



School of Economics and Management

MASTER THESIS

Master of Science in Supply Chain Management

Analysis of Quality management for better capacity utilization

Gaining insight into the effects of quality management on the capacity utilization for the ground handling operations of [REDACTED]

[REDACTED]

Date: 11-01-2024

SNR: 2106230

ANR: 249303

Tilburg University School of Economics and Management

Dr. H.J. Wu

Information page

Author: Boas M. Vet

Faculty: Tilburg School of Economics and Management

Master Program: MSc Supply Chain Management

Student number: 2106230

Phone: +31634603599

Email address: b.m.vet@tilburguniversity.edu

University Supervisor: Dr. H.J. Wu

Email address: h.j.wu@tilburguniversity.edu

University Co-reader: Dr. ir. C.M.H. Kuijpers

Email address: c.m.h.kuijpers@tilburguniversity.edu

Company: [REDACTED]

Address: [REDACTED]

Company Supervisor: [REDACTED]

Email Address: [REDACTED]

Word count: 13.333

Abstract

Demand for air travel is increasing, and the capacity to handle this demand at airports is limited. Managing this demand is a critical and challenging task in aircraft ground handling operations due to peaks in demand and uncertainties in the operation. That said, this study empirically researched how quality management (QM) affects capacity utilization to see how efficiency in capacity utilization can be realized to close the staffing gap between seasons with high and low demand. A qualitative case study was conducted in which a theory-informing inductive data analysis was carried out. Data was collected through several semi-structured interviews with experienced employees, directly and indirectly involved in the operation, to be able to provide appropriate and useful information. Observations have been carried out to understand how QM manifests in the operation under different scenarios of capacity utilization. These scenarios consist of overutilization, underutilization, and regular utilization. Archival data was used to identify how demand and capacity fluctuate on an average day. Analysis of this data showed that the application of QM in operations with higher capacity utilization leads to higher efficiency. However, the use of QM is limited by a lack of communication and leadership. By eliminating these root causes, QM can provide a better distribution of capacity, positively affecting capacity utilization. QM in the aviation industry is a relatively under-researched area, and the findings of this study contribute to the existing theory by filling this gap. Contributions to discussions in the literature have been made through the results of this study, showing how process mapping functions as an effective QM tool under uncertain circumstances.

Key words: Quality management (QM), capacity utilization, process mapping

Acknowledgements

I would like to start by expressing my gratitude for the critical feedback and valuable insights derived through conversations with my two supervisors Dr. H.J. Wu and [REDACTED] LL.M., which contributed to my final thesis. Moreover, I would like to thank [REDACTED] for giving me the opportunity to conduct my research. It has been a pleasure to have the possibility of writing my thesis in such an overwhelming work environment as the aviation industry.

List of abbreviations

DMAIC: Define, Measure, Analyze, Improve, and Control

GSE: Ground Support Equipment

OCC: Operations Control Center

QM: Quality Management

QMPs: Quality Management Practices

QMS: Quality Management Strategy

TQM: Total Quality Management

VSM: Value Stream Map

List of figures

Figure 1: Conceptual model 12

Figure 2: DMAIC-method (Antony, 2006). 18

Figure 3: Process map under regular capacity utilization 28

Figure 4: Yearly flight demand (XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX) 29

Figure 5: Daily demand distribution and capacity utilization (XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX) .. 30

Figure 6: Process map during scenario of overutilization 30

Figure 7: Process map during scenario of underutilization 31

List of tables

Table 1: QM dimension and tools..... 18

Table 2: Lack of communication and leadership stated in the interviews listed per QM
dimension. 36

Table of contents

Chapter 1: Introduction	9
1.1 Background.....	9
1.2 Problem indication.....	9
1.3 Theoretical contributions.....	11
1.4 Managerial implications.....	12
1.5 Problem statement.....	12
1.6 Conceptual model.....	12
1.7 Research questions.....	12
1.8 Thesis structure.....	12
Chapter 2: Literature review	14
2.1 Principles of quality management.....	14
2.1.1 Quality Management in manufacturing firms.....	15
2.1.2 Quality management in service firms.....	16
2.1.3 Use of QM tools in this study.....	17
2.2 Characteristics of capacity.....	19
2.2.1 Capacity constraints.....	19
2.3 Relation between quality management and capacity utilization.....	20
2.4 Current debate and discussion in the literature.....	21
Chapter 3: Methodology	23
3.1 The nature of the research.....	23
3.2 Research strategy/design.....	24
3.3 Data collection.....	24
3.4 Data analysis.....	25
3.5 Reliability and validity.....	26
Chapter 4: Findings & results	28
4.1 Operational process.....	28
4.2 With-case analysis.....	29
4.2.1 Scenario of overutilization.....	30
4.2.2 Scenario of underutilization.....	31
4.2.3 Scenario of regular utilization.....	32
4.3 Cross-case analysis.....	32
4.3.1 Similarities between scenarios.....	33
4.3.2 Differences between scenarios.....	34
4.4 Bottlenecks in processes.....	35
4.4.1 Lack of leadership.....	37
4.4.2 Lack of communication.....	37
4.5 Summary of the results.....	38
Chapter 5: Discussion	40
5.1 Conclusion.....	40
5.2 Theoretical contributions.....	41

5.3 Managerial recommendations	42
5.4 Limitations and future research directions	43
References	45
Appendix A: Observation reports	53
<i>Observation Report 1</i>	53
<i>Observation Report 2</i>	55
Appendix B: Interview reports and coding scheme	56
<i>Interview report Respondent 1</i>	56
<i>Interview report Respondent 2</i>	67
<i>Interview report Respondent 3</i>	75
<i>Interview report Respondent 4</i>	82
<i>Interview report Respondent 5</i>	95
<i>Interview report Respondent 6</i>	102
<i>Interview report Respondent 7</i>	108
Appendix C: Coding scheme	118
<i>Process management coding filter</i>	118
<i>Workforce management coding filter</i>	121
<i>Communication coding filter</i>	122
<i>Leadership coding filter</i>	123

Chapter 1: Introduction

1.1 Background

An efficient aircraft turnaround is an essential component of airline success, especially for regional and short-haul operations (Schmidt, 2017). ██████████ is one of the handlers operating in the aircraft turnaround process at ✕✕ airports in ✕ countries across six continents. The number of employees tipped a record at the seasonal peak of 2022 with ✕✕✕ employees. The services ██████████ provides are 'Passenger Services', which are: 'Check in and Gate', 'Passenger Mobility', and 'Security Services'. Other services are called 'Ramp Handling'. These services are 'Baggage Services', 'De-Icing', 'Moving of Aircraft', 'Load Control', and 'Aircraft Cleaning' (██████████, 2023). Schmidt (2017) stated that it is imperative that advancements in ground operations, specifically process reliability and passenger comfort, are developed while dealing with increasing passenger traffic in the next years. This is confirmed by Airbus (2022), which states that between 2023 and 2025, air traffic levels will be back to their 2019 levels due to COVID-19 regulations. An increase in demand is expected, and therefore, optimal utilization of capacity is necessary to sustain future-proof business management.

1.2 Problem indication

The 'turnaround' of an aircraft at an airport gate is defined as the procedure to provide required services to an aircraft to carry out a subsequent flight to another destination airport. The turnaround operation of an aircraft can be divided into sub-operations, leading to multiple workflows taking place simultaneously during the scheduled turnaround time (Wu & Caves, 2004). These airport operations involve a range of consecutive processes, from passenger and cargo operations in terminal buildings to aircraft operations at the gates, on the aprons, on the taxiways, on the runways, and in the terminal airspace (Jacquillat & Odoni, 2017). The focus of this study is primarily on the operations in the turnaround process, where airlines are strictly limited to the time 'slots' received from the designated airport. A 'slot' means the following:

'slot' shall mean the permission given by a coordinator in accordance with this Regulation to use the full range of airport infrastructure necessary to operate an air service at a coordinated airport on a specific date and time for the purpose of landing or take-off as allocated by a coordinator in accordance with this Regulation. (UK Civil Aviation Authority, 2022, p. 1)

These time slots are short and valuable to the airline and missing them can lead to delays and costs. This makes the operation of ██████████ critical to the customer. Managing demand within these timeslots is a critical and challenging issue for airport operators, as demand for air travel

is increasing at a rapid rate and the capacity of airports to handle this demand is often limited (Rodríguez-Sanz & Andrada, 2023). It is of great importance that ████████ organizes its processes as well as possible, ensuring sufficient personnel and labor-supporting resources are allocated within the allotted time. This is hard for ████████ to realize due to seasonal difficulties. Around 700 employees are needed during the summer period, but in the winter period, around 400 employees are needed to guarantee the promised quality of ground handling services. To cut costs, employees are laid off after the summer period, which are needed again after the winter period, leading to difficulties in the utilization of capacity. By applying quality management (QM), the inefficiencies in the aircraft ground handling operations at ████████ are studied to realize better utilization of capacity throughout the year, closing the staffing gap between summer and winter.

According to Jacquillat and Odoni (2017), airport operations are highly variable over time, as flight scheduling exhibits peaks and valleys and airport capacity may also vary greatly with weather and other operating conditions. One of these conditions can be overproduction. Overproduction is described as the utilization of capacity to not produce in accordance with demand (Santhiapillai & Ratnayake, 2023). According to Spearman (2014), an important factory physics “law” deals with variability—the greater the variability, the poorer the performance. According to the factory physics “law”, variability in the demand of airlines that need to be handled has a significant impact on the quality of performance. When demand fluctuations are intermittent and too short in duration and there are constraints to scaling capacity up and down, many of the proposed techniques may not be workable (Ng et al., 1999). This is identical to ████████’s problem, as they struggle with understaffing during the summer period and overstaffing in the winter period.

The capacity of a service firm is “the highest quantity of output possible in a given time period with a predefined level of staffing, facilities, and equipment (Lovelock, 1992, p. 26, cited in Ng et al., 1999). Hu et al. (2022) describe capacity in two dimensions: practical and theoretical capacity. Theoretical capacity is the maximum number of aircraft that can be served in a certain period without consideration of the service level, while practical capacity limits the average delay to a reasonable level. Capacity for ████████ is expressed in the number of employees and equipment needed to provide support for operational activities.

In the increasing global competition, companies face higher pressure on their flexibilities and efficient use of resources to meet customer demand (Buer et al., 2020). According to Alsmadi et al. (2012), the service sector is confronted with challenges and is aiming to implement improvements in the key activities or processes to cope with market turbulence and increasing customer demands. One way of facing these challenges is through the use of QM. QM is about continuously improving processes and services (Sousa & Voss, 2002). QM consists of multiple principles, practices, and tools to fulfill customer needs and

achieve positive business results (Eriksson et al., 2016; Moghadam et al., 2019). In the QM literature, multiple tools are used, such as Six Sigma, value stream mapping (VSM), ISO 9001 certification, and process mapping. Effective QM can result in competitive abilities and provide strategic advantages in the marketplace (Anderson et al., 1994). ██████████ already applies QM based on the ISO 9001:2015 certificate received for 64 locations worldwide. ISO 9001 is an international standard for QM with the latest version released in 2015, integrating the notions of leadership, strategy, operation, and risk at the heart of the standard (Sfakianaki & Kakouris, 2018). Although literature proved the positive results of QM, and ██████████ is ISO 9001:2015 certified (Sustainability Report ██████████, 2020), they still struggle to sustain a profitable process.

Positive business results can be derived through the implementation of QM (Eriksson et al., 2016; Lins et al., 2019). The study by Ebrahimi and Mehran (2013) described different sets of practices that could contribute to firm performance as recommended by different researchers. Besides QM, multiple studies are dedicated to the manifestation of capacity in companies. The literature describes how the utilization of capacity is impeded by demand fluctuations (Tan & Alp, 2008; Yao et al., 2022). Despite these variables having been studied individually, there is still a lack of studies that examine these variables in the context of a service organization. This lack of theory is also addressed by Ebrahimi and Mehran (2013), who claim that more research in the service context can help make important decisions in the field of QM. Based on this research gap, the effect of QM on capacity utilization will be studied in the context of a service provider.

1.3 Theoretical contributions

The effect of QM on companies has been extensively studied throughout the years. One of these studies is the study of Parast et al. (2023), who researched the effect of QM on service and manufacturing firms. This study described the differences between QM in the manufacturing and service industries. However, they described that their study focused mainly on the manufacturing and service sectors and not on specific industries, causing a gap in the literature. They suggest that future research should focus on a specific industry to indicate comparable and/or contradictory findings. The study of Porouhan and Premchaiswadi (2022) adds to this by stating that there have not been many studies in aviation operations at international airports in which QM tools are used, which could possibly lead to new insights.

The study of Rocha et al. (2022) synthesized the literature based on the assessment of quality in service at airport terminals. This study claimed that research has not yet managed to point out a single procedure or standard universally accepted for assessing the quality of service. The literature review in this study also addressed some limitations, mentioning that most of the studies are conducted in underdeveloped countries with a focus on passengers,

causing a lack of focus on other airport stakeholders. By studying the effect of different QM principles on the capacity utilization for the aircraft operations of [REDACTED], the limitations addressed in these studies can be covered, providing theoretical contributions.

1.4 Managerial implications

This study will help managers in the operational field improve the efficiency of their processes. Processes with fluctuations in demand due to seasonal factors can face inefficiencies in the utilization of capacity. This research will be relevant for practitioners in the service sector since the outcome of the study will provide novel insights about how capacity can be best utilized through the use of QM principles. These QM principles will be used next to the existing principles to remove inefficiencies in the process. Therefore, this study will be especially relevant for managers operating in the service industry struggling with the utilization of capacity caused by demand fluctuations.

1.5 Problem statement

How does quality management affect the capacity utilization for the aircraft ground handling operations of [REDACTED] at [REDACTED]?

1.6 Conceptual model



Figure 1: Conceptual model

1.7 Research questions

Theoretical questions:


1. What are the principles of quality management?
2. What are the characteristics of capacity utilization?
3. What is the relation between quality management and capacity utilization?

Empirical question:

4. How does quality management influence the capacity utilization for the aircraft ground handling operations of [REDACTED] at [REDACTED]?

1.8 Thesis structure

This thesis is structured in five key chapters, each contributing to the execution of this study. Chapter 2 is dedicated to the literature study, where theoretical research questions will be answered by synthesizing the existing literature, providing the

necessary context for this study. Chapter 3 will outline the methodology, describing the design, data collection, and analysis techniques used in this study. In chapter 4, the findings of the study will be presented, offering details and insights derived from the data analysis. Finally, chapter 5 focuses on the theoretical contributions made by this research, highlighting both similarities and differences with existing literature. This chapter will conclude by identifying managerial implications for  and other companies, addressing the study's limitations, and proposing avenues for future research.

Chapter 2: Literature review

In the literature review, the variables covered in this study will be described based on existing literature. First, the characteristics of the independent variable 'quality management' will be described and how it manifests in the manufacturing and service sectors to get a better comprehension of its key concepts. Secondly, the various descriptions in the literature of the dependent variable 'capacity utilization' will be discussed, including what factors cause constraints in the utilization of capacity and which tools could be used to improve the utilization of capacity. Thirdly, the relation between the concepts of quality management and capacity utilization will be analyzed according to the literature available. Finally, the current debates and discussions in the literature will be synthesized to see which uncertainties are described and which theoretical contributions can be made.

2.1 Principles of quality management

QM is a term described in various ways in the existing literature. Common tenets include improving processes and services systematically and continuously, using fact-based decision-making, and instigating a quality culture (Flynn et al., 1994; Kaye & Anderson, 1999; Sousa & Voss, 2002). Another description of QM is a philosophy consisting of principles, practices, and tools (Moghadam et al., 2019). Eriksson et al. (2016) add to this that an organization uses QM to fulfill the implicit or explicit requirements and needs of its customers to achieve positive business results.

Throughout the years QM has been extensively researched by different authors who developed different frameworks for QM (Sharma, 2006). Examples of these authors are Flynn et al. (1995), who identified seven dimensions of QM: top management support (quality leadership and quality improvement rewards), quality information (process control and feedback), process management (cleanliness and organization), product design (new product quality and interfunctional design process), workforce management (selection for teamwork potential and teamwork), supplier involvement (supplier relationship), and customer involvement (customer interaction). All these dimensions contribute to developing other capabilities, such as delivery, speed, and cost efficiency, each of which helps bring competitive advantages and improve business performance (Shou et al., 2018).

The implementation of QM can be supported using quality management practices (QMPs). According to Flynn et al. (1994), QMPs are measures that refer to QM activities. The QMPs drive and initiate a chain reaction by integrating the three main elements: workers, suppliers, and customers. The quality chain starts with the focal point of probing the customer requirements, and the loop ends with delivering the finished product or service to customers on time (Srinivasaiah et al., 2021). These practices are distinguished in two dimensions. One dimension refers to practices associated with people, and the other refers to practices related

to technique and methodological factors (Lu et al., 2019). Some examples of QMP used in the literature are Six Sigma, ISO 9001, process mapping, VSM, and total quality management (TQM). However, these QMPs are used in different sectors. The manufacturing sector is characterized by the production of tangible products, and the service sector focuses on intangible services. These differences lead to different approaches to the use of QM and its practices. To address these differences, the use of QM is described for manufacturing firms as well as service firms.

2.1.1 Quality Management in manufacturing firms

As described, QM appears in multiple sectors, leading to different approaches to the QM principle. However, the manufacturing sector was one of the first sectors to embrace quality control and QMP (Sreedharan et al., 2015). The manufacturing industry worldwide has experienced a drastic revolution since globalization, involving changes in management approaches, products and processes, technology, customer expectations, and supplier and dealer attitudes (Kumar et al., 2023). To deal with these changes in management, manufacturing firms are looking for continuous improvement and structural approaches to QM, leading to high equipment intensity, greater importance of inventory management, and a higher level of product, safety, and production standards (Parast et al., 2023). According to Sreedharan et al. (2015), different policies of quality have been applied to the manufacturing sector throughout the years. Such as Six Sigma, TQM, and VSM. However, the implementation of QMPs differs between manufacturing firms based on the manufacturing strategy.

To get a better understanding of the tools used in manufacturing, the functions and goals of the different tools are described. One of these tools is Six Sigma, which was developed in 1987 to remove production defects as much as possible. Aside from this, Six Sigma is used as a business initiative to produce high-level results, improve work processes, expand all employees' skills, and change the culture of the company (Schroeder et al., 2007). Six Sigma relies on statistical methods to make dramatic reductions in customer-defined defect rates to a level of 3.4 parts per million (Ruben et al., 2017). The main goal of Six Sigma is to identify deficiencies in existing processes by implementing and controlling a modified or new process to improve customer value and process efficiency (Cohen et al., 2020).

Another tool frequently used in manufacturing is TQM. TQM is defined as a strategic approach that enhances organizational performance and embraces a set of technical and socio-cultural factors (Tortorella et al., 2019). Shuaib and He (2022) add to this that TQM is a management philosophy focused on customer satisfaction by providing better products, processes, and services through continuous improvement to achieve competitive advantages involving every activity, all departments, units, and individuals at all levels of the company. Using this statement, the difference between QM and TQM is described, in which TQM focuses

on all levels of the company in comparison to QM, which focuses on a specific process or part of the company.

VSM is a tool frequently used in literature. When using the VSM tool, all activities, both value-adding and non-value-adding, are analyzed, after which wasteful steps are eliminated and flow can be introduced in the remaining 'value-adding' processes (Braglia et al., 2006). The way VSM is used in manufacturing depends on the type of product and volumes produced. The study of Brown et al. (2014) describes this by showing the sense of VSM in a manufacturing scenario with a high product volume and low product variety (flow shops) and vice versa (job shops). This study addresses the fact that VSM is used most often in flow shops. Besides this, using a VSM in a complex production environment, such as a job shop, makes it necessary to identify the desired scope of consideration.

The commonalities of the described QMPs are found in the improvement of products and their production processes. As described, the manufacturing industry has different characteristics compared to the service sector, asking for different approaches to the QM principle.

2.1.2 Quality management in service firms

The service industry consists of firms that primarily earn revenue by providing a series of intangible activities and processes to consumers, which are solutions to customer problems (Grönroos, 2000). In most developed economies, the services sector represents a large proportion of the gross domestic product, making academics and practitioners recognize the importance of product and service innovation as the key driver of business growth as new offers represent opportunities to increase revenue, expand market share, and increase profits (Lins et al., 2019). The focus of firms in the service sector differs from firms in the manufacturing sector. Where manufacturing firms can measure their quality in terms of discrete units, service firms cannot as they deal with the perceived value of customers for their operations (Sreedharan et al., 2015). This is mainly due to the fact that services are what products are not: intangible, heterogeneous, inseparable, and perishable (Araújo & Spring, 2006). Zhang et al. (2018) describe non-customer-based service process design, inefficient service process operation, and lack of collecting and sharing of customer data as the problems in the service industry to which a quality management strategy (QMS), practices, and tools are the solution. These QMPs are related to organizational performance, especially in the context of logistics operational performance and customer service (Rahman, 2008).

As described in the study of Zhang et al. (2018), QM tools can provide solutions to problems in the service industry. For this reason, it is important to look at the different tools used in the service industry. One of the tools frequently used is the ISO 9001 certification. ISO 9001 is an international standard for QM, intended to assist companies and organizations in

developing and implementing quality, ensuring that their products and services consistently meet customers' requirements and that quality is consistently improved (Sfakianaki & Kakouris, 2018). Su et al. (2015) add to this that ISO 9001 is one of the most widespread management standards which has been globally promoted, consistently generating quality performance across many different industries. To evaluate the effectiveness of the implementation of ISO 9001 in services, Psomas (2013) formulated three objectives: continuous improvement, customer satisfaction focus, and prevention of nonconformities. The study by Merodio et al. (2020) adds to the fact that few studies have addressed the application of ISO 9001 for measuring customers' satisfaction. This has led to the fact that ISO 9001 certification increased customers' willingness to pay for quality, which creates an incentive for managers to invest in improving product or service quality (Levine & Toffel, 2010).

Process mapping is another tool used in the service industry. According to Åslund and Bäckström (2013), process mapping can have two different areas of use. One is to understand the process, and the other is to support the operational use of the processes. The study adds to this by showing that a mapped process can give a common description and picture of what is happening and how it works in a company. Linton (2003) adds to this by saying that process mapping involves the identification and characterization of all the steps in a process consisting of major elements such as resources, time, line of visibility, and fail points.

2.1.3 Use of QM tools in this study

To understand which tools are useful and which are not, it is important to see in which situations these tools are used. Although some QM tools are used in the manufacturing sector as well as the service sector, there are big differences between the operations of these sectors. The study of Zhang et al. (2020) synthesizes the literature by providing the major differences between the service and manufacturing industries, stating that the service industry is labor intensive and requires high customization in comparison to the manufacturing industry, which is more capital intensive and has a lower degree of customization. The study of Gremyr et al. (2022) adds to this that the use of QM in the service sector has led to developments where quality is no longer measured on physical outcomes from standardized, continuous improvement but is defined in interactions between different actors in a value-creating process. By providing an overview of the tools used in the manufacturing and service sectors, the literature is synthesized based on the most relevant QM tools.

