestaat dit voornamelijk uit het controleren van de kaartjes" (respondent 41). Ook geven respondenten aan dat ze niet zouden weten waar ze de conducteur zouden kunnen vinden in de trein, wanneer zij een vraag zouden hebben. Op de perrons daarentegen zijn volgens vijf respondenten wel voldoende aanspreekpunten.

Tevens geven vijf respondenten aan dat directe medewerkers het vaak ook niet weten. "De app op mijn telefoon kan me beter vertellen waar ik moet zijn bij vertragingen dan conducteurs" (respondent 23). Wat opvallend is, is dat alle zeven gemakzoekers aangeven dat er nauwelijks persoonlijk contact is en dat sommige hier ook geen behoefte aan hebben, terwijl van alle overige typen reizigers ten minste één respondent aangeeft dat er persoonlijk contact is. Als laatste geven drie respondenten aan dat de communicatie sterk afhangt van de medewerker die je treft. Respondent 57 geeft aan dat "de ene conducteur daar beter in is dan de ander".

### **Beoordeling kwaliteit/kwantiteit communicatie tijdens extreem winterweer.**

Acht respondenten geven aan dat de kwantiteit voldoende is. De overige 22 vinden dat er vaak te weinig gecommuniceerd wordt. Sommige geven zelfs aan dat er vaak helemaal niet gecommuniceerd wordt, zoals respondent 11 dat aangeeft. Tevens wordt bij dit topic aangegeven dat het vaak afhankelijk is van de medewerker in functie of de kwantiteit, maar ook de kwaliteit van de communicatie voldoende is. Hier wordt wederom aangegeven dat de respondenten erkennen dat de medewerkers het vaak ook niet weten. Drie respondenten geven aan dat zij denken dat de directe medewerkers hier zelf ook niets aan kunnen doen, want zo verklaard respondent 54 “dat ligt aan het management daarboven”. Opmerkelijk is dat vier respondenten het idee hebben dat medewerkers soms maar wat zeggen, omdat ze het zelf ook niet weten. Eén respondent geeft zelfs aan “dat conducteurs zelfs informatie achterhouden” (respondent 25). Ook geven twee respondenten aan dat conducteurs “zich verscholen houden tijdens extreem winterweer” (respondenten 52 & 64).

Over de kwaliteit van communicatie zijn slecht zeven respondenten tevreden, waarvan drie gemakszoekers. Volgens de overige respondenten laat het te wensen over, is het onduidelijk, onvoldoende, heel slecht of zelfs belabberd. Drie respondenten geven aan dat ze vinden dat er vaak te laat wordt gecommuniceerd. Respondent 52 heeft zelfs het idee “dat je aan het lijntje gehouden wordt. Ze weten heus wel eerder wat er aan de hand is”. Tevens vinden twee respondenten dat de informatie inconsistent is. “Zelfs als je het drie verschillende conducteurs vraagt, krijg je een ander verhaal” (respondent 51). Ook vinden veel respondenten dat de communicatie onduidelijk is. Zo gaf respondent 65 bijvoorbeeld aan dat je daardoor “niet weet waar je aan toe bent”.

De meeste respondenten die positief zijn over communicatie geven aan dat hun “informatiebehoefte niet zo groot is” (respondent 24) of gewoon weinig behoefte hebben aan communicatie (respondent 66). Wat daarnaast opvalt, is dat slechts één frequente reiziger (respondent 33) tevreden is over de communicatie, terwijl alle andere ontevreden zijn. Tot slot een opvallend citaat van respondent 11: “Ik mis vaak de mogelijkheid om terug te zenden, je bent alleen maar ontvanger”.

### **Uw wensen omtrent communicatie NS tijdens extreem winterweer.**

Het belangrijkste vinden de respondenten duidelijkheid. Dit wordt 17 maal genoemd. “Ik wil duidelijkheid. Zeg liever sorry, wij weten het ook niet en als we meer weten hoort u het” (respondent 55). Daarna worden eerlijkheid (acht respondenten) en persoonlijk contact (zes respondenten) genoemd. “Ze moeten eerlijk zeggen wat er aan de hand is, en als ze het zelf ook niet weten, zeg dat dan ook gewoon” (respondent 63). Drie respondenten zouden graag alternatieven horen. Een indicatie van hoe lang het duurt, een advies hoe de reis te vervolgen en consistente communicatie worden allen tweemaal genoemd. Respondent 31 vindt dat “het wel zo beleefd is even te communiceren”. Daarnaast heeft respondent 64 geen behoefte telkens te horen dat vanwege het extreme winterweer geen treinen rijden; “geef ook eens toe dat je het zelf slecht hebt geregeld. Sorry daarvoor en we gaan het oplossen”. Respondent 41 vat goed samen wat de wensen zijn omtrent communicatie tijdens extreem winterweer: “ik wil snel te horen krijgen wat er aan de hand is. Duidelijk en wees eerlijk. Dan kun je zelf iets ondernemen om toch op je bestemming te komen, door de taxi of de bus te nemen.



### **Wensen op gebied communicatie, wanneer helemaal geen vervoer per trein mogelijk is.**

Wat respondenten het allerbelangrijkst vinden is dat, als er geen treinverkeer mogelijk is, eerlijk wordt gecommuniceerd. Maar liefst 22 van de 30 respondenten geven dit aan. "Je moet volstrekt eerlijk zijn, als er niets mogelijk is, is er niets mogelijk, zeg dan gewoon hoe het zit" (respondent 13). Daarnaast vinden 19 respondenten het belangrijk dat er duidelijkheid is in de communicatie – "geef geen ijdele hoop" (respondent 34) en ook 19 respondenten willen dat medewerkers alternatieven aandragen. Naast een alternatief willen acht reizigers graag geadviseerd worden over wat hen nu te doen staat en vijf respondenten zouden graag een prognose of indicatie van hoe lang het gaat duren willen hebben.

Tot slot willen drie mensen graag een aanspreekpunt wanneer treinen niet rijden en zouden twee respondenten graag zien dat de communicatie consistent gebeurt. Daarnaast waren er nog twee interessante opmerkingen:

- "Overmacht kan altijd wel, maar als het je eigen schuld is, moet je dit ook bekennen" (respondent 64).
- "Soms mogen conducteurs ook iets actiever laten zien dat ze bezig zijn. Vaak zeggen ze 'ja we weten het ook niet', maar het mag wat assertiever zijn" (respondent 55).

### **Rol communicatie in ergernis/frustratie? Zo ja: Waarom? Hoe komt dit?**

Bij negen mensen speelde communicatie geen rol in de frustratie. Dat dit geen rol speelde vonden zij kennelijk zelf ook opvallend, want enkelen kwamen met een verklaring als een soort van excuus. Ofwel, omdat ze nauwelijks vast hadden gezeten tijdens het extreme weer (respondenten 22 en 57), of omdat ze meenden geluk te hebben gehad (respondent 24), of omdat ze dachten dat het zo was omdat ze geen dagelijkse reiziger zijn (respondent 54). Eén respondent gaf zelfs aan dat het geen rol meer speelt, omdat ze wel gewend was dat er vrijwel geen communicatie is, "als ik het zelf uitzoek gaat het sneller" (respondent 67). De overige vier respondenten hadden een positieve ervaring met communicatie, waardoor dit geen rol heeft gespeeld in hun frustratie.

De overige 21 respondenten gaven aan dat communicatie weldegelijk een rol speelde in hun frustratie. "De onzekerheid waarin je verkeert, maakt dat je gefrustreerd raakt" (respondent 11). Je bent afhankelijk van de NS, "omdat de NS de informatie hebben. Wanneer zij die niet geeft weet ik niet waar ik aan toe ben en raak ik gefrustreerd" (respondent 13). Het feit dat je voor een dienst betaalt die je niet krijgt is al vervelend, maar "dat je vervolgens het zelf nog mag gaan uitzoeken is erg frustrerend" (respondent 21). Respondent 25 geeft aan het vervelend te vinden dat de verschillende communicatielijnen inconsistent zijn en respondent 31 vindt vooral "het niet aanreiken van alternatieven heel vervelend". Tevens is het "frustrerend, omdat het lastig is om voor alternatieven te kiezen, wanneer je niet goed geïnformeerd bent" (respondent 35). Opmerkelijk was de uitspraak van respondent 64, die aangaf dat hij zich voornamelijk had geërgerd aan het laffe interview van NS directeur Meerstadt. "Het telkens maar weer afschuiven op het weer of overmacht is niet meer legitiem".

### **Informatieverschaffing: snel maar minder accuraat of liever wat later en wèl accuraat.**

Bij dit topic heb ik achteraf een onderscheid kunnen maken in vier categorieën. Er waren twee respondenten die zo snel mogelijk geïnformeerd wilden worden, tegen vijf die zo accuraat mogelijk wilden worden geïnformeerd en bereid waren daarop te wachten. Maar er waren ook mensen die de voorkeur gaven aan een combinatie. Hierbij

gaven vijftien respondenten aan zo snel mogelijk wat te willen horen, maar als er meer of accuratere informatie beschikbaar was, dit ook weer wilden horen. Acht respondenten gaven ook de voorkeur aan een combinatie, maar vonden met name accurate informatie belangrijk. Zij gaven aan dat het wel fijn was als de directe medewerker dan wel even iets liet weten. Twee opvallende citaten ter afsluiting:

- "De communicatie moet zo snel mogelijk op gang komen, je kunt vertellen dat men er hard aan werkt en zodra er iets zinnigs te melden is dat men dat ook doet maar blijf de aandacht op de reiziger focussen" (respondent 57).

- "Ik wil graag goede informatie en ben bereid daar op te wachten. Aan foute informatie heb ik niks" (respondent 54)

### **Belang communicatie tijdens extreem weer en rol communicatie in grotere kader van kwaliteit van dienstverlening.**

Alle 30 respondenten gaven aan dat zij communicatie belangrijk vonden tijdens extreem winterweer en dat het weldegelijk een rol speelt in de dienstverlening van de NS. Van hen geven 23 respondenten aan dat zij communicatie van belang achten, omdat je dan als treinreiziger weet waar je aan toe bent. Daarnaast vond respondent 25 communicatie belangrijk, omdat "mensen te woord staan belangrijk is voor de service". Respondenten 31 en 55 gaven aan dat communicatie de klanttevredenheid bepaald. Iemand anders stelde dat "zonder communicatie er geen dienstverlening is" (respondent 51), terwijl respondent 33 zelf stelde dat tijdens extreem winterweer "communicatie op dat moment de dienstverlening is, meer dan dat kunnen ze niet doen". Een belangrijke opmerking plaatst respondent 65: communicatie hoeft niet perse te zijn om sorry te zeggen, maar kan ervoor zorgen dat je reizigers weten waar ze aan toe zijn.

### **Extra belang communicatie tijdens extreem winterweer**

26 Respondenten vinden dat communicatie tijdens extreem winterweer van extra belang is. Als rede wordt aangegeven, "omdat treinen dan vaak niet rijden of van andere sporen, met vertraging, verstrekken" (respondent 11) en "dat door de vele verstoringen de informatiebehoefte veel hoger is" (respondent 41). Tevens wordt aangegeven dat het voornamelijk op de kleinere stations van belang is, omdat het daar erg koud is (respondenten 22 en 66). Drie respondenten geven verder ook de kou aan als belangrijke reden, "dat is anders, dan wanneer je in het zonnetje zit te wachten" (respondenten 51). Daarnaast "zou je mensen een goed gevoel kunnen geven door ze aan te spreken" (respondent 64) en zouden de NS eigenlijk "een extra blik conducteurs open moeten trekken, voor meer capaciteit" (respondent 33). Respondent 55 stelt dat "hoe meer problemen er zijn, hoe belangrijker communicatie is". De overige vier respondenten, die aangeven communicatie niet van extra belang te vinden, geven aan dat zij vinden dat communicatie altijd belangrijk is, waardoor het tijdens extreem weer geen extra aandacht behoeft.

