



SPOORSECTOR OPNIEUW BIJEEN IN HET OPERATIONEEL CONTROLE CENTRUM RAIL

SAMEN OP DE RAIL

Sinds een half jaar werken ProRail en Nederlandse spoorwegondernemingen gebroederlijk samen in een nieuw Operationeel Controle Centrum Rail (OCCR) dat dag en nacht de dienstregeling bewaakt. Incidenten worden gezamenlijk bestudeerd en efficiënter aangepakt. Een impressie van de totstandkoming van het controlecentrum en de verkeerskundige veranderingen op het spoor.

GUIDO TE BRAKE, TNO

ROBERT DE BRUIN, DE BRUIN HUMAN DEVELOPMENT

MARC MENKHORST, 3MC MANAGEMENT CONSULTANCY

TOM VAN HOORN, LANDELIJKE VERKEERSLEIDING PRORAIL

De spoorsector haalt regelmatig 'het nieuws'. Een brand in de verkeersleidingspost van ProRail in Utrecht en extreme weersomstandigheden in de afgelopen wintermaanden leidden tot verschillende verstoringen in de treindienst en forse kritiek van reizigers en politici. Naast de nodige technische uitdagingen in het beheer van bovenleidingen, wissels en rijdend materieel, ligt er voor de spoorsector ook een uitdaging om de complexe organisatorische samenwerking te verbeteren (foto A). Het nieuwe controlecentrum, OCCR, brengt verschillende partijen in de spoorsector opnieuw bijeen, sinds ze in 1995 onder druk van Europese regelgeving werden opgesplitst om marktwerking te introduceren. Sindsdien is ProRail verantwoordelijk voor het beheer van de spoorse infrastructuur en de verdeling van de spoorcapaciteit. De Nederlandse Spoorwegen – tot dan toe de monopolist op vrijwel al het spoorvervoer – kreeg er circa 30 concurrenten bij. Tegelijkertijd blijven beheer- en vervoersprocessen in de dagelijkse praktijk onlosmakelijk met elkaar verbonden. Storingen aan de infrastructuur zijn immers direct van invloed op de vervoersprestaties. Zo ook zijn problemen met treinmaterieel van invloed op de beschikbaarheid van treinpaden, terwijl weersomstandigheden vaak van invloed zijn op beide. Deze complexiteit werd nog verergerd door dat de meeste operationele afdelingen van ProRail en de NS regionaal georganiseerd waren en de regiogrenzen van beide organisaties zelden overeenkwamen. Hierdoor zijn lange communicatielijnen en zo goed als onvermijdelijke problemen op de snijvlakken van regio's en processen ontstaan. Ook ontbrak het aan een landelijk overzicht.

Voor de directies van met name ProRail en de NS was de gezamenlijke situatie aanleiding tot een grootscheepse evaluatie, waaruit omvangrijke organisatieveranderingen vloeiden. Allereerst moesten de meest kritische operationele processen van ProRail en de NS gecentraliseerd worden. Eerste stap voor de bijstuuringsorganisaties was een onderscheid te maken tussen landelijke en regionale bijstuuringsorganisaties. Zo bracht ProRail Verkeersleiding haar 13 verkeersleidingsposten onder één landelijke verkeersleiding. En ontwikkelde de NS haar 14 'knopen' (regionale locaties waar de be- en bijsturing van personeel en materieel plaatsvond) door tot vijf regionale bijstuuringscentrales die onder regie kwamen te staan van één landelijke bijstuuringscentrale. Daarna zou de samenwerking tussen de partijen nog verder kunnen verbeteren door het fysiek samenbrengen van de centraal opererende medewerkers in een daarvoor te ontwikkelen Operationeel Controle Centrum Rail (OCCR).