Based on those relevant tools, it is important to analyze which tools are needed to find empirical answers to the problem statement. Although Six Sigma originated in the manufacturing industry, this QM tool is used for processes in the service sector as well (Aboelimged, 2010; Antony, 2006; Ruben et al., 2017). The ideology of Six Sigma is used instead of the statistical approach of 3.4 defects per million parts since the operation of a

service is not measured in items produced. Literature reviews describe the way Six Sigma is adopted in a service context. The Six Sigma tool DMAIC, which stands for 'Define', 'Measure', 'Analyse', 'Improve', and 'Control', is a frequently used method for waste reduction in a service operation (Aboelmaged, 2010; Ruben et al., 2017).

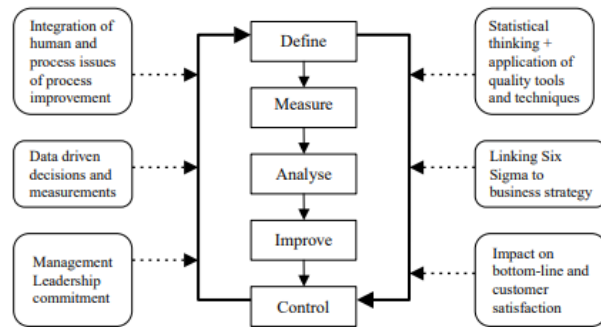


Figure 2: DMAIC-method (Antony, 2006).

Antony (2006) describes the DMAIC method as a series of well-defined steps that are used to remove root causes and defects in a service operation. The use of the DMAIC method as used in Antony (2006) is shown in figure 2.

As mentioned, the study by Flynn et al. (1995) described seven dimensions of QM. When studying the literature, different QM tools can be assigned to these dimensions, as shown in Table 1.

Table 1: QM dimension and tools.

QM dimension:	QM tool used:
Top management support	<ul style="list-style-type: none"> - Six Sigma (Wang & Chen, 2013) - TQM (Tortorella et al., 2019; Zhang et al., 2018)
Quality information	<ul style="list-style-type: none"> - Six Sigma (Alcaráz et al., 2019; Antony 2006)
Process management	<ul style="list-style-type: none"> - ISO 9001 (Merodio et al., 2020; Psomas, 2013; Sfakianaki & Kakouris, 2018) - Process mapping (Åslund & Bäckström, 2013) - Six Sigma (Aboelmaged, 2010; Antony, 2006) - VSM (Braglia et al., 2006)
Product design	<ul style="list-style-type: none"> - Six Sigma (Ruben et al., 2017)
Workforce management	<ul style="list-style-type: none"> - Process mapping (Linton, 2003) - TQM (Formby et al., 2018)
Supplier involvement	<ul style="list-style-type: none"> - TQM (Phan et al., 2019)
Customer involvement	<ul style="list-style-type: none"> - ISO 9001 (Levine & Toffel, 2010; Psomas, 2013)

When focusing on this study's problem statement, process management and workforce management will be the two most relevant QM dimensions. These dimensions will be related the most to the study's empirical context.

2.2 Characteristics of capacity

A firm, to be able to meet customer requirements and maintain its competitiveness, must wisely acquire the means of production that include various resources and capacities (Jakubovskis, 2017). The study by Tan and Alp (2008) defines capacity as the total productive capability of all the utilized productive resources, including the workforce and machinery. In their study, they make the distinction between permanent and contingent capacity, in which permanent capacity consists of internal resources such as an existing workforce and available machinery, and contingent capacity consists of temporarily available resources such as hiring temporary workers and working overtime. Klassen and Menor (2006) describe that managing capacity entails long-term planning (e.g., new facilities and equipment investment) and short-term control (e.g., over workforce size, overtime budgets, etc.). Capacity flexibility refers to the ability to adjust the total production capacity in any period with the option of utilizing contingent resources in addition to permanent resources (Tan & Alp, 2008).”

2.2.1 Capacity constraints

Capacity constraints occur in different ways, as described in the literature. Narayanan et al. (2021) made a distinction between different capacity constraints. The study divided capacity constraints into four conditions: condition 1: ‘Hard Capacity Constraints’ in which the constraint represents a fixed level of capacity that cannot be increased at any cost; conditions 2 and 3: ‘Soft Capacity Constraints’ include low and high volume flexibility conditions where additional capacity can be added, but at an additional cost; and condition 4: ‘No capacity Constraints’ in which there is an infinite capacity that can be adjusted with no additional costs.

Constraints in capacity are caused by different factors. One of these constraints is demand uncertainty, which is the main source of uncertainty for capacity planning, especially for long-term capacity planning (Yao et al., 2022). Tan and Alp (2008) add to this that changing the level of permanent capacity as a means of coping with demand fluctuation, such as hiring and/or firing permanent workers frequently, is not only very costly in general, but it may also have many negative impacts on a company. Sun and Wong (2010) describe that capacity utilization is strongly influenced in the service sector, especially for short-term tourism applications that involve dramatic demand fluctuations as a consequence of mega-events, natural disasters, or societal instability. Capacity constraints, according to Narayanan et al. (2021), are also linked with the principle of volume flexibility, in which volume flexibility is about the firm's ability to adapt to variabilities in volumes without incurring a significant change in costs.

2.3 Relation between quality management and capacity utilization

To understand the relation between QM and capacity utilization, a deeper understanding of the characteristics of both variables is needed. Therefore, the relation between the characteristics of QM and capacity utilization is studied.

The characteristics of QM described in the literature are mainly about continuously improving the company's processes and services. These improvements are necessary since companies are facing difficulties over time. The way the VSM tool is used to improve capacity utilization is by combining the QM field and VSM, which yields a suitable tool for the visualization, analysis, and design of quality assurance measures within the process chains in manufacturing (Hussain & Figueiredo, 2023). Besides manufacturing, this positive relation between VSM and capacity utilization has been shown in healthcare services as well (Schwarz et al., 2010). Another way of visualizing the process is through process mapping. This visualization is used to indicate and eliminate waste in the process. This is empirically shown in the study of Nensi et al. (2019), in which the capacity utilization of hospital operating rooms is improved. Another tool contributing to the relationship between QM and capacity utilization is the DMAIC tool. The DMAIC methodology is described as a detailed approach in which a stepwise understanding of a problem is realized. By using these well-defined steps, root causes and defects can be addressed and removed. Using a process map in the 'Define' phase can lead to the recognition of potential improvements in the operation (Antony, 2006). An example of the positive use of the DMAIC method on capacity utilization is the study of Singh and Rathi (2023), which indicates a significant improvement in capacity utilization through eliminating capacity waste, unnecessary movement, and rework in the service industry. These studies have addressed the importance of VSM, process mapping, and DMAIC in identifying and eliminating waste in the process, improving capacity utilization, and showing the relationship between these variables.

The most effective service providers will be those that can manage their capacity well, and doing so will benefit both service quality and productivity (Rew et al. 2020). QM constructs related to the workforce have consistently shown a strong correlation with firm performance (Formby et al., 2018). As mentioned, the correlation between QM and capacity utilization has been addressed by several studies. The study of Bashan and Kordova (2021) is one of these studies in which they describe that a QMS is required to operate in a very uniform manner, leading to the exploiting of aggregate resources and capacity utilization. In this study, the challenges for global QM systems responsible for the local customers' needs, global operational effectiveness, aggregate capacity utilization, cost reduction, and standardization were studied for eighteen multinational companies. A study in which the activity of the QMS of multinational companies is mapped, after which representative profiles were defined and compared to strategic, operational, and marketing needs. Another study describing the relation

between QM and capacity is the study of Moreno et al. (2014). In this study, the repercussions of QM for the adaptation of capacity to the environment through innovation are studied for the 50,000 largest companies in Spain. Klassen and Menor (2006) analyzed the process management triangle, in which they describe the relation between variability, inventory, and capacity utilization, claiming that those three variables are substitutes for providing better process performance and customer service. The results of this study addressed the positive impact of the TQM philosophy and tools on lowering process variability, which encourages a better allocation of resources, leading to better capacity utilization. The study by Su et al. (2015) claims that organizations can benefit from implementing ISO standards since the ISO 9001 standards improve the utilization of assets. These results were derived from a 12-year longitudinal study of 135 public firms applying ISO standards.

Although the relation between QM and capacity utilization is not described directly in the existing literature, the literature describes the relation between QM and factors having a positive impact on the capacity utilization of firms in a manufacturing and service context.

2.4 Current debate and discussion in the literature

Although multiple studies indirectly addressed the relationship between QM and capacity utilization, the literature shows signs of unclarity and inconsistency. Those unclarity and inconsistencies are not necessarily about whether there exists a positive or negative relationship between QM and capacity utilization since most of the studies describe the positive effects of QM. These discussions are merely focused on the side effects of applying QM. One of these studies is the study of Moreno et al. (2014), which claims there is a positive climate of support for innovation in companies implementing QM. Besides, they claim a negative climate of support by employees in companies implementing QM when these employees experience a high workload. There are also some studies addressing some limitations. One of these limitations is described in the study of Hussain and Figueiredo (2023). This study did not cover inconsistencies and tensions in the adoption of lean management tools and the implementation of process improvement programs, stating that the implementation of QM can face some difficulties. According to the study of Bashan and Kordova (2021), applying a QMS can conflict with local and global management, causing some vacillations in the result of the study. Another discussion in the literature is addressed by Zhang et al. (2018), who state that QM can only impact the process and its resources when there is good leadership and customer orientation.

Although literature has written extensively about the positive impacts of Six Sigma on business performance, some authors have addressed some concerns about the implementation of Six Sigma and its tools. Uluskan (2014) raised the discussion about the effectiveness of different tools, stating that factors such as inadequate training, insufficient management commitment or resources, employee mindset, and poor application of tools and

techniques could lead to ineffective use of tools. Ruben et al. (2017) contribute to this discussion by naming a list of critical failure factors. These critical failure factors are a lack of management commitment, a lack of resources, and resistance to change. The same discussion is found in the literature for the ISO 9001 certificate, which validates a standard for QM to guide companies in the development of quality in their processes. The study by Sfakianaki and Kakouris (2018) claims that the ISO 9001 certificate has a bureaucratic nature, which annoyed employees and distracted them from their duties, leading to higher costs and organizational complexity. The study by Chiarini et al. (2020) adds to this claim that practitioners and academics should explore new ways of mapping and analyzing processes for more effective audits of the ISO 9001 certificate.

When summarizing the debates and inconsistencies in the literature, it is clear to see that most of the findings are not generalizable for a particular industry, sector, and/or company. Beside this, discussions are raised about the implementation of QM tools and the effect of these tools in certain circumstances, leading to ineffective use.

Chapter 3: Methodology

In the methodology section, it is described which methods are used to conduct this research. The nature of the research is described first, followed by the chosen strategy and how the study is designed, and then the various data collection methods are synthesized based on the study's nature and strategy. How data is analyzed is based on the different data collection methods. Finally, a description of how the reliability and validity of the study are ensured will be given.

3.1 The nature of the research

This research will be conducted for the airport turnaround operations of ██████████ at ██████████. In this research, the relationship between QM and capacity utilization will be studied. The unit of analysis in this study is the employees active in the turnaround process, which will be at an operational level. The independent variable is 'quality management' and the dependent variable is 'capacity utilization'. This study will make use of an inductive approach in which data is the starting point from which theory is developed or refined. As described in the study of Varpio et al. (2020), in a fully theory-informed inductive study design, multiple studies can inform the entire research process, making theory an all-informing conceptualization that permeates all facets of the study. By using this study design, the existing theory can be refined or new theories can be developed. The inductive approach is chosen since inconsistencies between the variables are found in the existing literature, to which the study of ██████████ could contribute. This is also described in the study of Varpio et al. (2020), in which exploring a phenomenon from different perspectives can lead to a richer and more nuanced understanding. The data will be studied, and the theory will help during the analysis, making this a theory-informing inductive data analysis study design.

As addressed, this research is about getting a better understanding of the practical implications of ██████████ for their workforce level during the summer and winter periods. However, the general practices of ██████████'s processes impacting seasonal difficulties are studied over a period of two months. For this reason, data will be collected for a short period of time based on the current activities, making the time horizon of this study cross-sectional. Since this study makes use of a fully theory-informed study and a lot of studies have already addressed the relations between the constructs in this study except for the aviation industry, this indicates that this study will be intermediate by nature. In an intermediate theory study of nature, provisional explanations of phenomena are presented, proposing relationships between new and established constructs (Edmondson & McManus, 2007).

3.2 Research strategy/design

The design of this research will be a case study. A classic case study consists of an in-depth inquiry into a specific and complex phenomenon (the 'case'), set within a real-world context (Yin, 2013). A case study is the preferred strategy when “how” and “why” questions are posed (Yin, 2011, as cited in Maitlo et al., 2019). The described case study characteristics suit this research since this research focuses on developing more general knowledge about the variables in this study, aiming for practical relevance that will be suitable for the case company. A case study suits this goal since the unit of analysis studied requires specific knowledge from the handling operations of the case company. The process studied involves multiple ground handlings performed around the aircraft. Since multiple departments are responsible for this operation, data must be acquired through diverse methodologies, asking for greater flexibility. A case study offers this methodological flexibility since, for example, surveys, interviews, archival data, and observations are all appropriate data sources (Luck et al., 2006). Beside this, case studies can be used as a strategy to solve practical problems since they have the capacity to offer purposeful, situational, or interrelated descriptions of phenomena, connecting practical complex events to theoretical abstractions, making this research strategy even more suitable (Luck et al., 2006).

3.3 Data collection

To collect relevant data about the relation between QM and capacity utilization, multiple data collection methods are used. This makes the use of a case study grounded since case studies give the opportunity to triangulate different data collection methods and various sources of data, which is an important strategy to ensure the construct of internal validity (Yin, 2003).

One of the main data collection methods is by doing observations. By making observations, people can be studied in their native environment to understand “things” from their perspective (Baker, 2006). Yin (2013) adds that observations are an evaluative approach to conducting and documenting direct observations of events and actions as they occur in a local setting as a critical part of a case study's data collection. The researcher can have different roles depending on the situation observed. In this research, the turnaround process performed by ██████████ is observed. Since no participation is possible in this process, the observation role of ‘complete observer’ is used. In this method, the researcher is present on the scene but does not participate or interact with insiders to any great extent (Baker, 2006). The loading and unloading of multiple aircraft are observed to see which and how handlings are performed.

Another way data is collected for the independent variable QM in this research is by conducting interviews with employees directly and indirectly involved in the turnaround process at ██████████. To collect relevant information, the employees interviewed need to have

experience and should be experts in the operation. Based on those requirements, purposive sampling is used in this study. A purposive sample is one whose characteristics are defined for a purpose that is relevant to the study (Andrade, 2020). By choosing a purposive sample, respondents are selected based on their likelihood of providing appropriate and useful information (Campbell et al., 2020). In this study, [REDACTED] employees who could provide appropriate and useful information are interviewed to gain a better understanding of the implementation of QM principles in the current operations. The research findings based on this sampling strategy are not statistically generalizable because they cannot generally provide a representative sample from a quantitative perspective (Li, 2016). However, this study is of a qualitative nature and does not aim to generalize its findings in a statistical way. Multiple interviews are conducted with employees claiming different functions for [REDACTED]. The people interviewed are the planner for the ramp department, a 'Duty Manager Airside', the 'Deputy Manager Airside', a 'Duty Manager Operations Control Center' (OCC), an 'OCC Manager', the training coordinator for the ramp department, and the 'Head of Learning – Continental Europe'. By interviewing different people with different functions at [REDACTED], information can be gathered from multiple perspectives. These interviews will make use of a semi-structured interview style, which is a style between a structured and an in-depth interview style using pre-set questions, giving the flexibility to shift the focus during the interview to related topics as they emerge (Buys et al., 2022). The interview transcripts of the different respondents are included in Appendix B.

The last data collection method for this study is archival data. This archival data is used to provide general information about the case company. This data is retrieved from the internal 'SharePoint'. To gain a better understanding of the dependent variable, data about capacity utilization is gathered through the internally available archival data from the workforce management department of [REDACTED]. This data consists of historical primary data about the number of flights handled per week, the number of employees available and needed, and the overall information about the operations of [REDACTED]. From this data, the over- and under-coverage of capacity during the operation can be retrieved. This can be done by dividing the number of tasks at a certain moment by the number of employees available. This data will be provided by the workforce management department out of an Excel file about daily workforce coverage.

3.4 Data analysis

Data will be analyzed based on the constructs stated in the conceptual model. Both variables will be analyzed based on the figures available and collected. How the data will be analyzed differs per collecting method. Raw data, such as field notes, tape recordings, and Excel sheets in this study, must be processed before they can be analyzed (Miles & Huberman, 1994). The

raw data from the three data collection methods used in this study needs to be processed in different ways.

The collected data from the observations is processed from field notes into an observation report. In this report, an extensive description of the day and the processes observed is written. The setting is described before, during, and after the operation, leading to a complete overview of the operation. The observation reports will be analyzed and compared.

Through the interviews, a lot of information is gathered as well. According to Miles and Huberman (1994), the amount of data retrieved through interviews is a challenge in the analysis of data when data is compiled from multiple sources, which is the case in this study. To overcome this challenge, data is coded, after which the relevant topics of the interview can be synthesized. To assist the coding process, a coding scheme is formulated. Before the interview data can be coded, the interview recordings need to be transcribed. Eventually, these transcriptions are used in combination with a coding scheme to filter the relevant information derived from the interviews. To do relevant analysis, Yin (2014) addressed the importance of the coding scheme reflecting the research. For this reason, the coding scheme is based on the literature review of this study. In this coding scheme, key words are used, e.g., process management, workforce management, and variability. By selecting and categorizing the answers of the respondents based on these key words, multiple answers can be compared to answer the empirical question of this study. The coding scheme for this research can be found in Appendix C.

The analysis of archival data will be part of this study as well. Since this data comes from the Excel files of the workforce management department, Excel will be used to analyze the data. Current numbers and information about capacity utilization will be retrieved.

3.5 Reliability and validity

Multiple 'tools' are used to ensure that this study's findings are consistent and accurate. According to Gibbert and Ruigrok (2010), the reliability of data collected through interviews can be increased through tape-recording of face-to-face interviews, carefully transcribing these tapes, and performing checks on the coding schemes of answers to open-ended questions. By using the purposive sampling method, the outcomes of this study are more reliable because employees with a lot of experience and knowledge about the operation were interviewed, leading to more detailed answers.

To claim validity in a case study, three different components of validity are described. These three components are construct validity, internal validity, and external validity. According to Gibbert and Ruigrok (2010), construct validity refers to the extent to which a study investigates what it claims to investigate. Creswell (2008) states that construct validity occurs when investigators use adequate definitions and measures of variables. Ensuring construct

validity in a case study can be done through the triangulation of multiple sources of data, such as interview data, archival sources, and participatory or direct observation (Gibbert & Ruigrok, 2010; Miles & Huberman, 1994; Yin, 2013). This research makes use of three different data collection methods: observations, interviews, and archival data to claim construct validity in this study.

Internal validity refers to the existence of causal relationships between variables and results that are relevant in the data collection and analysis phase (Gibbert & Ruigrok, 2010). Internal validity can be addressed through strategies that enhance the credibility and dependability of the study. One of these strategies used in this study is explanation building. In explanation building a presumed set of causal sequences about a phenomenon, or “how” or “why” some outcome has occurred, is explained (Yin, 2003). Another strategy used in this study is member checking. By verifying the interpretation of the data with participants, accuracy can be ensured, leading to internal validity (Creswell, 2008; Miles & Huberman, 1994).

External validity is based on the belief that theories must be shown to account for phenomena not only in the setting in which they are studied but also in other settings (Gibbert & Ruigrok, 2010). According to Yin (2014), external validity in a single case study can be claimed by using theory. This study claims its external validity by making use of a fully theory-informed study design. This case study is aiming to account for the phenomena studied in a new setting. By grounding the study in established theories, the findings of this study can be transferred to other contexts (Yin, 2014).

Chapter 4: Findings & results

In this chapter, the empirical findings of the study are presented. Similarities and differences in the retrieved data about the processes in different scenarios of capacity utilization show how QM manifests throughout the operation. Other data retrieved from interviews and observations helps understand how the lack of QM limits capacity utilization for [REDACTED].

4.1 Operational process

Before gaining an understanding of the empirical findings in this study, it is important to describe the current processes in the ground operation of [REDACTED]. To identify the different steps performed in the 'Ramp department', a process map under regular circumstances has been compiled based on the observations found in Appendix A.

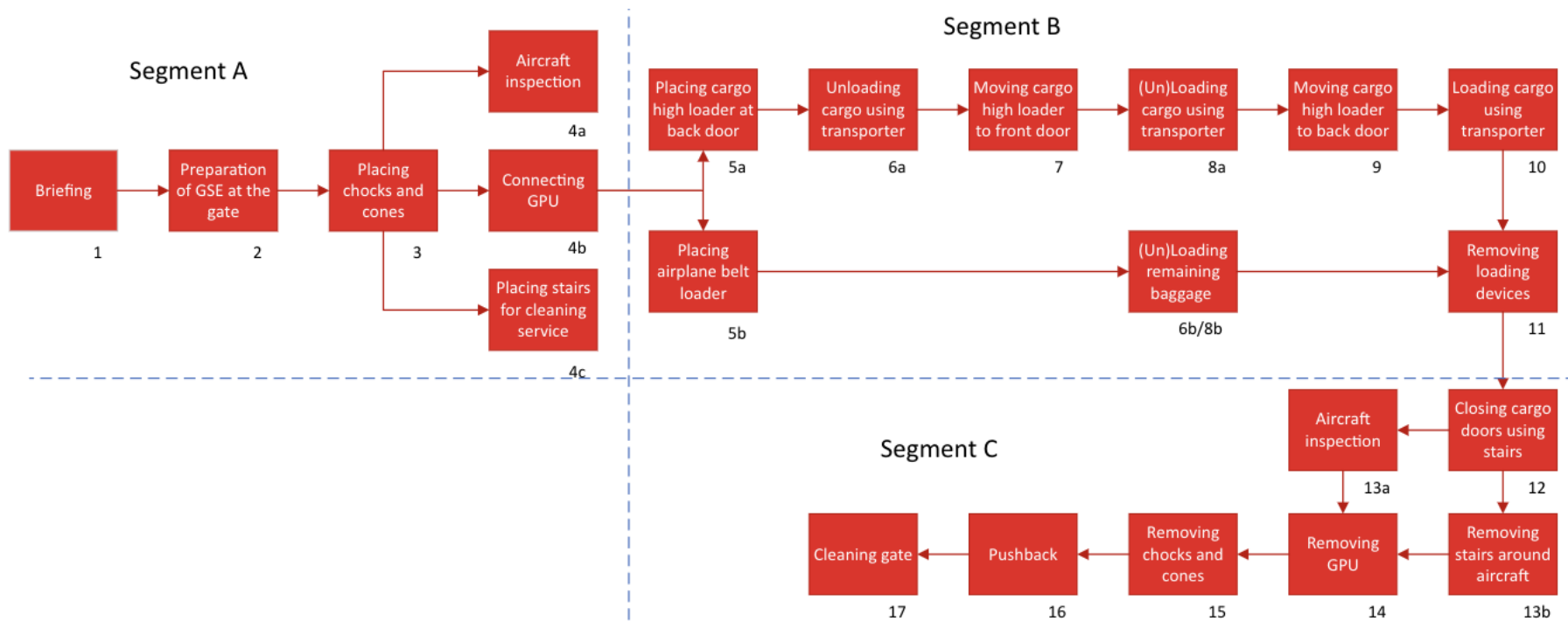


Figure 3: Process map under regular capacity utilization

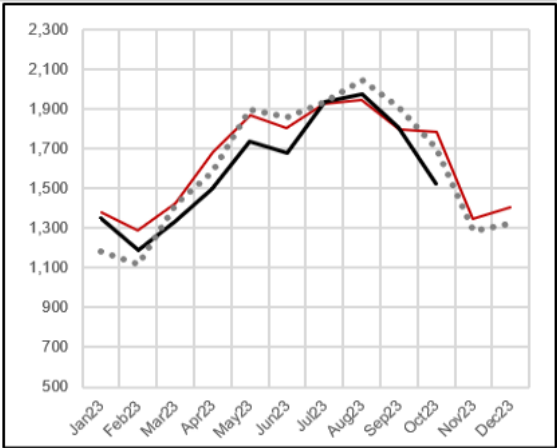
In the overall aircraft turnaround, a lot of handling is required before an aircraft can take off again. However, as mentioned in observation report 1 (December 2023), [REDACTED] at [REDACTED] does not perform all the handling required for an aircraft to take off again. Operations such as catering, cleaning, and fueling are outsourced to third parties. The operations related to potable water and toilet services are performed by [REDACTED] employees, who are not part of the team responsible for the overall turnaround. These operations are therefore not part of the unit of analysis in this study.