### **Verwachtingen omtrent communicatie tijdens extreem winterweer.**

Van de respondenten hebben acht mensen een hoge verwachting, waarvan drie dit baseren op goede ervaringen. De rest van deze mensen gaat ervan uit dat de NS geleerd hebben van afgelopen winter(s), waarvan één respondent hoopt dat de NS zich aan hun belofte houden het beter te doen. Tevens geven twee respondenten aan, dat zij vanwege verbeterde technologie hoge verwachtingen hebben omtrent communicatie en twee respondenten gaan uit van verbetering, vanwege de druk vanuit de politiek. Verder hebben zes mensen een gemiddelde verwachting. Zij verwachten niet per se grote verbeteringen, maar denken dat de communicatie redelijk zal verlopen komende

winterperiode. Zij stoelen hun verwachting met name op de veronderstelling dat de NS iets hebben geleerd van afgelopen winterperiode. Respondent 24 zou het “stom vinden als de NS niets geleerd hebben van de problemen”. Twee respondenten hopen dat het beter zal gaan, maar twijfelen of dit geen ijdele hoop is (zoals respondent 34).

De overige veertien respondenten hebben een lage verwachting, waarvan er twee zelfs helemaal niets verwachten. “Ze beloven steeds dat het verbeterd, maar het is nog steeds hetzelfde, door deze ervaring is mijn verwachting nul” (respondent 65). Van de overige twaalf mensen met lage verwachtingen geven er elf aan dat zij denken dat het niet beter zal zijn, vanwege hun ervaring van afgelopen winter(s). Respondent 22 denkt dat het voornamelijk met het slecht imago van de NS te maken heeft; “volgens mij ligt daar de grootste opgave voor de NS”.

### 5.3 Interviews

Nu mijn doelgroepenonderzoek is beschreven, zal ik in deze paragraaf overgaan op de interviews die ik heb gehouden met Noelle Aarts en sleutelinformant Mirjam van Huet Lindeman.

#### Interview Noelle Aarts

Nadat ik een positieve reactie op mijn e-mail had ontvangen van Noelle Aarts, bijzonder hoogleraar strategische communicatie aan de Universiteit van Amsterdam, planden we een afspraak op 2 april. Ik ben bij haar op kantoor geweest in Wageningen en zijn bijna een uur in gesprek geweest. Zoals eerder aangegeven heb ik gekozen voor een vrije attitude interview, waarbij Aarts vrij was zo veel mogelijk te vertellen. Het interview wordt ook gebruikt voor de beantwoording van deelvraag vier, aanvullend op mijn literatuurstudie. Ik heb het interview opgenomen. De cijfers tussen haakjes geven aan op welk moment van de opname bepaalde opmerkingen werden gemaakt.

Aarts benadert communicatie omtrent extreme weersomstandigheden, wanneer veel treinen niet rijden, als een slechtnieuwsgesprek. “Zo’n gesprek moet aan een aantal eisen voldoen: meld meteen het slechte nieuws, geef vervolgens een verklaring als dat kan en daarna gebruik je communicatie om mensen te horen, om te luisteren” (4:18). Dus je moet als NS zijnde niet nog meer zenden, maar je moet communicatie inzetten om te luisteren; wat betekent dit voor de treinreizigers? “Je zet communicatie in om de problemen op te lossen van mensen die gedupeerd zijn. Als dat mislukt, jammer, maar ook dat communiceer je dan weer” (04:53). Hiermee benadrukt Aarts nogmaals het belang van het tweerichtingsverkeer bij communicatie. De NS schieten echter in een aantal bekende patronen als het gaat om het slechtnieuwsgesprek, communicatie tijdens extreme weersomstandigheden, namelijk (Aarts, 05:10): (1) ze proberen het slechte nieuws niet te communiceren, of wachten er in ieder geval zo lang mogelijk mee; (2) ze gaan het nieuws bagatelliseren, ‘joh over een uurtje is het wel verholpen’; (3) het nieuws wordt wollig gebracht, dus er wordt onduidelijkheid gecreëerd, om het slechte nieuws als het ware ‘achter te houden’; en (4) de laatste strategie is ‘shifting the blame’, het is niet onze schuld, maar het ligt aan ProRail. “Ze maken deze klassieke fouten, terwijl ze eigenlijk heel straight, direct en open zouden moeten communiceren en vervolgens communicatie gebruiken op de problemen op te lossen” (07:04). Gebruik communicatie dus niet alleen om problemen te openbaren, maar zet het ook in om problemen op te lossen.

Aarts geeft aan dat ze wel begrijpt waarom de NS de fout in gaat met het slechtnieuwsgesprek. Ze proberen de treinreiziger te sparen, maar “als het mis is op het spoor kun je mensen niet sparen” (09:51). Dit zou je als NS ook niet moeten doen, want “als treinreizigers in de trein zitten en ze krijgen halve of geen informatie dan gaan ze praten met medereizigers – medeslachtoffers – en worden slechte voorbeelden op elkaar gestapeld” (10:01). Zodoende ontstaat het imago van de NS, dat gebaseerd is op uitzonderingen. Juist dat mensen de slechte gebeurtenissen gaan stapelen moet je proberen te voorkomen. “Als je eerlijk en open communiceert zou je dit kunnen voorkomen” (10:56). Volgens Aarts zou juist meer aandacht aan de gesprekken onderling moeten/kunnen worden besteed. Juist hier ziet zij een rol weggelegd voor conducteurs. “Die zou juist de trein in moeten gaan en gesprekken aangaan met reizigers; ‘vertel eens, hoe zit het met jou? Toon medeleven aan je reizigers” (15:04). “Onder de reizigers wordt het verhaal gecreëerd en daar moet je je als conducteur juist tussen begeven, dan neem je al veel wapens uit handen (16:54). Tevens pleit Aarts voor eerlijkheid. “Als je het als conducteur (of andere medewerker) niet weet, zeg dan dat je het niet weet. Zet communicatie vervolgens in om aan de benodigde informatie te komen” (15:20).

Het uitstellen van het slechte nieuws verklaart Aarts met de stelling dat de NS uit angst vaak zeggen dat het nog maar een uurtje duurt (terwijl na dat uurtje wederom wordt gezegd), of helemaal niets zegt. NS doen dit, “omdat ze ten onrechte denkt dat reizigers geen slecht nieuws meer kunnen verdragen (23:49). Reizigers worden onderschat als NS aannemen dat ze niet kunnen begrijpen dat er wel eens iets misgaat. Zij kunnen hier volgens Aarts best begrip voor opbrengen, “maar niet als je ofwel geen informatie krijgt, ofwel telkens te horen krijg dat het nog een uurtje duurt” (24:43). Waarom de NS vaak zeggen dat het nog een uurtje duurt (terwijl dit dus uiteindelijk niet zo blijkt te zijn), is om teleurstellingen te voorkomen, “maar moet je als NS zijnde juist niet doen! Je voedt de mensen in de treinen; niet alleen rijdt de NS niet op tijd, ze is ook nog eens onbetrouwbaar” (25:33). Het goedbedoelde ‘sparen’ van reizigers werkt niet en heeft juist een extra negatieve uitwerking.

Tijdens het interview tekent Aarts (19:00) drie modellen: (1) centrale sturing; (2) participatie; en (3) netwerken. Bij centrale sturing zenden de NS (nieuwe)informatie. Bij participatie wordt met bijvoorbeeld ProRail en Rover gecommuniceerd. Als laatste vormen mensen netwerken. Dit model wordt vaak vergeten. Aarts geeft aan dat je op alle drie de niveaus dient te communiceren. “De NS blijven vaak in de centrale sturing hangen, ze blijven zenden. Met name het derde model wordt volstrekt onderbenut, terwijl de NS juist ook zouden moeten kijken naar wat de reiziger bezighoudt. Conducteurs kunnen aanhoren wat de reiziger te zeggen heeft” (20:44). Zorg er als directe medewerker voor dat je in de netwerken van treinreizigers begeeft.

Aan het eind van het interview gaat Aarts in op de geloofwaardigheidsproblemen die optreden bij de NS. Deze ontstaan volgens haar, wanneer je gewenste imago (sterk) afwijkt van je gedrag en karakter (30:33). “De NS zouden zodoende beter haar gewenste imago kunnen aanpassen van ‘wij rijden altijd’ naar ‘als het misgaat, doen wij er alles aan om het te verhelpen’ “(33:52).

Tot slot geeft Aarts aan dat, wanneer het misgaat, conducteurs vaak wegblijven. “Hier moet de NS iets mee doen. Conducteurs moeten worden opgeleid om de trein in te gaan, zich niet onderuit te laten meppen, maar juist in gesprek te gaan met reizigers” (35:43).

Op het moment dat er ernstige verstoringen optreden op het spoor adviseert Aarts om “bij wijze van spreken een blik conducteurs op te trekken, om met de mensen in gesprek te gaan” (37:55).

### Interview sleutelinformant

Maandag 7 Mei had ik een afspraak met Mirjam van Huet Lindeman. Zij is hoofdconductrice en werkt al 19 jaar bij de NS. Via hoofd interne communicatie NS is het uiteindelijk toch nog gelukt om in contact te komen met een directe medewerker, in dit geval een hoofdconducteurs. Zoals in paragraaf 3.2 werd aangegeven heeft dit interview voornamelijk gediend ter aanvulling op de beantwoording van deelvragen één en drie. Daarnaast heeft het interview enkele interessante inzichten opgeleverd betreft de communicatiewensen van de kant van directe medewerkers van de NS. Deze inzichten zijn uiteraard maar gestoeld op één respondent, dus niet representatief, maar beschouw ik toch als waardevol, vanwege de staat van dienst van de respondent. Aan de hand van een topiclijst (zij bijlage 2) heb ik een semi-gestructureerd interview gehouden, waarin ik enerzijds op zoek ging naar antwoorden op mijn vragen en anderzijds Van Huet Lindeman vrij aan het woord liet.

De manier waarop directe medewerkers van de NS, tijdens extreme weersomstandigheden, de meeste informatie binnen krijgen is via de Railpocket (interview, 6:27). Dit apparaat kan via het mobiele netwerk worden geüpdatet, waardoor nieuwe berichten omtrent verstoringen en dergelijke worden ontvangen. Daarnaast kan de railpocket via Wi-Fi op (grotere) stations speciale berichten ophalen die de afdeling interne communicatie verstuurt. Volgens Van Huet Lindeman (02:22) is het cruciaal dat het apparaat het doet. Op de Railpocket ontvangen medewerkers berichten, maar kunnen zij ook een spoorkaart zien, die bij iedere update wordt bijgewerkt. Op deze spoorkaart verschijnen rode lijnen, die aangeven dat spoorlijnen zijn uitgevallen.