PLATFORM

Dit OCCR is een spoorbranchebreed platform geworden dat openstaat voor elke spoorwegonderneming. Een zo breed mogelijke deelname van partijen zou de informatiedeling en onderlinge besluitvorming aanzienlijk verbeteren. Het werd echter al snel duidelijk dat niet alle spoorwegondernemingen hun intrek zouden nemen in het OCCR. De voornaamste reden voor veel regionale vervoerders is dat zij maar in beperkte delen van Nederland rijden en hun bijstuuringsorganisaties dicht bij hun eigen proces willen houden. De goederenvervoerders beraden zich nog op de wijze waarop zij willen en



A. In de spoorsector ligt er naast de nodige technische uitdagingen in het beheer van bovenleidingen, wissels en rijdend materieel, ook een uitdaging om de complexe organisatorische samenwerking te verbeteren



FOTO: ANWB/AVD

kunnen aansluiten op het OCCR. Voor ProRail levert dit vanuit haar wettelijke rol een nieuwe uitdaging op. Er moet immers worden voorkomen dat het gelijke speelveld voor spoorwegondernemingen wordt verstoord. Transparante informatiedeling, overleg en besluitvorming zijn daarbij van groot belang. Het hoogfrequente regieoverleg dat in de context van het OCCR is ingesteld, moest daarom ook toegankelijk zijn voor partijen buiten het OCCR. Dit is mogelijk gemaakt door de introductie van videoconferencing. Elke spoorwegonderneming kan zo direct toegang krijgen tot het regieoverleg en volwaardig participeren in de besluitvorming.

MULTI-PARTY BESLUITVORMING

Het onder één dak brengen van partijen van verschillende organisaties met elk hun eigen taken en verantwoordelijkheid leidt niet vanzelf tot de beoogde verbetering in de samenwerking. Het programmateam dat in opdracht van de deelnemende spoorpartijen het OCCR realiseerde, vroeg TNO om een landelijk samenwerkingsconcept te ontwikkelen voor de deelnemende spoorbedrijven. Hierin staat beschreven op welke wijze de partijen samenwerken, informatie delen en tot besluiten komen [1]. De basis voor goede besluitvorming is het beschikken over de juiste informatie. Doordat verschillende partijen fysiek bij elkaar komen is de deling van informatie eenvoudiger dan in de oude situatie waar veel moest worden gebeld. Alle beschikbare informatie wordt in het OCCR centraal besproken en door het delen van de verschillende perspectieven ontstaat – sneller dan voorheen – een volledig en gedeeld beeld van de situatie. Ook ontstaat door de nabijheid meer begrip voor elkaars processen, behoeften en problemen en

kennen medewerkers van verschillende processen en partijen elkaar beter. Dit maakt het mogelijk om sneller tot betere beslissingen te komen. Voor dit gezamenlijke beeld- en besluitvormingsproces wijst elke partij een regisseur aan die aan het begin en eind van elke dienst gezamenlijk regieoverleg voeren. Ook bij incidenten wordt een regieoverleg ingelast om snel gezamenlijke stappen te zetten die de overlast voor de reizigers en verladers minimaliseren. Cruciaal in deze samenwerking zijn het respecteren van de eigen verantwoordelijkheden van de betrokken partijen en het eerlijk en non-discriminatoire handelen van ProRail als infrabeheerder (conform de eisen die de Spoorwegwet en de Europese richtlijnen stellen).

Ondanks de intentie tot samenwerking, kunnen er situaties voorkomen waarbij de regisseurs door tegengestelde belangen niet (snel genoeg) tot een beslissing komen. Bij een kapotte wissel tijdens de spits hebben vervoerders bijvoorbeeld vaak meer baat bij een noodreparatie en pas 's nachts definitief herstel, terwijl de afdeling Asset Management van ProRail er de voorkeur aan kan geven de reparatie meteen goed uit te voeren. Juist voor zulke situaties is de functie van Landelijke Coördinator Rail (LCR) ingesteld. De LCR is voorzitter van het regieoverleg en bewaakt het samenwerkings- en besluitvormingsproces. Hij is bevoegd om bij verschil van inzicht aan te geven welke regisseur leidend is, conform formele (wettelijke) afspraken. Zonodig kan de LCR escaleren naar het strategische niveau van het Landelijk Beleidsteam Incidentmanagement. Daarnaast ontwikkelt de LCR het samenwerkingsconcept verder door en bevordert het proactief handelen.



