



LANDELIJK OVERLEG
CONSUMENTENBELANGEN
OPENBAAR VERVOER

Aan
Directievoorzitter NS Reizigers
Ingrid Thijssen
Postbus 2025
3500 HA Utrecht

Contactpersoon

[REDACTED]

Datum

29 augustus 2011

Ons kenmerk

Locov 2011-120469

Onderwerp

Advies Reizigershandvest

Doorkiesnummer

[REDACTED]

Bijlage(n)

-

Uw kenmerk

CC\PA\WS-589

Geachte mevrouw Thijssen,

In uw brief van 14 juli 2011¹ vraagt u de consumentenorganisaties in het Locov advies over een nieuw opgesteld Reizigershandvest Hoofdrailnet. In het handvest beschrijft NS de diensten, producten en service van NS en ook de rechten van de reiziger. Het door u gevraagde advies vindt u hieronder terug. Wij beginnen met een aantal algemene opmerkingen en/of adviezen. Vervolgens gaan wij per pagina in op het concept Reizigers Handvest. U zult zien dat wij onder andere korte tekstuele suggesties geven, maar dat wij ook nog vragen ter verduidelijking hebben.

Algemene opmerkingen en adviezen

Taalgebruik

Wij vinden het taalgebruik in het handvest niet geheel consistent. Daarnaast wordt regelmatig jargon gebruikt wat vragen kan oproepen bij de reiziger. Wij willen u adviseren om in samenwerking met een gespecialiseerd bureau de teksten goed door te nemen. Het handvest is uiteindelijk een document voor de reiziger, het taalgebruik zou dat moeten weerspiegelen.

Voor wie?

Dit handvest geldt niet voor klanten op de NS-treindiensten Zwolle-Emmen, Zwolle-Kampen, Zutphen-Apeldoorn, Gouda-Alphen aan den Rijn en Rotterdam-Hoek van Holland. Dit wordt de lezer echter nergens duidelijk gemaakt. Wat ons betreft zou dit handvest gewoon moeten gelden voor alle treindiensten van NS

¹ Adviesaanvraag reizigershandvest hoofdrailnet.

Secretariaat

Bezoekadres

Koningskade 4

2596 AA DEN HAAG

Postadres

Postbus 20906

2500 EX DEN HAAG

Telefoon (070) 456 8999

Telefax (070) 456 9393

Bereikbaar vanaf ns-station cs en vanaf ns-station hs met tramlijn 1.

In het Locov hebben zitting: Ministerie van Verkeer en Waterstaat, NS, ANWB, Consumentenbond, Chronisch zieken en Gehandicapten Raad Nederland, Fietsersbond, Landelijke Studentenvakbond, Ouderenorganisaties CSO en ROVER.

Reizigers in Nederland, dus ook de regionale diensten die buiten het hoofdrailnet vallen.

De niet digitale reiziger?

Het reizigershandvest is bijna volledig toegespitst op reizigers die internet en smartphones ter beschikking hebben. De eerste alinea van het hoofdstuk Reisinformatie is daarvoor exemplarisch:

"Voor het plannen van uw reis kijkt u op ns.nl (of op m.ns.nl voor uw mobiel). Hier vindt u al uw reisinformatie: vertrektijden, sporen waar u moet overstappen en eventuele verstoringen. De reisinformatie is ook beschikbaar via de applicatie Reisplanner Xtra. Deze kunt u gratis downloaden op ns.nl."

Plannen van de reis kan alleen op deze manier. We missen de aandacht voor reizigers die informatie op papier nodig hebben om te kunnen reizen. Zo ontbreekt op pagina 4/5 (reishistorie van de OV-chipkaart) het vermelden van de mogelijkheid om een papieren uitdraai te vragen bij de balies. Op pagina 8, In hoofdstuk 6, Toegankelijke treinen en stations, ook voor ouderen en reizigers met een functiebeperking, ontbreekt een vermelding dat op verzoek informatie met duidelijke en/of grote letter, bijvoorbeeld het spoorboekje, wordt toegezonden. In het kader van toegankelijkheid mag informatie in deze vorm niet ontbreken. Op pagina 10 (geld terug bij vertraging) wordt alleen verwezen naar internet. Hier ontbreekt een verwijzing naar servicemedewerkers / balies voor meer informatie.

NS.nl

Op diverse plaatsen (o.a. pagina 5, onderaan eerste kolom) wordt verwezen naar "ns.nl (service)". De keuzemogelijkheid "service" is momenteel niet te vinden op de hoofdpagina van ns.nl. Wordt deze pagina hier nog op aangepast?

Bij het informeren van de klant legt NS het accent op internet. Maar omgekeerd geeft NS er in dit handvest geen blijk van dat het bedrijf via internet toegankelijk is voor klanten die contact met NS zoeken. Wij vinden dit onevenwichtig en niet meer van deze tijd.

Thuis komen

Wij missen een goede en duidelijke passage over de laatste aansluitingen in de late avond en vooral over het missen daarvan. Ten eerste staan de summiere opmerkingen over de laatste trein in het algemene gedeelte en niet achterin onder het kopje "wat zijn uw rechten?". Dat scheidt verwarring, omdat het thuisbrengen van een reiziger een recht is waar hij op moet kunnen rekenen. Ten tweede wordt specifiek gesproken over de situatie "wanneer u uw reis bij NS niet meer kan afmaken" en in dat geval wordt gesteld: "dan doen wij ons uiterste best dat u alsnog aankomt op het station waar die vertraagde trein u naar toe zou brengen". Naar onze mening zou dit duidelijk en klantvriendelijker moeten zijn: NS zou de klant moeten brengen naar het station waar hij of zij naar toe moet. In het geval dat een reiziger zijn laatste aansluitende trein van een regionale vervoerder mist, vanwege een vertraagde NS-trein (en de regionale trein wacht niet meer, conform afspraken), dan is het logisch dat NS de reiziger thuisbrengt, ook al is dat naar een regionaal station op een decentrale spoorlijn. Ten derde zijn de opmerkingen over het naar huis brengen van een reiziger in schril contrast met de goede regeling zoals deze in het reizigershandvest van 2005 is opgenomen, waar ook wordt gesproken over een gemiste aansluiting op aansluitend openbaar vervoer:

"Wanneer u door vertraging van de laatste trein niet meer op het station van bestemming kunt komen, zorgt NS ervoor dat u alsnog op het station van bestemming aankomt. Indien, aldaar aangekomen, regulier en gepland

dat moment niet meer beschikbaar is vergoeden wij bovendien de taxikosten tot uw eindbestemming (mits deze gelegen is binnen de bebouwde kom van het station van bestemming) Klanten kunnen deze kosten declareren bij NS Klantenservice.” (reizigershandvest 2005)

Een reiziger verwacht dat hij 's avonds en ongeacht de vervoerder – ook in het geval van vertragingen – op zijn eindbestemming zal aankomen. De reiziger ziet het spoor netwerk als één geheel. Als de reiziger werkelijk met een hoofdletter R geschreven zou worden dan zou in het reizigerhandvest onder 'rechten' een duidelijke boodschap moeten staan dat de reiziger 's avonds wordt thuisgebracht in het geval van vertragingen, ook bij aansluitingen op regionale treinvervoerders en aansluitend openbaar vervoer. Wij adviseren dan ook om dit alsnog op te nemen in het reizigershandvest.

Meenemen van de fiets

Wij missen in het handvest een passage over het meenemen van fietsen in de trein. Alleen over het gratis meenemen van vouwfietsen staat wel een regel. Het Europese reizigersrechten charter noemt expliciet het mee mogen nemen van een fiets als recht (zij het met uitzonderingsbepalingen). De regels die NS hanteert staan goed in de speciale brochure hierover. In dit handvest hoort dit in onze ogen ook thuis.

Adviezen, opmerkingen en vraagpunten per pagina

Voorpagina

Voor weinig reizigers is duidelijk wat het "Hoofdrailnet" behelst. Wij stellen voor dit te vervangen door Nederlandse Spoorwegen / NS.

Pagina 2

De kop "Hoe gebruikt u dit handvest?" dekt niet de lading van de tekst die eronder staat. In de tekst staat namelijk niet hoe de reiziger het handvest kan gebruiken, maar de korte inhoud van het document (eerste alinea) en een soort samenvatting van de ambitie van NS richting de klant (tweede alinea). De kop kan daarom beter aangepast worden, bijvoorbeeld: "Waarom een reizigershandvest?" of iets dergelijks.

Pagina 3

"Primaire focus" leest als managersjargon. Voorstel: vervangen door "voornaamste doel".

Pagina 4

Wij adviseren bij de passage over het aanbieden van fietsparkeervoorzieningen op te nemen dat de stallingen van NS-Fiets van een kwartier voor de eerste tot een kwartier na de laatste trein geopend zijn.

"handhelds" is in onze ogen geen algemeen in het spraakgebruik ingeburgerde term. "met hun handhelds" kan wellicht worden geschrapt of worden vervangen door een meer algemeen gangbare term.

Pagina 5

In de ogen van reizigers wordt het station door middel van poortjes eerder "afgesloten", ofwel juist minder "toegankelijk". Vermijd het woord "toegankelijk", maar spreek van "de toegang (tot stations)".

Pagina 6

Voor reizigers is niet duidelijk wat u bedoeld met "de brede Randstad". Welke steden en stations horen hier wel/niet bij?

Pagina 7

Het vermelde telefoonnummer is een betaalde dienst. Volgens de wet moeten dan de kosten van het telefoonnummer worden vermeld.

"De Intercity kent extra voorzieningen, zoals toilet, stiltezone's..."

Een toilet is geen 'extra' voorziening maar een basisvoorziening die niet alleen in intercity's maar in alle treinen aanwezig moet zijn. Zolang dat nog niet voor alle stoptreinen geldt adviseren we 'toilet' hier te laten staan maar het woord 'extra' te schrappen.

In dit verband zou het ook wenselijk zijn een passage toe te voegen over wat reizigers ten aanzien van toiletten op stations kunnen verwachten (op welke stations, openingstijden).

Het is onduidelijk wat met de term 'stacomfort' bedoeld wordt. De term zelf is niet duidelijk, en evenmin is helder op welke manier NS voor meer stacomfort zorgt en of dat stacomfort onder alle omstandigheden aanwezig is. Als de bedoeling is dat reizigers een rechtstreeks beroep richting NS kunnen doen op het Reizigershandvest, dan kunnen zij met een beroep op al dan niet aanwezig zijn van "voldoende" stacomfort niet veel.

Bij de Sprinter staat: "De treinen bieden ruimte aan grote groepen reizigers." Dit geldt echter ook voor de Intercity, en bovendien roept de formulering onbedoeld een associatie met reizen in groepsverband op, zodat deze zin beter kan worden weggelaten.

"Een transparant en ruimtelijk interieur" is foldertaal en lijkt ons minder geschikt om de reiziger het onderscheid tussen Sprinter en Intercity duidelijk te maken.

De alinea over zitplaatskans vinden wij te vaag, en een vermelding van NS-interne procedures ("wij meten regelmatig het aantal reizigers") lijkt ons in een handvest weinig relevant. (Wij gaan ervan uit dat ook de treinen en de infrastructuur regelmatig worden gecontroleerd, dat hoeft niet allemaal expliciet te worden gemaakt.) Een concretere formulering zou bijvoorbeeld zijn: "NS streeft ernaar dat reizigers in Intercity's en buiten de spits ook in Sprinters altijd een zitplaats kunnen vinden, en dat zij nooit langer dan een kwartier hoeven te staan." Met eventueel een slag om de arm voor uitzonderlijke drukte.

Pagina 8

In het kader van het verder verbeteren van de informatievoorziening aan reizigers zal ook steeds meer in de treinen vertragungsinformatie worden gecommuniceerd, zowel via de conducteur als via de schermen. Dat lijkt ons een goede toevoeging onder 7.

Pagina 10

Zoals de Geld terug-regeling nu is opgeschreven lijkt het alsof NS actief compensatie uitkeert. Voorstel: vervang "krijgt" en "ontvangt" door "heeft u recht op", of vermeld duidelijk dat bij langdurige vertragung reizigers om de compensatie moeten verzoeken voordat deze wordt uitgekeerd.

Ten opzichte van het NS-reizigershandvest 2005 introduceert de nieuwe tekst een beperking ten aanzien van opvang en alternatief vervoer wanneer het door NS uitgevoerde vervoer vertraagd is. Dit heeft nu alleen nog maar betrekking op het deel van de reis waar NS de vervoerder is. Opvang en alternatief vervoer

dienen echter betrekking te hebben op de hele reis waarvoor het vervoerbewijs geldt. Dus ook als er deels andere vervoerders aan te pas komen. Het is aan de vervoerders om hierover onderling het nodige te regelen. Maar het mag bijvoorbeeld niet zo zijn dat een reiziger die zijn laatste aansluiting gemist heeft op het laatste NS-station wordt afgeleverd en het dan verder maar zelf moet uitzoeken (zie ook de algemene opmerkingen).

U verwijst naar de mogelijkheid via service- en alarmzuilen informatie te verkrijgen. Het kan nuttig zijn op deze pagina of de pagina daarnaast een foto van zo'n service- en alarmzuil te plaatsen. Dit ter informering van bestaande en nieuwe reizigers. Wellicht wordt de zuil dan meer en beter gebruikt.

Pagina 11

In de schuin gedrukte tekst komt de passage "genoemde compensatie" uit de lucht vallen. Wij stellen voor om duidelijk te maken dat het hier gaat om de Geld terug-regeling of deze bijzin te schrappen.

Volgens NS is het de bedoeling dat de reiziger een rechtstreeks beroep kan doen op de beloften in het Handvest. Er bestaat overlap met de Algemene Voorwaarden NS Reizigers, waardoor reizigers in verwarring kunnen raken met welk document in de hand zij een beroep kunnen doen op de beloften van NS. Wij willen u voorstellen de juridische status van het Handvest en de relatie tussen Handvest en AVR helder te beschrijven. Neem tevens op dat bij strijdigheid de AVR voorrang hebben op het Handvest.

Pagina 12

"Daarom heeft de NS een pakket aanvullende reizigersrechten opgesteld".
Aanvullend waarop?

Gratis reizen

De passage: "de mogelijkheid om uw klacht hierover", is wellicht een kwestie van terminologie, maar de Geschillencommissie vereist dat "klachten" eerst bij de ondernemer worden neergelegd. Als de klacht vervolgens niet naar tevredenheid wordt opgelost, ontstaat een "geschil", dat kan worden voorgelegd aan de Geschillencommissie. Voorstel: gebruik hier "geschil" ipv klacht, om te voorkomen dat reizigers denken dat zij met klachten rechtstreeks naar de Geschillencommissie kunnen.

De vermelding van een mand of kooi "zonder aparte zitplaats" kan verwarring opwekken. Bedoeld wordt waarschijnlijk een mand of kooi waar geen zitplaats *in de trein* voor hoeft te worden opgeofferd?

Bagage

Dit handvest introduceert een maximumafmeting voor één stuk handbagage die gratis mee mag (van 50x50x20 cm, een maximum dat trouwens nergens wordt genoemd in de AVR). Dat roept vragen op:

1. Moeten reizigers voor extra stukken bagage betalen? Zo ja hoe, waar en hoeveel?
2. Koffers en grotere rugzakken, alsmede andersoortige bagage, vallen niet onder de algemeen (men zal toch al snel terecht komen bij de definitie die in de luchtvaart wordt gehanteerd) gangbare definitie van *handbagage*. Moet voor deze stukken bagage worden betaald, mogen ze helemaal niet mee, of is hier met handbagage bedoeld bagage die men *zelf* de trein in kan dragen?
3. Overige handbagage mag alleen worden meegenomen als er "volgens NS voldoende plaats is". Betekent dit dat iedere reiziger met bijv. een

rokkoffer of een grote tas zich vóór vertrek bij de conducteur moet melden?

Wij pleiten voor het handhaven van de voorheen geldende voorschriften: handbagage meenemen mág, tenzij...

Bijzonderheden rond een geldig vervoerbewijs

Geldt de regeling in de laatste zin echt alleen maar als de stempelautomaat *kapot* is? Of bijvoorbeeld ook als ze buiten werking waren gesteld, niet aanwezig waren of anderszins?

Staking

"Georganiseerde" staking. Is de bedoeling dat de regeling niet geldt bij "wilde", onaangekondigde stakingen? Zo nee, dan "georganiseerde" schrappen. Zo ja, waarom niet? De gevolgen voor de reiziger zijn immers dezelfde.

Wat precies wordt bedoeld "naar rato" is waarschijnlijk niet duidelijk voor de gemiddelde consument. Naar rato waarvan?

Vertraging

Bij een vertraging van meer dan 60 minuten is één van de opties het reizen langs een andere route. Het handvest introduceert hierbij de beperking dat deze andere route "met NS" moet zijn. Wij vinden deze beperking ongewenst, omdat zij reizigers kan hinderen bij het zo snel mogelijk bereiken van hun bestemming. Bovendien is deze beperking naar onze mening in strijd met EU-verordening 1371/2007. Artikel 16 stelt bij (b) dat de reiziger kan kiezen voor "voortzetting van de reis langs de gebruikelijke of langs een andere route, onder vergelijkbare vervoersomstandigheden, naar de eindbestemming bij de vroegste gelegenheid". Dat NS de reizigers in zo'n geval informeert over alternatieve routes zien wij als een welkome vorm van dienstverlening, maar de reiziger is niet beperkt tot de voorstellen van NS, zolang hij een alternatieve route gebruikt waarmee hij naar verwachting het snelst op zijn bestemming zal aankomen. Een andere tekst in het reizigershandvest is dus gewenst.

Onder het kopje wordt vermeld wat de reiziger moet doen wanneer door vertraging het afbreken van de reis de minst slechte optie is. Onder 2) en 3) staat dat het originele vervoerbewijs naar NS Klantenservice moet worden gestuurd. Niet vermeld wordt wat de reiziger moet doen in geval van reizen op saldo.

Pagina 13

Het plaatje betreft een stoptrein die niet op alle stations stopt (komt voor, maar in de beleving van de reiziger stopt een stoptrein overal) en daarnaast vertraagd is (gezien de vertrektijd en de klok in beeld). En zijn de meeste stoptreinen inmiddels niet hernoemd tot "Sprinter"? Qua beeldvorming derhalve niet een ideaal plaatje.

Pagina 14

Voor de gemiddelde reiziger is niet duidelijk wat "overmacht" is en wat daar wel en niet onder valt. Daarnaast geldt alleen de compensatieregeling niet bij overmacht, maar het overige dat in de opsomming staat, bijvoorbeeld: "NS zal in dat geval u laten weten welke andere route u kunt nemen" hopelijk wel.

Onder 1)

Is het zo dat NS actief de compensatieregeling zal communiceren in het geval van langdurige vertraging? Bij de Thalys gebeurt dat op dit moment bijvoorbeeld wel.

Onder 3)

Voor de gemiddelde reiziger is niet duidelijk wat wordt bedoeld met "type dagen" (dagen met sneeuw, dagen in de zomervakantie, dinsdagen, etc?).

De (laatste) bijzin die begint met "tenzij" doet de vraag oproepen: waarop heeft de reiziger in *dat* geval recht?

Klachten

Wij missen onder het kopje klachten de website van de NS.

De internetadressen van de geschillencommissie verschillen in deze tekst (www.geschillencommissie.nl en www.degeschillencommissie.nl). Het officiële adres is www.degeschillencommissie.nl.

Wanneer is een klacht "definitief" beantwoord?

Om de drempel voor het indienen van een geschil niet te hoog te doen lijken, verdient het aanbeveling om op te nemen dat voor de behandeling van een geschil weliswaar een vergoeding is verschuldigd, maar ook dat deze vergoeding *aan de Geschillencommissie* is verschuldigd (dat blijkt nu niet evident uit de tekst, zou ook aan NS kunnen zijn) en dat de vergoeding wordt terugbetaald als de consument gelijk krijgt.

Laatste alinea: "klacht" vervangen door "geschil", zie opmerking pagina 12.

"Vooralsnog is dit de IVW". Zo geformuleerd lijkt het erop dat het binnenkort zou kunnen wijzigen, wat bij de consument de vraag kan oproepen: kan de reiziger op dit moment nog steeds bij de IVW terecht?

Met vriendelijke groet,

DE CONSUMENTENORGANISATIES IN HET LOCOV,
namens deze,

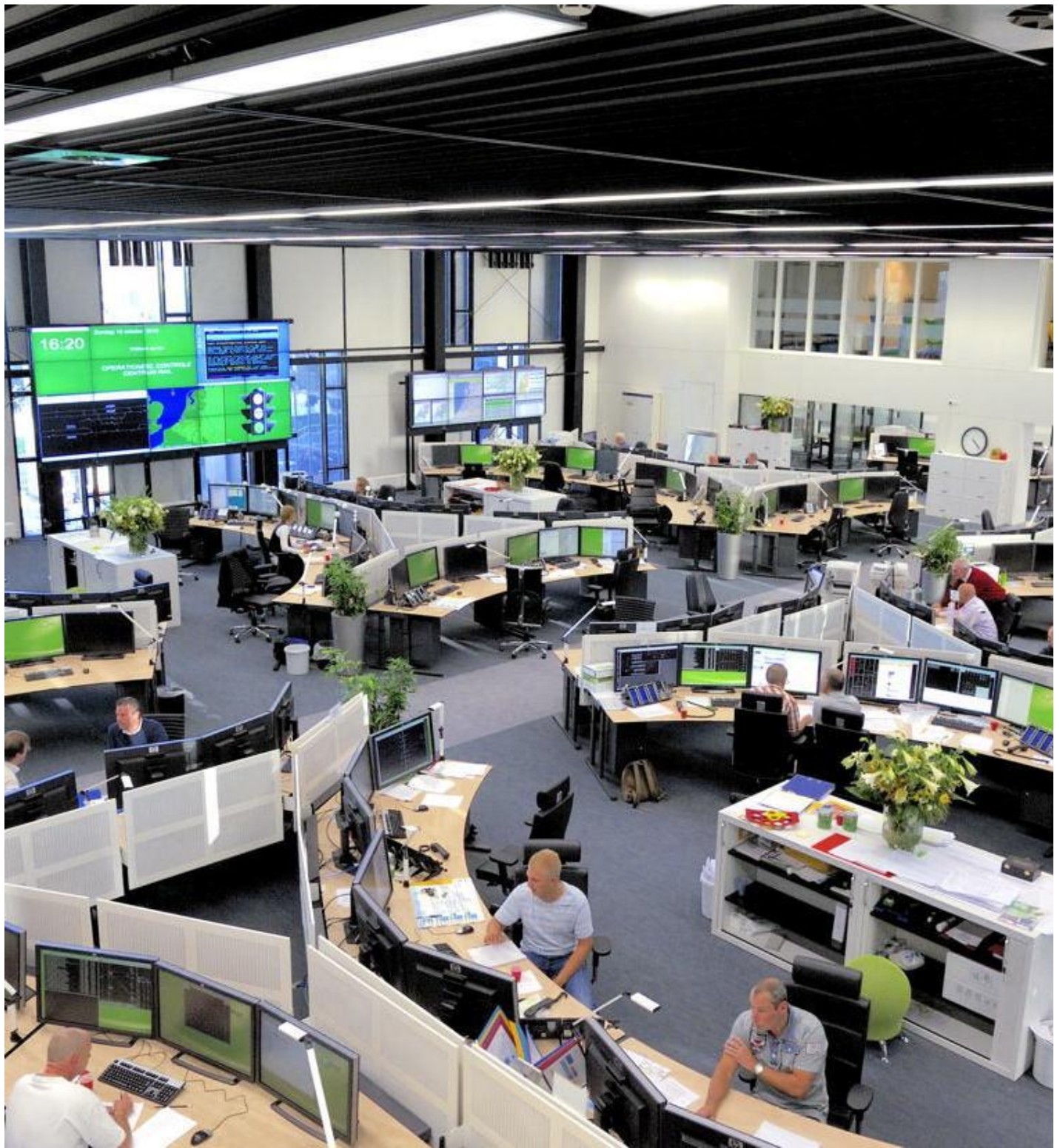


Frank Twiss,
Plv. voorzitter Locov.