As shown in Figure 3, handlings are carried out sequentially and simultaneously throughout the operation. The order of the process steps cannot be changed since previous steps are required. In steps 5a and 5b of Figure 3, two different loading devices are described in the process map: the belt loader and the cargo high loader in combination with the transporter. The belt loader is used to load the remaining baggage that is not included in the unit loading device. These unit loading devices are large boxes filled with baggage that are loaded into the aircraft's cargo holds using the cargo high loader. However, not all the handlings from the process map can be carried out by every employee. Employees working for [REDACTED] receive qualifications starting with 'basic', followed by 'advanced', 'operator', and 'foreman'. By following and passing theoretical and practical training, a higher qualification can be received. The higher the qualification, the more ground support equipment (GSE) you are allowed to drive, and the more operational activities you are allowed to carry out. A higher qualification requires longer training as well; this training can vary from weeks to months.

4.2 With-case analysis

The dependent variable, capacity utilization, has been researched based on different scenarios. Three operational scenarios are compiled: overutilization, underutilization, and regular utilization of capacity. The findings of this study are presented by the analysis of the different scenarios based on different QM dimensions.

To understand why these scenarios occur, the seasonality of demand and the variations in daily demand distributions are described. The seasonality displayed in Figure 4 shows the number of flights per month in 2023. There is a visible growth in flights after the winter period, which decreases after mid-August, as described in the problem indication. Although there is a difference throughout the seasons, this chart does



Graph legend:
 Red line = Budgeted 2023 weighted flts.
 Black line = Actual 2023 weighted flts.
 Grey dotted line = Actual 2022 weighted flts.

Figure 4: Yearly flight demand [REDACTED] 2023)

not show how the capacity of [redacted] is utilized on a daily basis. To see how the variations in capacity for [redacted] manifest, it is important to see how the workload varies throughout the day. At [redacted], allocators assign the daily workload to employees based on the daily disruptions due to uncertainties in operations such as aircraft delays, early arrivals, and operational delays. Figure 5 shows the available workload in comparison to the actual workload on an average day. The gray area shows multiple peak moments in a day, causing the workload to exceed the available capacity, which is shown in the black bar chart. These moments of high workload alternate with moments of low workload.

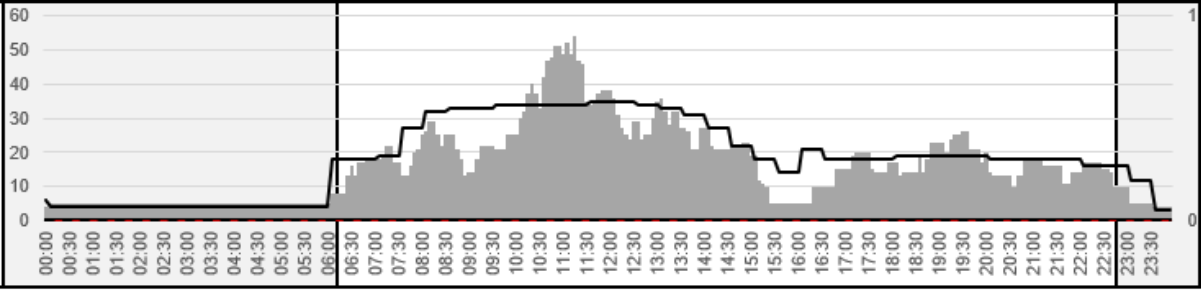


Figure 5: Daily demand distribution and capacity utilization [redacted] 2023)

4.2.1 Scenario of overutilization

Overutilization in ground handling operations manifests when more employees are present during the operation than tasks must be carried out. As shown in steps 6a, 6b, 8a, 8b, 10a, and 10b in Figure 6, multiple steps are carried out simultaneously.

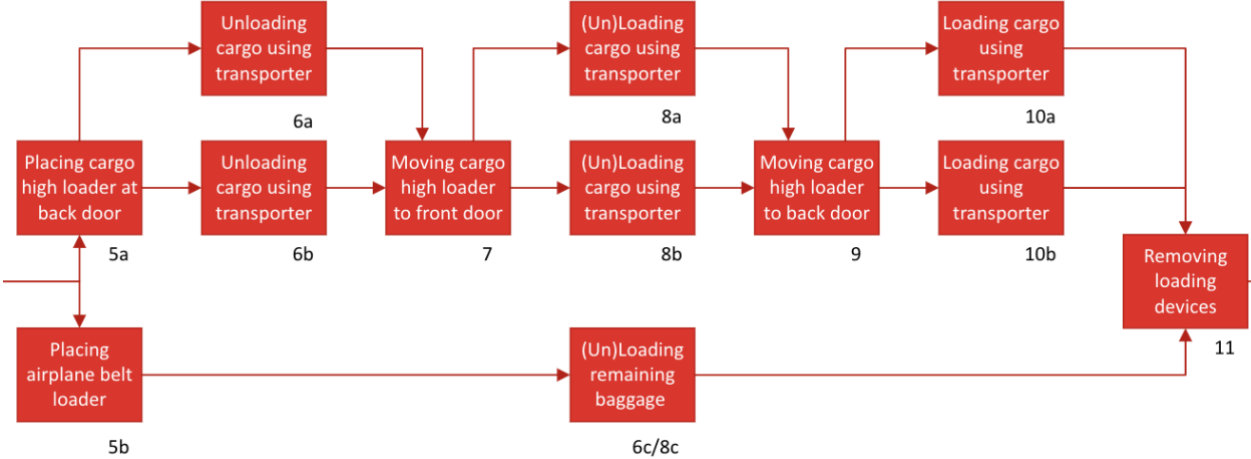


Figure 6: Process map during scenario of overutilization

Extra employees were available during the operation, leading to an accelerated unloading and loading process. How efficiency was realized in this process step was described as follows:

“Because there was plenty of staff in the operation, two transporters could be used during loading and unloading. As a result, loading and unloading were handled faster.”
 (Observation Report 2, December 2023)

The QM dimension, process management, characterized by the organization of processes, is witnessed in multiple facets of the operation. During step 2 of the process, enough GSE was collected to support the loading and unloading processes. The process was managed during the loading process with the guidance of the foreman to ensure that the right cargo was loaded in the prescribed order. However, in the QM dimension of workforce management, characterized by the potential of teamwork, waste in operational activities was recognized.

“Due to the overcapacity, two men were putting the hold luggage on the baggage carts, which can normally be done with one person.” (Observation Report 2, December 2023)

Carrying out this operational step with two employees does not create extra value for the customer making, this an unnecessary use of manpower.

The last QM dimension, quality information, characterized by the level of process control and feedback, arises at several moments in the turnaround. The foreman took the lead during operational activities. In this leading role, the foreman coordinated the loading and unloading process and controlled the processes out of a supervisory position, providing employees with the right information.

4.2.2 Scenario of underutilization

Underutilization in ground handling operations occurs when there are more operational tasks than employees available at a specific turnaround. For the scenario of underutilization, a process map for segment B based on the different observations is compiled as shown in Figure 7.

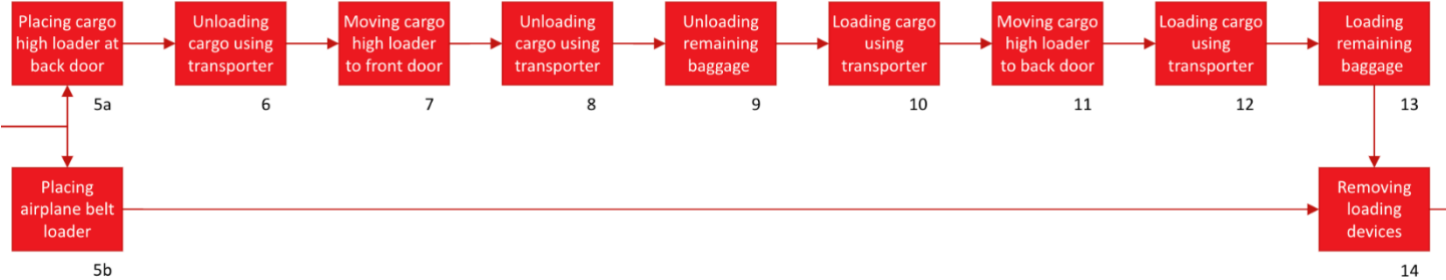


Figure 7: Process map during scenario of underutilization

Due to the lack of employees, operational procedures were carried out in sequential order instead of simultaneously. This was recognized in one of the observations, as described:

“Baggage was placed on the belt by the turnaround coordinator, who had to assist due to this personnel shortage. The baggage was removed from the aircraft by the three

individuals, while the remaining cargo remained stationary.” (Observation Report 1, November 2023)

When focusing on the QM dimension of process management, wasteful operational activities are also witnessed. Due to underutilization, the foreman was working in the operation, leading to a lack of process management from a supervising position. The lack of supervision also compromises the QM dimension of workforce management. The potential for teamwork was not used due to the absence of guidance in operational activities. This lack of process and workforce management eventually led to mistakes in the operation, as described in the observation report:

“The wrong baggage containers were taken, so they had to be swapped on the cargo high loader. This caused a delay in the process. Unfortunately, time was lost due to this... This went wrong again later in the process, so the baggage had to be swapped again.” (Observation Report 1, November 2023)

Due to the lack of process and workforce management, no qualitative information was distributed during the turnaround.

4.2.3 Scenario of regular utilization

The process map of regular utilization is already shown in Figure 3. In this figure, the operational procedures are described according to a scenario in which exactly enough employees were present in comparison to the number of tasks to be carried out. When looking at the different QM dimensions in this scenario, process management was present due to the foreman guiding the operational activities from a leading position. This leading position gave the foreman the ability to provide the right information to his team. Although the QM dimensions of process management and quality information were present, workforce management was lacking. This was lacking because teamwork dropped at a certain moment due to the absence of outgoing cargo. This was mentioned in the following quote:

“The operation came to a halt, and four people were waiting.” (Observation report, November 2023)

4.3 Cross-case analysis

The findings of the different scenarios provide insights about the influence of QM on capacity utilization. To understand how capacity utilization is influenced, similarities and differences between the different scenarios need to be defined. The coded results of the interviews based

on the QM dimensions in combination with the observations help describe these similarities and differences.

4.3.1 Similarities between scenarios

When compiling process maps based on observations of underutilization, overutilization, and regular utilization of capacity, similarities are noticeable. These similarities have an impact on the quality of the operational activities. This impact occurs due to the presence of bottlenecks in the operational procedures and processes. The first bottleneck arises at the first step of the process, noted in Figure 3, segment A, in which the foreman should brief the team about the upcoming turnaround. The following quote describes the contents of the briefing:

“So, the briefing happens on the spot, on the floor... three points are always included in the briefing. An operational point, a safety point, and a breaking news point.”
(Interview, Head of Learning – Continental Europe)

Although the briefing is an obligated part of the operation, concerns arise about the actual execution of the briefing since no briefing was held during the observations in which multiple turnarounds were witnessed. This quote contributes to this concern:

“We have to be very honest about that. I don't think that always happens in practice, no” (Interview, Head of Learning – Continental Europe)

Another interviewee describes how the absence of the briefing causes a lack of transparency in the operation since only the foreman is aware of the operations executed that day and the specific requirements for the upcoming turnaround.

“No, the foreman has insight into the flights on his phone. Then he can share it from me with the employees. He doesn't have to. But it is desirable to do so.” (Interview, Duty Manager Airside)

Another similarity between scenarios is found between the unloading and loading processes and in the aftercare of a turnaround. Gaps in operational activities between the unloading and loading processes exist due to various reasons. These reasons are the earlier arrival of aircraft, the absence of outgoing cargo, and half-loaded aircraft. The combination of these causes can create even greater gaps between operations. However, in all scenarios, no other operational activities were carried out. This unplanned break due to a drop in workload was witnessed in one of the observations, as described in the following quote:

“During the waiting period, at least 23 people were present in the canteen for a minimum of 30 minutes. Of these 23 people, six employees were foremen, recognizable by their orange uniforms.” (Observation Report 1, November 2023)

Since at least 23 employees were waiting, multiple teams were not active in the operation. No preparations and/or assisting activities took place. Leading teams to the subsequent tasks is the responsibility of the foreman. The absence of this leading role was recognized in all scenarios of capacity utilization.

4.3.2 Differences between scenarios

The different scenarios also show different bottlenecks. One bottleneck is identified in step 2 of Figure 3: the preparation of GSE at the gate. In the observation of overutilization, preparational activities were carried out, leading to the presence of GSE before the start of the turnaround. In the observation of underutilization and regular utilization, the presence of GSE was only apparent upon arrival at the gate, making the operation vulnerable to delays in the event that GSE is absent. The amount of GSE is already lacking, as described by multiple respondents:

“And then you have the fact that you structurally have too little GSE at the moment.”
(Interview, Duty Manager OCC)

“We really have a shortage in material now.” (Interview, Deputy Manager Airside)

When combining these shortages with the absence of GSE at the gate, the operation can be vulnerable to potential delays. This vulnerability is triggered by the actions of [REDACTED]'s own employees, as described by one of the duty managers:

“They needed materials. And then the material from a gate that was already ready was quickly removed. So, they could continue.” (Interview, Duty Manager Airside)

However, the process step of preparation is given five minutes according to the planning modules. When teams arrive at the gate and GSE is missing, it can take longer than five minutes to provide the right equipment. The impact of this finding can be strengthened by the uncertainty in the location of available equipment, resulting in even longer set-up times for the operation. The occurrence of this bottleneck is described in one of the observations:

“This foreman was looking for material and wondered where the foreman of the [REDACTED] turnaround was to ask if the stairs that were placed on the [REDACTED] aircraft were still in use since he was needing one for his turnaround. In the end, it turned out

that this stair was no longer needed, but this was never heard by the foreman who was curious about it.” (Observation Report 2, December 2023)

Another difference between the three scenarios is found in segment B of the process map in Figure 3. When comparing the process maps, it is clear that the higher the capacity utilization, the more steps are carried out concurrently, and vice versa. The more sequential activities carried out, the higher the vulnerability of the operation. This vulnerability is caused by the absence of process management and quality information in operational activities, leading to inefficiencies. When inefficiencies in the operation arise and delays occur, other bottlenecks are triggered, leading to a further increase in delays. An important element affected by these delays is safety. Multiple respondents indicate how safety is compromised by the high workload caused by these delays, as stated in the following quotes:

“That means that there is, despite the fact that there is no rush at all, it is ingrained in people that they want to do it quickly.” (Interview, Head of Learning – Continental Europe)

“It is very important that you just do it by the book. And if you start missing steps in that, that can also affect safety at some point.” (Interview, Duty Manager Airside)

The first quote describes how safety is compromised when there is no high workload, indicating that the impact on safety is even bigger when the pressure on the operation grows. The reason safety is lacking and employees are working faster is caused by the main key performance indicator (KPI). This KPI is on-time performance, as mentioned in one of the interviews:

“They always want to show on-time performance to the airline. That is also made the most important.” (Interview, Head of Learning – Continental Europe)

4.4 Bottlenecks in processes

The different capacity utilization scenarios showed how QM was used in operational activities. However, the effect of QM in between operational handlings is also analyzed. Representative quotes from the interviews help further indicate how operational activities are compromised by the absence of QM. When comparing the three scenarios of capacity utilization with the

representative quotes, more findings about the influence of QM are derived. These quotes are mentioned in Table 2, divided per QM dimension.

Table 2: Lack of communication and leadership stated in the interviews listed per QM dimension.

QM dimension	Axial coding	Representative quotes
Quality information	Communication/ Leadership	<i>“Some are slightly stronger verbally than others. Yes. I found differences. So, there are some (foremen) who communicate a lot, are open and honest. There are also those who think, I don’t have to tell you that.”</i> (Interview, Duty Manager Airside)
	Communication/ Leadership	<i>“The ██████████ has to come in at 10.35, which comes in at 10.53 off the top of my head. So those go to the back. So that means you have a gap somewhere. A gap in which a gate may not yet be available, but also a gap in which people do nothing.”</i> (Interview, Manager OCC)
Process management	Communication/ Planning	<i>“I want you to let me (allocator) know what, when you’re done, you start your task, you finish your task, and you call me when you’re all done. Because then I can see if you can come back for a while or if you can help your colleague for a while.”</i> (Interview, Manager OCC)
	Leadership	<i>“So that also gives the employees the feeling that you, well, it’s true, you’re really involved in what’s going on in the department. It’s just a management tool moment.”</i> (Interview, Head of Learning – Continental Europe)
Workforce management	Leadership	<i>“They (allocators) know how to plan, but directing and leading, so to speak, that is leading the function, that still must be developed. I didn’t know that in the beginning.”</i> (Interview, Manager OCC)

When focusing on the handling between operations, QM is lacking throughout the operation. It is important to analyze what factors can reduce the delays and eventually improve the operational quality. When synthesizing the interview and observational data, several factors emerged repeatedly. As displayed in Table 2, the different QM dimensions of quality information, process management, and workforce management

are characterized by a lack of quality in leadership and communication during the operation.

4.4.1 Lack of leadership

The lack of leadership is returning in multiple facets of the operation. Besides the absence of the briefing in which the team is informed about the upcoming turnaround, the foreman is cooperating in the operation during the scenario of underutilization as well. This cooperation causes a lack of direction from outside the operation. The desire to place the foreman in a supervising position is stated in the following quote:

“Because you now have a cooperating foreman, and in practice he really cooperates... add an extra puppet so that the foreman will get more of a supervisor position.” (Interview, Duty Manager Airside)

As mentioned in one of the scenarios, leadership during the operation is missing. In addition, one of the observations mentions a lack of leadership after a turnaround. When a foreman and his team are finished, no leading role is shown by the foreman in the support of understaffed teams, as described:

“Because there was more time available on the [REDACTED] plane, the team responsible for this was also ready earlier. What was striking about this was that assistance from the [REDACTED] team was not forthcoming. This team waited on the side of [REDACTED]. No initiative was shown to help the [REDACTED] team, which was in a considerable time crunch.” (Observation Report 2, December 2023)

4.4.2 Lack of communication

Difficulties in communication arise at several moments in the operation. Communication is essential when a bottleneck in the preparation of GSE at the gate arises. No information about available equipment has been received by the teams, and when available equipment is found, there is no communication about the removal of the GSE from that gate. Another consequence of the lack of communication is the waiting time in the canteen. When teams have spare time between the unloading and loading of an aircraft, no allocator is informed about their unplanned break. This

phenomenon was witnessed in the first observation as described, in the following field note:

“As there was enough time left, we waited in the canteen until the start of the loading process... During this waiting period, no other operational activities were carried out.” (Observation Report 1, November 2023)

The allocators are not aware of the potential help that can be offered to the understaffed teams at that moment, as described in the following quote:

“No, usually that happens in a lot of cases during the day, and that is also a sore point, and we try to get that in. That you only see that the employees have left their flight when they are back. And you just must have seen that, because they can also come in from the back of the canteen, sit down for coffee and then arrive.” (Interview, Manager OCC)

When other teams are helped, their potential delays can be limited. However, it is unclear if a team is needing assistance since no foreman is requesting help. Even if there was clear communication about the need for assistance, allocators do not break up waiting teams to assist in underutilized operations. In the operation of ██████████, employees work together in the same team during their shift. This quote describes how this teaming process changed back in the day:


“We changed in the 2000s to a teaming process... at that time the allocator just planned loosely.” (Interview, Planner ramp department)

Due to this teaming principle, with a few exceptions, no changes in teams are being made throughout the day. Working with a fixed team causes a lack of flexibility, leading to difficulties in capacity distribution during peak moments.

4.5 Summary of the results

Several bottlenecks and different types of waste are addressed by process mapping the different scenarios. Analyzing these scenarios based on the different QM dimensions provided valuable insights. More findings were derived through the analysis of the observations and interviews. When synthesizing these findings, an answer to the following empirical research question can be formulated:

“How does quality management influence the capacity utilization for the aircraft ground handling operations of ██████████ at ██████████?”

By comparing the different QM dimensions with the different findings, efficient processes only occurred in the scenarios where good process management, good workforce management, and high-quality information were noticed. In these scenarios, a foreman had the possibility of taking on a leading role to provide guidance in operational activities. When approaching the results from the opposite side, operational inefficiencies, mistakes, and wasteful handling occurred when leadership and communication were lacking. Available capacity is reduced due to these inefficiencies, mistakes, and wasteful handling, leading to an inefficient utilization of capacity. Improving operational leadership and communication during the day provides a better application of QM. When applying QM through the use of better communication and leadership, a better distribution of available capacity can be realized. Eventually, this will influence the capacity utilization for the aircraft ground handling operations at .

communication before, during, and after a turnaround. The improvement of leadership and communication is accompanied by an improvement in control of processes, cleanliness, and teamwork, leading to a more efficient operation. An improved efficiency of operations can result in a better distribution of available capacity. By doing so, capacity utilization for aircraft ground handling operations can be improved. These insights are derived using QM tools and principles and can therefore affect capacity utilization in a positive manner.

5.2 Theoretical contributions

In the literature review conducted at the beginning of this research, similarities between the findings of this study and the existing literature can be found. The research of Nensi et al. (2019) addresses one of these similarities, claiming that visualizing through process maps contributes to the indication of waste. Process mapping in this research has indicated waste in the ground handling operations. The combination of process mapping, interviews, and observations has highlighted the root causes of the waste and bottlenecks in the operation of ██████████. One of these root causes is a lack of leadership. Zhang et al. (2018) described that QM can only impact processes when there is good leadership. They add to this that high-quality service and operational efficiency cannot be maintained over the long term without strong leadership and customer orientation. The findings of that study are in line with this research, as the lack of leadership is recognized in multiple facets of ██████████'s operation. Another finding in the study of Zhang et al. (2018) is about the positive mediating effect of process management on the relationship between leadership and service firm performance. They conclude that investments in process management will be beneficial in the short run and provide sustainable benefits for service firms in the long run. This finding is in line with the findings for ██████████ since an improvement in process management through leadership will positively affect capacity utilization, aiming to improve firm performance.