B. In het OCCR heeft iedereen zicht op een gemeenschappelijke videowall met informatie over de actuele status van het spoor

CONTROLECENTRUM

Het Operationeel Controle Centrum Rail is op 8 oktober 2010 geopend door de voorzitter van ov-consumentenbelangenvereniging LOCOV. Sinds die datum wordt 24 uur per dag, 7 dagen per week landelijk regie gevoerd over het Nederlandse spoor. Partijen die intussen hun intrek hebben genomen, zijn onder meer ProRail (Landelijke Verkeersleiding, Landelijke Reisinformatie, Incidentenregie, Asset Management, ICT Services), het Landelijk Besturingscentrum van NS Reizigers, het Materieel Bureau van NedTrain en de spooraanneemers BAM, Strukton en Volker. Het OCCR biedt ruimte aan maximaal 100 operationele werkplekken en de nodige kantoorplekken in naastgelegen ruimtes (zie openingsfoto). Verder zijn er aparte ruimtes voor (crisis)overleg, persbijeenkomsten en voor kantoorfuncties die horen bij de 24-uurs operatie.

GEMEENSCHAPPELIJKE VIDEO WALL

De inrichting van de operationele ruimte is zodanig dat het de samenwerking optimaal ondersteunt. Partijen die veelvuldig contact met elkaar hebben, zitten dicht bij elkaar en iedereen heeft zicht op een gemeenschappelijke videowall waarop informatie over de actuele status van het spoor zichtbaar is (foto B). Ook zijn de werkplekken zodanig ontworpen dat samenwerking tussen de werkplekken goed mogelijk is en medewerkers elkaars schermen – indien nodig – kunnen volgen. Elke werkplek is verder uitgerust met panelen die bekleed zijn met akoestisch materiaal om geluid te dempen, zodat de onderlinge spraak/verstaanbaarheid goed blijft. De ruimte voor het regieoverleg grenst aan de operationele ruimte en is afgescheiden met een glazen wand, zodat de

regisseurs zicht blijven houden op de vloer. In deze ruimte zijn moderne communicatiemiddelen aangebracht voor contact met partijen op afstand, zoals video- en teleconferencing.

VERKEERSKUNDIGE IMPACT

Een aantal partijen is eerst intern gereorganiseerd om deze landelijke functie goed te kunnen vervullen. Zo zaten twee belangrijke processen bij ProRail Verkeersleiding – treindienstleiding en verkeersleiding – fysiek niet bij elkaar. Een ongelukkige situatie omdat de verkeersleiding de dienstregeling aanpast bij verstoringen en de treindienstleiding deze plannen uitvoert. ProRail Verkeersleiding wilde sneller kunnen reageren op kleine verstoringen (plannen en uitvoeren dicht bij elkaar) en tegelijkertijd meer regie en greep krijgen bij grote verstoringen en calamiteiten met een impact op de uitvoering in het hele land. Daarom zijn op 1 februari 2010 de vier verkeersleidingscentra gesloten en de verkeersleiders deels decentraal op de 12 treindienstleidingsposten geplaatst (DVL) en deels op de landelijke verkeersleiding (LVL).