September 2011

Operationeel Controle Centrum Rail

Audit naar de doeltreffendheid van het OCCR



Operationeel Controle Centrum Rail

Audit naar de doeltreffendheid van het OCCR

Inhoud	Pagina
Disclaimer	1
Managementsamenvatting	3
Inleiding	3
Bevindingen audit	3
Verbeterpotentieel voor het OCCR	5
Beantwoording onderzoeksvragen	6
1. Inleiding	11
1.1 Oprichting OCCR ter verbetering bijsturing en calamiteitenafhandeling	11
1.2 Aanleiding en doel van de audit	11
1.3 Aandachtspunten bij de audit	12
1.4 Onderzoeksvragen en aanpak	12
1.5 Onderzoeksaanpak	13
1.6 Vergelijkende studie	14
1.7 Leeswijzer	14
2. Opzet en werking van het OCCR	15
2.1 Initiële doelen, scope en verwachtingen van het OCCR	15
2.2 Ontwikkeling, ontwerp en financiering van het OCCR	19
2.3 Inrichting van het OCCR	22
2.4 Prestaties en prestatieverbetering	28
3. Het OCCR in vergelijking met het buitenland en andere sectoren	31
3.1 Internationale benchmark	31
3.2 Sectorvergelijking	33
4. Bevindingen audit	35
4.1 Toegevoegde waarde van het OCCR wordt algemeen gezien, maar is nog niet objectief aantoonbaar	35
4.2 De besluitvormingsprocessen en communicatielijnen bij de calamiteitenafhandeling zijn met de komst van het OCCR onveranderd	36
4.3 Nog niet alle partijen zijn fysiek vertegenwoordigd in het OCCR	37
4.4 De rol van het RBI is veranderd met de komst van het OCCR	37

4.5	Het OCCR is operationeel zoals beoogd en ontwikkelt zich verder	37
4.6	Regelgeving stelt grenzen aan de doorontwikkeling van het OCCR, maar de institutionele verhoudingen zijn niet richtinggevend	38
4.7	Vergelijkend onderzoek leert dat transparantie van werkprocessen voor onderling vertrouwen zorgt	39
5.	Verbeterpotentieel voor het OCCR	41

Bijlage A: Samenstelling begeleidingscommissie en onderzoeksteam

Bijlage B: Bronnenlijst

Bijlage C: Lijst van respondenten

Bijlage D: Betrokkenen OCCR en deelnemers overlegstructuren

Bijlage E: Toelichting 'Badkuipmodel'

Bijlage F: Lijst van afkortingen

Disclaimer

Bij het opstellen van dit rapport is gebruikgemaakt van documentatie afkomstig van onder andere het Ministerie van Infrastructuur en Milieu, ProRail, het Operationeel Controle Centrum Rail (OCCR) en van openbare informatie. De bronnenlijst is opgenomen in bijlage B.

Tevens is gebruikgemaakt van informatie die door respondenten mondeling is aangedragen tijdens of na in het kader van de audit afgenomen interviews. Een lijst van de respondenten is opgenomen in bijlage C.

Berenschot

Managementsamenvatting

Inleiding

In oktober 2010 is het OCCR in gebruik genomen ter verbetering van de bijsturing en calamiteitenafhandeling op het spoor. Het OCCR is een landelijke 'control room' waar de spoorwegbeheerder en spoorwegondernemingen 24 uur per dag, zeven dagen in de week bij elkaar zitten.

Afgelopen winter hebben treinreizigers veel overlast gehad van verstoringen van het treinverkeer. De minister van Infrastructuur en Milieu (IenM) heeft in de zogenaamde 'Winterweerbrief'¹ de problemen op het spoor geanalyseerd en een audit van het OCCR aangekondigd om te onderzoeken *hoe het OCCR in verstoringssituaties een betere bijdrage kan leveren aan het snel en adequaat op gang brengen van het spoorvervoer, alsmede hoe door middel van het OCCR adequatere reisinformatie gegenereerd kan worden.*

De audit heeft betrekking op de opzet en werking van het OCCR. Hoofdvraag van de audit is hoe de samenwerking en de achterliggende processen van het OCCR gedurende verstoringssituaties verder zijn te versterken.

Naast de audit van het OCCR is er een vergelijkende studie uitgevoerd naar soortgelijke organisaties in binnenland (een marktpartij in een andere sector) en buitenland (de railcoördinatiecentra in Zwitserland en het Verenigd Koninkrijk).

Bevindingen audit

De audit heeft de volgende bevindingen over de opzet en werking van het OCCR opgeleverd.

De toegevoegde waarde van het OCCR wordt algemeen gezien, maar is nog niet objectief aantoonbaar.

Uit de audit ontstaat in het algemeen het beeld dat het OCCR met de juiste intenties met de goede dingen bezig is en dat het OCCR in de praktijk naar tevredenheid werkt en ook merkbaar zijn vruchten afwerpt. De toegevoegde waarde van het OCCR kan echter nog niet objectief met cijfers worden onderbouwd. De prestatie-indicatoren die daarbij belangrijk zijn, zijn (nog) niet vastgesteld. Ook is de bijdrage van het OCCR aan de vervoersprestatie nog niet inzichtelijk.

Nog niet alle partijen zijn fysiek vertegenwoordigd in het OCCR.

Sommige partijen hebben ervoor gekozen een fysieke werkplek te bezetten in het OCCR. NS HiSpeed is op afstand betrokken via video conferencing. Regionale spoorvervoerders en goederenvervoerders nemen (nog) niet deel aan het OCCR. Kostenoverwegingen en personele overwegingen spelen hierbij een rol, maar daarnaast zien regionale spoorvervoerders en goederenvervoerders nog weinig toegevoegde waarde in de fysieke aanwezigheid in het OCCR.

¹ Brief van het Ministerie van IenM aan de Tweede Kamer over het Functioneren Spoor, d.d. 27 januari 2011: Tweede Kamer, vergaderjaar 2010-2011, 29 984, nr.255.

De besluitvormingsprocessen en communicatielijnen bij de calamiteitenafhandeling zijn met de komst van het OCCR onveranderd.

De bestaande bij calamiteitenafhandeling behorende bijsturingprotocollen en scenario's zijn met de komst van het OCCR niet veranderd. Het effectief toepassen hiervan is evenwel makkelijker geworden doordat partijen fysiek bij elkaar zijn gehuisvest. We constateren dat informatie over (besluitvormings)processen en communicatielijnen over de kolommen heen in de control room van het OCCR, grotendeels ontbreekt. Er blijkt behoefte te bestaan aan aanvullende procesbeschrijvingen, checklists, protocollen en draaiboeken.

De rol van het Regionaal Beleidscentrum Incidentmanagement (RBI) is veranderd met de komst van het OCCR.

Met de komst van het OCCR is de rol van het RBI gewijzigd en zijn de verantwoordelijkheden op het tweede niveau van calamiteitenafhandeling verdeeld tussen het RBI en het OCCR, hetgeen gevolgen heeft voor de communicatie tussen Algemeen Leider (AL), RBI, OCCR en Landelijk Beleidscentrum Incidentmanagement (LBI) .

Het OCCR is operationeel zoals beoogd en ontwikkelt zich verder.

Met de ingebruikname van het OCCR in oktober 2010 is het OCCR operationeel zoals beoogd. De verdere ontwikkeling van het OCCR in de richting van een kennis- en expertisecentrum en van *bijsturen* naar *besturen*, gaat door.

ProRail en NS zijn mede op aangeven van de minister van IenM met behulp van pilots bezig met de ontwikkeling van 'regionale OCCR'en'. De taak- en rolverdeling tussen de landelijke OCCR en regionale OCCR'en en de gevolgen voor lopende en toekomstige veranderingen, zijn aandachtspunten voor deze ontwikkeling.

Regelgeving stelt grenzen aan de doorontwikkeling van het OCCR, maar de institutionele verhoudingen zijn niet richtinggevend.

Het huidige regelgevend kader vormt geen belemmering voor het effectief functioneren van het OCCR in geval van verstoringen. Ook de Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa) heeft aangegeven de wetgeving niet als hinderpaal voor het OCCR te zien. Het regelgevend kader heeft als gevolg dat het OCCR niet meer kan zijn dan een samenwerkingsverband. Organisatieonderdelen kunnen wel *samenwerken*, maar niet *samensmelten*.

De institutionele verhoudingen zijn niet richtinggevend voor de koers van het OCCR. Vanuit het Ministerie van IenM zijn er geen verwachtingen direct in de richting van het OCCR uitgesproken, omdat het ministerie van mening is dat het functioneren van het OCCR geen primaire verantwoordelijkheid van de minister van IenM is, maar van de samenwerkende marktpartijen.

Vergelijkend onderzoek leert dat transparantie van werkprocessen voor onderling vertrouwen zorgt.

Zowel in Zwitserland als in het Verenigd Koninkrijk gaan infraproviders erg transparant om met hun werkprocessen en beschikken infraproviders over informatiesystemen die het mogelijk maken om beter in te spelen op verstoringen, en alle partijen (ook de partijen die niet fysiek aanwezig zijn in het Operationeel Controle Centrum (OCC)) toegang te geven tot cruciale informatie. De transparantie in werkprocessen heeft in beide landen gezorgd voor een groot onderling vertrouwen, waardoor de samenwerking zowel binnen als buiten de OCC's sterk is verbeterd.

Verbeterpotentieel voor het OCCR

Het OCCR is op de goede weg en blijft zich verder ontwikkelen. Op een aantal vlakken zien wij verbeterpotentieel voor het OCCR, die binnen het OCCR in enkele gevallen reeds zijn ingebed in lopende ontwikkelprocessen. Voor het OCCR zien wij verbeterpotentieel op de volgende vlakken:

- *Het vastleggen van (besluitvormings)processen en communicatielijnen*
Er blijkt behoefte te bestaan aan aanvullende procesbeschrijvingen, checklists, protocollen en draaiboeken. Op basis hiervan kan de navolgbaarheid van het handelen worden vergroot en kunnen leerervaringen op systematische wijze worden verwerkt. Uit het vergelijkend onderzoek blijkt verder dat de transparantie in werkprocessen en één gemeenschappelijk informatie-systeem waarbij elke partij over dezelfde informatie beschikt, kan zorgen voor groot onderling vertrouwen. Overigens moet het bieden van inzicht in bedrijfsgevoelige informatie daarbij worden vermeden.
- *De betrokkenheid van goederenvervoerders bij het OCCR*
Vanuit het oogpunt van het (vertrouwen in het) non-discriminatoir handelen van het OCCR is het wenselijk dat alle spoorbeheerders en spoorwegondernemingen zijn vertegenwoordigd in het OCCR. Het lijkt ons ook mogelijk om deze partijen te overtuigen van de wenselijkheid om een vertegenwoordiger af te vaardigen.
- *De taak- en rolverdeling tussen het OCCR en het RBI*
Met de komst van het OCCR is de rol van het RBI gewijzigd en zijn de verantwoordelijkheden op het tweede niveau van calamiteitenafhandeling verdeeld tussen het RBI en het OCCR. Bij de verdere ontwikkeling van het OCCR is deze gedeelde verantwoordelijkheid van het OCCR en het RBI een punt van aandacht.
- *De ontwikkeling van prestatie-indicatoren voor het OCCR*
De toegevoegde waarde van het OCCR is momenteel nog niet objectief aantoonbaar. Door het ontwikkelen van prestatie-indicatoren is in eerste instantie door het OCCR zelf beter te sturen op prestatieverbetering die het OCCR nastreeft en is de toegevoegde waarde van het OCCR in het totale systeem van incidentmanagement beter aantoonbaar.
- *Het in samenhang met het OCCR bezien van de ontwikkeling van regionale OCCR'en*
Wat betreft de ontwikkeling van regionale OCCR'en zijn enkele aandachtspunten naar voren gekomen, zoals de taak- en rolverdeling tussen de landelijke OCCR en regionale OCCR'en en de gevolgen voor lopende en toekomstige veranderingen. Daardoor is het te overwegen, de eventuele ontwikkeling van regionale OCCR'en in samenhang met de verdere ontwikkeling van de landelijke OCCR nader te bezien.
- *De status van het OCCR*
Omdat het OCCR meerdere belangen - waaronder het publieke belang - dient, maar het in de huidige institutionele verhoudingen zich in een stuk 'niemandsland' bevindt, zijn de status (autoriteit) en inbedding van het OCCR punten van aandacht. Te overwegen valt om het OCCR meer status te geven door afspraken tussen betrokken partijen vast te leggen in overeenkomsten of convenanten.

Beantwoording onderzoeksvragen

In deze rapportage komen alle aspecten aan bod die relevant zijn voor de beantwoording van de onderzoeksvragen die het Ministerie van IenM voor deze audit aan Berenschot heeft meegegeven. Hierna volgt een beknopte samenvatting van de antwoorden op de onderzoeksvragen.

Welke initiële doelstellingen heeft het OCCR zichzelf meegegeven en hoe verhouden deze zich tot de verwachtingen die het Ministerie van IenM heeft van het OCCR? (1)

De initiële gemeenschappelijke doelstellingen die aan de ontwikkeling van het OCCR zijn meegegeven, komen voort uit de belangen van verschillende partijen bij incidentmanagement op het spoor. De doelstellingen zijn als volgt samen te vatten: het OCCR streeft naar optimalisatie van de vervoersprestatie door verbetering van het incidentenmanagement. 'Blijven rijden, snel weer rijden' is het motto.

Vanuit het Ministerie van IenM is slechts de voorwaarde voor non-discriminatoire handelen aan ProRail gesteld. Verder zijn er geen verwachtingen in de richting van het OCCR uitgesproken. Het OCCR hanteert het uitgangspunt dat binnen het OCCR elk van de betrokken spoorwegondernemingen hun eigen taken en verantwoordelijkheden houden, zoals is geregeld in de Spoorwegwet. Elke betrokken partij handelt binnen het OCCR vanuit de eigen verantwoordelijkheid.

*Hoe zijn de doelstellingen geoperationaliseerd en wat zijn tot dusver de resultaten? (2)
(Wat is de status van de inrichting van het OCCR?)*

De ontwikkeling van het OCCR is begin 2006 van start gegaan, nadat eind 2005 de evaluatie van de computerstoring was afgerond. De ontwikkeling van het OCCR was gericht op 'al doende leert men' vanuit het oogpunt van het bereiken van een gezamenlijk en gedragen eindbeeld. Met de ingebruikname van het OCCR in oktober 2010 is het OCCR operationeel zoals beoogd, maar de verdere ontwikkeling van het OCCR gaat door.

Uit de audit ontstaat in het algemeen het beeld dat het OCCR met de juiste intenties (het tot stand brengen van een vorm van vrijwillige samenwerking) met de goede dingen bezig is en dat het OCCR in de praktijk naar tevredenheid werkt en ook merkbaar zijn vruchten afwerpt. Verstoringen worden sneller en doeltreffender opgelost. De kans op incidenten met landelijke impact is met de komst van het OCCR verminderd, maar niet verdwenen.

De toegevoegde waarde van het OCCR kan nog niet objectief met cijfers worden onderbouwd. De prestatie-indicatoren die daarbij belangrijk zijn, zijn (nog) niet vastgesteld.

Voor welke verstoringen is het OCCR bedoeld? Welke verstoringen vallen binnen dan wel buiten de scope van het OCCR? (3)

Wat zijn de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van het OCCR bij ernstige verstoringen? (5)

Wat de scope van de verantwoordelijkheid van het OCCR bij verstoringen betreft, is de impact van het incident van belang. Onderscheid kan worden gemaakt tussen verstoringen die alleen lokaal of regionaal effect hebben en verstoringen die over regiogrenzen heen gaan en landelijke effecten hebben.

Het OCCR heeft in alle fasen een rol. De invulling van die regierol varieert per situatie en impact van het incident. Zolang een incident een regionaal of lokaal karakter heeft, doet het OCCR niet meer dan 'meedenken en meekijken/signaleren'. Naarmate de (landelijke) impact van het incident groter wordt, neemt de invloed van het OCCR toe en uiteindelijk treedt het OCCR meer 'sturend en dirigerend' op.

Hoe wordt het OCCR gefinancierd? (4)

Het Ministerie van I&M heeft eenmalig ruim € 16 miljoen geïnvesteerd in 'de bouw en inrichting' van het OCCR. Dit is voor het grootste gedeelte gebeurd via de reguliere bekostigingssystematiek in de relatie tussen ProRail en het ministerie. De investeringskosten aan het pand zijn separaat door het ministerie gefinancierd.

Dekking van de jaarlijkse exploitatiekosten van omstreeks € 4 miljoen van het OCCR, wordt gevonden in de opbrengsten uit de verhuur van de technische ruimte en de opbrengsten uit het gebruik van werkplekken binnen het OCCR en de bijdrage aan de uitwijklocatie. Er is gekozen voor het opzetten van een huurdersvereniging OCCR om kosten te kunnen doorbelasten aan de partijen die fysiek deelnemen.

Het personeel dat plaatsneemt in het OCCR wordt betaald door de deelnemende organisaties; er zijn aan het functioneren van het OCCR geen loonkosten verbonden.

Hoe lopen de besluitvormingsprocessen en communicatielijnen bij ernstige verstoringen, zowel binnen het OCCR als tussen het OCCR en de moederorganisaties ProRail en de spoorvervoerders? (6)

Bij de BackOffice in het OCCR komen alle calamiteitenmeldingen voor het spoor binnen via een interne of externe communicatielijns. De bijsturing van calamiteiten vindt zo veel mogelijk in de 'control room' van het OCCR plaats. Als daartoe aanleiding is, kan bij verwachte of onverwachte verstoringen een gebeurtenisgedreven regieoverleg door de regisseurs en de Landelijk Coördinator Rail (LCR) worden geïnitieerd.

Wat de communicatie en besluitvorming in de bijsturing betreft, speelt het 'vierkant' Landelijke Verkeersleiding (LVL) – Decentrale Verkeersleiding (DVL) – Landelijk BijsturingsCentrum (LBC) en de Regionale BesturingsCentra (RBC) een belangrijke rol in de communicatie en de besluitvorming. De overall coördinatie en de operationele leiding zijn als kerntaak bij ProRail Verkeersleiding belegd. Voor de calamiteitenafhandeling worden drie niveaus onderscheiden:

- 1^e niveau: Operationele leiding.
- 2^e niveau: Regionaal Beleidsteam Incidentmanagement (RBI) én Regieoverleg OCCR.
- 3^e niveau: Landelijk Beleidsteam Incidentenmanagement (LBI).

Voor meer informatie wordt verwezen naar paragraaf 2.2.3.

Op welke manier draagt de wijze van organisatie van het OCCR bij aan de verbetering van de bijsturing en de kwaliteit van de reizigersinformatie bij ernstige verstoringen? (7)

De bestaande organisaties vormen de zogenaamde 'kolommen' waarbinnen de werkzaamheden (processen) worden uitgevoerd, zoals de betrokken partijen dat gewend waren voordat het OCCR werd opgericht. Ook wordt met dezelfde systemen gewerkt. De belangrijkste verandering die het OCCR met zich meebrengt, is dat deze verschillende organisatieonderdelen fysiek op één locatie bij elkaar gehuisvest zijn en dat er met de aanstelling van een LCR en een regisseur per organisatieonderdeel, regie over de kolommen plaatsvindt zodra dat nodig is. Daarnaast vindt op het OCCR op structurele basis een gezamenlijke voorbereiding en evaluatie van de dienst plaats in de vorm van een Regieoverleg. In het Regieoverleg vinden de samenwerking, informatie-uitwisseling en besluitvorming tussen regisseurs en LCR plaats.

Leidt het OCCR tot een vereenvoudiging van de samenwerking tussen ProRail, NS en de overige spoorvervoerders in geval van een ernstige verstoring? (8)

Ja, er is (letterlijk) minder afstand tussen de verschillende partijen, waardoor overleg makkelijker en sneller kan plaatsvinden. Men is sneller georganiseerd en de communicatie is beduidend beter en duidelijker. Besluiten kunnen beter gezamenlijk genomen worden en men is beter van elkaars besluiten en situatie op de hoogte.

Wat is de status van de inrichting van en afstemming tussen de geautomatiseerde systemen? (9)

Zowel de interne processen als de (geautomatiseerde) systemen zijn met de komst van het OCCR niet veranderd ten opzichte van voor de oprichting van het OCCR. Alle in het OCCR deelnemende partners gebruiken hun eigen, bestaande informatiesystemen. De vertegenwoordigers van de spoorbedrijven krijgen op basis van hun inlogcodes alleen toegang tot hun eigen systemen en hebben geen toegang tot het systeem van andere vertegenwoordigers. Dat betekent dat, net als voor de komst van het OCCR, niet iedereen over dezelfde gegevens beschikt, maar alleen over de gegevens die in hun eigen systeem staan.

Hoe zijn de andere spoorvervoerders betrokken bij het OCCR? (10)

Het OCCR is toegankelijk voor de beheerder(s) van de hoofdspoorweginfrastructuur en alle spoorwegondernemingen. Sommige partijen hebben ervoor gekozen een fysieke werkplek te bezetten in het OCCR. NS HiSpeed is op afstand betrokken via video conferencing. Ook zijn er partijen die (nog) niet deelnemen aan het OCCR, zoals de goederenvervoerders en regionale reizigersvervoerders.

Welke voor- en nadelen ondervinden spoorvervoerders van het functioneren van het OCCR? (11)

Alle respondenten zijn unaniem in hun oordeel dat zij de toegevoegde waarde en de voordelen van het operationele samenwerkingsverband van het OCCR zien en geven aan de voordelen van het samenwerkingsverband ook te merken in de praktijk. Spoorpartijen zijn eerder en beter op de hoogte van de situatie op het spoor: zij hebben een landelijk beeld van de situatie op het spoor. Daarnaast krijgen zij inzicht in zaken zoals bijvoorbeeld het weer. Dat maakt dat zij beter kunnen anticiperen op situaties op het spoor en sneller storingen kunnen verhelpen. Uit de audit zijn geen nadelen van het functioneren van het OCCR voor spoorvervoerders gebleken.

Hoe wordt door het OCCR, in geval van ernstige verstoringen, omgegaan met niet-gelijklopende deelbelangen van ProRail en de spoorvervoerders en tussen spoorvervoerders onderling? (12)

Ten aanzien van de bijsturing bij verstoringen is in paragraaf 4.8 van de 'Netverklaring 2011' het volgende aangegeven:

- In geval van een versperring wordt de resterende (beschikbare) infracapaciteit zo veel mogelijk naar evenredigheid van het laatst actuele verdelingsplan herverdeeld onder de betrokken spoorwegondernemingen ('fair share principe').
- Wanneer een trein de met de spoorwegondernemingen overeengekomen vertragingsmarges overschrijdt, dan wordt de betrokken trein herpland op specificatie van de betrokken spoorwegonderneming. Daarbij wordt een pad vastgesteld, dat conflictvrij ligt ten opzichte van treinen van andere spoorwegondernemingen.
- Concurrenere treinen onderling om dezelfde infracapaciteit, dan wordt de volgorde van de te verdelen infrapaden bepaald op grond van het beginsel 'first come first served'.

In de Netverklaring is verder aangegeven dat ProRail ernaar streeft om de bijsturingsmaatregelen zo veel mogelijk van tevoren vast te leggen in afhandelingsafspraken met de spoorwegondernemingen.

De NMa constateert in haar rapportage over het onderzoek dat zij heeft uitgevoerd in het kader van haar toezicht op de Spoorwegwet [6]: "... dat ProRail geen (individuele) afspraken met goederenvervoerders maakt voor de afhandeling van treinen in geval van bijsturing. Ook heeft ProRail geen prioriteitscriteria of prioriteitenlijst voor het oplossen van calamiteiten."

Volgens ProRail worden in versperringsmaatregelen echter bijsturingsregels voor goederentreinen vermeld.

Het is in deze audit niet duidelijk geworden of ProRail nu wel of geen bijsturingsmaatregelen vastlegt in afhandelingsafspraken met spoorwegondernemingen. Naar de inhoud van de (individuele) afhandelingsafspraken tussen ProRail en spoorwegondernemingen is in het kader van deze audit verder geen nader onderzoek gedaan.

In hoeverre belemmert het regelgevend kader (o.a. Spoorwegwet en Besluit Spoorverkeer) de effectieve uitvoering door het OCCR in geval van ernstige verstoringen? (13)

Het huidige regelgevend kader vormt geen belemmering voor het effectief functioneren van het OCCR in geval van verstoringen. Ook de NMa heeft aangegeven de wetgeving niet als hinderpaal voor het OCCR te zien.

Op basis van het regelgevend kader kan het OCCR niet meer zijn dan een samenwerkingsverband. De deelnemende organisaties kunnen wel *samenwerken*, maar niet *samensmelten*. Op dit moment is dat ook niet de wens van het OCCR. Er kunnen nog wel stappen gezet worden in de samenwerking.