Although several similarities are indicated, differences in the findings in comparison to the literature review of this study are also found. One of these differences manifests in one of the root causes: the lack of communication. Even though 'quality information' is one of the QM dimensions as described by Flynn et al. (1995), no studies were described in which communication is linked with an improvement in capacity utilization. However, the findings in this study indicate that several inefficiencies are strengthened by the lack of communication, which has implications for the distribution of capacity. Although no basis for this finding is described during the literature review, this finding is established in the existing literature. This relationship is described in the study of Papalexli et al. (2020), in which miscommunication between staff increases the level of wastage, eventually generating delays during service production, which increases inefficiency and associated costs. The research of Agarwal et al. (2010) contributes to this finding by stating that inefficiencies in resource allocation in ██████████

hospitals can be improved by eliminating waste caused by poor communication. The findings of these studies show signs of similarities, since the lack of communication is one of the root causes to several delays and inefficiencies in the ground handling operations of ██████████ at ██████████.

One of the inconsistencies in the literature described by Moreno et al. (2014) is about the negative climate of support by employees in companies implementing QM when employees experience a high workload. QM is used less in scenarios with higher workload instead of scenarios with a lower workload due to a higher capacity utilization. This study's findings are therefore in line with the findings of Moreno et al. (2014). Another discussion in the literature as mentioned in chapter 2.4 is described by Uluskan (2014) who raised the discussion about the effectiveness of different tools stating that factors such as inadequate training, insufficient resources, and employee mindset could lead to ineffective use of tools. Despite this, process mapping in combination with the different QM dimensions has proven to be an effective tool in this study under such circumstances and is therefore not in line with this prior study.

Future research should investigate QM in a specific context, especially the aviation industry, which is underresearched (Parast et al., 2023; Porouhan & Premchaiswadi, 2022). This research contributed to the existing literature by conducting a case study for a company in the aviation industry, showing the effects of QM. These effects show similar findings, as they were able to identify process inefficiencies and bottlenecks. By conducting this research for a ground handling company at ██████████, the limitations of the study of Rocha et al. (2022) are covered as well, providing insights into QM in a developed country for another airport stakeholder aside from passengers.

5.3 Managerial recommendations

This study showed how efficiency in operations can be realized through the use of QM. At this moment, QM cannot be widely applied in operations due to several bottlenecks caused by a lack of communication and leadership. To overcome these bottlenecks and inefficiencies, multiple recommendations will be provided to establish long-term solutions for the current problems. By introducing mandatory steps of information distribution before, during, and after ground handling operations are carried out, communication between the allocators and the operational teams can be improved. Communication should create transparency; therefore, it is important to increase the number of moments that the allocators receive new information from the foremen. By making it mandatory for a foreman to report leaving the gate, the allocator can gain insight into the new available capacity. This capacity will become available in both manpower and material. This specific recommendation for ██████████, related to the lack of communication, can be generalized for managers working in a service context as well. It is

common for firms to work under capacity constraints that impact service delivery. To reduce the impact of these constraints, managers should focus on the distribution of information throughout the different departments responsible for the performance of the operation. The study by Alcaráz et al. (2019) describes that companies must guarantee that there is always a flow of information by creating programs that allow the spread of information in physical or electronic media so that information is available to improvement group leaders. Therefore, a clear communication protocol should be provided so essential information can be distributed to strengthen process vulnerabilities.

Another recommendation for ██████████ is linked to the other root cause of the operational inefficiencies, the lack of leadership. Although the foreman is in a leading function, no leading role is always conducted. By introducing leadership-focused training, the leadership quality of the foremen can be improved. Such training provides guidance on how processes should be managed. By doing so, standards will be set for the way procedures should be performed and directed. This will be beneficial for the flexibility in the process, leading to higher support for operational activities. This recommendation related to leadership can be generalized for managers working in a service context as well. QM identified how leadership can affect the efficiency of operations. Managers should therefore pay close attention to improving leadership in service operations. Operations require a clear organizational structure with a leading role to guide processes and limit mistakes in operational activities. This allows you to maintain an overview of operations and increase efficiency. The study of Silva et al. (2021) describes that leadership is fundamental when implementing a QMS, requiring leadership training and the promotion of collaborative, participatory, and situational leadership.

5.4 Limitations and future research directions

This research focuses on the effects of QM on capacity utilization for the ground handling operations of ██████████. This study also has its limitations. One of the limitations is the collection of the data. Data is collected through observations. In these observations, the operational activities are observed from the perspective of the foreman and the other employees. However, the OCC, where the allocators are active, is responsible for the distribution of capacity. No observations have been made about the operations of the allocators. This directly provides an opportunity for future research. Findings can be strengthened by investigating the effects of QM in the operations of the allocators.

The QM tool used in this research can be seen as a limitation as well. In the literature review, several QM tools are described, but only process mapping was applied in this study. This QM tool was used because the literary research showed that it could provide the right insights. However, process mapping was not the only tool described in the literature review, and the findings of this study are limited to the insights derived from this tool. This limitation

provides a future research direction by analyzing the capacity utilization of a service firm using other QM tools such as Six Sigma, TQM, ISO 9001, and VSM. The findings derived by other QM tools can be compared to the findings of this research to see how QM can affect capacity utilization for a service firm from another perspective.

Although a case study methodologically fits the nature of this study, another limitation of this research arises in the methodology part, which impacts the generalizability of the results. This study only analyzes the operational processes of [REDACTED] at [REDACTED], which is one of the six ground handling companies active at this airport. There may be factors in this study that are not relevant to these other ground handling companies, and vice versa. This directly leads to a future research direction. It is interesting to study the impact of QM on the capacity utilization of other ground handling companies to compare results and gain a deeper understanding of the relationship between these variables.

References

- Aboelmaged, M. G. (2010). Six Sigma quality: a structured review and implications for future research. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27(3), 268–317. <https://doi.org/10.1108/02656711011023294>
- Agarwal, R., Sands, D. Z., & Schneider, J. D. (2010). Quantifying the economic impact of communication inefficiencies in U.S. hospitals. *Journal of Healthcare Management*, 55(4), 265–282. <https://doi.org/10.1097/00115514-201007000-00007>
- Airbus. (2022, July 8). *Global Market Forecast 2022*. Retrieved April 28, 2023, from <https://www.airbus.com/sites/g/files/jlcbta136/files/2022-07/GMF-Presentation-2022-2041.pdf>
- Alcaráz, J. L. G., Montalvo, F. J. F., Avelar-Sosa, L., De La Parte, M. M. P., Blanco-Fernández, J., & Jiménez-Macías, E. (2019). The importance of access to information and knowledge coordination on quality and economic benefits obtained from Six Sigma. *Wireless Networks*, 26(8), 5713–5726. <https://doi.org/10.1007/s11276-019-02180-7>
- Alsmadi, M., Almani, A., & Jerisat, R. (2012). A comparative analysis of Lean practices and performance in the UK manufacturing and service sector firms. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(3–4), 381–396. <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.669993>
- Anderson, J., Rungtusanatham, M., & Schroeder, R. G. (1994). A THEORY OF QUALITY MANAGEMENT UNDERLYING THE DEMING MANAGEMENT METHOD. *Academy of Management Review*, 19(3), 472–509. <https://doi.org/10.5465/amr.1994.9412271808>
- Andrade, C. (2020). The inconvenient truth about convenience and purposive samples. *Indian Journal of Psychological Medicine*, 43(1), 86–88. <https://doi.org/10.1177/0253717620977000>
- Antony, J. (2006). Six sigma for service processes. *Business Process Management Journal*, 12(2), 234–248. <https://doi.org/10.1108/14637150610657558>
- Araújo, L., & Spring, M. (2006). Services, products, and the institutional structure of production. *Industrial Marketing Management*, 35(7), 797–805. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.05.013>
- Åslund, A., & Bäckström, I. (2013). Creation of value to society – a process map of the societal entrepreneurship area. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(3–4), 385–399. <https://doi.org/10.1080/14783363.2013.835897>
- Baker, L. M. (2006). Observation: a complex research method. *Library Trends*, 55(1), 171–189. <https://doi.org/10.1353/lib.2006.0045>

- Bashan, A., & Kordova, S. (2021). Challenges in regulating the local and global needs of quality management systems. *International Journal of Quality & Reliability Management, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/ijqrm-04-2021-0106>
- Braglia, M., Carmignani, G., & Zammori, F. (2006). A new value stream mapping approach for complex production systems. *International Journal of Production Research*, 44(18–19), 3929–3952. <https://doi.org/10.1080/00207540600690545>
- Brown, A. R., Amundson, J., & Badurdeen, F. (2014). Sustainable value stream mapping (Sus-VSM) in different manufacturing system configurations: application case studies. *Journal of Cleaner Production*, 85, 164–179. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.05.101>
- Buer, S., Semini, M., Strandhagen, J. O., & Sgarbossa, F. (2020). The complementary effect of lean manufacturing and digitalisation on operational performance. *International Journal of Production Research*, 59(7), 1976–1992. <https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1790684>
- Buys, T. S., Casteleijn, D., Heyns, T., & Untiedt, H. (2022). A Reflexive Lens on Preparing and Conducting Semi-structured Interviews with Academic Colleagues. *Qualitative Health Research*, 32(13), 2030–2039. <https://doi.org/10.1177/10497323221130832>
- Campbell, S., Greenwood, M., Prior, S., Shearer, T., Walkem, K., Young, S., Bywaters, D., & Walker, K. (2020). Purposive sampling: complex or simple? Research case examples. *Journal of Research in Nursing*, 25(8), 652–661. <https://doi.org/10.1177/1744987120927206>
- Chiarini, A., Castellani, P., Rossato, C., & Cobelli, N. (2020). Quality management internal auditing in small and medium-sized companies: an exploratory study on factors for significantly improving quality performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(15–16), 1829–1849. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1776101>
- Cohen, A., Alhuraish, I., Robledo, C., & Kobi, A. (2020). A statistical analysis of critical quality tools and companies' performance. *Journal of Cleaner Production*, 255, 120221. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120221>
- Creswell, J. W. (2008). *Research design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications, Incorporated.
- Ebrahimi, M., & Mehran, S. (2013). Quality management and performance: An annotated review. *International Journal of Production Research*, 51(18), 5625–5643. <https://doi.org/10.1080/00207543.2013.793426>
- Edmondson, A. C., & McManus, S. E. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review*, 32(4), 1246–1264. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.26586086>

- Eriksson, H., Gremyr, I., Bergquist, B., Garvare, R., Fundin, A., Wiklund, H., Wester, M., & Sörqvist, L. (2016). Exploring quality challenges and the validity of excellence models. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(10), 1201–1221. <https://doi.org/10.1108/ijopm-12-2014-0610>
- Flynn, B. B., Schroeder, R. G., & Sakakibara, S. (1994). A framework for quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations Management*, 11(4), 339–366. [https://doi.org/10.1016/s0272-6963\(97\)90004-8](https://doi.org/10.1016/s0272-6963(97)90004-8)
- Flynn, B. B., Schroeder, R. G., & Sakakibara, S. (1995). The impact of quality management practices on performance and competitive advantage. *Decision Sciences*, 26(5), 659–691. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1995.tb01445.x>
- Formby, S. K., Malhotra, M., & Ahire, S. L. (2018). The complex influences of quality management leadership and workforce involvement on manufacturing firm success. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(3), 502–518. <https://doi.org/10.1108/ijppm-06-2016-0108>
- Gibbert, M., & Ruigrok, W. (2010). The “What” and “How” of case study Rigor: Three strategies based on published work. *Organizational Research Methods*, 13(4), 710–737. <https://doi.org/10.1177/1094428109351319>
- Gremyr, I., Bäckstrand, J., Fredriksson, A., Gatenholm, G., & Halldórsson, Á. (2022). Blueprinting construction logistics services for quality improvement. *Construction Management and Economics*, 41(1), 60–78. <https://doi.org/10.1080/01446193.2022.2130384>
- Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing: A customer relationship management approach*. <https://ci.nii.ac.jp/ncid/BA50690028>
- Hu, R., Feng, H., Witlox, F., Zhang, J., & Connor, K. (2022). Airport capacity constraints and air traffic demand in China. *Journal of Air Transport Management*, 103, 102251. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2022.102251>
- Hussain, D., & Figueiredo, M. (2023). Improving the time-based performance of the preparatory stage in textile manufacturing process with value stream mapping. *Business Process Management Journal*, 29(3), 801–837. <https://doi.org/10.1108/bpmj-08-2022-0366>
- Jacquillat, A., & Odoni, A. R. (2017). A roadmap toward airport demand and capacity management. *Transportation Research Part A-policy and Practice*, 114, 168–185. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2017.09.027>
- Jakubovskis, A. (2017). Flexible production resources and capacity utilization rates: A robust optimization perspective. *International Journal of Production Economics*, 189, 77–85. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.03.011>

- Kaye, M., & Anderson, R. (1999). Continuous improvement: the ten essential criteria. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16(5), 485–509. <https://doi.org/10.1108/02656719910249801>
- Klassen, R. D., & Menor, L. J. (2006). The process management triangle: An empirical investigation of process trade-offs. *Journal of Operations Management*, 25(5), 1015–1034. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.10.004>
- Kumar, V., Mittal, A., Verma, P., & Antony, J. (2023). Mapping the TQM implementation approaches and their impact on realizing leadership in Indian tyre manufacturing industry. *The Tqm Journal*. <https://doi.org/10.1108/tqm-08-2022-0258>
- Levine, D. I., & Toffel, M. W. (2010). Quality management and job quality: How the ISO 9001 standard for quality management Systems affects employees and employers. *Management Science*, 56(6), 978–996. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1100.1159>
- Li, L. (2016). Using Generic Inductive approach in Qualitative Educational research: a case study analysis. *Journal of Education and Learning*, 5(2), 129. <https://doi.org/10.5539/jel.v5n2p129>
- Lins, M. G., Zotes, L. P., & Caiado, R. G. G. (2019). Critical factors for lean and innovation in services: from a systematic review to an empirical investigation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(5–6), 606–631. <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1624518>
- Linton, J. D. (2003). Facing the challenges of service automation: an enabler for e-commerce and productivity gain in traditional services. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 50(4), 478–484. <https://doi.org/10.1109/tem.2003.820132>
- Lu, P., Cheng, X., Wei, Z., Song, Y., & Wu, J. (2019). Quality management practices and inter-organizational project performance: Moderating effect of governance mechanisms. *International Journal of Project Management*, 37(6), 855–869. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.05.005>
- Luck, L., Jackson, D., & Usher, K. (2006). Case study: a bridge across the paradigms. *Nursing Inquiry*, 13(2), 103–109. <https://doi.org/10.1111/j.1440-1800.2006.00309.x>
- Maitlo, A., Ameen, N., Peikari, H. R., & Shah, M. (2019). Preventing identity theft. *Information Technology & People*, 32(5), 1184–1214. <https://doi.org/10.1108/itp-05-2018-0255>
- Merodio, J. a. M., De Pablos Heredero, C., Jimenez-Rodriguez, L., Sanz, L. F., Ramirez, R. R., & Andres-Jimenez, J. (2020). A framework to support the process of measurement of customer's satisfaction according to ISO 9001. *IEEE Access*. <https://doi.org/10.1109/access.2020.2998434>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An Expanded Sourcebook*. SAGE Publications, Incorporated.

- Moghadam, M. R. S., Safari, H., & Yousefi, N. (2019). Clustering quality management models and methods: systematic literature review and text-mining analysis approach. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(3–4), 241–264.
<https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1540927>
- Moreno, A. R., Haro-Domínguez, C., Tamayo-Torres, I., & Ortega-Egea, T. (2014). Quality management and administrative innovation as firms' capacity to adapt to their environment. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(1–2), 48–63.
<https://doi.org/10.1080/14783363.2014.941718>
- Narayanan, A., Mackelprang, A. W., & Malhotra, M. (2021). System performance Implications of capacity and flexibility constraints on bullwhip effect in supply chains. *Decision Sciences*, 53(5), 783–801. <https://doi.org/10.1111/deci.12525>
- Nensi, A., Simpson, A., Kives, S., Lei, R., D'Souza, J. C., & Robertson, D. (2019). Utilizing lean methodology to optimize operating room efficiency: a multidisciplinary process mapping exercise. *American Journal of Medical Quality*, 35(1), 91.
<https://doi.org/10.1177/1062860619889884>
- Papalexii, M., Bamford, D., & Breen, L. (2020). Key sources of operational inefficiency in the pharmaceutical supply chain. *Supply Chain Management*, 25(6), 617–635.
<https://doi.org/10.1108/scm-02-2019-0076>
- Parast, M. M., Safari, A., & Golgeci, I. (2023). A Comparative Assessment of quality management Practices in manufacturing Firms and service Firms: A Repeated Cross-Sectional Analysis. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 1–16.
<https://doi.org/10.1109/tem.2022.3221851>
- Phan, A. C., Nguyen, H. A., Trieu, P. D., Nguyen, H. T., & Matsui, Y. (2019). Impact of supply chain quality management practices on operational performance: empirical evidence from manufacturing companies in Vietnam. *Supply Chain Management*, 24(6), 855–871. <https://doi.org/10.1108/scm-12-2018-0445>
- Porouhan, P., & Premchaiswadi, W. (2022). Improving Efficiency of International Flight Operations with Process Mining. *International Conference on ICT and Knowledge Engineering (ICT&KE)*. <https://doi.org/10.1109/ictke55848.2022.9983203>
- Psomas, E. (2013). The effectiveness of the ISO 9001 quality management system in service companies. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(7–8), 769–781.
<https://doi.org/10.1080/14783363.2013.791099>
- Rahman, S. (2008). Quality management in logistics services: A comparison of practices between manufacturing companies and logistics firms in Australia. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(5), 535–550.
<https://doi.org/10.1080/14783360802018202>

- Rew, D., Jung, J. Y., & Lovett, S. (2020). Examining the relationships between innovation, quality, productivity, and customer satisfaction in pure service companies. *The Tqm Journal*, 33(1), 57–70. <https://doi.org/10.1108/tqm-10-2019-0235>
- Rocha, P., Costa, H. G., & Da Silva, G. B. (2022). Gaps, Trends and Challenges in Assessing Quality of Service at Airport Terminals: A Systematic Review and bibliometric analysis. *Sustainability*, 14(7), 3796. <https://doi.org/10.3390/su14073796>
- Rodríguez-Sanz, Á., & Andrada, L. R. (2023). Cost–Benefit Analysis of Investments in Air Traffic Management Infrastructures: A Behavioral Economics Approach. *Aerospace*, 10(4), 383. <https://doi.org/10.3390/aerospace10040383>
- Ruben, R. B., Vinodh, S., & Asokan, P. (2017). Lean Six Sigma with environmental focus: review and framework. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 94(9–12), 4023–4037. <https://doi.org/10.1007/s00170-017-1148-6>
- Santhiapillai, F. P., & Ratnayake, R. C. (2023). Exploring knowledge work waste in public emergency services using the AHP algorithm. *International Journal of Lean Six Sigma*. <https://doi.org/10.1108/ijlss-08-2022-0172>
- Schmidt, M. (2017). A review of aircraft turnaround operations and simulations. *Progress in Aerospace Sciences*, 92, 25–38. <https://doi.org/10.1016/j.paerosci.2017.05.002>
- Schroeder, R. G., Linderman, K., Liedtke, C., & Choo, A. S. (2007). Six Sigma: Definition and underlying theory*. *Journal of Operations Management*, 26(4), 536–554. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.06.007>
- Schwarz, P., Pannes, K. D., Nathan, M., Reimer, H. J., Kleespies, A., Kuhn, N., Rupp, A., & Zügel, N. P. (2011). Lean processes for optimizing OR capacity utilization: prospective analysis before and after implementation of value stream mapping (VSM). *Langenbeck's Archives of Surgery*, 396(7), 1047–1053. <https://doi.org/10.1007/s00423-011-0833-4>
- Sfakianaki, E., & Kakouris, A. P. (2018). Obstacles to ISO 9001 certification in SMEs. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(13–14), 1544–1564. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1490640>
- Sharma, B. (2006). Quality Management Dimensions, Contextual Factors and Performance: An Empirical investigation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(9), 1231–1244. <https://doi.org/10.1080/14783360600750519>
- Shou, Y., Li, L., Kang, M., & Park, Y. (2018). Enhancing quality management through intra- and inter-plant integration in manufacturing networks. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(5–6), 623–635. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1440968>
- Shuaib, K. M., & He, Z. (2022). Mediating effect of organisational learning and moderating role of organisational culture on the relationship between total quality management

- and innovation among manufacturing companies in Nigeria. *Total Quality Management & Business Excellence*, 34(7–8), 894–929.
<https://doi.org/10.1080/14783363.2022.2138313>
- Silva, C. S., Magano, J., Matos, A., & Nogueira, T. (2021). Sustainable quality management systems in the current paradigm: the role of leadership. *Sustainability*, 13(4), 2056.
<https://doi.org/10.3390/su13042056>
- Singh, M., & Rathi, R. (2023). Implementation of environmental lean six sigma framework in an Indian medical equipment manufacturing unit: a case study. *The Tqm Journal*. <https://doi.org/10.1108/tqm-05-2022-0159>
- Sousa, R., & Voss, C. (2002). Quality management re-visited: a reflective review and agenda for future research. *Journal of Operations Management*, 20(1), 91–109.
[https://doi.org/10.1016/s0272-6963\(01\)00088-2](https://doi.org/10.1016/s0272-6963(01)00088-2)
- Spearman, M. L. (2014). Of Physics and Factory Physics. *Production and Operations Management*, 23(11), 1875–1885. <https://doi.org/10.1111/poms.12188>
- Sreedharan, V. R., Ramesh, R., & Srinivas, S. S. (2015). A review of the quality evolution in various organisations. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(3–4), 351–365. <https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1082421>
- Srinivasaiah, R., Renuka, S., & Nanjundeswaraswamy, T. S. (2021). Quality management practices and quality of work life – a conceptual model development. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 40(2), 391–418.
<https://doi.org/10.1108/ijqrm-06-2021-0189>
- Su, H. C., Dhanorkar, S., & Linderman, K. (2015). A competitive advantage from the implementation timing of ISO management standards. *Journal of Operations Management*, 37(1), 31–44. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2015.03.004>
- Sun, Y., & Wong, K. (2010). AN IMPORTANT FACTOR IN JOB ESTIMATION: a NONLINEAR JOBS-TO-SALES RATIO WITH RESPECT TO CAPACITY UTILIZATION. *Economic Systems Research*, 22(4), 427–446. <https://doi.org/10.1080/09535314.2010.526595>
- Sustainability Report 2020 (By ██████████). (n.d.). [Slide show]. ██████████.
<https://www.████████.com/en/sustainability>
- ████████ (2023, November 27). Workforce management [Slide show; PowerPoint presentation].
- ████████ (2023). *Our Services*. Retrieved April 28, 2023, from
<https://www.████████.com/en/our-services>
- Tan, T., & Alp, O. (2008). Tactical capacity management under capacity flexibility. *lie Transactions*, 40(3), 221–237. <https://doi.org/10.1080/07408170701488052>
- Tortorella, G. L., Giglio, R., Fogliatto, F. S., & Sawhney, R. (2019). Mediating role of learning organization on the relationship between total quality management and operational

- performance in Brazilian manufacturers. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 31(3), 524–541. <https://doi.org/10.1108/jmtm-05-2019-0200>
- UK Civil Aviation Authority. (2022, January 27). *Council Regulation (EEC) No 95/93 of 18 January 1993 as retained (and amended in UK domestic law) under the European Union (Withdrawal) Act 2018*. Retrieved April 23, 2023, from <https://www.caa.co.uk/>
- Uluskan, M. (2016). A comprehensive insight into the Six Sigma DMAIC toolbox. *International Journal of Lean Six Sigma*, 7(4), 406–429. <https://doi.org/10.1108/ijlss-10-2015-0040>
- Varpio, L., Paradis, E., Uijtdehaage, S., & Young, M. (2020). The Distinctions Between Theory, Theoretical Framework, and Conceptual Framework. *Academic Medicine*, 95(7), 989–994. <https://doi.org/10.1097/acm.0000000000003075>
- Wang, F., & Chen, K. (2013). Evaluating management consultants for six SIGMA projects. *Arabian Journal for Science and Engineering*, 39(3), 2371–2379. <https://doi.org/10.1007/s13369-013-0785-9>
- Wu, C. Y., & Caves, R. E. (2004). Modelling and simulation of aircraft turnaround operations at airports. *Transportation Planning and Technology*, 27(1), 25–46. <https://doi.org/10.1080/0308106042000184445>
- Yao, X., Almatooq, N., Askin, R. G., & Gruber, G. (2022). Capacity planning and production scheduling integration: improving operational efficiency via detailed modelling. *International Journal of Production Research*, 60(24), 7239–7261. <https://doi.org/10.1080/00207543.2022.2028031>
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and Methods*. SAGE.
- Yin, R. K. (2013). Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation*, 19(3), 321–332. <https://doi.org/10.1177/1356389013497081>
- Yin, R. K. (2014). *Case study research*. SAGE.
- Zhang, C., Moreira, M. R. A., & Sousa, P. S. A. (2020). A bibliometric view on the use of total quality management in services. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(13–14), 1466–1493. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1732811>
- Zhang, H., Kang, F., & Hu, S. (2018). Senior leadership, customer orientation, and service firm performance: the mediator role of process management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(13–14), 1605–1620. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1492873>

Appendix A: Observation reports

Observation Report 1

Observation report 14-11-2023:

Around 07:00, I passed by the security at [REDACTED]. Immediately, I noticed that there was a lot of activity around the gates. Upon arrival at the [REDACTED] office at the [REDACTED], a lot was happening. Last-minute service switches occurred in the OCC (operations control center) because it was unclear where people were located. Employees were designated on the spot per flight, probably different from the original planning. The team I observed consisted of three employees, including one so-called foreman. This day, there supposed to be two foremen but the other foreman was marked as present but was ill that day thus not present. The processes were carried out that day with one foreman less.

