

# ***Spoordeelsvorming***

*Oordelen over de afhandeling van het treinincident op 13 maart 2017 in de Schipholspoortunnel*



Masterscriptie Bestuur & Beleid  
Pleun Beentjes  
Oktober 2017

<b>Universiteit</b>	Universiteit Utrecht
<b>Departement</b>	Bestuurs- en Organisationswetenschap
<b>Master</b>	Bestuur & Beleid
<b>Student</b>	Pleun Beentjes
<b>Email</b>	p.f.e.beentjes@students.uu.nl
<b>Studentnummer</b>	6004792
<b>Eerste lezer</b>	dr. S. Overman
<b>Tweede lezer</b>	dr. T. Schillemans
<b>Foto voorblad</b>	Uitgang Schipholspoortunnel (OVPro.nl, 2017)

Disclaimer: Het doel van dit onderzoek is leren en evalueren van een casusincident. Respondenten hebben tijdens de interviews hun meningen in een veilige omgeving en in goed vertrouwen geuit. Deze meningen zijn als quotes opgenomen in het resultatenhoofdstuk van dit onderzoek en moeten niet beschouwd worden als waarheden.

## Voorwoord

Het voor u liggende onderzoek ‘Spoordeelsvorming, oordelen over de afhandeling van het treinincident op 13 maart 2017 in de Schipholtunnel’ is geschreven in het kader van de afronding van de master Bestuur en Beleid, aan de Utrechtse School voor Bestuur- en Organisationswetenschap (USBO) en in opdracht van ProRail Incidentenbestrijding, Utrecht.

Het schrijven van deze scriptie voelde voor mij soms als het reizen met een stoptrein. Soms was er wat vertraging, maar op andere momenten reed de trein ook in sneltreinvaart. Zeker in het begin was ik het spoor soms een beetje bijster, toen ik nog geen duidelijke richting voor mijn onderzoek had bepaald, maar enige tijd later stond het onderzoek ook gewoon weer op de rails. Ik ben erachter gekomen dat de wereld van het spoor een hele wereld op zichzelf is. Het enthousiasme van alle medewerkers op de uitruklocatie op Schiphol, maar ook op de Inktpot in Utrecht, die alles met mij wilden delen, was hartverwarmend.

Bij vertraging tijdens een van de vele treinritten van Amsterdam naar Utrecht, wist ik door mijn onderzoek dat de mensen achter de schermen altijd hard bezig waren om te zorgen dat alles weer zo snel mogelijk rijdt. Gezellige tijden waren het zeker bij ProRail. In de mannenwereld, waar ik in terecht kwam op Schiphol, werd mij gevraagd mijn voorkeur te uiten over de motoren van de mannen en in Utrecht werden de hersens getraind bij het halen van koffie en werd gezellig gekletst over van alles en nog wat.

Met open armen werd ik door al mijn respondenten ontvangen, waarvoor ik hen allen graag zou willen danken. Tijdens de interviews werden niet alleen mijn vragen beantwoord, maar kreeg ik vaak ook rondleidingen door kazernes, posten en centrum en werden systemen en hele wagenparken aan mij getoond. Ook de inzet van de deelnemers aan de leertafel op de brandweerkazerne Schiphol was waanzinnig.

Tevens zou ik in dit voorwoord zou ik graag een aantal mensen willen bedanken voor de afgelopen tijd. Bedankt Eline en Remco, voor alle ondersteuning vanuit ProRail. Wanneer mijn gedachtes even voor een rood sein stonden, kon ik altijd met al mijn vragen bij jullie terecht en kwamen jullie altijd met goede input. Bedankt Sjors. Als begeleider van mijn onderzoek kwam je altijd met waardevolle feedback en goede ideeën om mijn onderzoek scherper te krijgen. Na al mijn verhalen over de praktijk steeds te hebben aangehoord, hield jij mij scherp door vragen te stellen over hoe ik dit zou kunnen vertalen naar mijn onderzoek. Bedankt Thomas. Als tweede lezer en coördinator van de master, heb ik altijd het gevoel gehad dat ik met mijn zorgen bij jou terecht kon. Jouw opmerking over de stage bij ProRail: ‘lekker met die treintjes en de veiligheid en groot materieel’ vond ik erg grappig. Bedankt Scott, voor de fijne samenwerking bij het organiseren van de leertafel. Jouw werkwijzen heb ik altijd erg inspirerend gevonden.

Tot slot zou ik graag mijn familie, vrienden, huisgenoten en clubgenoten willen bedanken voor hun interesse, geduld, medeleven en de afleiding de afgelopen maanden.

Veel leesplezier!

Pleun Beentjes  
Utrecht, oktober 2017

# Inhoudsopgave

<b>MANAGEMENTSAMENVATTING</b>	<b>6</b>
<b>HOOFDSTUK 1: INLEIDING</b>	<b>9</b>
1.1 PUZZEL	9
1.2. DOELSTELLING, ONDERZOEKSVRAAG EN DEELVRAGEN	10
1.2.1. DOELSTELLING	10
1.2.2. VRAAGSTELLING	11
1.3. RELEVANTIE	11
1.4. LEESWIJZER	12
<b>HOOFDSTUK 2: LOCUS</b>	<b>13</b>
2.1 PRORAIL	13
2.1.1 PRORAIL INCIDENTENBESTRIJDING (ICB)	13
2.1.2 PRORAIL INCIDENTENBESTRIJDING OP SCHIPHOL	15
2.2 EXTERNE PARTIJEN	15
2.2.1. PARTIJEN WAAR PRORAIL MEE SAMENWERKT OP SCHIPHOL	16
2.2.2. FRONTLIJNWERKERS BIJ DE AFHANDELING VAN TREININCIDENTEN	16
2.2.3. OORDEELSVORMING DOOR FRONTLIJNWERKERS	16
<b>HOOFDSTUK 3: FOCUS</b>	<b>18</b>
3.1. OORDEELSVORMING	18
3.1.1. WAT IS OORDEELSVORMING?	18
3.1.2. OORDEELSVORMING IN CRISISSITUATIES	19
3.1.3. OORDEELVORMINGSPROCESSEN	20
3.1.4. BEÏNVLOEDING VAN OORDEELSVORMING	20
3.2. PRESTATIESTURING IN DE PUBLIEKE SECTOR	25
3.2.1. KEY PERFORMANCE INDICATORS	25
3.2.2. SUCCESVOL GEZAMENLIJK INCIDENTEN AFHANDELEN	26
<b>HOOFDSTUK 4: METHODOLOGIE</b>	<b>27</b>
4.1. ONDERZOEKSDESIGN	27
4.1.1 KEUZE KWALITATIEF ONDERZOEK	27
4.2 OPERATIONALISATIE	31
4.3. RESPONDENTEN	34
4.4. KWALITEITSCRITEARIA: BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT	34
4.5. CASUS-SELECTIE	35
<b>HOOFDSTUK 5: RESULTATEN</b>	<b>37</b>
5.1. RESULTATEN VAN DE INTERVIEWS MET OPERATIONELE MEDEWERKERS	37
5.1.1. RESULTATEN BASISVORMEN OORDEELSVORMING	55
5.2. RESULTATEN VAN DE LEERTAFEL	57
<b>HOOFDSTUK 6: CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN</b>	<b>65</b>
6.1. CONCLUSIES NAAR AANLEIDING VAN DE INDIVIDUELE INTERVIEWS	65
6.2. CONCLUSIES NAAR AANLEIDING VAN DE LEERTAFEL	68
6.3 OVERZICHT VAN DE AANBEVELINGEN	70
<b>HOOFDSTUK 7: DISCUSSIE EN VERVOLGONDERZOEK</b>	<b>71</b>

<b>LITERATUUR</b>	<b>72</b>
<b>BIJLAGES</b>	<b>76</b>
<b>BIJLAGE 1: OVERZICHT VAN AFKORTINGEN</b>	<b>76</b>
<b>BIJLAGE 2: RESPONDENTEN</b>	<b>76</b>
BIJLAGE 2.1: OVERZICHT RESPONDENTEN INTERVIEWS	76
BIJLAGE 2.2.: OVERZICHT RESPONDENTEN LEERTAFEL	77
<b>BIJLAGE 3: VRAGENLIJST INTERVIEWS</b>	<b>77</b>
<b>BIJLAGE 4: CODEBOOM INTERVIEWS</b>	<b>81</b>
<b>BIJLAGE 5: FIGUUR BETROKKEN PARTIJEN BIJ AFHANDELING VAN INCIDENTEN OP HET SPOOR</b>	<b>82</b>
<b>BIJLAGE 6: PRESTATIE-INDICATOREN PRORAIL 2017</b>	<b>82</b>
<b>BIJLAGE 7: UITLEG TIS 2.1</b>	<b>83</b>

## Managementsamenvatting

Incidenten op het spoor zijn een dagelijks verschijnsel. Bij een verstoring van de treindienst wordt het maatschappelijk belang van een goede infrastructuur duidelijk en wordt ook de mate waarin de huidige maatschappij ervan afhankelijk is inzichtelijk (WRR, 2008). Bij de afhandeling van incidenten zijn een groot aantal partijen betrokken, zowel spoorse partijen als de NS en ProRail, maar ook overheidsdiensten (politie, brandweer, ambulance) en private partijen als aannemers en begrafenisondernemers. Wie er betrokken wordt bij de afhandeling van treinincidenten, is afhankelijk van het type en de ernst van de calamiteit. De operationele medewerkers die betrokken zijn in het afhandelingsproces, worden ook wel frontlijnwerkers genoemd. Bij het uitvoeren van hun werkzaamheden wordt hen enige ruimte toegekend om zelf beslissingen te maken, wanneer hun complexe werkomgeving dit vereist (Korsten & Liedekerke, 2012). Tussen de partners die samenwerken in het afhandelingsproces is een zekere spanning waarneembaar, die veroorzaakt wordt door de wederzijdse afhankelijkheid tussen de betrokkenen en de verschillende verwachtingen en belangen die een rol spelen tijdens het proces.

De operationele medewerkers vormen zich naar verwachting allen een oordeel over hun eigen prestatie en de gezamenlijk geleverde prestatie op basis van prestatie-eisen die door hun eigen organisatie zijn geformuleerd. Het management van de spoorse partijen stuurt de laatste tijd steeds meer op prestatie-eisen, zogeheten kpi's. De theorie wijst echter uit dat kpi's perverse effecten met zich mee kunnen brengen wanneer deze worden toegepast in een dynamische omgeving, wanneer de kwaliteit van de prestatie niet in kpi's te definiëren is en wanneer er sprake is van coproductie (De Bruijn, 2012). De ambitie van dit onderzoek is om een gedeeld oordeel uit te stralen dat niet alleen gebaseerd is op de prestatie-eisen van de betrokken organisaties, maar waar ook de empirische werkelijkheid van een afhandelingsproces die ervaren wordt door de operationele medewerkers in wordt meegenomen.

In dit onderzoek is via een casestudy gekeken naar de oordeelsvorming van frontlijnwerkers over hun gezamenlijke prestatie. De vraag die in dit onderzoek centraal staat is: *Hoe kunnen de verschillende oordelen van frontlijnwerkers over de afhandeling van het treinincident in de Schipholspoortunnel op 13 maart 2017 verklaard worden en het gedeelde oordeelvormingsproces verbeterd worden?* Om antwoord te geven op deze vraag is er in eerste instantie gekeken naar welke frontlijnwerkers betrokken waren bij de afhandeling van het casusincident en welke taken zij hebben uitgevoerd. Vervolgens is er gekeken naar de verschillende individuele oordelen van de frontlijnwerkers en hoe deze verklaard kunnen worden. Tot slot werd er stilgestaan bij de totstandkoming van het gedeelde oordeel over de afhandeling van het casusincident en werd er gekeken hoe het gedeelde oordeel van de betrokkenen over de afhandeling verbeterd zou kunnen worden.

De casus die onder de loep is genomen in dit onderzoek betreft een incident dat zich heeft voorgedaan op 13 maart 2017 in de Schipholspoortunnel. In de spits ging er een automatische brandmelding af in een technische tussenruimte. Verschillende instanties kwamen ter plaatse, maar het bleek loos alarm te zijn. Er zijn echter wel een aantal knelpunten aan te wijzen in het afhandelingsproces, die het oordeel van de operationele medewerkers mogelijk hebben beïnvloed. Door het incident werden in totaal 452 treinen geraakt.

### *Theorie*

De literatuur over oordeelsvorming beschrijft veel verschillende definities (Schraagen et al., 2015; Ministerie van Defensie, 2004; Einhorn & Hogarth, 1981). De definitie die in dit onderzoek is gehanteerd, luidt: 'Op grond van het beschikbare beeld, verschillende werkwijzen en perspectieven tegen elkaar afwegen om tot een realistisch oordeel te komen dat zal leiden tot weloverwogen besluitvorming'. Oordeelvorming in crisissituaties is net een slagje anders in de

zin dat er een aantal procesfactoren bij komen kijken die het oordeel van de operationele medewerkers beïnvloeden. Dit zijn: tijdsdruk, complexiteit, risico en gevaar, hoge informatiestroom, onzekerheid en stress (Bryant, 2002; Klein, 2008). Ook zijn er drie basistypen van oordelen te onderscheiden (reactief, actief en proactief), die bepaald worden door de dynamiek van een situatie (Schraagen et al., 2015). Beïnvloeding van het oordeel geschiedt ook door drie concepten die in dit onderzoek geleend zijn uit de theorie over publieke verantwoording, namelijk: conflicterende verwachtingen, negativisme en blame games (Bovens & Schillemans, 2015). Tot slot zal zowel het individuele oordeel als het gedeelde oordeel over het afhandelingsproces beïnvloed worden door de interactie tussen de partijen. Zowel teamkenmerken, als contextuele kenmerken en individuele- en groepsprocessen die meespelen in de interactie en mate waarin deze aanwezig zijn, hebben invloed op de oordelen.

### *Resultaten en conclusies*

Kijkend naar het afhandelingsproces van het incident op 13 maart zijn knelpunten naar voren gekomen op basis van de interviews. Opvallend was dat de knelpunten zich met name in het midden van het proces bevonden. Dit heeft twee redenen. De eerste is dat in de beginfase van een incident de afhandeling verloopt op een gestandaardiseerde wijze, terwijl deze wijze in een later stadium, volgens daarvoor geldende richtlijnen, wordt aangepast aan het type incident en de ernst van de situatie. Ten tweede komen er later in het proces meerdere stakeholders in het spel, waardoor ook de verschillende belangen en het aantal verwachtingen toenemen. Door het toegenomen aantal betrokkenen wordt de communicatie complexer van aard, waardoor de kans op miscommunicatie of onduidelijke communicatie toeneemt. Hierdoor neemt ook de kans op knelpunten neemt toe.

De knelpunten die in het proces naar voren zijn gekomen zijn allen te koppelen aan drie concepten uit de publieke verantwoordingstheorie, namelijk: conflicterende verwachtingen, blame games en negativisme. Er is een dunne lijn tussen de redenen waarom operationele medewerkers in een negativistische houding schieten en waarom ze de schuld op anderen proberen af te schuiven. Tijdens de gesprekken kwamen beide concepten naar voren wanneer frontlijnwerkers de hand niet in eigen boezem wensten te steken, wanneer er sprake was van gebrekkige communicatie of van miscommunicatie en tot slot wanneer er sprake bleek te zijn van verwachtingen die niet overeenkwamen. Wanneer het frontlijnwerkers aan kennis ontbreekt over elkaars verwachtingen, kunnen ze hier ook niet goed op inspelen tijdens de afhandeling en weten ze niet wat ze voor elkaar kunnen betekenen.

De wijze waarop de BOB-cyclus (Beeldvorming, Oordeelsvorming en Besluitvorming) is toegepast op 13 maart werd tevens onder de loep genomen. In de praktijk is het van belang dat er op korte termijn sprake is van een eenduidig beeld, zodat er een oordeel gevormd kan worden en er snel overgegaan kan worden tot het nemen van concrete besluiten. Door een onvoldoende informatiestroom, kunnen betrokkenen die hun werkzaamheden van een afstand uitvoeren hier niet op inspelen, waardoor degenen niet in staat worden gesteld zich een goed beeld te vormen van de situatie en goede besluiten te nemen. Een ruis in de communicatie tussen frontlijnwerkers die ter plaatse gaan en zij die binnen aan de slag zijn, heeft een verlamdend effect op het afhandelingsproces.

Dat de communicatie tussen de stakeholders in een afhandelingsproces goed verloopt is van groot belang. Wanneer de operationele medewerkers op één lijn zitten wat betreft taal en communicatie bevordert dit het gehele proces. Wanneer dit niet het geval is oordelen ze vanuit hun kennis en expertise. Vanuit hun professionele rol beschikken de operationele medewerkers echter allemaal over andere kennis en een andere achtergrond, waardoor er tegenstellingen ontstaan in de wijze waarop hun individuele oordeel tot stand komt.

Drie basisvormen van oordeelvorming (reactief, actief en proactief) zijn getoetst aan de individuele oordelen van de frontlijnwerkers. Deze zijn afhankelijk van de ervaren tijdsdruk, de

mate van herkenbaarheid van het incident en de impact van het incident op de werkzaamheden van de frontlijnwerker. Uit dit onderzoek is gebleken dat de vorm afhankelijk is van de afstand van de frontlijnwerker tot het incident. Dit betekent dat: hoe verder een betrokkene van het incident af staat, des te minder tijdsdruk degene ervaart en hoe verder weg een betrokkene van het incident af staat, des te lager de mate van herkenbaarheid van het incident. De vorm van oordeelsvorming die de betrokkene hanteert is dus afhankelijk van het takenpakket van degene en hangt niet samen met iemands persoonlijke kenmerken. Ook is de ene basisvorm van oordeelsvorming niet superieur aan de andere. Onafhankelijk van het type treinincident, zal een stakeholder de basisvorm van oordeelsvorming aannemen, die past bij de afstand waarop degene van het incident afstaat.

Tijdens de leertafel zijn de aanwezigen gezamenlijk tot een gedeeld oordeel gekomen over de afhandeling van het incident op 13 maart. Dit deden ze door zelf prestatie-eisen te benoemen en deze na een discussie te scoren voor het casusincident. Er werd onderscheid gemaakt tussen goede uitkomsten, met andere woorden de hogere doelen van een incident en goede processen, met andere woorden de middelen om de hogere doelen te bereiken. De focus van de operationele medewerkers lag met name op de processen en niet op de doelen van hun gezamenlijke prestatie. Pas wanneer de beschikbare middelen in orde zijn, kunnen de hogere doelen bereikt worden volgens de aanwezigen. Opvallend was dat de meeste aanwezigen aan het begin van de bijeenkomst met name nauw naar de doelen van hun eigen organisatie keken en deze niet direct konden verbinden met de bredere uitkomsten van hun gezamenlijke prestatie. In de praktijk zijn de frontlijnwerkers met name bezig met het leveren van goede diensten, waarvoor goede processen nodig zijn, en zijn ze minder bezig met het behalen van prestatie-eisen, omdat ze hier niet persoonlijk op worden afgerekend. Het bespreken van gezamenlijke belangen tijdens de leertafel leidde ertoe dat het bewustzijn van de operationele medewerkers over het achterliggende, hogere doel van hun gezamenlijke prestatie toenam. Ook leidt een gezamenlijke bespreking ertoe dat individuele oordelen worden bijgesteld naar aanleiding van het horen van ervaringen van andere betrokkenen. Voor een duidelijke reflectie op een gezamenlijk geleverde prestatie moeten ook operationele inzichten worden meegenomen bij het beoordelen van de prestatie. De strategische slagkracht van de frontlijnwerkers wordt op deze manier inzichtelijk gemaakt.



# DEEL I: INLEIDING

## Hoofdstuk 1: Inleiding

*Op 13 maart 2017 gaat er rond 17.30 een automatische brandmelding af in de Schipholspoortunnel. De nodige instanties worden gealarmeerd en komen ter plaatse. Op locatie wordt ontdekt dat de brandmelder zich bevindt in een technische ruimte met hoogspanningsinstallaties, waardoor er op een monteur Energie Voorziening (EV) moet worden gewacht die de juiste sleutel bezit om toegang tot de ruimte te verlenen. Het blijkt uiteindelijk loos alarm te zijn en ruim een uur later wordt het incident weer afgemeld. Door dit incident worden in totaal 452 treinen getroffen en is de hoogste klasse van klanthinder ontstaan.*

### 1.1 Puzzel

De verschillende incidenten op het spoor drukken ons regelmatig met de neus op de feiten. Ons bewustzijn over de belangrijke rol die mobiliteit speelt in de samenleving neemt op deze momenten toe. De maatschappij is afhankelijk van een goed functionerend spoorwegnet en wanneer dit tijdelijk niet beschikbaar is, wordt ook meteen duidelijk hoe kwetsbaar we zijn (WRR, 2008).

Treinincidenten zijn een dagelijks verschijnsel en kunnen verschillen op basis van type en ernst (ProRail, 2016). De verschillende partijen die een rol spelen bij de afhandeling van een incident zijn afhankelijk van de aard van de calamiteit. De actoren hebben allen belang bij een goede uitkomst en zijn allen stakeholders in het afhandelingsproces. Na de melding van een incident bepaalt het Operationeel Controle Centrum Rail (OCCR) het type incident. Vervolgens beslissen zij over de relevante betrokken partijen die worden ingeschakeld. Goede samenwerking tussen de betrokken partijen tijdens de afhandeling van een incident is van belang om te kunnen spreken van een goede prestatie tijdens en na de afhandeling. De operationele medewerkers die het incident ter plaatse afhandelen of die zeer dicht betrokken zijn bij het afhandelingsproces, worden ook wel frontlijnwerkers genoemd. Tijdens het uitvoeren van hun werkzaamheden is de frontlijnwerkers enige ruimte toegekend om zelf beslissingen te maken, aangezien hun complexe werkveld dit soms vereist (Korsten & Liedekerke, 2012).

Gedurende de afhandeling van incidenten valt een zekere spanning waar te nemen tussen de betrokkenen. Deze spanning ontstaat, doordat er in de interactie sprake is van wederzijdse afhankelijkheid. De betrokkenen hebben tevens allen andere belangen en verschillende verwachtingen, wat deze spanning versterkt. Ook bestaat deze spanning doordat de operationele medewerkers zich conformeren naar verschillende prestatie-eisen.

Voor de politie is de veiligheid van alle betrokkenen van belang, terwijl de reizigersbeleving voor de NS Klantbegeleiding ook van belang is en voor ProRail ook het zo snel mogelijk weer beschikbaar stellen van het spoor centraal staat. De bovengenoemde belangen zijn alle onderwerp van gesprek in de media, de politiek en de maatschappij, maar zijn soms moeilijk te verenigen.

Doordat de focus van de betrokkenen bij de afhandeling dikwijls niet overeenkomt, verlopen de individuele oordeelvormingsprocessen verschillend. Er bestaan namelijk geen richtlijnen of protocollen over welke van de genoemde criteria van afhandeling voorrang hebben. De mate waarin er aan een criterium wordt voldaan, die voor een bepaalde frontlijnwerker van belang is, zal naar verwachting zijn individuele oordeel bepalen.

Ook zal het individuele oordeel van de betrokken frontlijnwerkers over de afhandeling naar verwachting grotendeels gestoeld op prestatie-eisen die zij van hun leidinggevendenden meegekregen hebben. Leidinggevendenden binnen de spoorse partijen sturen de laatste decennia steeds meer op prestaties door middel van indicatoren (Kamerstukken II 2014-2015, 29 984, nr. 604). De afgelopen decennia is het handelen van de overheid steeds meer gaan lijken op dat van een privaat bedrijf, hetgeen past bij de stroming *New Public Management* (NPM) (Korsten, 2011). Het sturen van prestaties door middel van prestatiemetingen wordt gerealiseerd door prestatieafspraken te toetsen aan de hand van *Key Performance Indicators* (KPI's)<sup>1</sup>. Dit leidt tot meer transparantie en verantwoording en biedt de burger inzicht in wat er met hun belastinggeld gebeurt. Prestatiemetingen kunnen echter ook perverse effecten met zich meebrengen, wanneer er bepaalde doelstellingen behaald dienen te worden waar een te zwaar gewicht aan hangt (De Bruijn, 2006).

Kortom, de betrokkenen vormen allen een individueel oordeel over de afhandeling van een incident. De oordeelvormingsprocedures en factoren die het individuele oordeel beïnvloeden verschillen per frontlijnwerker (TNO, 2015). In eerste instantie is het van belang om de individuele oordelen van de frontlijnwerkers te verklaren, om uiteindelijk te kunnen kijken of en hoe een gedeeld oordeel gevormd zou kunnen worden. Een gezamenlijk oordeelvormingsproces van de betrokkenen bij de afhandeling van incidenten op het spoor zou van toegevoegde waarde zijn, omdat de verwachting is dat er op die manier naar de levering van een betere gezamenlijke prestatie toegewerkt kan worden.

## 1.2. Doelstelling, onderzoeksvraag en deelvragen

### 1.2.1. Doelstelling

Uit het voorgaande blijkt het belang van een gedeeld oordeel over de afhandeling van een incident op het spoor. Een gedeeld oordeel zal bijdragen aan de mobiliteit en de veiligheid van de Nederlandse samenleving (Schraagen et al, 2015). Het is tijdens de afhandeling essentieel dat alle partijen op één lijn zitten, zodat de operatie soepel verloopt en de consequenties van het incident zo beperkt mogelijk blijven. Wanneer de verschillende stakeholders zich bewust worden van elkaars belangen en verwachtingen, zal dit naar verwachting een positieve invloed hebben op gezamenlijke beeldvorming en besluitvorming. De totstandkoming van het oordeel vormt de schakel tussen de fases van beeldvorming en besluitvorming (Bales & Strodtbeck, 1951).

De verwachting is dat het individuele oordeel van de partijen over een goede prestatie, grotendeels afhankelijk is van kpi's, die verschillend zijn per partij, zoals blijkt uit de jaarverslagen (ProRail, 2017; NS, 2017; VRK, 2017). De theorie wijst echter uit dat kpi's perverse effecten met zich mee kunnen brengen wanneer deze worden toegepast in een dynamische omgeving, wanneer de kwaliteit van de prestatie niet in kpi's te definiëren is en wanneer er sprake is van coproductie (De Bruijn, 2012: 23). Dit laatste houdt in dat de producten of diensten tot stand komen in relatie met anderen. Voor de afhandeling van incidenten op het spoor gelden de drie hierboven genoemde condities, die prestatiemeting moeilijk maken. Omdat de diensten van ProRail een maatschappelijke impact hebben, is succesvolle gezamenlijke publieke dienstverlening van belang.

---

<sup>1</sup> Key Performance Indicators: 'prestatie-indicatoren rond kritische succesfactoren' (Bossert & Vosselman, 2014:93).

De doelstelling van dit onderzoek luidt als volgt: het onderzoeken welke aspecten de individuele oordeelsvorming van de betrokken frontlijnwerkers op 13 maart 2017 hebben bepaald en beïnvloed, om het individuele oordeel van de frontlijnwerker te verklaren en het gezamenlijke proces van gedeelde oordeelsvorming te kunnen verbeteren. Wenselijk is dat de bevindingen uit dit onderzoek ook in andere regio's en op andere typen incidenten van toepassing zullen zijn.

### 1.2.2. Vraagstelling

De hoofdvraag die uit het bovenstaande naar voren komt, luidt:

*Hoe kunnen de verschillende oordelen van frontlijnwerkers over de afhandeling van het treinincident in de Schipholspoortunnel op 13 maart 2017 verklaard worden en het gedeelde oordeelsvormingsproces verbeterd worden?*

De oordelen van de verschillende betrokkenen bij het incident op de bovengenoemde datum zullen op sommige punten overeenkomen, maar zullen op andere punten van elkaar afwijken (Schraagen, 2015; Bos, 1974).

De centrale vraag zal beantwoord worden aan de hand van de volgende deelvragen:

1. Wie waren betrokken bij de afhandeling van het incident op 13 maart en welke werkzaamheden hebben ze uitgevoerd?
2. Wat is hun individuele oordeel over de afhandeling van het incident?
3. Wat is hun gedeelde oordeel over de afhandeling van het incident?
4. Hoe kunnen we het individuele en gedeelde oordeel verklaren?
5. Hoe kunnen we het gedeelde oordeel van de operationele medewerkers, betrokken bij de afhandeling van het incident op 13 maart in de Schipholtunnel verbeteren?

### 1.3. Relevantie

#### *Maatschappelijke relevantie*

De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek blijkt ten eerste uit het belang van een goede (en snelle) afhandeling van incidenten op het spoor. De huidige samenleving is afhankelijk van goed functionerende spoorwegen. Zodoende is het van belang dat deze snel weer hersteld worden, nadat zich een incident heeft voorgedaan (WRR, 2008).

Bovendien is het merendeel van de frontlijnwerkers dat betrokken is bij de afhandeling van spoorincidenten onderdeel van een overheidsdienst, die gefinancierd wordt met publiek geld. Omdat de prestatie-indicatoren per organisatie verschillen, blijft een eenduidige definitie van een goede gezamenlijke prestatie uit, waardoor het ingewikkeld is een gedeeld oordeel over de afhandeling naar buiten te communiceren. Door het inzichtelijk maken van de verschillende belangen en verwachtingen van de betrokken frontlijnwerkers, zal het gezamenlijke proces van gedeelde oordeelsvorming naar verwachting worden verbeterd.

#### *Wetenschappelijke relevantie*

Er is in het verleden weinig onderzoek gedaan naar de totstandkoming van een proces van gedeelde oordeelsvorming tussen overheidsorganisaties met een dienstverlenende taak werkzaam in de spoorsector (Bos, 1974). In dit onderzoek zal voor meerdere publieke en private dienstverleners (o.a. ProRail en NS, Koninklijke Marechaussee, brandweer, aannemers, etc.) onderzocht worden hoe een succesvolle gezamenlijke prestatie eruitziet, hoe de operationele medewerkers daar op individueel niveau over oordelen en hoe dit samen kan komen tot een gedeeld oordeel. Het zal dus nieuwe kennis leveren met betrekking tot welke verwachtingen en belangen in het afhandelingsproces een rol spelen en welke afwegingen de operationele

medewerkers hierin moeten maken. Ook concepten als conflicterende verwachtingen, negativisme en blame games uit de publieke verantwoordingstheorie (Bovens & Schillemans, 2009) zullen worden getoetst aan de individuele oordelen, naast meer voor de hand liggende factoren uit theorieën over oordeelvormingsprocessen (Koning et al., 2011; Groenendaal, et al., 2014).

Daarnaast biedt dit onderzoek waardevolle empirische kennis van beïnvloedingsfactoren op de oordeelsvorming van frontlijnwerkers, die zij ervaren in de praktijk en die los staan van de prestatie indicatoren, die zijn opgesteld zijn door het management. Tevens zal de waarde die operationele medewerkers hechten aan goede processen tijdens de afhandeling naar voren komen.

#### **1.4. Leeswijzer**

Dit onderzoek bestaat uit drie delen. In het eerste deel zal het onderwerp van dit onderzoek geïntroduceerd worden (*hoofdstuk 1*). Vervolgens zal het tweede deel, de theorie en methodologie, opgebouwd zijn uit een hoofdstuk over het domein waarin onderzoek is verricht, de locus (*hoofdstuk 2*), waarin in eerste instantie een brede schets van de afhandeling van incidenten op het spoor gegeven zal worden en geleidelijk naar het specifieke onderzoeksobject toegewerkt zal worden. Ook bevat dit deel een hoofdstuk over het gezichtspunt van waaruit het onderzoek is verricht, de focus (*hoofdstuk 3*) en zal de methodiek van dit onderzoek worden toegelicht (*hoofdstuk 4*). Tenslotte zal het laatste deel de resultaten van dit onderzoek behelzen. Zowel de data uit de interviews als uit de leertafel zullen worden gepresenteerd in een hoofdstuk betreffende de resultaten (*hoofdstuk 5*), waarna de conclusie, aanbevelingen en discussie (*hoofdstuk 6 en 7*) zullen volgen.

# DEEL II: THEORIE EN METHODOLOGIE

## Hoofdstuk 2: Locus

Dit onderzoek richt zich op het inzichtelijk maken van het oordeelvormingsproces van de partijen die betrokken zijn bij de afhandeling van een incident op het spoor. Er zal worden gekeken naar de individuele oordelen van frontlijnwerkers werkzaam bij stakeholders van wie het spoor soms maar een klein onderdeel van hun takenpakket is, zogeheten niet-spoorse partijen, zoals de politie en de brandweer. Ook zal er worden gekeken naar de individuele oordelen van de frontlijnwerkers van ProRail en de NS, zogeheten spoorse partijen. ProRail, als spoorse partij, werkt tijdens de afhandeling van een incident samen met een groot aantal niet-spoorse partijen, die afhankelijk zijn per type incident.

In dit hoofdstuk zal er eerst worden stilgestaan bij de organisatie ProRail, waarna andere externe partijen waar ProRail mee samenwerkt onder de loep worden genomen. Tot slot zal er worden gekeken naar oordeelsvorming als theoretisch concept.

### 2.1 ProRail

ProRail is door haar contract met de overheid de Nederlandse spoorbeheerder (*Beheerconcessie 2015-2025*). Het takenpakket bestaat onder andere uit het onderhoud en beheer van het spoorwegnet, een eerlijke verdeling van de capaciteit van de hoofdspoorweginfrastructuur en ook de afhandeling van incidenten op het spoor valt hieronder. Omdat ProRail een publieke organisatie is, die gefinancierd wordt met publiek geld, staan waarden als transparantie, betrouwbaarheid en duurzaamheid hoog in het vaandel (ProRail, 2017: 53-54).