Berenschot

1. Inleiding

1.1 Oprichting OCCR ter verbetering bijsturing en calamiteitenafhandeling

In oktober 2010 is het OCCR in gebruik genomen ter verbetering van de bijsturing en calamiteitenafhandeling op het spoor. In april 2005 vond een computerstoring in de treindienstleiderspost in Utrecht plaats waarbij het hele treinverkeer in Nederland stilgelegd moest worden. Dit incident vormde de aanleiding voor NS en ProRail voor de oprichting van het Operationeel Controle Centrum Rail (OCCR).

Het OCCR is een landelijke 'control room' waar de spoorwegbeheerder en spoorwegondernemingen 24 uur per dag, zeven dagen in de week bij elkaar zitten². Het OCCR werkt aan betere prestaties c.q. verhoging van de kwaliteit van het spoor. Dat gebeurt door problemen te voorkomen en door problemen die toch ontstaan, zo snel mogelijk op te lossen. Dat betekent dat het OCCR zich richt op het anticiperen op en het voorkomen van mogelijke storingen in het treinverkeer, het inschatten van de landelijke effecten van storingen, het voorkomen van olievlekwerking, het signaleren en afhandelen van incidenten, het regelen van monteurs voor snel herstel aan treinmaterieel en infrastructuur én het vertalen van de gevolgen van storingen naar duidelijke, relevante reisinformatie [42]. Verder richt het OCCR zich op het verbeteren van de samenwerking in de processen op basis van opgedane ervaringen.

1.2 Aanleiding en doel van de audit

Als gevolg van de brand op 19 november 2010 bij de verkeersleidingspost van ProRail in Utrecht en de winterse weersomstandigheden van december 2010, hebben treinreizigers veel overlast gehad van verstoringen van het treinverkeer. De minister van Infrastructuur en Milieu (IenM) heeft in de zogenaamde 'Winterweerbrief'³ de problemen op het spoor geanalyseerd, die volgens de minister toe te schrijven zijn aan twee hoofdoorzaken:

- Bij grote verstoringen van het normale treinverkeer lukt het ProRail en NS onvoldoende om snel en adequaat het spoorvervoer weer op gang te brengen.
- Het ontbreekt bij grote verstoringen aan adequate reisinformatie aan de reizigers.

De minister van IenM heeft daarop een aantal maatregelen aangekondigd, waaronder een audit van het OCCR om te bezien hoe de communicatielijnen, de bijsturingssystemen, de reizigersinformatie en de besluitvorming verder te verbeteren zijn.

² In paragraaf 2.3.1 is expliciet aangegeven welke partijen in het OCCR zijn gehuisvest.

³ Brief van het Ministerie van IenM aan de Tweede Kamer over het Functioneren Spoor, d.d. 27 januari 2011: Tweede Kamer, vergaderjaar 2010-2011, 29 984, nr.255.

De doelstelling van de audit is door het Ministerie van IenM als volgt geformuleerd:

De doelstelling van de audit is te onderzoeken hoe het OCCR in verstoringssituaties een betere bijdrage kan leveren aan het snel en adequaat op gang brengen van het spoorvervoer, alsmede hoe door middel van het OCCR adequatere reisinformatie gegenereerd kan worden.

Het auditrapport zal de basis vormen voor een interne besluitvorming over het aan de minister uit te brengen advies, wat uiteindelijk zal resulteren in een afrondende brief aan de Tweede Kamer.

1.3 Aandachtspunten bij de audit

De audit heeft betrekking op de opzet en werking van het OCCR.

Het OCCR is op initiatief van ProRail en NS opgericht. De minister van IenM draagt geen directe verantwoordelijkheid voor het functioneren van het OCCR. De minister heeft alleen een rol voor de systeemverantwoordelijkheid. Het functioneren van het OCCR is daarmee eigenlijk een zaak van ProRail en NS.

Ook het moment van de audit is een aandachtspunt, omdat deze vroeg na oprichting van het OCCR komt. Het OCCR is recentelijk (oktober 2010) in gebruik genomen. In januari 2011 is de audit aangekondigd en eind april 2011 is deze gestart.

1.4 Onderzoeksvragen en aanpak

Hoofdvraag van deze audit is *hoe de samenwerking en de achterliggende processen van het OCCR gedurende verstoringssituaties verder zijn te versterken.*

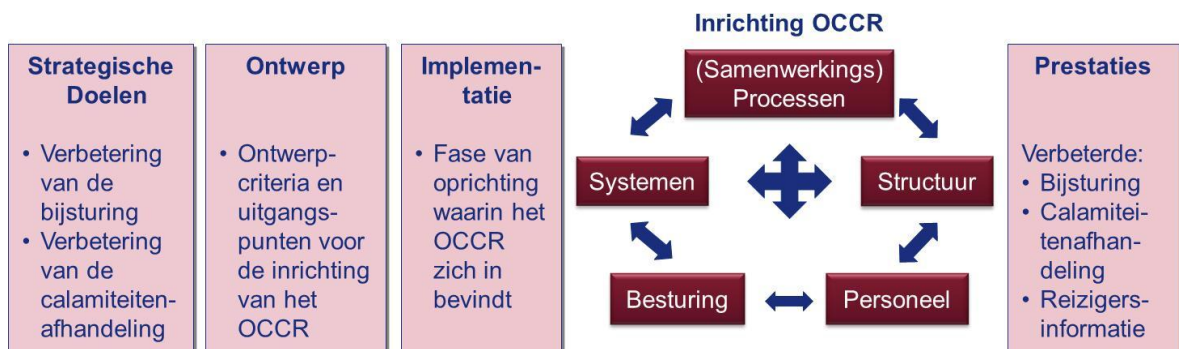
De onderzoeksvragen die het Ministerie van IenM daarbij aan de audit heeft meegegeven, luiden als volgt:

1. Welke initiële doelstellingen heeft het OCCR zichzelf meegegeven en hoe verhouden deze zich tot de verwachtingen die het Ministerie van IenM heeft van het OCCR?
2. Hoe zijn de doelstellingen geoperationaliseerd en wat zijn tot dusver de resultaten?
3. Voor welke verstoringen is het OCCR bedoeld? Welke verstoringen vallen binnen dan wel buiten de scope van het OCCR?
4. Hoe wordt het OCCR gefinancierd?
5. Wat zijn de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van het OCCR bij ernstige verstoringen?
6. Hoe lopen de besluitvormingsprocessen en communicatielijnen bij ernstige verstoringen, zowel binnen het OCCR als tussen het OCCR en de moederorganisaties ProRail en de spoorvervoerders?
7. Op welke manier draagt de wijze van organisatie van het OCCR bij aan de verbetering van de bijsturing en de kwaliteit van de reizigersinformatie bij ernstige verstoringen?
8. Leidt het OCCR tot een vereenvoudiging van de samenwerking tussen ProRail, NS en de overige spoorvervoerders in geval van een ernstige verstoring?

9. Wat is de status van de inrichting van en afstemming tussen de geautomatiseerde systemen?
10. Hoe zijn de andere spoorvervoerders betrokken bij het OCCR?
11. Welke voor- en nadelen ondervinden zij van het functioneren van het OCCR?
12. Hoe wordt door het OCCR, in geval van ernstige verstoringen, omgegaan met niet-gelijklopende deelbelangen van ProRail en de spoorvervoerders en tussen spoorvervoerders onderling?
13. In hoeverre belemmert het regelgevend kader (onder andere Spoorwegwet en Besluit Spoorverkeer) de effectieve uitvoering door het OCCR in geval van ernstige verstoringen?

1.5 Onderzoeksaanpak

Voor de beantwoording van de onderzoeksvragen is de onderstaande auditsystematiek gehanteerd.



Vanuit de strategische doelen die het OCCR heeft meegekregen, is gekeken naar hoe deze zijn vertaald in (uitgangspunten voor) het ontwerp van het OCCR. Vervolgens is gekeken waar het OCCR staat met de implementatie van het ontwerp en de feitelijke inrichting van het OCCR. Relevante onderzoeksaspecten voor de inrichting van het OCCR zijn de structuur, systemen, samenwerkingsprocessen, besturing en de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van het personeel. Ten slotte zijn de prestaties van het OCCR nader beschouwd.

De onderzoeksvragen komen in de verschillende onderdelen van de onderzoekssystematiek terug.

De onderzoeksaanpak bestond uit de volgende activiteiten die achtereenvolgens zijn uitgevoerd:

- *Inhoudelijke voorbereiding en onderzoekskader*
In de eerste plaats is een inventarisatie gemaakt van alle relevante documentatie. Daarnaast is een bezoek gebracht aan het OCCR. Vervolgens is het toetsingskader verder uitgewerkt in het plan van aanpak. Het toetsingskader is besproken en goedgekeurd in een gesprek met de begeleidingscommissie (zie bijlage A voor de samenstelling van de begeleidingscommissie).
- *Documentenanalyse*
Op basis van het toetsingskader is de beschikbare documentatie geanalyseerd. Deze documenten hebben vooral betrekking op de opzet van het OCCR. Aan de hand daarvan en op basis van de interviews (zie volgende punt) zijn gaandeweg steeds meer documenten verzameld die van belang waren voor de beantwoording van de onderzoeksvragen. In bijlage B is een bronnenlijst opgenomen.

- *Interviews*

In samenspraak met de opdrachtgever, ProRail en NS is gekomen tot een respondentenlijst. In eerste instantie is gesproken met een aantal medewerkers van het OCCR, zowel van ProRail als van NS. Op die manier is een goed beeld gekregen van de opzet en werking van het OCCR.

Vervolgens is gesproken met de NMa die verschillende onderzoeken heeft uitgevoerd naar het OCCR, gericht op het non-discriminatoire handelen.

Ten slotte is gesproken met (vertegenwoordigers van) regionale vervoerders en goederenvervoerders, zoals de Federatie Mobiliteitsbedrijven Nederland, Keyrail en Husa Transportation en is gesproken met de regionale verkeersleiding. Met deze partijen is voornamelijk gesproken over de ervaringen met het OCCR en de betrokkenheid bij het OCCR.

Helaas zijn KNV Goederenvervoer en DB Schenker niet bereid gevonden medewerking te verlenen aan het onderzoek. De redenen daarvoor liggen buiten deze audit of het OCCR.

In bijlage C is een lijst van respondenten opgenomen.

- *Terugkoppeling eerste bevindingen*

De hoofdlijnen van de eerste resultaten van de documentstudie en de interviews zijn eind juni 2011 in een 'rondetafelbijeenkomst' voorgelegd aan de begeleidingscommissie en vertegenwoordigers van ProRail, NS en OCCR. Deze bijeenkomst had tot doel om te toetsen of deze eerste bevindingen herkend werden. De opmerkingen die daar zijn gemaakt, zijn meegenomen in deze rapportage.

- *(Concept)rapportage*

Na het analyseren van de onderzoeksresultaten is een conceptrapport opgesteld. Deze is ter toetsing voorgelegd aan ProRail, NS en de begeleidingscommissie van IenM en vervolgens definitief gemaakt.

1.6 Vergelijkende studie

Naast de audit van het OCCR is er een vergelijkende studie uitgevoerd naar soortgelijke organisaties in binnenland (een marktpartij in een andere sector) en buitenland (Zwitserland en het Verenigd Koninkrijk). Deze bestond uit het bestuderen van documenten en een bezoek aan het OCC in Zwitserland en aan deelnemende spoorpartijen in Zwitserland. De resultaten van deze vergelijkende studie zijn opgenomen in hoofdstuk 3.

1.7 Leeswijzer

Het volgende hoofdstuk gaat in op de opzet en werking van het OCCR. Daarin komen de doelen, het ontwerp, de inrichting en de prestaties van het OCCR aan bod. Hoofdstuk 3 beschrijft de vergelijking met het buitenland en andere sectoren. De hoofdbevindingen en het verbeterpotentieel voor het OCCR zijn opgenomen in respectievelijk hoofdstuk 4 en hoofdstuk 5.

2. Opzet en werking van het OCCR

In dit hoofdstuk is een ‘foto’ van het OCCR gemaakt. Eerder is ook door de NMa in de Zienswijze OCCR [8] al een duidelijke beschrijving van de opzet en werking van het OCCR gegeven, waardoor dit hoofdstuk zich tot de hoofdlijnen beperkt en met name richt op die aspecten waar specifiek aandacht voor is gevraagd in de onderzoeksvragen die door het Ministerie van IenM aan deze audit zijn meegegeven.

De volgende paragrafen volgen de verschillende elementen uit de auditsystematiek zoals beschreven in het vorige hoofdstuk.

2.1 Initiële doelen, scope en verwachtingen van het OCCR

Aanleiding voor de oprichting van het OCCR

De computerstoring in de Treindienstleiderspost Utrecht in april 2005 en de daaropvolgende evaluatie zijn het startpunt geweest voor de ontwikkeling van het OCCR [17]. De behoefte bestond om de samenwerking rondom incidentmanagement te verbeteren vanwege [29]:

- het grote aantal partijen dat bij het management van incidenten betrokken is en waartussen plannen en afhandeling-strategieën niet goed werden afgestemd;
- de moeizame communicatie en besluitvorming;
- onvoldoende gedeeld inzicht in de situatie;
- het beperkte lerende vermogen.

De kern van het in de evaluatie geconstateerde probleem was dat bijna alle operationele onderdelen van de verschillende spoorpartijen regionaal georganiseerd zijn waardoor het landelijke perspectief ontbrak, belangrijke processen fysiek gescheiden van elkaar georganiseerd waren, er problemen op grensvlakken optraden, evaluaties moeilijk te organiseren waren en kennis moeilijk vast te leggen was.

ProRail, NS en DB Schenker hebben op basis van de evaluatie geconcludeerd dat samenwerking te verbeteren is door fysieke nabijheid van beheerder en vervoerders, het delen van de juiste informatie en korte communicatielijnen. Bij deze partijen is het idee van het OCCR ontstaan. ProRail en NS hebben de verdere uitwerking van dit idee opgepakt.

Een reorganisatie van ProRail Verkeersleiding en de NS Bijsturingscentra ging vooraf aan de oprichting van het OCCR

Na de evaluatie van de computerstoring in de Treindienstleiderspost Utrecht in april 2005 is besloten tot organisatieveranderingen bij ProRail Verkeersleiding en de NS Bijsturingscentra. De meest kritische processen van beide partijen zijn gecentraliseerd. Dit leidde tot een onderscheid tussen landelijke en regionale bijsturingorganisaties.

De NS ontwikkelde haar veertien locaties waar be- en bijsturing van personeel en materieel plaatsvond (knopen) door tot vijf regionale bijsturingscentrales die onder regie kwamen te staan van één landelijk bijsturingcentrale.

ProRail Verkeersleiding had dertien treindienstleidingsposten en bracht deze onder de regie van één landelijke verkeersleiding. Vervolgens is bij ProRail nog een interne reorganisatie doorgevoerd. Eerder zaten treindienstleiding en verkeersleiding, beide onderdeel van ProRail Verkeersleiding, niet fysiek bij elkaar. Op 1 februari 2010 zijn de vier verkeersleidingscentra gesloten en zijn de verkeersleiders deels decentraal op de twaalf treindienstleidingsposten (DVL) geplaatst en deels centraal op de landelijke verkeersleiding (LVL).

De volgende stap in de reorganisatie was het fysiek samenbrengen van de centraal opererende medewerkers van beide partijen in het OCCR.

Initiële doelstellingen en scope van het OCCR

De initiële gemeenschappelijke doelstellingen die aan de ontwikkeling van het OCCR zijn meegegeven, komen mede voort uit de belangen van verschillende partijen bij incidentmanagement op het spoor. In de onderzochte documentatie komen de doelstellingen van het OCCR in meerdere en verschillende soorten bewoordingen voor. De initiële doelstellingen zijn niet eenduidig en concreet geformuleerd, maar op hoofdlijnen kunnen we de doelstellingen als volgt samenvatten: het OCCR streeft naar optimalisatie van de vervoersprestatie door verbetering van het incidentmanagement. 'Blijven rijden, snel weer rijden' is het motto.

In onderstaande tabel is ter illustratie aangegeven hoe de optimalisatie van de vervoersprestatie en de verbetering van het incidentmanagement in de vorm van (speer)punten terugkomt in de bestudeerde documentatie [9, 17, 22, 29].

Optimalisatie van de vervoersprestatie	Verbetering van het incidentmanagement
<ul style="list-style-type: none"> ● Verbetering van de kwaliteit van prognosetijden ● Verlagen van functiehersteltijden ● Verbeteren van de prestaties van treinseries ● Verbetering van de kwaliteit van verkeers- en reisinformatie ● Minder vertragingminuten ● Meer beschikbare infracapaciteit ● Betere benutting ● Afname van het aantal incidenten ● Sneller opstarten na incidenten 	<ul style="list-style-type: none"> ● Actueel, volledig, landelijk inzicht krijgen in de operatie/uitvoering van de treindienst ● Betere capaciteitsverdeling ● Verbetering van de samenwerking ● Verbetering van het bijsturen volgens afspraken ● Verbetering van de calamiteitenafhandeling ● Betere en snellere communicatie en beslissingen bij incidentmanagement ● Verbeteren van de kwaliteit van evaluaties ● Verbeteren van het borgen van kennis en kunde

Wat de scope van de verantwoordelijkheid van het OCCR bij verstoringen betreft, is de impact van het incident van belang. Onderscheid kan worden gemaakt tussen verstoringen die alleen lokaal of regionaal effect hebben en verstoringen die over regiogrenzen heen gaan en landelijke effecten hebben. De onderstaande figuur geeft een beeld van de invloed van het OCCR die wordt bepaald door de impact van een incident.



Bron: ProRail, Samen doorontwikkelen. Wenkend perspectief en plan van aanpak OCCR fase 2 [29].

Het OCCR heeft in alle fasen een rol. De invulling van die rol varieert per situatie en impact van het incident. Uit bovenstaande figuur valt op te maken dat zolang een incident een regionaal of lokaal karakter heeft, het OCCR niet meer doet dan 'meedenken en meekijken/signaleren'. Naarmate de (landelijke) impact van het incident groter wordt, neemt de invloed van het OCCR toe en uiteindelijk treedt het OCCR meer 'sturend en dirigerend' op. In paragraaf 2.3.3 wordt nader ingegaan op de besluitvormingsprocessen die daarbij komen kijken.

Verwachtingen Ministerie van IenM van het OCCR

De betrokkenheid van het Ministerie van IenM bij de ontwikkeling van het OCCR heeft zich tot nu toe beperkt tot het stellen van voorwaarden in de vorm van werkafspraken met ProRail ten aanzien van de oprichting van het OCCR [38]. De belangrijkste voorwaarde is het non-discriminatoir handelen. Deze voorwaarden vinden hun oorsprong in de zorgen die vanuit de Europese Commissie zijn geuit over de samenwerking tussen ProRail en NS Reizigers bij de oprichting van het OCCR. De NMa is in de Zienswijze OCCR⁴ uitvoerig op dit onderwerp ingegaan, zodat hierbij wordt volstaan bij verwijzing naar deze zienswijze van de NMa.

In 2009 heeft het Ministerie van IenM de Vervoerkamer van de NMa verzocht een ex-officio-onderzoek uit te voeren naar de oprichting en de vormgeving van het OCCR om inzicht te bieden of de opzet en inrichting van het OCCR de scheiding tussen beheer en verkeer in gevaar brengen en daarmee het 'level playing field' in de spoorwegmarkt verstoren.

⁴ Zienswijze OCCR, NMa, nummer 200133/36.

Ook heeft de NMa in het kader van haar toezicht op de Spoorwegwet onderzoek naar het OCCR gedaan. Dit onderzoek is in mei 2011 afgerond. Naar aanleiding van dit onderzoek geeft NMa aan in principe positief te zijn over het samenwerkingsmodel van het OCCR, maar dat het samenwerkingsmodel tegelijkertijd risico's met zich meebrengt voor de eisen van onafhankelijkheid en non-discriminatoire behandeling van vervoerders. Verder heeft dit onderzoek "geen vermoeden van overtreding van de toepasselijke wetgeving opgeleverd".

Vanuit het Ministerie van IenM zijn er verder geen verwachtingen in de richting van het OCCR uitgesproken. Het ministerie heeft bewust afstand gehouden van dit initiatief van ProRail en NS omdat het ministerie van mening is dat het functioneren van het OCCR geen directe verantwoordelijkheid van de minister van IenM is.

Juridische kaders voor het OCCR

De organisatorische scheiding tussen beheerder en spoorwegondernemingen is op 1 januari 2005 ingevoerd bij de implementatie van het eerste spoorwegpakket in Nederland en de inwerkingtreding van de nieuwe Spoorwegwet. Dit is gedaan in navolging van de Europese richtlijn 91/440/EEG waarin staat dat zogenaamde essentiële beheertaken (bijvoorbeeld non-discriminatoire capaciteitsverdeling) moeten worden toevertrouwd aan instanties of ondernemingen die zelf geen spoorvervoersdiensten verlenen. Door de lidstaat moet worden aangetoond of dit is bereikt. Dit is in Nederland gebeurd met de nieuwe Spoorwegwet. Verkeersleiding is in Nederland van oudsher als gescheiden functie behandeld, te onderscheiden van capaciteitsmanagement. In de Europese wetgeving maakt verkeersleiding onderdeel uit van het bredere begrip capaciteitsmanagement en dient gescheiden te worden georganiseerd van de vervoerders.

De beheertaken zijn door het Ministerie van IenM ondergebracht bij ProRail via de beheerconcessie en de verkeerstaken bij de Nederlandse Spoorwegen via de vervoerconcessie voor het hoofdrailnet. De vervoersconcessie voor de regionale personenvervoerders wordt verstrekt door de regionale overheden. De goederenvervoerders krijgen van ProRail treinpaden toegewezen.

De scheiding tussen beheerder en spoorwegondernemingen wordt als wezenlijk gezien voor de werking van de spoorvervoermarkt en een aantasting daarvan zal invloed hebben op het 'level playing field' van spoorwegondernemingen. De Nederlandse Mededingingsautoriteit houdt de ontwikkelingen rondom het OCCR in de gaten. Tot nu toe zijn er geen overtredingen op de wet aangetroffen⁵.

⁵ NMa Vervoerkamer aan OCCR 21 april 2011. Afsluiting onderzoek OCCR. Brief kenmerk 103623_1/36.B1463.

2.2 Ontwikkeling, ontwerp en financiering van het OCCR

2.2.1 Het OCCR is operationeel zoals beoogd, maar de ontwikkeling van het OCCR gaat door

De ontwikkeling van het OCCR is begin 2006 van start gegaan, nadat eind 2005 de evaluatie van de computerstoring was afgerond. Vanuit het oogpunt van het bereiken van een gezamenlijk en gedragen eindbeeld, was de ontwikkeling van het OCCR gericht op 'al doende leert men'.

De voorbereidingen betroffen een demo-omgeving waarbinnen het concept OCCR kon worden getest. Dit was eind 2006 gereed, waarna de beproeving in de praktijk volgde. In 2007 is in samenwerking met de spoorsector het concept OCCR verder uitgewerkt. De Raad van Bestuur van ProRail heeft in december 2007 aangegeven de ontwikkeling door te willen zetten en daartoe is begin 2008 het investeringsvoorstel uit de businesscase voor het OCCR goedgekeurd. In augustus 2008 is besloten tot het samen met NS Reizigers inrichten van het OCCR. Hierbij is de locatie aan de Admiraal Helfrichlaan in Utrecht gekozen als eerst in te richten locatie voor het OCCR. Daarnaast is besloten tot het inrichten van een uitwijklocatie voor het OCCR. Deze is ingericht in het hoofdkantoor van ProRail (de Inktpot in Utrecht). De jaren 2008 en 2009 stonden in het teken van het ontwerp van de locatie en het samenwerkingsconcept. In 2010 is het samenwerkingsconcept geëffectueerd en in oktober 2010 is de nieuwe OCCR-locatie in gebruik genomen.

Met de ingebruikname van het OCCR in oktober 2010 is het OCCR operationeel zoals beoogd, maar de verdere ontwikkeling van het OCCR gaat door. In het concept Doorontwikkelplan OCCR 2011 (Jaarplan 2011) is een OCCR-brede toekomstvisie voor 2015 gegeven. In de visie voor 2015 ontwikkelt het OCCR in de richting van hét kennis-, crisis- en controlecentrum van het Nederlandse Spoor. In de interviews is door respondenten eveneens aangegeven dat het OCCR zich steeds meer zal richten van *bijsturen* naar *besturen* c.q. van *reactief* handelen naar *proactief* handelen.