Some general perceptions about the atmosphere in the canteen: there was a high degree of cultural diversity, but everybody was relaxed. Eventually, we waited for a long time before heading to the first flight at gate G6. This was about a 4-minute drive from the office on the [REDACTED] to the gate.

Arriving at the gate where eventually a [REDACTED] would arrive with a Boeing 777, there was initially an Airbus A350 from [REDACTED]. This aircraft was moved from [REDACTED] to the J-pier using the pushback truck. At the J-pier, the aircraft was connected to the GPU. The J-pier is used as a buffer to temporarily park aircraft. Meanwhile, the process was prepared for the incoming flight. Whether items to support the process were missing was only determined upon arrival at the gate. No initial information about the availability of the equipment was known.

When the aircraft arrived, we waited until the aircraft collision lights (ACL) turned off. Then the chocks and cones were placed according to the specific standards of UA, connected the GPU, and attached the passenger boarding bridge (PBB) to the airplane. Next, the catering, water service, baggage trucks, lavatory services, and cleaning services arrived. The catering, water services, toilet services, and cleaning services were performed simultaneously by other companies and/or departments of [REDACTED]. The water service was performed by an employee of [REDACTED] but wasn't part of the team performing the rest of the ground handling services.

Due to a shortage of employees, only three [REDACTED] employees worked on this aircraft. Baggage was placed on the belt by the turnaround coordinator, who had to assist due to this personnel shortage. The baggage was removed from the aircraft by the three individuals, while the remaining cargo remained stationary.

Eventually, there was a moment of stagnation in the operation after the last piece of baggage. Unclear is why this stagnation occurred. However, the aircraft of [REDACTED] arrived earlier than planned, providing extra time for unloading.

During the unloading of the aircraft, all processes related to catering, water, toilet, and cleaning were completed much earlier than unloading the cargo. This had no impact on the overall turnaround time.

Once the unloading was done, we drove back to the [REDACTED] office on the [REDACTED]. Here, the cargo documentation with the information about the load for the outgoing flight was retrieved from the load coordinator. This document describes in what order the cargo should be loaded to ensure proper weight distribution in the aircraft. As there was enough time left, we waited in the canteen until the start of the loading process of the Boeing 777 from [REDACTED]. During this waiting period, no other operational activities were carried out. Another reason for this long waiting time was the absence of cargo at the gate. During the waiting period, at least 23 people were present in the canteen for a minimum of 30 minutes. Of these 23 people, six employees were foremen, recognizable by their orange uniforms.

At a certain point it was time to return to the gate. When we arrived at the gate, the loading process could begin. The large cargo loaded via the ULD (Unit Load Device) loader had a code on the plates. Via this code it could be determined which part of the cargo should be loaded first to ensure a proper weight distribution in the aircraft.

During the process, the turnaround coordinator walks around, but he is not authorized to perform tasks on vehicles in the process. In the meantime, all tasks related to catering, toilet, water, and cleaning have already been completed.

For each flight, most of the baggage goes into a ULD, but a small part of the suitcases is loaded in the luggage hold. While the large cargo is placed in the hold, the baggage belt for the suitcases remains stationary. It is only used after the large cargo is loaded. These processes are not carried out simultaneously due to the shortage of personnel. Once all passengers are on board, and the baggage is loaded, the baggage hold can be closed. They must wait until the boarding is completed since the baggage of a passenger who is not on board cannot be on the flight.

Finally, when all the luggage holds are closed, the GPU is disconnected, PBB is retracted, cones are removed, chocks are taken away, a walkaround is performed to check the aircraft for potential damage, and the process is finished with the pushback.

When the aircraft left the gate, we waited for the new aircraft to arrive. This was a Boeing 787 from [REDACTED], a widebody aircraft as well. The same processes are carried out for this aircraft as described for the previous one. This process started at 10:42 am. Meanwhile, catering, water, toilet service, and cleaning are performed again. These are once again completed earlier and do not hinder the other processes of [REDACTED]. The only contribution [REDACTED] makes to these processes is placing the stairs at the back of the aircraft so that the cleaning team can enter the aircraft.

The unloading of this aircraft was completed at 11:05. The total unloading of this aircraft took 23 minutes. This aircraft was not fully loaded with cargo and therefore required less time to unload.

This aircraft had a later departure time and arrived earlier than planned. This meant that the baggage for the outgoing flight was not yet at the location. For this reason, we drove back to the office on the [REDACTED]. The team was told by the foreman that they would return to the aircraft around 12:00 to load it.

After a break of over 50 minutes, we returned to the [REDACTED] Boeing 787 to load it. Loading started at 12:11. However, there were some issues in this loading process. The wrong baggage containers were taken, so they had to be swapped on the cargo high loader. This caused a delay in the process. Unfortunately, time was lost due to this. The foreman is responsible for loading the aircraft and coordinates which cargo should be loaded first. This went wrong again later in the process, so the baggage had to be swapped again. The supervisor personally took a ULD to make the swap. The loading of this aircraft is also completed when the baggage hold is closed. The aircraft was ready for pushback at 12:54. This aircraft left on time, partly because there was extra time as the aircraft had arrived well ahead of schedule. After this, we drove back to the office on the [REDACTED]. We arrived around 13:01. Here, we waited again in the canteen until the next flight could be handled.

40 minutes later, we left again this time to gate F8 where a Boeing 777 from [REDACTED] was approaching. It arrived at 13:46 and was handled by a team of five employees. This was because [REDACTED] is stricter with their rules. This was evident from a coordinator from [REDACTED] who checked this. The unloading of this aircraft was completed at 14:29. In the meantime, one staff member left the operation. This was because he heard that another employee received a higher hourly wage. He was irritated by this and left the process to complain about it. The operation came to a halt, and four people were waiting. This was not caused by the employee leaving.

This was the end of my observation. On this day, I spent 8 hours with the team of foreman named [REDACTED]. He has been active in the turnaround process since 2011, initially as a temporary employee for [REDACTED] for the first 2.5 years, and then permanently employed by [REDACTED].

General observations from this observation:

- The whole day is worked in a fixed group.
- This group waits together, works together.
- During the day, around two hours of waiting was counted of which half an hour planned break.
- No assistance was provided to other teams and no help was received from the other teams.

QM dimension:	Findings observation:
Process management	Fixed groups
Workforce management	1.5 hours of waiting time, beside mandatory break
Workforce management	No other teams were assisted
Workforce management	No help was received during operation in under utilization

Observation Report 2

Observation report 13-11-2023:

Once again, I observed [REDACTED]'s operation at [REDACTED]. Since the actions and procedures are the same for all turnarounds, this time the focus was on how the quality of the turnaround was guaranteed. This time, the first thing observed was the loading of [REDACTED] Boeing 787-9 Dreamliner at [REDACTED]. Five employees were present in this operation, including a foreman. Given the fact that the [REDACTED] arrived an hour earlier than scheduled for the aircraft, there was a large gap between the loading and unloading of the aircraft. When we arrived at the [REDACTED] at 10:45 a.m., there was no team present yet, but the outgoing cargo was already in the right place. At one point, a van arrives with a foreman and another employee driving by. This foreman was looking for material and wondered where the foreman of the [REDACTED] turnaround was to ask if the stairs that were placed on the [REDACTED] aircraft were still in use since he was needing one for his turnaround. In the end it turned out that this stair was no longer needed, but this was never heard by the foreman who was curious about it.

The rest of [REDACTED] operation proceeded according to the procedure eventually reaching the departure time. This was also because the actions were carried out at the same time. Both the cargo high loader and the loading belt were used leading to simultaneous movements. However, at the same time, a [REDACTED] Airbus A330-300 was handled at [REDACTED]. This is the gate next to the [REDACTED] at gate G8. Before this turnaround began, no briefing was held in advance for this flight. Before the plane arrived at the gate, there were still a lot of baggage trollies left on the side. These other baggage trollies were in the way, making it difficult for GSE to pass each other. The same number of people were present in this operation, but there was less time to complete the turnaround. There was less time because the [REDACTED] plane arrived later, so loading had to be done immediately after finishing unloading. The fact that other material got in the way during handling meant that activities were more likely to get in each other's way. Because there was more time available on the [REDACTED] plane, the team responsible for this was also ready earlier. What was striking about this was that assistance from the [REDACTED] team was not forthcoming. This team waited on the side of gate G6. No initiative was shown to help the [REDACTED] team, which was in a considerable time crunch. In the end, the [REDACTED] had a departure time at 12:23 as opposed to the scheduled 12:00. For this turnaround, no support was requested by the foreman in question.

After both operations had been completed, the teams returned to the office on Pier C. After a long time, the team in charge of the [REDACTED] earlier that morning arrived at gate F3 to handle a [REDACTED] Boeing 777-300er. Six people were present during this handling, which caused overcapacity. However, this occupancy was a requirement from [REDACTED] because it was agreed in the SLA. Due to the overcapacity, two men were putting the hold luggage on the baggage carts, which can normally be done with one person. Because there was plenty of staff in the operation, two transporters could be used during loading and unloading. As a result, loading and unloading was handled faster.

Appendix B: Interview reports and coding scheme

Interview report Respondent 1

Interviewer: Boas Vet (I)

Geïnterviewde: ██████████, Duty Manager Operations Control Center (R1)

Locatie: ██████████ – Microsoft Teams Meeting

Datum en tijd: 15-11-2023, 14:00 uur

I: Nogmaals, mijn naam is Boas. Ik doe hier onderzoek voor ██████████ en ik kijk daarbij naar de effecten van kwaliteitsmanagement op de capaciteitsbenutting van ██████████ en dan voornamelijk op de rampafdeling. En dit interview zal ongeveer 40-50 minuten duren en het zal worden opgenomen. De vragen die ik stel als er onduidelijkheden over zijn, vraag vooral door over wat ik er precies mee bedoel. En dan ben ik allereerst dus benieuwd naar welke werkzaamheden je nu uitvoert binnen ██████████ en wat daarin eigenlijk je verantwoordelijkheden zijn.

R1: Ik ben ██████████, ██████████. Ik ben Duty Manager operationscontrolcentrum sinds 1 november officieel. Daarvoor ben ik drie maanden junior duty manager geweest, daarvoor ben ik allocator flightwatcher geweest op afdeling Ramp ook uiteraard en daarvoor operator en platformmedewerker in het algemeen geweest. Communicatie gestudeerd slash studeer. Ik ben nu ook bezig met mijn eindverslag voor het afstuderen en dat is mijn onderzoek is daarin gefocust op hoe je je personeel beter kan boeien, binden en daardoor ook behouden. En hoe communicatie daarin kan bijdragen. Dus ik ben met intern onderzoek bezig. Ook hoe nou eigenlijk communicatiestrom is ingericht op dit moment. En hoe we die kunnen optimaliseren waardoor iedereen beter, helder, duidelijk weet waar hij aan toe is, maar ook zodat hij makkelijker ook gemotiveerd kan worden en rakend ook.

I: Oké, interessant, dubbele rol dus, zo te horen.

R1: Ja, een beetje wel ja. Ik doe het fulltime, dit is mijn werk en daarnaast heb ik dan het onderzoek dat ik uitvoer.

I: Ja, en wat zijn dan in je dagelijkse werkzaamheden een beetje de activiteiten waar je echt druk mee bezig bent nu?

R1: Ja, ik ehm... Als Duty Manager operations control centrum ben je eindverantwoordelijk voor de dagelijkse operatie van zowel bagage, platform als passage. Dus alle onregelmatigheden die daardoor voortkomen, daar moeten wij op acteren. Wij hebben dan voornamelijk het principe follow the suitcase, in plaats van follow the money. Dus zodra er een passagier binnenkomt in de aankomsthal of in de vertrekhal, daar begint het hele proces van de binnenkomende passagier, naar waar ze zijn bagagestuk afdraait, van waar de passagier zelf heen gaat, het stukje bij de gate en vervolgens het boarden wat door passage wordt gedaan. En anderzijds de platform, dus de, nou ja, eigenlijk zijn 80, nou ja, 95% van de gevallen, zijn het allemaal turns die bij ons binnenkomen. En daarvan, die turns, die coördineren wij als het ware. Wij sturen de mensen aan die het coördineren. En als er bepaalde keuzes gemaakt moeten worden op zo'n dag, omdat de operatie anders loopt en dat het statisch gepland is, dan zijn wij eindverantwoordelijker voor die keuzes. Dan moeten wij het verantwoorden weer, aan onze station manager die het vervolgens weer in Europa moet verantwoorden.

I: Ja, en de mensen die het coördineren, die zijn? Dat zijn de...

R1: Op platform is het de allocator, wordt het dan genoemd. Ja. En de flight watch. Dus die zijn met z'n tweeën en die coördineren het platform. Oke. Dus je hebt de allocator die echt 100% gefocust is met zorgen dat alle pushbacks ingepland zijn en dat alle teams op het platform weten wat ze moeten doen, wanneer ze pauze hebben. En die zorgt er een beetje voor, die moet een beetje als het ware ook als lijn fungeren ook tussen de teams op de olie van de machine als het ware, zodat, want zij hebben het compleet overzicht. Zodat de allocator ook kan zeggen van, joh, de spullen die jij nu gebruikt, die moeten daarheen gaan. Dit moet daarheen. We hebben jou als assistent genodigd

daarop, dat loopt spaak, jij moet dit overnemen van diegene. Dus alles afwijken wat niet statisch te plannen is, daar zijn zij heel belangrijk in, heel essentieel in.

I: Ja, en dan mijn volgende vraag. Ben je bekend met de term kwaliteitsmanagement?

R1: Nou, het klinkt als een fantastisch containerbegrip.

I: Ja.

R1: Maar het gaat ongetwijfeld over het managen van kwaliteit en het behouden van een bepaalde kwaliteitsstandaard lijkt me.

I: Ja het gaat inderdaad over, tenminste in mijn onderzoek gaat het over het verbeteren van je processen en dat in stand houden door verschillende principes zoals Six Sigma, een Value Stream Map, Process Map of ISO 9001, dat zijn slechts voorbeelden daarvan. Dus dat is hoe mijn onderzoek tot stand komt. En dan eigenlijk mijn volgende vraag, is dit onderdeel van jullie werkzaamheden, of komt dit voor in jullie werkzaamheden?

R1: Nee, de termen die jij noemt, daar focussen wij ons niet dagelijks op. De duty managers airside zijn verantwoordelijk voor airside, wat het al zegt. Dus voor alle platformbewegingen. En zij stellen ook, we hebben zeg maar SOP's, standard operating procedures, maar we hebben ook local operating procedures en SOP's zijn [REDACTED] breed en de LOP's zijn dan voor [REDACTED] [REDACTED] zijn die dan specifiek. Die worden ook opgesteld door de Duty Manager Airside in samenwerking met etc. of als wij dingen aankaarten. Dus daar werken wij heel wel heel erg veel mee. Dus met die operating procedures. Maar dat is eigenlijk de enige procesmatige richtlijnen waar wij ons aan houden of in ieder geval waarbij we ons focussen op gedurende een afhandeling of het aansturen van een afhandeling.

I: Ja, daar kom je eigenlijk al gelijk uit bij mijn volgende vraag, want waar wordt dan precies op gelet bij die werkzaamheden, alsin wat zijn dan die standard operating procedures? Een aantal voorbeelden misschien.

R1: Ja, nou kijk je hebt dan, om een mooi voorbeeld te noemen, van het verschil tussen een SOP en een LOP. Een SOP is dus gewoon een standaard procedure in een bepaalde afhandeling. Nou je hebt bijvoorbeeld voor een widebody vliegtuig zoals je hebt gezien, heb je natuurlijk een main deck loader nodig. Ik moet officieel zeggen een lower deck loader, want een main deck loader is alleen met vrachttoestellen, dus een lower deck loader, oftewel loader. Die wordt ervoor gebruikt en daar worden, wij gebruiken hier dan een transporter om van de dollies het naar de loader te brengen. Maar eigenlijk in 95% of misschien wel 99% van de vliegvelden ter wereld wordt die transporter niet gebruikt. Dan rijden mensen de dollies of de vracht, rijdt men gewoon langs de loader, duwt het op de loader en dan vervolgens gaat het eraf. Dat heeft [REDACTED] een lange tijd geleden bepaald dat dat hier niet kan en dat we het hier niet gaan doen wegens veiligheid, etc. Dus daarvoor hebben wij hier transporters. Dus SOP heeft dan wat anders weer aanrijden bij de loader en LOP is hier dan het gebruik van een transporter. Want een LOP roelt Die rolt altijd via SOP. Andere voorbeelden van... Dat zijn dan wel weer SOP's. Zijn bijvoorbeeld dat je marshalt. Dus bijvoorbeeld komt er een bandje of iets van het GSE richting het vliegtuig. Dan moet je dus marshallen. Omdat jij dan als extra persoon erbij staat om bepaalde afstanden te kunnen... Beter in te kunnen zien dan dat diegene dat zelf kan. Zo heb je nog andere, bijvoorbeeld de no-touch, dus het mag nooit het vliegtuig raken. Je hebt bepaalde pionnenprocedures afhankelijk per GOMP van de airline. Hoeveel pionnen dat ze willen, 737 MAX van [REDACTED] die wil drie om de wingtip heen, dus een driehoekje gevestigd om de wingtip heen. Zo heeft [REDACTED] een straal van vier pionnen voor de vleugel langs. Zo heeft [REDACTED] eentje bij de motor, de ander daarnaast. En eentje nog halverwege het vleugel en eentje aan het einde. Zo verschilt dat weer per airline ook. En dat is dan alweer airlines wat meer specifiek. En dat bummelt dan weer onder die LOP. En dan heb je die SOP zeg maar die daar weer wat boven bummelt. En dat zijn dingen, om het te noemen, [REDACTED] heeft weer een andere regeling ter behoefte van de blokken plaatsen bij het neuswiel. Soms moeten ze wat verder af, soms moeten ze gewoon tegen het neuswiel aan. Dat verschilt ook nog per airline. En dat zijn dingen die wij wel regelmatig te horen krijgen, wat dan niet goed is gegaan. Dus de hele standaard, basic dingen die niet goed gaan.

I: Zijn er dan ook qua, als je kijkt naar hoe het proces verlopen is, los van de kwaliteit misschien, zijn er dingen in het proces die niet goed gaan die dan ook constant in de gaten gehouden worden? Misschien een soort performance indicators wat dat betreft?

R1: Ja, wat airlines heel veel doen is dat zij dus alles bijhouden. Wij hebben ook TSC rapporten, wanneer gaan de cargo deuren open, wanneer gaan ze dicht. En daar kan je heel veel gemiddeld dus kan je daaruit gaan draaien, uithalen. Eigenlijk is het een beetje de structuur is als volgt. Het platform team wat de grondafhandeling daar staat een bepaalde minimum turn time voor. Rotation time staat daarvoor. En zodra die overschreiden wordt, dat kan om meerdere redenen kan dat gebeuren, maar zodra die overschreiden wordt dan heb je een vertraging. Ja. Ja, los van of je later binnenkomt, maar je hebt gewoon een minimale omdraaitijd en als je daar overheen komt dan heb je een vertraging te pakken. Dat is allemaal super inzichtelijk want dat wordt bijgehouden door bijvoorbeeld wat wij noemen dan off-block tijden. Dus dan heb je een off-block tijd en dat van op dat moment, van het moment van die minimale omdraaitijd en die off-block tijd, alles wat daar in zit bijvoorbeeld 23 minuten te laat, moeten we 23 minuten verklaren en dan gaan we kijken wat daar een reden van is. Vaak weten we dat dan ook al wel. En dan, dat zijn wat dingen waar wij inzichtelijker hebben en waar wij ook mensen op beoordelen. Of zij die rotatietijden, zeg maar globaal gezien, kunnen halen met elkaar en wat daar voor nodig is. Maar in die turnaround op dat moment, op die plek zelf, daar is hoofdzakelijk de airline of de TAC'er die dan bijhoudt hoe de deuren open en dicht gaan, de cargodeuren open en dicht, de brug erop en eraf. Dat houden zij allemaal bij in hun rapporten. Dat is inzichtelijk uiteraard voor ons, en dat is ook heel veel naslagwerk om verklaringen goed te kunnen ontleden, of vertragingen goed te kunnen ontleden. Want de ene kan zeggen dat het zo laat gebeurd is, en de andere kan zeggen dat het zo laat gebeurd is, maar daar staat het op zwart of wit. Alleen het is niet zo bijvoorbeeld van het plaatsen voor een trap duurt zoveel minuten, het doen van dit duurt zoveel minuten, het doen van dat duurt zoveel minuten. Dat is niet wat we bijhouden. En wat je gewoon heel erg merkt op XXXXXXXXXX het is een hele bijzondere luchthaven, weet je, natuurlijk heel veel verschillende pieren die uiteen liggen met gigantisch veel verschillende types vliegtuigen, met veel verschillende airlines, met veel verschillende afhandelaars, met veel verschillende politieke belangen, ook veel verschillende onderlinge belangen van elkaar. Dat je soms last minute krijgt je dan een gate change, waardoor je materiaal moet verplaatsen, of je krijgt in één keer afhandeling op platforms waar je eigenlijk nooit op staat zoals Yankee en dan moet je in een keer spullen naar Yankee en dan is het heel makkelijk om even spul er heen te rijden maar wil je vanop de XXXX naar Yankee rijden dan ben je al een kwartier bezig met het alleen het verplaatsen van een stuk materiaal. En dan vervolgens zit je nog het feit met dat je structureel te weinig GSE zit op dit moment.