Het spoorwagennet is beschikbaar voor iedereen en de samenleving als geheel heeft baat bij het goed functioneren van het spoorwagennet. De overheid heeft reeds een regulerende en financierende rol ingenomen. De financierende rol wordt duidelijk uit het feit dat ProRail een 100% staatsdeelneming is, wat inhoudt dat alle aandelen van het bedrijf in handen zijn van het Ministerie van Infrastructuur en Milieu (IenM). Dit Ministerie is dus zowel de concessieverlener als de aandeelhouder. De reden dat de overheid investeert in een organisatie als ProRail, is dat er publieke belangen mee gemoeid zijn. De behartiging van een goede infrastructuur, en in dit geval een goed functionerend spoornetwerk is een taak van de overheid om twee redenen (Dicke & van den Brink, 2008: 87-88). Ten eerste zijn infrastructuren een voorwaarde voor economische, sociale en culturele bloei in een regio en ten tweede is overheidsbemoeienis noodzakelijk voor de negatieve externaliteiten die optreden bij infrastructuur, zoals geluidsoverlast en milieuproblematiek.

#### 2.1.1 ProRail Incidentenbestrijding (ICB)

Binnen ProRail zijn een groot aantal afdelingen die bijdragen aan het goed functioneren van het spoorwagennet. Bij de afhandeling van incidenten komen de volgende afdelingen in actie:

- ProRail Incidentenbestrijding
- ProRail Treinverkeersleiding
- ProRail Tracémanagement
- Meldkamer Spoor (MKS) (voorheen: Backoffice)
- ProRail Centraal Monitoring en Beslisorgaan (CMBO)

Daarnaast zijn er ook andere spoorse en niet spoorse partijen betrokken bij de afhandeling van

een treinincident. De niet-spoorse partijen die betrokken zijn bij de afhandeling van incidenten, specifiek in de regio Schiphol, zullen later in dit hoofdstuk aan bod komen.

ProRail ICB opereert vanuit 4 regio's (Rotterdam, Zwolle, Eindhoven en Amsterdam) en heeft in totaal 6 uitruklocaties.

Nadat een incident wordt gemeld bij het OCCR, beoordeelt dit centrum het gemelde treinincident<sup>2</sup> en informeert het centrum de organisaties die nodig zijn per proces van afhandeling<sup>3</sup>. Er zijn in totaal twaalf afhandelingsprocessen geformuleerd door ProRail Incidentenbestrijding, die in de tabel hieronder zijn weergegeven.

1. Algemene leiding en coördinatie	2. Alarmeren	3. Informatiemanagement	4. Redding en bestrijding
5. Opvang	6. Herstel verkeersfunctie	7. Herstel vervoersfunctie	8. Alternatief vervoer
9. Vrijbaan maken	10. Herstel infrastructuur	11. Communicatie	12. Onderzoek

Tabel 1: Afhandelingsprocessen Incidentenbestrijding (ProRail, 2016)

De incidenten worden gecategoriseerd op type en ernst in zogenaamde treinincidentscenario's (TIS) (in totaal 20) om een gestandaardiseerde alarmering en afhandeling van incidenten te bevorderen. De vastgestelde TIS wordt gecommuniceerd aan alle frontlijnwerkers, zodat deze op de hoogte zijn van wat ze kunnen verwachten voordat ze op locatie aankomen (ProRail, 2016).

Tijdens de afhandeling communiceren Officieren van Dienst (OvD's) van de verschillende betrokken partijen met elkaar. Dit zijn de hoogste operationele leidinggevend. Zo bestaat er een OvD-B (Brandweer), een OvD-P (Politie of in het geval van de Schiphol casus de Koninklijke Marechaussee) en een OvD-R (Rail, ProRail). Het verschilt per incident of dit daadwerkelijk op locatie gebeurt, in de vorm van een CoPI (Commando Plaats Incident) of een motorkapoverleg, of dat dit telefonisch geschiedt. Sinds medio 2017 maken sommige stakeholders gebruik van een onlineapplicatie genaamd 'Spoorweb'. Middels deze applicatie verloopt de afhandeling efficiënter en voorspelbaarder en is de voortgang en de prognose van afhandeling voor alle betrokken partijen zichtbaar (Spoorweb, 2017).

Vanuit ProRail Incidentenbestrijding is er een Algemeen Leider (AL), oftewel de OvD-Rail, op locatie tijdens de afhandeling. Hij is als het ware de ogen en oren voor de spoorse partijen. Zijn taak is om de coördinatie tussen alle partijen op locatie te organiseren, goede prognoses af te geven over de afhandeling en om ervoor te zorgen dat het treinverkeer weer zo snel mogelijk op kan starten. Wanneer hij zijn definitieve prognose heeft doorgegeven aan de MKS, einde incident is gegeven en het treinverkeer weer kan worden opgestart, is de totale afhandeling meestal nog niet afgerond. Het alternatief vervoer voor reizigers en het doen van onderzoek horen ook bij de afhandeling van een incident. Dit kan echter nog uren duren, nadat het treinverkeer is opgestart.

<sup>2</sup> De gehanteerde definitie voor een *treinincident* is 'een ongewenste gebeurtenis waarbij sprake is van versturende effecten op het railverkeerssysteem en/of op diensten van deelnemers aan het railverkeerssysteem, zodanig dat continuering in gevaar komt of reeds belemmerd is. Deze gebeurtenissen hebben direct dreigende of al opgetreden letsel/schade voor mens, dier, goederen en/of milieu tot gevolg.' (ProRail, 2016)

<sup>3</sup> De gehanteerde definitie voor een *deelaspect* is 'een beschrijving op hoofdlijnen van samenhangende activiteiten en verantwoordelijkheden die bij de bestrijding van de gevolgen van calamiteiten moeten worden uitgevoerd, zoals alarmeren' (ProRail, 2016).

## 2.1.2 ProRail Incidentenbestrijding op Schiphol

De uitruklocatie van ProRail op Schiphol is onlangs (april 2017) geopend. Sinds het najaar van 2017 is daar 24/7 een ploeg aanwezig zijn. De reden dat deze locatie is geopend, is om ervoor te zorgen dat de afhandeling van incidenten rondom de Schipholspoortunnel in de toekomst nog sneller zal verlopen. Bovendien is de gedachte dat er met een 24/7 bezetting incidenten voorkomen kunnen worden door een focus op de preventieve fase. Dit houdt in dat er inspecties worden gelopen en aandacht wordt besteed aan de samenwerking met andere partijen op Schiphol. De Schipholtunnel is het drukst bereden baanvak van heel Nederland. Per uur passeren er in de dienstregeling van 2016/2017 54 treinen het station en er reizen dagelijks gemiddeld 130.000 reizigers via Schiphol. Wanneer een incident zich voordoet op deze locatie is de impact erg groot, niet alleen op de regio zelf, maar op de infrastructuur in heel Nederland. De impact van een incident is te meten in de vorm van klanthinder. Dit is een indicator, waarin de relatie tussen de storing en de hinder die de reiziger ondervindt samenkomt<sup>4</sup>. Deze kent meerdere schalen. Een incident op Schiphol wordt meestal geschaald in de hoogste schaal van klanthinder, klanthinder 1<sup>5</sup>, omdat de impact op de dienstregeling erg groot is. Bovendien verschijnt een incident met klanthinder 1 verschijnt meestal in de media.

Om de treinhinder te verminderen, is er in 2016 een nieuwe versperringsmaatregel in het leven geroepen specifiek voor de Schipholtunnel, het zogeheten 'Schiphol 0.0'<sup>6</sup>. Deze maatregel is ontworpen vanwege het grote aantal brandmeldingen in de Schipholtunnel, die 9 van de 10 keer 'vals' bleek te zijn. Om de treinhinder te minimaliseren, is afgesproken het treinverkeer in geval van een brandmelding door te laten rijden tot aan de ingang van de tunnel. Daar wordt als het ware een file gecreëerd. De OvD-Rail dient de verificatie binnen 15 minuten te communiceren naar de verkeersleidingspost. Indien het binnen de gestelde tijd vals alarm blijkt te zijn, worden de treinen één voor één afgehandeld door de treindienstleider van de regio Schiphol. Dit houdt in dat de treindienstleider de ontstane file van treinen oplost door ze of te laten keren of door ze toegang te verschaffen tot de Schipholtunnel. Wanneer de verificatie niet binnen de gestelde tijd gebeurt, of wanneer het een 'terecht alarm' blijkt te zijn, worden de treinen een voor een gekeerd en is er geen treinverkeer van en naar station Schiphol meer mogelijk.

## 2.2 Externe partijen

ProRail werkt bij het bestrijden van incidenten op het spoor samen met een groot aantal externe partijen. Deze partijen zijn alle stakeholders in het proces en hebben alle belang bij een goede afhandeling. Tijdens de bestrijding van een incident stuurt ProRail op de verschillende fases van het afhandelingsproces. Zodoende is zij betrokken in elke fase van de afhandeling van een incident. Dit geldt echter niet voor alle partijen, die mogelijk maar in twee of drie fases van het proces hun werkzaamheden uitvoeren.

Belangrijke partijen die betrokken zijn bij de afhandeling van incidenten op het spoor zijn: de NS, de politie, de brandweer en de Geneeskundige Hulpverleningsorganisatie in de Regio (GHOR). In de tabel hieronder wordt weergegeven in welke deelaspecten de genoemde partijen verantwoordelijk en actief zijn. (ProRail, 2016)

---

<sup>4</sup> [http://www.jaarverslagprorail.nl/verslag/a1002\\_Betrouwbaar-spoor](http://www.jaarverslagprorail.nl/verslag/a1002_Betrouwbaar-spoor)

<sup>5</sup> <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/...op.../audit-op-de-prestatie-indicatoren.pdf>

<sup>6</sup> <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/.../04/.../bijlage-2b-jaarrapportage-prorail.pdf>

Organisatie	Deelaspecten
NS (Reizigers en Stations)	Opvang reizigers in de trein; opvang reizigers/passanten/personeel op door NS Reizigers bediende stations; ontruiming van de stations; communicatie; opvang personeel, alternatief vervoer; herstel vervoersfunctie
Nationale politie	(Strafrechtelijk) onderzoek; redding en bestrijding; communicatie
Brandweer (uit Veiligheidsregio)	Redding en bestrijding; communicatie
GHOR (uit Veiligheidsregio)	Redding en bestrijding; communicatie

Tabel 2: Overzicht externe partijen en bijbehorend deelaspect(en)

Bijlage 5 bevat een overzicht met alle betrokken partijen bij afhandeling van incidenten op het spoor.

### 2.2.1. Partijen waar ProRail mee samenwerkt op Schiphol

Wanneer een treinincident zich voordoet op de luchthaven Schiphol komen er andere partijen bij kijken, dan wanneer een soortgelijk incident zich voordoet ergens anders in Nederland. Het belangrijkste verschil is zichtbaar in de belangrijkste niet-spoorse partijen: de brandweer en de politie. Alle politietaken op Schiphol zijn overgenomen door de Koninklijke Marechaussee (KMar) en de luchthaven heeft een eigen brandweercorps, dat onder andere gespecialiseerd is in het blussen van branden in vliegtuigen. De brandweer- en politietaken worden in eerste instantie dus niet uitgevoerd door het brandweer- en politiecorps van Kennemerland, maar deze bieden indien noodzakelijk wel ondersteuning.

### 2.2.2. Frontlijnwerkers bij de afhandeling van treinincidenten

De medewerkers die betrokken zijn de operationele afhandeling van een incident worden frontlijnwerkers genoemd. Dit zijn uitvoerende dienstverleners, die resultaatgericht, initiatiefrijk, onconventioneel en klantgericht zijn en die ondernemend optreden (Korsten, 2007). De discretionaire bevoegdheid die deze dienstverleners wordt toegekend is erg van belang (Lipsky, 1980).

Tijdens een incident op het spoor kunnen de operationele medewerkers van de overheidsdiensten de protocollen soms niet blindelings volgen, maar mogen ze zelf beslissingen maken op basis van hun discretionaire bevoegdheid. Deze beoordelingsruimte is nodig, omdat ieder incident anders is en een afhandeling die afwijkt van de standaard soms tot een betere prestatie leidt. Individuen die betrokken zijn bij de afhandeling van incidenten op het spoor zijn:

*Uitvoerders die geconfronteerd worden met (1) problemen (van burgers of organisaties) die (2) een acute aanpak vergen in een taakomgeving met (3) veel zintuigelijke prikkels (Groenendaal, Helsloot & Bruggemans, 2014).*

De definitie van frontlijnwerker die in dit onderzoek gehanteerd zal worden, luidt:

Operationele medewerkers die bij de afhandeling van incidenten ter plaatse gaan of die rechtstreeks in contact staan met de operatie (telefonisch). Deze personen zijn werkzaam in een complex werkveld, dat soms een acute aanpak vraagt, waarin zij hun discretionaire bevoegdheid in kunnen zetten.

### 2.2.3. Oordeelsvorming door frontlijnwerkers

Frontlijnwerkers vormen zich allen een individueel oordeel over hun verrichte werkzaamheden. Oordelen zijn altijd gebaseerd op data met een beperkte validiteit (Tversky & Kahneman, 1975). Dit houdt in dat een oordeel gevormd wordt door een frontlijnwerker op basis van de voor hem of haar beschikbare informatie, die nooit de hele werkelijkheid zal behelzen.



In crisissituaties hebben frontlijnwerkers vaak te maken met complexe vraagstukken die ze in weinig tijd met elkaar moeten oplossen, waarbij de informatie die ze ter beschikking hebben niet altijd volledig is, onzekerheden een rol spelen en er ook stress ervaren kan worden (TNO, 2015). Dit maakt dat het oordeelvormingsproces bij alle betrokkenen mogelijk anders verloopt in een crisissituatie. Wanneer het spoor tijdelijk niet beschikbaar is door een incident, worden de reguliere structuren aangetast en is er sprake van onzekerheid in het sociale systeem (Rosenthal, Charles & 't Hart, 1989). Door de hoge afhankelijkheid van de samenleving aan een goed functionerend spoorstelsel kan er dan worden gesproken van een crisis.

## Hoofdstuk 3: Focus

### 3.1. Oordeelsvorming

#### 3.1.1. Wat is oordeelsvorming?

De afgelopen jaren is de belangstelling voor het proces van oordeelsvorming toegenomen (Schraagen et al, 2015). Dit gebeurde zowel in de praktijk als in wetenschappelijk onderzoek. Zo zijn verschillende definities van oordeelsvorming ontstaan die alle nauw met elkaar verbonden zijn.

Het werkwoord ‘oordelen’ kan worden omschreven als:

*Op grond van een (vaak nog onvolledig) beschikbaar situatiebeeld (voortgekomen uit de beeldvorming), de informatie waarnemen, gezamenlijk vanuit verschillende oogpunten analyseren en verwerken tot uitdagingen, en op basis daarvan mogelijke scenario's en oplossingen genereren en deze toetsen, om zo uiteindelijk tot gezamenlijke keuzes te komen (die uitgewerkt en uitgezet kunnen worden in de besluitvorming)* (Schraagen et al., 2015).

Allereerst is het van belang om het verschil tussen een individueel, een gezamenlijk en een gedeeld oordeel te duiden. Een individueel oordeel ontstaat door middel van een individueel afgelegd proces, waarbij de persoon redeneert en handelt vanuit zijn eigen achtergrond. Wanneer alle individuele oordelen van betrokkenen bij een bepaalde situatie bij elkaar worden opgeteld, leidt dit tot een gezamenlijk oordeel. Deze verschilt weer van een gedeeld oordeel in de zin dat de laatste ontstaat uit een gezamenlijk proces, waarin afwegingen worden gemaakt over knelpunten in het proces en waarbij compromissen gesloten moeten worden.

Het beeld dat de definitie schetst, is de ideale situatie van een gedeeld oordeelvormingsproces. De praktijk zal er naar verwachting anders uitzien. Zo verwacht ik:

- Dat het *beschikbare situatiebeeld* verschillend is per partij, aangezien ze vanuit andere meldkamers gealarmeerd worden.
- Dat de *informatievoorziening* niet bij alle partijen even groot is, omdat de spoorse partijen informatie delen via een log-systeem Spoorweb, wat niet beschikbaar is voor niet-spoorse partijen. Specifiek voor de locatie Schiphol hebben de overheidsdiensten daar een log-systeem, waar ProRail geen toegang toe heeft.
- Dat *gezamenlijk vanuit verschillende oogpunten analyseren* en zo *gezamenlijk tot keuzes komen* vaak niet praktisch uitvoerbaar is en ook afhankelijk is van de grootte van het incident.

Het proces van oordeelsvorming wordt ook wel omschreven als: ‘Het overwegen van feiten, situaties of alternatieven en op basis daarvan tot keuzes komen of conclusies trekken’ (Ministerie van Defensie, 2004). Binnen deze definities hanteert het Ministerie vier niveaus:

1. Een beargumenteerde keuze kunnen maken.
2. Een beargumenteerde keuze kunnen maken op basis van verschillende invalshoeken.
3. Een beargumenteerde keuze kunnen maken voor het eigen organisatieonderdeel.
4. Tot een mening komen over strategische aangelegenheden, rekening houdend met de complexiteit van de omgeving en met toekomstige ontwikkelingen.

Oordeelsvorming is daarnaast nauw verbonden met besluitvorming. Einhorn en Hogarth (1981: 73) beargumenteren dat ‘hoewel oordeelvorming over het algemeen meer een hulp is bij besluitvorming, is het noch noodzakelijk, noch voldoende voor besluitvorming. Oordelen verminderen de onzekerheid en het conflict in de besluitvorming door processen van beraadslagend redeneren en het evalueren van bewijs.’

De definitie van oordeelsvorming die in dit onderzoek gehanteerd zal worden luidt:

Op grond van het beschikbare beeld, verschillende werkwijzen en perspectieven tegen elkaar afwegen om tot een realistisch oordeel te komen dat zal leiden tot weloverwogen besluitvorming.

### 3.1.2. Oordeelsvorming in crisissituaties

Oordeelsvorming in crisissituaties wijkt af van oordeelsvorming in de dagelijkse gang van zaken. Dit komt bijvoorbeeld door omgevingsfactoren die een vorm van druk uitoefenen op de frontlijnwerker.

De definitie die het Instituut Fysieke Veiligheid (IFV) heeft toegekend aan een crisis luidt:

*Een situatie waarin een vitaal belang van de samenleving is aangetast of dreigt te worden aangetast en waarbij de reguliere structuren en/of middelen niet toereikend zijn om de stabiliteit te handhaven.*

De invulling van de term crisis in dit onderzoek komt overeen met de bovengenoemde definitie, waarin de reguliere structuren worden aangetast door een incident. Vanuit theoretisch oogpunt komt deze definitie niet overeen met de operationele definitie van het begrip, waarin incidenten niet noodzakelijk een crisis vormen. In de operatie wordt de term crisis ingezet, wanneer het een incident met een Gecoördineerde Regionale Incidentbestrijdingsprocedure (GRIP)<sup>7</sup> betreft. Hiervan was geen sprake in geval van het casusincident.

Frontlijnwerkers worden tijdens de afhandeling van een incident beïnvloed door een aantal procesfactoren, die bij een crisissituatie komen kijken (Bryant, 2002; Klein, 2008):

- Tijdsdruk – tijdens een incident moet er dikwijls snel en kundig gehandeld worden door de verschillende betrokken frontlijnwerkers.
- Complexiteit – tijdens een incident zijn verschillende organisaties en diensten betrokken die de bestrijding complex maken. Ook is er sprake van verschillende verwachtingen en belangen van de verschillende frontlijnwerkers, die de complexiteit ook doen toenemen. Tot slot wordt de complexiteit verhoogd door het feit dat meerdere factoren tegelijkertijd een rol spelen, die elkaar wederzijds beïnvloeden.
- Risico en gevaar – het werkveld van de frontlijnwerkers is vaak gevaarlijk terrein. Een crisis brengt risico's met zich mee, waar de operationele medewerkers rekening mee dienen te houden tijdens het uitvoeren van hun werkzaamheden.
- Hoge informatiestroom – tijdens een incident wordt er veel informatie verzameld en gedeeld met alle betrokken stakeholders.
- Onzekerheid – tijdens een incident is beschikking over alle informatie haast onmogelijk, hetgeen een zekere mate van onzekerheid met zich meebrengt. Een andere bron van onzekerheid is de twijfel aan de geschiktheid van de beschikbare werkwijzen, omdat dit ook een andere aanpak van de andere stakeholders vereist.
- Stress – incidenten en crisissen zijn stressvolle situaties, mede door de bovengenoemde factoren.

In dit onderzoek zal het oordeel van de frontlijnwerkers betrokken bij de afhandeling van het incident op 13 maart verklaard worden, waarbij de bovengenoemde factoren meegenomen zullen worden in de verklaring.

---

<sup>7</sup> Een GRIP is de aanduiding van een werkwijze van coördinatie tussen hulpverleningsdiensten, die werken als één multidisciplinaire organisatie bij incidentenbestrijding. De GRIP-structuur kent een opschalingsstructuur afhankelijk van de omvang en de ernst van de situatie ([https://www.nctv.nl/binaries/4.kennispublicatie-grip-regeling\\_tcm31-32310.pdf](https://www.nctv.nl/binaries/4.kennispublicatie-grip-regeling_tcm31-32310.pdf)).

### 3.1.3. Oordeelvormingsprocessen

Het vormen van een oordeel wordt een oordeelvormingsproces genoemd. Lange tijd werd gedacht dat men een affectieve voorkeur gaf aan een waarneming als gevolg van reeds vergaarde kennis van het onderwerp. In de jaren 80 bracht de wetenschapper Zajonc (1980) een omslag teweeg in deze denkwijze. Hij beargumenteerde dat 'het menselijk brein altijd en onmiddellijk aan alles dat hij waarneemt een positieve of negatieve gevoelswaarde toekent, dus nog vóóordat er enige bewuste vorm van oordeelsvorming heeft plaatsgevonden over de waargenomen kwestie' (Tiemeijer, 2010). Frontlijnwerkers hebben zich bij de afhandeling van incidenten dus al een oordeel gevormd over het type incident en de wijze waarop deze afgehandeld zou moeten worden, voordat zij op locatie aankomen.

Er zijn drie vormen van oordeelsvormingsprocessen te onderscheiden (Schraagen et al., 2015), die hieronder zijn weergegeven. De vormen verschillen in de mate van tijdsdruk die frontlijnwerker tijdens de afhandeling ervaart, de herkenbaarheid van het incident en zodoende de afhandeling ervan en tot slot de impact die het incident heeft op de werkzaamheden van de frontlijnwerker. Door het proces van oordeelsvorming van een frontlijnwerker in te delen in een van de drie processen, kan er mogelijk een verband worden gelegd tussen het proces en het oordeel van de professional.

1. *Een reactief oordeel*  
Kenmerken: Zeer hoge tijdsdruk, hoge mate van herkenbaarheid, lage mate van impact
2. *Een actief oordeel*  
Kenmerken: Hoge mate van tijdsdruk, wel ruimte voor analyse en een zekere mate van herkenbaarheid
3. *Een proactief oordeel*  
Kenmerken: Zekere mate van tijdsdruk, maar analyse is wenselijk vanwege lage mate van herkenbaarheid en hoge impact.

### 3.1.4. Beïnvloeding van oordeelsvorming

In de *Beheerconcessie 2015-2025* staat vermeld dat niet alleen de frontlijnwerkers van ProRail bij de afhandeling van een incident verantwoordelijkheden dragen, maar dat dit ook geldt voor de partners. De afhandeling van incident op het spoor blijft wel een prestatie waar ProRail wettelijk gezien verantwoordelijk voor is, ondanks de afhankelijkheid die de organisatie kent aan de stakeholders. In de literatuur over publieke verantwoording zijn er aspecten te bemerken die het oordeel van frontlijnwerkers tijdens de afhandeling van een incident beïnvloeden.

De inzichten uit de publieke verantwoordingstheorie zijn ook toepasbaar in dit onderzoek naar oordeelsvorming bij de afhandeling van treinincidenten en zullen hier daarom geleend worden en toegespitst worden op de materie.

Bovens (2005: 3) onderscheidt drie opeenvolgende fases van in het verantwoordingsproces:

- De 'informatiefase', waarin de actor zich verantwoordt tegenover het forum. Dit doet hij door het verschaffen van verschillende soorten data over de uitvoering van taken, over uitkomsten of over procedures.
- De 'debat fase', waarin het forum de actor gaat bevragen en de adequaatheid van de informatie en de legitimiteit van het handelen ter discussie worden gesteld.
- De 'consequenties of sancties fase' is de fase die volgt nadat het forum een oordeel heeft geveld. In geval van een negatief oordeel, legt het forum mogelijk sancties op aan een organisatie.

Deze drie fases zijn te koppelen aan de BOB-cyclus uit de crisisliteratuur. Deze staat voor Beeldvorming, Oordeelsvorming en Besluitvorming. Beeldvorming en besluitvorming zijn begrippen die nauw samenhangen met de procedure van oordeelsvorming. De manier waarop deze fases zich tot elkaar verhouden, is te visualiseren in de vorm van een cyclus (zie figuur 1), waarbij oordeelsvorming de schakel vormt tussen beeldvorming en besluitvorming (Schraagen et al., 2015).



Figuur 1: BOB-cyclus (TNO, 2015)

### *Beeldvorming*

De eerste fase van de cyclus 'beeldvorming' kan omschreven worden als het snel delen van informatie door de verschillende betrokken stakeholders, om tot een gezamenlijk beeld van de crisis te komen. Het omvat 'het verzamelen, verifiëren en clusteren van informatie'. Het concept dient als middel gezien te worden om tot een betere gezamenlijke aanpak van de afhandeling van een incident te komen. Bij de bestrijding van incidenten gaat het in het beeldvormingsproces zowel om het vormen van een beeld over het incident (situatieschets) als het vormen van een beeld over de bestrijding ervan. In dit onderzoek zal de focus liggen op het laatste aspect. Deze fase is te vergelijken met de informatiefase die Bovens (2005) beschrijft.

### *Oordeelsvorming*

In het proces van oordeelsvorming wordt er gepoogd drie zaken te bewerkstelligen namelijk: een gedeeld oordeel over de situatie, een gedeeld oordeel over de oplossingen en tot slot is het wenselijk om tot gezamenlijke keuzes te komen door middel van het toetsen van de ontwikkelde oplossingen en maatregelen (Schraagen et al., 2015). Deze fase wordt door Bovens (2005) de debatfase genoemd.

De invulling van oordeelsvorming in de BOB-cyclus is wel verschillend van de invulling van oordeelsvorming die in dit onderzoek gehanteerd wordt. In de BOB-cyclus betreft oordeelsvorming het vormen van een oordeel over de situatie ter plaatse, waarna er besluiten worden genomen over hoe het incident het beste afgehandeld kan worden. De invulling van oordeelsvorming die in dit onderzoek toegepast wordt, gaat over het vormen van een oordeel over de gehele prestatie. Dit oordeel wordt dus pas achteraf gevormd. De belangrijkste verschillen tussen oordeelsvorming in de BOB-cyclus en oordeelsvorming zoals het gezien wordt in dit onderzoek zijn het moment van oordeelsvorming (tijdens de afhandeling en naderhand) en hetgeen waarover wordt geoordeeld (het beschikbare beeld over het incident ter plaatse en de gehele gezamenlijke afhandeling).

### *Besluitvorming*

De laatste fase wordt gekenmerkt door het nemen van goed uitgedachte, samengevoegde beslissingen, waarna er tot actie over wordt gegaan. Deze fase komt overeen met de consequenties fase van Bovens (2005).

Het BOB-model wordt in de praktijk vaak gehanteerd, omdat het behapbaar en makkelijk toepasbaar is in crisissituaties. Er is echter ook kritiek op dit model geuit, omdat het model meent dat frontlijnwerkers een rationeel keuzeproces doorlopen, waarbij ze eerst alle beschikbare informatie verzamelen en aan de hand daarvan opties formuleren, die vervolgens worden getoetst om tot een optimale keuze te komen (Groenendaal, Helsloot & Brugghemans, 2014). Weick (1995: 11) heeft om twee redenen gesteld dat dit voor mensen geen natuurlijke manier is van besluitvorming. Ten eerste omdat het voor mensen onmogelijk is om een compleet situatiebeeld te krijgen en te behouden en ten tweede omdat het voor frontlijnwerkers onmogelijk is om betrokken te zijn in en op de hoogte te zijn van alle complexe problemen in de deelaspecten.

Het proces van oordeelsvorming vindt plaats in de tweede fase, de debat fase. Het forum bekijkt de aangeleverde informatie en vormt vervolgens een oordeel over het handelen van de organisatie. In de praktijk ziet dit proces er voor de OvD-Rail bijvoorbeeld als volgt uit: De OvD-Rail wordt gealarmeerd door de MKS en vormt op basis van dit gesprek een situatiebeeld. Vervolgens gaat hij ter plaatse, waar hij wederom informatie verzamelt en mensen spreekt, waardoor hij hoogstwaarschijnlijk zijn beeld zal aanpassen. Op basis van hiervan, zal de OvD-Rail een handelswijze opstellen en de uitvoering ervan coördineren.

Bij het kijken naar de vraag hoe er kan worden omgegaan met verschillende, min of meer overlappende vormen van verantwoording binnen een bepaald systeem, komen er verschillende kwesties aan het licht (Bovens & Schillemans, 2009: 6). Met een systeem wordt hier bedoeld op de afhandeling van een incident op het spoor, waarbij de verschillende betrokken partijen de onderdelen van het systeem vormen. In de debatfase, met andere woorden de oordeelvormingsfase, komen er drie kwesties aan bod, namelijk conflicterende verwachtingen, negativisme en blame games (Bovens & Schillemans, 2009: 6-9).

- Conflicterende verwachtingen

Wanneer er sprake is van verschillende, of soms zelf tegengestelde belangen komt dit vaak voort uit conflicterende verwachtingen van stakeholders. 'Het kan moeilijk zijn om om te gaan met verschillende verwachtingen, het kan moeilijk zijn om de verschillende verwachtingen te prioriteren, of het kan moeilijk zijn om te anticiperen op acties en actuele prioriteiten van de verschillende verantwoordingsfora, waar de actoren mee om moeten gaan' (Bovens & Schillemans, 2009). Bij de afhandeling van een incident komen niet alleen overheidsdiensten in actie, maar ook private partijen die opereren in een andere markt. De verschillende verwachtingen kunnen gevormd worden door problemen betreffende 'de snelheid van hervormingen, kosten, inrichting van het programma en verantwoordingsaspecten' (Klingner, 2002). De conflicterende verwachtingen komen meestal voort uit de visie op de relatie tussen politiek en bestuur, waarbij er twee mogelijke perspectieven denkbaar zijn. Enerzijds het politieke perspectief, waarin de verwachting in het beginsel gestoeld is op responsiviteit naar de voornaamste stakeholders. Anderzijds het bestuurlijke perspectief, waarin de ambtenaren om moeten gaan met de verschillende verwachtingen van de verschillende stakeholders. In dit laatste perspectief ligt de nadruk op gehoorzaamheid aan organisatorisch beleid en op het eerbiedigen van de professionele expertise (Klingner, 2002). Bij de afhandeling van treinincidenten is vooral het bestuurlijke perspectief van betekenis. Dit omdat de operationele medewerkers, de frontlijnwerkers, op locatie, te maken hebben met de verschillende belangen en verschillende verwachtingen en hier per incident een eigen weg in moeten vinden. Daarbij komt dat de stakeholders allen ook andere manieren van besluitvorming hanteren, waar andere verwachtingen uit voortvloeien die mogelijk niet met elkaar te combineren zijn (Klingner, 2002).

Voor het afhandelen van incidenten op het spoor zou dat er in de praktijk als volgt uit kunnen zien: Bij aankomst bij een incident hebben partijen verwachtingen van elkaars handelswijze en wat deze voor hun takenpakket betekenen. Wanneer dit niet het geval blijkt te zijn, of wanneer waarden als veiligheid en snelheid in het geding komen, is er sprake van conflicterende verwachtingen.

- **Negativisme**

In het proces van informatieverstrekking van één organisatie aan meerdere verantwoordingsfora, gaan deze logischerwijs op tekortkomingen en andere vormen van falen door de betreffende organisatie focussen. Het forum zal de negatieve punten in het handelen van de actor gaan belichten. Mulgan (2003) stelt dat de zoektocht naar fouten makkelijk kan doorslaan in 'klimaat van negativisme'. Bij dit klimaat voelen publieke managers zich niet prettig, waardoor ze manieren gaan zoeken om hieruit te ontsnappen. Zo nemen ze meer risico's en zoeken ze naar plekken in de organisatie waar ruimte voor verbetering is (Van de Walle & Kampen, 2003:18-21). In de praktijk is dit zichtbaar in de vorm van het afschuiven van bepaalde taken op andere betrokken partijen of wordt dit in het evaluatieproces zichtbaar.

Voor het afhandelen van incidenten op het spoor zou dat er in de praktijk als volgt uit kunnen zien: Door de afstand die een operationele medewerker ervaart tussen de frontlinie en het management, ontstaat er bij die persoon een gevoel van onbehagen, dat vervolgens geprojecteerd wordt op zijn taak in de operatie.