Van Huet Lindeman geeft aan dat medewerkers een bulk informatie binnenkrijgen, “waar je niet goed van wordt” (06:10). Zo staat er op de Railpocket welke treinen niet rijden, echter, bij een flinke verstoring wordt die lijst enorm lang (07:08). Ze geeft aan dat, omdat zij ervaren is, zij haar informatie er wel uit weet te filteren, maar dat voor beginnende conducteurs het hier al misgaat, “want je verzuipt in de informatie” (07:30). Van Huet Lindeman (07:48) geeft aan dat conducteurs graag zouden willen dat ze te horen krijgen wat er wel rijdt, in plaats van wat er allemaal niet rijdt tijdens extreme weersomstandigheden. Ook blijken er geen instructies te zijn voor de conducteurs op het moment dat je met 400 passagiers strandt (12:42). “Het enige wat je dan kan doen is wachten en hopen. Als conducteur probeer je dicht bij je reizigers te blijven. Ik geef aan dat ik het heel vervelend voor ze vindt en dat ik meer laat weten zodra ik meer weet. Daarnaast probeer ik mijn reiziger bijvoorbeeld te adviseren om op de traverse te gaan staan, waar het minder koud is” (12:52). Op 3 februari was alleen de reisinformant<sup>20</sup> beschikbaar voor conducteurs, omdat de rest allemaal bezet was (13:12). “Het is vreselijk dat je niemand van de NS meer kan bereiken” (14:58) geeft Van Huet Lindeman aan en ze beschrijft dat het een ‘ieder voor zich’ situatie wordt. “Als je niemand kan bereiken is dat afgrijselijk en wordt je boos” (16:09).

---

<sup>20</sup> Een reisinformant is iemand in dienst van de NS en werkt op de verkeersleidingpost. Hij heeft overzicht over alle schermen en heeft contact met treindienstleiders.

Ook onder conducteurs heerste na 3 februari grote teleurstelling, omdat ook aan hen was voorgehouden dat het nu, met de nieuwe spullen die ze nu ter beschikking hadden, beter zou gaan tijdens extreem winterweer (16:18). “Je bent teleurgesteld dat de afdeling wissel niet op orde was. Je voelt je gigantisch in de steek gelaten, omdat de communicatie ontbreekt op dat soort momenten” (16:42). Toch merkt Van Huet Lindeman op dat treinreizigers rustig blijven en dat er “een saamhorigheidsgevoel ontstaat tussen reizigers en conducteurs, want je zit allemaal in hetzelfde schuitje” (21:05). Ook merkt ze op dat reizigers vaak niet boos zijn op het treinpersoneel (21:18) en wanneer je tegen reizigers eerlijk zegt dat er niks rijdt, gaan ze onmiddellijk bellen en regelen ze zelf vervoer. Ze helpen elkaar ook, door bijvoorbeeld taxi's te delen (22:16). Volgens Van Huet Lindeman is het van belang dat je als conducteur altijd zichtbaar bent voor je treinreizigers (23:19). Je gezicht niet laten zien is volgens haar absoluut geen optie, maar kan wel begrijpen dat sommige collega's hiervoor kiezen. “Voor mij is het geen optie om me te verschuilen en als je reizigers zien dat je bezig bent voor ze, hebben ze er begrip voor als je moet zeggen ‘ik kan nu ook niks’” (24:39). Echter, Van Huet Lindeman geeft aan dat de nieuw aangenomen conducteurs steeds meer op service gericht zijn (40:24). “De oude garde, die daar veel meer moeite mee heeft, is een uitstervend soort” (40:46).

Het manco van de Railpocket, zo beschrijft van Huet Lindeman (33:04), is dat je onderweg alleen informatie kunt krijgen via mobiele datanetwerk 3G. Interne berichten kunnen pas worden binnengehaald op de (grotere) NS stations, maar in de trein dus niet. “Voor mij persoonlijk zou het fijn zijn als je continu op de trein interne berichten kan zien. Zodat je weet dat zij ook hard aan het werk zijn en je steunen” (34:15). Daarnaast geeft ze aan dat reizigers ook weten wat zij op haar planner ziet, en ze dus niets nieuws meer kan vertellen. “Zou ik wat meer achtergrondinformatie krijgen over hoe hard er gewerkt wordt om het op te lossen en dit gelijk aan mijn reizigers zou kunnen vertellen zou er meer begrip zijn en voel ik mij minder in de steek gelaten” (34:35). Van Huet Lindeman mist, op het moment dat extreem winterweer voor hevige verstoringen zorgt, een stukje empathie van het management. Doordat er geen contact mogelijk is, voelt zij alsof ze er alleen voor staat. Zou zij interne berichten ook op het mobiele netwerk kunnen ontvangen, dan zou dat een goede stap in de richting zijn.

Tot slot ga ik nog kort in op het geen excuses willen aanbieden van NS Reizigers directeur Ingrid Thijssen. Zij gaf in een radio-uitzending aan dat er “genoeg treinen en personeel beschikbaar waren, maar waar we over moesten rijden deed het niet” (Redactie De Volkskrant, 5 februari 2012). Met dat laatste doelde zij uiteraard op de rails, die ProRail beheerd. Wanneer ik Van Huet Lindeman vraag naar deze opmerking, geeft zij aan dit een beetje voorbarig te vinden (37:35). “Ik doe de hele dag niet anders dan excuses maken” (37:40), het maakt niet uit of de oorzaak bij ProRail ligt of een verslapen conducteur is, als een trein niet op tijd is maak je excuses. “Het is heel kinderachtig en niet professioneel, zo wordt ons dat geleerd, om te zeggen dat de fout bij ProRail ligt” (38:08). “Dat Ingrid Thijssen zegt ‘wij hadden de zaken op orde, ik ga geen excuses maken’, dan denk ik van; zeg even sorry en heel Nederland is rustig” (38:22)

## 6. Resultaten

---

In het vorige hoofdstuk heb ik mijn empirisch onderzoek beschreven. Allereerst heb ik de uitkomsten van mijn doelgroepenonderzoek besproken. Vervolgens heb ik de adviezen van bijzonder hoogleraar strategische communicatie Aarts besproken en ben ik ingegaan op de uitkomsten van het interview met mijn sleutelinformant, van Huet Lindeman, over haar inzichten omtrent communicatie via directe medewerkers. In dit hoofdstuk zal ik de resultaten van mijn empirisch onderzoek combineren met de inzichten uit mijn literatuurstudie en de beschrijving van de organisatie NS, in een poging mijn onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden.

### 6.1 Communiceren versus informeren

In mijn literatuurstudie werd het basale, maar belangrijke, onderscheid tussen communiceren en het verstrekken van informatie aangegeven. Terwijl bij informatieverstrekking sprake is van eenrichtingsverkeer, bestaat communicatie uit tweerichtingsverkeer. Dit belangrijke verschil wordt onderstreept door hoogleraar strategische communicatie, Noelle Aarts. De NS moeten communicatie niet alleen inzetten om informatie te blijven zenden, het is juist ook belangrijk om onder reizigers na te gaan wat er leeft. Aarts ziet hierin een belangrijk rol weggelegd voor directe medewerkers en specifiek conducteurs. Zij moeten zich in de netwerken van reizigers begeven. Hiermee kunnen zij ervoor zorgen dat reizigers met hun vragen terecht kunnen, wat weer een belangrijk onderdeel is van crisiscommunicatie. Daarmee kunnen medewerkers tevens wapens uit handen nemen, doordat reizigers zich dan niet alleen richten op het opstapelen van elkaars negatieve ervaringen.

Uit het doelgroepenonderzoek van 30 interviews, onder zes verschillende typen reizigers, blijkt dat eerlijkheid het allerbelangrijkst gevonden wordt voor communicatie naar treinreizigers via directe medewerkers, tijdens extreem weer. Volgens Aarts is deze communicatie als een slechtnieuwsgesprek te beschouwen. Wat daarbij volgens haar van cruciaal belang is, is dat de NS eerlijk moeten zeggen wat er aan de hand is. Dit komt overeen met de uitkomsten van het doelgroepenonderzoek. Aarts geeft hierbij aan dat de NS slecht nieuws niet moeten bagatelliseren om reizigers te sparen. De NS nemen, ten onrechte, aan dat de reiziger geen slecht nieuws kan verdragen. Op het moment dat de NS teleurstelling proberen te voorkomen onder reizigers, door bijvoorbeeld te zeggen dat het nog maar een uurtje duurt, blijkt dat juist tegen hen te werken volgens Aarts. Niet alleen rijden de treinen niet, de NS zijn ook nog eens onbetrouwbaar.

### 6.2 Bestaansrecht en kwaliteit van dienstverlening

Uit de beschrijving van de organisatie blijkt dat de NS haar bestaansrecht ontleen aan de vervoersconcessie. Door middel van deze concessie mogen zij reizigers vervoeren op vrijwel het gehele Nederlandse spoornet. Dit brengt echter wel met zich mee, dat de NS verantwoording verschuldigd zijn aan de minister van Infrastructuur & Milieu. Daarnaast zijn er diverse kapers op de kust, in de vorm van regionale vervoersbedrijven zoals Arriva en Veolia. Als het aan hen ligt, wordt hun aandeel op het spoorwegnet fors uitgebreid, waarmee het takenpakket van de NS dus wordt verkleind. Als belangrijkste reden zien zij de problematiek van afgelopen winterperiodes bij de NS, terwijl zij denken het beter te kunnen. De verdeling van het personenvervoer op het spoor hangt echter af van de invulling van de nieuwe vervoerconcessie vanaf 2015. Voor de NS is het dus van groot belang aandacht te besteden aan de kwaliteit van dienstverlening. De missie van

de NS richt zich dan ook het verhogen van de kwaliteit van dienstverlening. In de literatuurstudie is kwaliteit van dienstverlening beschouwd aan de hand van het SERVQUAL model. Dit model wordt gebruikt om de kwaliteit te meten, door het verschil te beschouwen tussen de verwachtingen van klanten ten opzichte van hun ervaring. Hoe kleiner dit verschil, hoe hoger de kwaliteit van dienstverlening, is de gedachte van het SERVQUAL model.

### 6.3 Belang communicatie voor dienstverlening

Aan de hand van de theoretische concepten uit het SERVQUAL model is in het doelgroepenonderzoek ingegaan op het belang en de rol van communicatie voor de kwaliteit van dienstverlening. Juist tijdens extreme weersomstandigheden speelt communicatie een belangrijke rol in de dienstverlening van de NS. Uit het doelgroepenonderzoek blijkt ook dat reizigers communicatie een belangrijke rol toedichten voor de dienstverlening van de NS tijdens extreem weer. Communicatie blijkt zelfs extra belangrijk te worden gevonden tijdens extreme weersomstandigheden door reizigers. Zodoende is het voor de NS van belang aandacht te besteden aan hun communicatie tijdens extreem weer om de kwaliteit van dienstverlening te verhogen. Enkele respondenten geven zelfs aan dat communicatie tijdens extreem winterweer vaak de enige vorm van dienstverlening is. Communicatie kan worden ingezet om zowel verwachting als ervaring van dienstverlening te beïnvloeden, waardoor de kwaliteit van dienstverlening kan worden verhoogd. De verwachting van treinreizigers wordt bijvoorbeeld beïnvloed door communicatie, door middel van reclame. Doordat de NS van te voren aangeven winterklaar te zijn, schept dat hoge verwachtingen bij de reiziger. Aarts geeft aan dat de NS dit beter niet zouden kunnen doen, maar dat zij communicatie beter zou kunnen inzetten om deze verwachting te verlagen. Maakt bijvoorbeeld een reclame waarin de NS aangeven dat het komende winter mis kan gaan, maar dat zij er op dat moment alles aan doet om problemen op te lossen, zodat reizigers hun reis kunnen vervolgen.

Naast de inzet van communicatie om de verwachtingen te verlagen, kunnen de NS communicatie ook inzetten om de ervaring van treinreizigers positief te beïnvloeden. In mijn doelgroepenonderzoek bestaat er een verschil in ervaren dienstverlening onder de verschillende type reizigers. Zo zijn alle frequente reizigers, op één respondent na, ontevreden over de communicatie rond het extreme weer van 3 februari en de week daarna. De overige tevreden reizigers zitten voornamelijk in de groep gemakszoekers. Doordat de ervaring van de respondenten laag ligt, wordt de kwaliteit van dienstverlening van de NS laag beoordeeld. Wanneer de NS op een door reizigers gewenste manier communiceren, is hun ervaring beter, waarmee de kwaliteit van dienstverlening kan worden verhoogd. Deze wensen zijn reeds in paragraaf 6.1 besproken en verschillen niet veel tussen de typen reizigers. Ook voor de kwaliteit van dienstverlening blijkt het van belang om informatieverstrekking als onderdeel van communicatie te zien en dat informeren alleen niet voldoende is. Zo bestaat het risico dat wanneer de NS blijven volharden in het zenden van boodschappen, en zich niet richten op het gemeenschappelijk maken van boodschappen, er veel informatie wordt verstrekt zonder informatiewaarde. Het verstrekken van zogeheten non-informatie zorgt ervoor dat reizigers de ervaren kwaliteit van dienstverlening lager beoordelen.