I: GSE is de afkorting voor?



R1: Ground Service Equipment. En dat je te weinig GSE hebt op een bepaald moment en dat je daardoor moet soms in het ergste geval moet wachten totdat één kist klaar is om weer de volgende pas op te kunnen pakken. Dus om terug te komen op je vraag hebben wij een soort van performance indicators waar we op toetsen en kijken. We hebben natuurlijk SLA's, dus afspraken, service level agreements met maatschappijen. Daar staan bepaalde dingen in vastgelegd. We hebben ook een FIBAG LABAG, dus first bag, last bag. Wanneer zijn die koffers nou geleverd en dat wordt allemaal bijgehouden. En dat is iets wat dan Eelco, onze commerciële directeur en Maaïke, wensen voornamelijk bespreken dan als er in contractonderhandelingen komen. Dat ze dan kijken naar cijfers. Wij werken wel met OTP's natuurlijk, on-time performance. Daar kijken we wel heel veel naar. Dat bespreken we ook elke dag in de ochtendcall. Alleen wat je daarin, tenminste wat het voor mij is, wat ik nu heel veel zie is, we krijgen heel veel data. En die data benoemen we naar elkaar. Alleen vervolgens is het een stukje procesoptimalisatie, hoe we dingen efficiënter of sneller kunnen maken, dat wordt vervolgens niet gedaan. Het is hoofdzakelijk gewoon, ja, dit is wat het is. Zo doen we het en zo werkt het.

I: Ja. Is er een reden voor dat die efficiëntie-slag dan niet gemaakt wordt?

R1: Nou, ik denk ook een capaciteitsdingetje. Wat je om maar een voorbeeld te noemen is dat je nu duty managers hebt die verzuim gesprekken moeten doen. Van frequent verzuimers, wat gewoon heel veel tijd in beslag neemt. Ja. Maar die mensen worden ook gewoon buiten verwacht. Maar

vervolgens als ze naar buiten gaan, worden ze weer binnen verwacht. Het is gewoon een hele selecte kleine groep die dat daarin moet doen. En je mist ook gewoon een groot stukje ownership als het ware van mensen. Er zijn niet heel veel bereidwilligen om te zeggen, dit klinkt als een vet project, ik ga dit oppakken bijvoorbeeld. Misschien mis je ook wel een bepaalde handvaten. Je kan pas een beetje gaan bouwen als iedereen weet, zeg maar... Dezelfde met een voetbalteam. Je hebt je spelers nodig, je hebt de spits nodig, de keeper nodig, je hebt van alles nodig. Zodra iedereen een bepaalde rol toegewezen heeft gekregen, top, dan vervolgens moeten ze nog goed worden in die rol. En dan vervolgens moeten ze nog eens team gaan fungeren. En dat laatste stukje, dat individuele ontwikkeling en daarbij dat collectieve ontwikkeling. Daar zit een soort glazen plafond tussen. We zijn heel goed in individueel wel te ontwikkelen. En ook wel hele mooie mensen te kunnen produceren. Alleen vervolgens als team zijn de schort het toch ergens. En dan krijg je vaak wat meer eilandjes en wat meer groepjes. Alleen vervolgens is het dan ook veel dat die eilandjes naar elkaar gaan wijzen, van ja, maar makkelijk dat jij het zo zegt, maar er is niet echt een collectieve ownership van jongens, oké dit is het probleem, we gaan met z'n allen aanvliegen en wie is hier nou eigenlijk echt de owner van, zonder dat diegene echt de langste smoesjes gaat gebruiken, et cetera. Ja.

I: Dus het is heel erg individualistisch wat dat betreft, of zie ik het dan meer...

R1: Ja, dat zijn heel veel losse afdelingen die er waren, die wel met elkaar moeten samenwerken. Bijvoorbeeld heb je de THC'ers, heb je een paar hele goede gasten tussen, meiden, maar anderen die blijven gewoon als het regent in de auto zitten en laten een platform een lekkere ding doen. Terwijl dat die heel veel taken kunnen overnemen of heel veel ondersteunende taken kunnen bieden of juist signaleringen kunnen maken dat er een onrechtmatigheid plaatsvindt. Want als alles perfect zou lopen en als er geen onregelmatige afwijkingen zou zijn, dan zou er nooit wat aan de hand zijn. Dan wordt niemand gebeld en dan weet iedereen wat hij moet doen. Alleen vervolgens zodra er iets, een onregelmatigheid komt wat een invloed heeft op de keten. Dan vervolgens is de communicatieschakel daar tussen wordt heel lastig. En dan vervolgens weer het herstellen daarvan duurt vaak ook wel eventjes. En omdat je maar bijvoorbeeld 130 minuten, of sorry, anderhalf uur hebt, 90 minuten hebt, of je hebt, ik zeg maar wat, 2 uur of 120 minuten voor een turn, heb je ook maar een hele korte tijd om dingen echt te kunnen herstellen waardoor het niet vertraagt. En wat je nu merkt is dat ja, hij is top technisch dus doe maar rustig aan. Of ja, er is hier toch dit dus dan dus dan laat het maar even waaien ofzo. Je merkt een beetje en dat is ook iets wat ik kwam net van de  en de  is altijd die zit er bovenop en die zien het gewoon als wij hebben nu een wedstrijd we gaan anderhalf uur gaan we knallen en in die anderhalf uur moeten we gewoon als een winnaar uit de bus komen. En daar worden ze elke keer beoordeeld. Alleen zij zijn in hun optiek de enige ster in het universum. En wij zijn dan, hun zijn één van de zoveel airlines voor ons. En die gasten die hebben al drie kisten ervoor gedaan en die moeten er nog eentje nadoen. Dus dat belang is ook heel anders. En je merkt dat dat ook wel een beetje schort in het proces soms als je de verkeerde mensen bij elkaar zet dat ze dan wat rustiger, later naar buiten, wat relaxed, die hele arbeidsmentaliteit wordt dan gewoon anders. Dat menselijke aspect merk je dat het ook een grote invloed is op zo'n proces tijdens zo'n turn. En wat je ziet, de eerste vijftien minuten en de laatste vijftien minuten, dat is gewoon heel belangrijk in zo'n turn. Het moet gewoon goed lopen, het moet goed klaarstaan. Het moet helder en efficiënt zijn. Mensen moeten ook begrijpen dat bijvoorbeeld je plaatst een trap met een marshaller. Iemand anders is al bezig met het opstellen van de dollies. Een ander moet dan al het bandje, moet die bulk open hebben. Waar nog iemand aan staat, moet ze die bulk al gaan lossen. Er moeten heel veel processen tegelijkertijd moeten gedirigeerd worden als het ware.

I: En van wie is die hoofdtaak dan? Is dat van die vormen voor de voorman dan?

R1: Ja.

I: Dus die heeft daar een grote rol in om daar dan te delegeren op het moment dat taken tegelijkertijd uitgevoerd moeten worden.

R1: Precies, honderd procent. Ja, het is echt een dirigent in een orkest. Je hebt echt, Die voorman doet het echt samen met die TAC'er. Hij is dan hoofdzakelijk voor onder de vleugel en die TAC'er voor boven de vleugel. Maar hij heeft ook hele belangrijke taken voor onder de vleugel. Maar die voorman moet echt gewoon... Zodra een vliegtuig binnenkomt, blokken erbij, enen de deuren openen, anders

zet hij trappen tegenaan. Vervolgens focus op die bulk. En dan moet je eigenlijk wel zo zorgen dat ook je dollys waar je dus die bagage op gaat lossen, dat die al goed opgesteld staan, dat ze niet in de weg staan als ze daar bijvoorbeeld worden weggereden. Ja. Dat is best wel, ja, om dat tegelijk te doen. En heel veel vliegtuigen hebben toch alweer een aparte afwijking daarin zitten. Daar heb je wel ook wat ervaring voor nodig als voorman zeinde. maar ook als personeel zijnde dat je snapt dat er meerdere dingen tegelijkertijd lopen.

I: Weet je toevallig of er schematische weergaves zijn van die processen, dus een opstelling van hoe het eigenlijk in de ideale situatie uitziet? Is dat soort al uitgetekend dat het eigenlijk meegegeven kan aan een voorman?

R1: Ik weet niet of dat dan eigenlijk zwarte-wit is, dat zou ik moeten checken. Maar ik weet wel dat in een voorman van opleiding, dat wordt gegeven door ervaren voormannen, dat dat wel meegenomen wordt. Alleen wat je ook, en dat is iets wat ik... Het is super druk in de zomer. En als het moment van drukte weg valt, dan wil iedereen heel hard chillen. Dan is het klaar, dan doen ze hun schoenen uit en dan moet ook een beetje op de pantoffeltjes gedaan worden. En dat is een moment wel dat vaak die opladingen ook plaats vinden. En dan vervolgens gooit iedereen een beetje met de pet ernaar, zeg maar. De kwaliteit moet wel op een bepaalde manier gewaarborgd worden. En ik ben bang dat op zo'n moment juist die fijne kneepjes van het vak of juist wat jij zegt, staat dat zwart-op-wit zo'n procesmatige aanpak, is dat dan als naslagwerk? Ja, dat weet ik niet. Ik vermoed haast van niet. Maar ik weet wel zeker dat de mondeling wel zo overgebracht wordt. Het is niet dat ze allemaal wat doen ofzo.

I: Nee precies, maar soms is een beeld van een proces misschien fijner dan een eigen schetsing in je hoofd, zeg maar. Dus daarom die vraag. En dan eigenlijk de volgende vraag. Misschien lastiger voor jou te beantwoorden omdat je nog niet mega lang in je huidige rol zit. Maar we hadden het er gisteren ook kort over, maar aanpassingen in huidige processen, zijn er in de afgelopen tijd veel aanpassingen in gedaan. Misschien op langere of verder terug tijd zijn er grotere aanpassingen aan de hand of zijn er grote aanpassingen die gaan komen?

R1: Nou ja, wat we nu, waar we op dit moment heel erg tegen aan lopen is volgende week ISAGO audits. Dus dat is dan of we überhaupt als grondafhandelaar mogen fungeren, dat is wereldbreed. Waar we nu heel erg tegen aanlopen is dat de basis bij mensen gewoon schort. En de basisdingen zoals het marshallen, blokken plaatsen, pion op de juiste plek plaatsen.....wachten tot de anti-collision light uit is voordat je het toestel benadert, et cetera. Daar gaan heel vaak de dingen gewoon nog mis. Deuren dicht doen met de transporter, met de loader.....omdat het sneller is, niet de trap willen pakken, etc. En je merkt dat dat... Zo doen we het nooit, maar zo zijn mensen het toch weer gaan doen. En nu moeten we dat verplicht doen. En daar wordt maximaal opgehamerd en daar worden nu ook gewoon dossiers voor mensen die het niet doen of die in overtreding worden bijgehouden. En we merken dat we daar procesmatig heel erg tegen aan lopen. Dus we zijn nu bezig met... Alles staat nu ongeveer zwart op wit. Alle punten waar we 100% aandacht aan moeten geven, omdat we anders een probleem hebben. En de aanleiding daarvan is die ISAGO-audits. En mijn vraag is, zou dat ook zover die aandacht hebben als we niet die audit zouden hebben. En zouden we dan weer gaan aanmodderen, terwijl dit wat we volgende week op getoetst worden, zijn de grondprincipes van mogen afhandelen. Dus als je het hebt over komen de processen aan die veranderd of anders gaan worden, er wordt wel dusdanig gekeken naar de basis en de basics, dat we die strak trekken en dat we dat gewoon voor de aankomende periode gewoon weer goed hebben staan. Dat iedereen weer allemaal hetzelfde gaat doen. En niet als een kistje nog binnen rolt, alvast die power erin drukt. En dan die blokken maar op het lijntje alvast neerlegt, omdat hij daar ongeveer moet staan. Dat het gewoon allemaal weer netjes, goed en gestructureerd is. En wat je weer met aan processen. Als er wat fout gaat, dat zorgt op de luchthaven. Als er iets fout gaat, er vindt een incident plaats, dan verandert er weer wat op. En dat zie je overall en nergens en zodoende merk je dat er steeds meer regels erbij komen.  bijvoorbeeld is een fout gemaakt met het laden van het toestel. Het is gelukkig nog vroegtijdig onderschept maar dat heeft wel geresulteerd in dat er nu vier ogen principe van een externe partij bij kwam om dat te controleren. Omdat die airline dat gewoon een hele grote safety issue vindt. Het is gelukkig allemaal goed gegaan. Het was ook nooit dat

werkelijk echt fout had het kunnen gaan. Maar op dat moment ging het in het proces over heel veel schakels. Zurich, load control, loading supervisor. Het ging over alle vlakken, cargo ging het allemaal fout. Niemand had het geconstateerd.


I: Het ging dan fout op de, tenminste op de manier, op het gebied van veiligheid? Of ging het dan fout als in, er ging ook echt aan het werk die dingen fout?

R1: Nee, er is niemand direct tegen die vraag gekomen, maar het gewicht klopte niet op een bepaalde plaat. En dat resulteerde in dat er een 3000 kilo verschil kwam op de belading, wat pas onderschept was nadat het al in het vliegtuig zat. En het vliegtuig is nooit gepushbacked of is nooit daadwerkelijk opgestegen. Maar zoiets mag niet voorkomen als het over vijf schalen gaat en alle vijf schalen moet het gaan controleren. Bij alle vijf schalen ging het fout. De ene die had er geen tijd voor om het nog een keer te checken, dus de werkdruk lag daar te hoog. De andere heeft het gewoon verkeerd ingevoerd. De andere die dacht net op dat moment van ja, maar ik schiet daar even te hulp in plaats van dat ik me daar nu op focus. Dit sluit ook weer een beetje aan met wat ik net probeerde een beetje over te brengen. De grondprincipes, de basis, het fundament waarop gebouwd, dat is vertroebeld. En dat is eigenlijk een beetje gaan klonteren. En dat heeft volgenszorg de fundering wat is gaan scheuren. En wat je nu merkt is dat mensen dan maar gewoon wat gaan doen. En dat ze ook niet gecontroleerd en gehandhaafd worden op de procesvoering en het procesmatig werken aan de hand van die LOP's bijvoorbeeld. Dat je een beetje een cowboysland en niemandsland krijgt. En dat mensen het maar, ze hebben het nog meegemaakt, er reed iemand achteruit met de transporter met twee grote AKE's erop en dan heb je nul zicht wat er achter je gebeurt ook al ga je staan. Iemand van twee meter die zie je gewoon niet. Ik zit ernaar te kijken. Hij rijdt achteruit en heel veel mensen doen dat. En vervolgens raakt hij een stel uitgaande dollies. En dan loop ik naar hem toe en zeg ik, ja gast, waarom rij je achteruit? Ja het is sneller. Ik zei, oké maar daar gaat het niet om, want dat is het belangrijkste. Het is nou de veiligheid. Ja maar iedereen doet het. Ja maar je ziet wel wat dan. Nee je ziet niks, maar ik weet wel dat er niemand loopt. Ik zei, oké mooi dat je het weet, maar wat als het wel gebeurt? Ja, maar dat gebeurt niet. Ik wil gewoon niet meer dat je het doet. Punt. Dat moet je gewoon niet doen. Dat kan niet. Als het leeg is, doe je het maar. Maar dat is, ja, dat wordt ze ook niet aangeleerd op die manier. Maar dat doen ze toch als collectief zijn ze dat soort dingen wel gaan doen. En ik denk een gebrek aan controle, ook een gebrek aan feedback en een gebrek daardoor weer aan het begrijpen daarvan dat bepaalde procedures gewoon er zijn om een bepaalde reden en dat het het groot deel voorkomen van is. Dat zijn allemaal basis dingen wat er eigenlijk allemaal wel is dus wat niet echt veranderd is of wat verandert, maar wat gewoon meer de vergetelheid in geraakt is. En dat wordt ze verteld in een opleidingsdag of in een cursusdag. En dan vervolgens zien ze dat mensen anders doen. Of dan let niemand op ze en dan denken ze, nou dit werkt toch veel makkelijker. En dan gaan ze er maar een eigen stijltje aan leren.

I: Ja precies, dus een opleidingsdag is er een oor in en een ander oor uit? Of is dat heel plat gezegd?

R1: Dat is wel plat gezegd, want die mensen doen het echt super goed. Maar vervolgens heeft het ook weer te maken met de mentaliteit die soms wordt geformeerd. Van het gemakzuchtigheid. En dat ze het toch wat leuker vinden om in de kantine te zitten. Heeft echt niet iedereen. Maar ja. En je mist daar ook in gewoon een beetje met het mes op tafel. En qua veranderingen ja. Ja, de veranderen continu kleine regels, dat ze extra pionnen hier willen of de moet nu zo of aanrijden van daar.

I: Ja, precies, maar dat heeft niet een grote invloed op de efficiency of de uiteindelijke performance.

R1: Nou ja, wat zeg maar een grote trend is, doordat je heel veel grondafhandelaren hebt gehad in de afgelopen jaren, of hebt gekregen in de afgelopen jaren, is dat er dus veel meer aanbod kwam. De ene die zei eigenlijk ja ik doe het voor zoveel, nou ik doe het wel voor minder. Ik doe het voor nog minder. Dat heeft ook geleid dat de lonen gewoon niet zo hoog zijn op  En dat de concurrentie hoog staat. Hoe meer concurrentie in de markt hoe lager de prijs is. En dat merk je nu heel erg. En airlines die hebben die boeken over het algemeen record omzetten elke keer weer. Ja. Die willen eigenlijk maar kortere draaitijden, want hoe kortere de draaitijd, hoe sneller dat het vliegtuig weg is, hoe meer dat hij vliegt, hoe meer dat hij kan verdienen. En ook al zou het per vliegtuig, ook al zou het 5 minuten per turn zijn, dus dat ze 10 minuten per dag zouden winnen op 2

turns, dat is toch per jaar een keer 365. Ja. Dan moesten ze toch een paar extra turns maken als het ware of richten op een paar extra slots bij een bepaalde luchthaven. En dat is voor hun alleen maar meer kassa. Dus dat sluit ze uit. En wij zijn er een beetje gedwongen de afgelopen jaren om daar maar in mee te gaan omdat de concurrentie gewoon moordend is en omdat je gewoon bepaalde klanten ook binnen wil houden en compromissen daarin wilt sluiten. dat alles, daardoor komt wel de efficiëntie als het ware, of de kwaliteit komt daardoor wel in het gedingen. Je krijgt korter voor in verhouding meer werk, want er komen meer regels bij. Dus dat snijdt elkaar. Dus dat is een trend wat je wel ziet, wat plaatsvindt.

I: Ja precies. En weet je dan of dit toevallig alleen [REDACTED] eigen is of is dit een beetje luchtvaart typerend, zeg maar?

R1: Ja, ik heb geen cijfers daarvan, maar [REDACTED] is daarin wel een unicum omdat je een van de grootste hubs ter wereld hebt, als het haar, of in ieder geval van Europa. Zit je echt heel hoog in de cijfers, want de wereld doet ook goed. En dat je zes grondafhandelaar hebt. En over het algemeen heb je er maar één of twee. En wordt het grotendeels door hetzelfde allemaal afgehandeld. Want wij zijn hier ook als homebase hebben we alleen KLM, wat veel lijkt, maar in verhouding best wel meevalt. We hebben natuurlijk Transavia en we hebben [REDACTED]. En voor de rest is het allemaal komt en gaat het weer, komt en gaat het, komt en gaat het. En daardoor is [REDACTED] wel uniek, omdat het echt zo'n doorvoer hub is voor de rest van de wereld.

I: Dan eigenlijk een vervolgende vraag weer een beetje terug naar de operatie. Als teams naar een vliegtuig toegestuurd worden, zijn die teams dan vaak de hele dag met elkaar? Als in een voorman met een aantal daaronder, of wordt daarin nog heel erg per dag geshuffeld?

R1: Nee, in principe heeft een voorman sowieso een vaste operator. Die lopen dezelfde tijd en die zijn gekoppeld aan elkaar. Dus een operator mag dan een loader besturen bijvoorbeeld en die mag docken. Gedurende de dag heeft de voorman altijd een vast team. Wat je ook probeert in te delen op begin en eindtijd dat die hetzelfde liggen. En daarmee hou je zoveel mogelijk een vaste team. Je hebt dus altijd een voorman, een operator, een advanced en een basic employee nodig. Heel vaak valt die basic employee weg, dus dan heb je een voorman plus twee als het ware. Ik hoef je niet uit te leggen dat dat ook al efficiëntie en quality in zijn geding brengt.

I: Nee, absoluut.

R1: Dat is een ontzettend makkelijk inkoppertje. En dat is ook iets wat we met airlines afspreken. Die betalen voor extra mankracht. Voorman plus vier, voorman plus 5 bij de [REDACTED]. Dat kunnen we gewoon niet altijd leveren omdat we te weinig personeel hebben. Dus dat is direct een factor wat efficiëntie en kwaliteit beïnvloed.

I: Ja. Is er dan ook wel eens gekeken naar een soort mixed pooling van groepen? Dus dat een voorman niet met zijn vaste groep mensen de hele dag doorloopt. Dus dat bijvoorbeeld Dus gisteren was ik in de kantine en daar zat er op een gegeven moment rond de 25 man. En soms zijn er uitzonderingen, maar zijn er ook momenten dat mensen vanuit groepen weggetrokken worden van oké, ben je eigenlijk al klaar, kan je hier nog voorbij springen, wordt daarin...

R1: Nou, dat gebeurt absoluut hoor. Daar kijken we wel. We werken in realtime met het programma. Iedereen staat erin. In teams delen wij zichzelf in. Kwalificaties staan daarin per persoon. En wij kijken waar de vraag ligt in de operatie naar mankracht. En welke mankracht we daarvoor nodig hebben en waar we die in moeten zetten. Als mensen een andere eindtijd hebben of langer door kunnen of dit of dat, dan gaan we ze uiteraard ergens anders bijzetten. Dus daar zijn we vrij in. En helaas hebben we niet een programma die voor ons dat allemaal... Daar ons in kan adviseren. In principe heeft het wel een automatische functie, maar dat werkt voor geen meter, want we hebben veel te veel variatie, ook in het personeelsbestand. Dus totdat AI echt zoiets kan doen, dan moeten we het nog echt voor de groot deel zelf doen.

I: Maar die variaties die er zijn, zijn er ook dan interne factoren die daar mee spelen? Dus externe factoren bedoel ik dan meer de vertragingen van vliegtuigen zegmaar of het switchen van gates maar zijn er ook interne factoren die daar echt een hele grote invloed op hebben?