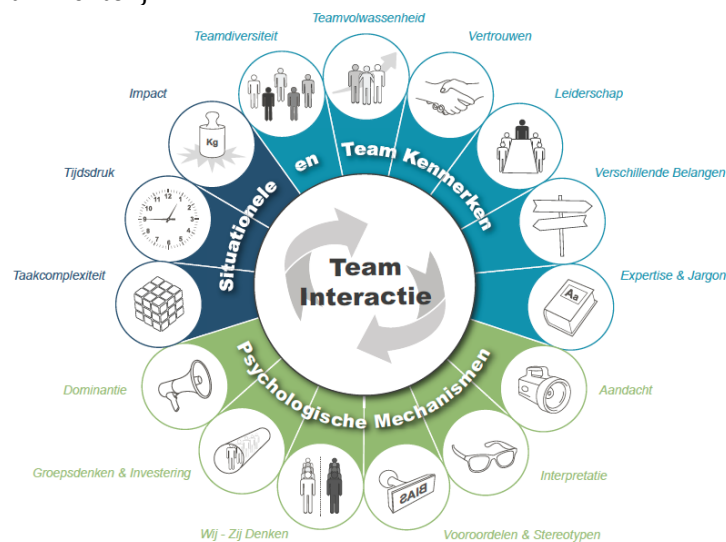
- **Blame games**

Als gevolg van het bovengenoemde negativisme, kunnen er in crisissituaties, waarbij meerdere partijen betrokken zijn, mogelijk blame games ontstaan. Dit zijn situaties waarbij partijen naar elkaar gaan wijzen en proberen de schuld op een ander af te schuiven. Het positieve hieraan is dat de verantwoordelijkheden van de partijen dan inzichtelijk worden gemaakt. Echter, in de praktijk leidt het verleggen van de schuld vaak tot het sanctioneren van een bepaalde actor (Bovens & Schillemans, 2015).

Voor het afhandelen van incidenten op het spoor zou dat er in de praktijk als volgt uit kunnen zien: Bij het afhandelen van een incident geeft partij A partij B de schuld van het nalatig uitvoeren van een van hun taken, waardoor partij A genoodzaakt is dit deelaspect zelf af te handelen.

## Multidisciplinair Interactie Raamwerk

Een deel van het oordeel over de afhandeling van het incident zal gevormd worden door de aanwezigheid van conflicterende verwachtingen, negativisme en blame games tijdens de afhandeling. Daarnaast zullen ook andere factoren de interactie tussen de frontlijnwerkers beïnvloeden en zo een rol spelen in de totstandkoming van het oordeel. Een raamwerk (De Koning et al, 2011) maakt dit inzichtelijk.



Figuur 2: Multidisciplinair Interactie Raamwerk (De Koning et al., 2011)

De auteurs geven aan dat er drie factoren met name van toepassing zijn op het oordeelsvormingsproces. Bij de situationele factoren is het voor de totstandkoming van het oordeel vooral van belang dat de kwaliteit van de informatievoorziening en de kwaliteit van het beschikbare beeld van de situatie goed zijn. Bij de factor 'expertise en jargon' zijn ook individuele kenmerken als houding, competenties en sociale en communicatieve vaardigheden van belang. Voor de teamkenmerken geldt dat naast de genoemde factoren ook cultuur en structuur van alle frontlijnwerkers gezamenlijk een rol spelen in het oordeelsvormingsproces.

## **Communicatie**

De communicatie tijdens de afhandeling van een incident beïnvloedt ook de oordeelvorming van frontlijnwerkers. In geval van een incident neemt de communicatie tussen de partijen toe. Waar de partijen normaliter contact onderhouden vanwege afspraken (routine), is het ook vaak zo dat frontlijnwerkers contact onderhouden met personen van andere partijen met wie zij een band hebben opgebouwd. Onderzoek heeft aangetoond dat door het opbouwen van relaties met andere frontlijnwerkers in 'koude tijden', de communicatie tijdens een incident voorspoediger verloopt (Quarantelli, 1988). Om tijdens de operatie verzekerd te zijn van goede communicatie is het essentieel om een 'gemeenschappelijk operationeel beeld' op te bouwen (Comfort, 2007). Een goede informatiestroom tussen de betrokken instanties op verschillende niveaus moet worden bereikt om ervoor te zorgen dat alle stakeholders de beperkingen inzien en op de hoogte zijn van de mogelijke combinaties van samenwerking en ook bereid zijn deze te ondersteunen. Deze kennis en bereidheid kan worden gekweekt door gezamenlijke training en door de uitwisseling van ervaringen. Het opbouwen van een 'gemeenschappelijk operationeel beeld' wordt gecompliceerder naarmate de grootte, de scope en de ernst van het incident toeneemt (Comfort, 2007). Dit heeft te maken met de betrokkenheid van publieke en private organisaties, die een gezamenlijke prestatie moeten leveren. Deze complexiteit is ook terug te zien in dit onderzoek, aangezien zowel publieke als private instellingen een rol spelen bij de afhandeling van treinincidenten.

## **Evaluatie**

Om tot een gezamenlijk oordeel te kunnen komen, is evalueren van belang. Evalueren is 'beoordelen of in andere woorden iets op waarde beoordelen of schatten' (Korsten, 2013). Beoordelen geschiedt op basis van iets dat is de beoordelaar heeft waargenomen aan de hand van bepaalde maatstaven of criteria.

Bij elke evaluatie komen de volgende aspecten terug (Korsten, 2013).

- Het onderwerp (een waarneming zelf)
- Hetgeen is waargenomen
- De maatstaven en criteria van beoordeling.

Een van de voornaamste doelen van evalueren is leren. Na een incident wordt er vaak door betrokken instanties geëvalueerd. Bij een groter incident op het spoor wordt dit gedaan door derde partijen of door inspecties (o.a. de Inspectie Leefomgeving en Transport (IenM, 2017). Een evaluatie neemt meestal de vorm aan van een analyse die gestoeld is op waargenomen feiten (Van de Ven et al., 2013). Hieruit volgen conclusies en aanbevelingen die een organisatie meeneemt naar de toekomst om haar werkwijzen te optimaliseren.



## 3.2. Prestatiesturing in de publieke sector

Overheden in heel Europa hebben een bezuinigingstrend ingezet vanaf de jaren 80 van de vorige eeuw. Ze moesten effectiever en efficiënter te werk gedaan, maar tegelijkertijd moest de kwaliteit van hun diensten verbeterd worden. Dit leidde tot de gedachte dat de overheid heringericht moest worden (Gruening, 2001). De verhoging van effectiviteit en efficiëntie zou bewerkstelligd kunnen worden door middel van prestatiesturing, een vorm van besturen uit het bedrijfsleven.

Binnen de overheidsdiensten die betrokken zijn bij incidenten op het spoor, zijn er vaak kenmerken van NPM zichtbaar. Deze stroming wordt gekenmerkt door: 'gerichtheid op output, het werken met expliciete prestatie maatstaven en het maken van afspraken hierover, het bevorderen van beheersmatige vrijheid van managers om output te realiseren en het initiëren van terugkoppeling van onderop naar boven over het bereiken van prestaties en effecten' (Korsten, 2011). Ook bij ProRail en partners wordt prestatiesturing toegepast. Deze vorm van besturen wordt mogelijk gemaakt door indicatoren vast te stellen, die naderhand gemeten kunnen worden. Voor prestatiemeting zijn een viertal functies te onderscheiden (de Bruijn, 2006). Ten eerste brengt prestatiemeting transparantie met zich mee, hetgeen essentieel is in verantwoordingsprocessen. Ten tweede biedt het de organisatie inzicht in haar sterke en zwakke punten en creëert zo een mogelijkheid om te leren. Ten derde kan er een oordeel geveld worden op basis van prestatiemeting en tot slot kan deze oordeelsvorming leiden tot afrekening. Dit kan zowel in de vorm van een beloning wanneer het gaat om een positieve prestatie of in de vorm van een (financiële) sanctie wanneer er onvoldoende gepresteerd is.

Prestatiemeting kan positieve gevolgen hebben, maar kan ook perverse effecten met zich meebrengen. Negatieve consequenties zijn onder andere: het vertonen van strategisch gedrag, het blokkeren van innovaties en ambities en het verdrijven van de professionele habitus (De Bruijn, 2006). De output van een organisatie wordt zichtbaar gemaakt in meetbare eenheden, waardoor met name de kwantiteit en niet de kwaliteit van de dienst wordt gemeten. Wanneer er bij NPM sprake is van conflicterende waarden, wordt er meestal gekozen voor de waarde efficiëntie, hetgeen niet altijd gewenst is bij het verlenen van publieke diensten (Graaf, 2016). In de praktijk kan het zijn dat de gestelde norm wel is behaald, maar dat de operationele medewerkers ter plekke meer hadden gekund, wat naderhand niet kan worden weergegeven in de uitkomsten van de prestatiemetingen.

### 3.2.1. Key Performance Indicators

Het meten van prestaties is voor het management van een organisatie van belang om een overzicht te krijgen van de huidige stand van zaken en om deze te kunnen vergelijken met de gewenste situatie (Weber & Thomas, 2005). KPI's zijn handvatten om zicht te krijgen op de ruimtes waar enige actie of verbetering nodig is. Het zorgvuldig formuleren van prestatie-indicatoren is zodoende een belangrijke zaak. Dit gebeurt aan de hand van de visie, de missie en de doelstellingen van een organisatie (van Lindenberg & van der Stap, 2014: 28).

KPI's kunnen als volgt worden gedefinieerd: 'compilaties van data metingen (door hetzij kwalitatieve hetzij kwantitatieve data) die worden gebruikt om toegang te krijgen tot de prestaties van de operatie' (Ogunlana, 2010). Prestatie-indicatoren worden niet eenmalig vastgesteld, maar zijn aan verandering onderhevig. Dit geldt zeker voor prestatie-indicatoren van (gedeeltelijk) publieke organisaties die zijn opgesteld aan de hand van beleidsdoelstellingen, die wijzigen vanwege politieke bewegingen. In de publieke sector spelen prestatie-indicatoren ook een grote rol in het verantwoordingsproces. De organisatie zal door de overheid worden afgerekend op basis van het wel of niet behalen van de prestatie-indicatoren. Bij het besteden van publiek geld is de behoefte aan transparantie en verantwoording namelijk groot (van Lindenberg & van der Stap, 2014: 28).

Prestatie-indicatoren beïnvloeden de handelwijze van frontlijnwerkers tijdens de afhandeling van het incident, maar spelen ook een rol in de evaluatiefase. Ze bevorderen de transparantie van het handelen en zorgen voor duidelijkheid. Frontlijnwerkers zijn zich ervan bewust dat ze op hun prestaties zullen worden afgerekend op basis van de opgestelde prestatie-indicatoren. Informatie over het presteren van een organisatie wordt een sturingsinstrument genoemd, wat in de ideale situatie hiërarchische structuren en administratieve systemen zou kunnen vervangen (Nielsen, 2013).

Een prestatie-indicator vormt daarom het objectieve oordeel van de frontlijnwerker over de geleverde prestatie. Tegelijkertijd kan een prestatie-indicator het objectieve oordeel ook vervangen. Er kan geen persoonlijke voorkeur of vriendjespolitiek in het spel komen, omdat prestatie-indicatoren meetbaar zijn en er dus geen mening bij komt kijken. Hoewel het objectieve oordeel, met andere woorden de prestatie-indicatoren, een positief effect hebben op het verhogen van het prestatieniveau, geven deze niet alle aspecten van het functioneren van een frontlijnwerker weer (Gomez et al, 2005: 219-221). De afwegingen die de operationele medewerkers op locatie maken en de problemen die zij oplossen, zijn niet te vertalen in cijfermatige uitkomsten die het management en het Ministerie beoordeelt. Voor de prestatie-indicatoren voor ProRail van het jaar 2017, zie bijlage 6.

### **3.2.2. Succesvol gezamenlijk incidenten afhandelen**

Wat als een succesvolle prestatie kan worden gezien bij een gezamenlijke prestatie in de publieke sector kent verschillende definities. De volgende definities zijn alle toegespitst op de bouwsector. Een project waarbij meerdere partijen betrokken zijn is volgens Phua (2014) succesvol indien het project 'een combinatie van budget, tijd en technische specificaties weet te verenigen'. Een ander onderzoek koppelt een succesvolle prestatie aan 'het voldoen aan de verwachtingen van de betrokkenen, die mogelijk de eigenaar, de planner, de ingenieur of de aannemer kunnen zijn' (Savindo et al, 1992). Munns en Bjeirmi (1996) stellen dat een project succesvol is wanneer er 'specifieke doelstellingen behaald zijn, wanneer er concrete start- en einddata gedefinieerd zijn en deze worden volbracht binnen de gestelde periode in overeenstemming met een reeks specificaties'. Tot slot menen Nguyen et al. (2004) dat een bouwproject succesvol is wanneer deze op tijd wordt opgeleverd, binnen het budget, in overeenstemming is met specificaties en tot slot naar tevredenheid van de stakeholders is.

Wanneer we dit toespitsen op het afhandelen van incidenten op het spoor zijn belangrijke aspecten uit de bovengenoemde definities: binnen een bepaald tijdsbestek, naar tevredenheid van alle stakeholders, aan de verwachtingen van de betrokkenen voldoen en in overeenstemming met de geldende procedures. Het tijdsbestek dat gehanteerd wordt en de specificaties die bij de afhandeling komen kijken, zullen verschillend zijn per incident. De tevredenheid en de verwachtingen van de stakeholders zullen beïnvloed zijn door verschillende factoren en deze zullen ook situatieafhankelijk zijn.

## Hoofdstuk 4: Methodologie

In dit hoofdstuk zal de toegepaste methodiek in dit onderzoek besproken en verantwoord worden. Het onderzoek is zowel *beschrijvend* (deelvragen 1, 2, 3), *verklarend* (deelvraag 4) als *ontwerpend* (deelvraag 5) van aard. De keuze voor kwalitatief onderzoek zal worden toegelicht, waarna de onderzoeksdesign, de operationalisatie, de keuze van respondenten en de kwaliteitscriteria aan bod zullen komen.

### 4.1. Onderzoeksdesign

In dit onderzoek zal er gekeken worden naar het verklaren van individuele oordelen van frontlijnwerkers over de afhandeling van een incident op het spoor en naar het verbeteren van een gedeeld oordeelvormingsproces. Aan de hand van de verzamelde data zullen de verschillende oordelen van de frontlijnwerkers in kaart worden gebracht. Ten eerste zullen documenten geanalyseerd worden. Hierbij moet gedacht worden aan documentatie over de evaluatie van een incident van de MKS en documentatie over evaluatie van andere stakeholders. Vervolgens zal er data worden verzameld in interviews met verschillende operationele medewerkers die betrokken zijn geweest bij de afhandeling van een casusincident. Deze informatie zal dienen als fundament voor de inhoud van de leertafel bijeenkomst, waarin gepoogd zal worden een gezamenlijke, alternatieve manier van prestatiemeting te bewerkstelligen, waarin het gedeelde oordeel van de verschillende betrokken actoren wordt meegenomen.

De opzet van dit onderzoek kan tweeledig gezien worden. Enerzijds is de hoofdvraag verklarend van aard, maar anderzijds wordt er door middel van de leertafel ook een exploratieve twist (Bryman, 2012: 51-52) aan het onderzoek gegeven. De meerwaarde van de exploratieve twist is dat ook de empirische bevindingen van de frontlijnwerkers worden opgenomen in het gedeelde oordeel over de gezamenlijke prestatie. Het gedeelde oordeel is zodoende niet alleen gestoeld op de prestatie-indicatoren van de verschillende organisaties, maar ook op de 'doelen en middelen' die er in de praktijk echt toe doen.

#### 4.1.1 Keuze kwalitatief onderzoek

Bij kwalitatief onderzoek draait het om woorden, in tegenstelling tot cijfers (Bryman, 2012: 380). Er is bij dit onderzoek gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode, omdat er tijdens interviews doorgevraagd kan worden en zo een goed beeld wordt geschetst van de verschillende belangen die spelen bij de afhandeling van treinincidenten. In de interactie tussen de verschillende betrokken frontlijnwerkers komen die belangen naar voren. Gezien het feit dat er geen richtlijnen bestaan over welke criteria van afhandeling voorrang hebben, is het interessant de frontlijnwerkers eerst individueel te bevragen naar hun oordeel over de gezamenlijk geleverde prestatie op 13 maart. Dit zal gedaan worden door in te gaan op hun dagelijkse werkzaamheden, ervaringen en verantwoordelijkheden (Van Thiel, 2007) om een goed beeld te krijgen van het afhandelingsproces in het algemeen en de situatie van het casusincident.

In dit onderzoek zal er worden gewerkt met een single-casestudie (Bryman, 2012: 67). De methodologische verantwoording voor het doen van een casestudy is volgens Yin (2003) om twee redenen passend bij dit onderzoek. Ten eerste worden middels deze vorm van onderzoek het 'hoe' en het 'waarom' van het onderzoeksobject beantwoord. Dat is in dit onderzoek relevant, omdat er wordt gekeken naar *hoe* de frontlijnwerkers hebben geoordeeld over het casusincident (deelvraag 2 en 3), met andere woorden wat het individuele oordeel en het gedeelde oordeel van de frontlijnwerkers was en *waarom* zij zo hebben geoordeeld (deelvraag 4), met andere woorden hoe de individuele oordelen en het gedeelde oordeel verklaard kunnen worden. Ten tweede voldoet het onderzoek aan de door Yin gestelde voorwaarden voor een casestudie: het is niet een onderzoek dat de gedragingen van individuen nagaat, maar de oordelen van individuen verklaart

(en poogt te verbeteren) en het onderzoek en de daaruit voortkomende dataverzameling is gebaseerd op een recente gebeurtenis.

### *Interviews*

Er is in dit onderzoek gekozen voor semigestructureerde interviews (Bryman, 2012: 439). Op deze manier wordt naast het behandelen van specifieke onderwerpen, ruimte wordt gelaten voor de respondenten om zelf zaken aan te dragen. Ook zal er gebruik worden gemaakt van *sensitizing concepts* (Hoonard, 1997). Dit is een manier om het interview in te gaan en naar de data verzameling te kijken. De reden hiervoor is dat de respondent hierdoor vrijer kan spreken en het gesprek minder wordt gestuurd. De empirische werkelijkheid komt op deze wijze beter tot zijn recht.

In de interviews zullen de respondenten bevraagd worden over hun verwachtingen en belangen bij de afhandeling van het casusincident om zo hun oordeel over de afhandeling ervan te kunnen verklaren. Factoren die het oordeelsvormingsproces van de frontlijnwerkers beïnvloeden en de wijze van evaluatie van het incident zullen ook aan bod komen in de gesprekken. Is het zo dat als de verwachtingen van een operationele medewerker niet uitkomen, dit ook naar de andere betrokkenen wordt geuit? Zou er gesproken kunnen worden van een succesvolle prestatie in de ogen van alle betrokken operationele medewerkers?

De data uit de interviews zal de basis vormen voor de te bespreken onderwerpen tijdens de leertafel. De interviews zullen worden opgenomen en de geluidsopnamen zullen getranscribeerd worden. Tijdens de fase van analyse zullen de transcripties worden voorzien van codes in het programma NVivo, waardoor de antwoorden van de respondenten met elkaar vergeleken kunnen worden (Van Thiel, 2007). De inhoud van de leertafel zal ook mede worden bepaald aan de hand van knelpunten in het afhandelingsproces die naar voren komen in de interviews.

### *Documentanalyse*

Bij een document analyse zal er worden gekeken naar documenten van de MKS over de afhandeling van het beschreven incident. Daarnaast zullen er documenten geanalyseerd worden over de evaluatie van het incident door de verschillende betrokken stakeholders.

Geanalyseerde documenten:

- OPOZ - Quick scan K1-incident 20170313 te Schiphol als gevolg van een automatische brandmelding (vals alarm)
- Incident analyserapport logistieke afhandeling (n.a.v. Evaluatievraag)
- Tijdlijn Automatische brandmelding Schipholtunnel, 13-03-2017
- Klanthinder Rapportage; 170313 Asra-Shl brandmelding (NS Reisregie)
- Meldingskaart incident 80882066 met omschrijving: 'Shl: Nooduitgang 1 km 12.2 brandmelding' (VolkerRail)

Daarnaast zullen ook de *Beheerconcessie 2015-2025* en het Handboek Incidentenmanagement Rail onder de loep worden genomen. Van het motorkapoverleg tussen de betrokken operationele medewerkers op 13 maart, het zogeheten Schiphol Team Plaats Incident (STPI) bestaat geen documentatie.

### *Leertafel*

Een andere wijze van dataverzameling die in dit onderzoek zal worden toegepast is een focusgroep, die in dit onderzoek een *leertafel* zal worden genoemd. Deze zal worden opgebouwd uit twee delen, namelijk het invullen van een radardiagram en een inhoudelijk blok, waarbij een knelpunt zal worden besproken dat naar voren is gekomen tijdens de interviews. Tijdens de leertafel worden verschillende actoren, respondenten, gezamenlijk bevraagd over een duidelijk gedefinieerd onderwerp, waarbij de nadruk ligt op interactie tussen de groep met als wenselijk resultaat gezamenlijke betekenisvorming (Bryman, 2012: 712). De actoren die betrokken zijn bij

de afhandeling van incidenten rond de Schipholspoortunnel zullen met elkaar aan tafel zitten zodat de verschillende belangen in kaart kunnen worden gebracht. Hierbij zal hen worden gevraagd wat zij als belangrijke criteria in een afhandelingsproces zien en zal worden gepoogd hierover consensus te bereiken. Het is de ambitie om gezamenlijk tot een gedeeld oordeel te komen om zo de oordeelsvorming van operationele medewerkers niet alleen te kunnen verklaren, maar ook te kunnen verbeteren. Een interpretatieve focus (Bryman, 2012: 712) staat centraal tijdens de leertafel bijeenkomst. De aanwezigen discussiëren met elkaar over de belangen die centraal staan tijdens de afhandeling, die intersubjectief zijn. De verschillende interpretaties en bevindingen van de frontlijnwerkers neem ik als onderzoeker mee en zullen worden gepresenteerd in het resultatenhoofdstuk (*hoofdstuk 5*). Het thema van het inhoudelijke blok is 'toegang tot de incidentlocatie'. Uit de interviews bleek dat dit een knelpunt vormde in het afhandelingsproces. Het thema moest aan een aantal criteria voldoen. Ten eerste moest het onderwerp niet alleen van toepassing zijn geweest of een mogelijk knelpunt hebben gevormd bij het incident van de casus, maar moest deze ook breder getrokken kunnen worden. Ten tweede moest het onderwerp niet alleen betrekking hebben op de partners uit de spoorse sector, maar moesten ook andere diensten (politie, brandweer, monteur) ermee in aanraking zijn gekomen. Tot slot was het ook van belang dat de keuze voor de inhoud van de blokken niet terug te leiden was naar de uitspraken van een van de respondenten. Een veilige ruimte, waarin alle deelnemers vrij en openlijk met elkaar konden spreken is van belang om de bijeenkomst zo geslaagd mogelijk te kunnen laten verlopen. Deelnemers moeten zich daarom niet in het nauw gedreven voelen. Het was de verantwoordelijkheid van de gespreksleiders om de veilige sfeer te waarborgen en de betrokkenen te wijzen op het feit dat hen wordt gevraagd naar hun professionele oordeel over de afhandeling van het incident uit de casus en niet naar hun persoonlijke mening.

Tijdens de voorbereiding van de leertafel door twee beleidsmedewerkers van ProRail ICB en een consultant van USBO Advies en ikzelf is gekozen voor dit onderwerp, omdat een goede toegang tot de incidentlocatie van belang is bij iedere afhandeling in iedere regio en omdat alle aanwezigen over dit onderwerp mee zouden kunnen praten. Zij hebben hier ten slotte allen baat bij. Het doel van de voorbereiding was om een beeld te krijgen van de aanleiding van het onderzoek voor de consultant, de input uit de interviews te verwerken in het thema en de focus van de leertafel en het programma van de bijeenkomst op te stellen.

Het programma van de leertafel zag er als volgt uit:

1	Opening van de leertafel door twee gespreksleiders
2	Benoemen van de afhandelingscriteria voor het radardiagram
3	Presentatie van de chronologie op 13 maart
4	Inhoudelijk blok: toegang tot incidentlocatie
5	Scoren van de opgestelde afhandelingscriteria voor het incident van 13 maart
6	Reflectie

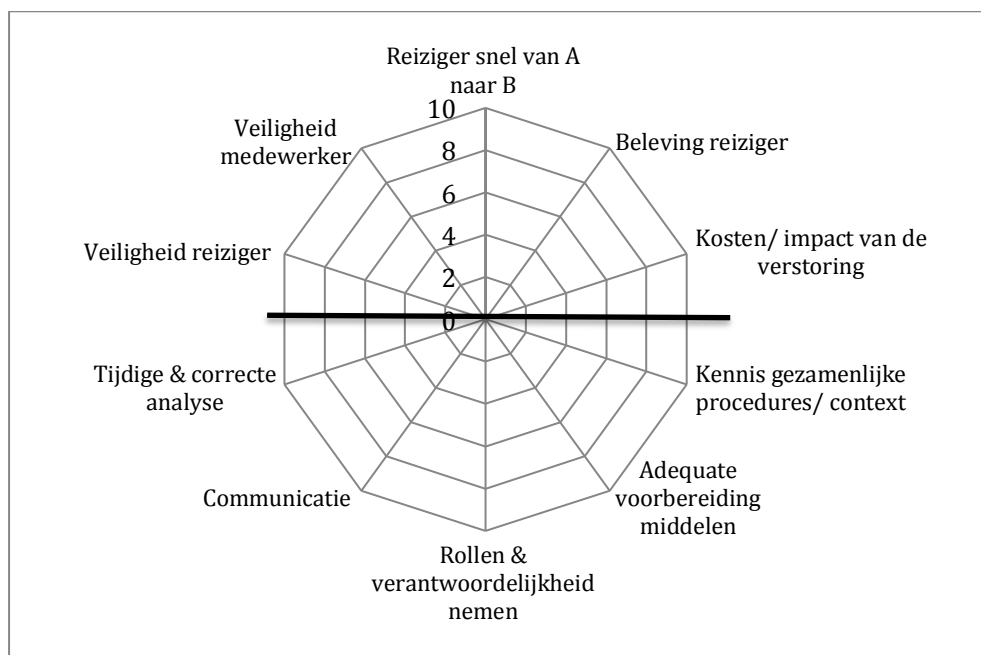
Er werd gekozen voor twee gespreksleiders: een beleidsmedewerker ICB van ProRail en een consultant van USBO Advies. De reden dat er niet werd gekozen voor één gespreksleider was dat beiden iets toevoegden aan de bijeenkomst. De medewerker van ProRail beschikte over inhoudelijke kennis, terwijl de consultant van USBO Advies verstand en ervaring had met de gesprekstechniek. Tot slot zorgde de aanwezigheid van een consultant als gespreksleider ervoor dat de bijeenkomst geen 'ProRail-stempel' had, wat wenselijk is omdat de afhandeling van treinincidenten moet worden gezien als een gezamenlijke prestatie, waarin niet één van de partijen dominant is, indien dit niet noodzakelijk is.

Het doel van de leertafel is om gezamenlijk te leren van het casusincident en zo toekomstige prestaties verbeteren. Daarnaast is het de ambitie om een alternatieve wijze van oordeelsvorming bij de stakeholders teweeg te brengen. Dit zou bereikt kunnen worden door de verschillende

waarden en belangen van de stakeholders te verzamelen en hierover een discussie te starten. Doel van deze discussie is om de stakeholders gezamenlijk tot een prioritering te laten komen van criteria van afhandeling die tijdens in de operatie relevant zijn. Belangrijk is het wel om te beseffen dat de belangen afhankelijk zijn van het type incident. Tot slot zou de leertafel het meest doeltreffend zijn als de respondenten van de interviews die op operationeel niveau betrokken waren bij het incident, aanschuiven bij de leertafel.

De gespreksleiders hebben de aanwezigen na de opening verzocht de volgende vragen te beantwoorden: *Wanneer vinden we dat een incident goed is afgehandeld voor iedereen? Welke eisen en criteria zijn belangrijk voor iedereen?* Er werd hen gevraagd eerst drie criteria voor zichzelf op te schrijven, zodat ze daarna allen input hadden voor de gezamenlijke discussie.

Bij de voorbereiding van de leertafel was bedacht om een radardiagram op te stellen, waarbij op de assen belangrijke waarden bij de afhandeling van incidenten zouden komen te staan. In de discussie kwamen de operationele medewerkers echter met criteria die het bereiken van een hoger doel procesmatig ondersteunden of faciliteerden, dan met hogere doelen zelf. Die criteria om de hogere doelen te bereiken zijn daarom ‘middelen’ genoemd. De opzet van het diagram is bijgesteld, waarbij de assen onder de scheidingslijn de middelen vormen die nodig zijn om een goede gezamenlijke prestatie te leveren en de assen boven de scheidingslijn de hogere doelen vormen. Overigens is de volgorde van de criteria op de assen geen onderwerp van discussie geweest en is hier dus niet sprake van enige prioritering. De criteria zijn *random* op de assen geplaatst. Na de gezamenlijke bespreking van de middelen en doelen die nodig zijn voor het leveren van een ‘goede’ prestatie is het radardiagram er als volgt uit komen te zien:



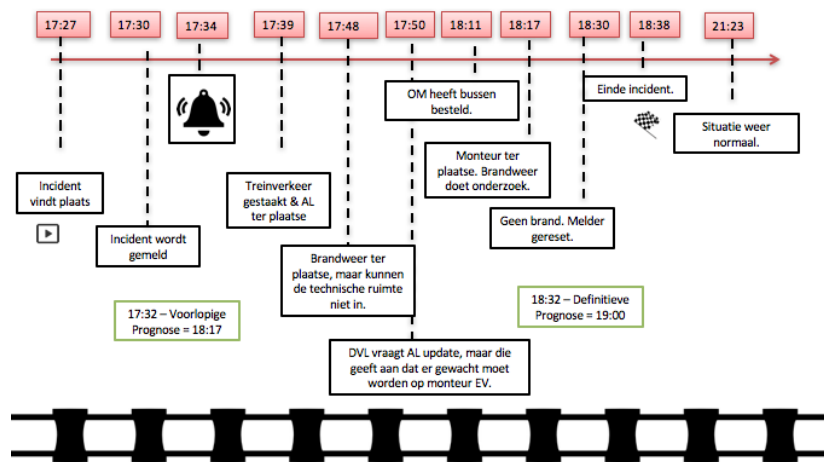
Afbeelding 1: Radardiagram leertafel (niet ingevuld)

Vervolgens werd het onderwerp ‘criteria waaraan een goede afhandeling zou moeten voldoen’ geparkeerd en werd het inhoudelijke blok besproken (*hoofdstuk 5.2*).

Nadat de aanwezigen gezamenlijk de afhandelingscriteria bij een incident hadden geformuleerd (*programmapunt 2*), werd hen de onderstaande dia voorgelegd. De chronologie was opgesteld aan de hand van de meldkaart in Spoorweb.



## Chronologie 13/03



Afbeelding 2: Chronologie incident 13 maart 2017

Na een presentatie van de tijdlijn, was er ruimte voor de frontlijnwerkers om hier commentaar op te leveren. Een van de respondenten (R1) merkte op dat zijn aanrijdtijd door een samenkomst van omstandigheden korter was geweest dan normaal. De respondent was voor alarmering door zijn eigen meldkamer ter plaatse gegaan, toen een andere stakeholder gealarmeerd werd door zijn meldkamer.

Aan het eind van de bijeenkomst werd de aanwezigen gevraagd het incident van 13 maart te scoren op de eerder bedachte criteria door de volgende vraag te beantwoorden: *In hoeverre is gegeven de situatie het maximale behaald?*

De bevindingen die naar voren komen uit de leertafel bijeenkomst, zullen worden gepresenteerd in het tweede deel van het resultatenhoofdstuk (*hoofdstuk 5.2*).

### 4.2 Operationalisatie

Op basis van de bovengenoemde informatie is het volgende analysekader tot stand gekomen om de hoofdvraag van dit onderzoek te kunnen beantwoorden. Om iets te kunnen zeggen over een gedeeld oordeel door de betrokkenen op 13 maart is het van belang om eerst in kaart te brengen welke frontlijnwerkers betrokken waren bij de afhandeling van het casusincident, wat hun functie inhoudt en wat hun taken waren bij de afhandeling.

Ten tweede zal er naar factoren worden gekeken waarvan in de theorie gezegd wordt dat ze de oordeelsvorming beïnvloeden en zal er worden nagegaan of dit in de praktijk ook het geval was om zo de verschillende oordelen te kunnen verklaren. Het afhandelen van treinincidenten is een multidisciplinaire taak, waarbij er veel interactie plaatsvindt tussen de verschillende betrokken partijen. Aan de interactie, met andere woorden het gezamenlijk afhandelen, koppelen de frontlijnwerkers een oordeel. In de onderstaande operationalisatie komt het raamwerk van de Koning et al. (2011) samen met de concepten uit de publieke verantwoordingstheorie.