Zowel de interne processen als de (geautomatiseerde) systemen die de verschillende organisatieonderdelen, die fysiek zijn gehuisvest bij het OCCR, gebruiken bij de uitvoering van hun taken, werken volgens respondenten met de komst van het OCCR niet anders dan voor de oprichting van het OCCR. In de plannings- en ontwikkelingsfase is het uitgangspunt gehanteerd om uitsluitend beproefde technieken en systemen te gebruiken. Alle in het OCCR deelnemende partners gebruiken hun eigen, bestaande informatiesystemen. Dit illustreert dat de meerwaarde van het OCCR voornamelijk gevonden moet worden in het fysiek bij elkaar zitten waardoor de directe communicatie ten principale beter verloopt. De werkplekken op het OCCR zijn identiek uitgevoerd. De vertegenwoordigers van de spoorbedrijven krijgen op basis van hun inlogcodes echter alleen toegang tot hun eigen systemen en hebben geen toegang tot het systeem van andere vertegenwoordigers. Dat betekent dat, net als voor de komst van het OCCR, niet iedereen over dezelfde gegevens beschikt, maar alleen over de gegevens die in hun eigen systeem staan.

2.2.2 Uitgangspunten voor het ontwerp van het OCCR

Het OCCR is geen op zichzelf staande organisatie, maar een spoorbranchebreed platform dat open staat voor elke spoorwegonderneming. Het uitgangspunt is dat binnen het OCCR elk van de betrokken spoorwegondernemingen hun eigen taken en verantwoordelijkheden houden zoals is geregeld in de Spoorwegwet. Elke betrokken partij handelt binnen het OCCR vanuit de eigen verantwoordelijkheid.

Pijlers voor het fysiek bij elkaar zitten in één ruimte en de samenwerking onder één dak zijn:

- Gezamenlijk beeld van de situatie.
- Begrip van elkaars situatie.
- Permanent leren.

Het OCCR is dus in de kern gericht op *samenwerken* zonder dat taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van partijen worden overgedragen of dat er sprake is van de integratie van werkprocessen. Dit is mede ingegeven door het regelgevend kader, namelijk de organisatorische scheiding tussen beheer en verkeer. Hierbij moeten met name de onafhankelijke capaciteits-toedeling, de non-discriminatoire toegang en het bedrijfsgeheim van spoorwegondernemingen geborgd zijn.

2.2.3 Financiering van het OCCR

Investeringskosten OCCR

Het Ministerie van IenM heeft eenmalig ruim € 16 miljoen geïnvesteerd in 'de bouw en inrichting' van het OCCR. Dit is voor het grootste gedeelte gebeurd via de reguliere bekostigingssystematiek in de relatie tussen ProRail en het ministerie. De investeringskosten aan het pand zijn separaat door het ministerie gefinancierd. In onderstaande tabel is een overzicht van deze investeringen opgenomen [44].

	Kosten	Toelichting
Investeringskosten aan pand bouwkundig	€ 6.000.000	-
Investeringskosten OCCR intern (control room, kantoorinrichting en overige faciliteiten)	€ 6.728.000	Dit betreft onder andere kosten van projectmanagement, investering in ICT-middelen en investering in huisvestings-middelen. Het betreft de kosten over de periode begin 2008 tot en met juli 2011.
Kosten inrichting OCCR	€ 3.389.000	Dit betreft onder andere kosten van externe uren consultancy, kleine middelen ICT en huisvesting, alsmede interne urendoorberekening. Allemaal toe te rekenen als eenmalige uitgaven om tot de OCCR-situatie te komen zoals die er nu staat. Het betreft ook hier de kosten over de periode begin 2008 tot en met juli 2011.
Totale investeringskosten IenM	€ 16.117.000	

Jaarlijkse exploitatiekosten OCCR

De jaarlijks exploitatiekosten van het OCCR voor 2011 zijn geraamd op € 3.994.043 [13]. Onder deze kosten vallen onder andere afschrijvingen, huur, ICT-beheer en -onderhoud en communicatiekosten.

Het personeel dat plaatsneemt in het OCCR wordt betaald door de deelnemende organisaties; er zijn aan het functioneren van het OCCR geen loonkosten verbonden.

Dekking jaarlijkse exploitatiekosten van het OCCR

Er is gekozen voor het opzetten van een huurdersvereniging OCCR om kosten te kunnen doorbelasten aan de partijen die fysiek deelnemen. Dit gebeurt aan de hand van een verdeelsleutel, waarbij de totale kosten naar een prijs per werkplek worden omgerekend en waarbij er tevens wordt gedifferentieerd naar soorten werkplekken. De hoofdlocatie is gehuisvest in Utrecht en omvat ongeveer 4.200 m². De huurkosten worden doorbelast aan de leden van de huurdersvereniging. De uitwijklocatie is ingericht in het hoofdkantoor van ProRail en omvat ongeveer 350 m². Enkel de ruimten met twintig control room-werkplekken worden doorbelast aan de huurdersvereniging.

In het kostenmodel per werkplek is een onderscheid tussen management- en stafwerkplekken (55) en control room-plekken (100). ProRail draagt de kosten voor niet-bezette, maar wel ingerichte werkplekken. De kosten voor een werkplek op de hoofdlocatie verschillen per gekozen beschikbare middelen op die werkplek en liggen tussen € 19.000 en € 35.000. Kosten voor partijen die niet permanent fysiek aanwezig zijn op het OCCR zijn er niet mits er incidenteel wordt plaatsgenomen. De kosten voor de aansluiting van video conferencing neemt ProRail op zich. De gebruiker dient enkel te zorgen voor het communicatiemiddel.

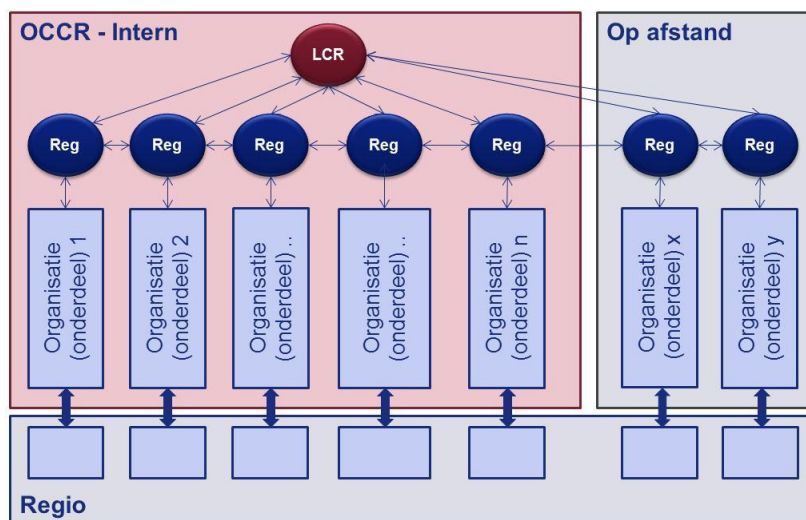
De inkomsten van het OCCR bestaan uit opbrengsten uit de verhuur van de technische ruimte en de opbrengsten aan het gebruik van werkplekken binnen het OCCR en de bijdrage aan de uitwijklocatie. De opbrengst van de verhuur van de technische ruimte bedraagt 3% van de totale inkomsten. Van de inkomsten uit de bijdrage van de leden van het OCCR is 73% afkomstig van ProRail, 17% van NS Reizigers en 7% van Nedtrain.

Er is geen onderzoek gedaan naar eventueel vermeden kosten of andere (maatschappelijke) baten die het OCCR met zich meebrengt.

2.3 Inrichting van het OCCR

2.3.1 Wijze van organisatie van het OCCR: regie over kolommen

Het OCCR is een operationeel samenwerkingsverband. Het OCCR heeft het samenwerkingsconcept in samenwerking met TNO uitgewerkt [27, 28]. Het samenwerkingsconcept gaat uit van de eigen verantwoordelijkheid van de verschillende partijen. Per organisatie(deel) is een regisseur aangewezen die als centraal aanspreekpunt voor de organisatie (het organisatieonderdeel) fungeert. De LCR is een functionaris die boven de betrokken partijen staat en optreedt als verbindend leider van de regisseurs.



De bestaande organisaties vormen de zogenaamde 'kolommen' waarbinnen de werkzaamheden (processen) worden uitgevoerd, zoals de betrokken partijen dat gewend waren voordat het OCCR werd opgericht. Ook wordt met dezelfde systemen gewerkt.

De belangrijkste verandering en toegevoegde waarde die het OCCR met zich meebrengt, is dat deze verschillende organisatieonderdelen fysiek op één locatie bij elkaar gehuisvest zijn en dat er met de aanstelling van een LCR en een regisseur per organisatieonderdeel regie over deze kolommen plaatsvindt zodra dat nodig is. Daarnaast vindt op het OCCR op structurele basis een gezamenlijke voorbereiding en evaluatie van de dienst plaats in de vorm van een *Regieoverleg*. Door fysiek op één locatie te zitten, is er vaker en makkelijker overkoepelend overleg mogelijk dan voor de komst van het OCCR.

In het Regieoverleg vinden de samenwerking, informatie-uitwisseling en besluitvorming tussen regisseurs en LCR plaats. Het Regieoverleg wordt voorgezeten door een onafhankelijk voorzitter, de LCR. De LCR heeft geen hiërarchische bevoegdheden. In het Regieoverleg heeft de LCR de bevoegdheid om bij verschillen van inzicht tussen regisseurs het mandaat te duiden, neemt indien nodig de eindbeslissing of escaleert naar het LBI/lijnmanagement [17, 45].

Er zijn periodieke regieoverleggen en gebeurtenisgedreven regieoverleggen. Het periodieke regieoverleg dat plaatsvindt aan het begin en einde van de dienst, is bedoeld voor informatiedeling, organisatiebewustzijn en evaluaties. Het gebeurtenisgedreven regieoverleg kan door alle regisseurs en de LCR worden geïnitieerd, bijvoorbeeld bij verstoringen of bij wens tot overleg.

NS HiSpeed neemt deel aan het Regieoverleg via video conferencing. Overige op afstand betrokken vervoerders krijgen alleen de verslagen van het Regieoverleg. Deelname aan het Regieoverleg is niet verplicht. In bijlage D is aangegeven welke partijen in de verschillende overlegstructuren fysiek of op afstand vertegenwoordigd zijn.

Zoals gezegd is het OCCR toegankelijk voor de beheerder(s) van de hoofdspoorweginfrastructuur en alle spoorwegondernemingen. Sommige partijen hebben ervoor gekozen een fysieke werkplek te bezetten in het OCCR, andere zijn op afstand betrokken. Ook zijn er partijen die (nog) niet deelnemen aan het OCCR. Zie ook de onderstaande tabel.

'Bewoners' OCCR	Betrokkenen 'op afstand'	Niet deelnemend
<ul style="list-style-type: none"> ● ProRail Verkeersleiding <ul style="list-style-type: none"> – Landelijke Verkeersleiding – Landelijke Reisinformatie⁶ – Landelijke Coördinator Rail – Incidentenregie BackOffice ● ProRail Assetmanagement <ul style="list-style-type: none"> – Operationeel Besturingscentrum Infra – Weerbureau – ProcesContractAannemers (Strukton, Asset Rail, VolkerRail, BAM) ● ProRail ICT Services – Centrale Service Desk ● NS Reizigers – Landelijk Besturingscentrum ● Nedtrain – Materieel Bureau Nedtrain 	<ul style="list-style-type: none"> ● Syntus ● Veolia ● Arriva ● HiSpeed ● Connexxion ● Keyrail 	Goederenvervoerders

De goederenvervoerders nemen (nog) geen deel aan het OCCR, hoewel daar wel regelmatig pogingen toe zijn gedaan. ProRail Verkeersleiding - Landelijke Verkeersleiding onderhoudt vanuit het OCCR wel contacten met de goederenvervoerders en weegt de belangen van goederenvervoerders. Het is niet bekend of daar formele afspraken over gemaakt zijn.

De redenen voor het feit dat (nog) niet alle partijen fysiek zijn gehuisvest bij het OCCR zijn:

- Fysieke aanwezigheid in het OCCR heeft te weinig toegevoegde waarde:
 - Regionale personenvervoerders: de treindienst heeft een regionaal karakter. Het meeste contact hebben de regionale vervoerders met de regionale posten.
 - Goederenvervoerders: het OCCR is voor het overgrote deel gericht op het personenvervoer (van het goederenvervoer in Nederland gaat 80% van de goederentreinen op dit moment over de Betuweroute dat onder beheer valt van Keyrail, de overige 20% van de goederentreinen maakt gebruik van het gemengde net).
- Kostenoverwegingen.
- Personele overwegingen (geen mensen beschikbaar, binnen het OCCR heerst een andere organisatiecultuur dan in de eigen organisatie).

⁶ Reisinformatie hoort sinds 1 augustus 2011 functioneel bij NS.

2.3.2 Besturing van het OCCR

Voor de besturing van het OCCR zijn twee overlegorganen opgericht:

- *Platform Operationeel Management OCCR (POMO)*
Het POMO is verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding en het doorontwikkelen (van alle facetten) van het OCCR. Het doel van het POMO is te zorgen dat er maximaal rendement uit het OCCR wordt gehaald. Het POMO richt zich op:
 - het monitoren van prestaties, samenwerking, ontwikkeling, lerend vermogen en klanttevredenheid;
 - het bespreken en in gang zetten van verbetervoorstellen;
 - het informeren over individuele ontwikkelingen binnen kolommen.

Het POMO bestaat uit de operationeel managers van de bij het OCCR betrokken partijen. Het POMO komt wekelijks bij elkaar.

- *Directeurenoverleg OCCR (D-OCCR)*
Het D-OCCR richt zich op:
 - het maken van afspraken over effectieve samenwerking;
 - het monitoren van afspraken en gerealiseerde prestaties en effecten;
 - het actief bijdragen aan doorontwikkeling OCCR;
 - oplossingen bij operationele escalatie over samenwerking en doorontwikkeling.

Het D-OCCR komt naar behoefte bij elkaar.

Evenals het Regieoverleg zijn deze beide overleggen toegankelijk voor alle beheerders en spoorwegondernemingen. Deelname is niet verplicht.

In bijlage D is aangegeven welke partijen in deze verschillende overlegstructuren fysiek of op afstand vertegenwoordigd zijn.

2.3.3 Besluitvormingsprocessen en communicatielijnen bij calamiteiten

Om inzicht te geven in de besluitvormingsprocessen en communicatie bij calamiteiten, wordt in deze paragraaf nader ingegaan op de calamiteitenorganisatie rail, de bijsturing van calamiteiten, de algemene leiding en coördinatie in de calamiteitenafhandeling en de wijze waarop wordt omgegaan met niet gelijklopende deelbelangen in de bijsturing.

Een calamiteit is een ongewenste gebeurtenis waarbij sprake is van versturende effecten op het railverkeerssysteem zodat de continuering van de treindienst in gevaar komt of al belemmerd is [8, 33]. De spoorwegondernemingen kunnen niet de capaciteit krijgen waar ze recht op hebben volgens de overeengekomen dienstregeling. Er is sprake van een calamiteit als de treindienst op een traject langer dan een half uur verstoord is en treinen daarbij 5 minuten of meer vertraging oplopen [43].

Calamiteitenorganisatie rail

ProRail heeft een calamiteitenorganisatie om calamiteiten voorbereid, beheerst en gecoördineerd het hoofd te bieden. ProRail en spoorwegondernemingen vormen gezamenlijk de calamiteitenorganisatie rail. Het Calamiteitenplan Rail [33] beschrijft de calamiteitenorganisatie rail en geeft inzicht in de rollen, taken verantwoordelijkheden en samenwerkingsafspraken. Het Calamiteitenplan Rail is in beheer van ProRail. Doelgroep van het Calamiteitenplan Rail zijn de spoorwegondernemingen die een toegangsovereenkomst met ProRail hebben en overige instanties in het railverkeerssysteem. Overigens komt in het Calamiteitenplan Rail het OCCR niet expliciet ter sprake.

Als er sprake is van een calamiteit met persoonlijk letsel, is de plaatselijke brandweer verantwoordelijk voor de coördinatie van werkzaamheden. De brandweer wordt aangestuurd vanuit een veiligheidsregio. Er zijn in Nederland 25 veiligheidsregio's. De calamiteitenorganisatie stelt samen met de 25 veiligheidsregio's Trein Incident Managementplannen (TIM-plannen) op. ProRail faciliteert dat. Hierin worden alle afspraken over de taken en coördinatie bij calamiteiten vastgelegd. Het is niet eenvoudig om proactief met partijen afspraken te maken. De hulpverleningsdiensten zijn daardoor nog niet optimaal aangesloten, zeker als het gaat om potentiële problemen waar meer regio's bij betrokken zijn, zoals in tunnels of op grote bruggen. In het kader van het project Vitale Partnerschappen in Veiligheid wordt momenteel een convenant over de (voorbereiding op de) rampenbestrijding en crisisbeheersing tussen veiligheidsregio's, politieregio's, KLPD en de sector Spoor ontwikkeld⁷.

Bijsturing van calamiteiten

ProRail Verkeersleiding heeft de bestaande BackOffice op het OCCR geplaatst. Bij de BackOffice komen alle calamiteitenmeldingen voor het spoor binnen via een in- of externe communicatielijn.

De bijsturing van calamiteiten vindt zo veel mogelijk binnen de kolommen plaats en tussen de kolommen in de control room van het OCCR. Zoals eerder vermeld, kan bij verwachte of onverwachte verstoringen als daartoe aanleiding is, een gebeurtenisgedreven regieoverleg door de regisseurs en de LCR worden geïnitieerd.

Voor de besluitvormingsprocessen en communicatielijnen is onderscheid te maken tussen de processen en communicatie van de partijen binnen de verschillende kolommen en de processen die plaatsvinden in de interactie tussen partijen - dus over de verschillende kolommen heen - in de control room van het OCCR.

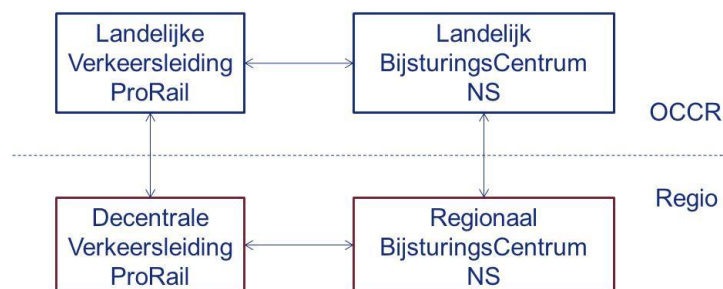
In de voor de audit beschikbaar gestelde documentatie is geen informatie opgenomen over besluitvormingsprocessen en communicatielijnen in geval van (ernstige) verstoringen over de verschillende kolommen heen in de control room van het OCCR. Uitzondering hierop vormt de informatie over het Regieoverleg, het functieprofiel van de LCR en de 'Leidraad LBI', die is opgesteld ter voorbereiding op het winterweer 2010-2011 en gericht op LBI-leden.

⁷ Brief van het Ministerie van IenM aan de Tweede Kamer over de veiligheid van het railvervoer, d.d. 17 juni 2011, vergaderjaar 2010-2011, 29893, nr. 120.

Deze Leidraad LBI is een informatief document dat inzicht verschaft in de achtergronden van de incidentmanagementorganisatie en specifiek de rol van het LBI erin, evenals de operationele afspraken over de actieve fase van het LBI tijdens een (dreigend) incident.

Verder zijn echter geen documenten zoals checklists, werkinstructies, draaiboeken of protocollen ontvangen waarin meer informatie is terug te vinden over hoe de processen en de besluitvorming verlopen in de control room van het OCCR. De verklaring die hiervoor is gegeven, is dat deze met de komst van het OCCR niet zijn veranderd, maar dat het effectief toepassen hiervan wel makkelijker is geworden doordat partijen fysiek bij elkaar zijn gehuisvest. Er wordt dus gebruikgemaakt van bijsturingprotocollen en scenario's die soms alleen binnen een kolom toegepast worden, maar ook in de interactie tussen kolommen. Deze zijn met de komst van het OCCR niet veranderd en in het kader van deze audit niet nader bestudeerd.

Wat de communicatie en besluitvorming in de bijsturing betreft, speelt het 'vierkant' LVL – DVL – LBC en RBC een belangrijke rol in de communicatie en de besluitvorming (zie onderstaande figuur).



De DVL van ProRail zoekt afstemming met de RBC van NS. Deze hebben afzonderlijk contact met hun collega's van de LVL respectievelijk het LBC bij het OCCR. Communicatie 'kruislings' wordt zorgvuldig vermeden om tegenstrijdigheden in de communicatie te vermijden.

Algemene leiding en coördinatie bij calamiteitenafhandeling

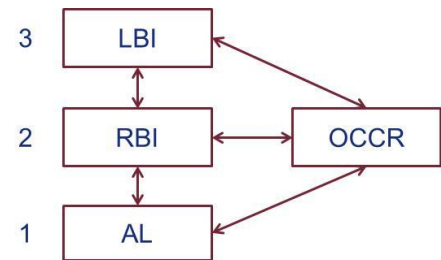
Binnen de spoorbranche is de overall coördinatie en de operationele leiding als kerntaak bij ProRail Verkeersleiding belegd [33]. Voor de calamiteitenafhandeling worden drie niveaus onderscheiden:

- **1^e niveau:** Operationele leiding.
De operationele leiding van elke calamiteit ligt bij de algemeen leider (AL) van ProRail Verkeersleiding.
- **2^e niveau:** Regionaal Beleidsteam Incidentenmanagement (RBI).
Het RBI houdt zich vooral bezig met de regionale aansturing van partijen. Zijn werkveld heeft te maken met organisatorische en relationele vraagstukken. De RBI-leden hebben contact met de LBI-leden uit de eigen kolom en desgewenst met de regisseurs op het OCCR.
- **2^e niveau:** Regieoverleg OCCR.
Het OCCR is verantwoordelijk voor het afhandelen van logistieke operationele vraagstukken. Zijn acties zijn vooral gericht op het gaande houden en maken van het treinverkeer vanuit landelijk perspectief.

- 3^e niveau: Landelijk Beleidsteam Incidentenmanagement (LBI).
Het LBI is verantwoordelijk voor de landelijke afhandeling van incidenten. Het LBI opereert op tactisch/strategisch niveau.

De interactie tussen deze drie niveaus is geschetst in de hiernaast afgebeelde figuur.

Zolang het gaat om regionale of lokale verstoringen vindt de calamiteitenafhandeling met name plaats tussen de operationele leiding en het RBI. Als het gaat om bovenregionale of landelijke verstoringen komen het OCCR en het LBI in beeld. De LCR van het OCCR onderhoudt contact met het LBI. De RBI-leden hebben contact met de LBI-leden uit de eigen kolom en desgewenst met de regisseurs op het OCCR. Het RBI is in de regio gehuisvest, het LBI bij het OCCR.



In de onderstaande tabel zijn de criteria voor escalatie van de operationele leiding naar RBI en van het RBI naar LBI opgenomen.

Opschaling naar het tweede niveau (RBI)	Opschaling naar het derde niveau (LBI)
<ul style="list-style-type: none"> • Als het beleid niet toereikend is • Wanneer dit binnen een scenario vereist is • Bij overschrijding van de scenario-prognosetijd 	<ul style="list-style-type: none"> • Bij een (dreiging) van ernstige calamiteiten (conform alarmeringsprotocol) • Wanneer nieuwe landelijke afspraken en/of nieuw landelijk beleid noodzakelijk zijn

Met de komst van het OCCR is de rol van het RBI gewijzigd en zijn de verantwoordelijkheden op het tweede niveau verdeeld tussen het RBI en het OCCR. Het RBI houdt zich vooral bezig met de regionale aansturing van partijen. Het werkveld van het RBI heeft te maken met organisatorische en relationele vraagstukken. De voorheen logistieke component is belegd bij het OCCR.

Omgang met niet-gelijklopende deelbelangen in de bijsturing

Bij verstoringen moeten keuzes gemaakt worden in de bijsturing. Wat in de bijsturing prioriteit krijgt, grijpt in op de belangen van alle betrokkenen.