R1: Ja, absoluut. We hebben gehad te maken met gevaarlijk werk, fysiek intensief werk. En je merkt dat heel veel van de oude garde dat echt zorgt voor lichamelijk euvel. Dus heel veel mensen hebben

last van hun rug, van hun knieën, et cetera, zijn bij de bedrijfswets geweest en hebben daardoor restricties opgelegd gekregen dat ze bepaalde werkzaamheden niet uitvoeren. Maar anderzijds heb je als werknemer natuurlijk wel de plicht om zoveel mogelijk inzetbaar te zijn en te helpen waar je kan en te leveren waar je kan leveren. En als werkgever moet je natuurlijk daar ook in meegaan. Dus heel veel teams zijn samengesteld door mensen die bijvoorbeeld niet mogen sjouwen. En die mogen wel dit en mogen wel dat. En gaandeweg krijg je ervaring met wat mensen wel en niet mogen. En dat is een hele grote factor waarom je niet blind mensen ergens naartoe kunt sturen. Ja. Los van het feit dat hun kwalificaties bijvoorbeeld niet allemaal up to date zijn. Voor [REDACTED] heb je een kwalificatie nodig, om die af te handelen als voorman. Je hebt voor de [REDACTED], je hebt voor de United, je hebt daar zomaar door. Je hebt voor eigenlijk bijna elke maatschappij, zowat heb je een aparte kwalificatie nodig die je op test moet gaan afleggen. Maar anderzijds ook, als platformpersoneel moet je bijvoorbeeld ook, ben je basic, ben je advanced, ben je operator, waar kun je wel of niet heen. Je hebt geen zin om heel veel mensen, heel veel handjes naar een whitebodykist te sturen. Omdat je daar bijvoorbeeld weer transportchauffeurs nodig hebt. Ja. Dus dat hangt weer allemaal samen. Wat ook onderdeel is van het probleem wat we nu hebben, is dat je werkt met een bepaald roostersysteem met regels. Dus je hebt negen regels en iemand heeft het op een regel gezet en na elke week, na zeven dagen, heb je zeven vakjes met tijden, zak je eentje naar onder en dan zit je op de volgende regel en dan zak je en zo rouleer je door als het ware. En zo verandert ook elke week jouw tijden veranderen daardoor. Als heel veel mensen uitvallen, die bijvoorbeeld als beginregel regel 8 hebben, daar vallen vijf mensen uit die allemaal regel 8 hebben. Die vallen allemaal uit, ziekte, weet ik veel wat, allemaal gelul. En dan vervolgens gaan die regels verschuiven. Dan heb je dus elke week, heb je een groot gat met mensen. En dan komen ze wel weer terug, dus dat is op te vangen met een buffer, dat zal wel. Maar als je bijvoorbeeld mensen die ontslag nemen, want het verloop is hier heel erg hoog, dan zijn heel veel regels niet zo dik opgevuld als dat ze waren. En dan heb je bijvoorbeeld op momenten te weinig mensen in je operatie staan, doordat het simpelweg een regel is. En dan worden ze gevraagd, zou je alsjeblieft dan kunnen komen werken, zeggen ze ja f*ck you, denk het niet. Dat gaan we niet doen, want het is allemaal zo kut. Dus die blijven dan lekker thuis. Maar dan lopen, zij noemen het contra. Het is belangrijk dat heel veel mensen contra lopen van elkaar. Dus dat automatisch dat er een hele mooie spreiding is en dat al je regels evenredig gedekt zijn. En dat is ook een variabel, een interne variabel waar je elke dag weer opnieuw mee te dealen hebt. Want morgenvroeg ziet Realtime, dus dat indeelprogramma, weer compleet anders uit dan de dag erop, dan vandaag, dan vanavond, dan morgen. Dus elke dag wordt dat anders. En dat in combinatie met de restricties en kwalificaties van mensen maakt dat je soms hebt dat je heel veel mensen hebt die heel veel dingen mogen want ze zijn niet ziek en ze mogen alles maar vervolgens hebben ze heel slechte kwalificaties en kan je heel weinig echt teams samenstellen van voor een operator advanced en basic. Maar heb je bijvoorbeeld alleen maar voormannen met basics. Daar kan je niet zo veel mee. Anderzijds heb je soms dagen dat je gigantisch veel voormannen hebt en dan zit je goed, maar hebben ze allemaal restricties. Dus ja, die mag niet naar de 7-3, die mag daar niet heen, die mag daar niet heen, die mag daar niet heen, die mag daar niet heen. Ja, dan vervolgens heb je weer een pool met pushbackers, die heb je ook weer, die moeten ook allemaal control lopen en op nacht te lopen, als ze dan bijvoorbeeld ook kunnen slepen, want alleen sleepers mogen nacht te lopen. Maar niet iedereen is slepen, en niet iedereen is pushbacker en mag of op schep of met towbar, want dat zijn ook weer twee variaties. Dus het zijn heel veel verschillende interne variaties die ervoor zorgen dat je ook het weer niet kan gladstrijken en iedereen maar kan indelen op alles. En Viggo doet het heel anders. Die zegt je moet alles kunnen. Dus jij als flight officer moet ook zorgen dat jij als operator te werk kan gaan. Jij moet ook kunnen lossen in bagage. Jij moet ook water in het toilet kunnen. En we willen uiteindelijk ook dat jij een pushback hebt. Want dan hoeft je er allemaal niet aan te kijken. Dan is het allemaal gelijk. Dat scheelt gezeik. En bij ons is het, iedereen heeft wel weer wat anders. En ik kan je echt, ja, ik kan je gewoon bij wijze van spreken 20 dagen uitdraai geven. En dat is wel alles een opmerking. Ja, die moet een extra mannetje hebben om te dealen, want die is bij de bedrijfsarts geweest en heeft last van zijn rug. Ja. Die moet niet op dit. Ja, als hij nog een keer dit overkomt, dan is hij langdurig ziek. Ja, dan heb je ook weer een regel niet ingevuld. Weet

je, dus... Het is eh... Dat rooster technisch in elkaar krijgen en dan vervolgens ook naar de dagelijkse operatie kloppend maken... Dat is eh... Het is gewoon een gigantische variabele.

I: Zijn er, los van de fysieke restricties, wat zijn de oplossingen voor de meeste restricties? Is dat puur en alleen trainingen of zijn er ook andere manieren om daar dan... Ik neem aan dat je het liefst zo min mogelijk restricties hebt.

R1: Ja, als je het over restricties hebt heb je het over lichamelijke restricties die opgezet worden door de bedrijfsarts. Maar je hebt ook kwalificaties en je wil natuurlijk dat iedereen zoveel mogelijk kwalificaties heeft. Dus daarin opleidingen. Het opleidingsplan voor volgend jaar ligt er al. Daarvoor zijn 60 Cyprioten naar binnen gehaald om zodoende x aantal duizend opleidingsdagen te kunnen invullen door de vervanging of door het overhalen van 16 externe mensen met hele goede kwalificaties en geen restricties. Dus dat is een hele mooie pool die je dan erbij krijgt ondanks de taalbarrière. Zodat wij intern kunnen gaan opleiden. Maar dan kom je ook weer bij het feit dat als iemand nieuw is hier en nog niet weet hoe alles werkt en het nog allemaal wel spannend of groot of indrukwekkend vindt of daadwerkelijk gewoon niet genoeg vliegers heeft gemaakt om bepaalde dingen te herkennen wat wel en niet belangrijk. Om die gelijk op een loader te zetten en te kwalificeren voor een loader, dat is gewoon risicant. Wel dat je echt ja het in de kantine heerst het totaal niet maar je hebt ontzettend belangrijke verantwoordelijkheid als je niet lockt en dan gaat het plaats is los en hij krijgt turbulentie dan kan de 4, 5 ton in een keer omhoog en naar beneden gaan los schieten en dan ja dan gaat het gewoon heel erg mis want zo'n plaats schiet gewoon door zijn composite wand heen en dan gaat zo'n vliegtuigstort neer. En daar zijn echt wel voorbeelden van dat het gewoon gruwelijk mis is gegaan. Dat ook een kist gewoon 5, 6, 7, 800.000 euro schade heeft. En bij [REDACTED] was het een keer over een miljoen al, omdat een plaat los zat. Die plaat is gewoon van 4 ton, is gewoon door lucht ingeschoten, tegen het plafond aangeklapt. Ze hoorden daar een dikke knal horen ze en toen moesten ze uitwijken naar een andere luchthaven. Tijdens hun vlucht. Daardoor is het zo super belangrijk dat je gewoon doet wat je geleerd wordt. En om een nieuw iemand dat gelijk te laten doen, het hoeft niet per se een high performer te zijn, maar je moet er wel kunnen vertrouwen. Dat level van trust moet wel super hoog zijn. Je werkt elke keer met een doelgroep, wat natuurlijk met alle respect, dat zijn niet altijd de slimste mensen. Want je hoeft nou eenmaal niet gestudeerd of niet opgeleid, of je hoeft niet eens je school hebben afgemaakt om hier te komen werken. Dat maakt het wel eerst een hele mooie werkplekje juist weer. Maar door dat niet effectief gecommuniceerd wordt naar die mensen en herhaald wordt vooral, van hoe belangrijk is het werk voor hen is. Ja, schort het daar wel in. En ook het rondrijden op een Transporter. Achterstevoren rondrijden op een Transporter. Transporter is 7,5 ton. Heeft dat ding. Gaat gewoon 20 km per uur. En je rijdt achteruit en je ziet niks. En je doet het toch. En je zegt, ja maar er is toch niks aan de hand. Dan ben je echt nog bij je kop hoor. Want als je er over iemand heen rijdt, je hebt dat niet eens door. Totdat hij aan de voorkant er onderweg komt. Je hebt dat, je voelt dat niet op zo'n ding.

I: Nee.

R1: En ja, maar goed, los van de lugubere dingen. Maar het trainen, hoe minder gekwalificeerd personeel je hebt, hoe minder, want je moet natuurlijk van die variabelen af hoe je het vindt dat het verkeerd. Hoe minder variabelen dat je hebt, hoe overzichtelijker dat wordt en hoe duidelijker dat je ook KPIs kan inzetten als het ware op elke afdeling. En een van die variabelen is natuurlijk door zoveel mensen te krijgen die zo goed in schaal lopen dat je altijd ruimte op de setting hebt en dan zitten er maar 4, 5 man extra in die kantine. Maar dan heb je in ieder geval altijd elke vlucht gecoverd en dan weet je zeker dat je die minimale ground rotation times niet kan halen.

I: Dus als ik het goed begrijp is eigenlijk de sleutel van de capaciteitsbenutting ligt echt bij getraind personeel. Genoeg getraind personeel.

R1: Ja daar noem je wel gelijk de grootste uitdaging van allemaal.

I: Ja, absoluut. Maar in een goed scenario. In het perfecte plaatje, zeg maar.

R1: Ja, ik heb net meegemaakt en ik kom net bij de [REDACTED]. Daarom was ik ook wat te laat voor dit gesprek. Ik kom net bij de [REDACTED] en ik ben alleen maar gaan kijken of we al de regels compliant zijn. Dus ik ga erheen met een lijstje. Marshalen, no touch rule. Dus dat niks het vliegtuig mag aanmaken.

Marshallen, blokken goed betreft. Gewoon een hele checklist. En als het allemaal goed gaat, dan is er niks aan de hand. En als die eenmaal de eerste kwartier gaande is en iedereen weet wat hij moet doen en die afhandeling draait, dan kan ik er ook weg gaan, want dan heeft het toch geen zin meer. Dan sta ik er een beetje voor Jan L*I te kijken. Maar dat komt omdat je gewoon super gekwalificeerd genoeg personeel hebt. Maar als je daar voorman plus drie op afstuurt, waarvan je nieuwe gasten hebt, dan loopt dat gewoon niet. Dan loopt het gewoon echt heel slecht. En als ze ook nog helemaal net hun kwalificaties hebben, dat is ook heel veel training on the job wat ze hier doen. Dus het is heel erg van oké, jij gaat met iemand meelopen en die gaat je alles uitleggen. Dus jij leert ook een beetje hoe die trainer het heeft geleerd. Zo leer jij dat weer. En dan loop je als je mazzel hebt een keer met iemand anders mee. En dan vervolgens word je gecheckt door een officiële trainer. Die geeft je nog wat tips mee. En dan vervolgens ben je los en dan leer je het gaandeweg. Maar, om terug te komen op het verhaal van die concurrentiestrijd die er heerst en dat de airlines kortere draaitijden willen plus de afhandelingskosten wat gewoon gigantisch onder vuur ligt en wat gewoon elk dingetje wat opgemerkt wordt korting is voor de afhandeling en jij komt daar net als afgecheckt ja dan is er heel veel druk op je en dan moet je heel moet je gelijk verwachten zodat je super efficiënt te werk kan gaan. Terwijl dat misschien nog niet realistisch is. En dat is dus ook een stukje van het opleidingsstuk. Sommige gasten die zeggen ah, weet je, er zijn er 21. Ik weet het allemaal wel. Ik weet hoe dit werkt. Ja hoor, tuurlijk, laat mij dat maar doen. En zonet ook weer, hij heeft een lock niet omhoog gezet. En dan is dat geen safety issue gelijk. Maar gozer, alle lock omhoog betekent ook alle. Die 99 van de 100, gewoon alles. Het is gewoon goed of opnieuw hier. Goed of opnieuw. En ja, dat heerst er dan niet zo.

I: Nee precies. Het is gewoon een gemakzuchtigheid van een hoop mensen wat dat betreft.

R1: Ja, en het gebrek aan herhalen denk ik ook. Ik denk hoe vaker dat jij ergens op hamert en herhaalt, hoe beter dat jij het proces leert begrijpen wat belangrijk is en hoe meer dat jij geautomatiseerd wordt in bepaalde handelingen waardoor het automatisch ook sneller wordt in bepaalde handelingen. Maar als je elke keer oh ja ik moet ook nog even dit doen of oh ja ik moet ook nog even dat doen of zijn we niet wat vergeten oh ja wacht even of wat moet ik... weet je dus als er niet een standaard continu hamer hamer hamer dan dan kan je ook niet sneller worden.

I: Nee ja duidelijk. Nee, ja precies. Ja. Nee, het is denk ik een hele grote learning curve met mensen die soms hard lerend zijn.

R1: Ja.

I: Maar weet ik het, ja ik denk dat daar ook niet gelijk een oplossing voor op tafel ligt om dat zo 1, 2, 3 aan te kunnen pakken tenzij de trainingen misschien nog langer door zouden gaan maar dat zal denk ik ook weer een probleem met zich mee brengen. Of zie ik dat dan verkeerd?

R1: Nee, nee, nee.

Onderbreking interview: Wat is er? Hi Pete. Ja, ja. Maar, ja tuurlijk. Ik was nog even naar Tony geweest. Ik had tegen Tony gezegd, dank je wel. Zegt hij, wacht op. Dat je me de ruimte gaf om iemand even op te lijnen. Ja, ja, ja. Nou, dit is het. Tony, het zal nooit gebeuren dat door opleidingen een kist zal vertragen. Want dan grijpen we in. Met Sia hadden we het ook een keer. Op de loader een training, beneden een training. Met een paar mensen tweeën, toen zagen we dat het niet ging. Toen hebben we zelf ingegrepen en toen ging de kist vijf minuten op tijd weg. Ja. Ik zeg maar, ik vind dat top van je. Nou oké, dan is het goed, dan is het goed. Ja, ik zat ook een beetje in de hinderling. Van dat Tony erover ging zeuren, maar dat als het echt, dan spreekt hij erbij en dan komt het echt wel goed. En je hebt gewoon juist iemand extra die er staat, zo moet je het zien. Het is juist de voorziening. Ik ben gewoon naar toe gegaan. Ik zeg, dankjewel Tony. Waarvoor? Omdat je me de ruimte hebt gegeven. En dan voelt u denk ik ook, hey, luister eens even. Ik word niet afgezeked, ik word bedankt. Ondanks alles. Ja. Ja, maar Tony, nootbang zijn. Wij zorgen ervoor dat die mensen goed worden opgeleverd. En wij zorgen er ook voor dat jouw kist daardoor niet gaat verdragen. Want daar zijn we totaal niet voor gebruikt, want daar hebben we niks aan. Oké, top. Lekker pech. Hoe laat is hij er eigenlijk weggegaan? Hij zal wel weggaan in ieder geval. Of hij is al weg, ik weet het niet. Ik ben iets eerder weggegaan, want ik heb ook nog even een transport met hem naar de VVD gebracht. Nou, tot half 4, dus hij is nu met z'n... Oké, thanks Peter. Dus het is allemaal goed gegaan. Super, dankjewel. Ik ga nu, want hij heeft tot half 4. Ik heb me ook netjes afgemeld, hij is voor de uur.

Ah, perfect. Super, top. Ja, nou, wat een mooi toeval dat je er ook stond. Super, puur. Check. Oké. Iedereen gaat me lastig vallen Boas. Wat moet jij hebben?

I: Geen zorgen. Nee, wat dan? Ik loop even langs. Oké. Komt goed. (onderbreking voorbij)

R1: Ja. Je hebt het wel gehoord. Ja. Er is ook heel veel gebrek aan begrippen. Links en rechts. Maar goed, dat zijn meer communicatie vraagstukken dan dat werkelijk bij jou op uit bent.

I: Dat is meer voor jou.

R1: Ja, dat is meer voor mij. Nee, maar weet je, mijn vorige werk was eigenlijk op een gegeven moment een start-up skill. En dat was op een gegeven moment fix the basics. Dat was het aandachtspunt van een kwartaal. Want je merkt dat heel veel mensen dat gingen doen eigenlijk. Wel omdat ze een hele mooie drive hadden om wat te willen presteren. En dat ze veel wilden bereiken en dat ze dingen nog sneller wilden doen, maar daarvoor vergat ze wel de basics. Daarvoor vergat ze wel soms om even je sokken recht te trekken voordat je je veters strikt en dan vervolgens dan helemaal netjes naar buiten te gaan. Gewoon even metaforisch. En ik denk dat we daar, dat daar wel veel in te halen valt. Dat gewoon opnieuw recht en glad strijken en die plooiën eruit halen. En dat er daadwerkelijk ook echt van links tot rechts een compleet handboek of wat, of wie, of wat, wat alles aan iedereen, aan iedereen gegeven kan worden, iedereen die nieuw is, kan gegeven worden. En wat er nu ook heel veel gebeurt, is dat mensen worden beschermd tegen te veel nieuwe informatie. Dus dan komt een nieuw jongen binnen en die vindt het fantastisch hier en dan wordt ertegen gezegd nou ja voor Basic moet je dit dit en dit doen. En dan vraagt die jongen ja maar hoe zit dat? Ja dat komt allemaal wel, dat komt allemaal wel. Weet je dat zal wel. En ze worden niet met meegenomen in het grotere plaatje en in het grotere geheel want ja weet je ja wie ben jij nou dan? Je komt net kijken en ja terwijl dat je merkt dat bijvoorbeeld in een Bosatlas, daar staat ook heel veel in waar je nooit wat mee doet. Maar als je dat wilt weten dan kan je er wel naast. En het moet geen geheim zijn dat bijvoorbeeld een procedure is voor een airline. En dat hoeft ook helemaal geen geheim te zijn. Maar nu wordt af en toe gedaan alsof zoiets helemaal niet bestaat of alleen dat de voormannen dat zouden moeten weten. Maar het is iets wat veel breder is. En ik denk dat we gewoon heel kritisch moeten kijken naar alle onderdelen binnen een turn. En wat ervoor nodig is in kaart brengen. Wat de minimale voorbereidingstijd moet zijn van iets. Je zou het haast kunnen timen, hoe lang je met pionnen, met dit, met dat, met zus, met zo. En eerst in kaart brengen of die turntijden überhaupt wel realistisch haalbaar zijn.


I: Ja. Maar is het, om terug te komen op wat je net zei over dat soort van de metaforische Bosatlas, is het dan ook dat als er zo'n nieuwe mensen binnenkomen dat er dan eigenlijk weinig toekomstperspectief geboden wordt. Ja maar dat komt pas over twee jaar. Hoe moet ik dat zien?

R1: Ja, mooi gevraagd. Dat vind ik persoonlijk juist het hele mooie van [REDACTED]. Je kan hier binnenkomen met die idee van koffers gooien en voordat je het weet, na een half jaar of een jaar, kan je pushback chauffeur zijn, of slepen worden. Of je kan een voorman. Daar is meestal veel ruimte voor in het nieuwe [REDACTED]. Maar het oude [REDACTED] is nog, je bent 20 jaar, doe je maar eerst wat. En dan volgens een as, dan mag jij misschien wel op een loader gaan staan, jongen. Of jij de loaderchauffeur en laat eens zien dat je vol man waardig bent. De oude garde houdt dat heel erg tegen. Dat hele snelle vernieuwen. Dat hele snelle opleiden van mensen. Maar dat is juist wat hier dus wel kan wat niet bij een KLM kan bijvoorbeeld. En wat bij Viggo ook weer anders is, omdat ze een ander soort afhandelingsprincipe hanteren. En daar zie je ook in dat de verkeerde gasten wel snel doorgroeien en de goede gasten niet snel doorgroeien. Maar die mogelijkheid, ik ben origineel binnengekomen. Nee... Vorig jaar... Ik ben niet zo lang binnengekomen. Gewoon met koffer gooien. En toen werd ik al snel operator. Het advanced werd ik opgeleid. Zou ik vol mogen worden, brak ik mijn voet. Vervolgens ben ik gesolliciteerd als coördinator. Ben ik coördinator geworden. Toen ben ik gesolliciteerd hier. En dat kan allemaal wel gewoon. En dat wordt je ook echt gegund hier. Nou, niet door iedereen, maar het wordt je over het algemeen wordt het je wel gegund. Ja. En dat kan hier weer, alleen dat wordt nog niet echt uitgesproken, dat wordt niet echt overgedragen, dat wordt niet echt hard gemaakt, zeg maar.

I: Nee, precies. Ik denk dat we nog heel lang door zouden kunnen praten als we zouden willen, maar ik...

R2: Mijn dagelijkse werkzaamheden als Roosteraar is het proces bewaking, wij als WFM doen de long term planning, dat houdt in, wij maken de seizoensroosters, dat doen we drie keer per jaar, maken we een seizoensrooster en daarin verwerken wij de trainingen, de vakanties, de afwezigheid door de bekende BVD en dergelijke cursussen plannen we in. En vervolgens, als het seizoensrooster loopt, hebben wij, dat noemen wij dan het wekelijks rooster. En dat roosteren wij 10 dagen vooraf. Wij publiceren altijd 2 weken vooruit. Dus op vrijdag publiceert ik het rooster voor de tweede zondag daarna. Dus zo publiceren wij het. En dat bewaken wij dan ook nog 1 keer in de week. Dan kijk ik op maandag, als ik vrijdag heb gepubliceerd, nog een keer naar de week die we gepland hebben en losgelaten hebben die vrijdag ervoor. Zijn er nog vluchtwijzigingen, zijn er al bekende ziekten die invloed hebben op dat proces wat we hebben geroosterd? En sturen we dat nog bij. Dat soort werk wordt dan weer daarna opgevangen door de pre-planners. Dus wij zijn verantwoordelijk voor de longterm roosters, de week roosters, alle trainingen en alle ad hoc wijzigingen binnen vijf dagen niet, maar wel na vijf dagen.

I: En wat zijn daarin de grootste uitdagingen?

R2: Het verloop van personeel, het zij door ziek, uitdienst en dat is het grootste, de grootste bottleneck is het verloop van personeel en het verlies van kwalificaties. Zeker door ouder personeel met veel kennis en ervaring. Omdat weer stroomleiden weer naar een up-to-date skill niveau wordt. Opleidingen duren gewoon redelijk lang. De kortste opleiding is basic, de advanced opleiding is een dag theorie, twee dagen training en dan in de praktijk uitvoeren. De functie daarop volgend is operator. Dat duurt bij ons 20 tot 25 werkdagen en dan ben je operator. Kan je daarna nog sleper worden, dat is een gecombineerde opleiding van wel 3 tot 5 maanden. En voorman, dat is als jij operator bent geweest, dan hoef je ook nog niet een sleper te zijn, maar minimaal operator. En voorman duurt 25 werkdagen en nog een week klassicaal voor  lessen. Dus het vergt best wel een lange periode eer iemand qua functie op niveau is. Ja.