### *Contextuele kenmerken*

Factoren	In de praktijk
Taakcomplexiteit	De taakcomplexiteit neemt toe door: de duur van de taak, de hoeveelheid mensen die betrokken zijn bij het uitvoeren van de taak De taakcomplexiteit neemt af door: eerdere uitvoering van de taak
Tijdsdruk	Waarneembaar aan de wijze van communicatie, contractueel vastgelegde aanrijdtijd
Impact	Klanthinder, regio, ernst, tijdstip

Tabel 3: Beïnvloedingsfactoren - contextuele kenmerken

### *Teamkenmerken*

Factoren	In de praktijk
Teamdiversiteit	Leeftijd, sekse, etnische achtergrond, opleiding
Teamvolwassenheid	Mate waarin de groep op elkaar was ingespeeld, hoe goed ze elkaar kennen
Vertrouwen	Eerdere samenwerking, goede ervaringen met een partij
Leiderschap	Welke OvD nam de leiding op zich, welke OvD was verantwoordelijk is welk deel van het afhandelingsproces
Verschillende belangen	Belang van de ene partij komt niet overeen met het belang van de andere partij
Expertise en jargon	Opleiding, misverstanden vanwege het gebruik van jargon

Tabel 4: Beïnvloedingsfactoren - Team kenmerken

### *Individuele- en groepsprocessen in een team*

Factoren	In de praktijk
Aandacht	Aandacht voor een bepaald aspect van de afhandeling
Interpretatie	Bestaan van verschillende beelden over de afhandeling
Vooroordelen en stereotypen	Uiten van meningen over partij voor ontmoeting
Wij – zij denken	Identificeren met een bepaalde groep, merkbare splitsing in de groep van partners
Groepsdenken en investering	Investeren in samenwerking, samen opleiding volgen, samenkomen om dag te bespreken, gezamenlijk naar oplossingen zoeken
Dominantie	Verhoudingen binnen eigen partij, verhoudingen tussen alle betrokkenen
Conflicterende verwachtingen	Verwachtingen van de ene partij over het proces van afhandelen komen niet overeen met verwachtingen van de ander; niet op de hoogte zijn van elkaars werkwijzen/ procedures/ takenpakket.
Negativisme	Negatieve houding van frontlijnwerker, weinig inzet en weinig initiatief tonen
Blame games	Schuld afschuiven op andere partij, een andere partij iets verwijten

Tabel 5: Beïnvloedingsfactoren – Individuele- en groepsprocessen in een team

### *Basisvormen oordeelsvorming*

Ten derde zal er gekeken worden naar de vormen van oordeelsvorming die de frontlijnwerkers hebben ervaren. Deze vorm is afhankelijk van een drietal factoren, te weten: tijdsdruk, herkenbaarheid en impact. In de tabel hieronder worden de basisvormen van oordeelsvorming weergegeven en de bijbehorende kenmerken.



<i>Basisvormen van oordeelsvorming</i>	<i>Kenmerken van het oordeel</i>
Reactief	Tijdsdruk: zeer hoog Herkenbaarheid: hoog Impact: laag
Actief	Tijdsdruk: hoog Herkenbaarheid: matig Impact: hoog
Proactief	Tijdsdruk: hoog Herkenbaarheid: laag Impact: matig

Tabel 6: Basisvormen oordeelsvorming

In de tabel hieronder wordt weergegeven hoe deze factor in de praktijk ervaren kan worden.

<i>Factoren</i>	<i>In de praktijk</i>
Tijdsdruk	Contractueel opgenomen, communicatie met anderen, intonatie
Herkenbaarheid	Aantal keer dat incident zich eerder voor heeft gedaan en dat de frontlijnwerker betrokken was
Impact	Impact van de verstoring op de werkzaamheden van de frontlijnwerkers

Tabel 7: Indicatoren basisvormen oordeelsvorming

#### *Oordeelsvormingsprocedure*

Het oordeelsvormingsproces vindt plaats in een reeks fases die inzichtelijk zijn gemaakt in de BOB-cyclus. In de tabel hieronder worden de processen weergegeven met daarnaast de bijbehorende kenmerken.

<i>Proces</i>	<i>In de praktijk</i>
Beeldvorming	Wijze van alarmering, delen van informatie door partijen
Oordeelsvorming	Oordeel vormen over de situatie, oordeel vormen over oplossingen/ alternatieven
Besluitvorming	Nemen van een concreet besluit

Tabel 8: Oordeelsvormingsprocedure

Tot slot zijn ook de concepten prestatie sturing, communicatie en evaluatie bevraagd tijdens de interviews, omdat uit de theorie is gebleken dat deze nauw verbonden zijn met oordeelsvorming.

*Prestatiesturing* - Hoewel prestatie sturing grotendeels wordt ervaren door leidinggevenden van frontlijnwerkers, kan het wel een rol spelen in de oordeelsvorming van frontlijnwerkers in de taak die zij vanuit het management meekrijgen. Dit kan zich bijvoorbeeld uiten in het ervaren van druk of het hebben van hoge verwachtingen.

*Evaluatie* - Om tot een succesvolle wijze tot het vormen van een gedeeld oordeel te komen, is het van belang om gezamenlijk te evalueren. In de interviews worden de respondenten gevraagd of zij hebben deelgenomen aan een evaluatie, of deze alleen voor intern gebruik was of dat deze plaatsvond in samenwerking met meerdere partijen en of zij de meerwaarde zouden zien van een gezamenlijke evaluatie op regelmatige basis.

*Communicatie* - De communicatie tussen de frontlijnwerkers tijdens de afhandeling zal ook worden onderzocht in de interviews. Dit zal worden gedaan door de respondent te bevragen naar degenen met wie de desbetreffende persoon contact heeft gehad tijdens de afhandeling, het

individuele oordeel over de informatiestroom wordt besproken en tot slot zal het individuele oordeel over de wijze van communicatie op 13 maart aan bod komen.

### 4.3. Respondenten

Voor dit onderzoek zijn er gesprekken gevoerd met verschillende betrokken partijen bij het incident van 13 maart 2017. Dit betreffen zowel spoorse partijen (ProRail Incidentenbestrijding, Verkeersleiding, etc.) als niet-spoorse partijen als de brandweer, de Koninklijke Marechaussee en de aannemer. Alle respondenten hebben vanuit hun eigen perspectief en beleving teruggekeken op de afhandeling van het incident. Om een vergelijking tussen de partijen (gedeeltelijk) mogelijk te maken is er gesproken met vergelijkbare functies bij ProRail, de KMar en de brandweer (de OvD's). Ook is er gesproken met twee partijen die niet direct betrokken waren bij de afhandeling van het incident van 13 maart, maar soms wel een rol spelen in het afhandelingsproces. Dit waren de gemeente Haarlemmermeer, die betrokken wordt bij een incident op het moment dat er een GRIP aan een incident wordt gehangen, en de reizigersvereniging Rover. Aangezien het doel van dit onderzoek niet alleen het verklaren van het individuele oordeel van de betrokkenen op 13 maart is, maar ook beoogd wordt een gedeeld oordeel tot stand te laten komen bij andere type incidenten in andere regio's, is ook met de bovengenoemde partijen gesproken. Het respondentenschema is te vinden in bijlage 2.1.

Aan de leertafel bijeenkomst hebben in totaal 5 personen deelgenomen. In de voorbereidende fase van de leertafel is wederom contact opgenomen met de frontlijnwerkers die geïnterviewd zijn en die in de operatie het dichtst bij het vuur zaten. Wegens vakanties, ziekte en onderbezetting konden enkele partijen helaas niet aanwezig zijn. Om het evenwicht aan tafel te bewaren, mocht van alle partijen één deelnemer aan tafel plaatsnemen. Anderen werd verzocht om als toeschouwer plaats te nemen. De medewerker van de Airport Medical Services was niet betrokken bij de afhandeling van het incident op 13 maart, maar was 23 augustus aanwezig op Post Slooten en besloot de bijeenkomst bij te wonen. Gezien de wens bredere lessen uit de leertafel te kunnen trekken, werd het perspectief van medisch personeel ook zeer nuttig bevonden. Van de vijf deelnemers aan de tafel hadden drie mensen eerder hun medewerking verleend aan een interview. In bijlage 2.2 wordt een tabel weergegeven met de aanwezigen bij de leertafel op 23 augustus 2017.

### 4.4. Kwaliteitscriteria: betrouwbaarheid en validiteit

Betrouwbaarheid en validiteit zijn belangrijke criteria in ieder wetenschappelijk onderzoek (Bryman, 2012).

#### *Betrouwbaarheid*

De betrouwbaarheid van een onderzoek 'betreft de mate waarin de resultaten ervan herhaalbaar zijn' (Bryman, 2012: 46). De betrouwbaarheid van dit onderzoek zal op twee manieren worden gewaarborgd. Ten eerste zullen de interviews met toestemming van de respondenten worden opgenomen en vervolgens woord voor woord worden getranscribeerd. Omdat er in dit onderzoek data is verzameld middels semigestructureerde interviews, waarbij er ook gebruik is gemaakt van *sentizing concepts*, zijn de interviews verschillend verlopen en is er afgeweken van de volgorde van de vragenlijst. Om de betrouwbaarheid te waarborgen is de vragenlijst er tijdens de interviews altijd naast gehouden en werden onderwerpen afgevinkt nadat deze in het gesprek aan bod waren gekomen. Wanneer de respondent te bondige antwoorden gaf, werd er doorgevraagd om de data zo volledig mogelijk te laten zijn (Van Thiel, 2007).

Ook zal de betrouwbaarheid bevorderd worden door gebruik te maken van *triangulatie*. De geldigheid van de dataverzameling wordt gewaarborgd door gebruik te maken van verschillende databronnen (Van Thiel, 2007). In dit onderzoek zal de data verzameld worden door documentanalyses, interviews en een focusgroep.

### *Validiteit*

De validiteit van dit onderzoek is zichtbaar door de combinatie van verschillende bronnen (Bryman, 2012). Zo zullen er in dit onderzoek verschillende documenten worden geanalyseerd, zullen er meerdere interviews worden afgenomen en zal er een focusgroep plaatsvinden.

Van Thiel (2007) onderscheidt twee soorten validiteit, te weten interne validiteit en externe validiteit. Bij interne validiteit gaat het om de geldigheid van het onderzoek, met andere woorden of de onderzoeker daadwerkelijk heeft gemeten wat hij wilde meten. Hier is in dit onderzoek voor gezorgd door steeds terug te gaan naar de kern van de centrale vraag en wederom in contact op te nemen met respondenten wanneer het beeld over hun rol nog niet volledig was. Bij externe validiteit gaat het om de generaliseerbaarheid van het onderzoek. De generaliseerbaarheid van dit onderzoek is lastig, omdat ieder treinincident verschillend is en de aard van het incident zal ook de verschillende betrokken partijen bepalen.

## **4.5. Casus-selectie**

Het incident op 13 maart 2017 in de Schipholspoortunnel werd gekozen als casus voor dit onderzoek. De hierbij betrokken frontlijnwerkers worden bevraagd naar hun individuele oordeel over de afhandeling van het desbetreffende incident in de interviews en middels een leertafel wordt het gedeelde oordeel inzichtelijk gemaakt.

Er zijn drie redenen waarom er voor dit incident is gekozen. Ten eerste heeft een incident in de regio Schiphol meestal veel impact (zie 2.1.2.). Het is een heikel punt in het spoorwegennet en wanneer het treinverkeer er enige tijd gestaakt wordt raakt dit vele reizigers. De klantenhinder wordt meestal op het hoogste niveau geschaald (niveau 1) en incidenten zijn meestal op Nu.nl te vinden. Ten tweede zijn er bij de afhandeling van een incident in de Schipholtunnel vele frontlijnwerkers van verschillende partijen aanwezig, die naar verwachting allen een ander oordeelsvormingsproces zullen doorlopen. Dit geldt ook voor de afhandeling van incidenten in andere regio's in Nederland. Tot slot hebben de betrokken frontlijnwerkers allen andere belangen en andere verwachtingen tijdens de afhandeling van een incident, hetgeen ook interessant zal zijn om te onderzoeken. Ook dit argument is toepasbaar op de afhandeling van incidenten in andere regio's in Nederland.

Samenvattend is het incident van 13 maart 2017 als casus genomen, omdat dit incident op een impactvolle locatie gebeurde, er veel partijen bij betrokken waren met verschillende belangen en verwachtingen en dit incident relevant was door de hoge frequentie van dit type incident op Schiphol. Desalniettemin zullen de conclusies en aanbevelingen die volgen uit dit onderzoek, toepasbaar zijn op andere soorten incidenten en op incidenten in andere regio's in Nederland. Naar verwachting zullen de afhandelingscriteria die het oordeel van de betrokkenen op 13 maart hebben bepaald, niet veel verschillen van de afhandelingscriteria die frontlijnwerkers in andere regio's wensen te vervullen.

### *Casusbeschrijving*

De Schipholtunnel is een 5800 meter lange tunnel die loopt van Hoofddorp tot aan Amsterdam via de luchthaven Schiphol. De tunnel bestaat uit twee buizen, met elk twee sporen. Er rijden per uur gemiddeld 54 treinen door de tunnel. Dagelijks maken 130.000 mensen gebruik van de tunnel. Wanneer deze tijdelijk niet beschikbaar is, heeft dit dus impact op duizenden reizigers (ProRail, 2013). Doordat de tunnel erg lang is, zijn de veiligheidseisen erg streng. Jaarlijks worden er gemiddeld vijftien brandmeldingen gemeld in de Schipholtunnel. In 90 procent van de gevallen is dit loos alarm (ProRail, 2013), maar kan het bijvoorbeeld zo zijn dat er door het hard afremmen van de trein stof is opgewaaid of rookontwikkeling is ontstaan, waardoor het alarm afgaat.

Op maandag 13 maart 2017 geeft om 17.27 uur een automatische brandmelder in een technische ruimte in de Schipholspoortunnel een alarm af. De ruimte bevindt zich in het tunnelgedeelte tussen Amsterdam en Schiphol. In deze ruimte bevinden zich o.a. ook hoogspanningsinstallaties, waar alleen een bevoegde functionaris naar binnen kan. Hierdoor kunnen de OvD-Rail en de OvD-B niet inspecteren of het daadwerkelijk om een dreiging gaat of dat het een vals alarm is. Enkele minuten later wordt het treinverkeer via Schiphol gestaakt. Uiteindelijk duurt het langer dan de toegestane tijd (25 minuten) om de brandmelding te verifiëren en lopen de omliggende stations vol. Nadat de monteur is gearriveerd, stelt hij vast dat het om een vals alarm gaat. Het incident wordt om 18.38 weer afgemeld. Hierna wordt het treinverkeer weer opgestart. Van een normale situatie is sprake om 21:23.

Door het incident zijn in totaal 452 treinen geraakt (261 vertraagd, 9 omgeleid en 182 opgeheven). Deze werd daarom in de hoogste klasse van klanthinder geschaald (zie 2.1.2).

Er wordt tijdens de afhandeling van een incident gehandeld op basis van een treinincidentscenario. De aard van de treinincidenten<sup>8</sup> kan erg verschillend zijn. Om een gestandaardiseerde afwikkeling mogelijk te maken werkt ProRail met zogeheten *treinincidentscenario's* (TIS). Er zijn in totaal vijf typen scenario's met ieder vier gradaties van ernst, waardoor er in totaal 20 categorieën denkbaar zijn. Nadat de melding is binnengekomen, wordt het bijbehorende TIS vastgesteld door de MKS en wordt deze vervolgens gecommuniceerd naar de relevante stakeholders. Een TIS wordt bepaald aan de hand van de oorzaak van een incident. Het bovengenoemde incident werd gecategoriseerd als TIS 2.1. De kenmerken van dit scenario zijn weergegeven in bijlage 7.

---

<sup>8</sup> Treinincident = Een ongewenste gebeurtenis waarbij sprake is van versturende effecten op het railverkeerssysteem en/of op diensten van deelnemers aan het railverkeerssysteem, zodanig dat continuering in gevaar komt of reeds belemmerd is. Deze gebeurtenissen hebben direct dreigende of al opgetreden letsel/schade voor mens, dier, goederen en/of milieu tot gevolg (ProRail, 2016).

## DEEL III: RESULTATEN EN CONCLUSIE

In het derde deel van dit onderzoek worden eerst de resultaten van de interviews met de operationele medewerkers gepresenteerd in de vorm van verschillende fases in het afhandelingsproces. Vervolgens worden de bevindingen van de leertafel gepresenteerd. De conclusie, discussie en aanbevelingen sluiten het laatste deel van dit onderzoek af. De lessen die getrokken kunnen worden uit dit type incident hebben implicaties voor wat we in de toekomst moeten leren bij de gezamenlijke afhandeling van incidenten op het spoor. De conclusies en adviezen die uit dit rapport volgen beperken zich dus niet alleen tot incidenten met een brandmelding in de regio Schiphol, maar zijn toepasbaar in heel Nederland bij de afhandeling van elk type incident.

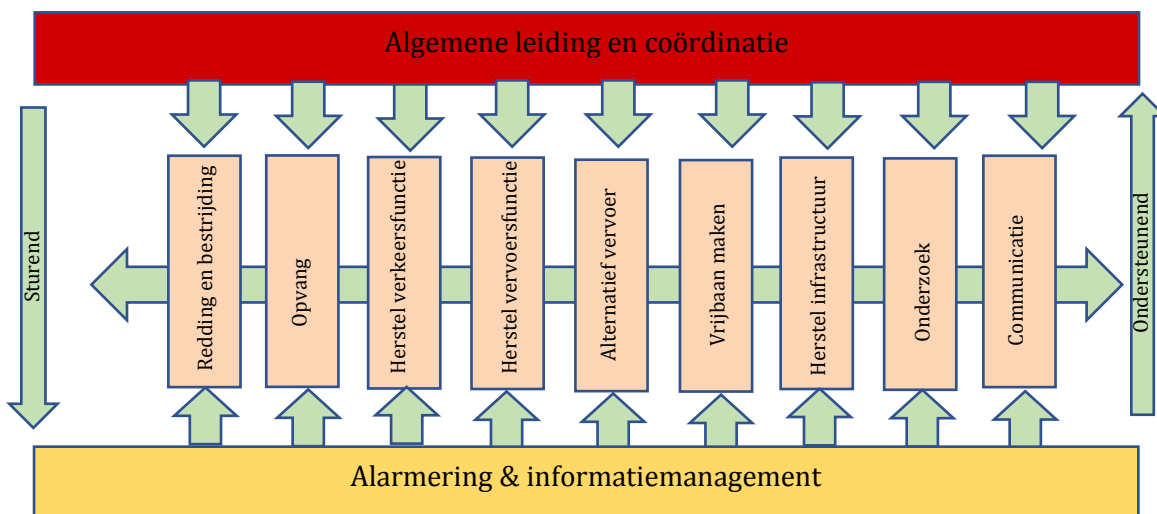
### Hoofdstuk 5: Resultaten

#### 5.1. Resultaten van de interviews met operationele medewerkers

In het Handboek Incidentenmanagement Rail (2016), gepubliceerd door ProRail, staan twaalf processen die doorlopen kunnen worden tijdens de afhandeling van een incident. Deze zijn opgesteld voor de betrokkenen uit de gehele spoorsector. De processen verlopen niet per se op chronologische volgorde, want kunnen soms ook (gedeeltelijk) simultaan plaatsvinden. De onderstaande processen worden in gang gezet op het moment dat de treindienstleider gealarmeerd wordt.

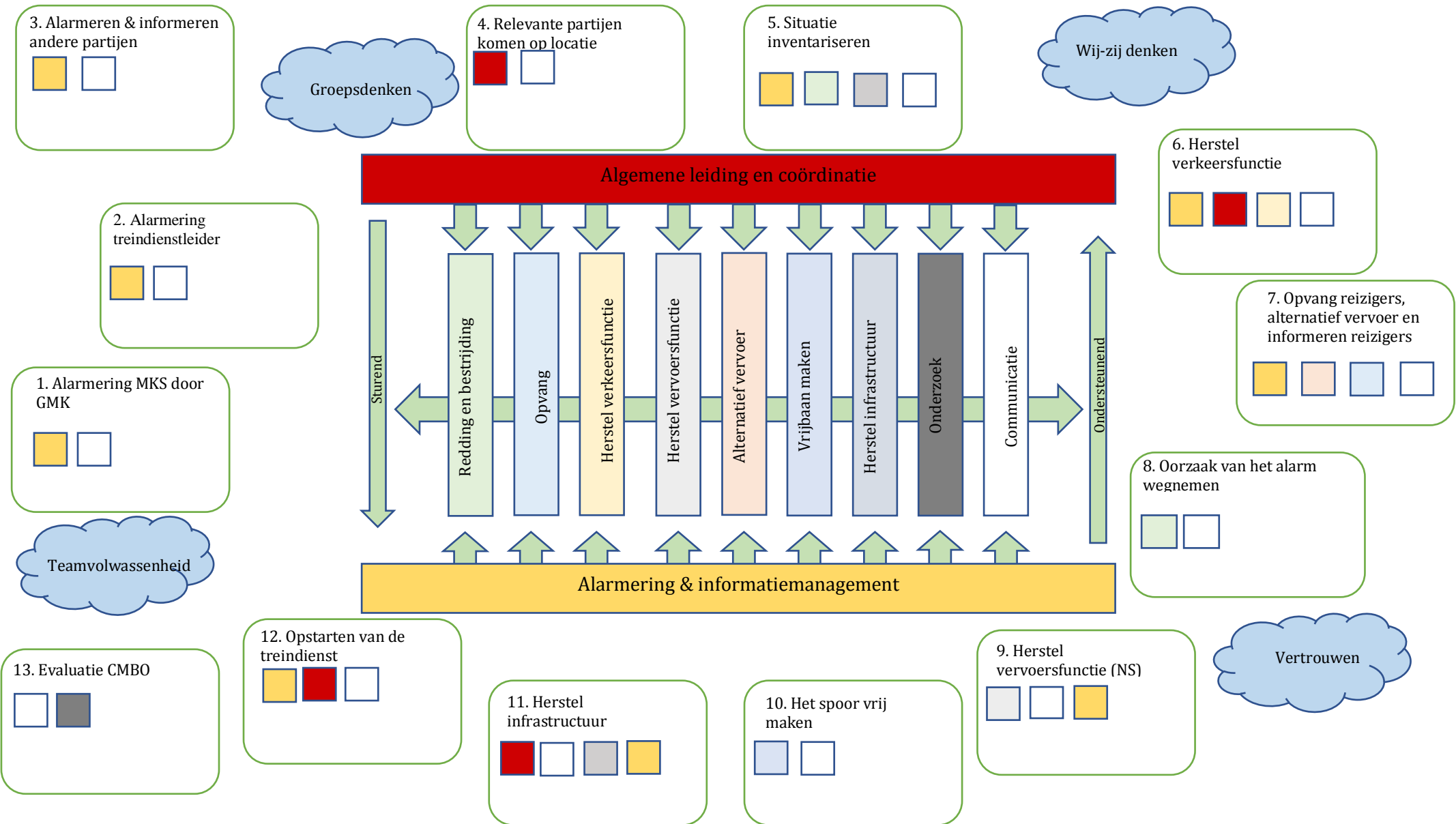
1. Algemene leiding en coördinatie	2. Alarmeren	3. Informatiemanagement	4. Redding en bestrijding
5. Opvang	6. Herstel verkeersfunctie	7. Herstel vervoersfunctie	8. Alternatief vervoer
9. Vrijbaan maken	10. Herstel infrastructuur	11. Communicatie	12. Onderzoek

Afbeelding 3: De twaalf processen bij de afhandeling van treinincidenten (ProRail, 2016)



Afbeelding 4: Samenhang tussen de twaalf processen bij de afhandeling van incidenten binnen de spoorsector (ProRail, 2016)

Zoals eerder vermeld, zijn niet alleen mensen uit de spoorsector betrokken bij de afhandeling van incidenten. In het casusincident waren als niet-spoorse partijen de politie, de brandweer en de monteur EV betrokken. Het hierboven weergegeven schema (*afbeelding 2*) zal worden aangepast, waarbij de fases van het afhandelingsproces op 13 maart zullen worden toegevoegd, waarin ook de niet-spoorse partijen betrokken worden. Deze fases zullen worden gekoppeld aan de in afbeelding 2 weergegeven processen uit het 'Handboek Incidentenmanagement Rail'. Aan de hand van kleuren wordt de onderlinge relatie tussen de fases en de processen inzichtelijk gemaakt.



Hieronder zullen de fases van de afhandeling van het incident op 13 maart, die aan de oorspronkelijke schema zijn toegevoegd, toegelicht worden en zullen de afhandelingsbarrières uit de praktijk gekoppeld worden aan theoretische concepten (*hoofdstuk 3*). Per paragraaf zal een uitleg worden gegeven van wat er gebeurde per 'kopje' in het tijdspad, wie betrokken waren en of en waar er sprake was van knelpunten en tegengestelde verwachtingen.

Ten eerste zijn er factoren, afkomstig uit het raamwerk van de Koning et al. (2011), die gedurende de gehele afhandeling aanwezig zijn en in alle hieronder genoemde fases van de afhandeling een rol spelen. Deze zijn daarom weergegeven als wolkjes, die zweven rondom het schema.

### *Vertrouwen*

Hoe beter mensen elkaar kennen, hoe groter het vertrouwen dat ze in elkaar hebben. Het vergt ook enige tijd voordat een basis van vertrouwen gecreëerd wordt. Om een controlerende sfeer te voorkomen is het echter wel van belang dat een zekere basis van vertrouwen aanwezig is om gezamenlijk een goede prestatie te kunnen leveren. R10 zag vertrouwen tussen de partners als een vanzelfsprekend iets. *'Moet je luisteren, ik zeg altijd: we komen allemaal van het goeie.'* Hiermee wilde de respondent aangeven dat de intentie van de frontlijnwerkers in het proces van interactie altijd goed is. Deze instelling vormt de basis voor een samenwerking waarin de stakeholders elkaar vertrouwen. Ook R9 kon dat beamen: *'smoelen bij stemmen horen is prettig'*. Het opbouwen van een vertrouwensband vraagt ook bereidheid van de betrokkenen, omdat een open houding jegens andere partijen een vereiste is.

Niet alleen andere betrokkenen kennen draagt bij aan het vertrouwen, maar ook vertrouwen in de expertise en kennis van de ander is van belang in het afhandelingsproces. Deze andere invulling van vertrouwen werd ook door een aantal respondenten aangehaald: *'Iedereen weet precies wat hij moet doen. En doet dat ook. Naar eer en geweten. En dat maakt ook ons werk, hoe dramatisch het ook is'* (R6). Een hoge mate van vertrouwen is ook gewenst vanwege het complexe werkveld, waar de frontlijnwerkers tijdens de afhandeling mee dealen. Tijd is nodig om grip te krijgen op de dynamische omgeving. Een respondent zei hierover: *'het heeft voor mij ook even geduurd voor ik alles door had, want iedereen werkt gewoon op automatisme en ervaring. En het was in het begin nog best wel lastig om gewoon grip te krijgen op wie doet wat en waarom'* (R8). Naast tijd om elkaar beter te leren kennen en om grip te krijgen op het complex werkveld, is daarom ook begrip nodig van de partners is een samenwerkingsverband om vertrouwen op te bouwen. Wanneer er tijd geïnvesteerd is, begrip voor elkaar is en de operationele medewerkers grip hebben op het complexe werkveld, neemt de nodige onderlinge vertrouwensband tussen de frontlijnwerkers in het afhandelingsproces toe.

### *Teamvolwassenheid*

Wanneer de partners goed op elkaar ingespeeld zijn en weten wat ze van elkaar kunnen verwachten, zal de afhandeling naar verwachting soepeler verlopen. Door de opgebouwde band, kunnen de partners dan ook meer van elkaar hebben. Investeren in andere stakeholders draagt bij aan ieders kennis over de taken van de ander, maar verhoogt ook ieders kennis over wat de partijen voor elkaar kunnen betekenen. Dit kan zeer waardevol zijn in het afhandelingsproces, omdat hier ter plaatse dan niet meer over gecommuniceerd hoeft te worden. Een respondent zei hierover: *'In sommige gevallen mag je best wel een beetje kortaf tegen elkaar zijn. En daarna zijn we allemaal weer aardig tegen elkaar en drinken we samen een biertje'*. Teamvolwassenheid wordt volgens R2 met name opgebouwd tijdens trainingen en cursussen, die de Ovd's samen volgen. Bijkomend feit van het samen leren, is dat de frontlijnwerkers op deze manier ook de kans hebben elkaar fysiek te ontmoeten, wat de basis vormt van goede samenwerking.

Ook R4, die een vergelijkbare functie vervuld als R2, zag veel nut in goed op elkaar ingespeelde partners. Zo werd gezegd: *'Dus wat ik altijd zeg: hoe vaker je elkaar tegenkomt, hoe beter en hoe makkelijker je een incident kan afhandelen'*. Dit kwam ook terug in interviews met operationele medewerkers met functies van een vergelijkbaar niveau.



Binnen de overheidshulpdiensten (ambulance, brandweer en politie) op Schiphol is het idee gepitcht om dagelijks een overleg plaats te laten vinden waar de OvD's van die drie partijen bij aansluiten. Dit overleg zou enerzijds dienen om de operatie van de komende 24 uur door te spreken, maar zou tevens de onderlinge relaties tussen de partijen versterken, hetgeen een positief effect heeft op de teamvolwassenheid van de groep frontlijnwerkers.

#### *Groepsdenken*

Groepsdenken houdt in dat een groep operationele medewerkers samen niet tot optimale besluiten kunnen komen, doordat ze worden beïnvloed door verschillende groepsprocessen. Het is dus een aspect dat de afhandeling niet bevordert. Uit de gevoerde gesprekken bleek dat de respondenten zich met name richten op hun eigen processen en hoe deze vorm krijgen in het totale afhandelingsproces, in plaats van te kijken naar hoe ze vanuit hun expertise bij kunnen dragen aan het grote geheel. Zo kaartte een van de respondenten aan dat hier soms sprake van was, omdat *'iedereen verantwoordelijk is gemaakt voor zijn eigen processen'* (R4), waardoor meedenken met anderen soms lastig is. Anderzijds hebben de respondenten uitgesproken dat ze wel verwachten dat de stakeholders in evaluatiegesprekken vanuit hun eigen perspectief meedenken en input leveren op de gezamenlijke prestatie. Een respondent zei te verwachten dat alle betrokkenen bij een CoPI, een multidisciplinair overleg tussen operationele medewerkers, meedenken tijdens het bespreken van de BOB-cyclus of bepaalde acties ook gevolgen zouden hebben voor andere partijen dan zichzelf (R14). Een cultuur waarin er vrijmoedig gesproken kan worden, draagt hieraan bij. Het loslaten van de ontwikkeling van een eigen proces omwille van de besluitvorming van de groep, vergt vertrouwen en teamvolwassenheid. Wanneer de verschillende groepsprocessen die voorkomen in de interactie tussen de frontlijnwerkers inzichtelijk worden gemaakt, kunnen de betrokkenen een manier ontwikkelen, waarop deze processen optimale besluitvorming niet in de weg staan. Daarnaast zei R14 het ook op prijs te stellen als partners meedenken vanuit het uitgangspunt van zelfredzaamheid: *'Dus als mensen zelf bij vrienden, kennissen of familie terecht kunnen, opgehaald kunnen worden. Doe dat dan gewoon. Wij gaan dan niet allemaal vervoer of overnachtingen regelen'*.

#### *Wij-zij denken*

De term wij-zij denken betekent dat er binnen een groep ketenpartners een scheiding zichtbaar is in gevoel van verbondenheid. De identiteit van een groep wordt bepaald, door de groep af te zetten tegen andere groepen. Door het gebruik van de woorden wij en zij, worden bepaalde groepen, in dit geval stakeholders in het afhandelingsproces, buitengesloten, terwijl dit niet met opzet hoeft te zijn. Hoewel dit niet gewenst is, komt wij-zij denken in de gehele afhandeling naar voren. In de interactie tussen de betrokkenen die verantwoordelijk zijn gesteld voor de afhandeling is er een splitsing zichtbaar in samenhangigheid, zo bleek uit de interviews. De frontlijnwerkers denken in verschillende groepen, in plaats van dat zij één grote groep vormen met alle stakeholders. De aanwezigheid van wij-zij denken belemmert de gezamenlijke prestatie enerzijds, omdat er een wijscultuur ontstaat. Bij het optreden van ongewenste situaties, wordt de schuld bij voorkeur buiten de eigen groep gehouden. Anderzijds houdt het de betrokkenen ook scherp, omdat hun focus op hun rol en verantwoordelijkheid scherper wordt om niet de dupe te worden van dit 'wijzen'.

De aanwezigheid van deze factor in het afhandelingsproces van het casusincident moet tweeledig worden opgevat. De eerste de wij-zij die naar voren kwam uit de gesprekken met respondenten is splitsing tussen spoorse partijen niet-spoorse partijen. Een respondent zei hierover: *'We hebben een aantal key spelers, met betrekking tot de luchthaven Schiphol. Daar zit die OvD-Rail momenteel nog niet bij'* (R5). Een andere respondent van een niet spoorse-partner stelde dat ProRail als 'private' partner toch enigszins wordt gezien als een 'vreemde eend' in de bijt tussen alle OvD's van de overheidshulpdiensten op Schiphol. De respondenten van de spoorse partijen geven aan deze afstand helemaal niet te ervaren. Een medewerker meende zelfs dat hij niet geloofde dat ProRail 'een ondergeschoven kind' is op Schiphol (R7).

Ten tweede is het wij-zij denken ook zichtbaar in de relatie tussen de spoorse partijen. Alle respondenten werkzaam bij spoorse partijen weten deze vorm van wij-zij denken aan de splitsing in de jaren '90. ProRail werd verantwoordelijk gesteld voor het beheer van het spoor en de NS werd een vervoerdersbedrijf. Een respondent gaf het volgende voorbeeld ter verduidelijking van de wijze waarop het gevoel van verbondenheid tussen de partijen in rap tempo verdwenen was (R1):

*'Op zondagavond waren we nog NS en op maandagochtend ging het uit elkaar. Maandagochtend hebben we een incidentje en het eerste wat ze zeggen is: Ja maar jullie moeten het regelen. Gisteren was het: 'We gaan het even oplossen samen' en nu is het: 'Jullie moeten het regelen'. En dat is wat er gebeurt. Het is dus allemaal wij en jullie.'*

Bovendien zet wij-zij denken tussen de stakeholders aan tot een kritischere blik over de verhoudingen binnen de groep. Stakeholders gaan hun eigen taken en verantwoordelijkheden sterker vergelijken met die van andere stakeholders en vormen zich zo een mening over de evenredigheid van de verdeling, zo bleek uit de interviews. Een van de respondenten, werkzaam bij een spoorse partij zei van mening te zijn dat de verhoudingen tussen de spoorse partijen soms niet helemaal gelijk zijn. Zo stelde degene dat wel veel zaken een ProRail aangelegenheid zijn en dat de NS soms slechts als uitvoerder optreedt (R8).