Artikel 29 van de Richtlijn 2001/14/EG

In artikel 29 van de Richtlijn 2001/14/EG [46] is gesteld dat bij verstoring van het treinverkeer ten gevolge van een technisch defect of een ongeval, de infrastructuurbeheerder alle nodige stappen moet zetten om de normale toestand te herstellen en dat hij daartoe een noodplan opstelt met vermelding van de diverse overheidsorganen die bij ernstige ongevallen of ernstige verstoring van het treinverkeer op de hoogte moeten worden gebracht. Hier wordt ook naar gerefereerd in artikel 23 van het Besluit Spoorverkeer [47].

ProRail heeft in de Netverklaring⁸ informatie opgenomen voor de toegang tot en het gebruik van de spoorweginfrastructuur. Ten aanzien van de bijsturing is in paragraaf 4.8 van de 'Netverklaring 2011' het volgende aangegeven:

- In geval van een versperring wordt de resterende (beschikbare) infracapaciteit zo veel mogelijk naar evenredigheid van het laatst actuele verdelingsplan herverdeeld onder de betrokken spoorwegondernemingen ('fair share principe').
- Wanneer een trein de met de spoorwegondernemingen overeengekomen verdragingsmarges overschrijdt, dan wordt de betrokken trein herpland op specificatie van de betrokken spoorwegonderneming. Daarbij wordt een pad vastgesteld, dat conflictvrij ligt ten opzichte van treinen van andere spoorwegondernemingen.
- Concurrenre treinen onderling om dezelfde infracapaciteit, dan wordt de volgorde van de te verdelen infrapaden bepaald op grond van het beginsel 'first come first served'.

In de Netverklaring is verder aangegeven dat ProRail ernaar streeft om de bijsturingsmaatregelen zo veel mogelijk van tevoren vast te leggen in afhandelingsafspraken met de spoorwegondernemingen. In onderdeel 2.1.3 van bijlage 6 'Operationele Voorwaarden' van de Netverklaring is de werkwijze beschreven als over de afhandeling van een bepaalde ontregeling geen afspraak met de spoorwegonderneming kan worden gemaakt, of als hierover vooraf geen consensus wordt bereikt.

Naar de inhoud van de (individuele) afhandelingsafspraken tussen ProRail en spoorwegondernemingen is in het kader van deze audit verder geen nader onderzoek gedaan. Volgens ProRail worden in versperringsmaatregelen, de zogenaamde bijsturingsregels voor goederentreinen vermeld.

De NMa constateert in haar rapportage over het onderzoek dat zij heeft uitgevoerd in het kader van haar toezicht op de Spoorwegwet [6]: "... dat ProRail geen (individuele) afspraken met goederenvervoerders maakt voor de afhandeling van treinen in geval van bijsturing. Ook heeft ProRail geen prioriteitscriteria of prioriteitenlijst voor het oplossen van calamiteiten."

2.4 Prestaties en prestatieverbetering

Huidige prestaties van het OCCR

Alle respondenten zijn unaniem in hun oordeel dat zij de toegevoegde waarde en de voordelen van het operationele samenwerkingsverband van het OCCR zien en geven aan de voordelen van het samenwerkingsverband ook te merken in de praktijk. Enkele genoemde voorbeelden daarvoor zijn:

- De duur en gevolgen van verstoringen zijn merkbaar minder.
- Het OCCR heeft geleid tot een beter inzicht in het treinproduct en de verbetering van processen binnen de kolommen.
- Men is veel sneller georganiseerd en de communicatie is beduidend beter en duidelijker.
- De proactieve berichtgeving, zoals over het weer, wordt positief ontvangen.

⁸ Netverklaring 2011, ProRail, Kenmerk 795142, 11 december 2009.

- Er kan beter geanticipeerd worden, bijvoorbeeld het anticiperen op de komst van extra reizigers vanwege een omleiding.
- In de winter van 2009 - 2010 werden reizigers in algemeenheid afgeraden met de trein te reizen, terwijl er toen met name problemen in de Randstad waren, maar niet in de regio. Met de komst van het OCCR wordt dit onderscheid nu beter in de reizigersinformatie gemaakt.

Respondenten geven blijk van non-discriminair handelen door ProRail op het OCCR. Dit beeld is bevestigd door het onderzoek van de NMa.

Respondenten geven verder aan dat de kans op incidenten met landelijke impact met komst van OCCR wel verminderd is, maar niet verdwenen. Het OCCR verzorgt immers maar een deel van het totaal van het incidentenmanagement voor het spoor netwerk en kan daar dus maar voor een deel invloed op uitoefenen. Daarnaast zijn er externe omstandigheden (zie ook paragraaf 4.1) die ervoor zorgen dat er incidenten met landelijke impact blijven bestaan.

Voor de optimalisatie van de vervoersprestatie die het OCCR nastreeft, is prestatie meting aan de hand van prestatie-indicatoren⁹ een belangrijk middel. Het OCCR is bezig met de ontwikkeling daarvan, maar op dit moment is de toegevoegde waarde van het OCCR nog niet meetbaar en de bijdrage van het OCCR aan de vervoersprestatie is nog niet vastgesteld. Sinds het voorjaar van 2011 heeft het OCCR wel de beschikking over een dashboard met alle prestatie-indicatoren van de verschillende kolommen. De kolommen zijn open over de prestaties naar elkaar toe.

Het streven van het OCCR is enerzijds om verstoringen te voorkomen en anderzijds als er een verstoring optreedt, te voorkomen dat deze een incident wordt. De duur en impact van verstoringen moeten zo klein mogelijk gehouden worden. Het model dat daarbij als hulpmiddel wordt gehanteerd, is het zogenaamde 'Badkuipmodel'. Dit geldt als het model waarmee de verkeersleiding het proces van incidenten/calamiteiten afhandelt, maar dit kan tevens worden gebruikt als model waaraan het 'dashboard' wordt gekoppeld. Voor een nadere toelichting op het Badkuipmodel wordt verwezen naar bijlage E.

Prestatieverbetering

Een belangrijke pijler voor het samenwerkingsverband is het permanent leren ten behoeve van het verbeteren van de prestaties van het OCCR. Incidenten worden door het OCCR geëvalueerd, met als doel hiervan te leren voor de toekomst. Het is niet duidelijk of deze evaluaties structureel plaatsvinden. Uit analyse van de evaluaties van een drietal incidenten (Winterweer 2010, Gestrande Fyra van mei 2011, Bommelding 's-Hertogenbosch van augustus 2010) zoals ontvangen van het OCCR, blijkt wel dat deze niet volgens een vastgestelde evaluatiestructuur plaatsvinden.

Door TNO is op verzoek van de samenwerkende partijen een evaluatiemethodiek met vragenlijst [24, 25] ontwikkeld voor medewerkers binnen het operationeel samenwerkingsverband. De vragenlijst is erop gericht er achter te komen hoe de medewerkers denken over de samenwerking en het verloop van het Regieoverleg. De evaluatiemethodiek adviseert de vragenlijst eens in de drie tot zes maanden voor. Volgens ProRail is de evaluatiemethodiek twee keer toegepast.

⁹ Prestatie-indicatoren die in dit kader worden bedoeld, hebben betrekking op de prestaties van het OCCR en vallen buiten de sturingsrelatie die het Ministerie van IenM heeft met NS en ProRail.

Berenschot

3. Het OCCR in vergelijking met het buitenland en andere sectoren

3.1 Internationale benchmark

Onderdeel van deze audit is een vergelijking met verschillende andere operationeel controlecentra door middel van een quick scan. Er is gekozen om deze quick scan te beperken tot de inspanningen op het spoor in Zwitserland en in het Verenigd Koninkrijk. De redenen om juist deze landen te bekijken, komen voornamelijk voort uit de verwachting dat de situatie in deze landen enigszins vergelijkbaar zou kunnen zijn met de (gewenste) situatie in Nederland. Daarnaast is er rekening gehouden met geografische spreiding, variatie op beleid en de beschikbaarheid van gegevens. Aanvankelijk was het ook de bedoeling om de situatie in Duitsland mee te nemen in deze vergelijking, echter op basis van berichten over de gebrekkige concurrentie en de dominante rol van Deutsche Bahn (DB) in de gehele spoorwegbranche, is hiervan afgezien. Zo lopen er vanuit de EU verschillende onderzoeken naar Deutsche Bahn (DB) en sommige dochterondernemingen van het Duitse spoorwegbedrijf. De commissie vermoedt dat DB mogelijk zijn dominante positie op de markt heeft misbruikt en daarmee Europese regels heeft geschonden.

Daarnaast is er gekeken naar een niet nader te noemen marktpartij, die in verband met haar concurrentiepositie liever anoniem wil blijven. Deze marktpartij heeft in een andere sector al meer dan tien jaar ervaring met operationele samenwerking in een geïntegreerd controlecentrum en is hierdoor in staat om de impact van calamiteiten binnen de keten vroegtijdig te isoleren en daarmee te minimaliseren.

Hoewel er bij de selectie van landen en organisaties is gekeken naar de vraag of de context enigszins vergelijkbaar is met de Nederlandse situatie, blijft het moeilijk om bevindingen en best practices uit het buitenland of uit een andere sector te vertalen naar het OCCR. De wijze waarop dergelijke OCC's zijn vormgegeven, hangt sterk af van de gehele organisatie op het spoor. De quick scan is daarom zodanig ingericht dat deze zo veel mogelijk binnen de Nederlandse context toepasbaar is. Dit betekent dat de onderzoeksvragen uit deze audit als uitgangspunt zijn genomen bij het bestuderen van de drie partijen. De bevindingen en best practices uit het buitenland hebben we zo veel mogelijk 'gecorrigeerd' en 'vertaald' met oog voor deze verschillen en de wijze waarop de marktordening daar is vormgegeven.

In deze paragraaf worden de leerpunten uit de vergelijkende studie weergegeven.

Zwitserland

Bij de Zwitserse situatie is de totale storingsvrije netwerkprestatie leidend. Hoewel de omvang van het spoorwegnet vergelijkbaar is met de Nederlandse situatie, is de kwetsbaarheid van het netwerk door het moeilijke terrein (Alpen) groot. Institutioneel is het spoorwegsysteem ook anders ingericht, met de Schweizerische Bundesbahnen (SBB) als belangrijkste speler en twee andere grote Zwitserse spoorwegbedrijven, respectievelijk de BLS (Bern-Lötschberg-Simplon) en de SOB (Schweizerische Südostbahn). Punctualiteit is een basisvoorwaarde binnen de Zwitserse spoorwegen en via een procesgerichte aanpak proberen ze dit zo veel mogelijk te benaderen. In de praktijk gaat het OCC dan ook veel meer om het voortdurend managen van de kwaliteit van het spoorproductieproces dan ingrijpen op incidenten en grotere onregelmatigheden.

Hoewel de EU-regelgeving voor non-discriminatoire capaciteitstoedeling niet volledig is geïmplementeerd in Zwitserland, kenmerkt het crisismanagement zich door het groot onderling vertrouwen tussen alle partijen (toezichthouder, infraprovider en vervoerders). Zo is SBB Infra officieel onderdeel van de SBB Holding, maar lijkt de onafhankelijkheid van SBB Infra niet ter discussie te staan bij de concurrentie.

Het succes in Zwitserland in het realiseren van een zeer hoge punctualiteit komt voort uit een consequent doorgevoerde kwaliteitscultuur. Daarnaast zijn de werkprocessen bij verstoringen transparant, er is een continu leerproces en de verantwoordelijkheden zijn helder. Alle partijen maken sinds 2008 gebruik van hetzelfde gemeenschappelijk stuur- en informatiesysteem.

Ook is een groot aantal werkprocessen bij storingsmijding en verstoring gestandaardiseerd. De criteria voor toewijzing van beperkte capaciteit in geval van noodsituaties staan vast. Storingsvermijding vindt vooral plaats door actief te sturen op het vrijhouden van kritieke corridors. Ook de stations en (reizigers)informatiesystemen worden steeds meer gestandaardiseerd. Dit betekent een grote mate van integraliteit in afstemmen van (regionale) werkprocessen ten behoeve van een nationaal spoorproductieproces. Ook proactief omgaan met bekende problemen en risico's maakt deel uit van een continu leerproces met werkprocessen gebaseerd op de Plan, Do, Check en Act-systematiek.

De nationale inspectie (BAV) is verantwoordelijk voor toezicht op crisismanagement. Procedures voor opschaling zijn in protocollen uitgewerkt en voor iedereen duidelijk. In geval van nationale crisissituaties heeft de infraprovider op basis van wetgeving (2009) de bevoegdheid om totale regie te voeren.

Verenigd Koninkrijk

Sinds een aantal grootschalige treinongelukken is er ingegrepen in de sterk geprivatiseerde spoorwegbranche van het Verenigd Koninkrijk (VK). De infraprovider Networkrail heeft sindsdien een belangrijke rol als facilitator ingenomen binnen de geïntegreerde controlecentra. Door alle medewerkers wordt heel duidelijk gestuurd op punctualiteit van de dagelijkse dienstregeling.

Wel moet worden opgemerkt dat de organisatie van het spoorvervoer in het VK relatief eenvoudig is georganiseerd. Vervoerders krijgen tracés toegewezen, die meestal recht toe recht aan zijn en niet worden gekenmerkt door drukke verkeersknooppunten. Er zijn ook kleine verschillen, bijvoorbeeld het ontbreken van bovenleidingen, waardoor kabelbreuken niet voorkomen en goede afrastering langs het spoor, waardoor zelfdoding een minder groot probleem is dan in Nederland. Hierdoor is de besturing relatief eenvoudig.

Kenmerken van samenwerking in het VK zijn de korte communicatielijnen en het begrip voor elkaars belangen in de relatie tussen infraprovider en vervoerders. De sterke hiërarchische aansturing is opvallend voor de OCC in het VK. Networkrail heeft binnen de OCC's de leiding. Zij leveren ook de hoogste leidinggevende in de control room: de duty control manager. Deze duty control manager (DCM) is de enige regievoerder en kan bij een conflict beslissingen nemen. Over het algemeen worden besluiten met instemming van alle partijen genomen, slechts zelden moet de DCM een besluit nemen zonder instemming.

Ondanks de hiërarchische aansturing is er een sterke samenhang en een gedeelde verantwoordelijkheid voor een goede afhandeling van de treindiensten (voor alle vervoerders). Hierdoor is het aantal conflicten tussen de verschillende partijen sterk afgenomen. De samenwerking in het controlecentrum heeft geleid tot meer vertrouwen onderling.

Eén van de belangrijkste leerpunten vanuit het VK is dat de infraprovider (Networkrail) uiterst transparant omgaat met haar werkprocessen. Er is hiervoor een speciaal informatiesysteem ontwikkeld wat door alle vervoerders kan worden geraadpleegd waarin alle relevante verstoring-informatie wordt beschreven (oorzaak, inzet ploeg, tijd en storingshistorie). Ook het treinnummer-volgsysteem is voor alle vervoerders beschikbaar.

Networkrail meet de vertragingminuten en deelt deze direct toe aan de veroorzakende partij. Is de vervoerder de veroorzaker dan betaalt hij, wanneer de infraprovider de oorzaak is, ontvangen de vervoerders juist geld. Naast transparantie en een gegroeid onderling vertrouwen zijn er korte cyclische processen ingericht om escalatie van conflicten (en dus rechtszaken) tussen de deelnemers van de OCC's te verminderen.

3.2 Sectorvergelijking

Voor de sectorvergelijking is er gekeken naar een Nederlandse marktpartij¹⁰, die geen relatie heeft met spoorvervoer, maar wel in een andere vervoerssector al meer dan tien jaar ervaring heeft opgebouwd met het dagelijks bijsturen van een internationaal en hoogwaardig transportnetwerk via een controlecentrum. In de afgelopen jaren heeft dit controlecentrum ook veel ervaring opgedaan met het bijsturen tijdens grootschalige verstoringen op het netwerk.

De bedrijfsstrategie van het OCC voor de primaire processen is gestoeld op Business Continuity Management (BCM). Het uitgangspunt van dit OCC is daarom om in een zo kort mogelijke tijd terug te zijn op een normale situatie. Het belangrijkste is hierbij om de verstoring zo goed mogelijk te isoleren zodat deze geen invloed heeft op de rest van de operationele processen. Nadrukkelijk wordt daarbij rekening gehouden met (de effecten van de verstoring voor) deelmarkten (klanten, afstanden) en concurrentie-omgeving. De 'back to normal' prestaties zijn vanuit BCM daarom gedifferentieerd.

Dit geeft al aan dat het bij elkaar onder één dak in één zaal brengen van alle operationele diensten op zich, hoe praktisch ook, volgens deze partij onvoldoende is om het sturingsproces van storingen te verbeteren. Integendeel, het is belangrijk dat operationele processen zo ongestoord mogelijk doorlopen. Er is daarom bij dit centrum een speciaal 'Contingency Team' dat onder de eenhoofdige leiding van een Duty Manager kan worden ingezet om in dergelijke gevallen extra capaciteit te leveren en om snel besluiten te nemen. Opvallend is dus ook dat 'opschalen' naar topmanagement niet automatisch gebeurt, maar dat zoveel mogelijk gebruik wordt gemaakt van routine en eerdere opgedane ervaringen. Met deze organisatie- en aansturingsstructuur is inmiddels al zo'n 10 jaar ervaring opgedaan.

De externe afstemming wordt als ten minste zo belangrijk gezien. Vandaar dat 'sectoroverleg' met infrabeheerders, verkeersleiding maar ook meteodiensten proactief wordt ingezet bij indicaties van

¹⁰ Deze partij heeft verzocht anoniem te blijven.

Berenschot

storingen. Dat kan leiden tot zeer frequent operationeel overleg (3 keer per dag) tussen de meest betrokken partijen. Het doel is tweërlei: communiceren en beslissen. Besluiten met alle stakeholders worden genomen aan de hand van een systeem van 'Collaborative Decision Making' (CDM). Naderhand worden op deze wijze genomen beslissingen geëvalueerd en worden draaiboeken mogelijk aangepast.

4. Bevindingen audit

De audit heeft de volgende bevindingen over de opzet en werking van het OCCR opgeleverd.

4.1 Toegevoegde waarde van het OCCR wordt algemeen gezien, maar is nog niet objectief aantoonbaar

Uit de audit ontstaat in het algemeen het beeld dat het OCCR met de juiste intenties (het tot stand brengen van een vorm van vrijwillige samenwerking) met de goede dingen bezig is en deze ook door ontwikkelt. Het streven naar korte communicatielijnen in het operationeel samenwerkingsverband, door het fysiek bij elkaar zetten van spoorbeheerder en spoorwegondernemingen, is een adequaat antwoord op het grote aantal partijen dat bij het management van incidenten is betrokken en die hoofdzakelijk regionaal georganiseerd zijn.

Uit de audit ontstaat tevens het beeld dat het OCCR in de praktijk naar tevredenheid werkt en ook merkbaar zijn vruchten afwerpt. De communicatie bij calamiteiten is beter, de duur en gevolgen van verstoringen zijn minder en het (koers richting) proactief handelen van het OCCR wordt positief ervaren. De toegevoegde waarde van het OCCR wordt gezien.

Deze toegevoegde waarde van het OCCR kan echter nog niet objectief met cijfers worden onderbouwd. De prestatie-indicatoren die daarbij belangrijk zijn, zijn (nog) niet vastgesteld. Bovendien is het bij verbetering van de kwaliteit van het spoor ook moeilijk vast te stellen of dit toe te schrijven is aan (de komst van) het OCCR. Het OCCR voert immers maar een deel van het incidentenmanagement op het spoor uit naast andere partijen waaronder de decentrale bijsturingscentra.

Calamiteiten voorkomen kan het OCCR niet. Dit strookt niet met vaak impliciete verwachtingen, met name in de publieke opinie. Overigens zijn deze verwachtingen mede ingegeven door de tv-spotjes afgelopen winter dat het spoor winterklaar was. Er zijn meerdere factoren die het spoorstelsel kwetsbaar maken en die invloed hebben op het aantal verstoringen of de impact van verstoringen, maar die buiten de invloedssfeer van het OCCR vallen of die een gegeven zijn voor het OCCR. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om:

1. De opzet van de dienstregeling. Door het systeem van corridor rijden, kan een verstoring in het noorden van het land ervoor zorgen dat er in het zuiden een trein niet rijdt.
2. De logistiek van de inzet van materieel en treinpersoneel.
3. De intensieve benutting van het spoornet.
4. De toegepaste techniek en staat van onderhoud van de infrastructuur.
5. Externe invloeden zoals aanrijdingen, zelfdoding, bommeldingen etc.

Deze factoren hebben invloed op de mate van optreden van verstoringen en de impact van verstoringen. Mede door deze factoren zullen calamiteiten blijven ondanks de komst van het OCCR.

4.2 De besluitvormingsprocessen en communicatielijnen bij de calamiteitenafhandeling zijn met de komst van het OCCR onveranderd

Voor de besluitvormingsprocessen en communicatielijnen bij de calamiteitenafhandeling is onderscheid te maken tussen de processen en communicatie van de partijen binnen de verschillende kolommen en de processen die plaatsvinden in de interactie tussen partijen - dus over de verschillende kolommen heen - in de control room van het OCCR.

De bestaande bij de calamiteitenafhandeling behorende bijsturingprotocollen en scenario's, die soms alleen binnen een kolom toegepast worden, maar ook in de interactie tussen kolommen, zijn met de komst van het OCCR niet veranderd. Deze zijn wel makkelijker geworden doordat partijen fysiek bij elkaar zijn gehuisvest. Ook de rollen en verantwoordelijkheden van betrokken partijen en de informatiesystemen die door partijen worden gebruikt, zijn niet veranderd.

In de voor de audit beschikbaar gestelde documentatie is derhalve geen informatie opgenomen over het verloop van (besluitvormings)processen en communicatielijnen in geval van (ernstige) verstoringen over de verschillende kolommen heen in de control room van het OCCR. Op enkele documenten na, ontbreken documenten zoals checklists, werkinstructies, draaiboeken of protocollen waartegen het handelen over de kolommen heen in de control room van het OCCR getoetst kan worden, grotendeels.

Er blijkt behoefte te bestaan aan aanvullende procesbeschrijvingen, checklists, protocollen en draaiboeken. Zo is bijvoorbeeld behoefte aan:

- Schriftelijke afspraken en transparantie over het handelen in geval van een calamiteit ter bevordering van de navolgbaarheid van de genomen beslissingen van het OCCR en ter versterking van het vertrouwen van vervoerders in over het non-discriminatoire handelen van het OCCR.
- Protocollen en checklists om processen optimaal te laten verlopen waardoor efficiënter gewerkt kan worden en calamiteiten sneller en beter opgelost kunnen worden.
- Het kunnen vaststellen of een genomen besluit ook daadwerkelijk uitgevoerd wordt zoals afgesproken en of het ook effect heeft gehad.
- Het strikter en strenger wegzetten van de rol van de LCR, zodanig dat de LCR het mandaat krijgt om beslissingen te nemen ter bevordering van de besluitvorming.

Ten aanzien van de bijsturing zijn in paragraaf 4.8 van de 'Netverklaring 2011' enkele principes van bijsturing opgenomen. In de Netverklaring is verder aangegeven dat ProRail ernaar streeft om de bijsturingmaatregelen zo veel mogelijk van tevoren vast te leggen in afhandelingsafspraken met de spoorwegondernemingen.

De NMa constateert in haar rapportage over het onderzoek dat zij heeft uitgevoerd in het kader van haar toezicht op de Spoorwegwet [6]: "... dat ProRail geen (individuele) afspraken met goederenvervoerders maakt voor de afhandeling van treinen in geval van bijsturing. Ook heeft ProRail geen prioriteitscriteria of prioriteitenlijst voor het oplossen van calamiteiten."

Volgens ProRail worden in versperringsmaatregelen echter bijsturingregels voor goederentreinen vermeld.

Het is in deze audit niet duidelijk geworden of ProRail nu wel of geen bijsturingmaatregelen vastlegt in afhandelingsafspraken met spoorwegondernemingen. Naar de inhoud van de

(individuele) afhandelingsafspraken tussen ProRail en spoorwegondernemingen is in het kader van deze audit verder geen nader onderzoek gedaan.

4.3 Nog niet alle partijen zijn fysiek vertegenwoordigd in het OCCR

Om verschillende en begrijpelijke redenen zijn nog niet alle partijen fysiek vertegenwoordigd in het OCCR. Door gebruik te maken van communicatiemiddelen zoals video conferencing en telefoon, wordt dit ondervangen. Deze oplossing volstaat, met name als de betrokken spoorwegonderneming regionaal georiënteerd is, zoals de regionale spoorvervoerders.