● Twee reorganisaties

De reorganisatie-ideeën voor de verkeersleidingskolom ontstonden ongeveer tegelijkertijd met die voor de ontwikkeling van een OCCR. Hierdoor lag het voor de hand dat de landelijke verkeersleiding zitting zou nemen in het OCCR. Verkeersleiding onderging daarmee twee grote veranderingen: de reorganisatie naar decentrale en landelijke verkeersleiding en de intensieve samenwerking op het OCCR anderzijds. Door goede samenwerking van decentrale verkeersleiders en





C. Door de landelijke regie is er meer overzicht over en inzicht in de situatie op het spoor en worden winterperikelen beperkt

de treindienstleiders op de posten worden kleine verstoringen nu effectiever afgehandeld, waardoor in veel gevallen een inktvlekwerking kan worden voorkomen. Doordat DVL ervoor zorgt dat kleine problemen worden opgelost en de treinen blijven rijden, is er gelegenheid voor de landelijke verkeersleiding zich te richten op proactieve besturing van het landelijke netwerk. Om proactief het ontstaan van verstoringen op het spoor te voorkomen moet veel informatie

worden verwerkt. In de nieuwe organisatievorm is er nu een afdeling ingericht die daar de gelegenheid voor heeft. De landelijke verkeersleiding verzamelt zoveel mogelijk relevante informatie bij de decentrale en andere partijen, zowel binnen als buiten het OCCR, zodat voorzienbare verstoringen niet meer leiden tot problemen in de uitvoering. Om dit proces te optimaliseren wordt doorlopend geëvalueerd en 'met de wijsheid van achteraf' gezocht naar signalen waarvan kan worden geleerd. Door deze verbeterde besturing heeft VL continu een beter beeld van de situatie op het spoor en komen negatieve verrassingen minder vaak voor, iets wat vooral blijkt uit de gestaag stijgende punctualiteitscijfers van de vervoerders.

● Snelheid versus betrouwbaarheid

Een dienstregeling waar doorgaans een jaar door grote groepen mensen aan gewerkt is, kan tijdens een calamiteit niet in een paar minuten foutloos worden aangepast. Daarom groeit het besef dat je even de tijd moet nemen om de situatie te analyseren om tot een goed uitvoerbaar plan te komen. Daardoor lijkt het misschien dat het langer duurt voor er weer gereden wordt, maar is de kwaliteit van het nieuwe plan wel beter: de vervoerders en ProRail leveren wat zij beloven. Dit voorkomt ook dat de tweede trein van een serie toch niet meer kan rijden omdat alles nog niet goed genoeg is doorgesproken. Het gevolg van een meer gestructureerd opstartplan is meer rust in de complexe logistieke wereld. Door de inrichting van LVL en DVL kan de DVL de treinen rondom de calamiteit blijven afhandelen en kan de LVL in het OCCR voor een zorgvuldige analyse zorgen en overleggen met de andere betrokken partijen, waardoor een goed en uitvoerbaar besluit genomen wordt. Nu is het in de praktijk voor de landelijke verkeersleiding nog wel eens lastig om tijdige en volledige informatie te krijgen van de decentrale verkeersleiding omdat deze, zeker bij aanvang van incidenten erg druk is. Maar die samenwerking verloopt steeds beter.

● Naar een betere samenwerking

De ervaringen in het eerste jaar zijn positief. De LVL heeft intussen nadrukkelijke sturing gegeven die ook steeds meer wordt geaccepteerd door de decentrale afdelingen. Over en weer weet men elkaar makkelijker te vinden. Er zijn al talrijke calamiteiten geweest die soepeler zijn verlopen dan in de oude situatie het geval zou zijn geweest. Een voorbeeld is de (tweede) ontruiming van de Post Utrecht in de ochtend van 21 februari 2011. Dit was een verstoring in de spits op het grootste knooppunt van Nederland, maar nog in dezelfde dienst kon worden teruggekeerd naar de reguliere dienstregeling. Een unicum.

REFLECTIE OP DE ONTWIKKELAANPAK

De ontwikkeling van het samenwerkingsconcept betrof de vertaling van theoretische uitgangspunten, best practices en de specifieke eigenschappen van de spoorsector. Gedurende de ontwikkeling en de implementatie van het concept is steeds de betrokkenheid van de operationele medewerkers gezocht. Door het 'lerend ontwikkelen' hebben TNO, de interne projectorganisatie en de operationele medewerkers gezamenlijk proeforganisaties ontworpen waarin tijdelijk – maar wel in de feitelijke uitvoering – is gewerkt met aangepaste functies en processen. Op basis van de gezamenlijke evaluaties zijn concepten verder verfijnd voordat deze definitief geïmplementeerd werden. Door deze aanpak is een sterk gevoel van betrokkenheid en eigenaarschap ontstaan, wat het draagvlak voor de uiteindelijke vorm van het OCCR heeft versterkt.