De onderstaande fases waren van toepassing tijdens de afhandeling van het incident op 13 maart 2017. Na een uitleg over de inhoud van de fase, worden de knelpunten besproken die aangekaart werden tijdens de interviews of die naar voren kwamen in evaluatiedocumenten.

## 1. Alarmering MKS door de Gemeenschappelijke Meldkamer (GMK) – brandweer

 WAT & WIE

Alarmering is altijd de eerste fase van een afhandelingsproces. Op 13 maart ging de brandmelder in Schipholspoortunnel af om 17:27. Om 17:34 werd vervolgens de MKS gealarmeerd door de meldkamer van de brandweer. De medewerkers van de MKS bellen met de gemeenschappelijke meldkamers van de brandweer, politie en ambulancediensten, die ingericht zijn per veiligheidsregio. Tevens communiceert en informeert de MKS telefonisch de treindienstleider en de OvD-Rail. Belangrijk hierbij is dat zaken niet dubbel interpreteerbaar worden overgebracht, omdat dit voor onnodige verwarring kan zorgen. De MKS heeft als taak in hun handelen geen oordeel over te brengen en de informatie ongekleurd door te sluisen. Ook vanuit de theorie blijkt dit belang, omdat multi-interpretabele informatie een negatief effect heeft op de duidelijkheid en zo het begrip van de betrokkenen, waardoor de daadkracht en efficiëntie van gehele operatie verslapt. De tijdsdruk in deze fase van de afhandeling is hoog, omdat het van belang is dat de partijen snel op de hoogte worden gebracht van de verstoring, aldus een van de respondenten (R9). Wel gaf dezelfde respondent aan dat de taakcomplexiteit niet wordt ervaren als hoog, omdat het afhandelen van incidenten de kern is van zijn dagelijkse bezigheden, waardoor er routinematig, maar wel alert gewerkt wordt.

De factor communicatie speelt in deze fase van afhandeling een zeer belangrijke rol, omdat de factor een groot effect heeft op het verdere verloop van de afhandeling. Miscommunicatie in het begin kan een olievlekeffect hebben, waardoor de gevolgen voor latere fasen hevig toenemen, met als gevolg dat de afhandeling van het incident moeizamer verloopt.



## KNELPUNTEN & TEGENGESTELDE VERWACHTINGEN/ACTIES

Er waren geen knelpunten, tegengestelde acties of verwachtingen op dit moment.

### 2. Alarmering treindienstleider



#### WAT & WIE

Na alarmering door de MKS werd op de verkeersleidingspost het treinverkeer van en naar Schiphol stopgezet door de treindienstleider. Het is zijn taak om de veiligheid van het treinverkeer op een bepaald stuk spoor te waarborgen. Ook stelde de treindienstleider machinisten van naderde treinen op de hoogte van de verstoring en werden andere medewerkers op de verkeersleidingspost geïnformeerd (zoals de Decentrale Verkeersleider (DVL), de shiftleider) in Amsterdam. Het treinverkeer werd om 17:39 gestaakt.

Na alarmering gaan de medewerkers op de verkeersleidingspost onvermurwbaar te werk, vanwege twee contextuele kenmerken. Dit zijn de impact van een dergelijke storing, die groter wordt naarmate het verhelpen van de verstoring langer duurt en de tijdsdruk die wordt ervaren bij het staken van het treinverkeer. Dit werd ook bevestigd in een van de interviews: *'We krijgen gewoon een melding en gaan rücksichtslos handelen'* (R13). Deze werkwijze wordt gehanteerd vanuit kennis en expertise, omdat hen dit is aangeleerd tijdens hun opleiding. Om de veiligheid van het treinverkeer te kunnen blijven garanderen, moeten de medewerkers op de verkeersleidingspost zo snel mogelijk maatregelen treffen na alarmering.

Bovendien verloopt deze fase over het algemeen gelijktijdig met de hierop volgende fase (alarmeren/ informeren andere partijen). Vanaf dit moment in het afhandelingsproces is er sprake van een team van frontlijnwerkers. Hierna beginnen er dan ook verschillende belangen een rol te spelen in het afhandelingsproces, wat een gevolg is van de interactie van een groep, hetgeen bleek uit de theorie (de Koning et al., 2011).



## KNELPUNTEN & TEGENGESTELDE VERWACHTINGEN/ACTIES

Miscommunicatie heeft een negatief effect op de mate waarin medewerkers in staat worden gesteld hun werkzaamheden degelijk uit te voeren. In geval van miscommunicatie valt er niet naar elkaar te wijzen, maar het optreden ervan zal het oordeel negatief beïnvloeden. Op 13 maart heeft een vorm van miscommunicatie een knelpunt gevormd in deze fase. Alle machinisten die richting de Schipholtunnel reden, werden geïnformeerd over de verstoring middels een nooduitroep. Rondom Schiphol werkt een alarmoproep iets anders dan elders in Nederland. *'Dus dan weten ze dat ze voor de tunnel stil moeten houden, en ben je in de tunnel, dan moet je zo snel mogelijk naar het perron van station Schiphol zelf'* (R13). De machinist van een internationale trein had de oproep van de treindienstleider echter niet begrepen. Dit heeft niet geleid tot een situatie waarbij er sprake was van een veiligheidsrisico. Door het bedienen van de wissels heeft de treindienstleider de trein veilig naar het perron weten te begeleiden. Het is desalniettemin niet wenselijk dat treinen na een nooduitroep van de treindienstleider het stuk spoor dat buitendienst genomen gaat worden betreden, omdat dit risico's mee zich mee kan brengen.

### 3. Alarmeren/ informeren andere partijen



Vanaf dit stadium worden er zowel spoorse als niet-spoorse partijen betrokken in het afhandelingsproces. De MKS alarmeert naast de treindienstleider en de OvD-Rail ook andere relevante spoorse partijen, die nodig zijn in het proces. Dit doen de medewerkers door het incident te muteren in Spoorweb, een programma dat op automatische wijze de operatie van de afhandeling van calamiteiten op het spoor coördineert en dat de relevante partijen alarmeert. Dit programma maakt tevens automatisch een meldkaart aan in het Informatie VekeersLeiding Systeem (ISVL)<sup>9</sup>, waar alle betrokkenen van de spoorse partijen hun activiteiten moeten loggen om hun partners te informeren en op de hoogte te houden van de vorderingen van het proces. Zo kregen de relevante spoorse partijen bij een automatische brandmelding in de Schipholspoortunnel op 13 maart een bericht (per telefoon, per pager, via de computer) met daarin de TIS en de precieze locatie van de calamiteit.

De overheidshulpdiensten (brandweer en politie op 13 maart) worden door hun eigen meldkamer (GMK) gealarmeerd en aangestuurd. Ook zij worden geïnformeerd over het type incident en de locatie van het incident, voordat zij ter plaatse gaan.

Tot slot behoort het informeren van de woordvoering van ProRail en de NS eveneens tot deze fase. Dit gebeurde op 13 maart respectievelijk om 17:53 en om 18:00. Het is de taak van ProRail Stakeholdermanagement om partijen als de reizigersvereniging Rover te informeren over een calamiteit of over langdurige werkzaamheden. Naar aanleiding van het casusincident zijn er geen/ zeer weinig klachten binnen gekomen bij Rover. De werkzaamheden van Rover behelzen onder andere het ontdekken van trends in typen incidenten (Rover, 2017). Brandmeldingen in de Schipholtunnel vonden voorheen zeer frequent plaats, waardoor Rover druk heeft gezet op ProRail om hier de aandacht op te vestigen.



#### KNELPUNTEN & TEGENGESTELDE VERWACHTINGEN/ ACTIES

De wijze van alarmering van de frontlijnwerkers speelt een rol bij de totstandkoming van hun individuele oordeel en zo ook de verklaring ervan. De alarmering beïnvloedt namelijk de beeldvorming van de frontlijnwerker. Wanneer de alarmering afwijkt van de normale gang van zaken, zal dit invloed hebben op de beeldvorming en zo de oordeelsvorming (uit de BOB-cyclus) van de operationele medewerker op het incident. Op 13 maart werd een van de stakeholders niet gealarmeerd op de gebruikelijke manier, wat resulteerde in een andere verwachting. De betreffende respondent werd niet gealarmeerd door het meldpunt van zijn eigen organisatie, maar door een overkoepelend meldpunt. Een oud-collega die daar werkzaam was, had de respondent gebeld en gevraagd of degene al op de hoogte was van het incident in de Schipholtunnel. Mogelijk had de meldkamer eerst de collega van de respondent gebeld, omdat ze altijd in duo's dienst hebben, maar gezien het feit dat de respondent zich dichterbij de incidentlocatie bevond, is het opmerkelijk te noemen.

Naast alarmering van relevante partijen, wordt ook de onderlinge communicatie in deze fase meegenomen. Een onderdeel van onderlinge communicatie is de bereikbaarheid van de

<sup>9</sup> Vanaf juni 2017 is het logsysteem ISVL uitgefaseerd en is deze komen te vervallen en is de applicatie Spoorweb operationeel geworden.

frontlijnwerkers. Het belang van bereikbaarheid is zeer groot in het afhandelingsproces. De medewerkers die binnen werkzaam zijn, zijn erg afhankelijk van de communicatie met operationele medewerkers die ter plaatse gaan, voor het uitvoeren van hun taken. Hier bevond zich een knelpunt in het afhandelingsproces. Zo bleek uit evaluatiedocumenten dat een respondent vond dat reizigers de dupe waren geworden van miscommunicatie en een gebrek aan regie (R15). Deze uitspraak over het gebrek aan regie werd gedaan over de afhandeling van het casusincident. Of dit volgens de respondent ook van toepassing is op de afhandeling van andere incidenten, is niet bekend. Wanneer een partij op structurele basis minder goed bereikbaar is dan de andere partijen binnen het team, heeft dit invloed op de interactie met de betreffende partij en geeft dit aanleiding tot blame games. Een respondent zei hierover dat een partij vaker zijn portofoon niet aan heeft staan, terwijl hij hier bij andere partijen nooit 'last' van heeft gehad, omdat die altijd meteen ter plaatse komen (R5). De teamvolwassenheid tussen de stakeholder en de rest van de groep, zal minder snel stijgen in vergelijking met de andere partijen. Bovendien zal de slechte bereikbaarheid ook een negatief effect hebben op het vertrouwen van de groep in de betreffende partij.

Een hiermee samenhangend punt is de inrichting van de onderlinge communicatie. Door de grote hoeveelheid aan meldkamers die betrokken zijn in het afhandelingsproces, kan verlies van informatie optreden of kan informatie anders geïnterpreteerd worden. Doordat het management afspraken heeft gemaakt over de inrichting van de verschillende meldkamers en dit op operationeel niveau de afhandeling niet ten goede komt, gaan de operationele medewerkers op zoek naar plekken in de organisatie waar ruimte is voor verbetering, hetgeen volgens de theorie past bij een negativistische attitude. Hoewel de operationele medewerkers geen invloed kunnen uitoefenen op de wijze waarop hun onderlinge communicatie is ingericht, hebben zij wel om te gaan met de gevolgen van de complexiteit die de structuur met zich meebrengt. Dit heeft een negatief effect op het individuele oordeel van de operationele medewerker. Een van de respondenten maakte hierbij de vergelijking met het spelletje 'fluister eens door', waarbij de initiële informatie die doorgegeven moet worden ook vervormd wordt, door de grote hoeveelheid aan tussenpersonen die betrokken zijn. De inrichting van de manier waarop alle stakeholders met elkaar communiceren vormde in deze fase een knelpunt, aldus enkele respondenten (R4, R5). Dit struikelblok werd echter niet specifiek voor 13 maart benoemd, maar was van toepassing op de afhandeling van incidenten op Schiphol in het algemeen. De politietaken op Schiphol worden uitgevoerd door de KMar en niet door de politie Kennemerland. Bovendien zijn de KMar en de politie Kennemerland niet aangesloten bij dezelfde meldkamer. Zo heeft de KMar een eigen meldkamer en is de politie aangesloten bij de multidisciplinaire meldkamer van de veiligheidsregio in Haarlem. Hetzelfde principe geldt voor de brandweer Schiphol en de brandweer Kennemerland. Een respondent zei hierover: *'Die verbinding is er wel, maar het is niet zoals het daadwerkelijk ooit bedoeld is en daar hebben we last van'* (R4).

Bij de afhandeling van een incident is kennis van gezamenlijke context van belang om ervoor te zorgen dat er op locatie geen verwarring staat over bestaande protocollen en richtlijnen. Het niet vervuld zien van verwachtingen kan bij frontlijnwerkers resulteren in een negatief individueel oordeel over een bepaald punt in het totale proces. Deze verwarring heeft in deze fase geleid tot een tegengestelde verwachting van een functionaris bij een niet-spoorse partij. Op een gegeven moment werd de respondent geïnformeerd dat de tunnel treinvrij was, waardoor degene in de veronderstelling was dat er geen treinen meer in de tunnel waren en dat een veilige werkplek gecreëerd was. *'Ja, daar word ik gewoon nerveus van. Als je het niet weet, moet je niet zeggen dat ze er niet staan'* (R4). Van een onveilige situatie is nooit sprake geweest, maar doordat de respondent een andere invulling aan de notie 'tunnel treinvrij' had gegeven, kwam dit zo op degene over. De Schipholtunnel is treinvrij wanneer de treinen stilstaan bij de perrons of voor de in- en uitgangen van de tunnel staan. Er is in de casus volgens protocol en op de juiste wijze gecommuniceerd, maar een foutieve interpretatie van de respondent leidde hier tot verwarring. De beïnvloedingsfactor die een rol speelde in dit oordeelvormingsproces is de factor expertise en jargon. Niet spoorse partijen krijgen in hun opleiding weinig mee over het spoor. Het lijkt hier dus ook te gaan om een gebrek aan kennis van het spoor van de respondent, dat aan het licht kwam

door teaminteractie. Uit de theorie blijkt dat door interactie kennis en ervaring van betrokkenen zichtbaar worden. Dit gebrek aan kennis over het spoor blijkt uit het volgende citaat. Op de vraag of de respondent in zijn opleiding kennis had gemaakt met het spoor werd gezegd: *'Je oefent wel een keer met een trein en dan heb je een casus, waarin je de OvD-Rail in kennis moet stellen, maar hij zit voor de rest niet betrokken in onze processen. Maar misschien wel een goede voor ons om meer mee te nemen'* (R4). Later in dit onderzoek zal ook de waarde die operationele medewerkers hechten aan kennis van de context van het werkveld, blijken.

#### 4. Relevante partijen gaan ter plaatse

##### WAT & WIE

Op 13 maart kwamen de brandweer, de politie, de OvD-Rail (ter plaatse om 17:39) en later ook de monteur ter plaatse. De aanrijdtijden bij een incident, die contractueel zijn opgenomen, zijn per partij verschillend. Dit blijkt ook uit het volgende citaat: *'Maar goed het was kwart voor zes, dan kan ik een keuze maken. Eet ik mijn bordje leeg of ga ik? Nou meestal ga ik dan wel, want ik woon in X. Schiphol is vlakbij'* (R10), waaruit duidelijk wordt dat de betreffende respondent geen hoge mate van tijdsdruk heeft ervaren.

Het is de taak van de OvD-Rail om de andere partijen een veilige werkplek aan te bieden in de omgeving van het spoor. *'Hij heeft het heel druk. Hij is de OvD-Rail, dus alles wat aan rail gerelateerd is, daar is hij op dat moment verantwoordelijk voor. Op het moment dat hij zich ter plaatse meldt, is hij de baas over het incident'* (R6).

De brandweer en de OvD-Rail zijn richting de tussenruimte gegaan om 17:48, terwijl de KMar boven bleef bij de nooduitgangen. Medewerkers van de KMar surveilleerden bij de nooduitgangen aan weerszijden van de incidentlocatie om eventuele gestrande reizigers die uit de trein zijn gevlucht, op te vangen.

##### KNELPUNTEN & TEGENGESTELDE VERWACHTINGEN/ACTIES

Bij de afhandeling van incidenten is het van belang dat iemand de leiding op zich neemt, omdat dit de communicatie en zo de gehele operatie bevordert. Wanneer partijen tijdens het afhandelingsproces zoekende zijn naar de juiste functionaris en zij niet duidelijk voor ogen hebben welke persoon de verantwoordelijke is van een bepaalde stakeholder, belemmert dit de prestatie. De beïnvloedingsfactor dominantie speelt hier een rol. Een knelpunt in deze fase vormde het feit dat er twee dezelfde functionarissen van een spoorse partij bij het incident betrokken waren. De een was toevallig in de buurt aanwezig vanwege trainingen en de ander had dienst. Dit heeft voor 'een ruis in de communicatie' gezorgd, aldus R1. R4 zei hierover: *'Ik wil gewoon weten wat er gebeurt. En dat was wat mij betreft ook een van de dingen die niet helemaal lekker gingen bij dit incident, want er heeft een wisseling plaatsgevonden tijdens het incident van [functie]. Er was er in eerste instantie eentje en daar heb ik aan gevraagd: Wat moet ik weten?'* Het individuele proces interpretatie komt hierbij kijken, omdat R4 de betrokkenheid van twee dezelfde functionarissen heeft geïnterpreteerd als een wisseling van de wacht, terwijl dit in werkelijkheid niet het geval was. Voor de spoorse partijen was de betrokkenheid van twee dezelfde functionarissen aanleiding voor enige verwarring tijdens de afhandeling. Volgens R2 waren de communicatie en de rolverdeling tussen de twee niet optimaal, wat de afhandeling heeft beïnvloed. In de interviews gaven beide functionarissen aan dat een van de twee het incident eigenlijk zou moeten hebben opgepakt, omdat er nu sprake was van een gebrek aan dominantie,

waardoor het uitvoeren van hun proces lastiger verliep dan gewoonlijk. Om verontrusting te vermijden, is het wenselijk om: *'niet meerdere kapiteins op het schip te hebben'* (R1).

Ook is het van belang dat partners goed op de hoogte zijn van wat ze voor elkaar kunnen betekenen om verwarring te voorkomen. Dit voorkomt ook conflicterende verwachtingen tussen frontlijnwerkers. Volgens een van de respondenten was hier amper sprake van, omdat de partners veel geïnvesteerd hebben in elkaar, waardoor partners voldoende bekend zijn met hoe ze elkaar kunnen ondersteunen tijdens de afhandeling (R2). Later in het interview kwam de respondent hierop terug en sprak geïrriteerd over het feit al te weten dat er *'honderdduizend vragen zouden komen naar de bekende weg'* over de afhandeling, hetgeen de respondent *'raar, stom en kortzichtig'* vond. Dit oordeel heeft niet alleen betrekking op dit incident, maar moet in een breder kader geplaatst worden en heeft betrekking op alle incidenten die plaatsvinden in de regio Schiphol. Dit gedrag sluit aan bij het individuele mechanisme negativisme. In de theorie wordt gesteld dat wanneer men de negatieve punten van het handelen van een actor belicht, deze de focus van het gesprek zal verdraaien en zal zoeken naar fouten van andere partijen. Wanneer een operationele medewerker mogelijk kan worden aangesproken op zijn handelswijze, zal deze in de verdediging schieten en gebruik maken van zijn discretionaire bevoegdheid.

Naast het schieten in een negativistische houding door het optreden van fouten, kan men ook overgaan op blame games om niet de hand in eigen boezem te hoeven steken. Dit gebeurde ook in deze fase. Procedures werden volgens enkele respondenten niet altijd goed opgevolgd tijdens de afhandeling, maar namen werden niet genoemd. *'Want de een snapt het proces helemaal en de ander voor een gedeelte, dus dan heb je twaalf mensen en twaalf verschillende afhandelingen. Dat ontstaat'* (R1). Een van de respondenten was echter vaak het onderwerp van de blame games van andere respondenten. De kritiek die hierbij werd geuit was niet gericht op de persoon, maar op de wijze waarop degene zijn rol had vervuld. In alle gesprekken hebben de betrokkenen in het afhandelingsproces een ander nooit aangesproken op persoonlijk vlak, maar is er commentaar gegeven op de wijze waarop degene zijn professionele rol heeft uitgevoerd. Hierdoor kan gesteld worden dat zij die betrokken zijn in het afhandelingsproces elkaar beoordelen op basis van hetgeen waarvoor zij besteld zijn en elkaar niet aanvallen op persoonlijk vlak.

## 5. Situatie inventariseren



De situatie inventariseren en hier vervolgens op anticiperen past binnen het deelproces 'redding en bestrijding'. De redding en bestrijding van een incident is in 9 van de 10 gevallen de verantwoordelijkheid van de brandweer. Op 13 maart kwam de brandweer ter plaatse en wilden ze starten met het inventariseren van de situatie, toen bleek dat dat niet mogelijk was omdat de betreffende brandmelder in een technische tussenruimte hing, waar alleen een monteur EV toegang toe had. Wel heeft de brandweer in eerste instantie met warmte-camera's gepoogd de melding te verifiëren, maar om hier zeker van te zijn moest de ruimte daadwerkelijk open. Volgens regelgeving is de brandweer niet bevoegd om de ruimte te betreden en zal zij dit ook niet doen, omdat dit door hoogspanning tot gevaarlijke situaties kan leiden.

Toen de monteur aankwam op locatie om 18:17 heeft hij toegang tot de ruimte verleend en geconstateerd dat de brandmelder slechts defect was. De Schipholtunnel is een erg stoffige omgeving, waardoor opwaaiende remstof een melder al zodanig kan vervuilen, dat deze 'vals alarm' slaat. Aan de hand van de uitkomsten van de inventarisatie, moeten besluiten worden genomen over de vervolgstappen in de afhandeling van het incident. De oordeelsvorming van de inventarisatie, die gemaakt wordt in deze fase, komt overeen met de definitie van oordeelsvorming van de BOB-cyclus.



In deze fase van afhandeling kwam de spanning tussen het management en de frontlinie ter sprake, die hebben geresulteerd in blame games tijdens de gesprekken. In de theorie wordt dit gedefinieerd als een situatie waarin partijen de schuld proberen af te schuiven op elkaar en waarin ieders verantwoordelijkheden naar voren komen. Doordat de taakcomplexiteit van de respondenten toenam, werd er gewezen naar andere partijen. Tijdens het inventariseren van de situatie bleek dat een sleutel nodig was om de tussenruimte te betreden. Volgens enkele respondenten (R1; R2) is de snelheid van afhandeling voornamelijk vertraagd door het feit dat zij niet in het bezit waren van de sleutel van de hoogspanningsruimte. Eerder hadden de respondenten dit probleem al aangekaart bij het management, maar hier is in hun ogen niks mee gedaan, waardoor ze het management verweten altijd pas achteraf actie te ondernemen.

In deze fase duurde het even voordat de inventarisatie voltooid kon worden, waardoor er nog geen concrete besluiten genomen konden worden (BOB-cyclus). Als het in het afhandelingsproces ontbreekt aan snelle besluitvorming, heeft dat niet alleen gevolgen voor degene die verantwoordelijk zijn voor de besluitvorming, maar zijn met name ook de uitvoerders, aan de 'onderkant', hier de dupe van. Een respondent merkte op dat de besluitvorming van enkele partijen op 13 maart te wensen overliet, waar degene last van had: *'Maar het moet wel duidelijk weet je. Gewoon van niet langer dan een kwartier, want dan krijg je problemen'* (R13). De BOB-cyclus, waarbij in crisissituaties snel informatie toegankelijk moet worden gemaakt voor alle betrokkenen om snel tot beeldvorming te kunnen komen, werd tijdens de afhandeling niet erg snel doorlopen, aldus R12: *'Dus ja, als daar niet snel actie wordt genomen, dan weet je dat je uren bezig bent om de boel weer recht te trekken. En niemand is bang om hard te moeten werken, maar als het onnodig is, dan is dat zonde'*. De afhankelijkheidsrelaties tussen de stakeholders worden op zulke momenten dan ook duidelijker.

Naast het feit dat de inventarisatie enige tijd nam, was de communicatie over de inventarisatie van de situatie onduidelijk, waardoor het vormen van een eenduidig beeld niet mogelijk was. Te lang wachten met het doorhakken van knopen heeft het afhandelingsproces in deze fase belemmerd en heeft een negatieve invloed gehad op de individuele oordelen van de frontlijnwerkers. Uit evaluatiedocumenten bleek dat op het moment dat duidelijk werd dat de ruimte niet open was en dat er gewacht moest worden op een sleutel, een andere versperringsmaatregel toegepast had moeten worden. De communicatie vormde in deze fase dus een knelpunt en heeft het individuele oordeel van de operationele medewerkers beïnvloed.

Tot slot was er ook sprake van een opvallende tegengestelde verwachting in deze fase van de afhandeling. Dit was de verwachting van een respondent betreffende het volgen de richtlijnen door andere betrokkenen. *'Ik denk bij me eigen je ruikt niks, je ziet niks en je voelt geen warmte, ga rijden met die treinen'* (R10). Uit deze situatie blijkt dat de respondent had verwacht dat de andere betrokkenen hun discretionaire bevoegdheid in zouden zetten bij de afhandeling en dus niet volgens protocol zouden handelen. Zij deden dit echter wel vanuit hun expertise. Ook speelt hier de factor aandacht een rol in het oordeelvormingsproces. De reden dat de andere betrokkenen de richtlijnen hebben gevolgd komt grotendeels doordat voor hen de focus ligt op de veiligheid van de medewerkers en niet de snelheid waarmee de treindienst kan worden opgestart. Hiermee wordt duidelijk dat de operationele medewerkers allen een ander aandachtsgebied hebben binnen het totale afhandelingsproces en dus ook vanuit andere perspectieven elkaars handelen beoordelen.



## 6. Herstel verkeersfunctie (vsm toedelen)

### WAT & WIE

Het herstellen van de verkeersfunctie houdt in dat binnen afgesproken tijd een versperringsmaatregel (vsm) aan de calamiteit wordt gehangen en een opstartplan wordt opgesteld met bijbehorende rijwegen. Een versperringsmaatregel is een maatregel over de beheersing van de treindienst. Deze is afhankelijk van het type storing, waar de storing plaatsvindt en hoe groot de verstoring is. Door het bepalen van de versperringsmaatregel tijdens een incident weten alle partners wat ze kunnen verwachten. De DVL dient samen met het CMBO de knoop door te hakken over welke VSM aan een incident gehangen gaat worden. *'Het CMBO is verantwoordelijk voor de logistieke afhandeling. Waar vroeger heel veel overleg was tussen de verschillende partijen, hebben we nu gezegd: nee, Verkeersleiding of het CMBO neemt de besluitvorming daarover en dan hebben we daar aan de voorkant afspraken over gemaakt'* (R3). Dit gebeurde op 13 maart om 17:44.

### KNELPUNTEN & TEGENGESTELDE VERWACHTINGEN/ACTIES

Door mee te denken in elkaars processen en de verschillende belangen die op het spel staan in acht te nemen, verloopt een afhandelingsproces voorspoedig. Het ontbreken hiervan heeft een knelpunt gevormd in deze fase. Uit evaluatiedocumenten bleek dat de versperringsmaatregel Schiphol 0.0 op 13 maart wel goed is uitgevoerd, alleen te lang van kracht geweest (30 minuten in plaats van de vastgestelde 25 minuten), waardoor de chaos die was ontstaan op het spoor aanzienlijk was geworden. De beïnvloedingsfactor groepsdenken was aanwezig in deze situatie, wat het individuele oordeel van een aantal betrokkenen negatief beïnvloed heeft. *'En toen duurde het te lang. En de DVL die zat al van: we moeten naar 0.1. We moeten gaan snijden en dat duurde toen gewoon te lang'* (R13). De gevolgen van het te lang van kracht houden van de versperringsmaatregel, hebben consequenties voor de werkzaamheden van Verkeersleiding gehad.

Daarnaast is het van belang dat partijen tijdens de afhandeling goed op de hoogte zijn van hetgeen waarvoor zij verantwoordelijk worden gesteld. Wanneer er onduidelijkheid bestaat over de rol van een van de partijen in het totale proces, kan dit effect hebben op een veel groter aantal partijen, door de afhankelijkheidsrelaties die de partijen die betrokken zijn bij de afhandeling van incidenten kennen. Door het gebrek aan inhoudelijke kennis en ervaring van een van de partijen is de afhandeling ook enigszins belemmerd in deze fase, omdat er onduidelijkheid heerste over de rol van een van de partijen, zo bleek uit evaluatiedocumenten. Een van de respondenten zei hierover: *'Eigenlijk hadden we alles in de hand, maar ja er gebeurde toch een paar dingen die niet kloppen. En dat heeft ook een beetje te maken met drukte, verkeerde prioriteiten stellen en eigenlijk niet precies weten hoe te handelen'* (R1). Door de ontwikkelde onduidelijkheid over de rol van een van de stakeholders, was er sprake van een gebrek aan leiderschap in het totale proces. Van een succesvolle gezamenlijke afhandeling kon geen sprake zijn, omdat het niet naar tevredenheid van alle stakeholders geschiedde.

Wanneer er in een gezamenlijk proces, een van de partijen te kort schiet in het uitvoeren van zijn werkzaamheden, zal dit tekort worden gecompenseerd door een andere stakeholder. Zo heeft een partij heeft de regie overgenomen van de andere partij. Dit werd gedaan, omdat de betreffende partij in het afhandelingsproces weinig dominantie toonden, waar de betrokkenen op dat moment wel behoefte aan hadden. Inhoudelijke zaken moesten nog worden toegelicht,

waardoor een aantal respondenten, die afhankelijk waren van deze partij, tijdens gesprekken aangaven niet adequaat te kunnen hebben handelen (R13, R15). De andere partij is vervolgens als het ware het tekort aan kennis van een andere partij gaan opvullen, door het overnemen van diens rol. De verwevenheid die stakeholders hebben, maakt dit mogelijk.

Het te lang duren van de versperringsmaatregel kwam mede door het feit dat er prognoses met een bandbreedte werden afgegeven. Wanneer de prognoses niet accuraat genoeg zijn, heeft dit invloed op de mate waarin andere betrokkenen in staat wordt gesteld hun werkzaamheden uit te oefenen. Dit heeft daardoor effect op hun individuele oordeel over de gezamenlijk geleverde prestatie en leidde tot blame games. Een respondent zei hierover: *'Waar ik negatief verrast over was, was toch een beetje de manier waarop prognoses werden afgegeven. Dat viel wel tegen. [...] Dat daar een beetje losjes mee om werd gegaan en dat kan je gewoon niet hebben'* (R6) Het oordeel van de frontlijnwerkers werd negatief beïnvloed door de communicatie over dit aspect destijds. Opmerkelijk is het te noemen dat degenen die onderwerp waren van de blame games het geven van prognoses met een bandbreedte niet noemen als mogelijke oorzaak van vertraging.

## 7. Opvang reizigers, alternatief vervoer regelen en informeren van de reizigers

### WAT & WIE

De opvang van reizigers is een verantwoordelijkheid van de vervoerder. Dit proces kent meerdere facetten. Zo worden reizigers opgevangen op stations, waar hen koffie en thee wordt aangeboden en ze (gratis) gebruik kunnen maken van de toiletten. Daarnaast is de vervoerder verantwoordelijk voor reizigers in internationale treinen die door een calamiteit mogelijk voor het eind van de dag hun eindbestemming niet bereiken. Voor dit soort reizigers regelt de vervoerder, de NS in dit geval, een overnachting. Op 13 maart werd er in het logsysteem om 19:59 gesproken over het opvangen van reizigers in hotels in Rotterdam, indien de internationale trein de Thalys vertraging zou oplopen. Uiteindelijk bleek dat niet nodig te zijn.

Alternatief vervoer is nodig wanneer de reizigers gestrand zijn of geëvacueerd moeten worden. Op 13 maart is alternatief vervoer geregeld in de vorm van bussen. Het bestellen en organiseren van de bussen is de verantwoordelijkheid van de Operationeel Manager (OM) van de NS. Met een busdienst voor de reizigers wordt gezorgd dat de mensen een handelingsperspectief hebben en hun reis in geval van een verstoring kunnen voortzetten. De bussen waren op 13 maart om 18:11 besteld. De aankomsttijd van de bussen was toen nog niet bekend. Tot slot moeten de reizigers geïnformeerd worden tijdens een calamiteit, om ze een handelingsperspectief te bieden. De wijzigingen moeten doorgevoerd worden in de app van de NS en ook moet de informatie op stations (schermen en omroep) duidelijk zijn.

### KNELPUNTEN & TEGENGESTELDE VERWACHTINGEN/ACTIES

Duidelijke communicatie naar de reiziger toe is van zeer groot belang bij de afhandeling van incidenten. Om duidelijke informatie te kunnen bieden aan de reiziger, moet de interne communicatie tussen de stakeholders goed verlopen. De stakeholders zijn in het proces afhankelijk van elkaar voor het verschaffen van informatie aan de reizigers. Uit evaluatie bleek dat de communicatie over het wel of niet omroepen van informatie en tegenstrijdige berichtgeving naar de reiziger over treinen die wel of niet zouden gaan rijden, onduidelijk is geweest. Door het tijdstip van het incident, de spits (ook in het verkeer) en de gebrekkige stroom van informatie, was het enorm lastig om te communiceren over de verwachte aankomsttijden van de bussen (R15), wat belemmerend heeft gewerkt in het afhandelingsproces.