Ondanks pogingen van het OCCR om spoorgoederenvervoerders te betrekken bij het OCCR, nemen zij op dit moment nog geen deel aan het OCCR. Kostenoverwegingen spelen hierbij een rol, maar ook het gegeven dat het aandeel van het spoorgoederenvervoer op het gemengde spoornetwerk beperkt is, waardoor de focus van het OCCR logischerwijs in grote mate op het personenvervoer gericht is.

4.4 De rol van het RBI is veranderd met de komst van het OCCR

Met de komst van het OCCR is de rol van het RBI gewijzigd en zijn de verantwoordelijkheden op het tweede niveau van calamiteitenafhandeling verdeeld tussen het RBI en het OCCR. Voor de komst van het OCCR escaleerde het RBI naar het LBI, indien nodig. Het OCCR is daartussen gezet.

Na de komst van het OCCR houdt het RBI zich vooral bezig met de regionale aansturing van partijen. Zijn werkveld heeft te maken met organisatorische en relationele vraagstukken. De logistieke component is belegd bij het OCCR.

Uit de audit blijken enkele veranderingen in de communicatie tussen AL, RBI, OCCR en LBI, die het gevolg zijn van de gedeelde verantwoordelijkheid van het RBI en OCCR. Zo komt het voor dat bij regionale verstoringen die nog geen landelijke impact hebben, het LBI door het OCCR eerder is geïnformeerd dan het RBI door de AL. Met de komst van het OCCR wordt het LBI ook eerder en vaker geïnformeerd.

4.5 Het OCCR is operationeel zoals beoogd en ontwikkelt zich verder

Met de ingebruikname van het OCCR in oktober 2010 is het OCCR operationeel zoals beoogd, en de verdere ontwikkeling van het OCCR gaat door. Het OCCR zal zich steeds meer richten naar een kennis- en expertisecentrum en van *bijsturen* naar *besturen* c.q. van *reactief* handelen naar *proactief* handelen.

Een belangrijke pijler voor het samenwerkingsverband is het permanent leren ten behoeve van het verbeteren van de prestaties van het OCCR. Er vinden evaluaties van incidenten plaats en TNO heeft een evaluatiemethodiek ontwikkeld voor het operationele samenwerkingsverband. Uit de audit blijkt geen eenduidige structuur op basis waarvan de evaluatie van incidenten wordt uitgevoerd.

ProRail en NS zijn met behulp van pilots bezig met de ontwikkeling van 'regionale OCCR'en' hetgeen ook ter sprake komt in de brief van de minister van IenM over het functioneren op het spoor¹¹: *“Naar het voorbeeld van het OCCR, acht ik het nodig dat op de lokale verkeersleidingposten de cruciale functies op één locatie per bedieningsgebied samenkomen. Deze zitten namelijk nu niet bij elkaar”*.

Uit de audit komen voor- en nadelen van deze ontwikkeling van regionale OCCR'en naar voren. Het beoogde voordeel is dat de door korte communicatielijnen de samenwerking wordt verbeterd tussen de verkeer- en treindienstleiders van ProRail en de medewerkers van de regionale bijsturingscentra van NS en andere vervoerders, zoals nu ook het geval is bij het OCCR. Het nadeel kan zijn dat door deze nieuwe aanvullende verandering binnen korte tijd, het OCCR - maar ook andere betrokkenen - te weinig tijd krijgen de nieuwe structuur en werkwijze eigen te maken. Daarnaast bestaat het risico dat het ontstaan van lokale OCCR'en zal leiden tot een competentiestrijd en dat de positie van het landelijke OCCR ondermijnd wordt.

4.6 Regelgeving stelt grenzen aan de doorontwikkeling van het OCCR, maar de institutionele verhoudingen zijn niet richtinggevend

Het samenwerkingsconcept van het OCCR houdt rekening met de vigerende juridische kaders. Dit blijkt onder andere uit de afspraken die er zijn ten aanzien van de omgang met vertrouwelijke informatie en de indruk die is ontstaan in de gesprekken en onderzochte documentatie dat de bijsturing is gericht op het non-discriminatoir handelen. Of ook daadwerkelijk conform de juridische kaders wordt gehandeld, is beoordeeld door de NMa¹² (zie paragraaf 2.1) en valt verder buiten de scope van deze audit.

Het huidige regelgevend kader vormt geen belemmering voor het effectief functioneren van het OCCR in geval van verstoringen. Ook de NMa heeft aangegeven de wetgeving niet als hinderpaal voor het OCCR te zien.

Het regelgevend kader heeft als gevolg dat het OCCR niet meer kan zijn dan een samenwerkingsverband. Organisatieonderdelen kunnen wel *samenwerken*, maar niet *samensmelten*. Op dit moment is dat ook niet de wens van het OCCR. Er kunnen nog wel stappen gezet worden in de samenwerking.

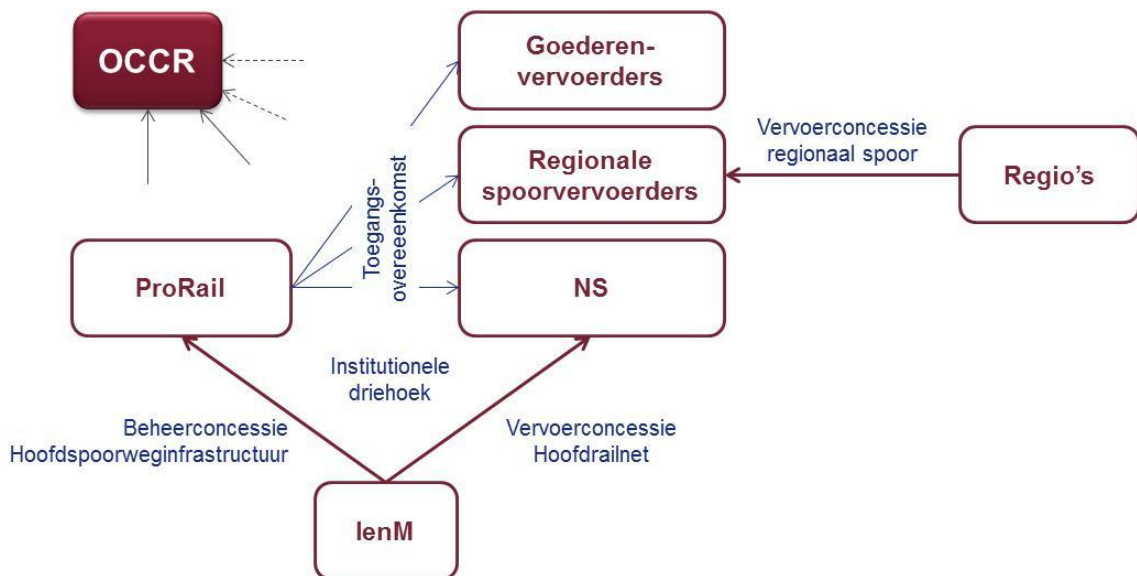
Terwijl regelgeving grenzen stelt aan de doorontwikkeling van het OCCR, zijn de institutionele verhoudingen niet richtinggevend voor de koers van het OCCR. Vanuit het Ministerie van IenM zijn er geen verwachtingen direct in de richting van het OCCR uitgesproken. Er zijn wel voorwaarden met betrekking tot de samenwerking binnen het OCCR besproken met ProRail, aangezien deze partij non-discriminatoir dient te handelen.

¹¹ Brief van het Ministerie van IenM aan de Tweede Kamer over het Functioneren Spoor, d.d. 27 januari 2011: Tweede Kamer, vergaderjaar 2010-2011, 29 984, nr.255.

¹² Het onderzoek van de NMa heeft “geen vermoeden van overtreding van de toepasselijke wetgeving” opgeleverd.

Het ministerie heeft bewust afstand gehouden van dit initiatief van ProRail en NS omdat het ministerie van mening is dat het functioneren van het OCCR geen primaire verantwoordelijkheid van de minister van IenM is, maar van de samenwerkende marktpartijen.

Het OCCR is een initiatief geweest van de spoorsector en daarmee ligt de verantwoordelijkheid voor het OCCR dus expliciet bij de spoorsector. Ten aanzien van het functioneren van het OCCR is zelfregulering het uitgangspunt. Doordat het OCCR een operationeel samenwerkingsverband is, bevindt het zich institutioneel in een stuk 'niemandland'. In de onderstaande figuur is ter illustratie de positie van het OCCR ten opzichte van de institutionele driehoek weergegeven.



4.7 Vergelijkend onderzoek leert dat transparantie van werkprocessen voor onderling vertrouwen zorgt

Uit het vergelijkende onderzoek met de andere operationeel controlecentra blijken specifieke factoren per land van grote invloed te zijn op de wijze waarop het OCC is vormgegeven en functioneert. Toch zijn er wel degelijk lessen te trekken uit de manier waarop andere landen dit hebben georganiseerd.

Zowel in Zwitserland als in het VK hebben de infraproviders een belangrijke regierol tijdens nationale verstoringen. De infraproviders gaan hierbij erg transparant om met hun werkprocessen. In het VK heeft Networkrail een speciaal informatiesysteem ontwikkeld waardoor elke vervoerder volledig en up-to-date alle verstoringeninformatie kan raadplegen.

Ook in Zwitserland is het crisismanagement gebaseerd op onderling vertrouwen en één gemeenschappelijk informatiesysteem. Hierin zijn procedures voor verschillende verstoringen in duidelijke protocollen uitgewerkt. De criteria voor het terugbrengen van capaciteit in geval van een verstoring staan hierin beschreven en vormen daardoor geen discussiepunt tijdens crisissituaties. Dergelijke transparante informatievoorzieningen maken het mogelijk om beter in te spelen op verstoringen en alle partijen (ook de partijen die niet fysiek aanwezig zijn in het OCC) toegang te geven tot cruciale informatie.

De transparantie in werkprocessen heeft in beide landen gezorgd voor het vergroten van het onderling vertrouwen waardoor de samenwerking zowel binnen als buiten de OCC's sterk is verbeterd. Mochten er verbeterpunten zijn naar aanleiding van verstoringen, dan kunnen deze naderhand tijdens de evaluatie besproken worden en uiteindelijk kan dit ertoe leiden dat het protocol wordt aangepast. Uit de sectorvergelijking is gebleken dat een systeem van 'Collaborative Decision Making' (CDM) ook helpt bij het op naderhand evalueren van beslissingen.

5. Verbeterpotentieel voor het OCCR

De hoofdvraag van deze audit is hoe de samenwerking en de achterliggende processen van het OCCR gedurende verstoringssituaties verder zijn te versterken. Op basis van de auditbevindingen zien wij verbeterpotentieel voor het OCCR op de volgende vlakken, die binnen het OCCR in enkele gevallen reeds zijn ingebed in lopende ontwikkelprocessen:

- *Het vastleggen van (besluitvormings)processen en communicatielijnen*
Geconstateerd is dat informatie over (besluitvormings)processen en communicatielijnen over de kolommen heen in de control room van het OCCR, grotendeels ontbreekt. Tevens is geconstateerd dat, net als voor de komst van het OCCR, niet iedere partij beschikt over dezelfde gegevens, maar alleen over de gegevens die in hun eigen systeem staan. Uit het vergelijkend onderzoek in Zwitserland en het VK blijkt dat de transparantie in werkprocessen en één gemeenschappelijk informatiesysteem, in die landen heeft gezorgd voor een groot onderling vertrouwen waardoor de samenwerking zowel binnen als buiten de OCC's sterk is verbeterd.
Wij zien daarom verbeterpotentieel voor het OCCR, dat momenteel nog functioneert als een informeel samenwerkingsverband, voor ontwikkeling in de richting van een samenwerkingsverband met een meer geformaliseerde aanpak (meer vastleggen) waarmee ook de navolgbaarheid van het handelen kan worden vergroot. Deze navolgbaarheid van het handelen wordt ook verkregen door het vastleggen van bijsturingsmaatregelen in afhandelingsafspraken met spoorwegondernemingen.
Transparante informatievoorzieningen maken het mogelijk om beter in te spelen op verstoringen en alle partijen (ook de partijen die niet fysiek aanwezig zijn in het OCCR) toegang te geven tot dezelfde cruciale informatie. Overigens moet het bieden van inzicht in bedrijfsgevoelige informatie daarbij worden vermeden.
Ook voor een lerende organisatie die het OCCR wil zijn, is het van belang dat er werkwijzen, (besluitvormings)processen en mandaten over de kolommen heen zijn vastgelegd. Bijvoorbeeld in de vorm van een kwaliteitssysteem waarin leerervaringen op systematische wijze kunnen worden verwerkt. Uit de sectorvergelijking is gebleken dat een systeem van 'Collaborative Decision Making' (CDM) ook helpt bij het op naderhand evalueren van beslissingen.
- *De betrokkenheid van goederenvervoerders bij het OCCR*
Op dit moment zijn goederenvervoerders nog niet betrokken bij het OCCR. Vanuit het oogpunt van het (vertrouwen in het) non-discriminatoire handelen van het OCCR, is het echter wel wenselijk dat alle spoorbeheerders en spoorwegondernemingen zijn vertegenwoordigd in het OCCR. Het lijkt ons ook mogelijk om deze partijen te overtuigen van de wenselijkheid om een vertegenwoordiger af te vaardigen.
Het is aan de goederenvervoerders te bepalen of en hoe zij betrokken willen zijn bij het OCCR, maar een mogelijkheid is bijvoorbeeld de afvaardiging van een branchevertegenwoordiger (of twee) in het geval van calamiteiten. De kosten die dit meebrengt, zouden achteraf gedeeld kunnen worden door alle goederenvervoerders.

- *De taak- en rolverdeling tussen het OCCR en RBI*

Met de komst van het OCCR is de rol van het RBI gewijzigd en zijn de verantwoordelijkheden op het tweede niveau van calamiteitenafhandeling verdeeld tussen het RBI en het OCCR, hetgeen gevolgen heeft voor de communicatie tussen AL, RBI, OCCR en LBI. Bij de verdere ontwikkeling van het OCCR, is deze gedeelde verantwoordelijkheid van OCCR en RBI een punt van aandacht.
- *De ontwikkeling van prestatie-indicatoren voor het OCCR*

De toegevoegde waarde van het OCCR is nog momenteel nog niet objectief aantoonbaar. Door het ontwikkelen van prestatie-indicatoren is in eerste instantie door het OCCR zelf beter te sturen op prestatieverbetering die het OCCR nastreeft. Door daarbij tevens aandacht te besteden aan de vraag in welke mate prestaties direct toe te schrijven zijn aan het OCCR, is de toegevoegde waarde van het OCCR in het totale systeem van incidentenmanagement beter aantoonbaar.

Bij de ontwikkeling van de prestatie-indicatoren en het vaststellen van de te verwachten prestaties van het OCCR, is het verstandig de verwachtingen van de prestaties van het OCCR goed te managen. Het OCCR draagt bij aan de verbetering van de kwaliteit van het spoor, maar is niet dé oplossing.
- *Het in samenhang met het OCCR bezien van de ontwikkeling van regionale OCCR*

Uit de audit zijn voor- en nadelen van de ontwikkeling van regionale OCCR'en naar voren gekomen. Bij beschouwing van deze voor- en nadelen, is het te overwegen de eventuele ontwikkeling van regionale OCCR'en in samenhang met de verdere ontwikkeling van de landelijke OCCR nader te bezien. Daarbij zijn de taak- en rolverdeling tussen de landelijke en regionale OCCR'en en de gevolgen voor lopende en toekomstige veranderingen die deze ontwikkelingen met zich meebrengen, de belangrijkste aandachtspunten.
- *De status van het OCCR*

Doordat het OCCR zich richt op betere prestaties c.q. verhoging van de kwaliteit van het spoor, dient het OCCR meerdere belangen: het publieke belang, het consumentenbelang en de bedrijfsbelangen. Dat betekent dat bij eventuele problemen de verwachting kan ontstaan dat de overheid iets aan het functioneren van het OCCR doet, ook al is zij niet verantwoordelijk. De overheid hoeft daarbij niet 'in te grijpen', maar kan eventueel wel ter facilitering of stimulering iets voor het OCCR betekenen.

Omdat het OCCR meerdere belangen - waaronder het publieke belang - dient, maar het in de huidige institutionele verhoudingen zich in een stuk 'niemandland' bevindt, is de status (autoriteit) en inbedding van het OCCR een punt van aandacht.

Te overwegen valt om het OCCR meer status te geven door afspraken tussen betrokken partijen vast te leggen in overeenkomsten of convenanten. De enige overeenkomst die er momenteel tussen partijen in het OCCR is, zijn de statuten van de huurdersvereniging. Deze lenen zich hier niet voor, omdat deze met name gericht zijn op de huisvesting van het OCCR en niet op de prestaties van het OCCR.

Bijlage A

Samenstelling begeleidingscommissie en onderzoeksteam

Bijlage B

Bronnenlijst

Bronnenlijst Audit OCCR

1. ProRail, Beschrijving Badkuipmodel
2. Ministerie van IenM, Inventarisatie Financiën OCCR
3. ProRail, KPI's maand maart 2011
4. LBI, leidraad landelijk beleidsteam incidentmanagement rail. 7 december 2010
5. Matrix trein incident scenario's, definitieve versie 2.0 maart 2011
6. NMa Vervoerkamer brief aan Ministerie van IenM, afsluiting onderzoek OCCR 10-05-2011
7. NMa Vervoerkamer brief aan ProRail, afsluiting onderzoek OCCR 21-04-2011
8. NMa Zienswijze OCCR nr. 200133/36
9. OCCR Welkom bij het OCCR (Powerpointpresentatie september 2009)
10. OCCR Rail control Project initiation Document. (januari 2010)
11. OCCR Evaluatie bommelding 17 augustus 2010
12. OCCR Verslagen regieoverleg december 2010
13. OCCR begroting 2011
14. OCCR Terugblik vanuit OCCR perspectief op winterse omstandigheden december 201. 20 januari 2010
15. OCCR Evaluatie defecte trein 5117. 25 maart 2010
16. OCCR Doorontwikkelplan OCCR, jaarplan 2011. (februari 2011)
17. OCCR Wegwijzer OCCR. Versie 0.4 (maart 2011)
18. OCCR Powerpoint presentatie (getoond maandag 16 mei 2011)
19. OCCR case beschrijving trein 960. 18 mei 2011
20. OCCR evaluatie stilleggen treinverkeer Utrecht CS Noordzijde 4 november 2010. 20 november 2011
21. OCCR Waar staan we nu? (Powerpoint)
22. OCCR Rail Control, Algemene presentatie OCCR-Powerpoint)
23. OCCR, Concept kostenmodel
24. OCCR, Vragenlijst operationeel samenwerkingsverband
25. OCCR Handleiding evaluatiemethodiek operationeel samenwerkingsverband
26. Plan van aanpak "Organisatieverbetering: Reisinformatie in één hand"
27. TNO, Gedistribueerd samenwerken in de Uitwijk. TNO defensie en veiligheid. September 2009

28. TNO, Een samenwerkingsconcept en inrichtingsvoorstel voor het OCCR. TNO defensie en veiligheid. Oktober 2008
29. ProRail, Samen doorontwikkelen. Wenkend perspectief en plan van aanpak OCCR fase 2. Versie 0.3
30. ProRail, HPO Evaluatie. Casus computerstoring treindienstleidingpost Utrecht op 6 en 7 april 2005. Deel 1: Voorlopige bevindingen. Versie 3.0 (2005)
31. ProRail, Netverklaring 2011 Gemengde net op basis van de spoorwegwet. 11 december 2009
32. ProRail, Model toegangsovereenkomst 2011, 1 juli 2010
33. ProRail, Calamiteitenplan Rail, kenmerk 20516122, versie 1.6, 1 september 2010
34. Samen op de rail. Verkeerskunde, 62 (3) 2011 pp. 48-55
35. Besluit van 3 december 2004, houdende regels over de verdeling van de capaciteit van de hoofdspoorweg-infrastructuur (Besluit capaciteitsverdeling hoofdspoorweginfrastructuur)
36. FNV spoor, brief aan Tweede Kamer 9 maart 2011
37. EU verordening nr. 913/2010 inzake het Europese spoorwegnet voor concurrerend goederenvervoer
38. Ministerie VenW, brief aan Europese Commissie over OCCR 26 oktober 2009
39. Leidraad Landelijk Beleidsteam Incidentenmanagement Rail, versie 1.3, 7 december 2010
40. OCCR, Terugblik vanuit OCCR perspectief winterse omstandigheden december 2010, 20 januari 2011
41. Betere Calamiteitenbestrijding op het spoor, Verbinding, december 2010
42. Website OCCR: www.occr.nl.
43. Website ProRail: www.prorail.nl.
44. Mails van Charlotte Verheijdt inzake Financiering OCCR d d. 27 juli 2011 en 22 augustus 2011
45. ProRail, Concept functieprofiel LCR, versie 1.0, 8 mei 2009
46. Richtlijn 2001/14/EG van het Europees Parlement en de Raad van 26 februari 2001
47. Besluit Spoorverkeer van 3 december 2004

Bronnenlijst Internationale en sectorvergelijking

48. Commande centralisée du réseau. Parangonnage Réseaux Européens – rapport final. Systra en Réseau Ferré de France. 10 juni 2010
49. Verslag werkbezoek NS & ProRail aan Engeland – juli 2007

Berenschot

Bijlage C

Lijst van respondenten

Bijlage D

Betrokkenen OCCR en deelnemers overlegstructuren

Leden huurdersvereniging OCCR

- ProRail BV
- NS BV
- NedTrain

Bewoners OCCR

- ProRail Verkeersleiding – Verkeersregie – Landelijke Verkeersleiding (LVL)
- ProRail Verkeersleiding – Verkeersregie – Landelijke Reisinformatie (LRI)
- ProRail Verkeersleiding – Incidentenregie – Landelijk Coördinator Rail (LCR)
- ProRail Verkeersleiding – Incidentenregie – Back Office
- ProRail Asset Management – Operationeel Besturingscentrum Infra (OBI)
- ProRail Asset Management – Weerbureau
- ProRail Asset Management – ProcesContractAannemers (PCA)
- ProRail ICT Services – Beheer Non Stop – Centrale Service Desk (CSD)
- NS Reizigers – Landelijk BesturingsCentrum (LBC)
- NedTrain – Materieel Bureau NedTrain (MBN)

Deelnemers regieoverleg

- Landelijk Coördinator Rail (voorzitter) ProRail – fysiek aanwezig
- Regisseur Landelijke Verkeersleiding ProRail – fysiek aanwezig
- Regisseur OBI ProRail – fysiek aanwezig
- Regisseur Centrale Service Desk ProRail – fysiek aanwezig
- Regisseur Landelijk BesturingsCentrum NS – fysiek aanwezig
- Regisseur Materieel Bureau NedTrain – fysiek aanwezig
- Regisseur (rol) HiSpeed – video conferencing, naar behoefte

Deelnemers POMO

- Manager ProRail Verkeersleiding / Incidentenregie (voorzitter)
- Manager ProRail Verkeersleiding / Landelijke Verkeersleiding
- Manager ProRail Verkeersleiding / Incidentenregie Backoffice en Verkeersinformatie
- Manager ProRail Infra Operatie (Asset management)
- Manager ProRail Centrale Service Desk (onderdeel ICT Services / BNS)
- Manager Landelijk Besturingscentrum NSR
- Manager Nedtrain MBN
- Landelijk Coördinator Rail

Deelnemers Directeurenoverleg OCCR

- Directeur ProRail Verkeersleiding
- Directeur ProRail Assetmanagement
- Directeur ProRail ICT Services
- Directeur NS Reizigers
- Manager Operations Support Nedtrain
- Voorzitter van het Platform Operationeel Managers OCCR

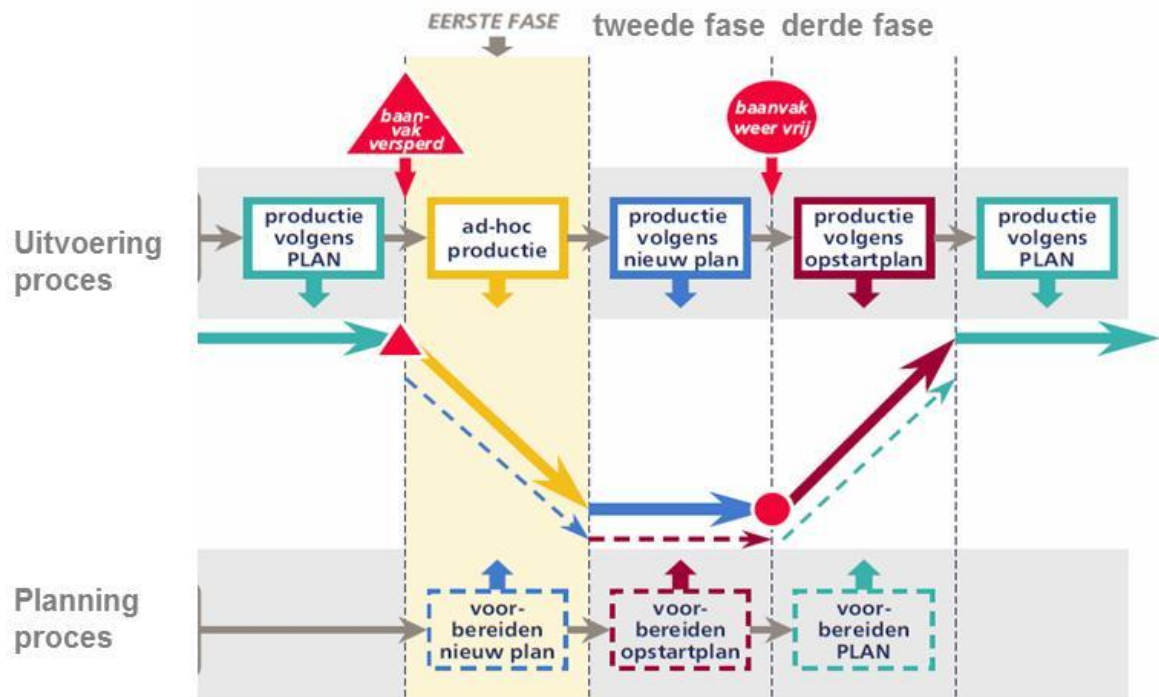
Berenschot

Bijlage E

Toelichting 'Badkuipmodel'

Toelichting Badkuipmodel

Het Badkuipmodel is het model waarmee ProRail Verkeersleiding het proces van incidenten/ calamiteiten afhandelt. Het kent drie fasen.