In paragraaf 6.1 werd reeds het belang van eerlijk communiceren aangehaald. Eerlijk communiceren tijdens extreem weer is van groot belang voor het imago van de NS. Juist



tijdens een crisis is de reputatie van een organisatie belangrijk. Wanneer de NS teleurstellingen bij reizigers proberen te voorkomen, door niet eerlijk te communiceren, hebben de NS volgens Aarts ook nog eens te kampen met imago problemen. De NS zijn dan immers ook nog eens onbetrouwbaar in de ogen van treinreizigers. In het doelgroepenonderzoek wordt door een respondent ook aangegeven dat op het gebied van imago de grootste opgave voor de NS ligt. Zoals hiervoor aangegeven kunnen de NS dit imagoprobleem met communicatie bestrijden, door enerzijds de gewenste identiteit (de verwachte kwaliteit van dienstverlening) naar beneden bij te stellen en anderzijds de daadwerkelijke identiteit (de ervaren kwaliteit van dienstverlening) te verbeteren middels eerlijke communicatie tijdens extreem weer. Hierdoor wordt het verschil tussen de gewenste identiteit (verwachting) en de daadwerkelijke identiteit (ervaring) verkleind, waardoor het imago van de NS kan worden verbeterd (en daarmee de kwaliteit van dienstverlening).

## 7. Conclusie en aanbevelingen

---

In het vorige hoofdstuk heb ik de resultaten van mijn onderzoek beschreven. Hierin kwamen de inzichten die ik heb verkregen uit mijn literatuurstudie en uit mijn empirische onderzoek samen. Aan de hand van deze resultaten kan ik in dit hoofdstuk overgaan tot het beantwoorden van mijn hoofd- en deelvragen. Allereerst zal ik ingaan op deelvraag één tot en met vier. Door middel van de beantwoording van deze deelvragen, ben ik in staat een antwoord te geven op mijn hoofdvraag. Daarnaast zal topic vijf uit mijn doelgroepenonderzoek aanvullend zijn voor de beantwoording van mijn hoofdvraag. Tot slot zal ik de NS enkele aanbevelingen doen, over hoe zij hun communicatie tijdens extreem weer zouden kunnen inrichten om de kwaliteit van dienstverlening te verhogen.

### 1. Hoe en wat communiceren de Nederlandse Spoorwegen naar treinreizigers, via hun directe medewerkers, tijdens extreme weersomstandigheden? En waarom?

De NS communiceren enerzijds taakinformatie en anderzijds contextuele informatie aan haar directe medewerkers. De taakinformatie wordt via de Railpocket verstrekt en bestaat uit een overzicht van storingen en uitgevallen treinen. De contextuele informatie bestaat uit een standaardboodschap, die tijdens extreem winterweer (ongeveer) als volgt luidt: 'vanwege de hevige sneeuwval is er een groot aantal sein- en wisselstoringen, daardoor is er geen treinverkeer mogelijk. Er geldt code rood, meld je bij de managementtafels en op grote stations; waar de vertraging meer dan 60 minuten bedraagt, wordt gratis koffie en thee verstrekt'. Alles wat de NS via directe medewerkers communiceren wordt via een kernboodschap gecommuniceerd, want alles wat intern wordt gecommuniceerd is alles wat extern wordt gecommuniceerd. Als het goed is, is alle informatie gelijk. Tevens zeggende NS dat zij sinds vorig jaar proberen zo eerlijk mogelijk te communiceren (interview Harmsen). Echter, tijdens extreem winterweer communiceren de NS niet alle informatie aan medewerkers en dus ook niet aan de treinreiziger. Bepaalde informatie uit een bespreking van het Crisis Beleid Team, wordt bijvoorbeeld niet gecommuniceerd. Interne bedrijfsvoering houdt de NS dan voor zichzelf. Dit komt voornamelijk, omdat wat intern gecommuniceerd wordt, vrijwel direct extern bekend wordt. Daarom zullen de NS intern nooit iets vertellen, wat buiten niet verteld mag worden.

### 2. Wat vinden treinreizigers in retrospectief van de communicatie van de Nederlandse Spoorwegen, via directe medewerkers<sup>21</sup>, tijdens extreme weersomstandigheden?

Reizigers geven aan dat de communicatie door directe medewerkers voornamelijk plaatsvindt via de intercom, die soms niet te verstaan is. Het persoonlijk contact blijft in de treinen beperkt, maar op perrons zijn vaak wel genoeg aanspreekpunten. Ook geven reizigers aan dat zij het idee hebben dat medewerkers het zelf ook niet weten en maar gewoon wat roepen. Zij beoordelen zowel de kwaliteit als de kwantiteit als onvoldoende. Daarnaast ergeren sommige reizigers zich aan inconsistentie in communicatie door verschillende medewerkers of tussen bijvoorbeeld de omroepinstallatie en medewerkers. Voornamelijk de frequent reizende respondenten beoordelen de kwaliteit en kwantiteit van communicatie via directe medewerkers laag.

---

<sup>21</sup> Onder directe medewerkers vallen 1500 machinisten, 2500 hoofdconducteurs en ruim 2000 walmedewerkers; medewerkers die niet met de trein meegaan, zoals servicemedewerkers.

### **3. Hoe verhouden zich de communicatie van de NS, via directe medewerkers, tijdens extreem weer enerzijds en de door treinreizigers gewenste communicatie anderzijds tot elkaar?**

Wat de reiziger tijdens extreem winterweer het belangrijkste vindt is dat de NS duidelijk communiceren. Zeg hoe het zit, zodat ik als reiziger weet waar ik aan toe ben, zo luidt de wens. Zeker wanneer helemaal geen treinverkeer mogelijk is, wil de reiziger graag dat de NS ook eerlijk communiceren. Is er niks mogelijk, dan is er niks mogelijk, maar wees daar eerlijk in. Nu hebben reizigers nog wel eens het idee dat zij aan het lijntje gehouden worden. Wanneer medewerkers het ook niet weten, moeten zij dat ook gewoon eerlijk zeggen. Dat gebeurt volgens reizigers op dit moment nog te weinig. Waar reizigers daarnaast behoefte aan hebben is dat er alternatieven en adviezen worden gecommuniceerd en wanneer deze er niet zijn geef dan desnoods het advies dat mensen hun reis maar beter kunnen staken of zelfs niet aan hun reis te beginnen.

Een ander punt is dat reizigers niet per se zo snel mogelijk geïnformeerd willen worden, maar wel zo goed en concreet mogelijk. Terwijl de NS aangeven zo snel mogelijk een actief reisadvies te willen geven, geeft een deel van de reizigers aan best bereid zijn enige tijd te wachten op accurate informatie. Immers, aan foute informatie heeft de reiziger niets. Wanneer oponthoud echter lang duurt, zouden reizigers graag willen horen dat op dat moment nog niet duidelijk is wat er aan de hand is, maar wanneer de NS meer weten er meer informatie zal volgen.

### **4. Welke aanbevelingen zouden op basis van de antwoorden op deelvraag 1 t/m 3 kunnen worden gedaan aan de Nederlandse Spoorwegen, teneinde de communicatie, binnen het grotere kader van dienstverlening, met treinreizigers, via directe medewerkers, te verbeteren tijdens extreme weersomstandigheden?**

De belangrijkste inzichten die de NS zich kunnen verschaffen uit de literatuurstudie, is dat zij communicatie op dienen te vatten als tweerichtingsverkeer. Blijf als NS niet alleen maar zenden tijdens extreem winterweer, maar zet communicatie ook in om reizigers te *horen*. Hier is een belangrijke rol voor medewerkers weggelegd. Zij kunnen zich in de netwerken van reizigers begeven, waardoor zij in gesprek kunnen gaan met reizigers. Samen met directe medewerkers zouden de NS er goed aan doen haar interne communicatiebeleid aan te passen, waardoor het beleid draagvlak in de gehele organisatie geniet.

Uit mijn literatuurstudie blijkt dat communicatie tijdens extreem winterweer kan worden gezien als crisiscommunicatie. Wat bij crisiscommunicatie van groot belang is, is de voorbereiding. Tevens zullen de NS tijdens extreem winterweer zo snel mogelijk initiatief moeten nemen op het gebied van communicatie. Beloof geen dingen die je niet waar kunt maken en het zou gepast zijn als de excuusstrategie zou worden toegepast. De NS zouden de volle verantwoordelijkheid moeten nemen, want wie schuldgevoel kan dragen, kan verantwoordelijkheid dragen. Vanuit strategisch oogpunt, zouden de NS tijdens extreem winterweer altijd moeten communiceren met een bepaald doel. Stel een communicatieplan op, wat zich richt op de lange termijn. De NS moeten zowel creativiteit als empathie leggen in haar communicatie en dient rekening te houden met de toon van haar communicatie.

Tot slot blijkt aan de hand van het SERVQUAL model dat communicatie een (belangrijke) rol speelt in de dienstverlening. Het SERVQUAL model beschouwd kwaliteit van

dienstverlening als het verschil tussen verwachting en ervaring van klanten. De NS kunnen communicatie enerzijds inzetten om de verwachting te verlagen en anderzijds om de ervaring van de klant te verbeteren. Wanneer communicatie op de door reizigers gewenste manier wordt ingezet, wordt de ervaring van klanten verbeterd, waarmee de kwaliteit van dienstverlening hoger wordt. Deze kwaliteit is op haar beurt weer van groot belang voor het behoud van de vervoerconcessie en daarmee voor het voortbestaan van de organisatie.

Nu ik mijn deelvragen heb beantwoord, kan ik overgaan tot de beantwoording van mijn hoofdvraag. Aanvullend hiervoor zijn de inzichten die ik heb verkregen uit topic vijf van mijn doelgroepenonderzoek.

### *Welke rol speelt communicatie van de Nederlandse Spoorwegen, via hundertmedewerkers, naar treinreizigers tijdens extreme weersomstandigheden in de frustratie onder treinreizigers?*

Er bestaat een aanzienlijk verschil tussen de inhoud van en de manier waarop communicatie door de NS wordt ingezet tijdens extreem winterweer en de door reizigers gewenste communicatie. Zodoende zorgt communicatie via directe medewerkers tijdens extreem winterweer voor frustratie bij treinreizigers. Reizigers vinden communicatie van groot belang voor de dienstverlening, zeker tijdens extreem winterweer. Hierdoor zouden de NS, middels communicatie, (een deel van) de frustratie kunnen voorkomen. Op dit moment is dit niet het geval en zorgt de communicatie juist voor frustratie. Dat treinen niet rijden is vervelend, maar daar kunnen heel wat reizigers wel begrip voor opbrengen. Echter, wanneer reizigers zich vervolgens in de steek gelaten voelen, doordat de communicatie in hun ogen niet toereikend is, raken zij gefrustreerd. Dat de NS onduidelijk en soms niet eerlijk zijn in haar communicatie stoort de reiziger. Tevens verwachten reizigers meer alternatieven en adviezen. Daarnaast zorgt inconsistentie in communicatie voor frustratie. Als de ene medewerker iets anders zegt dan de andere en vervolgens meldt de omroepinstallatie weer iets anders, wordt de frustratie onder reizigers alleen maar gevoed.