Wat betreft de communicatie naar de reiziger toe, is dat zoals gezegd de verantwoordelijkheid van de vervoerder, in geval van het casusincident de NS. Oordeelsvorming van een frontlijnwerker wordt beïnvloed door de mate waarin er aan zijn specifieke aandachtspunt wordt voldaan. Het motto 'stick to the plan' is voor de NS van groot belang. Hiermee wordt bedoeld dat de NS graag een duidelijke en eenduidige boodschap naar de reiziger wil zenden. Uit evaluatie bleek dat er sprake was van miscommunicatie naar de reiziger over het wel of niet rijden van treinen. Reizigers hadden tegen de buschauffeurs gezegd dat de treinen alweer reden, omdat dit vermeld stond in de reisplanner, terwijl dat niet het geval was.

Tot slot beïnvloedt niet alleen de mate waarin er aan het individuele specifieke aandachtspunt is voldaan het oordeel van de frontlijnwerker, maar komt het individuele oordeel ook voort uit het de mate waarin de stakeholders geslaagd zijn het doel van hun gezamenlijke prestatie, namelijk het leveren van een goede treindienst, te vervullen. Teleurgesteld zijn door niet uitgekomen verwachtingen leidt tot het mechanisme negativisme. Dit was in deze fase van het afhandelingsproces zichtbaar. De theorie omschrijft dit mechanisme als een houding, waarin een individu zich uit een benarde positie probeert te bevrijden, door de focus te weerleggen op de tekortkomingen van anderen. Uit evaluatie bleek dat een van de respondenten (R15) een grotere en duidelijke informatiestroom had verwacht van de rest van de betrokkenen, maar hierin teleurgesteld werd. De operationele medewerkers buiten hebben hier volgens de respondent hinder van ondervonden, omdat deze mensen ontevreden reizigers te woord hebben moeten staan. Dit kwam echter niet naar voren in interviews met de andere respondenten. Voor deze frontlijnwerker heeft de bovengenoemde situatie dus een knelpunt veroorzaakt, maar voor de andere stakeholders heeft dit niet tot problemen geleid, omdat zij een mindere rol spelen in dit proces of omdat zij niet in dit deel van het afhandelingsproces betrokken zijn. Uiteindelijk hebben alle stakeholders echter wel baat bij een goede uitvoering van deze fase, omdat de uitvoering ervan deel uitmaakt van de gezamenlijke prestatie.

## 8. Oorzaak van het alarm wegnemen

### WAT & WIE

De monteur heeft de ruimte geopend, waarna bleek dat er geen sprake van brand was. Vervolgens heeft hij de oorzaak (stof/ kortsluiting?) vastgesteld, de melder uit het circuit gehaald, een nieuwe besteld en deze enkele uren later geïnstalleerd samen met een collega. Zij meldden einde storing om 22:00. Achteraf is het de taak van de afdeling tracémanagement om te kijken hoe ze dergelijke storingen in de toekomst kunnen voorkomen. Deze afdeling heeft contracten met onderhoudsaannemers die het spoor in goede conditie houden.

### KNELPUNTEN & TEGENGESTELDE VERWACHTINGEN/ ACTIES

In deze fase was er op 13 maart geen sprake van tegengestelde verwachtingen of acties, aldus de respondenten die actief waren in deze fase. Wel hebben enkele respondenten kritiek geuit op betrokkenen in deze fase, die meer gold voor de fase 'oorzaak van de calamiteit wegnemen' in het algemeen. Verwachtingen die niet overeenkomen, of die door een partij niet vervuld worden, leiden tot blame games, die een negatief oordeel hebben op het individuele oordeel van de betrokkenen. Tijdens een van de interviews kwamen blame games naar voren omtrent dit onderwerp. *En niet zelfstandig beslissingen nemen, niet op de stoel van de techniek gaan zitten. Want die valkuil hebben ze dan weleens'* (R7). Deze blame games gaat over het nemen van beslissingen door frontlijnwerkers op locatie omwille van de snelheid van afhandeling, terwijl dit

niet overeenkomt met de verwachtingen van een van de stakeholders. Gezien het feit dat dit niet over het casusincident gaat, maar dat deze uitspraak werd gedaan op basis van eerdere ervaringen met dergelijke gedragingen, blijkt dat blame games tussen twee partijen lang voort blijven duren.

Ook hebben frontlijnwerkers in deze fase bij veel incidenten te maken met botsende belangen. Bij de afhandeling van incidenten zijn een groot aantal botsende belangen in het spel, waar de frontlijnwerkers mee om moeten gaan. Doordat ieder incident weer anders is, is het verschillend per situatie aan wiens belang er het meeste wordt voldaan. Zo wil de ene stakeholder de storing zo snel mogelijk herstellen en wil de ander het spoor zo snel mogelijk weer beschikbaar hebben en ziet zij liever dat de infra op een gunstiger tijdstip wordt hersteld. Een van de respondenten zie hierover: *'Het botst altijd met veiligheid, want veiligheid staat altijd op één. Het moet veilig gebeuren, maar voordat het veilig kan gebeuren moeten er maatregelen gebeuren en daar is tijd voor nodig. Zodra het tijd gaat raken, dan raakt het mijn belang, namelijk: zo snel mogelijk. Er daar zit altijd een botsend belang'* (R7).

## 9. Herstel vervoersfunctie (NS)

### WAT & WIE

Tijdens het proces van het herstellen van de vervoersfunctie moet ervoor gezorgd worden dat het personeel en het materieel op de juiste plek komt te staan op de juiste tijd. Deze informatie en indeling is afhankelijk van de toebedeelde versperringsmaatregel. Ook moet het personeel en materieel in dit proces afgestemd worden aan het opstartplan. De persoon die hiervoor verantwoordelijk is, is de medewerker van het Regionaal Besturingscentrum (RBC). Tijdens de afhandeling van een incident communiceert hij met name over (de volgorde van) treinseries. Dit is een reeks treindiensten die een bepaalde route volgens een bepaald patroon berijden.

### KNELPUNTEN & TEGENGESTELDE VERWACHTINGEN/ACTIES

In deze fase werd de wederzijdse afhankelijkheid zichtbaar, omdat het proces van de een, een proces van de ander vaak in gang zet. Het is daarom van belang dat de stakeholders hetgeen waar zij verantwoordelijk voor zijn gesteld tijdig afronden, om te voorkomen dat zij barrières gaan vormen in het proces. Wederom vormde verwachtingspatronen die niet overeenkwamen een knelpunt in het afhandelingsproces. Een respondent (R12) zei over de situatie op 13 maart: *'En eigenlijk is het enige wat ik weet dat de X op XX heeft zitten wachten. En als X nog niets weet, dan kan ik ook niks uitvoeren'*. Doordat de een zijn taak pas kon uitvoeren op het moment dat de ander zijn taak had afgerond, strookte dit niet met de verwachtingen van beide partijen. Het individuele oordeel van de betreffende respondent over dit aspect van het afhandelingsproces was dan ook negatief.

## 10. Het spoor vrij maken

 *WAT & WIE*

Nadat het materieel en personeel in orde is gemaakt, moet gezorgd worden dat het spoor weer veilig bereden kan worden en dat er geen obstakels meer zijn die de treindienst mogelijk zouden kunnen hinderen. ProRail ICB is verantwoordelijk voor dit proces.

De OvD-Rail heeft op 13 maart gezorgd dat iedereen uit het spoor was, waarna 'einde incident' heeft werd gelogd om 18:38. Hiervoor moet worden nagegaan of iedereen uit de tunnel is, waarna er een officiële belronde volgt en het treinverkeer weer kan worden opgestart.

Bovendien was er in het geval van het casusincident geen sprake van obstakels op het spoor, omdat de oorzaak van de calamiteit lag in een ruimte tussen de sporen in.

 *KNELPUNTEN & TEGENGESTELDE VERWACHTINGEN/ ACTIES*

Er waren geen knelpunten, tegengestelde acties of verwachtingen in deze fase.

## 11. Herstel infrastructuur

 *WAT & WIE*

Bij het herstellen van de infrastructuur geeft de OvD-Rail het stuk spoor waar hij verantwoordelijk voor was en dat buitendienst werd gezet, weer terug aan Verkeersleiding binnen een bepaalde prognosetijd. Dit gebeurde om 18:35. Toen de OvD-Rail 'einde incident' meldde op 13 maart had de monteur EV de defecte melder uit het circuit gehaald. De nieuwe brandmelder was toen nog niet geïnstalleerd. Het standaard proces is dat het incident klaar is, maar dat de monteurs later nog ter plaatse gaan om herstelwerkzaamheden te verrichten. De monteurs van VolkerRail bevonden zich omstreeks 21.30 dus nog in de tunnel. De gehele verkeersfunctie was tot die tijd nog niet volledig hersteld, omdat machinisten langzamer moesten rijden in de tunnel in verband met de veiligheid van de monteurs.

 *KNELPUNTEN & TEGENGESTELDE VERWACHTINGEN/ ACTIES*

Er waren geen knelpunten, tegengestelde acties of verwachtingen in deze fase.

## 12. Opstarten van de treindienst

### WAT & WIE

In de laatste fase van de operationele afhandeling moet de treindienst weer volgens de reguliere dienstregeling verlopen. Het is de taak van de monitor van het RBC om dit in goede banen te leiden. Bij vertragingen kijkt een medewerker van het RBC of de treinen ergens op tijd kunnen starten met nieuw materieel en nieuw personeel. In Spoorweb werd om 19:07 een opstartplan gelogd.

### KNELPUNTEN & TEGENGESTELDE VERWACHTINGEN/ ACTIES

Wanneer een duidelijk beeld over de situatie ontbreekt, gaan verschillende partijen verschillend oordelen op basis van hun kennis en achtergrond. Deze onduidelijkheid is te wijten aan gebrekkige communicatie, hetgeen het oordeel van de frontlijnwerkers over de gezamenlijke prestatie negatief heeft beïnvloed. Oordelen op basis van kennis en achtergrond is niet wenselijk in het geval van operationele medewerkers, omdat hun kennis en achtergrond erg verschillend kan zijn. De oordeelsvorming waarover hier wordt gesproken, is te koppelen aan de theorie over de BOB-cyclus. Uit evaluatie bleek dat niet alle respondenten over een duidelijk beeld over het opstartplan beschikten. Omdat er een onduidelijk beeld was over de inhoud van het opstartplan bij enkele betrokken partners konden zij naar eigen zeggen niet adequaat handelen (R13, R15, R12).

Naast een duidelijk beeld is het ook van belang om op de hoogte te zijn van elkaars verwachtingen, voor een voorspoedig verloop van het afhandelingsproces. In deze fase was sprake van een tegengestelde verwachting, omdat de stakeholders ervan uit waren gegaan dat er reeds gestart was met het herverdelen van materieel en personeel terwijl dit achteraf niet het geval bleek zijn. Uit evaluatie bleek dat het opstarten van de treindienst moeizaam verliep door het feit dat onder andere de personeelsbalans niet in orde was. Door de wederzijdse afhankelijkheid heeft dit invloed gehad op de werkzaamheden van een andere stakeholder (R12). Uit deze tegengestelde verwachting kwamen dan ook blame games voort. *'Kijk het belang van tunnelvrij, dat staat buiten kijf. Maar vooral daarna met weer opstarten, als het voorbij is zeg maar, en X wil dit en die kan zijn personeel niet vinden'* (R13). In deze blame game ziet de ene actor de schuld van de langzame opstart graag bij een andere partij liggen. Wanneer een stakeholder zijn taak niet goed volbracht heeft, zal deze de neiging hebben de schuld hiervan ergens anders neer te leggen. In geval van de afhandeling van incidenten op het spoor is dit een makkelijke uitweg, door het grote aantal afhankelijkheidsrelaties, waarachter een stakeholder zich kan verschuilen. Een niet adequate voorbereiding van middelen zal ook later in dit hoofdstuk aan bod komen.

## 13. Evaluatie CMBO

### WAT & WIE

Na afloop van het incident is een verzoek ingediend door een medewerker van het CMBO om het afhandelingsproces van het incident van 13 maart te evalueren. De betrokkenen van de spoorse partijen hebben knelpunten die hen zijn opgevallen in de operatie benoemd, waardoor zichtbaar werd waar ruimte was voor verbetering. Aan de respondenten die hebben deelgenomen aan de evaluatie werd in eerste instantie gevraagd hun eigen beeldvorming over het incident te beschrijven, voordat de vragen meer gestuurd werden, om een breed beeld op te halen (R3). Uit alle individuele evaluatiedocumenten van spoorse betrokkenen is vervolgens een evaluatierapport voortgekomen.

### KNELPUNTEN & TEGENGESTELDE VERWACHTINGEN/ACTIES

Er waren geen knelpunten met betrekking tot de evaluatie. Het is noemenswaardig dat het CMBO, die de evaluatie heeft uitgevoerd, slechts één dag operationeel was. Dit heeft verder niet tot problemen geleid, maar zou een rol kunnen hebben gespeeld in de mate van teamvolwassenheid.

De meningen over een evaluatie met alle betrokken partners waren erg verdeeld. Enkele respondenten waren hier overtuigd voorstander van. *'Het kan erg zinvol zijn, maar dan moet er wel over gecommuniceerd worden met anderen, die daar vervolgens een lering uit halen (R5).* Dit zou volgens R5 makkelijk in te richten zijn door na ieder incident een vast format rond te sturen naar alle betrokkenen dat iedereen dezelfde dag zou moeten invullen. Op de vraag of iedereen hiertoe bereid zou zijn antwoordde dezelfde respondent: *'Bereid? Je moet! Bereid is niks, dan kan je je verschuilen. We gaan ons niet verschuilen, we gaan dat gewoon invullen. We hebben een format in de computer, en dat gaan we gewoon invullen. En of ik dat wil of niet, daar word ik gewoon op afgerekend. Dat is de enige manier.'* Een andere respondent zette vraagtekens bij de praktische haalbaarheid van het plan. Zo zei degene: *'Nou ja weet je het is wel wenselijk, maar het is vaak niet praktisch uitvoerbaar'* (R2).

#### 5.1.1. Resultaten basisvormen oordeelsvorming

In de interviews werden de respondenten ook bevraagd naar de tijdsdruk, herkenbaarheid en impact van het incident om zo de totstandkoming van hun oordeel te kunnen koppelen aan een van de drie basisvormen. De onderstaande tabel geeft de basisvormen van oordeelsvorming weer in combinatie met de respondenten die op deze wijze die situatie hebben beoordeeld.

<i>Basisvorm oordeelsvorming</i>	<i>Respondenten</i>
Reactief	R1, R2, R4, R5, R8, R9, R10
Actief	R6, R12, R13
Proactief	R3, R7
n.v.t.	R11, R14

De operationele medewerkers zijn op basis van de hun uitspraken gecategoriseerd in een van de drie basisvormen van oordeelsvorming. De invulling van de categorieën wordt hieronder nader toegelicht.

*Een reactief oordeel:* Bij een reactief oordeel horen de volgende kenmerken: tijdsdruk zeer hoog, herkenbaarheid hoog en impact laag. Voor de respondenten die ter plaatse gingen geldt dat ze allen te maken hebben met een aanrijdtijd die in hun contract is opgenomen. Dat er bij de respondenten die reactief oordeelden sprake was van tijdsdruk blijkt uit de volgende citaten: *'Ik heb er geen last van, maar de tijdsdruk is er altijd'* (R9); *'Omdat je bent je ook bewust van het feit dat reizigers daar klem zitten [...] dat zit me niet lekker'* (R8). De mate van herkenbaarheid van dit incident was voor de bovengenoemde partijen hoog, omdat de frequentie van brandmeldingen in de Schipholtunnel in het verleden erg hoog was (ProRail, 2013). De impact van het incident op de werkzaamheden van de operationele medewerkers die reactief hebben geoordeeld was laag. *'Het is gewoon, we doen ons ding. De boel is veilig en we dragen het over'*, aldus R5. *'Niks aan het handje'* (R10).

*Een actief oordeel:* De kenmerken van een actief oordeel zijn als volgt: tijdsdruk hoog, herkenbaarheid laag en impact matig. Een hoge tijdsdruk wordt door alle partijen die zo gecategoriseerd zijn, ervaren. Zo werd er gezegd: *'Ja! Je ziet dat alles zich ophoopt natuurlijk [...] Wij vinden het vervelend om te zien'* (R13) en *'Jazeker, want dan is de vraag: wat gaan we doen? En die druk bouwt zich alleen maar op. Want van en naar Schiphol, het is gewoon druk'* (R12). De herkenbaarheid van het incident op hun werkzaamheden is laag te noemen door de nieuwe versperringsmaatregel Schiphol 0.0, die overigens door een aantal stakeholders uitstekend werd uitgevoerd.

*Een proactief oordeel:* Een proactief oordeel wordt gekenmerkt door hoge tijdsdruk, lage mate van herkenbaarheid en een matige impact. R7 zei over tijdsdruk het volgende: *'Nou in dit geval weet je dat het speelt. Maar wat ik al zeg, op Schiphol gaat het heel snel. En ook al duurt het lang, dan is het nog steeds een vrij korte tijd.'* De impact van de verstoring op de werkzaamheden van de twee partijen is matig te noemen, omdat deze niet direct betrokken zijn bij de afhandeling, maar pas later in het spel komen. De lage mate van herkenbaarheid van het incident geldt slechts voor een van de twee partijen. Een stakeholder, die er vaker met dit type incident in aanraking was gekomen zei: *'En of je dat nou leuk vindt of niet, daar heb je mee te dealen'* (R7).

De reden dat twee partijen niet gecategoriseerd zijn in een van de drie vormen is dat deze partijen niet direct betrokken waren bij de afhandeling van het incident van 13 maart. Ze zijn onder de noemer 'niet van toepassing' geplaatst, om toch een volledig beeld van alle respondenten te geven.

### **Tussenconclusie**

Uit de resultaten is gebleken dat de knelpunten in het afhandelingsproces zich met name in het midden van het proces (*fase 3 tot en met fase 9*) bevonden, terwijl er aan het begin en aan het eind niet of nauwelijks sprake was van knelpunten. Gezien het feit dat niet de betrokkenen niet in alle fases actief zijn, is het aannemelijk dat partijen die een rol hebben gespeeld aan het begin of tegen het eind van de afhandeling, de gezamenlijke prestatie positiever hebben beoordeeld dan zij die met name in een middenfase betrokken waren. Een andere verklaring voor het geringe aantal knelpunten in de begin- en eindfase van de afhandeling zou het kleine aantal betrokkenen kunnen zijn op die momenten. Alles overziend is de afhandeling van het incident op 13 maart goed verlopen, maar zijn er enkele barrières geweest in het midden van het proces, die een vertragend effect hebben gehad op de afhandeling. Vooral op dit moment valt er zodoende tijd te winnen. De theoretische concepten die veelvuldig zijn teruggekomen in de middenfases zijn: gebrekkige communicatie, negativisme en blame games. In de interviews kwam naar voren dat partijen vooral de schuld afschuiven op de ander, in plaats van dat ze de hand in eigen boezem steken. Er is een partij die echter wel zijn schuld heeft erkent, maar die vervolgens wel is omgeslagen in een negativistische houding, waarin degene op zoek gaat naar plekken (binnen zijn eigen organisatie) waar hij ruimte voor verbetering ziet. Volledige acceptatie van fouten komt niet voor bij de



respondenten. Wanneer operationele medewerkers foutief hebben gehandeld, hebben ze de neiging dit te wijten aan het complexe werkveld waar ze mee om moeten gaan. Bovendien kunnen ze hun gedragingen verantwoorden met de discretionaire bevoegdheid die hen is toegekend.

Wat betreft de basisvormen van oordeelsvorming (reactief, actief en proactief) kan er gesteld worden dat naarmate de afstand van de frontlijnwerker tot het afhandelingsproces toeneemt, de wijze van oordeelsvorming zich daarop aanpast. Operationele medewerkers die het dichtst betrokken zijn bij de afhandeling van de calamiteit oordelen reactief, operationele medewerkers die iets verder afstaan van het incident en onder andere monitoring werkzaamheden verrichten oordelen actief en tot slot oordelen zij die pas naderhand zich in het proces mengen op een proactieve wijze. Wanneer de empirie gekoppeld wordt aan de theorie, wordt duidelijk dat respondenten met een actief oordeel voornamelijk blame games hebben geuit jegens de respondenten met een reactief oordeel. Dit is te verklaren vanuit hun posities ten opzichte van het incident, waarbij zij die dicht bij het incident stonden reactief hebben geoordeeld en zij die actief oordeelden, er iets verder vanaf stonden. De laatste zijn dan ook afhankelijk van de eerstgenoemde groep wat betreft de informatiestroom. Ook zijn er conflicterende verwachtingen zichtbaar tussen zij die reactief oordeelden en zij die dit op een actieve wijze deden. Kijkend naar de kenmerken die horen bij de verschillende basisvormen van oordelen, is zichtbaar dat er bij een actief oordeel een hogere mate van impact hoort, dan bij een reactief oordeel. De hogere mate van impact vormt dan ook een stressfactor voor de mensen die behoren tot die groep. Om de impact van de verstoring op hun werkzaamheden te verlagen, zou het afnemen van conflicteren de verwachtingen wenselijk zijn.

## 5.2. Resultaten van de leertafel

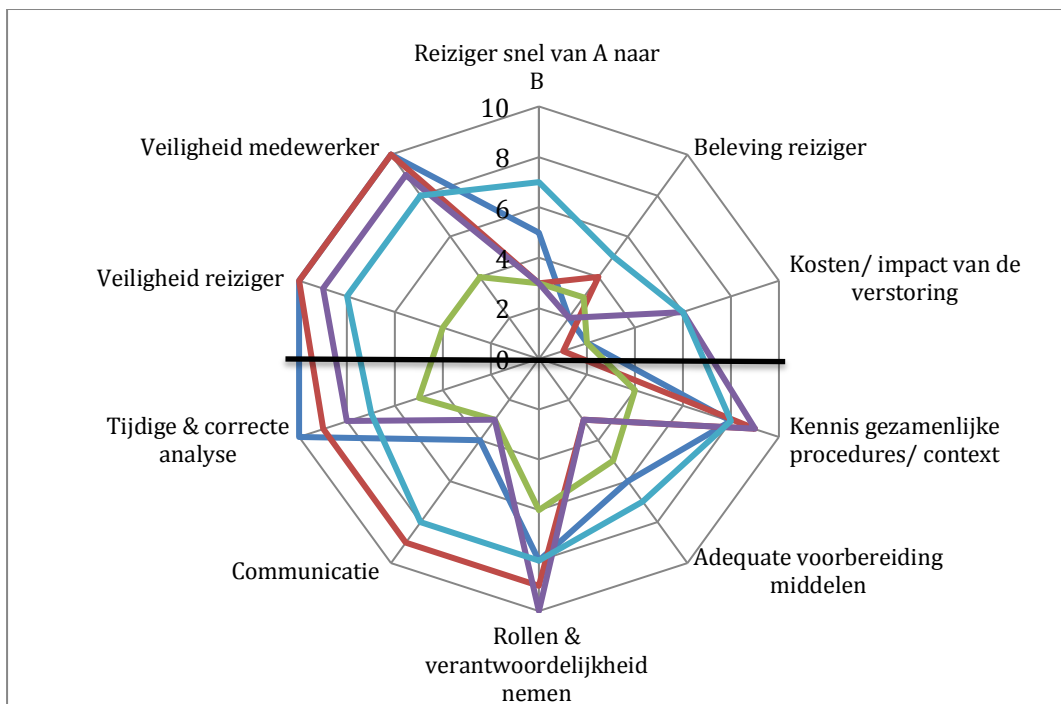
Zoals eerder vermeld was de leertafel bijeenkomst, die plaatsvond op 23 augustus 2017, opgebouwd uit twee delen. Het formuleren en het invullen van een radardiagram besloeg een deel van de bijeenkomst, en het andere deel was een inhoudelijk blok met als thema 'toegang tot de incidentlocatie'. De resultaten die hieruit voort zijn gekomen, worden hieronder gepresenteerd.



Afbeelding 5: Sfeerimpressie leertafel 1

## Radardiagram

De aanwezigen hebben tegen het eind van de bijeenkomst de opgestelde waarden gescoord op een schaal van 1 tot 10, waarbij een score van 1 betekende dat er op 13 maart zeer slecht aan het criterium was voldaan en een score van 10 betekende dat het criterium optimaal gerealiseerd was. De scores zijn vervolgens ingevoerd in een radardiagram om de afwijkingen tussen de oordelen over de geleverde prestatie van de verschillende partijen inzichtelijk te maken. Als gevolg hiervan kwam de onderstaande radardiagram tot stand:



Afbeelding 6: Radardiagram leertafel (ingevuld)

De operationele medewerkers gingen aan de hand van dit diagram met elkaar in gesprek over de verschillende scores, waarbij de gespreksleiders benadrukten dat het diagram gezamenlijk was opgesteld en dat deze verschillende, soms tegenstrijdige belangen bevat, die allen toch belangrijk achten. Tijdens het gesprek kwamen de verschillende rollen van de aanwezigen goed naar voren.

### Doelen – criteria boven de streep

Met de doelen die de operationele medewerkers willen bereiken met hun gezamenlijke prestatie wordt bedoeld: de aspecten die alle operationele medewerkers nastreven en waarmee zij rekening houden tijdens hun werkzaamheden, in de hoop dat de belangen die eraan gekoppeld zijn, zo goed mogelijk behartigd worden.

### *Veiligheid van de reiziger*

Met de *veiligheid van de reiziger* wordt niet alleen de veiligheid van de reizigers in de betrokken treinen bedoeld, maar ook de veiligheid van de reizigers op de omliggende stations. Hierbij gaat het om zowel fysieke veiligheid als het gevoel van veiligheid.

#### *Bevindingen over de 'veiligheid van de reiziger'*

Over het algemeen hebben de operationele medewerkers dit punt hoog gescoord, wat betekent dat zij vonden dat er aan dit criterium is voldaan bij de afhandeling op 13 maart. Het oordeel van één partij wijkt echter significant af van het oordeel van de rest van de aanwezigen. De aanwezige medewerker van de betreffende partij oordeelde dat de veiligheid van de reizigers op de omliggende stations in het geding was gekomen, omdat zij niet wisten waar ze aan toe waren of foutieve informatie hebben gekregen. Bovendien gaf de respondent aan zich geen duidelijk beeld te kunnen hebben gevormd over de oorzaak van de calamiteit, waardoor de ernst en de door de respondent te nemen vervolgstappen onbepaald bleven.

De lage score van de respondent is te verklaren doordat het primaire aandachtspunt van de respondent in het afhandelingsproces onvoldoende vervuld is. Wanneer iemands primaire aandachtspunt wordt beoordeeld, aanschouwt degene dit criterium met een kritischere blik dan de rest van de aanwezigen. Voor de andere partijen is dit criterium zeker niet onbelangrijk, maar de mate waarin er aan het criterium is voldaan zal sneller hoger worden geschat, doordat zij hun primaire focus op iets anders gericht hebben.

### *Veiligheid van de medewerker*

Met de *veiligheid van de medewerker* wordt de veiligheid van alle operationele betrokkenen van alle betrokken organisaties bedoeld. Dit betekent niet alleen de veiligheid van het personeel op Schiphol, maar ook op de omliggende stations en in het veld.

#### *Bevindingen over de 'veiligheid van de medewerker'*

Wederom scoorden alle partijen dit criterium hoog, behalve één stakeholder. Het merendeel van de respondenten gaf aan dat zichzelf en hun medewerkers ten alle tijden in een veilige omgeving hebben gewerkt (R4, R5). De afwijkende score van een van de aanwezigen is te verklaren doordat een medewerker van de respondent in paniek contact met de respondent had opgenomen ten tijde van het incident, waardoor de ervaring van de respondent over dit punt negatief was. Een andere respondent beargumenteerde de gegeven score als volgt: *'Ik geef nooit een 10, want er is altijd ruimte voor verbetering'* (R10). Na gevraagd te hebben een punt van verbetering te noemen, antwoordde de respondent dat de veiligheid van de medewerker nooit optimaal kan zijn, omdat er altijd een blinde vlek is op het moment dat je een tunnel ingaat, aangezien je nooit weet wat je daar aan gaat treffen.

### *Reiziger snel van A naar B*

Met de *reiziger snel van A naar B* wordt bedoeld de snelheid waarmee de reiziger van zijn vertrekstation naar zijn gewenste aankomststation kan reizen.

#### *Bevindingen over de 'reiziger snel van A naar B'*

Dit criterium werd door alle betrokkenen laag gescoord, behalve door een partij, die het criterium gemiddeld scoorden. Het merendeel van de respondenten gaf aan dat er ruimte voor verbetering was. De aanwezige die het criterium gemiddeld had gescoord, lichtte de gegeven score als volgt toe: *'Voor de afhandeling van het incident hebben we gedaan wat we moesten doen, alleen daarna heeft de opstart te lang geduurd'* (R1). Daarop voegde een andere aanwezige van een niet-spoorse partij toe dat degene in de positie van de reiziger de afhandeling van het incident zeker niet als snel zou hebben ervaren (R5). Als professional gaf R10 aan dat als reizigers binnen een uur hun reis weer kunnen voortzetten, dit een snelle afhandeling te vinden.

Vervolgens stelde de gespreksleider een niet-spoorse stakeholder de vraag waarom degene dit criterium niet met een 9 had gescoord, omdat hun kerntaken niets te maken hebben met het vervoeren van reizigers. Hier zat het verschil tussen de organisatie waarvoor de respondent werkzaam was en een reguliere overheidsdienst, omdat voor een reguliere overheidsdienst dit criterium minder van belang zou zijn, dan voor de partij waartoe de functionaris behoorde. De instanties op Schiphol die vergelijkbare taken uitvoeren als overheidsinstanties van de gemeente, kijken anders naar reizigers. Zij oordelen kritischer over het voldoen aan het bovengenoemde criterium, omdat zij hun taken uitvoeren in een niche in vergelijking met de uit te voeren taken van vergelijkbare overheidshulpdiensten.

#### *Beleving van de reiziger*

Met de *beleving van de reiziger* wordt de reiservaring van de reiziger bedoeld.

#### *Bevindingen over de 'beleving van de reiziger'*

Voor dit criterium geldt dat geen enkele aanwezige deze voldoende heeft gescoord voor de afhandeling van het incident op 13 maart. R5 weet dit aan de moeizame informatiestroom, die eerder tijdens de leertafel was besproken. Tijdens de individuele interviews had de respondent echter nog aangegeven dat de informatiestroom destijds prima was geweest. Pas tijdens de gezamenlijke bespreking van dit criterium, waarbij het perspectief op dit criterium van een van de aanwezigen op tafel kwam te liggen, stelden anderen hun individuele oordeel bij. Het perspectief van een van de aanwezigen heeft dus het individuele oordeel van anderen beïnvloed, hetgeen goed de totstandkoming van een gedeeld oordeel weergeeft.

#### *Kosten/ impact van de verstoring*

Met de *kosten/impact van de verstoring* wordt de materiële en immateriële schade die het incident heeft veroorzaakt, bedoeld. Hierin worden zowel de financiële als de maatschappelijke consequenties van het incident meegenomen.

#### *Bevindingen over de 'kosten/impact van de verstoring'*

Alle betrokken operationele medewerkers hebben dit criterium laag gescoord, wat betekent dat zij oordeelden dat de kosten en de impact van het incident zeer hoog zijn geweest. De kosten lopen significant omhoog en zijn enorm opgelopen, omdat er veel versperd was, aldus R5. R15 vatte vervolgens het oordeel van iedereen aanwezig samen als: '*In verhouding tot het incident zijn de kosten belachelijk hoog geweest*'.

#### *Middelen – criteria onder de streep*

Met de middelen die de operationele medewerkers gebruiken om de hogere doelen te behalen wordt bedoeld: de aspecten, waarvan gezegd kan worden dat als alle betrokkenen ze optimaal zouden beheersen en zouden toepassen tijdens de afhandeling van een incident, dit zou leiden tot een gezamenlijke prestatie in de meest optimale vorm.

### *Kennis van gezamenlijke procedures en context*

Met de *kennis van gezamenlijke procedures en context* wordt bedoeld dat de betrokken operationele medewerkers over voldoende kennis van de gehanteerde procedures en de context waarbinnen ze opereerden op dat moment beschikten.

#### *Bevindingen over de 'kennis van gezamenlijke procedures en context'*

Vier van de vijf partijen scoorden dit criterium voor 13 maart hoog. Een aantal respondenten noemden in de discussie dat de kennis van de frontlijnwerkers die ter plaatse komen over elkaars processen en procedures hoog is (R5, R10, R16). '*Af kunnen wijken van procedures is wel belangrijk*' (R16), waarmee de respondent doelde op de discretionaire bevoegdheid die hen is toegekend. De respondent met de afwijkende score erkende dit wel, maar gaf aan dat er binnen de organisaties weinig kennis is over de procedures. Het ontbreekt de medewerkers in het veld niet aan kennis van de procedures, maar op managementniveau worden vaak vragen gesteld als: '*Waarom gaat het zo?*' (R1). De aanwezigen waren het erover eens dat er een kloof zichtbaar is tussen de operatie en het management. Het management van de verschillende stakeholders zou beter aan hun behoeftes kunnen voldoen, wanneer de kloof tussen de kennis van het management en de kennis van de frontlinie verkleind zou worden.

### *Adequate voorbereiding van middelen*

Met de *adequate voorbereiding van middelen* wordt de gereedheid van de middelen, die nodig zijn in het afhandelingsproces bedoeld.

#### *Bevindingen over de 'adequate voorbereiding van middelen'*

De adequaatheid van de middelen werd op 13 maart door de meeste partijen onvoldoende beschouwd. De reden dat een van de respondenten dit criterium wel voldoende scoorde, is dat de middelen waarover de betreffende persoon destijds beschikking had, wel toereikend waren geweest. Mogelijk heeft deze respondent dan ook geoordeeld kijkende naar zijn eigen proces, in plaats van dat het totale proces in ogenschouw nemende. Bij het bespreken van dit criterium sprak een andere respondent diens zorgen van destijds uit: '*Toen ik hoorde dat het om een sleutel ging, dacht ik: O jee, ik moet zo lang mogelijk wachten om dit aan communicatie te melden, want als dit in de media komt is het niet best*' (R15). Het oordeel van de vier aanwezigen die dit criterium negatief hebben beoordeeld, hebben naar het gezamenlijke proces gekeken en zijn zodoende een beter weergave van het gedeelde oordeel over de mate waarin er op 13 maart aan dit criterium voldaan is.