1^e Fase

De treindienstleiders ontkoppelen overeenkomstig de versperringsmaatregel. Verkeersleiding en NS (en andere spoorwegondernemingen) stellen de infrabeperking vast en de vervoersmaatregel (inclusief bijhorende reisinformatie).

2^e Fase

De treindienst wordt uitgevoerd overeenkomstig de gekozen versperringsmaatregel. In deze fase vindt redding en bestrijding en herstel infra plaats. Tevens wordt er op basis van de prognose een opstartplan gemaakt.

3^e Fase

In de 3^e fase wordt het opstartplan uitgevoerd. Om logistieke (materieel en personeel) en/of infra-gerichte (een deel van de infra is niet beschikbaar) kan de 3^e fase soms gefaseerd worden uitgevoerd.

De component tijd is in de eerste fase cruciaal: in deze fase moet zo snel mogelijk duidelijkheid zijn over de verstoring zodat snel maatregelen getroffen kunnen worden om erger te voorkomen

In fase twee en drie is beheersing cruciaal: geleidelijk en afgestemd terug naar plan.

Bijlage F

Lijst van afkortingen

Lijst van afkortingen

AL	Algemeen Leider
	<i>De algemeen leider van de Calamiteitenorganisatie geeft leiding aan de (calamiteiten)diensten die vanuit de spoorbranche betrokken zijn bij de calamiteitenafhandeling. Daarnaast coördineert hij de (overheids)hulpdiensten als Officier van Dienst Rail (OvD-R). Hij is dus het aanspreekpunt bij de afhandeling van de calamiteit.</i>
DVL	Decentrale Verkeersleiding
	<i>Decentraal onderdeel van ProRail Verkeersleiding. Heeft zitting op de 12 treindienstleidingsposten.</i>
lenM	Infrastructuur en Milieu
KNV	Koninklijk Nederlands Vervoer
LBI	Landelijk Beleidscentrum Incidentmanagement
	<i>Het LBI is verantwoordelijk voor de landelijke afhandeling van Incidenten. Het LBI opereert op tactisch/strategisch niveau. De leden van het LBI zijn vertegenwoordigers van spoorpartijen. De functie van wachtdienst voorzitter wordt uitgevoerd door de directeur van ProRail Verkeersleiding of een vervanger. Het LBI is op het OCCR gehuisvest.</i>
LCR	Landelijk Coördinator Rail
	<i>De Landelijk Coördinator Rail (LCR) is een functionaris binnen het OCCR die boven de betrokken partijen staat en optreedt als verbindend leider van de Regisseurs.</i>
LVL	Landelijke verkeersleiding
	<i>Landelijk onderdeel van ProRail Verkeersleiding. Voert regie over de decentrale verkeersleiding. Heeft zitting op het OCCR.</i>
NMa	Nederlandse Mededingings autoriteit
NS	Nederlandse Spoorwegen
NSR	NS Reizigers
OCC	Operationeel Controle Centrum
OCCR	Operationeel Controle Centrum Rail
POMO	Platform Operationeel Management OCCR
	<i>Het POMO bestaat uit de operationeel managers van de bij het OCCR betrokken partijen. Het POMO is verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding en het doorontwikkelen (van alle facetten) van het OCCR.</i>
RBI	Regionaal Beleidscentrum Incidentmanagement

Berenschot

Het RBI houdt zich vooral bezig met de regionale aansturing van partijen. Hun werkveld heeft te maken met organisatorische en relationele vraagstukken. De leden van het RBI zijn vertegenwoordigers van spoorpartijen. De functie wachtdienst voorzitter van het Regionaal Beleidsteam Incidentmanagement wordt uitgevoerd door de regiomanager van ProRail Verkeersleiding of een vervanger. Het RBI is in de regio gehuisvest.

TK Tweede Kamer
TNO Toegepast Natuurwetenschappelijk Onderzoek



Berenschot Groep B.V.
Europalaan 40
3526 KS UTRECHT
T +31 (0)30 291 69 16
www.berenschot.nl

Minister van Infrastructuur en Milieu
 Mevrouw drs M. Schultz van Haegen
 Postbus 20901
 2500 EX Den Haag

Datum 23 september 2011
 Uw kenmerk IENM/BSK-2011/10626
 Ons kenmerk NS/BPO/BD/2011-3
 Bijlage(n) Reizigershandvest Nederlandse Spoorwegen
 Onderwerp Intern Memo ProRail
 Reizigershandvest

13 SEPT. 2011	
Afdoeningst.	Deponeren
DOSSIER	

CEND. IENM/BSK-2011/142980			
(M)	S	SG	LSG
dienst DGMe!			
Behandeling:			
<input type="checkbox"/>	afdoen door: M / S / SG / LSG		
<input type="checkbox"/>	advies		
<input type="checkbox"/>	ambtelijk afdoen		
<input checked="" type="checkbox"/>	ter kennisgeving		
Vorig nr:	Vorig afdoen:		
Afdoen voor:			

Directie ProRail Geachte mevrouw Schultz van Haegen.

Adres
 Postbus 2038
 3500 GA Utrecht

www.prorail.nl

Met genoegen biedt NS u hierbij een nieuw en verbeterd Reizigershandvest aan. Dit naar aanleiding van uw brief van 27 januari j.l. (kenmerk IENM/BSK-2011/10626) aan de Tweede Kamer waarin u meent dat de spoorsector technisch en logistiek georiënteerd is. Daarom heeft u NS en ProRail gevraagd aan te geven hoe wij gezamenlijk de klant centraal kunnen stellen. U geeft ook aan dat de onderlinge samenwerking tussen NS en ProRail in dienst daarvan zou moeten staan. Daarmee geven wij invulling aan het zogenoemde 'reizigersplan'.

Directie NS
 Adres
 Postbus 2025
 3500 HA Utrecht

www.ns.nl

Wij hebben ervoor gekozen dat reizigers het Reizigershandvest kunnen herkennen als een communicatiemiddel van NS. Voor reizigers is NS het aanspreekpunt bij eventuele vragen en klachten over het reizen met de trein. Om haar service en dienstverlening in het belang van reizigers te optimaliseren, werkt NS intensief samen met ProRail. ProRail levert immers de infrastructuur ten behoeve van de treindienst als mede de verkeersleiding.

Het Reizigershandvest en de beloften aan de reizigers kunnen steunen op de prestaties zoals die zijn opgenomen in het Vervoer- en Beheerplan en bijvoorbeeld de seizoensmaatregelen die NS en ProRail treffen ter voorkoming of beperking van negatieve weersinvloeden op de reis van de klant. Bovendien treft u naast het vernieuwde Reizigershandvest, een overzicht aan waarmee ProRail de verbinding maakt tussen het Reizigershandvest en haar eigen prestaties. Door het expliciteren van deze verbinding maakt ProRail de beloften aan de reizigers tot leidend principe van de samenwerking met NS en in haar bedrijfsvoering.

NS en ProRail willen de kwaliteit van de prestaties van het vervoersysteem, met de reiziger centraal, verder verbeteren.

Reizigershandvest

Het Reizigershandvest is een belangrijk middel in de communicatie met reizigers. Het eerste Reizigershandvest is in 1997 door NS opgesteld tijdens de overgangperiode na de

verzelfstandiging in 1995. Een van de elementen van dit Reizigershandvest was de regeling geld-terug-bij-vertraging. NS was met dit Reizigershandvest en met deze regeling koploper in Europa

en is dat nog steeds. In 2005 is het Reizigershandvest aangepast in samenhang met de nieuwe Spoorwegwet en de Vervoerconcessie Hooftrailnet.

Het verbeterde Reizigershandvest van de Nederlandse Spoorwegen beschrijft wat reizigers mogen verwachten als zij gebruikmaken van de trein en de dienstverlening van NS. Daarbij is aangegeven hoe de reiziger zijn reis kan plannen en aan een geldig vervoerbewijs kan komen. Ook staat er vermeld wat de uitgangspunten zijn voor de dienstregeling en hoe het treinaanbod en de voorzieningen op de stations eruit zien. Daarnaast laat het Reizigershandvest reizigers kennismaken met minder bekende aspecten van de dienstverlening. Zo worden de contactgegevens voor het aanvragen van extra diensten vermeld en waar de reiziger terecht kan voor vragen en klachten, of voor geld-terug-bij-vertraging.

Door dit overzichtelijk in één document te presenteren wil NS het reizen met de trein vergemakkelijken. Vanuit deze gedachte is er voor gekozen om in het Reizigershandvest de reizigersrechten op te nemen, zoals vastgelegd in de AVR-NS (Algemene Voorwaarden voor Reizigers en Handbagage van de Nederlandse Spoorwegen). De reizigersrechten zijn de rechten waarop de reiziger zich mag beroepen wanneer deze vindt dat ze niet of onvoldoende zijn verleend.

Reizigers kunnen NS aanspreken als NS niet de inspanningen verricht zoals beschreven. Het Reizigershandvest zal bij reizigers onder de aandacht worden gebracht en te vinden zijn op de website van NS. Via de e-mailnieuwsbrief van NS zullen reizigers met een abonnement op de hoogte worden gebracht.

Betrokkenheid van de consumentenorganisaties

Het Reizigershandvest is tijdens twee themasessies met de consumentenorganisaties besproken. Doel van deze bijeenkomsten was met elkaar van gedachten wisselen aan de hand van het handvest en horen wat er verbeterd zou moeten worden in de dienstverlening. Tevens hebben wij daar de juridische kaders van het Reizigershandvest toegelicht. Na de laatste bijeenkomst is het Reizigershandvest op donderdag 14 juli voor consultatie aan het Locov verstuurd. ProRail was aanwezig bij de twee themasessies.

De tekst van het Reizigershandvest is geheel vanuit klantperspectief opgesteld. Het advies dat NS aansluitend van Locov ontving betrof onder andere tekstuele suggesties die vrijwel allemaal overgenomen zijn. Tevens kon het Reizigershandvest met behulp van suggesties van de consumentenorganisaties verder worden gecompleteerd.

Toekomstperspectief

De aanpak om de reizigersfocus in de keten van bedrijfsprocessen te versterken een investering in een duurzame verbetering van de prestaties voor de reizigers.

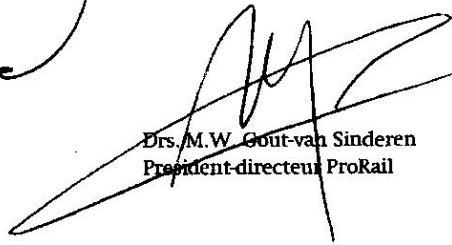
Een aantal verbeteringen tekent zich al af. Wij hebben het weer niet in de hand en zijn – net als de andere vervoersmodaliteiten – kwetsbaar voor extreme weersomstandigheden.

Wij werken er gezamenlijk aan om de stijgende lijn vast te houden.

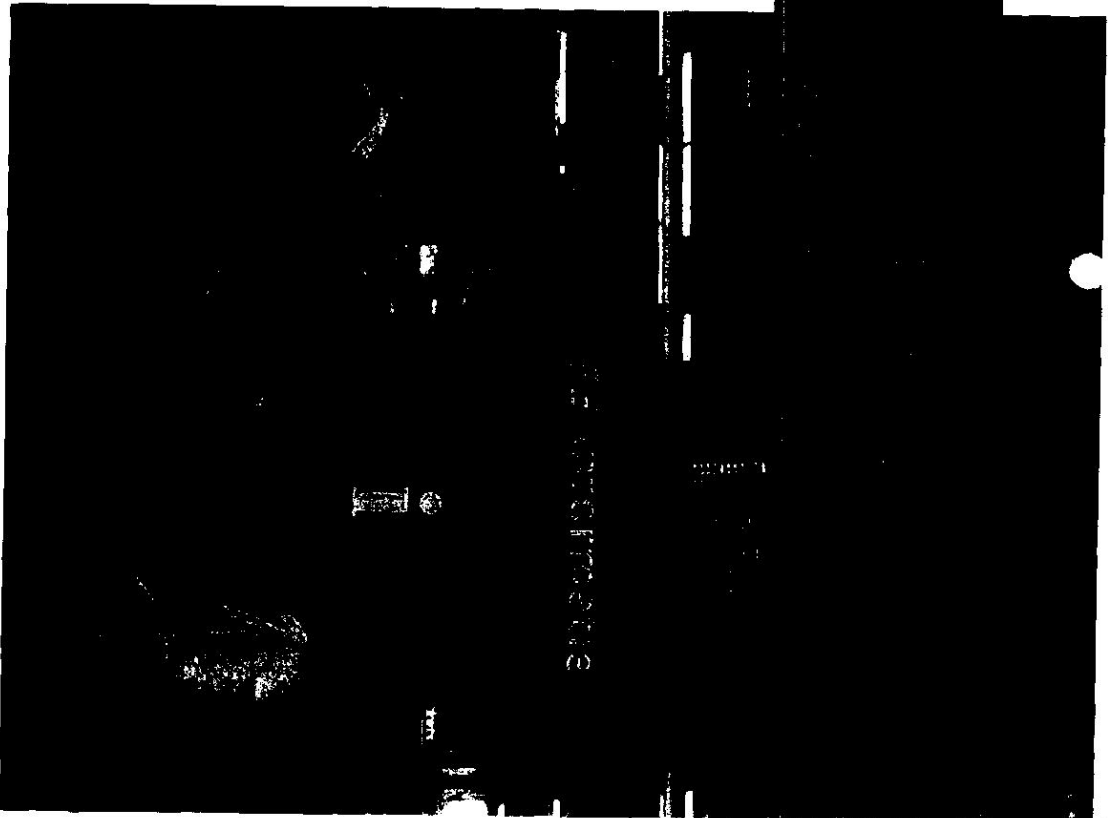
Hoogachtend,



Ir A. Meerstadt MBA
President-directeur NS



Drs. M.W. Gout-van Sinderen
President-directeur ProRail



Ga mee 

IEMT/BSK-2077/42980.01

Waarom dit handvest?

Bij uw treinreis komt een heleboel kijken. Dagelijks werken wij samen met een groot aantal partners, zoals ProRail, om uw treinreis zo goed mogelijk te laten verlopen. In dit handvest staat wat u daarbij van NS mag verwachten. Naast basisinformatie over het reizen, geeft het u ook inzicht in dit handvest wat uw rechten als klant van NS zijn, ook als alles niet zo loopt als gepland. Handig om te weten waar u aan toe bent.

Het lijkt zo simpel: u stapt in de trein en die brengt u van A naar B. Zo vanzelfsprekend is dat alleen niet altijd. Als u niet zo vaak met de trein reist, kan zo'n reis best ingewikkeld zijn. U moet naar het station, u heeft een kaartje nodig, u moet weten welke trein waar vertrekt en zo voort. En na de treinreis moet u door naar uw eindbestemming. Dan is het handig als u een beetje de weg weet bij ons. Daarom hebben wij de trainees overzichtelijk op een rijtje gezet. In dit boekje leest u onder andere over kaartverkoop, reisinformatie, de trein, overstappen, stationvoorzieningen en aanvullend vervoer.



2 Reizigershandvest

13001 NSR brochure Reizigershandvest NS.indd 2-3

Waar kunt u op rekenen?

Maar ook voor onze vaste klanten is dit handvest een nuttige informatiebron. Gelukkig verlopen verreweg de meeste reizen volgens plan. Helemaal gelukkig dat niet voor elke reis. Er kan altijd iets mis gaan, door een sen- of wisselstoring, een defecte trein, werkzaamheden op het spoor of bijzondere weersomstandigheden. Dan is het handig om te weten wat u van ons kunt verwachten. Wat doen wij als wij u niet de kwaliteit kunnen bieden die u mag verwachten? En welke rechten heeft u eigenlijk als klant van NS? Die informatie vindt u in het tweede deel van dit boekje, vanaf pagina 12.



Reizigershandvest

13000_13_09-20

Uw treinreis

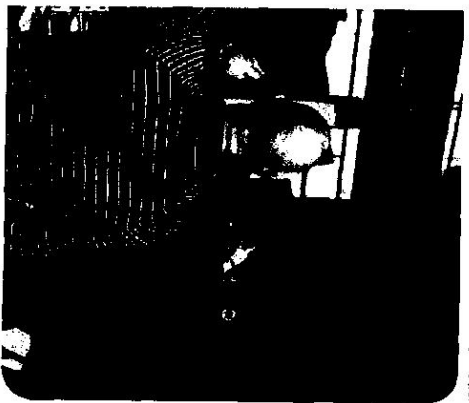
1. Het plannen van uw reis

Onze website ns.nl (of m.nsl voor uw mobiel) is de belangrijkste informatiebron voor het plannen van uw reis. Hier vindt u alle informatie die u nodig hebt: vertrektijden, sporen waar u moet overstappen, tarieven maar ook actuele werkzaamheden of eventuele verstoringen. De reisinformatie is ook beschikbaar via de applicatie Reisplanner Xtra. Deze kunt u gratis downloaden op ns.nl.

Op het station krijgt u de meest actuele reisinformatie via de omroep, informatie-schermen en de service- en alarmzulen. Wilt u een reisadvies? Spreek dan een van onze service medewerkers aan.



Onderweg in de trein geeft de conducteur u graag een reisadvies op maat. Onze nieuwe Intercity's hebben bovendien beeldschermen met actuele reisinformatie.



4

Reizigershandvest

18031 NSR Docture Reizigershandvest_NS.indd 4-5



2. Op het station

Op een station is altijd iets te doen. Zeker op de grotere stations kan het een drukte van belang zijn. Even de weg kwijt? Kijk uit naar onze collega's met de rode petten. De NS service medewerkers wijzen u graag de weg of helpen u bij het kopen van een vervoerbewijs. Op de grote stations lopen ze rond en vindt u ze bij de servicebalie, waar u ook een advies op papier kunt krijgen als u dat wilt.

Koopt u uw vervoerbewijs op het station – het kan ook online – dan is de NS-kaart-automat de snelste manier. U moet erop kunnen rekenen dat u in 95% van de gevallen binnen drie minuten gebruik kunt maken van een NS-kaartautomat, ook in de spits.

Ov-chipkaart

Op elk station waar NS rijdt vindt u minimaal één NS-kaartautomat waar u ook uw Ov-chipkaart kunt aanschaffen.

Daarmee kunt u snel en gemakkelijk reizen en betalen, door in- en uit te checken via de daarvoor bestemde palen of poortjes.



Reizigershandvest

5

13-08-11 09:53

Bij de NS-kaartautomaten kunt u ook uw saldo opwaarderen en producten op uw Ov-chipkaart plaatsen. Daarnaast kunt u er de gegevens op uw Ov-chipkaart aflezen, zoals reshistorie, saldo en soorten producten. Dit kan ook op ns.nl of bij de servicebalie.

Overigens hoeft u voor het opladen van uw Ov-chipkaart niet per se naar het station; in heel Nederland vindt u automaten waarop dat kan, zoals in supermarkten, tabakszaken en sommige bussen. Het opwaarderen van uw saldo kan ook automatisch. En vergeet u wel eens uit te checken? De applicatie Reisplanner Xtra kan u eraan herinneren om uit te checken.

Verder op het station

Op grote stations vindt u diverse eetgelegenheden, waar u makkelijk een snelle maaltijd kunt halen. Ook zijn er winkels en kleine supermarkten met een ruim assorti-

ment zodat u voor een boodschap niet meer de stad in hoeft. Daarnaast zijn er bagagekluizen beschikbaar.

Als u met de fiets of auto naar het station komt, zorgen wij waar mogelijk voor voldoende parkeervoorzieningen. Op ongeveer 90 stations is een bewaakte fietsenstalling die geopend is van een kwartier voor de eerste tot een kwartier na de laatste trein (geldt niet voor het nachtnet). Daarnaast zijn er OV-fietsen, taxi's (Regiotaxi en/of Zometaxi) en huurauto's om uw reis mee te vervolgen.

NS werkt hierin nauw samen met ProRail en de gemeenten. Op ns.nl staat per station precies omschreven welke voorzieningen er zijn.

3. Veilig reizen

Veiligheid op de stations en in de trein gaat voor alles. Daarom houden wij zorgvuldig toezicht en zorgen wij ervoor dat





teinen en stations schoon, overzichtelijk en goed verlicht zijn. Bij orrraad kunt u 24 uur per dag met ons in contact komen, via onze conducteurs of servicemedewerkers en op de kleinere stations via een service- en alarmzuil. Indien nodig zorgen wij ook voor extra beveiligingspersoneel en camera-toezicht. Op dit moment zijn wij druk bezig de toegang tot de grote treinstations te regelen via poortjes die automatisch open gaan als de reiziger incheckt met een geldige OV-chipkaart. Dit doen wij voor uw veiligheid en die van onze medewerkers.

Wanneer wij stations aan het verbouwen zijn, proberen wij de overlast zo veel mogelijk te beperken. Desondanks kan het voorkomen dat de route naar uw trein tijdelijk anders is dan u gewend bent. Uiteraard staat de alternatieve route dan

6 Reizigershandvest

aangegeven. Uw veiligheid en de toegankelijkheid van het station staat tijdens een verbouwing centraal, maar u moet uw trein wel op een logische manier kunnen bereiken. Als u uw route plant via ns.nl, wordt er bij het reisadvies dat u ontvangt rekening gehouden met bouw- of aanniewerkzaamheden.

4. Welke trein?

U kunt reizen met de Intercity en de Sprinter. De Intercity wordt ingezet voor langere reisafstanden en stopt vooral op de (middel)grote stations. Deze trein is herkenbaar aan de blauwgele kleur. Het interieur is gericht op comfort, er zijn voorzieningen als een toilet, stilluizen en in een groot aantal treinen ook stopcontacten en wifi, zodat u bijvoorbeeld met uw laptop kunt werken in de trein.

De Sprinter is er voor de kortere afstand in het regionale vervoer en stopt op alle stations. In verband met drukte kan het wel eens voorkomen dat u in deze trein niet kunt zitten, daarom heeft de Sprinter ruime balkons en voorzieningen om te staan zoals extra handgrepen. Sprinters herkennen wij aan hun wit/ blauwgele uiterlijk en een transparant en ruimtelijk interieur.

Uitzonderlijke situaties daargelaten, streeft NS ernaar dat u in Intercity's (en buiten de spits ook in Sprinters) een zitplaats kunt vinden en anders dat u gemiddeld niet langer dan een kwartier hoeft te staan.