Nu ik mijn onderzoeksvragen heb beantwoord zal ik terugkomen op de titel van dit onderzoek 'communicatie bij de Nederlandse Spoorwegen op de rails?'. Door mijn onderzoek kan ik concluderen dat de NS hun communicatie tijdens extreem weer niet geheel op de rails hebben. Zo blijkt er toch een aanzienlijk verschil te bestaan tussen wat en hoe de NS communiceren en de wensen van de treinreiziger omtrent communicatie, hetgeen voor frustratie onder treinreizigers zorgt. Juist tijdens extreem weer zouden de NS communicatie kunnen inzetten ter bevordering van de kwaliteit van dienstverlening. Daarom zal ik de NS nu enkele aanbevelingen doen.

### **Aanbevelingen NS**

De belangrijkste aanbeveling die ik de Nederlandse Spoorwegen zou willen doen is om de afweging te maken of het verstandig is om te verkondigen dat je klaar bent voor de winter, terwijl telkens weer bewezen wordt dat dit niet het geval is. Waarom zou je de verwachting zo hoog willen neerzetten? Doordat het verschil in verwachte en ervaren kwaliteit door reizigers groot is, daalt in hun ogen de beoordeling van de kwaliteit van dienstverlening. Hierin zie ik een belangrijke rol weggelegd voor communicatie. Dit kan zowel door van te voren minder verwachtingen te wekken, door bijvoorbeeld reclames te gebruiken om aan te geven dat het mis kan gaan tijdens extreem winterweer, maar dat de NS er vervolgens alles aan wil doen om het op te lossen.

Aan de andere kant kan de NS haar communicatie verbeteren tijdens extreem winterweer, waardoor de ervaren kwaliteit van dienstverlening toeneemt. Daartoe zouden de NS een (crisis)communicatieplan kunnen opstellen, samen met directe medewerkers, waardoor er draagvlak voor het plan is vanuit de gehele organisatie. Vanuit strategisch oogpunt zou dit plan gericht moeten zijn op de lange termijn. Hierin dient opgenomen te worden dat er altijd met een bepaald doel gecommuniceerd dient te worden. Belangrijk voor de planning van communicatie is empathie en creativiteit. Probeer op een creatieve manier te communiceren en let daarbij op de toon van de boodschap. Daarnaast is het van belang dat de NS zich zo veel mogelijk inleven in de reiziger. Het allerbelangrijkste in communicatie tijdens extreem winterweer is duidelijkheid en eerlijkheid. Geef openheid van zaken en wanneer je het zelf ook niet weet, zeg dit dan ook gewoon. Wees ook niet te trots om eens aan te geven dat het allemaal niet gelukt is en adviseer reizigers eerder om hun reis te staken of er niet aan te beginnen.

Uit het interview met de hoofdconducteur van NS heb ik, naast aanvulling op de beantwoording van deelvragen één en drie, nog opvallende inzichten verkregen. Zo blijkt hieruit dat medewerkers liever taakinformatie ontvangen over de treinen die wel rijden, in plaats van de treinen die niet rijden. Op dit moment gaat het vaak al mis, doordat conducteurs verzuipen in de informatie die zij op hun Railpocket ontvangen. Daarnaast zouden medewerkers ook graag contextuele informatie ontvangen op hun Railpocket via het mobiele netwerk en niet alleen via een Wi-Fi update. Hierdoor zouden conducteurs ook onderweg in de trein of op kleinere stations aan deze informatie kunnen komen, terwijl dit op dit moment niet kan. Zouden zij over deze contextuele informatie beschikken, dan zouden zij zich gesteund kunnen voelen door het management en zouden zij aan treinreizigers kunnen vertellen dat iedereen van de NS zijn uiterste best doet om de problemen op te lossen. Als laatste blijken medewerkers een vorm van terugkoppeling te missen. De organisatie NS blijkt tijdens extreem weer niet bereikbaar, waardoor zij zich in de steek gelaten voelen en medewerkers het idee krijgen dat het een 'ieder voor zich' situatie is.

Tot slot adviseer ik de NS de excuusstrategie toe te passen, zowel tijdens het extreem weer, als achteraf. Zo zijn de uitspraken van de directeur van NS Reizigers, Ingrid Thijssen, in mijn ogen niet verstandig. Zij gaf aan dat er "genoeg treinen en personeel beschikbaar waren, maar waar we over moesten rijden deed het niet" (Redactie De Volkskrant, 5 februari 2012). Ten eerste gaf ze hiermee een slecht voorbeeld aan het eigen medewerkers, aangezien die niet anders doen dan telkens excuses maken aan reizigers (interview Van Huet Lindeman). Daarnaast toont ze met haar uitspraken aan geen schuldgevoel te kunnen dragen, wat betekent dat ze geen verantwoordelijkheid kan dragen.

## 8. Discussie

---

In het vorige hoofdstuk heb ik antwoord gegeven op mijn onderzoeksvragen en heb ik de NS enkele aanbevelingen gedaan. Het blijkt dat communicatie van de Nederlandse Spoorwegen via directe medewerkers tijdens extreem winterweer een aanzienlijke rol speelt in de frustratie onder treinreizigers. In dit hoofdstuk zal ik mijn resultaten kritisch beschouwen.

Tijdens mijn onderzoek heb ik verschillende keuzes gemaakt. Ik zal in deze paragraaf ingaan op deze keuzes en hoe deze de loop van mijn onderzoek hebben beïnvloed. Ten eerste heb ik mij gericht op de communicatie tijdens extreem winterweer. Deze afbakening geldt dus specifiek voor sneeuw en ijzel. Ik ga er echter van uit dat de uitkomsten van mijn onderzoek in principe ook gebruikt kunnen worden voor communicatie bij andere soorten grote verstoring op het spoorwegnet. Dus ook tijdens een (zomer)storm, of een extreme hoeveelheid bladeren op de rails. Aan de reguliere communicatie en communicatie tijdens kleinere verstoringen zal mijn onderzoek nauwelijks een bijdrage kunnen leveren.

Door me juist op communicatie die via directe medewerkers verloopt te richten, heb ik mijn scriptie helder afgebakend. Dit zorgde voor duidelijkheid en haalbaarheid van mijn onderzoek, maar hiermee heb ik wellicht ook interessante informatie laten liggen. Zo ben ik bijvoorbeeld nauwelijks ingegaan op de rol en invloed van internet en sociale media. Wat voor invloeden hebben deze op de informatiebehoefte van reizigers en in hoeverre beïnvloeden ze de wensen die ze nog hebben richting communicatie met medewerkers? Tevens zou het interessant kunnen zijn om juist naar de combinatie van alle communicatielijnen te kijken om de verschillen hiertussen te identificeren en na te gaan welke lijn de voorkeur heeft onder verschillende typen reizigers. Dit zou echter een te groot onderzoek zijn geworden, maar kan interessant zijn voor vervolgonderzoek.

Een laatste belangrijke keuze die ik wil bespreken is de keuze voor gestructureerde interviews bij mijn doelgroepenonderzoek. Hiermee heb ik heel specifiek antwoorden gekregen op mijn vragen, maar ik heb wellicht andere informatie gemist. Er was voor respondenten weinig ruimte om zelf met dingen te komen, aangezien ik vrij gestructureerd per topic te werk ben gegaan. Had ik deze ruimte wel gegeven, hadden de interviews waarschijnlijk langer geduurd en had ik misschien informatie gekregen die niet binnen de afbakening van mijn onderzoek paste. Het zij zo, in het kader van de afbakening was dit voor mij een geschikte afbakening.

## Bibliografie

---

### 1. Artikelen & Boeken

- Aarts, N., & Woerkum, C. v. (2010). *Strategische communicatie*. Assen: Van Gorcum.
- Andriese, F., & Weiss, D. (1997). *Interne communicatie : motiveer uw medewerkers*. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie.
- Argenti, P., Howell, R., & Beck, K. (2005). *The Strategic Communication Imperative*. Cambridge: MIT Sloan Management Review.
- Asubonteng, P., McCleary, K. & Swan, J. (1996). SERVQUAL revisited: a critical review of service quality. *The Journal of Services Marketing*, vol. 10 no. 6, 62-81.
- Babakus, E., & Mangold, W. (1992). Adapting the SERVQUAL Scale to Hospital Services: An Empirical Investigation. *HSR: Health Services Research* 26:6(February 1992), 767-786
- Bakker, E. (1999). INFOQUAL : Het bepalen van kwaliteit van informatievoorziening in het personenvervoer. *Nederland is af!*, deel 2, 865-886.
- Bloemer, J., Ruyter, K. van, Venetis, K. (1994). Kwaliteit en tevredenheid in de dienstverlening : Kop, munt of een dubbeltje op zijn kant?. *MOA jaarboek*, 1994(14), 205-218
- Boeije, H. (2005) *Analyseren in kwalitatief onderzoek : denken en doen*. Amsterdam: Boom onderwijs
- Boon, L. (3 februari 2012). Chaos na sneeuwval grotendeels voorbij – oppassen voor gladheid. *NRC Handelsblad*. Geraadpleegd via <http://www.nrc.nl/nieuws/2012/02/03/chaos-na-sneeuwval-grotendeels-voorbij-oppassen-voor-gladheid/> (12 april 2012)
- Boulogne, G. (2002). *Crisiscommunicatie*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Broekmeulen, R. (2003). *Risico en crisis gecommuniceerd : Naar een verbeterde risico - en crisiscommunicatie*. Rijswijk: Quantas.
- Coombs, W. (2002). *Helping crisis managers protect reputational assets : Initial tests of the situational crisis communication theory*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Eisenberg, E. (1984). *Ambiguity as strategy in organizational communication*. N/A: N/A.
- Jongh, A. d. (16 februari 2012) Kamercommissie kraakt onderhoud ProRail en beleid minister Schultz. *NRC Handelsblad*. Geraadpleegd via <http://www.nrc.nl/>

nieuws/2012/02/16/kamercommissie-kraakt-onderhoud-prorail-en-beleid-minister-schultz/

Leenders, R. (2001) *Het Servqual model*. SIGMA

Ministerie van Infrastructuur en Milieu (27 januari 2011). *Functioneren spoor*.

Geraadpleegd via <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2011/01/28/functioneren-spoor.html> (18 april 2012)

Ministerie van Infrastructuur en Milieu (9 februari 2012). *Winterweerproblematiek op*

*het spoor*. Geraadpleegd via [http://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/dossiers/winterproblematiek\\_spoor.jsp](http://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/dossiers/winterproblematiek_spoor.jsp) (18 april 2012)

NOS (16 september 2010) *NS en ProRail maken spoor 'winterhard'*. Geraadpleegd via

<http://nos.nl/artikel/185308-ns-en-prorail-maken-spoor-winterhard.html> (5 mei 2012)

NOS (9 maart 2011). *NS krijgt recordboete wegens verzuim*. Geraadpleegd via

<http://nos.nl/artikel/224251-ns-krijgt-recordboete-wegens-verzuim.html> (5 mei 2012)

NOS (3 februari 2012). *NS-directeur Meerstadt over de vertragingen op het spoor*.

Geraadpleegd via <http://nos.nl/video/337173-nsdirecteur-meerstadt-over-de-vertragingen-op-het-spoor.html>

NOS (16 februari 2011). *Arriva en Veolia willen meer treinen*. Geraadpleegd via

<http://nos.nl/artikel/219495-arriva-en-veolia-willen-meer-treinen.htm> (3 juni 2012)

Putte, M. v. (1998). *Interne communicatie: van theorie naar praktijk*. Bussum: Coutinho.