### *Rollen en verantwoordelijkheid nemen*

Met de *rollen en verantwoordelijkheid nemen* wordt bedoeld dat de operationele medewerkers tijdens de afhandeling gedaan hebben waarvoor ze zijn opgeleid en waarvoor ze zijn besteld.

#### *Bevindingen over de 'de rollen en verantwoordelijkheid nemen'*

Over dit punt was tijdens de bijeenkomst weinig discussie. Alle deelnemers waren van mening dat hier op 13 maart goed aan is voldaan. Iedereen pakte zijn rol goed op en heeft zijn of haar verantwoordelijkheid in de afhandeling genomen.

## Communicatie

Met de *communicatie* wordt bedoeld op de onderlinge communicatie tussen de operationele medewerkers ten tijde van het incident. Hierbij kan het gaan om telefonische contact, maar ook contact via logsystemen.

### *Bevindingen over de 'communicatie'*

Op dit punt scoorden twee partijen de afhandeling van het incident op 13 maart hoog, terwijl de andere partijen dit punt onvoldoende scoorden. De operationele medewerkers die buiten hun werkzaamheden verrichtten gaven aan dat de communicatie daar soepel was verlopen. Een aanwezige die niet ter plaatse was gegaan, scoorde dit punt laag en zei hierover: *'De melding begon al fout. Als de eerste communicatie slecht is, zal het verloop niet veel beter gaan'* (R15).

R16, die overigens niet betrokken was bij het incident van 13 maart, signaleerde de chaos die het aantal meldkamers met zich meebrengt. Voor de brandweer op Schiphol zijn er drie meldkamers, voor de politie op Schiphol, de KMar, zijn er twee meldkamers en ook de spoorse partijen staan in contact met twee meldkamers. De lage score van twee stakeholders bleek uit het gesprek te komen door de miscommunicatie tijdens de afhandeling tussen die twee partijen.

### *Tijdige en correcte analyse*

Met de *tijdige en correcte analyse* wordt bedoeld dat er in de beginfase van het afhandelingsproces een goede analyse wordt gemaakt van het incident, zodat alle betrokken operationele medewerkers over een juist beeld beschikken en hier ook naar kunnen handelen.

### *Bevindingen over de 'tijdige en correcte analyse'*

Dit punt werd door alle aanwezigen behalve één stakeholder hoog gescoord. De mensen ter plaatse gaven snel aan een beeld te hebben van de situatie, alleen konden ze de brandmelding pas echt verifiëren toen hen toegang werd geboden tot de tussenruimte. De lage score van een van de stakeholders kwam doordat de respondent zich van een afstand geen goed beeld kon vormen van de situatie, waardoor diegene in de eerste fase van het incident naar eigen zeggen 'heeft zitten wachten.'

Na de discussie vroegen de gespreksleiders de aanwezigen hoe ze het invullen van een dergelijk radardiagram hadden ervaren. Het algemene beeld was dat het gesprek als zeer nuttig hadden beleefd en dat het verspreiden van de criteria, waarvoor zij gezamenlijk tot consensus waren gekomen, erg zinvol zou zijn. Het ontwikkelen van een spinnenweb zou op bepaalde onderdelen een verbetering vormen, volgens R1. De respondent gaf echter aan niet te weten hoe dit overgebracht zou moeten worden naar het management. Een andere respondent stemde hiermee in en zei dat alle aanwezigen nu wel een goed beeld hebben van elkaar en van elkaars werkzaamheden (R15). Het zou volgens de respondent pas nuttig zijn om dit soort radardiagrammen meerdere malen in te vullen, wanneer 'de mensen boven ons zouden snappen waar wij in de praktijk tegenaan lopen'. Daarnaast waren allen het eens dat het fijn zou zijn dat er 'iets' zou zijn naast kpi's, dat meer op het professionele oordeel gestoeld zou zijn. Tot slot voegde R16 toe dat we in Nederland eigenlijk te maken hebben met '*een chronisch gebrek aan incidenten*'. De respondent trok vervolgens een vergelijking met het aantal incidenten in India, waarmee bedoeld werd op het feit dat de partners in Nederland minder bekend zijn met het afhandelen van incidenten, omdat de frequentie ervan simpelweg niet zo hoog is.

## Inhoudelijk blok 'Toegang tot de incidentlocatie'

Het thema van het inhoudelijke blok van de leertafel was toegang tot de incident locatie. Dit onderwerp was zo ingestoken dat het niet alleen zou gaan over de latere aanwezigheid van de sleutel die toegang bood tot de technische tussenruimte, maar dat het onderwerp breder getrokken werd. Het thema kon op verschillende manieren geïnterpreteerd worden en alle partijen hebben een belang bij een goede toegang tot de incidentlocatie. De OvD-Rail is degene die verantwoordelijk is voor het aanbieden van veilige werkplek aan de alle partners die ter plaatse komen. Bij het casusincident betrof het een incident in een tunnel, waar je middels nooduitgangen de tunnel kunt betreden. Voorafgaand aan de discussie werd de volgende sheet aan de aanwezigen gepresenteerd om de discussie op gang te krijgen:



Afbeelding 7: Sfeerimpressie leertafel 2



### Toegang tot de incidentlocatie



Afbeelding 8: Dia leertafel 'toegang tot incidentlocatie'

Na de presentatie werd wederom ruimte gelaten voor de aanwezigen om te reageren op de informatie op de sheet. Er ontstond een kleine discussie tussen twee aanwezigen over de partij waarbij ze zich moesten melden bij het betreden van de Schipholtunnel.

Het gesprek ging al snel over de snelheid waarmee de aanwezigen zich op locatie moesten melden, de aanrijdtijd. Voor de ene stakeholder geldt bijvoorbeeld een aanrijdtijd van vijf minuten, terwijl de ander een aanrijdtijd van een uur had. Opvallend in de discussie was dat de aanwezigen in eerste instantie het onderwerp op hun eigen takenpakket betrokken, in plaats van deze in een breder kader te plaatsen.

Aan het einde van de discussie werd van het onderwerp afgeweken en ging het wederom om de term 'automatische brandmelding', die als oorzaak van de calamiteit binnen de spoorse partijen

gemeld was. De achterliggende discussie was wie met wie met diende te praten tijdens de afhandeling en welke verantwoordelijkheden een operationele medewerker draagt tijdens de afhandeling, wat neerkomt op een kwestie van taal en communicatie. Doorgaand op het onderwerp communicatie, kwam ook de ruis tussen 'binnen' en 'buiten' ter sprake. De aanwezigen waren van mening dat de communicatie op locatie uitstekend verliep, maar dat de terugkoppeling naar de meldkamers en de 'mensen achter de knoppen' soms stroef verloopt. Hierdoor ontstaat miscommunicatie en worden verkeerde acties ingezet. Zo hadden de frontlijnwerkers buiten een goed beeld van de calamiteit en waren ze actief bezig met de bestrijding van het incident, maar werd er minder zorg gedragen voor een goede informatiestroom richting andere partners en zo ook de informatievoorziening richting de reizigers (R15).

### **Tussenconclusie**

Kijkend naar de resultaten van de leertafel kan er gesproken worden over een gedeeld oordeel van de afhandeling van 13 maart. Dit oordeel kan worden gestoeld op de criteria van een 'goede' afhandeling, die de respondenten zelf hebben opgesteld. In eerste instantie keken de betrokkenen puur en alleen naar het verloop van hun eigen processen in de afhandeling en oordeelden zij de totale afhandeling slechts hiernaar kijkende. Als gevolg van de discussie die op gang kwam tijdens de bijeenkomst, hebben enkele afwezigen hun initiële oordeel over de afhandeling aangepast. De belangen van alle partijen kwamen op tafel te liggen, waardoor ieders kennis over elkaars belangen, rollen en verantwoordelijkheden toenam.

Hoewel enkele partijen op sommige punten hun oordeel over de afhandeling van het casusincident hebben bijgesteld tijdens de leertafel, werden de punten waarop de betrokkenen van mening verschilden inzichtelijk door de vorm van het radar diagram. Deze verschillen waren met name te herleiden naar specifieke punten van aandacht waar een partner veel waarde aan hechtte vanuit zijn of haar professionele rol. Een voorbeeld hiervan is het criterium veiligheid van de reiziger waarvan het merendeel van de aanwezigen van mening was dat hier goed aan was voldaan, terwijl een partij significant anders oordeelde. Dit komt doordat de betrokkenen vanuit hun rollen en verantwoordelijkheden anders kijken naar de mate waarin aan een bepaald criterium is voldaan.

De scores van de aanwezigen op het radar diagram maken inzichtelijk waar ruimte voor verbetering is in het afhandelingsproces. De middelen (onderkant van het diagram) beïnvloeden de realisatie van de doelen (bovenkant van het diagram). Door gebrekkige communicatie op sommige momenten en een lage score voor een adequate voorbereiding van middelen is de afhandeling op 13 maart enigszins vertraagd. De lage score voor het voldoen aan deze criteria werkt door in de lage score van de drie 'hogere doelen' die het slechts zijn gescoord door de aanwezigen: reiziger snel van A naar B, beleving van de reiziger en de kosten/ impact van de verstoring. Verbeteringen op het gebied van communicatie en het zorgen voor een adequate voorbereiding van middelen zouden logischerwijs leiden tot een omslag in het bereiken van de hogere doelen.



## Hoofdstuk 6: Conclusie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk zal er antwoord worden gegeven op de onderzoeksvraag die in dit onderzoek centraal stond:

*Hoe kunnen de verschillende oordelen van frontlijnwerkers over de afhandeling van het treinincident in de Schipholspoortunnel op 13 maart 2017 verklaard worden en het gedeelde oordeelvormingsproces verbeterd worden?*

Om tot een conclusie te komen is eerst gekeken naar de omgeving waarin het vraagstuk zich afspeelt. Hierbij werd er gekeken naar ProRail, de partij die verantwoordelijk is gesteld voor de afhandeling van spoorincidenten en werd er ook stilgestaan bij hun partners. Daarna werd er vanuit de theorie gekeken naar oordeelsvorming en prestatiesturing in de publieke sector. Vervolgens is er middels interviews en documentanalyses gepoogd inzicht te krijgen in de individuele oordelen van de operationele medewerkers. De bevindingen hiervan zijn weergegeven in de vorm van fases in het afhandelingsproces op 13 maart, waarbij de knelpunten en conflicterende verwachtingen zijn gekoppeld aan het analytisch kader.

Tijdens de leertafelbijeenkomst zijn de frontlijnwerkers tot een gedeeld oordeel gekomen over de afhandeling en hebben zij hun ervaringen gezamenlijk besproken. De conclusies die uit het bovengenoemde getrokken kunnen worden, zullen hieronder worden gepresenteerd.

Het hoofdstuk is als volgt opgebouwd. Eerst zullen de conclusies die getrokken kunnen worden naar aanleiding van de individuele interviews onder de loep worden genomen. De knelpunten die naar voren zijn gekomen in het afhandelingsproces zullen naast de theoretische verklaringen worden gelegd, waarna overeenkomsten in de verklaringen zullen worden weergegeven. In het tweede deel van dit hoofdstuk zal er worden stilgestaan bij de conclusies die getrokken kunnen worden naar aanleiding van de leertafel. Tijdens de gezamenlijke leersessie, waarin de respondenten het gesprek aangingen met elkaar over de gezamenlijk geleverde prestatie, kwamen ook een aantal verbeterpunten aan het licht. Tot slot zal er aandacht worden besteed aan nieuwe theoretische verklaringen die dankzij de leertafel naar boven zijn gekomen.

### 6.1. Conclusies naar aanleiding van de individuele interviews

Tijdens de interviews is gebleken dat knelpunten onder andere hebben geleid tot concepten die in dit onderzoek geleend zijn uit de publieke verantwoordingstheorie en die de individuele oordelen van de frontlijnwerkers kunnen verklaren. Deze concepten waren blame games, tegengestelde verwachtingen en negativisme. Er is een dunne lijn te onderscheiden tussen de redenen waarom frontlijnwerkers blame games ter sprake brachten en waarom ze in een negativistische houding schoten. Drie overeenkomsten kwamen tot uiting in de gesprekken.

Wanneer operationele medewerkers de hand niet in eigen boezem wensen te steken, is hun reactie of de schuld af te schuiven op een andere partij of te wijzen naar een andere plek binnen de organisatie waar degene ruimte ziet voor verbetering. Dit alles om te zorgen dat anderen geen verwijten kunnen maken jegens degene die fout heeft gehandeld. Dit was met name zichtbaar in fase 4 van het afhandelingsproces.

Ten tweede geeft slechte communicatie of miscommunicatie ook aanleiding tot blame games en negativisme aldus de respondenten in fase 3. Slechte bereikbaarheid van een van de operationele partijen leidde tot het wijzen naar betreffende partij door andere stakeholders, omdat deze naar eigen zeggen niet in staat werden gesteld hun werkzaamheden goed uit te voeren. Ook de complexe inrichting van de communicatie, leidde tot blame games. De frontlijnwerkers gaven aan hier een afstand te voelen tot hun management, dat geen begrip zou hebben voor de complexiteit waarmee zij dagelijks moesten handelen. Ook zou de inrichting zorgen voor verlies van informatie in de eerste fases van het afhandelingsproces.

Niet uitgekomen verwachtingen waren tot slot reden voor het ontstaan van blame games en het aannemen van een negativistische attitude. Een onvoldoende informatiestroom, het uitvoeren van werkzaamheden waartoe frontlijnwerkers niet bevoegd zijn, het geven van prognoses met een bandbreedte en onvoldoende kennis van elkaars verwachtingen waren hiervoor de reden. Wanneer het frontlijnwerkers aan kennis ontbreekt over elkaars verwachtingen, kunnen ze hier ook niet goed op inspelen tijdens de afhandeling en weten ze niet wat ze voor elkaar kunnen betekenen. Er kan een brug worden geslagen tussen het bovengenoemde en de volgende aanbeveling:

**Investeer in het verhogen van de kennis van de operationele medewerkers over ieders verwachtingen tijdens het afhandelingsproces.**

Door te investeren in verhogen van de kennis van de frontlijnwerkers over de verwachtingen die alle stakeholders hebben, kunnen ze deze tijdens het uitvoeren van hun werkzaamheden in hun achterhoofd houden. Tegenstelde verwachtingen geven aanleiding tot blame games en negativisme. Kennis over verwachtingen verhoogt het bewustzijn van elkaars verwachtingen en bevordert de samenwerking (Quarantelli, 1988). Wanneer er dan knelpunten optreden in het afhandelingsproces, zullen frontlijnwerkers minder de neiging hebben de schuld af te schuiven op een ander of zullen ze minder snel een negativistische houding aannemen.

De BOB-cyclus (Beeldvorming, Oordeelvorming, Besluitvorming) die wordt toegepast bij de afhandeling van incidenten dient snel doorlopen te worden. Er is bij de afhandeling van incidenten immers sprake van tijdsdruk, gezien het feit dat het spoor enige tijd niet beschikbaar is. Van optimale beeldvorming was geen sprake bij enkele respondenten, hetgeen veroorzaakt werd door onduidelijke of gebrekkige informatie. Zo was er een ruis in de communicatie tussen stakeholders die buiten en zij die binnen opereerden, tijdens de inventarisatie (fase 5). Bovendien is het van belang dat de frontlijnwerkers in staat zijn om snelle besluiten te nemen. Doordat de inventarisatie even op zich liet wachten bij het casusincident, bleek dit niet mogelijk te zijn. Uit de data is gebleken dat het team van operationele medewerkers dat ter plaatse ging geen problemen had gehad betreffende communicatie en dat vooral de betrokkenen op afstand hier last van hadden gehad. Dit heeft geleid tot de volgende aanbeveling:

**Optimaliseer de communicatie tussen de operationele medewerkers die hun taken 'buiten' uitvoeren en zij die dat 'binnen' doen.**

De betrokkenen die vanuit binnen hun taken uitvoeren, zijn in sterke mate afhankelijk van de communicatie met de frontlijnwerkers die buiten aan de slag zijn. Het situatiebeeld moet niet alleen beschikbaar zijn voor de betrokkenen die daadwerkelijk ter plaatse gaan, omdat dit beeld ook noodzakelijk is voor andere stakeholders om hun werkzaamheden adequaat uit te kunnen voeren. Door het optimaliseren van de communicatie tussen de betrokkenen die binnen en buiten opereren, zal het afhandelingsproces minder barrières moeten overwinnen.

Uit de theorie is gebleken dat goede communicatie tussen de stakeholders belangrijk is bij de afhandeling van incidenten. Wanneer de operationele medewerkers op één lijn zitten wat betreft taal en communicatie bevordert dit het gehele proces. Dit hangt samen met voldoende kennis van de gezamenlijke context waarin de frontlijnwerkers opereren en op de hoogte zijn van wat ze voor elkaar kunnen betekenen (fase 4). Van een knelpunt is dan ook sprake, wanneer dit niet in orde blijkt te zijn. Wanneer er ruimte voor verbetering is wat betreft de communicatie, gaan frontlijnwerkers oordelen op basis van hun kennis en hun achtergrond (fase 12). Vanuit hun professionele rol beschikken de operationele medewerkers echter allemaal over andere kennis en een andere achtergrond, waardoor er tegenstellingen ontstaan in de wijze waarop hun individuele oordeel tot stand komt.

Naast communicatie over de werkzaamheden, belangen en verwachtingen van de betrokkenen is ook goed verloop van interne communicatie tussen de betrokkenen cruciaal. Het verloop beïnvloedt de communicatie naar de reiziger toe. Door de eerder besproken ruis tussen

binnen en buiten was de reizigersinformatie die op 13 maart werd aangeboden niet altijd eenduidig, hetgeen een verklaring biedt voor een minder positief oordeel.

Tot slot was er ook sprake van wij-zij denken in de individuele gesprekken. Het vormen van fronten en verschillende groepen binnen een team dat gezamenlijk een prestatie moet leveren aan de maatschappij, werkt niet bevorderlijk. Het creëren van een eigen identiteit van een groep is voor een gevoel van verbondenheid een natuurlijk proces, maar dit vormt wel een knelpunt in het afhandelingsproces.

### **Verhoog de mate waarin betrokkenen bij de afhandeling van treinincidenten zich verbonden voelen met elkaar vanwege de prestatie die ze gezamenlijk leveren.**

Ondanks dat wij-zij denken voor een kritische blik zorgt bij operationele medewerkers, die niet tot 'de ander groep' behoren, veroorzaakt de aanwezigheid ervan wel een kloof tussen de betrokkenen. Het is van belang dat de frontlijnwerkers betrokken bij de afhandeling van incidenten zich één team voelen, met één identiteit op basis van de prestatie die ze gezamenlijk leveren. Logischerwijs zullen de frontlijnwerkers ook andere identiteiten hebben wegens de verschillende rollen en takenpakketten die ze hebben. Het is echter mogelijk om deze verschillende identiteiten naast elkaar te dragen. Door de operationele medewerkers te wijzen op het maatschappelijk belang van hun gezamenlijke prestatie, zal het gevoel van scheiding afnemen.

De knelpunten die naar voren zijn gekomen in de interviews bevinden zich voornamelijk in het midden van het afhandelingsproces. Een verklaring hiervoor is dat de afhandeling altijd op een gestandaardiseerde wijze verloopt in het begin. De melding komt binnen in een meldkamer en de noodzakelijke partijen worden vervolgens geïnformeerd. In een later stadium van de afhandeling wordt er ook gehandeld volgens de richtlijnen die aan voorkant zijn afgesproken met de partners, maar worden deze aangepast aan het type incident en aan de ernst van de situatie. In het begin van het afhandelingsproces zijn er nog niet zoveel stakeholders betrokken bij de afhandeling. Deze voegen zich namelijk bij het operationele team, in de fase waarin hun werkzaamheden noodzakelijk zijn. Verschillende belangen en verwachtingen komen daarom pas later in het spel. Door het toegenomen aantal betrokkenen wordt de communicatie complexer van aard in een later stadium, waardoor de kans op miscommunicatie of onduidelijke communicatie toeneemt. De kans op knelpunten neemt hierdoor ook toe.

Wat betreft de basisvormen van oordeelsvorming die getoetst zijn in dit onderzoek kan gezegd worden dat deze afhankelijk zijn van de afstand tussen de frontlijnwerker tot de afhandeling van het incident. De directe betrokkenen die daadwerkelijk ter plaatse gaan werden allen gecategoriseerd onder een reactief oordeel. Zij ervoeren veel tijdsdruk, maar de mate van herkenbaarheid was hoog, waardoor de impact van de verstoring laag was. De betrokkenen die een actief oordeel hadden over de afhandeling stonden een stukje verder van de afhandeling af. De drie respondenten die op deze wijze hebben geoordeeld hebben zijn allen vanaf binnen betrokken bij de afhandeling. Zij gaven aan tijdsdruk te hebben ervaren, maar de impact van de verstoring op hun werkzaamheden was matig door het feit dat deze wel toenam, maar niet anders was dan bij een andere verstoring. Tot slot oordeelden de partijen die het verst van de afhandeling afstonden op een proactieve wijze. Deze partijen hadden geen actieve rol in de daadwerkelijke afhandeling van de calamiteit. De tijd die zij hebben om tot actie te komen is niet lang, waardoor de tijdsdruk wel ervaren werd, maar de impact op hun werkzaamheden is laag te noemen. Dit betekent dat: hoe verder een betrokkene van het incident af staat, des te minder tijdsdruk degene ervaart en hoe verder weg een betrokkene van het incident af staat, des te lager de mate van herkenbaarheid van het incident. De vorm van oordeelsvorming die de betrokkene hanteert is dus afhankelijk van het takenpakket van degene en hangt niet samen met iemands persoonlijke kenmerken. Ook is de ene basisvorm van oordeelsvorming niet superieur aan de andere. Onafhankelijk van het type treinincident, zal een stakeholder de basisvorm van oordeelsvorming aannemen, die past bij de afstand waarop degene van het incident afstaat.

## 6.2. Conclusies naar aanleiding van de leertafel

Tijdens de leertafel gingen de aanwezigen met elkaar het gesprek aan om gezamenlijk te leren van een casusincident. Voorafgaand aan de leertafel werden de verwachtingen over een gezamenlijk oordeelvormingsproces, waarin een gedeeld oordeel bereikt wordt, behandeld in paragraaf 3.1.1.

De eerste verwachting was dat het *beschikbare situatiebeeld* verschillend is per partij, aangezien de operationele medewerkers vanuit andere meldkamers gealarmeerd worden, hetgeen inderdaad het geval blijkt te zijn voor het casusincident. Dit was echter niet te wijten aan de alarmering door verschillende meldkamers, maar het was een gebrek aan kennis van jargon, dat leidde tot onduidelijkheid (*zie 5.2; bevindingen over de veiligheid van de reiziger*).

De tweede verwachting was dat de *informatievoorziening* bij alle partijen niet even groot is, omdat de spoorse partijen informatie delen via een eigen log-systeem genaamd Spoorweb, wat niet beschikbaar is voor niet-spoorse partijen. Specifiek voor de locatie Schiphol hebben de overheidshulpdiensten een log-systeem, waar ProRail geen toegang toe heeft. Deze verwachting bleek te kloppen in de zin dat niet alle partijen over dezelfde informatie beschikten. Dit heeft echter niet tot knelpunten in het afhandelingsproces geleid, omdat de betrokken partijen wel over de informatie beschikten die zij nodig hadden voor het uitvoeren van hun eigen werkzaamheden.

Tot slot had ik verwacht dat *gezamenlijk vanuit verschillende oogpunten analyseren* en zo *gezamenlijk tot keuzes komen* vaak niet praktisch uitvoerbaar is en ook afhankelijk is van de grootte van het incident. Deze verwachting bleek ook te kloppen. De operationele medewerkers die ter plaatse gaan bespreken de situatie soms in de vorm van een motorkapoverleg (een STPI genaamd op Schiphol), maar dit is geen officieel overleg en wordt daarom ook niet in meldkaarten of evaluatiedocumenten opgenomen. Ook is het niet mogelijk om hier alle betrokkenen bij te betrekken, omdat niet alle partners in dezelfde fase van het afhandelingsproces actief zijn en dus ook niet altijd gelijktijdig fysiek aanwezig zijn. Wel is het zo dat bij grotere incidenten waar een GRIP aan hangt, een operationeel overleg gehouden wordt tijdens een CoPI. In dit geval wordt de calamiteit vanuit verschillende oogpunten bekeken en maken de partijen gezamenlijk keuzes over het vervolg van het proces. Gezien het feit dat de ernst van de situatie op 13 maart niet erg hoog was, had de calamiteit geen GRIP-status.

De criteria van afhandeling, die in dit onderzoek de 'hogere doelen' van afhandeling en de 'middelen' om tot een goede afhandeling te komen zijn genoemd, kwamen voort uit een discussie tussen de aanwezigen bij de leertafel. Zij scoorden de criteria naar de mate waarin zij vonden dat er voldaan was aan het criterium tijdens de afhandeling van het incident van 13 maart. De aanwezigen somden tijdens het vaststellen van de waarden voor het op het diagram, met name de middelen op. Hieruit kan geconcludeerd worden dat zij in de operatie met name oog hebben voor het proces en niet het doel van hun prestatie. Wanneer er niet goed gescoord wordt op de middelen, zal dit ook zichtbaar zijn aan de scores van het bereiken van de hogere doelen van afhandeling. De onderkant van het radardiagram voorspelt als het ware de uitkomsten van de bovenkant van het diagram. Wanneer de criteria aan de onderzijde goed zijn gemanaged, kan gezegd worden dat de criteria aan de bovenzijde ook onder controle zijn. Het is van toegevoegde waarde om de uitersten tussen de individuele scores van de aanwezigen onder de loep te nemen om de totstandkoming van het gedeelde oordeel te kunnen verklaren.

Voor de criteria aan de onderzijde geldt dat de criteria met de grootste uitersten 'communicatie' en 'kennis van gezamenlijke procedures en context' waren. Voor het criterium 'communicatie' kwam dit doordat de operationele medewerkers buiten een soepel verloop van de communicatie hebben ervaren, terwijl dit niet gold voor de betrokkenen die binnen hun werkzaamheden uitvoerden. Het verschil in scores bij het andere criterium is te verklaren doordat een partij van mening was dat het de medewerkers in het veld niet ontbreekt aan kennis van procedures, maar dat op managementniveau vragen worden gesteld, die duiden op een gebrek aan kennis van de context.

Voor de hogere doelen waren de grootste uitschieters te onderscheiden bij de criteria 'veiligheid van de reiziger' en 'veiligheid van de medewerkers'. De verklaring voor beide criteria is dezelfde. De lage scores van een van de aanwezigen zijn te verklaren doordat het primaire aandachtspunt van deze partij onvoldoende vervuld is geweest in het afhandelingsproces. Wat betreft de 'beleving van de reiziger' kwam tijdens de bespreking het verschil naar voren tussen de organisatie waarvoor een van de respondent werkzaam was en een reguliere overheidsdienst. Voor een reguliere overheidsdienst zou dit criterium minder van belang zijn dan voor de partij waartoe de functionaris behoorde, omdat de instanties op Schiphol anders kijken naar reizigers. Operationele medewerkers kijken dus kritischer naar bepaalde aspecten van een afhandelingsproces, wanneer hun eigen werkzaamheden ermee gemoeid zijn.

In het theoretisch kader werd gesteld dat prestatie-indicatoren de handelwijze van frontlijnwerkers beïnvloeden. Zowel uit de interviews, als uit de leertafel kwam naar voren, dat dit niet het geval bleek te zijn voor de frontlijnwerkers betrokken bij de afhandeling van treinincidenten. In de praktijk zijn ze met name bezig met het leveren van goede diensten, waarvoor goede processen nodig zijn, en niet met behalen van prestatie-eisen, omdat ze niet persoonlijk worden afgerekend op het wel of niet behalen van de prestatie-eisen.

Door consensus komen de operationele medewerkers door gezamenlijke discussie tot een gedeeld oordeel. De meeste aanwezigen keken aan het begin van de bijeenkomst met name nauw naar de doelen van hun eigen organisatie en konden deze niet direct verbinden met de bredere uitkomsten van hun gezamenlijke prestatie. De door consensus tot stand gekomen criteria van de leertafel zijn naderhand ook getoetst aan de interviews met respondenten die niet aansloten bij de bijeenkomst. Opmerkelijk was dat de beleving van de reiziger in de interviews haast niet als kwestie werd aangedragen, terwijl de aanwezigen bij de leertafel dit onderwerp hoog in het vaandel hadden staan. De reden hiervoor is dat de frontlijnwerkers uiteindelijk voornamelijk stil staan bij hun eigen processen en de goede uitkomsten, waartoe hun gezamenlijke prestatie dient, minder in ogenschouw worden genomen. Het bespreken van gezamenlijke belangen tijdens de leertafel leidde er dus toe dat het bewustzijn van de operationele medewerkers over het achterliggende, hogere doel van hun gezamenlijke prestatie toenam. Ook leidt een gezamenlijke bespreking ertoe dat individuele oordelen worden bijgesteld naar aanleiding van het horen van ervaringen van andere betrokkenen. De volgende aanbeveling volgt hieruit:

#### **Blijf gezamenlijk leren van incidenten.**

Door het bespreken van incidenten met partners van verschillende betrokken partijen, leren de organisaties veel van elkaar. Na afloop van de leertafel gaven de aanwezigen bij de bijeenkomst aan dit als erg waardevol te hebben ervaren. Door met elkaar in gesprek te gaan wordt de frontlijnwerkers de mogelijkheid aangereikt om een 'gemeenschappelijk operationeel beeld' (Comfort, 2007) op te bouwen, hetgeen het verloop van afhandelingsprocessen in de toekomst soepeler zal doen verlopen.

De theoretische meerwaarde van het toevoegen van een leertafel is dat er op deze manier, een alternatieve wijze van prestatie-meting toegepast kan worden. Naast een evaluatie van een incident op basis van kpi's, hetgeen cijfermatige uitkomsten biedt, wordt er aandacht besteed aan aspecten die de frontlijnwerkers zelf belangrijk vinden bij het leveren van hun gezamenlijke prestatie. Doordat alle partners op een gelijkwaardige manier deelnemen aan de leertafel, worden de rollen van alle aanwezigen inzichtelijk gemaakt. Er ontstaat ruimte om te kijken naar het doel van de gezamenlijk geleverde prestatie, omdat het doel van de tafel is om te leren van een gebeurtenis en om te leren van elkaar. De eisen vanuit de praktijk worden op deze manier verbonden met de prestatie-eisen van de verschillende betrokken stakeholders.

Voor de literatuur over oordeelsvorming betekenen de bovenstaande bevindingen dat de drie concepten uit de publieke verantwoordingstheorie (Bovens & Schillemans, 2009) die geleend zijn

voor dit onderzoek goed toepasbaar zijn in evaluatieonderzoek naar de totstandkoming van oordelen van frontlijnwerkers. Met de bevindingen kan namelijk worden gesteld dat wanneer operationele medewerkers terugkijken op een gezamenlijk geleverde prestatie, met als doel er iets van te leren, ze tijdens hun beoordeling punten ter sprake brengen die te koppelen zijn aan blame games, conflicterende verwachtingen en een negativistische attitude. Wanneer operationele medewerkers mogelijk aangesproken kunnen worden op hun handelen, steken ze over het algemeen niet de hand in eigen boezem, maar proberen ze de schuld af te schuiven op een andere partij of op een andere afdeling.

Verskillende definities van een succesvolle gezamenlijke prestatie worden geschetst in het theoretisch kader van dit onderzoek. De definities zijn echter afkomstig uit de bouwsector. De bevindingen van dit onderzoek duiden erop dat deze definities voor de spoorsector niet geheel overeenkomen. Ten eerste bleek het niet praktisch uitvoerbaar voor de afhandeling van treinincidenten dat een gezamenlijke prestatie succesvol is wanneer deze voldoet aan de verwachtingen van alle betrokkenen (Savindo et al, 1992). Omdat er altijd botsende belangen zullen bij een afhandelingsproces, zullen er altijd tegengestelde verwachtingen zijn, waardoor een gezamenlijke prestatie nooit geheel overeen zal komen met de verwachtingen van alle betrokkenen. In de bouwsector is dit niet als onderdeel van de definitie naar voren gekomen, terwijl dit onderdeel voor de afhandeling van incidenten erg van belang is. Aan de hand van de bevindingen van dit onderzoek kan gesteld worden dat wanneer de verwachtingen van alle betrokkenen goed gemanaged zijn, er gesproken kan worden van een succesvolle gezamenlijke prestatie. Ten tweede werd er in het theoretisch kader gesteld dat een gezamenlijke prestatie succesvol kan worden genoemd wanneer er specifieke doelstellingen behaald zijn (Munns & Bjeirmi, 1996). Met specifieke doelstellingen worden in dit onderzoek kpi's verstaan. De complexe context van de afhandeling van treinincidenten maakt dat een succesvolle gezamenlijke prestatie niet alleen te meten is aan de hand van prestatie-indicatoren. Voor een duidelijke reflectie op een gezamenlijk geleverde prestatie moeten ook operationele inzichten worden meegenomen bij het beoordelen van de prestatie. Op deze manier wordt ook de strategische slagkracht van de frontlijnwerkers inzichtelijk gemaakt.