Deze werkwijze blijft ook in de doorontwikkeling van het OCCR gehandhaafd. Elke medewerker wordt uitgedaagd om mee te denken over verbeteringen van processen, taken of systemen. Zo ontstaan nieuwe 'dashboards' van de belangrijkste prestatie-indicatoren van deelnemende partijen, op basis waarvan gezamenlijk voorspellingen worden gedaan over de aankomende situatie op het spoor. Hierdoor raakt het OCCR steeds beter in staat om verstoringen te voorkomen.

POSITIEVE EERSTE ERVARINGEN

Deze nieuwe samenwerking werkt inmiddels een jaar: eerst ruim een half jaar vanuit tijdelijke locaties in afwachting van de bouw en vanaf 8 oktober 2010 vanuit de nieuwe control room. De samenwerking werpt nu ook zijn eerste vruchten af: belangrijke communicatielijnen zijn verkort waardoor besluitvorming sneller mogelijk is. Door de landelijke regie is er meer overzicht over en inzicht in de situatie op het spoor en wordt het zelfs mogelijk om steeds meer preventief te handelen naar ontwikkelingen op het spoor (foto C). Er wordt sneller ingespeeld op dreigende calamiteiten en de effecten ervan worden beperkt. Dit beperkt de olievlekwerking van spoorse incidenten sterk. De negatieve effecten van de brand op 19 november 2010 in de verkeersleidingspost te Utrecht zijn hierdoor ook duidelijk beperkt gebleven, ook al werd dit niet door elke individuele reiziger zo beleefd. Een soortgelijke verstoring door uitval van de telefonie in de Verkeersleidingspost Utrecht in 2005 leidde toen tot dagenlange verstoring van de treindienst en moesten reizigers overnachten op veldbedden in de Jaarbeurs. Tijdens de winter van 2010 heeft het OCCR (ongetwijfeld geholpen door vele andere winterse voorbeelden) gemaakt dat de problemen op het spoor beperkt werden tot enkele dagen met grote uitval, in vergelijking tot enkele weken zoals in 2009 het geval was. Vanuit meerdere buitenlandse spoorsectoren wordt het OCCR als benchmark

gezien waaraan de eigen ontwikkelingen worden gespiegeld. Dit blijkt onder andere ook uit een referentieonderzoek dat de Franse infrastructuurbeheerder Réseau Ferré de France op dit moment uitvoert, waarin de vijf grootste Europese spoorlanden worden vergeleken.

De ingebruikname van het OCCR is een eerste stap naar verdere, continue verbetering van het operationele spoorproces. Het OCCR-samenwerkingsconcept zal zich de komende jaren dan ook zeker blijven evolueren. Deze hernieuwde samenwerking gaf de minister van Infrastructuur en Milieu al aanleiding om te laten onderzoeken of deze vorm ook regionaal kan worden doorgevoerd. ♦

LITERATUUR

1. Menkhorst, M., Wegwijzer OCCR, www.occr.nl (openbare bedrijfspublicatie, gebaseerd op vertrouwelijk TNO-rapport), 2010.

KORTWEG

- In het nieuwe operationeel controle centrum rail komen sinds een jaar diverse spoorprofessionals bijeen om 24 uur per dag de situatie op het spoor gezamenlijk te bekijken.
- Incidenten worden nu vanuit dezelfde ruimte gezamenlijk bestudeerd en aangepakt.
- De hernieuwde fysieke samenvoeging van de spoorsectorpartijen levert nu eerste, positieve resultaten op.