Redactie De Volkskrant (4 februari 2012). Irritatie door winterchaos: Schultz wil

opheldering NS en ProRail. *De Volkskrant*. Geraadpleegd via <http://www.volkskrant.nl/vk/nl/9344/De-winter-van-2012/article/detail/3156401/2012/02/04/Irritatie-door-winterchaos-Schultz-wil-opheldering-NS-en-ProRail.dhtml> (4 april 2012)

Redactie De Volkskrant (5 februari 2012). NS Reizigers: excuses zijn niet nodig. *De*

*Volkskrant*. Geraadpleegd via <http://www.volkskrant.nl/vk/nl/9344/De-winter-van-2012/article/detail/3156961/2012/02/05/NS-Reizigers-excuses-zijn-niet-nodig.dhtml> (8 april 2012)

Reijnders, E. (2006). *Basisboek interne communicatie*. Assen: Van Gorcum.



- Slangen, N. (2006). *Modellen van C : strategische communicatie in 62 verrassende modellen*. Den Haag: Academic Service.
- Smidts, A. (1994). De kwaliteit van SERVQUAL: een toepassing bij zeven dienstverlenende organisaties. *Jaarboek MarktOnderzoek Associatie 1993-1994, hoofdstuk 10*, 165-185.
- Stamsnijder, P. (2002). *Goed nieuws in kwade tijden : crisiscommunicatie in de praktijk*. Schoonhoven: Academic Service.
- Stoter, A. (2009). *De communicerende organisatie : communicatie in relatie tot organisatieverandering*. Den Haag: Boom Onderwijs
- Veraart, M. (2008). Hervormingen in het spoor: mislukking of succes? *Tijdschrift voor Openbare Financiën, jaargang 40, nummer 2*, p. 48-57.
- Walsham, G. (2006) Doing interpretive research. *European Journal of Information Systems (2006) 15*, 320-330

## 2. Websites

- Nationaal CrisisCentrum (2011). *De 'mythe van paniek': wat is het en hoe kan het?*. Geraadpleegd via <https://www.nationaalcrisiscentrum.nl/document/de-'mythe-van-paniek'-wat-het-en-hoe-kan-het> (23 april 2012)
- NedTrain (2012). *Bedrijfsprofiel*. Geraadpleegd via <http://www.nedtrain.nl/over-nedtrain/bedrijfsprofiel/> (6 mei 2012)
- NS (2011). *Corporate Governance*. Geraadpleegd via <http://www.ns.nl/jaarverslag2011/doorbladeren-en-downloaden> (23 april 2012)
- NS (2012). *Geschiedenis van de NS*. Geraadpleegd via <http://www.ns.nl/over-ns/wie-zijn-wij/profiel/geschiedenis> (28 april 2012)
- NS (2012) *NS jaarrekening 2011*. Geraadpleegd via <http://www.ns.nl/jaarverslag> (8 mei 2012)
- NS Groep NV (24 februari 2012) *NS in 2011*. Geraadpleegd via <http://www.ns.nl/jaarverslag> (8 mei 2012)
- NS Reizigers (2012). *NS Reizigersvervoer*. Geraadpleegd via <http://www.ns.nl/over-ns/wie-zijn-wij/ns-groep/reizigersvervoer/> (22 april 2012)
- Rijksoverheid (2012). *Concessies voor vervoer en beheer*. Geraadpleegd via <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/spoorvervoer/wie-doet-wat-op-het-spoor/concessies-voor-vervoer-en-beheer> (03 juni 2012)

### 3. Interviews

Interview met Aarts, N. (2 april 2012)

Interview met Beek, J., v. (29 maart 2012)

Interview met Harmsen, M. (19 april 2012)

Interview met Huet Lindeman, M. v. (7 mei 2012)

### 4. Overige

Interne communicatie, NS Reizigers (2011). *Ons verhaal*. Geproduceerd door Stetz  
Amsterdam (CD-rom, verkregen via Marije Harmsen)

## Bijlagen

---

### Bijlage 1 Respondentenlijst

- Noelle Aarts, bijzonder hoogleraar strategische communicatie aan de Universiteit van Amsterdam – interview opgenomen op band
- Job van Beek, communicatieadviseur bij ProRail – interview niet opgenomen. Voor een door Van Beek goedgekeurd resume, zie bijlage 3
- Marije Harmsen, hoofd interne communicatie Nederlandse Spoorwegen – interview opgenomen op band
- Mirjam van Huet Lindeman, hoofdconductor Nederlandse Spoorwegen – interview opgenomen op band

### Bijlage 2 Topiclijst interviews

1. Verloop communicatie tijdens extreem winterweer, via directe medewerkers. Hoe/Wat/Waarom?
2. Protocol voor direct medewerkers
3. Niet communiceren. Wat/Welke mogelijkheden?
4. Terugkoppeling directe medewerkers. Hoe/Wat?
5. Communicatie bij geen of onduidelijke informatie/wanneer NS het zelf ook niet weet

#### ***Voor het interview met Noelle Aarts zijn onderstaande specifieke topics toegevoegd:***

6. Communicatie vanuit strategisch oogpunt
7. Frustratie onder treinreizigers
8. Uw wensen omtrent communicatie
9. Imago NS en communicatie

#### ***Voor het interview met Job van Beek zijn onderstaande specifieke topics toegevoegd:***

6. Samenwerking ProRail – NS
7. Verbeterpunten volgende winterperiode

***Voor het interview met Marije Harmsen zijn onderstaande specifieke topics toegevoegd:***

6. Belangrijkste communicatielijnen voor reizigers. Welke/Waarom?
7. Aanpassing dienstregeling

***Voor het interview met Mirjam van Huet Lindeman zijn onderstaande specifieke topics toegevoegd:***

6. Uw mening over communicatie via directe medewerkers
7. Optimalisering communicatie via directe medewerkers. Wat/Hoe?
8. Mening over het verschuilen van conducteurs
9. Mening over het geen excuses maken van Ingrid Thijssen

### Bijlage 3 Resume Interview Job van Beek

Tot 1995 lag de verantwoordelijkheid voor het onderhoud en vervoer op het spoor in handen van één bedrijf. Daarna is dit opgesplitst in enerzijds Railinfrabeheer, Railned en Railverkeersleiding (per 1-1-2005 samengevoegd in ProRail) voor het onderhoud van het spoor en anderzijds NS die zorgde voor het personenvervoer op het spoor.

ProRail Verkeersleiding valt te omschrijven als de luchtverkeersleiding van het spoor. Zij plannen alle treinritten in, zowel goederenvervoer als personenvervoer. Dit plan kan worden vergeleken met een ingewikkelde puzzel. Dit plannen wordt (ruim) van te voren gedaan en is zeer ingewikkeld en vrijwel onmogelijk om, op het moment van calamiteiten, direct planmatig aan te passen. Zo kan ook bijvoorbeeld een aangepast dienstregeling niet binnen één of twee uur worden ingevoerd, omdat dit plan technisch niet mogelijk is. Handmatig is het wel mogelijk onderdelen van het plan op dezelfde dag aan te passen en meer/minder treinen te laten rijden.

De essentie om een personentrein te laten rijden bestaat uit drie elementen: *spoor*, *rijdend personeel* en een *trein*. Wanneer één van deze componenten incompleet is of ontbreekt kan er niet worden gereden.

Bij geval van calamiteiten of crisis, zoals bij extreem winterweer, wordt het LBI (Landelijk Beleidsteam Incidentenmanagement) in het leven geroepen, waarbij verschillende medewerkers van onder andere ProRail en NS samenkomen.

Vóór 3 februari was het LBI reeds samengekomen om te bespreken wat hen te wachten stond. Gezien de weersvoorspelling van het interne weerbureau, gecheckt door het KNMI, besloot het LBI niet aangepast te rijden, immers de sneeuw zou voornamelijk over het Noorden van het land trekken en veel minder in de Randstad. Uiteindelijk bleek dat ook de Randstad te maken kreeg met hevige sneeuwval. Op het moment dat de sneeuw zijn intrede in de Randstad deed, was het al te laat om planmatig aangepast te rijden. Handmatig zijn hier toen de nodige maatregelen genomen en treinseries geschrapt.

Het LBI staat bij potentiële gevaren 'stand-by'

Op vrijdagochtend kwam bij ProRail een crisismanagementteam bijeen tegenover een crisisbeleidsteam bij de NS.

De omroep op de stations werd voorheen en op dit moment nog uitgevoerd door ProRail. Per augustus 2012 gebeurd dat onder regie van NS. Dit zal in de nabije toekomst volledig onder de verantwoordelijkheid van de NS komen, waardoor zij eindverantwoordelijk zijn voor alle reisinformatie. Hier wordt momenteel nog over onderhandeld, met als uiteindelijke doel de reiziger nog beter te informeren .

Om goede reisinformatie te kunnen leveren is de vervoerder (NS) onder andere afhankelijk van de datasystemen van ProRail. Zodra er iets misgaat op het spoor en afwijkt van het plan is het moeilijk juiste en tijdig reisinformatie aan te bieden.

Wanneer er een wisselstoring optreedt, wordt dit digitaal (automatisch) gemeld bij het Schakel en Meld Centrum (SMC) van ProRail. Vervolgens schakelt ProRail externe aannemers in om deze storing te verhelpen.

Verbeterpunten volgens ProRail bij volgende winters:

1. Eerder afschalen (dus met aangepaste dienstregeling rijden), maar is dat te verkopen?
2. Wissels storen te veel, dit moet verbeterd worden
3. Voorkomen of verminderen dat ijs op wissels valt

Er zijn 7500 wissels, waarvan er 5500 met verwarming. Overigens treden de problemen op het spoor niet op bij de 2000 onverwarmde wissels, aangezien deze als eerst worden ontzien in de dienstregeling. Dit zijn voornamelijk wissels bij rangeerterreinen.

Ook vanwege de veiligheid voor medewerkers staan niet overal langs het spoor ploegen klaar uit voorzorg om eventuele op te treden problemen direct op te kunnen lossen. Het is de volgende keer van belang om de beschikbare ploegen nog beter in te zetten.

In de toekomst zal het spoor eenvoudiger moeten worden en moeten er meer treinen over rijden. Er zijn nu veel seinen en de afstand tussen de seinen is vaak groot, waardoor er minder treinen op het spoor kunnen.

Er zal samen met de vervoerders (waaronder NS) moeten worden nagedacht hoe we dat goed kunnen vormgeven. Hetzelfde geldt voor het gebruik van wissels; minder wissels is minder onderhoud, maar kan wel beperkend zijn voor het gebruik van het spoor (je kunt niet meer op alle mogelijkheden van a naar b)

Het is van belang om ervoor te zorgen dat de tijd dat een wissel stoort wordt verkort.

Er is sprake van een wisselparadox: aan de ene kant wil je meer wissels, waardoor beter kan anticiperen bij extreem weer, maar doordat je meer wissel hebt wordt de kans op uitval groter.

ProRail denkt dat het slechte beeld dat ontstaat over het personenvervoer op het spoor komt door emotie. Deels kan dit worden toegeschreven aan het niet goed presteren. De beeldvorming kan volgens ProRail vooral worden verbeterd door de prestaties te verbeteren, met name tijdens calamiteiten.