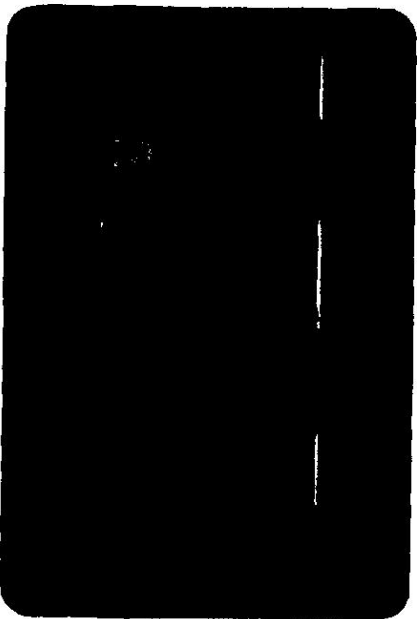
5. Wanneer rijdt uw trein?

Op tijd rijden is onze eerste zorg. Hier hoort een duidelijke dienstregeling bij, met zo veel mogelijk rechtstreekse verbindingen en een zo kort mogelijke reistijd. Als u moet overstappen, streven wij ernaar

dat dit op hetzelfde perron gebeurt en dat u daar voldoende tijd voor heeft.

Op vrijwel alle stations, op een enkele uitzondering na, rijden de treinen minimaal tussen 06:00 en 24:00 uur. Op zaterdag, zondag en op feestdagen beginnen wij iets later met de treindienst. Vanuit de Randstad rijden Intercity's vaak tot 1:00 a 2:00 uur door naar hun eindbestemming. Binnen de Randstad rijden Sprinters twee tot vier maal per uur en Intercity's meestal vier keer per uur. Buiten de Randstad rijden wij minimaal een tot twee maal per uur een Sprinter en/of een of twee maal per uur een Intercity. In de Randstad rijden wij ook 's nachts treinen.

Voor vakantperiodes en feestdagen geldt een aangepaste dienstregeling. Bij werkzaamheden passen wij de dienstregeling ook vaak aan. Natuurlijk laten wij u bijtijds weten welke gevolgen dit heeft voor uw



7 Reizigershandvest

reis. De aangepaste vertrek tijden vindt u op ns.nl, m.ns.nl, NS Reisplanner Xtra en op de stations. Informatie over aansluitend openbaar vervoer vindt u op ns.nl en via 0900 – 9292 (€ 0,70 p/m, max. € 14,-).

6. Als u niet alles alleen kunt

Op ruim 100 grotere stations helpen wij klanten met een functiebeperking bij het in- en uitstappen. Het nieuwe materieel dat wij bestellen, krijgt een lagere instaphoogte. Zodat iedereen, met of zonder beperking, gemakkelijker de trein in- en uit kan. Meer informatie over reizen met

een functiebeperking vindt u op ns.nl (reisinformatie/reizen met een functiebeperking).

Reizigers die niet in staat zijn alleen te reizen en over een OV-begeleiderskaart beschikken, kunnen gratis een begeleider meenemen. Wilt u hulp bij het bedienen van de NS-kaartautomaat, dan kunt u het gratis nummer bellen dat op elke automaat vermeld staat voor 'hulp op afstand'. Een NS-medewerker begeleidt u dan telefonisch bij het kopen van een vervoerbewijs en het aanschaffen van rechtstreeks aan de automaat. Desgewenst kan de medewerker het scherm overnemen en u laten zien hoe het werkt.

Op grote stations zijn papieren kaartjes tegen een kleine toeslag aan de servicebalie te koop. Kunt u door een functiebeperking de automaat niet bedienen, of bent u ouder dan 60 jaar, dan kunt u voor deze toeslag een onthefring krijgen.

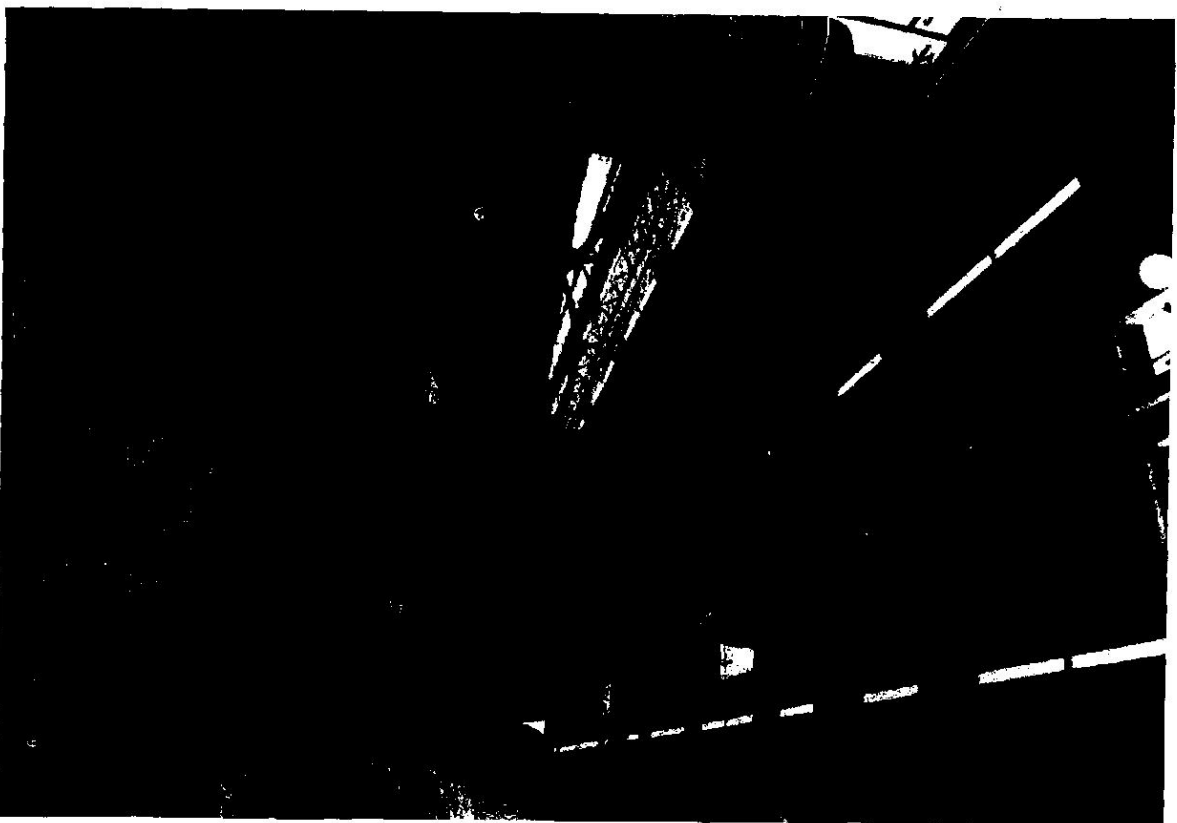
7. Als er iets mis gaat

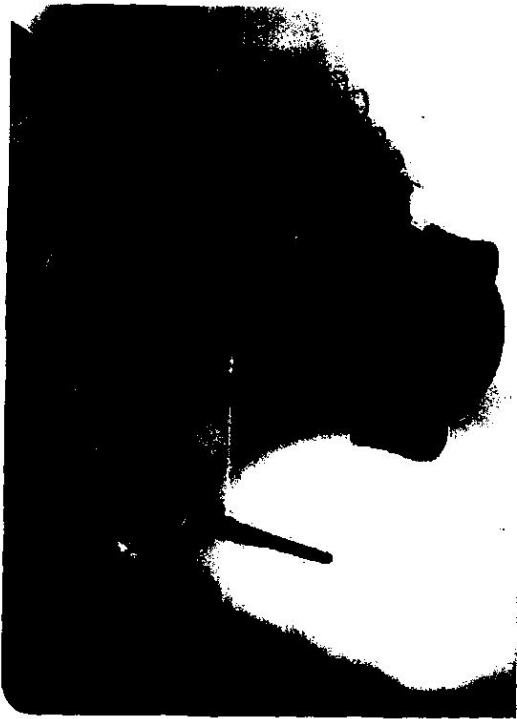
Elke dag zetten wij ons voor 100% in om u veilig, op tijd en comfortabel naar uw bestemming te brengen. Helaas lukt dat niet altijd. Er kunnen werkzaamheden of aanrijdingen zijn, waardoor wij een trein moeten omleiden, treinen kunnen defect raken, er kunnen problemen zijn met de signalen of de wissels. Of er kunnen zich bijzondere weersomstandigheden voordoen die het treinverkeer belemmeren, zoals zware sneeuwval, storm of onweer.

Zodra de informatie over een vertraging bekend is, laten wij dat aan u weten. Dat doen wij via de reisformateschermen en via omroepberichten op de stations en perrons. Ook worden alle wijzigingen aan



8 Reizigershondvest





de conducteur en servicemedewerkers doorgegeven, zodat zij u het juiste reisadvies kunnen geven. Via de oesdschermen in de trein wordt deze informatie ook doorgegeven. Daarnaast zorgen wij ervoor dat storingsmeldingen en extra informatie zo snel mogelijk zichtbaar zijn op ns.nl, m.n.s.nl, Reisplanner Xtra en taltekst.

Op grotere stations worden wijzigingen direct via de lichtkranen met actuele reisinformatie en op de schermen met actuele vertrektijden gemeld. Op kleine stations kunt u deze informatie via de service- en alarmzulen vernemen. Bij gewijzigd treinverkeer (bijvoorbeeld door werkzaamheden) vindt u de nieuwe reisinformatie vooraf via ns.nl en op de stations.

Bij (grote) problemen op het spoor streven wij ernaar om u zo snel mogelijk, maar in ieder geval binnen 10 minuten, te informeren over de oorzaak. Wij geven daarbij ook aan wanneer wij verwachten dat de problemen voorbij zijn en u uw reis kunt

volgden. Ook als wij nog geen prognose kunnen geven, informeren wij u regelmatig, zodat u weet waar u aan toe bent. U kunt dan uw omgeving informeren en eventueel een alternatief voor uw reis overwegen. Waar mogelijk geven wij adviesadviezen en zetten wij alternatieven vooraf in.

Als het eruit ziet dat het spoorhoud meer dan een uur gaat duren, zorgen wij dat u zo snel mogelijk iets te drinken krijgt aangeboden. Waar mogelijk zorgen wij voor sanitaire voorzieningen. Hierover wordt u geïnformeerd via de omroep of door een van onze collega's.

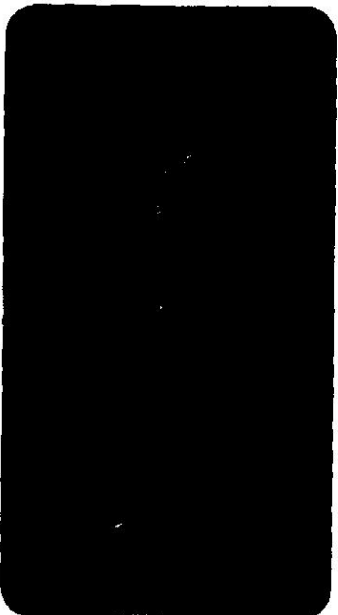
Als uw vertraging meer dan een halfuur duurt, heeft u recht op ontvangst van de helft van uw reissom; bij meer dan een uur vertraging kunt u de volle reissom terug krijgen. Hoe de regeling in elkaar zit en wat de voorwaarden zijn vindt u op ns.nl onder Klantenservice/hulp als het even tegerzit.

Wat u vindt doet er toe
Uw oordeel over onze dienstverlening wordt continu gemeten. De resultaten hiervan melden wij via de website en in de media. Daarnaast onderzoeken wij wat uw wensen zijn en leggen wij nieuwe producten en diensten voor aan klanten. Besluiten die voor reizigers van belang zijn overleggen wij met de consumentenorganisaties vertegenwoordigd in het Landelijk Overleg Consumentenbelangen Openbaar Vervoer (LOCOV).

Uw input en beoordelingen hebben bijgedragen aan de ontwikkeling en kwaliteitsverbetering van onze dienstverlening.
U bent in de loop van de tijd steeds positiever over ons gaan oordelen en daar zijn wij erg blij om. Daarom blijven wij ons inzetten om de kwaliteit van de dienstverlening, in dialoog met u, verder te verbeteren, zodat u met nog meer plezier kunt reizen.

Kortom, wij horen graag hoe u over onze dienstverlening denkt. Reacties zijn welkom op www.ns.nl/klantenservice. Ook kunt u ons bereiken via NS klantenservice, Postbus 2372, 3500 GJ Utrecht, tel: 0900 2021153 (€ 0,10 p.m.).

het Reizigerhandvest geldt voor het binnenlands vervoer dat wordt uitgevoerd door NS Reizigers B.V. met uitzondering van het busdienst vervoer. Het Reizigerhandvest is van toepassing zolang deze in lijn is met de voorwaarden die in de vervoerconcessie voor het Hoofddraaiet zijn vastgelegd. Voor regionale concessies waar NS Reizigers de vervoerder is, kan NS Reizigers het Reizigerhandvest of bepaalde onderdelen daarvan buiten werking verklaren, bijvoorbeeld als ze strijdig zijn met de concessievoorwaarden. Het Reizigerhandvest geldt niet voor het vervoer dat wordt uitgevoerd door andere vervoerders dan NS Reizigers B.V. informatie over uw rechten als reiziger of aanvullende servicevoorwaarden van NS vindt u op ns.nl/klantenservice/voorwaarden en tellers.nl. Dit handvest kan worden gewijzigd. Wijzigingen in de reizigerrechten, zoals hierna zijn vermeld, zullen pas ingaan nadat daarvoor overleg is geweest met representatieve organisaties van consumenten.



voor u te vragen. Alleen bij massale uitval van treinen of als uw eindbestemming redelijk ver weg niet meer bereikbaar is wordt bij afgeleide wegen of als u naar een Vlaanderenland moet, wordt er niet te doen. Dan bieden wij u een stamplaat aan en kunt u bij de eerst volgende gelegenheid uw reis bij NS afmaken.

Voor alle duidelijkheid vermelden wij erbij dat deze compensatie, opvang en alternatief vervoer alleen geldt voor verzorgde en reizen van door NS uitgevoerd vervoer.

Klachten

Als u een klacht heeft, verzenden wij u om deze in te dienen via het klantenservice contact met klantenservice. U kunt ook bellen met 0900 2021153 (€ 0,10 p.m.) of schrijven naar:
NS Klantenservice
Postbus 2372
3500 GJ Utrecht

Als u schriftelijk een klacht indient, maggeen wij schriftelijk binnen vier weken. Het kan zijn dat u niet meteen antwoord krijgt, omdat wij bijvoorbeeld nog meer informatie nodig hebben om uw klacht goed te kunnen beoordelen. U hoort dat in ieder geval schriftelijk, binnen vier weken. Onze beantwoording is definitief als dat in de beantwoording staat of indien u schriftelijk aan ons heeft gemeld het niet eens te zijn met onze inhoudelijke beantwoording van uw klacht en wij daarop hebben gereageerd.

Als u er niet meer uitkomt met NS, U kunt uw probleem met NS ook aan anderen voorleggen, maar pas nadat u uw

klacht schriftelijk bij ons heeft ingediend en deze door ons definitief beantwoord is. Dan is er sprake van een geschil. Deze kunnen zowel door u als door NS worden voorgelegd aan de burgerlijke rechter of aan de Geschillencommissie Openbaar Vervoer, Postbus 90600, 2509 LP Den Haag (www.degeschillencommissie.nl). Het op openbaar vervoer.

Let op: een geschil aan de Geschillencommissie voorleggen kan tot uiterlijk een maand na de definitieve beantwoording door NS. Via www.degeschillencommissie.nl of (070) 310 53 10 kunt u voor het voorleggen van een geschil een formulier opvullen. Voor de behandeling van een geschil is een vergoeding verschuldigd aan de Geschillencommissie, maar u krijgt deze vergoeding terug als u volledig in het gelijk wordt gesteld.

Het is ook mogelijk een klacht in te dienen bij de toezichtbehouder op de Europese verordening "over rechten en rechten van reizigers". Dit kan alleen als uw klacht gaat over een overtreding van deze verordening en indien u de klacht eerst heeft voorgelegd aan NS. De toezichtbehouder, die door de Minister van Infrastructuur en Waterstaat wordt aangesteld, is de Inspectie Verkeer & Waterstaat, Postbus 1511, 3500 BM Utrecht. Telefoon (088) 489 00 00. Zie ook www.rvwa.nl bij onderwerpen/rail/passagiersrechten.

*Verordening (EG) Nr. 1371/2007 van het Europees Parlement en de Raad van 23 oktober 2007 betreffende de rechten en verplichtingen van reizigers in het openbaar



ProRail

Samenwerken in een cultuur waarin de reiziger centraal staat

<p>Leidende principes ProRail</p>	<p>Wat en hoe draagt ProRail bij?</p>	<p>Reizigershandvest onderwerpen met raakvlak ProRail</p>
<p><i>Wij werken samen met NS aan betrouwbare informatie voor reizigers.</i></p>	<p>De rol van ProRail op het gebied van Reisinformatie gaat wijzigen conform de wens van de Minister. ProRail bekijkt de mogelijkheden in de nieuwe situatie van "Service Level Agreements" met NS en de andere vervoerders, terzake van beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de benodigde data, om deze partijen in staat te stellen hun behoefte aan de reizigers op het gebied van reisinformatie, waar te laten maken.</p>	<p>Reisinformatie</p>
<p><i>Werkten samen met NS aan het realiseren van veilige en schone stations met goede voorzieningen.</i></p>	<p>De samenwerking NS/ProRail op het gebied van stations en -stations zo prettig en doelmatig mogelijk te maken. Zie ook bijvoorbeeld het ombouwprogramma Ruimte voor de Fiets en het programma Wachtruimte dat door ProRail wordt geleid (Beheerplan 2012). Daarnaast kan de ontwikkeling van de visie op een realisatie van sanitaire voorzieningen op stations (met NS Poort) worden genoemd</p>	<p>Goede voorzieningen op stations</p>
<p><i>Wij werken samen met NS aan de continue verbetering van toegankelijkheid van treinen en stations voor ouderen en reizigers met een functiebeperking.</i></p>	<p>NS en ProRail hebben in respectievelijk hun Vervoer- en Beheerplan, Reizigersveerbaarheid als maatstaf op het gebied van veiligheid en reinheid. In 2011 worden pilots door ProRail en NS uitgevoerd waarin wordt uitgezocht wat er financieel en operationeel nodig is om de teverdenheid op het gebied van reinheid stations, significant hoger te krijgen. Het op peil houden van de reizigersveerbaarheid op deze gebieden tijdens verbouwingen, krijgt extra aandacht.</p>	<p>Veilige en schone stations</p>
<p><i>Wij werken samen met NS aan een zorgeloze treiners conform planning.</i></p>	<p>NS en ProRail werken samen aan de realisatie van het Programma Toegankelijkheid. ProRail werkt aan het verbeteren van voorzieningen tijdens verbouwingen op basis van opgedane ervaring (bijv. 1eren van verbouwing station Arnhem t.v. andere stationsprojecten).</p>	<p>Toegankelijke treinen en stations, ook voor ouderen met een functiebeperking</p>
<p><i>Wij werken samen met NS om de hinder voor reizigers te minimaliseren in geval van buitendienststellingen, bouwwerkzaamheden op stations en in geval van calamiteiten.</i></p>	<p>NS en ProRail zijn van mening dat "gemiddeld goed niet goed genoeg" is. Om deze reden werken ProRail en NS gezamenlijk aan een breed scala van seizoensmaatregelen, co-localite en een robuuster spoorstelsel, gericht op het realiseren van een zorgeloze treiners voor de reiziger. De nieuwe KPI's op het dashboard van ProRail (zie beheerplan 2012) op het gebied van trempaden, laten een duidelijker relatie met op tijd en voorspelbaar zien dan de oude KPI beschikbaarheid. Zie ook het project reistijdverbetering (Beheerplan 2012).</p>	<p>Op tijd en voorspelbaar</p>
<p><i>Wij werken samen in de keten voor steeds meer tevreden reizigers.</i></p>	<p>Samenwerking en doelstellingen ter beperking van hinder voor gestrande reizigers</p>	<p>Goede informatie en alternatieve reismogelijkheden bij Ontregelingen</p>
<p><i>Wij luisteren naar de reizigers en elkaar.</i></p>	<p>Nieuwe KPI's op het ProRail dashboard: algemeen klantoordeel reizigers (Beheerplan 2012). ProRail heeft een zetel in het Locov, organiseert proactief themasessies (bijv. over buitendienststellingen en toegankelijkheid tijdens verbouwingen) en legt het Beheerplan voor aan het Locov.</p>	<p>De mening en het oordeel van de Reiziger tellt</p>



Centrale diensten
Directie
Bestuursondersteuning
Flexpool
Plesmanweg 1-6
Den Haag
Postbus 20901
2500 EX Den Haag

Contactpersoon

[Redacted contact information]

Datum
28 september 2011

verslag

Betreft tripartiet-overleg beter functioneren spoor
Vergaderdatum en tijd 27 september 2011 14.00-15.00
Vergaderplaats Den Haag
Deelnemers [Redacted]
Kopie aan [Redacted]

1. Opening door [Redacted]
2. Verslag tripartiet-overleg 12 juli. Verslag wordt vastgesteld.
Naar aanleiding van het verslag merkt [Redacted] op dat het zinvol is om voortaan conceptbrieven eerder met elkaar te delen, zodat een betrokken partij tijdig op het concept kan reageren. [Redacted] stelt voor om conceptbrieven altijd van te voren naar de ontvanger te zenden, zodat deze nog (tekst-)suggesties kan doen.
[Redacted] geeft aan graag gebruik te maken van het aanbod tot een excursie in het spoorbedrijf.
3. Conceptbrief aan de Kamer over beter functioneren spoor. Aanwezigen bespreken de algemene lijn in de brief. Gewaakt moet worden voor een te positieve toonzetting, in die zin dat er nooit meer iets mis kan gaan. Een ieder beziet of er geen sprake is van "open eindjes" (wat is gereed en wat is niet gereed), wat tot nieuwe vragen aanleiding kan geven. Een ieder vindt de inhoud van de conceptbrief compleet. In ieder geval zullen gezamenlijk door middel van een vraag-en-antwoord-set, alle acties, zoals opgenomen in bijlage 1 bij de brief van 27 januari 2011, van een actuele stand van zaken worden voorzien. Het onderwerp direct opeisbare boete wordt voortsnog niet opgenomen. Voor wat betreft de reisinformatie in één hand blijft de rol en goede betrokkenheid van de regionale vervoerders belangrijk. ProRail en NS plannen sessie met andere vervoerders (eventueel met aanwezigheid van NS-R). [Redacted] heeft hiertoe

al overleg gehad met FMN. De concepten van het rapporten audit OCCR zijn gedeeld. Het wachten is op de definitieve versie. Intentie van IenM is niet om de audit als bijlage bij de brief mee te zenden, maar de Kamer kan het rapport natuurlijk altijd opvragen. [REDACTED] merkt op dat zij nog een keer de inhoud van het OCCR-rapport wil bespreken.

De volgende afspraak wordt gemaakt om de brief af te ronden: [REDACTED] en [REDACTED] dragen gezamenlijk zorg voor tekstwijzigingen. Deze moeten uiterlijk vrijdag geleverd worden. Na verwerking van de eventuele opmerkingen van de Minister en het DT ProRail van as. maandag wordt getracht de brief as dinsdag aan de Kamer te zenden.

4. Verder voortgang tripartiet-overleg. [REDACTED] benadrukt dat zij hecht aan dit gremium om zaken in gezamenlijkheid te kunnen bespreken. Dit betreft dus ook onderwerpen, anders dan "beter functioneren spoor". Dit wordt door alle aanwezigen bevestigd. Het volgende overleg Minister-CEO's vindt plaats op 2 november van 16-17 uur. Voorgesteld wordt om vóór die bijeenkomst nog in tripartiet-verband bijeen te komen en ergens vóór kerst een nadere bijeenkomst te plannen. Intentie bestaat om dit vanaf het nieuwe jaar per kwartaal te doen, gekoppeld aan de reguliere kwartaaloverleggen van NS respectievelijk ProRail met IenM
5. Brief DGR 2013/ATB/ERTMS. [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
6. Rondvraag. Er zijn geen punten voor de rondvraag.

Centrale diensten
Directie
Bestuursondersteuning
Flexpool

Datum
28 september 2011