### 6.3 Overzicht van de aanbevelingen

De volgende aanbevelingen zijn tot stand gekomen in het conclusiehoofdstuk van dit onderzoek.

- Investeer in het verhogen van de kennis van de operationele medewerkers over ieders verwachtingen tijdens het afhandelingsproces.
- Optimaliseer de communicatie tussen de operationele medewerkers die hun taken 'buiten' uitvoeren en zij die dat 'binnen' doen.
- Verhoog de mate waarin betrokkenen bij de afhandeling van treinincidenten zich verbonden voelen met elkaar vanwege de prestatie die ze gezamenlijk leveren.
- Blijf gezamenlijk leren van incidenten.

## Hoofdstuk 7: Discussie en vervolgonderzoek

In dit onderzoek is gepoogd de betrouwbaarheid te waarborgen, door het treffen van maatregelen die in de methodologische verantwoording zijn besproken. Toch zijn er een paar tekortkomingen aan het licht gekomen die hieronder zullen worden besproken. Aan het eind van dit hoofdstuk zullen ook mogelijkheden voor vervolgonderzoek aangedragen worden.

Ten eerste zouden er vraagtekens gezet kunnen worden bij de betrouwbaarheid van de antwoorden van de respondenten die voor dit onderzoek geïnterviewd zijn. Aangezien de gesprekken twee tot drie maanden na het incident plaatsvonden, gaven enkele respondenten aan dat de afhandeling niet meer vers in hun geheugen zat. Hierdoor is het mogelijk dat de respondenten andere antwoorden zouden hebben gegeven, wanneer zij eerder bevestigd zouden zijn geweest. Dit maakte de haalbaarheid van dit onderzoek ook lastig. Hiermee samenhangend is het feit dat de OM die geïnterviewd is voor dit onderzoek, niet dezelfde OM was die aan de leertafel heeft deelgenomen en die betrokken was bij de afhandeling op 13 maart. De OM die geïnterviewd was, had ook geen goed beeld van de situatie op 13 maart. De reden dat er toch met de betreffende OM gesproken is, is om een beeld te krijgen van de verantwoordelijkheden en de rol van een OM in het afhandelingsproces.

Ten tweede waren niet alle gewenste deelnemers bij de leertafel aanwezig, waardoor het vormen van een volledig beeld van het gedeelde oordeel niet mogelijk was. De interactie met enkele partijen ontbrak. Mogelijk zou het gedeelde oordeel anders zijn geweest als die partijen ook aan tafel hadden gezeten. Bovendien sloot er bij de leertafel onverwachts een ambulancebroeder (Airport Medical Services) aan die niet betrokken was bij de afhandeling van het incident en waarmee ook geen interview is gehouden. Er is echter wel besloten om hem deel te laten nemen aan de bijeenkomst, omdat hij een waardevol perspectief kon geven op de afhandeling van incidenten in het algemeen. Bij het casusincident was toevallig geen medische dienst betrokken, maar bij een aanrijding persoon is dit wel het geval.

Ten derde zou de interne validiteit van het onderzoek kunnen zijn bedreigd door het zogeheten *Hawthorne effect* (Lewis-Beck et al, 2003: 452). Dit houdt in dat bepaalde respondenten en zo ook betrokken organisaties meer aandacht hebben gekregen dan anderen. Dit zou kunnen zijn veroorzaakt door het feit dat ik bij ProRail stage heb gelopen in het kader van dit afstudeeronderzoek en de data vanuit die organisatie altijd tot mijn beschikking had. Ook zou dit effect een rol kunnen hebben gespeeld doordat de spoorse-partijen over evaluaties van het incident beschikten en deze ook met mij hebben gedeeld, terwijl dat niet gold voor de niet-spoorse partijen. Voor die partijen was het incident te klein om te evalueren.

In dit onderzoek is getracht het individuele oordeel van frontlijnwerkers over een gezamenlijke prestatie te verklaren en te kijken of het vormen van een gedeeld oordeel de gezamenlijke prestatie zou kunnen verbeteren. Er kunnen in dit onderzoek echter geen uitspraken gedaan worden over of progressie zichtbaar is in de operatie, omdat de tijd dit zal leren. Het advies voor vervolgonderzoek is om na te gaan of het vormen van een gedeeld oordeel over de afhandeling van incidenten tot verbetering leidt, waardoor het spoor weer sneller beschikbaar is. Dit zal de maatschappelijke waarde van het spoor verhogen. Hierbij moet echter nog wel worden stilgestaan bij de wijze waarop de verbetering meetbaar zal worden gemaakt. Suggesties hiervoor zijn de snelheid van afhandeling, de tevredenheid van de stakeholders en tot slot de waardering die de reiziger geeft over het reizen met de trein.

Een tweede voorstel voor vervolgonderzoek is om een multiple casestudy te doen, waarbij ook incidenten in andere regio's met een andere TIS onder de loep worden genomen. Bij toepassing van dezelfde methodiek als in dit onderzoek, zullen er meer gedeelde oordelen over gezamenlijke prestaties van de grond komen. Hierdoor worden de conclusies, die getrokken kunnen worden over het gezamenlijk vormen van een gedeeld oordeel krachtiger.

## Literatuur

Bales, R. F., & Strodtbeck, F. L. (1951). Phases in group problem solving. *Journal of abnormal and social psychology*, 46(4), 485-495.

Bos, A. H. (1974). *Oordeelsvorming in groepen: Willens en wetens; wikken en wegen. Polariteit en ritme als sleutel tot ontwikkeling van sociale organismen*. H. Veenman.

Bossert, H., & Vosselman, E. G. J. (2014). Controllershship in de publieke sector: naar sturen op waarden of 'hoe sterk is de eenzame controller?'

Bovens, M. A. P. (2005). Publieke verantwoording: Een analysekader.

Bovens, M., & Schillemans, T. (2009). Publiekeverantwoording: Begrippen, vormen en beoordelingskaders. Handboek publieke verantwoording, 19-34.

Bruijn, de, H. (2006). Prestatiemeting in de publieke sector: tussen professie en verantwoording. Boom Koninklijke Uitgevers.

Bryman, A. (2012). *Social research methods*. New York: Oxford University Press.

Bryant, D.J. (2002). Making naturalistic decision making "fast and frugal." Proceedings of the 7th International Command and Control Research and Technology Symposium. Quebec City, QC.

Comfort, L. K. (2007). Crisis management in hindsight: Cognition, communication, coordination, and control. *Public Administration Review*, 67(s1), 189-197.

Dicke, W. M., & Van den Brink, T. (2008). Marktwerking in infrastructuur: Betekenis van versplintering voor publieke waarden.

Einhorn, H. J., & Hogarth, R. M. (1981). Behavioral decision theory: Processes of judgement and choice. *Annual review of psychology*, 32(1), 53-88.

Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L., & Brouwer, D. (2005). *Personeelsmanagement*. Pearson Education. Geraadpleegd via: <http://www.pearson.nl/Download/H7.pdf>

Graaf, G. D. (2016). Conflicterende waarden in academia. Geraadpleegd via: <https://research.vu.nl/files/1547085/Oratie%20Gjalt%20de%20Graaf.pdf>

Groenendaal, J., Helsloot, I., & Brugghemans, B. (2014). Het benutten van onderzoek naar Naturalistic Decision Making (NDM).

Gruening, G. (2001). Origin and theoretical basis of New Public Management. *International public management journal*, 4(1), 1-25.

Kamerstukken II 2014-2015, 29 984, nr. 604

Klein, G. (2008). Naturalistic decision making. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 50(3), 456-460.



Klingner, Donald E., John Nalbandian, and Barbara S. Romzek. "Politics, administration, and markets: Conflicting expectations and accountability." *The American Review of Public Administration* 32.2 (2002): 117-144.

Koning, L. D., Buul-Besseling, K. V., van Dongen, C. J. G., van Hemert, D. A., & Paulissen, R. T. (2011). *Mirror: multidisciplinair samenwerken voor veiligheid? Kijk eens in MIRROR! Multidisciplinair Interactie Raamwerk*. TNO.

Korsten, A. F. A. (2007). *Gezocht: een goede ambtenaar. Stabiliteit en Dynamiek in functie-eisen*.

Korsten, A. F. A. (2011). *New public management*. Geraadpleegd via: <http://www.arnokorsten.nl/PDF/Organiseren%20en%20mgmt/Nieuw%20overheidsmanagem ent.pdf>

Korsten, A. & Liedekerken, M. (2012). *Politiestudies in vogelvlucht*. Geraadpleegd via: <http://www.arnokorsten.nl/PDF/Politie/Politiestudies%20in%20vogelvlucht.pdf>

Korsten, A. (2013). *Wat ervan terecht komt. Zicht op beleidsevaluatie*. Geraadpleegd via: <http://www.arnokorsten.nl/PDF/Onderzoek/ABC%20van%20beleidsevaluatie.pdf>

Lewis-Beck, M., Bryman, A. E., & Liao, T. F. (2003). *The Sage encyclopedia of social science research methods*. Sage Publications.

Lindenberg, van, P.W. & Stap, van der, P. (juni 2014). *Prestatiemeting in de publieke sector. Handvatten voor een effectiever gebruik*. TPC Onderzoek. Geraadpleegd via: [https://cdnbb01.bestebroer.com/Public/Media/df4tn8dl/1648\\_Prestatiemeting\\_in\\_de\\_publieke\\_sector\\_-\\_TPC\\_3.pdf](https://cdnbb01.bestebroer.com/Public/Media/df4tn8dl/1648_Prestatiemeting_in_de_publieke_sector_-_TPC_3.pdf)

Lipsky, S. L. (1980). *Dilemmas of the individual in public services*. New York: Russell Sage Foundation.

Ministerie van Defensie (sept, 2004). *Competentiewoordenboek Defensie*. Geraadpleegd via: <http://2.kmar-leiderschap.nl/images/Documenten/Defensie/Competentie%20woordenboek%202004.pdf>

Ministerie van Infrastructuur en Milieu (IeM). (2014). *Beheerconcessie 2015-2025*. Den Haag: IeM.

Ministerie van Infrastructuur en Milieu (IeM). (2017). *Inspectie Leefomgeving en Transport (ILeT)*. Geraadpleegd via: [https://www.ilent.nl/over\\_ilt/](https://www.ilent.nl/over_ilt/)

Munns, A.K., Bjeirmi, B.F., 1996. The role of project management in achieving project success. *International Journal of Project Management* 14 (2), 81–87.

Nguyen, L.D., Ogunlana, S.O., Lan, D.T., (2004). A study on project success factors on large construction projects in Vietnam. *Engineering Construction and Architectural Management* 11 (6), 404–413.

Nielsen, P. A. (2013). *Performance Information in Politics and Public Management: Impacts on Decision Making and Performance*. PhD diss., Aarhus University.

NS (2017). *Jaarverslag 2016*. Geraadpleegd via: [http://www.nsjaarverslag.nl/FbContent.ashx/pub\\_1000/Downloads/NS-jaarverslag-2016.pdf](http://www.nsjaarverslag.nl/FbContent.ashx/pub_1000/Downloads/NS-jaarverslag-2016.pdf)

Ogunlana, S. O. (2010). Beyond the 'iron triangle': Stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for large-scale public sector development projects. *International journal of project management*, 28(3), 228-236.

ProRail (2013, 2 april). *Onderzoek naar brandmeldingen in de Schipholtunnel afgerond*. Geraadpleegd via: <https://www.prorail.nl/pers/nieuws/onderzoek-naar-brandmeldingen-in-de-schipholtunnel-afgerond>

ProRail (2016). *Handboek Incidentenmanagement Rail*. Utrecht: ProRail. Geraadpleegd via: [https://www.prorail.nl/sites/default/files/handboek\\_incidentmanagement\\_rail\\_vs4.pdf](https://www.prorail.nl/sites/default/files/handboek_incidentmanagement_rail_vs4.pdf)

ProRail (2016, 17 oktober). *Mediaberichtgeving over ProRail*. Geraadpleegd via: <https://www.prorail.nl/nieuws/mediaberichtgeving-over-prorail>

ProRail (2017). *ProRail Beheerplan 2017*. Utrecht: ProRail. Geraadpleegd via: [https://prestaties.prorail.nl/FbContent.ashx/pub\\_1000/Downloads/Beheerplan-2017.pdf](https://prestaties.prorail.nl/FbContent.ashx/pub_1000/Downloads/Beheerplan-2017.pdf)

ProRail (2017). *Jaarverslag 2016*. Geraadpleegd via: [http://www.jaarverslagprorail.nl/FbContent.ashx/pub\\_1000/Downloads/ProRail-jaarverslag-2016.pdf](http://www.jaarverslagprorail.nl/FbContent.ashx/pub_1000/Downloads/ProRail-jaarverslag-2016.pdf)

Phua, F.T.T., 2004. Modeling the determinants of multi-firm project success: a grounded exploration of different participant perspectives. *Construction Management and Economics* 22 (5), 451-459.

Quarantelli, E. L. (1988). Disaster crisis management: A summary of research findings. *Journal of management studies*, 25(4), 373-385.

Rosenthal, U., M.T. Charles & P. 't Hart (eds.) (1989) *Coping with crisis. The management of disasters, riots and terrorism*. Springfield, IL: Charles C. Thomas

Rover (2017). *Wat willen wij*. Geraadpleegd via: <https://www.rover.nl/over-rover/wat-willen-wij>

Savindo, V., Grobler, F., Parfitt, K., Guvenis, M., Coyle, M., 1992. Critical success factors for construction projects. *Journal of Construction Engineering and Management* 118 (1), 94-111.

Schillemans, T., & Bovens, M. (2015). The Challenge of Multiple Accountability. *Accountable governance: Problems and promises*, 3.

Schraagen, J. M. C., Buul-Besseling, K. V., van Ruijven, T. W. J., & Koning, L. D. (2015). Een dynamisch oordeelsvormingsproces: Een beschrijvend onderzoek naar situationele oordeelsvorming in het crisismanagementdomein (No. TNO 2015 R11856). TNO.

Spoorweb (2017). *Wat is Spoorweb?* Geraadpleegd via: [http://www.spoorweb.net/?page\\_id=26](http://www.spoorweb.net/?page_id=26)  
Tiemeijer, W.L. (2010). *Hoe mensen keuzes maken*. Amsterdam University Press.

Tversky, A., & Kahneman, D. (1975). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. In *Utility, probability, and human decision making* (pp. 141-162). Springer Netherlands.

Van de Walle, S., & Kampen, J. K. (2003). Ambtenaren zijn lui! Een poging tot verklaring van stereotype beelden over ambtenaren en overheidsdiensten. *Burger, Bestuur en Beleid. Tijdschrift voor Bestuurskunde en Bestuursrecht*, 1, 23-28.

Veiligheidsregio Kennemerland (2017). *Jaarverslag 2016*. Geraadpleegd via: <https://www.vrk.nl/-/media/Veiligheidsregio/Bestuur/Jaarverslagen/2017-07-10-jaarverslag-2016-vastgesteld.ashx?la=nl-NL>

Ven, van de, J., Rijk, van, R. & Besselink, S. (2013). *Van evalueren naar leren, een hele stap!* Geraadpleegd via: <https://www.tno.nl/media/1787/van-evalueren-naar-leren-2013.pdf>

Weber, A., & Thomas, I. R. (2005). Key performance indicators. *Measuring and Managing the Maintenance Function, Ivara*.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage.

Thiel, van, S. (2007). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. Coutinho.

WRR (2008). *Infrastructures: time to invest*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Zajonc, R. (1980) 'Feeling and thinking: preferences need no inferences', *American Psychology* 35: 151-175.

## Bijlages

### Bijlage 1: Overzicht van afkortingen

AL	Algemeen Leider (ProRail)
BOB	Beeldvorming, Oordeelsvorming, Besluitvorming
CMBO	Centraal Monitoring en Beslisorgaan
CoPI	Commando Plaats Incident
DVL	Decentrale Verkeersleider
EV	monteur EV; Energie Voorziening
GHOR	Geneeskundige Hulpverleningsorganisatie in de Regio
GMK	Gemeenschappelijke Meldkamer
ICB	Incidentenbestrijding
IenM	Ministerie van Infrastructuur en Milieu
IFV	Instituut Fysieke Veiligheid
KMar	Koninklijke Marechaussee
KPI	Key Performance Indicator
MKS	Meldkamer Spoor
NPM	New Public Management
NS	Nederlandse Spoorwegen
OBI	Operationeel Besturingscentrum Infra
OCCR	Operationeel Controle Centrum Rail
OM	Operationeel Manager (NS)
OvD	Officier van Dienst
OvD-B	Officier van Dienst Brandweer
OvD-P	Officier van Dienst Politie
OvD-R	Officier van Dienst Rail (AL)
RBC	Regionaal Bijsturing Centrum (NS)
STPI	Schiphol Team Plaats Incident
TIS	Treinincidentscenario
VRK	Veiligheidsregio Kennemerland
Vsm	Versperringsmaatregel

### Bijlage 2: Respondenten

#### Bijlage 2.1: Overzicht respondenten interviews

<b>Nummer Respondent</b>	<b>Organisatie Respondent</b>	<b>Locatie</b>	<b>Duur interview</b>	<b>Datum</b>
Respondent 1 (R1)	ProRail	Schiphol	40:26 39:19	19 april 14 juni
Respondent 2 (R2)	ProRail	Schiphol	42:18	24 mei
Respondent 3 (R3)	ProRail	Utrecht	57:37	4 mei
Respondent 4 (R4)	Koninklijke Marechaussee	Schiphol	39:12	5 mei
Respondent 5 (R5)	Brandweer	Schiphol	43:36	5 mei

Respondent (R6)	6	ProRail	Amsterdam	1:04:08	9 mei
Respondent (R7)	7	ProRail	Amsterdam	57:28	10 mei
Respondent (R8)	8	NS	Utrecht	59:20	3 juni
Respondent (R9)	9	ProRail	Utrecht	52:02	8 juni
Respondent (R10)	10	VolkerRail	Haarlem	50:02	23 mei
Respondent (R11)	11	Rover	Telefonisch	14:30	12 juni
Respondent (R12)	12	NS	Alkmaar	52:09	12 juni
Respondent (R13)	13	ProRail	Amsterdam	47:23	13 juni
Respondent (R14)	14	Gemeente Haarlemmermeer	Hoofddorp	46:19	13 juni

Tabel 9: Respondenten overzicht interviews

## Bijlage 2.2.: Overzicht respondenten leertafel

Nummer respondent	Organisatie respondent
Respondent 1	ProRail
Respondent 5	Brandweer
Respondent 10	VolkerRail
Respondent 15	NS
Respondent 16	Airport Medical Services

Tabel 10: Respondenten overzicht leertafel

## Bijlage 3: Vragenlijst interviews

### Introductie

Hallo, ik ben Pleun en ik loop stage bij ProRail op de afdeling Incidentenbestrijding. Ik volg de master Bestuur en Beleid aan de Universiteit Utrecht en in het kader van mijn afsturen loop ik stage bij ProRail. Ik wil u graag een aantal vragen stellen over het treinincident van 13 maart 2017 in de Schipholspoortunnel. Ik ben aan het onderzoeken hoe de oordeelsvorming van de frontlijnwerkers over de afhandeling van een incident nu plaatsvindt en hoe er naar een gezamenlijk oordeelsvormingsproces toegewerkt zou kunnen worden. Ik zal interviews gaan afnemen met alle betrokken partijen (de politie, de brandweer, het aannemersbedrijf VolkerRail, etc.) en hun dezelfde vragen stellen. De resultaten van de interviews zullen naast elkaar worden gelegd om zo een beeld te krijgen van alle verschillende oordelen die zijn ontstaan over de afhandeling van het incident op 13 maart. Het is de bedoeling om met de uitkomsten van de interviews een bijeenkomst te organiseren, waarvoor alle respondenten zullen worden uitgenodigd. Tijdens deze bijeenkomst zullen de resultaten van de interviews worden besproken en zal er gezamenlijk worden gezocht naar een gezamenlijke manier van oordeelsvorming bij de afhandeling van incidenten op het spoor. Deze bijeenkomst zal waarschijnlijk begin juni plaatsvinden. Zou u ervoor open staan om hieraan deel te nemen?

Eerst zal ik even toelichten hoe het interview zal verlopen. Ik heb een aantal vragen voorbereid, maar afhankelijk van hoe het gesprek verloopt kan hiervan worden afgeweken. Als je vragen hebt, stel die vooral. Andersom zal dat ook het geval zijn. Het gesprek zal ongeveer drie kwartier tot

een uur duren. De antwoorden die u zal geven zijn anoniem en u bent altijd vrij om aan te geven als er iets niet in het onderzoek mag worden opgenomen.

Graag zou ik het gesprek willen opnemen, vindt u dat goed? Dit is om het achteraf terug te kunnen luisteren, zodat ik mij nu goed kan concentreren op het gesprek. Daarnaast worden er ook vaak afkortingen en technische termen gebruikt, die ik kan later eventueel zou kunnen opzoeken. Heeft u nog vragen voordat we aan het interview beginnen?

Voorafgaand aan het interview had ik u gevraagd even terug te denken aan het incident van 13 maart 2017 en eventuele evaluaties beschikbaar zijn binnen uw organisatie door te nemen. Is dit gelukt?

### **Algemeen (15 min.)**

Kunt u uw werkzaamheden kort beschrijven?

Wat waren uw taken bij het incident van 13 maart 2017?

Kunt u zich herinneren welke andere partijen hierbij betrokken waren?

In hoeverre wist u wat er aan de hand was voordat u op locatie aankwam? Hoe was dit met u gecommuniceerd? (*beeldvorming*)

Welke besluiten heeft u persoonlijk genomen tijdens de afhandeling van het incident? (*besluitvorming*)

### **Teamkenmerken (10 min.)**

#### *Teamdiversiteit*

1. Zou u zeggen dat uw eigen team (dus van de eigen organisatie) divers was op 13 mei? Hiermee bedoel ik dat de samenstelling van de groep verschillend was. Dit kan bijvoorbeeld zijn door: leeftijd, achtergrond, man/vrouw, etc.

2. Zou u zeggen dat het geheel van frontlijnwerkers dat betrokken was bij de afhandeling van het incident van 13 maart een diverse groep te noemen is?

#### *Teamvolwassenheid*

1. Kijkend naar de samenwerking van uw eigen team op 13 maart, zou u zeggen dat u als groep goed op elkaar waren ingespeeld, of dat er nog mogelijkheden zijn voor ontwikkeling? Zo ja, in wat voor een opzicht?

2. Kijkend naar de interactie tussen alle betrokken frontlijnwerkers op 13 maart, wat was uw beeld van de samenwerking? Ziet u hier nog ruimte voor verbetering?

#### *Vertrouwen*

1. Zou u het vertrouwen binnen je eigen ploeg tijdens de afhandeling op 13 maart kunnen omschrijven?

2. Zou u het vertrouwen tussen alle betrokken frontlijnwerkers op 13 maart kunnen omschrijven?

#### *Leiderschap*

1. Hoe zou je het leiderschap binnen je eigen team beschrijven? Denk je dat je teamleden dit ook zo zien?

2. Indien er sprake is van een brandmelding in de Schipholspoortunnel, staat er in de richtlijnen dat de brandweer verantwoordelijk is. Welke partij nam de leiding over de afhandeling van het incident op 13 maart? Zou u dit leiderschap kunnen omschrijven?

### *Verschillende belangen*

1. Was er sprake van verschillende belangen en/of verwachtingen binnen uw eigen team/ploeg op 13 maart?
2. Was er sprake van verschillende belangen en/of verwachtingen tussen alle betrokken frontlijnwerkers op 13 maart?

### *Expertise en jargon*

1. Werd er binnen uw eigen team/ploeg gebruik gemaakt van 'expertise en jargon' op 13 maart?
2. Werd er tussen de frontlijnambtenaren onderling gebruik gemaakt van expertise en jargon op 13 maart? Ontstonden er hierdoor onduidelijkheden? Was er bijvoorbeeld sprake van een ander soort taalgebruik door een andere partij?

## **Contextuele kenmerken (10 min.)**

De volgende termen gaan over de **situatie** op 13 maart 2017:

### *Taakcomplexiteit*

Was de taak die u moest uitvoeren op 13 maart in de Schipholtunnel complex?

### *Tijdsdruk*

Was er sprake van tijdsdruk tijdens het afhandelen van het incident op 13 maart?

### *Impact*

Was het incident van 13 maart een impactvol? (dit kan zijn op evt. gestrande reizigers, op de Nederlandse infrastructuur, op de economie, etc.)

### *Herkenbaarheid*

In hoeverre herkende u de situatie van 13 maart? Had u een dergelijk incident al eerder meegemaakt?

## **Individuele en groepsprocessen in een team (10 min.)**

### *Publieke verantwoording en oordeelsvorming*

Wat waren uw verwachtingen van de afhandeling van het incident?

Was er in uw ogen sprake van conflicterende verwachtingen tussen de verschillende frontlijnambtenaren? Zo ja, hoe werden deze geuit?

Wat zou u kunnen zeggen over de mate waarin frontlijnwerkers de focus leggen op fouten tijdens de afhandeling van het incident van 13 maart?

De volgende termen gaan over het **individu** op 13 maart 2017. Heeft u de volgende termen ervaren, hetzij bewust, hetzij onbewust, tijdens de afhandeling van het incident?

### *Aandacht*

- Had u voor uw gevoel bijzonder veel aandacht voor een bepaald aspect van de afhandeling op 13 maart?

### *Interpretatie*

- Denkt u dat als u kijkt naar alle frontlijnwerkers die betrokken waren op 13 maart, sommigen de situatie anders hebben geïnterpreteerd dan u?

### *Vooroordelen en stereotypen*

- Zou u kunnen zeggen dat u als medewerker van organisatie X een bepaald beeld heeft bij een van een andere betrokken partijen? Zo ja, wat houdt deze in?

*Wij-zij denken*

- Onbewust is het zo dat mensen zich identificeren met een groep en gaan denken in termen van 'wij' en 'zij'. Zou u kunnen zeggen dat dit het geval was bij uw ploeg tijdens de afhandeling van het incident op 13 maart?

*Groepsdenken*

- Werd er op 13 maart als groep (hiermee worden alle frontlijnwerkers in het geheel bedoeld) naar een gezamenlijke oplossing voor de afhandeling gezocht?

*Dominantie*

- Hoe lagen de verhoudingen binnen uw eigen team op 13 maart?
- Kijkend, naar alle betrokken frontlijnwerkers op 13 maart, hoe lagen de verhoudingen dan?

**Evaluatie (15 min.)**

Heeft u het 13 maart nog over het incident gesproken?

In wat voor een context was dit?

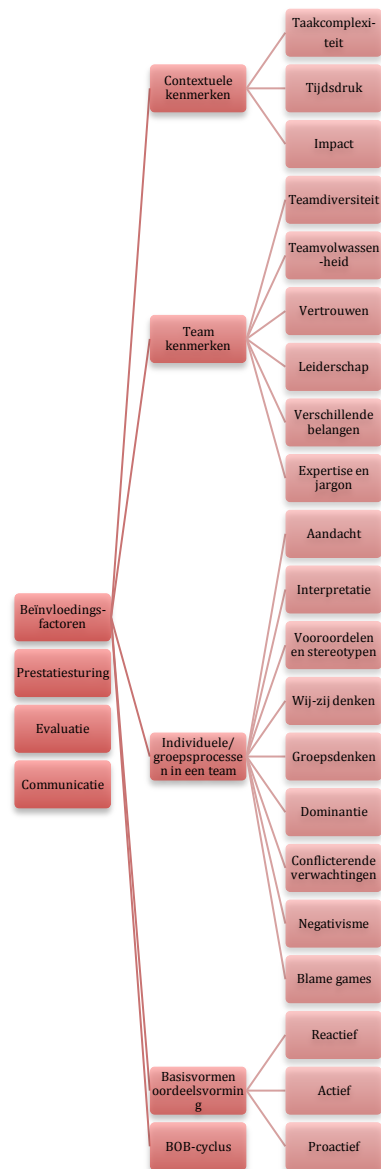
Zou u achteraf nu dingen anders hebben aangepakt tijdens het incident van 13 maart?

Zou u willen dat andere partijen iets veranderen?

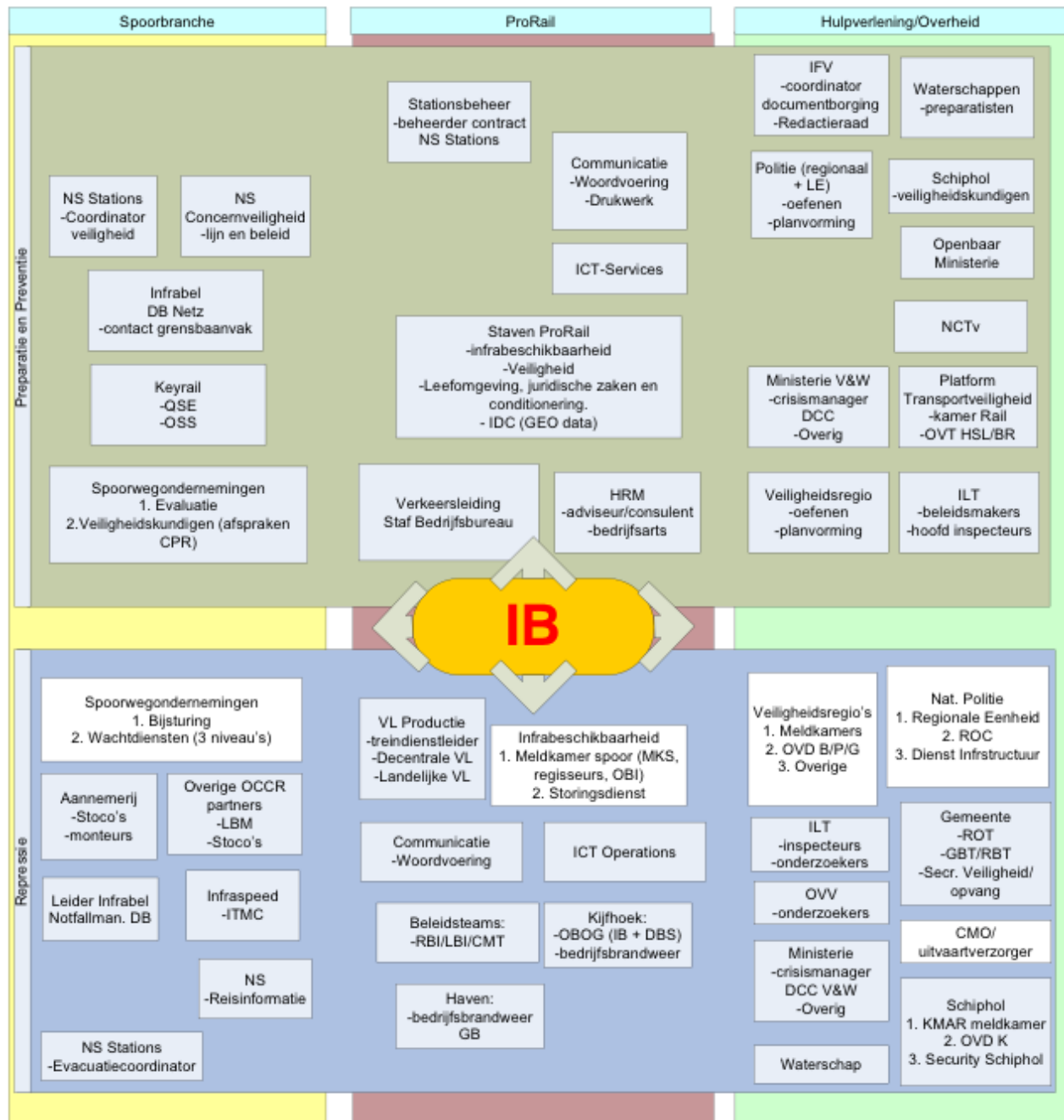
Dat waren mijn vragen. Heel erg bedankt voor het gesprek. Heb u nog vragen voor mij naar aanleiding van het gesprek?



## Bijlage 4: Codeboom interviews



## Bijlage 5: Figuur betrokken partijen bij afhandeling van incidenten op het spoor



(Bron: ProRail, 2016: 29)

## Bijlage 6: Prestatie-indicatoren ProRail 2017

De prestatie-indicatoren van ProRail voor het jaar 2017 zijn de volgende: (*Beheerplan 2017*, ProRail):

- Algemeen klantoordeel reizigersvervoerders
- Algemeen klantoordeel goederenvervoerders
- Reizigerspunctualiteit 5 minuten HRN
- Reizigerspunctualiteit 15 minuten HRN

- Reizigerspunctualiteit 5 minuten HSL
- Punctualiteit 3 minuten Reizigersverkeer totaal
- Punctualiteit 3 minuten Regionale series
- Punctualiteit 3 minuten goederenvervoer
- Geleverde treinpaden
- Klanthinder als gevolg van storingen infra

## Bijlage 7: Uitleg TIS 2.1

	<b>Brand</b> (scenarionaam)	Ernst	Kenmerk
TIS 2.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Automatische brandmelding (op station) in tunnel, zonder stilstaande trein</li> <li>- Rookontwikkeling en/of vuurverschijnselen bij en/of onder trein op vrije baan of emplacement</li> <li>- Brand in station(sgebouw) niet uitslaand</li> <li>- Brand nabij of in het spoor met mogelijke invloed op het treinverkeer</li> </ul>	Zeer beperkt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Afhankelijk van de benaderingswijze van de brandweer een kortdurende verstoring van de treindienst.</li> <li>- Mogelijk hulpverleners in het spoor, waardoor buitengebruik nemen en mogelijk buitendienststelling van het spoor.</li> <li>- Let op: het stilleggen op last van de brandweer, naar aanleiding van een brand buiten het spoorterrein is een treinincident uit de categorie 1.</li> </ul>

Tabel 11: Uitleg treinincidentscenario 2.1