## Bijlage 4 Topiclijst doelgroepenonderzoek

### **Introductie – voor bepaling van het type reiziger:**

*Leeftijd:*

*Geslacht:*

*Waarvoor gebruikt u de trein voornamelijk?*

*Hoe vaak gebruikt u de trein?*

*Wat doet u voornamelijk tijdens de treinreis?*

*Hoe ervaart u de treinreis?*

*Vorbereiding*

### **Topics – voor de beantwoording van hoofd- en deelvragen**

- 1. Ervaring communicatie van NS naar treinreizigers via medewerkers.*
- 2. Beoordeling kwaliteit/kwantiteit communicatie tijdens extreem winterweer. Focus communicatie via conducteurs. Wat gaat er in uw ogen goed/minder goed? Waarom?*
- 3. Uw wensen omtrent communicatie NS tijdens extreem winterweer. Focus conducteurs.*
- 4. Wensen op gebied communicatie, wanneer helemaal geen vervoer per trein mogelijk is.*
- 5. Rol communicatie in ergernis/frustratie? Zo ja: Waarom? Hoe komt dit?*
- 6. Informatieverschaffing: snel maar minder accuraat of liever wat later en wel accuraat.*
- 7. Belang communicatie tijdens extreem weer en rol communicatie in grotere kader van dienstverlening.*
- 8. Extra belang communicatie tijdens extreem winterweer*
- 9. Verwachtingen omtrent communicatie tijdens extreem winterweer (afhankelijk van bepaalde (f)actoren?)*

## Bijlage 5 Klachtenoverzicht OV-loket

48971	<p>Vandaag, 6 februari, maar weer eens melding maken over te laat vertrekkende treinen van station Utrecht Centraal. De trein naar Maastricht van 16.04 uur vertrok te laat, naar Den Haag van 16.17 uur was te laat en de trein naar Rotterdam van 16.17 uur ook. Frustrerend is dat de informatie als die al wordt omgeroepen onvolledig of onjuist is. Daar komt bij dat er natuurlijk geen zitplaatsen meer zijn omdat er door het latere vertrekken steeds meer reizigers bij komen.</p> <p>Verder waren er 2 treinen naar Schiphol uitgevallen maar dat was op last van de politie..... werd gezegd.</p> <p>Eigenlijk ben ik het (ook) zat. Ik heb een auto maar gebruik het ov omdat ik dat makkelijker vind maar door de bijkomende ergernis (het voelt vernederend om altijd maar geconfronteerd te worden door te laat en geen zitplaats) ga ik maar weer met eigen vervoer. De file weet je van tevoren en is een zekerheid waar rekening mee te houden is. Je zit warm met je eigen muziekje aan..... beter !</p>
48877	<p>Mijn klacht betreft twee zaken maar is vooral ontstaan door wat mij vanmorgen (7 februari) gebeurde op station Almelo. Om te beginnen wil ik aangeven dat ik afgelopen vrijdag (3 februari), één van de vele 'slachtoffers' was van het feit dat er vanuit Utrecht nagenoeg geen treinverkeer mogelijk was. Dit leverde mij uiteindelijk een vertraging van ruim 4 uur op. Ik kan (en heb dat zojuist gedaan) hiervoor een teruggave vragen. Dat houdt op bij de categorie 'langer dan een uur'. Dat het viermaal zo lang is interesseert de NS blijkbaar niet. Sterker nog, uw directeur meldt vrolijk dat een excuus niet nodig is omdat de NS voldoende personeel en treinen had ingezet. ProRail krijgt de schuld. Over het feit dat de NS zeer slecht (of niet) informeerde en bijvoorbeeld de site verkeerde informatie bleef geven (als het al werkte) repte hij met geen woord. Dit gedeelte betreft mijn eerste klacht. Voor alle duidelijkheid: ik verwacht een reactie op de vertraging ansich, de gebrekkige informatievoorziening en het disfunctioneren van de website. Daarnaast stel ik u de vraag wat u aan het volgende wilt doen. Ik heb, vanwege de enorme vertraging, mijn dochtertje (3,5 jaar) moeten bellen om te vertellen dat papa haar niet kon komen ophalen. En dat terwijl ze zich er op verheugde om samen iets leuks te gaan doen. Ze heeft nu al een zeer slechte indruk van de NS en ze is pas 3,5. Kunt u mij uitleggen hoe ik een kind van die leeftijd moet uitleggen dat een miljoenenbedrijf niet in staat is om mij tijdig naar mijn bestemming te vervoeren? Het zou u sieren, ook al is mijn verwachting op dit punt laag, als u zich inspant om mijn dochtertje alsnog de leuke avond te bezorgen waar ze naar uit keek.</p> <p>Het tweede punt van mijn klacht betreft dus wat mij vanmorgen gebeurde. Uw directeur heeft, naast wat ik hierboven al noemde, de belofte gedaan dat er deze week langere treinen zouden worden ingezet. Tot mijn grote verbazing arriveerde vanmorgen in Almelo een veel te korte intercitiy. Sterker nog, het was niet alleen korter, maar een koploper in plaats van een dubbeldekker. Ik heb u recentelijk gevraagd waarom op dit traject ineens dubbeldekkers werden ingezet. Uw verklaring was, begrijpelijk overigens, dat er zo meer reizigers konden worden vervoerd. Dat was inderdaad nodig want het is regelmatig staan in die trein. Het is dus nogal verbazend dat nu een trein met minder capaciteit wordt ingezet en minder treinstellen juist in de week dat beloofd werd om langere treinen in te zetten. Het tekort was zelfs dusdanig dat er simpelweg geen plek meer was in de trein. Ik, en anderen overigens, moest noodgedwongen achterblijven. Kosten voor vertraging claimen kan hierbij niet eens want de trein vertrok wel op tijd. Ik verzoek u mij uit te leggen hoe het mogelijk is dat met een aangepaste dienstregeling, waarbij minder treinen rijden, en de beloften van uw directeur het toch mogelijk is dat ik niet eens mee kan met een trein? Ik reis al jaren met de NS en ik heb al aardig wat meegemaakt (zo was ik ook in Utrecht tijdens de brand die enkele tijd geleden het treinverkeer onmogelijk maakte). Ik heb in al deze tijd aardig wat meegemaakt. Dingen die de NS niet aan te merken zijn (aanrijdingen met een persoon) maar ook meer dan genoeg zaken die simpelweg niet goed verlopen. Tot dusver heb ik daar niet over geklaagd maar de maat is een keer vol. Ik heb de afgelopen jaren zoveel tijd verspilt met wachten op en in treinen dat het een keer genoeg is. Ik vraag u dan ook om een genoegdoening. Ik heb vandaag en vrijdag geen extra kosten hoeven maken dus ik vraag dit niet als een declaratie. Ik vraag dat als reiziger die met alle goede wil van de wereld niet meer kan geloven dat de NS van goede wil is.</p>
48593	<p>klacht m.b.t. de gebrekkige informatie voorziening op de stations Schiphol, Sloterdijk, Haarlem en Leiden. Geen personeel aanwezig om de passagiers naar de juiste treinen/perrons te verwijzen.</p> <p>Dit alles op 4 februari 2012 op weg van station Schiphol naar Den Haag CS, via stations Sloterdijk, Haarlem en Leiden.</p> <p>Dat het een en ander kan misgaan tijdens winterweer en dat je dan drie keer moet overstappen en er langer over doet dan normaal, dat kan gebeuren, maar dat de NS als bedrijf totaal in gebreke blijft t.a.v. de informatievoorziening en dienstverlening vind ik schandalig. Temeer nadat mev. Thijssen van NS reizigers op tv verkondigde dat er voldoende personeel en informatie was, absolute lariekoek en leugens van de NS!</p>
48753	<p>Bij deze wil ik mijn ongenoegen uitspreken over de dienstverlening van de NS en de houding van haar directeur. Los van het feit dat de NS zogenaamd klaar was voor de winter, blijkt dat men zelfs bij een aangepaste dienstregeling het belang van de klant volledig uit het oog verliest.</p> <p>Daar waar men aankondigt minder maar wel langere treinen in te zetten komt er van die belofte maar bar weinig terecht. Wel minder treinen, maar zeker geen langere (wacht u maar lekker op de volgende!!).</p>



	<p>Ik zal u mijn reizen van vandaag even beschrijven: 06.46 de trein van Alkmaar richting Haarlem die vanaf Uitgeest achter een stoptrein wordt geplaatst waardoor de aansluiting naar Den Haag Ln v Noi op Haarlem wordt gemist. Dan maar de trein van 07.44 richting Vlissingen die niet extra lang maar extra klein is waardoor niet eens alle passagiers meekunnen.</p> <p>Dan de terugreis van Den Haag Ln v Noi naar Akmaar. De trein van 16.29 met een overstaptijd van 3 minuten op Haarlem. Komt daar 2 minuten te laat aan en stopt dan helemaal vooraan op spoor 1 (normaal spoor 4) zonder enige aankondiging van de machinist of conducteur (waardoor mogelijk nog te anticiperen zou zijn op uitstaptelek). Hierdoor zie ik de trein van spoor 5 naar Alkmaar (waarvoor bewust vooraan in de andere trein is ingestapt om snel het perron "om" te kunnen) vrolijk vertrekken zonder even op de overstappers te wachten. Een half uur later gebeurt precies hetzelfde!! Terwijl de trein van 16.59 Ln v Noi ,Haarlem binnenrijdt (ook weer op spoor 1 i.p.v. spoor 4) rijdt de trein waar ik in zit vrolijk weg, die andere overstappers ook weer met een vertraging van een half uur achterlatend. Als je al voor een aangepaste dienstregeling kiest zorg dan dat mensen in ieder geval hun aansluiting halen.</p> <p>Dan de houding van uw directrice! Hoe arrogant kan je zijn door geen excuus aan te willen bieden omdat de NS niets aan de chaos op het spoor kan doen, want wij hebben zoveel personeel en zoveel treinen ingezet, maar ProRail presteert niet.</p> <p>Veel personeel?? Het zal wel, maar dat personeel weet nauwelijks relevante informatie te verstrekken en verwacht nog medelijden of loopt weg als hen wat gevraagd wordt (kan het meeste personeel misschien niet eens zoveel aan doen door de gebrekkige organisatie zelf).</p> <p>En voldoende of langere treinen? Waar zijn die langere treinen dan?? Zeker op het rangeerterrein want ik heb er de afgelopen 2 dagen weinig van gemerkt.</p> <p>Misschien moet mevrouw de directrice zelf eens in de trein gaan zitten (of zich daar zoals de laatste dagen in laten proppen) in plaats van zich met haar dikke reet in een dienstauto met chauffeur te laten verplaatsen. Kan zij zelf eens ervaren hoe matig haar bedrijf presteert na 1 enkel sneeuwbuiterje en wat vorst. En dan voor het gemak de dienstregeling maar een week op de schop gooien ook!</p> <p>U begrijpt, ik heb geen goed woord over voor de prestaties van NS en verwacht dat er intern ook eens conclusies uit deze ondermaatse prestaties worden getrokken.</p> <p>Als compensatie voor het disfunctioneren hoeft u mij niet te wijzen op de geld terug bij vertraging regeling. Daar heb ik uiteraard al ruimschoots gebruik van gemaakt en m.i. meer dan terecht.</p> <p>Het zou de NS sieren als het nu eens echt iets met de ervaringen van dit en vorig jaar zou doen en preventief gaat optreden in plaats van steeds achter de feiten aan te lopen en zich achter van alles en nog wat te verschuilen.</p>
48441	<p>Vandaag moest ik zoals dagelijks met de trein van Hoorn Kersenboogerd naar Enkhuizen met de trein van 09:19 uur. Er werd omgeroepen dat de trein vertraging had. Vervolgens kwam er een Intercity trein, dus niet een Sprinter en iedereen stapte in, want iedereen was in de veronderstelling dat dit de vertraagde trein naar Enkhuizen was. Helaas: Dit was de trein (normaal een Sprinter) die even verderop ging rangeren en na 15 minuten op de rangeerplek te zijn blijven staan, terug reed naar station Hoorn Kersenboogerd. Het rangeren had zo lang geduurd, dat vervolgens iedereen de "echte" trein naar Enkhuizen had gemist. Er liep gewoon een conducteur door de coupés (voor vertrek) en die zei helemaal niets en ook op het informatiebord was niet aangegeven, dat je niet moest instappen (zoals normaliter) als deze trein voor komt rijden. Dit is belachelijk en weer "echt" zoals de NS met zijn klanten omgaat ! Ik was hierdoor te laat op plaats van bestemming, omdat ik bijna een halfuur moest wachten op de volgende trein naar Enkhuizen.</p>
48163	<p>Ik stond zaterdag 4 februari op Amsterdam Zuid, en er kwam geen trein. Zowel niet richting Utrecht als richting Schiphol.</p> <p>Maar het meest schandalige is nog dat niemand van de NS mij kon vertellen hoe lang dit nog ging duren en wat nu de beste oplossing was om toch op Schiphol te komen (in mijn geval). Ik moest maar gewoon lekker met -10 op het perron gaan staan wachten...</p>
48103	<p>Wederom een schandelijke vertoning van NS en ProRail afgelopen vrijdag 03-02-2012. Er is niets, maar ook niets veranderd in vergelijking met de vorige jaren.</p> <p>Werd op station Utrecht 4x in 2hr tijd in naar een andere treinverwezen die wel zou "vertrekken". Uiteindelijk de mededeling dat er geen enkele trein meer zou vertrekken, punt.</p> <p>Geen verdere info, zoek het maar uit. Op de site van NS/ actuele vertrektijden stonden diversen treinen die zouden rijden. Niet dus kortom weer misleidende/foute informatie. NS personeel wist het ook niet meer. Er werd gezegd dat er met man en macht aan de problemen werd gewerkt. Ik heb zeggen en schrijven 2 medewerkers in Utrecht bezig gezien met wissels. Die waren na 30 min weer verdwenen en verder gebeurde er niets. En dan wil NS nog ook geen excuses aanbieden zegt directeur Ingrid Thijssen van NS Reizigers. Als dit haar "klantvriendelijk" beleid moet voorstellen, dan is mijn mening dat ze voor deze functie totaal ongeschikt is en maar een andere baan moet gaan zoeken.</p>
48057	<p>Vandaag (4 feb) wilde ik van Oisterwijk naar Tilburg. De trein had uiteindelijk bijna 30 min vertraging. In de</p>

	vrieskoude. Het enige wat omgeroepen werd, is dat er vertragingen waren wegens het weer, maar niets specifiek over de ze trein. Maar wat het ergste was: ondertussen zijn er 5 goederentreinen gepasseerd...
48027	Op vrijdag 3 februari 2012 had ik het plan om met de trein richting Apeldoorn te reizen. Op Amsterdam Centraal werd geadviseerd door de conducteurs om via Utrecht te reizen in verband met een storing rondom Weesp. Wanneer de treinen reden en hoelaat kon ons door niemand verteld worden. Eenmaal op Utrecht aangekomen konden wij niet verder waardoor wij daar uren hebben moeten wachten. De communicatie was zeer slecht, conducteurs konden geen informatie geven en als zij informatie konden geven was deze erg onduidelijk. Tevens was de NS site buiten werking.
47999	Vandaag, 03-02-2012, was de informatie die NS gaf bij de vertragingen door de sneeuw erg onduidelijk, sterker nog er was haast geen informatie.
47993	Ik baal er ongelooflijk van dat 1 sneeuwbus heel het trein verkeer vast zet rond Utrecht en dat niemand mij in leiden kan vertellen hoe ik er wel kan komen en zelfs zonder resultaat naar den haag centraal wordt gestuurd. Niemand vertelt me hoe lang het nog duurt. men is weer schandalig slecht voorbereid op de winter!
48805	De "maatregelen" van NS zijn bijzonder onredelijk ten opzichte van een trouw betalende treinreiziger (jaartrajectkaart). Vorige week dagelijks blauwbekkend wachtend op treinen waarvan volstrekt onduidelijk was of en zo ja wanneer ze zouden vertrekken. Er stond regelmatig niks op de borden boven de perrons. Tot twee keer toe niet ingestapt omdat de treinen meer dan overvol waren. Zo vol dat de deuren met de hand afgegrendeld moesten worden nadat het vee de wagon was ingestapt. Ronduit onveilig! Vervolgens weer wachten tot er toevallig weer eens een trein stopte. PRUTSERS zijn het bij de NS! Het vertrouwen in de NS is sinds vorige week tot het nulpunt gedaald.
48079	Geachte heer/mevrouw,  Door middel van deze brief wil ik graag mijn beklag laten blijken m.b.t. de dienstregeling van de Nederlandse spoorwegen op zaterdag 4 februari jl. Ik hoop u in deze brief inzicht te geven in de problemen die veroorzaakt worden door onvoldoende doelmatig handelen van NS/ProRail op winterse dagen.  Het kan wat mij betreft niet zo zijn, dat wanneer er een laag sneeuw valt: - Treinen uitvallen. - Medewerkers van de NS in paniek lijken te raken en verzuimen de juiste informatie aan klanten te verstrekken. - Ik en mijn broer een vertraging oplopen van 2,5 uur op het traject tussen Apeldoorn – Schiphol. Waardoor mijn broer noodgedwongen een taxi moet nemen op het laatste moment op Sloterdijk, omdat NS in gebreken blijft in het regelen van vervangend vervoer. 1 bus die ingezet wordt op honderden mensen, dat is toch een flater van de bovenste plank voor een dienstverlenend bedrijf?  Om mijn constatering kracht bij te zetten, wil ik dit onderschrijven met de volgende feiten: - Om 9 uur vertrokken mijn broer en ik vanaf station Apeldoorn. Trein was op tijd! - Helaas, deze vreugde wat van korte duur. Ten hoogte van Barneveld moest wegens een wisselstoring de trein terug richting Apeldoorn. Met een vertraging van 20 minuten arriveerden we op station Amersfoort. - Aldaar werd snel duidelijk dat de trein naar Schiphol niet meer reed. Reizen via Utrecht was ook geen mogelijkheid. Passagiers moesten reizen via Amsterdam-Centraal. - De trein naar Amsterdam centraal vertrok om 10:30, maar liep vervolgens een vertraging op van een kwartier. - Op Amsterdam centraal werd duidelijk dat ook vanaf daar geen treinen reden naar Schiphol. Overstappen op ingezette bussen vanaf Sloterdijk naar Schiphol was de enige optie. Zoals ik schreef in mijn inleiding was er één bus ingezet op dit station naar Schiphol. Vele reizigers stranden. - Na 30 minuten wachten reed er een sprinter naar Schiphol. Mijn broer zat inmiddels in een taxi, omdat hij nog zijn zaken moest regelen op de luchthaven. Om half 1 arriveerde hij daar. Ik zelf arriveerde om 1 uur, omdat doorreizen de enige optie was om vervolgens de weg terug naar Apeldoorn te vinden.  Bij deze claim ik de volgende kosten: 1 x een enkele reis van Apeldoorn naar Schiphol. 1 x een retour van Apeldoorn naar Schiphol. Een taxirit van 17,50 euro. Ik hoop spoedig een excuses van de NS te ontvangen en de gemaakte kosten terug te zien op onderstaand rekeningnummer.
48229	Op maandag 6 januari, was de stoptrein van 8:10 van Nieuwerkerk naar Gouda (totale traject Rotterdam CS-Uitgeest) korter dan normaal (1 sprinter 6) en overvol (mede doordat i.v.m. met de sneeuw dienstregeling het aantal treinen was gehalveerd). Deze trein was dus in tegenstelling tot de berichtgeving van de NS juist korter i.p.v. langer dan normaal.
48127	Op 4 februari wilden wij een dagje naar Eindhoven. Vanaf Mook zijn we vertrokken naar Roermond. Om daar over te stappen naar Eindhoven. De aansluitende trein reed niet. In eerst instantie was niet duidelijk waarom. Na een half uur zouden we verder kunnen, zo leek. Echter tegen 12 u kwam ineens de melding dat de trein niet verder reed dan Weert. Helaas was er niemand van de NS aanwezig om uitleg te geven. We vroegen ons af of we dan met de bus konden verder reizen vanaf Weert. Helaas was dit niet duidelijk, uiteindelijk zijn we maar weer richting huis gegaan. Jammer van de Kruidvat-kaartje!
48161	Op zaterdag 4-2-2012 zijn mijn vriendin en ik niets vermoedend via Goverwelle-Gouda naar Utrecht Centraal

	gereisd. Aangezien wij een afspraak hadden in de Thermaalbaden in Arcen hoopten wij via Utrecht verder te komen. Maar tot onze verbazing werd er van alles gezegd en beloofd en uiteindelijk werden alle reizen vanuit Utrecht Centraal geannuleerd. Wij moesten onze afspraken afzeggen en ons een beetje vermaken in Utrecht in de hoop toch nog een keer thuis te komen. Ik had 2 kaartjes gekocht via Kruidvat van 12 euro 50, maar heb er uiteindelijk amper gebruik van kunnen maken, aangezien wij door familie zijn opgehaald met de auto. Ik zou het erg op prijs stellen om mijn geld terug te krijgen van de treinkaartje + benzinekosten van Haastrecht-Utrecht en terug (60km). In afwachting van uw antwoord verblijf ik.
48069	4-2-12 is mijn familie uit Heerlen voor een bezoek aan ons om 7:30 vertrokken naar Uitgeest. Verder dan Boxtel is zij niet gekomen en naar huis wedergekeerd om ca. 12:30. Het is triest dat de topman van NS de dag ervoor zeg dat het weer ok is. Communicatie was bijzonder slecht, gold ook voor de toeristen die zij tegenkwam met hun hongerige situatie en onbekendheid. Dit doet ons land NIET goed. Wij schamen ons voor dit arrogante gedrag. Laat de heren maar hun bonus nemen het land is toch verziekt. Triest dat je in dit land niet van A naar B kan komen. Ik kom regelmatig in Zweden, neem een voorbeeld hieraan. Schande, ik zit hier met eten en een rot gevoel. NS een klacht indienen? helpt toch niet, want ik reisde niet.
48043	Gister 03-02-2012 4 uur op een trein in de kou gewacht met een massa aan mensen en geen informatie. Borden klopten niet en NS personeel had geen idee. Koffie die belooft was kwam niet. Een schande!! Ik betaal 184,- per maand aan openbaarvervoer hiervan sta ik 2 dagen in de week als vee in de trein zonder dat ik kan zitten. En zeker 1 x per week is er vertraging. Ik Eis een schade vergoeding voor dit leed. NS klachten service is onvindbaar op internet en niet te bereiken op het moment dat je ze nodig hebt. Tijdens kantoor tijden is er bijna nooit vertraging!!
48007	Op vrijdag 3 februari is er complete chaos ontstaan op het spoor en heb ik er 3,5 uur over gedaan om thuis te komen via de NS. Niet empatisch en botte medewerkers voeden mijn frustratie. Verschillende en incorrecte info helpen hier ook niet bij. Ongelooflijk dat bij een beetje sneeuw de NS het keihard laat afweten.
47997	Het is nu half acht. ik ben om half vier op Schiphol gearriveerd en sta nu nog steeds in een stilstaande trein op Amsterdam Centraal. Ik vind het schandalig dat bij eerste sneeuwval het vervoer weer plat ligt. Ook is er niemand! die enige informatie kan geven. Ik heb geen idee hoe laat ik in Amersfoort zal aankomen.
48971	Vandaag (4 feb) wilde ik van Oisterwijk naar Tilburg. De trein had uiteindelijk bijna 30 min vertraging. In de vrieskoude. Het enige wat omgeroepen werd, is dat er vertragingen waren wegens het weer, maar niets specifiek over de ze trein. Maar wat het ergste was: ondertussen zijn er 5 goederentreinen gepasseerd...