I: En zie je een verloop in de mensen die het bedrijf verlaten, als in zie je veel hoge kwalificaties het bedrijf verlaten of juist...?

R2: Ja, ja, het is wel een mix. De hogere kwalificaties zijn veelal de oud-gediende, zoals we die noemen. Daar is het verloop minder groot in als in de onderliggende functies met nieuw personeel. De laatste jaren is er gewoon een trend, het oude personeel blijft wel zitten. Is ook logisch, daar val ik zelf ook onder. Je hebt je vaste baan, je werkt er heel veel jaren en je weet waar je aan toe bent. De jongere generatie, die stappen makkelijker over van baan. Dat is echt een uitdaging. Mensen werken een maand, zijn het zat en de drempel is laag. Er zijn genoeg banen te vinden. Je bent heel gauw mensen kwijt op dit moment.



I: En dan een andere vraag. Ben je bekend met de term kwaliteitsmanagement?

R2: Ik ben er wel mee bekend, maar wij hanteren het niet qua KPI's of dergelijke, dat doen we wel niet.

I: Nee, dus het is geen onderdeel van jullie werkzaamheden?

R2: Nee.

I: Zijn er naast het hoge verloop van personeel andere belemmeringen in het planproces die je frequent tegenkomt?

R2: Ja, nieuwe maatschappijen, maatschappijen die van schema's veranderen. Wij proberen natuurlijk zo goed mogelijk met de poel mensen die we hebben of de poel mensen die we moeten gaan proberen te werven het werk zo efficiënt mogelijk en ook zo goedkoop, althans kostendekkend te regelen. Ja, en dat kunnen nog wel eens grote belemmeringen zijn. Vooral, er zijn een aantal maatschappijen bij  die laks zijn qua schema's doorgeven aan ons. Dus dat is voor ons eigenlijk een uitdaging om van die klanten te krijgen wat zijn nou je schemas voor de zomer. Terwijl de  is er zo een van. Die zegt bijvoorbeeld we komen met vijf vluchten en dat worden de zomer in een keer acht per dag. Dus dan komen er gewoon drie vluchten bij. Ja, en dat is een spel wederzijds. Eén, waarom geven ze ons als afhandelaar niet die informatie en waarom moeten wij als afhandelaar hun die informatie weer zien los te peuteren. Dat speelt eigenlijk al heel lang.

I: Ja precies, dus de onduidelijkheid van de luchtvaartmaatschappijen die...

R2: Ja, je moet denken, zeg maar de winterperiode, dat is november tot en met maart, zijn eigenlijk de schema's redelijk strak. 90% is gewoon echt dat vliegt zoals we zeggen. Alleen zeg maar daarna, de zomerperiode voor ons, dat heeft te maken met slots en inhuurvliegtuigen die bepaalde maatschappijen hebben. Ze krijgen het wel of niet voor elkaar, maar ze vragen wel de slots aan. Dus soms zijn bij ons schemas bekend die als slots zijn aangevraagd, maar als ze slots niet krijgen dan verdwijnen die vluchten of gaan ze meer slots vragen als dat ze vluchten hebben soms. Ja, dat is wel een uitdaging.

I: Maar als ze dan meer slots vragen dan vlucht uitvoeren, dan zou het toch eigenlijk alleen altijd minder zijn dan dat ze...

R2: Ja, dan wordt het weer minder. Maarja wij maken een basisrooster op die slots, maar dan gaan er vluchten uitvallen op momenten die bij ons ongunstig zijn en soms is het natuurlijk ook weleens gunstig. Maar ja, je hebt toch je basisbehoeften nodig. Want daar gaan wij vanuit om een basisrooster te maken.

I: En daar wordt verder geen contact over?

R2: Niet vanuit ons. Wij hebben een man die doet bij ons de vluchtschema's, Gerard Lubbe. Die inventariseert de vluchten. Die zit ook de maatschappij achter de broek aan. Joh geef ons de informatie, wat wordt je vluchtschema, struint het internet af, van wat zegt de maatschappij zelf op hun website van vluchten? Zelfs daar zie je dus verschillen in. Dat wij tijden hebben die niet op internet staan, maar ze ons wel hebben geïnformeerd.

I: Ja precies.

R2: Dus daar heeft veel aandacht nodig.

I: En ondanks dat jullie geen gebruik maken van kwaliteitsmanagement, is er wel iets waardoor het planproces gemeten wordt op kwaliteit?

R2: Ja, we hebben natuurlijk tussentijds hebben we onze kwalificatieskills. Hebben we voldoende operators, hebben we voldoende voorlieden, lopen de trainingsprogramma's tijdig door. Gaan we targets halen, waarom bijvoorbeeld de United elke kwartaal moet een voorman of een medewerker die aan de United werkt, getraind worden. Ja, dat meten we dan weer in onze trainingsprogramma's of we die kwaliteitspunten halen, want anders zou iemand zijn licentie om de United af te handelen kunnen vervallen.

I: Ja, en hard gezegd, wanneer heb jij je werk goed gedaan en wanneer niet goed?

R2: Ja, ik ga er vanuit, voor mezelf doe ik mijn werk helemaal 100% goed. Alleen de uitkomst is het nooit. Het zijn ziekmeldingen, cancellations. Dus als ik vooraf mijn target haal, op vrijdag als ik mijn weekrooster plan op dat moment en ik zie dat het goed gecoverd is met de mensen waarvan ik weet die zijn er op dat moment, dan moet ik het daar ook loslaten. Want als ik dan na het weekend kom en er zijn er 5, 6 ziek geworden, ja, die invloed heb ik niet. Dat invloedt dan wel de stemming als ik me daar heel druk om zou maken. Dat heb ik wel geleerd door de jaren heen, dat een beetje los te laten. Want ja, als ik op een vrijdag weg ga en ik heb 10 sleepers in die functie en ik kom maandag en er zijn er 4 ziek en ik heb er nog maar 6. Dan gaat mijn baas vragen, waarom is het zo slecht? Ja, dan zeg ik ja, sorry, die invloed die had ik niet en die heb ik niet op dit moment. Dat zijn de invloeden van buitenaf. Maar voor mij is het gevoel als ik op vrijdag een rooster neerleg voor de nieuwe planweek die gewoon 90, 95% de waarheid haalt, dan ben ik voor mezelf wel tevreden.

I: Ja, precies. En zijn er veranderingen in het proces aangebracht door de jaren heen die van invloed zijn geweest op jouw planproces?


R2: Ja, het is wel veel professioneler geworden en ook de randzaken eromheen. In de vraag van kwaliteitsmanagement zijn er wel veel meer parameters die we moeten proberen te halen qua standaards. Eerder inventariseren wanneer mensen uit dienst gaan. Wat is het verloop van iemand die ziek is? Is dat een long term sickness of een kortstondige ziekte? Die processen en ook veel meer gebruik maken van hardware en ondersteunende software pakketten. Dat is door de laatste jaren steeds duidelijker geworden.

I: En heb je een voorbeeld van zo'n software pakket?

R2: Wij hebben een planningmodule SP-Expert, dat is een roostermodule. Die maakt dus dienstpatronen. Die hebben wij gekoppeld aan GS Planning. Dat was een voormalig planningmodule

van de Lufthansa. Dat was een vliegend kabinepersoneel, planningssysteem. Dat hebben wij homemade gemaakt. Die twee programma's matchen met elkaar. Dan kan je interactief met elkaar laten communiceren. Ik haal de mensen uit de pool in SP-expert, maak daar een NAM-bestand van en dat kan ik importeren in de GS-planning. En daarin hebben wij de vluchten met de parameters en die kunnen we dan matchen. En kunnen wij zien in elk functieprofiel of wij voldoende mensen hebben, of de pool mensen die aanwezig is, het werk zou kunnen dekken.

I: Ja, want wordt er op die manier ook feedback gegeven uit de operatie?

R2: Ja, we hebben dan nog een derde programma dat is Realtime. Dat is eigenlijk een kopie van GS Planning. Dus wat ik heb aan engagement standards, engagement standards houdt in de werkzaamheden, die gedurende tijdsprofielen hangen aan een vlucht. En die moeten matchen met de functies en het rooster. Dus als wij een vlucht binnenkrijgen om 6 uur 25 en de voorbereidingstijd is 30 minuten, dan moet die dienst op een bepaalde tijd beginnen, anders zou die niet matchen met die vlucht. Dus die parameters worden gehanteerd door mij, maar diezelfde parameters zijn ook weer in real time zeg maar, die zijn een op een hetzelfde. Het enige verschil dat daar dan nog bij komt, dat zijn de parameters die er nog bij komen met locatie. Ik plan sec de vlucht met een preparation time, een voorbereiding van nazorgtijd. En op de afdeling zelf komt er nog de locatietijd bij.  is een vrij grote luchthaven, en vrij complex qua logistiek, qua verkeer. Dus daar komt er dan nog een extra tijd bij om op locatie te kunnen komen.

I: Ja. En worden die verschillende taken, dus die voorbereiding en die misschien de afsluitende van worden die losgepland? Of wordt dat voor jou in één...

R2: Nee, bij mij zit het in één taak. Die taak is dus wel zichtbaar in een lengte van 50 minuten maar de eerste vijf is preparation time en de laatste vijf minuten is de nazorg voor het opruimen. Maar totaal is die dan bij mij 50 minuten.

I: Dus als ik het goed begrijp krijgt iemand gewoon één dienst aangewezen bij een vliegtuig en voert dus alle taken die bij dat vliegtuig horen uit?

R2: Ja. En daar zit dan één verschil in. De hoogste functie, de voorman of de operator, die zijn vaak het langst bij de machine. De basic en advance, soms zijn die taken iets korter, omdat die mensen eerder naar een andere taak zouden moeten, een voorman moet bijna op het vliegtuig blijven. Het zijn voor talk-out of het meelopen.

I: Oké, en zijn er in de afgelopen jaren aanpassingen aan het planproces gedaan die misschien de kwaliteit van de operatie beïnvloed hebben?

R2: Ja, toen wij overgingen begin 2000, wij gingen over naar realtime. Toen zijn wij van gedachte veranderd. Voorheen hadden wij een grote pool van mensen en per dag werd door de allocation op een magneetbord de kisten toegebeeld. Wij zijn veranderd in de jaren 2000 naar een teaming proces. De pre-planners maken nu, de pre-planners houdt in dat dit de functie is, die maakt de komende twee dagen klaar voor de allocators en die maakt teams. Dus de teams blijven zo goed als mogelijk bij elkaar. Een voorman begint met een operator of twee operators en nog twee collega's erbij of één afhankelijk van de typekist. En die blijven de hele dienst bij elkaar. Dus dat is een soort teaming. Iedere kist heeft een basisafhandelingsnorm waar een team aan de hand. Proberen we zo goed mogelijk te volgen.

I: En was dat teaming voorheen anders?

R2: Ja, toen werd er gewoon losgepland door de allocator. Een voorman kwam op dienst, de mensen kwamen op dienst en op dat moment ging een allocator zijn bord opzetten. Dat was natuurlijk een stuk primitiever dan het nu. Die ging zijn bord opzetten en bepaalde zelf met de communicatie naar de mensen toe of naar de voorman toe hoe de mensen hun werk die dag gingen doen. En nu is dat pre-planners eigenlijk al voorbereid. Als een allocator van een nieuwe dag in de huidige situatie, die komt op dienst, open time en real time en ziet de pre-planning van de dag ervoor hoe het werk is uitgezet. En moet daar natuurlijk wel weer op inspelen wat er op dat moment, er kan iemand ziek geworden zijn in die nacht, kisten kunnen verschuiven. Zijn taak om dat proces dan weer zo goed mogelijk te laten voorstellen.

I: En als die dagelijkse processen veranderen omdat dus vliegtuigen te laat zijn, worden dan alsnog die teams bij elkaar gehouden of kan het dan ook zijn dat ze uit elkaar gaan ?

R2: Ja, dat kan uit elkaar gehaald worden, maar dat is afhankelijk van wat er allemaal wegvalt qua kwalificatieprofiel. Kijk, als een voorman zijn belangrijkste operator, als die wegvalt, dan heeft die voorman met die twee medewerkers in een lage functie geen widebody af te handelen. Dus dan moet er op dat moment wel iets gaan gebeuren waardoor het een ploeg kan blijven of mensen gaan herverdeeld worden over andere ploegen om toch hun werk te doen. Dus dat hangt een beetje af van wat er verandert.

I: Komt dit vaak voor?

R2: Ja, zeker door de invloed van het aantal zieken komt dit vaak voor.

I: En het aantal zieken is een trend van de afgelopen tijd en gebeurde dat daarvoor dan ook veel of minder?

R2: De laatste twee jaar zie ik een stijgende lijn aan het gemiddeld ziektepercentage. Waar het landelijk voorheen tussen de 6 en 10% is, zie je nu bij ons gewoon gemiddeld tussen de 14 en de 18 procent ziek. Dus wij zitten wel boven het landelijk gemiddelde. En die trend die houdt aan, laat ik het zo zeggen. Ik zie niet dat er, zeker bij de nieuwe aanpassing, het nieuwe personeel, zien we een trend van meer ziek zijn als gemiddeld bij de oudere werknemer.

I: Ja, en die 14 tot 18 procent, over hoeveel mensen hebben het dan?

R2: Nou ja, gewoon het percentage per groep gezien. Wij werken met groepen en kunnen zien hoeveel medewerkers we hebben. Wij hebben op dit moment een sleepgroep van 19 personen. En daar zijn er gewoon gemiddeld 6 tot 7 of 8 ziek. Elke dag bijna. Dagelijks. Het is echt een heel groot percentage.

I: Even kijken. Om verder te gaan over die zieken, wordt er dan ook gemonitord hoeveel tekortkoming aan personeel is op dagelijkse basis?

R2: Nee, wij proberen in als ik weet als iemand is longterm-sick kan ik het meenemen, dan zie ik welke diensten er over een aantal weken wegvallen en dan kan ik er al op inspelen door andere collega's te benaderen om essentiële diensten te coveren. Dat zijn veelal bij de sleepers en bij de voorlieden de nachtdiensten. Wij moeten een basisploeg hebben in de nacht waarvan een voorman en een sleper de speer zijn. Dat zijn de hoogste functies. Het verslepen van vliegtuigen wat veel snachts gebeurt moet dus door een sleper gedaan worden. Dus wij moeten proberen voor elkaar te krijgen dat we altijd die voorman en die sleper op dienst hebben. De andere functies in de winterperiode kunnen wat lager zijn, dat kan een basic of advanced zijn. Maar die voorman en sleper moeten er zijn. Daarin merk ik persoonlijk in mijn proces door het uit dienst gaan van mensen, langdurig ziek, dat het steeds meer een uitdaging wordt om dat voor elkaar te boxen.

I: Ja, je krijgt geen feedback vanuit de operatie van we hebben vandaag was de bedoeling dat er zoveel mensen op dienst zouden zijn en daadwerkelijk was het verschil zoveel?

R2: Nee, dat wordt niet terug gemonitord naar mijn persoon als zijnde van, die communicatie is er wel, maar die komt veel meer bij mijn manager terecht van de daily reports en de dagen daarvoor en hoe dat is gelopen.

I: Ja want wordt er rekening gehouden met een veiligheidsmarge in de planning?

R2: Ja, we hebben natuurlijk een afwezigheidsfactor van 10 tot 12 procent. Dat wordt meegecalculeerd als een top-off. Daar zit dan ziek, vakantie en training in. Ik denk op dit moment bij bepaalde groepen is die marge er al uit door het ziek zijn of het niet compleet zijn van groepen.

I: Ja. Wordt er op een manier iets met het ziek zijn gedaan?

R2: Ja, vanuit de afdeling zeker. Op afdelingsniveau worden de zieken via ons zorgproces gemonitord en dat zijn stappen die bekend zijn. Iemand meldt zich ziek en binnen 24 uur moet een teamleader contact opnemen met degene die zich ziek heeft gemeld. In dat eerste gesprek wordt zegmaar uitgevonden of besproken van wat is de aard van het ziek zijn. Breekt iemand zijn been, hoef je niet elke week te bellen. Dan weet je een beetje waar je aan toe bent. Maar de kortstondige zieken wordt er veelal in die 24 uur alweer een vervolgspraak gemaakt om te monitoren van hoe gaat het. Maar dat wordt echt op teamleader afdelingsniveau gedaan.

I: En wordt dit ook altijd gedaan?

R2: Daar ga ik wel van uit. Ik merk wel aan mijn collega pre-planner dat hij wel eens moet vragen op vrijdag zijn de zieken al gebeld. Want wij doen de kortstondige zieken altijd lopende de week, die

melden wij ziek tot en met de eerste zondag van het lopende rooster. En dan wordt er geacht dat de teamleaders op vrijdags een rondje zieken bellen en of ze die maandag dan nog doorgetrokken moeten worden tot de tweede zondag daarna. Soms moeten wij wel eens even achter die mensen aan, want ze zijn al niet gebeld.

I: En wat als er uiteindelijk niet gebeld is? Wat voor invloed heeft dat dan?

R2: Dat zou invloed kunnen hebben dat er mensen op maandag op beter staan, maar nog niet gecontact zijn. En dat de pre-planner, mijn collega die dat doet, mensen, ploegen maakt, waarin mensen zieken die mogelijkerwijs nog ziek zouden kunnen zijn, nog blijven. En dat heeft dan weer heel veel invloed op de planning. En dan kom je pas op het allerlaatste moment achter.

I: Wordt er in de planning, eigenlijk een andere vraag je hebt die verschillende functies, dus de operator, de advanced, de basic, wordt er ook vaak iemand onder z'n niveau ingedeeld op het rooster?


R2: Ja. De planningsmodule is zo ingericht dat de hoogste kwalificatie altijd als eerste de hoogste functies krijgt. Maar in de winterperiode, in de leegloopuren, als het rustiger wordt, kan ook een voorman operator moeten of kunnen zijn. Als ik genoeg voorlieden heb, vervallen de open ruimtes qua tijd vervallen in een ander functieniveau.

I: En krijg je vanuit de operatie daar soms klachten over dat mensen onder hun skill niveau moeten werken? Nee, ik persoonlijk krijg daar geen klachten. Ik weet dat sommige mensen, collega's, het niet fijn vinden. Maar aan de andere kant, ik luister daar verder niet naar en ik krijg dat niet te horen.

I: Nee, precies, dat heeft geen invloed op jouw...

R2: Nee, dat heeft geen invloed op mijn functionele rol op werk.



I: Want zou je weten of dat uiteindelijk in de operatie de kwaliteit wel zou verminderen omdat mensen minder gemotiveerd zijn? Misschien uit eigen ervaring?

R2: Als je denkt aan het functieniveau zou je moeten denken dat het geen invloed zou moeten hebben. Maar ik denk dat het wel invloed heeft. Ik denk dat je het niet leuk vindt als je voorman bent en je gaat mee met een collega en je moet dan het vliegtuigruim in. Maar aan de andere kant denk ik, als je hoger of midden kader, die mag ik aanleven, dat die toch wel iets anders denken als de lagere functies. Ik kan me zeker voorstellen dat een operator of een sleper denkt, als hij als basic mannetje mee moet naar een  en 150 koffers moet laden, dat hij dat gevoelsmatig als degradatie van zijn werk zou kunnen vinden. Maar met de huidige werkdruk, denk ik, en de behoefte aan kennis, komen de mensen veelal daar geen eens aan toe. We hebben echt een tekort aan pushback-slepers door ziekte en uit dienst training. We zijn al blij als we de pushbackers en sleepers op dienst hebben. Die zitten veelal alleen maar op de sleeptrekker.

I: Ja precies. Want is dat dan ook een, is dat echt een soort van de bottleneck in het proces waar de minste mensen beschikbaar voor zijn? Is daar specifiek onderdeel van de operatie van?

R2: Ja, dat is op dit moment de sleepgroep. Die baart ons eigenlijk al een paar jaar zorgen. Het is eigenlijk een hele leuke functie, een interessante functie. Want ja je rangeert vliegtuigen. Ik zie het eigenlijk alleen maar de laatste jaren inkrimpen. Aanwas en potentieel is er weinig. We gaan er nu weer door opstand gegeven een paar uit dienst. En dan zie je gewoon, doordat het een functie is die een langdurige opleiding behoeft, dat proces wel snel verstoord wordt en dan ook niet makkelijk is om te pikken op dit moment.

I: Want wat is exact het verschil tussen slepen en pushbacken?

R2: Pushbacken dat is het vliegtuig vanaf de gate naar de taxirijbaan drukken en dat is veelal een handeling van 150 meter dan zet je het vliegtuig gewoon klaar op de startbaan, of de taxibaan om naar de startbaan te kunnen. Verslepen houdt in, dat als een vliegtuig een nachtstopper of een machine die van de luchthaven van de gate af moet en naar een buffer, die moet verslept worden. Dan pik je het vliegtuig aan en ga je in overleg met de koepel, moet je het vliegtuig ergens anders naartoe brengen. Dat kan lokaal zijn, maar dat kan ook naar  zijn. Bijvoorbeeld,  heeft een hangar en als die naar oost moet, dan ben je zo'n vliegtuig rangeert gewoon drie kwartier tot een uur kwijt. Zo'n vliegtuig naar oost brengen, dat vergt wel enige tijd.

I: Ja. Want dit gebeurt met dezelfde machine?

R2: Nee, je hebt wel verschillende soorten machines. We hebben kleine sleeptrekkers die met een maximaal vermogen en gewicht dat ze mogen pushbacken. Ga je verslepen dan heb je wel de grotere machines voor nodig die daar speciaal voor zijn uitgerust.

I: Ja. En worden die taken wel eens gecombineerd als in dat je op een dag zowel sleper bent als pushbacker of andersom?

R2: Ja, slepen gebeurt alleen op aangeven van de maatschappij of vanuit de luchthaven dat hij zegt van dat vliegtuig moet van de gate af of die [REDACTED] of die machine moet naar een andere locatie. En dat is van tevoren niet vast te stellen. Dat is dus gewoon een werkopdracht vanuit de luchthaven of de maatschappij. Dus op de dag dan delen wij gewoon de slepers en de pushbackers in op een stuk materiaal. We doen dus de slepers automatisch op de grote trekker. Komt er dan een taakgerichte opdracht dat er een kist moet verslept worden, dan krijgt degene de sleper op dienst die die grote trekker heeft, krijgt als eerste gewoon die opdracht jij moet dat vliegtuig gaan verslepen.

I: En die opdracht wordt gegeven door de allocator. En wat wilde ik vragen, dat slepen daarvan, dat wordt alleen gedaan voor airlines die onder contract staan?

R2: Ja.

I: Gebeurt dit ook voor vliegtuigen, het gebeurt dus niet voor vliegtuigen die ergens op een gate staan, maar eigenlijk niet op een contract staan.

R2: Het komt niet voor dat wij een opdracht krijgen om een KLM toestel of een ander toestel van een andere afhandelaar te verslepen. Het kan wel, maar dat is alleen bij nood. Als bijvoorbeeld een Aviapartner of een andere afhandelaar geen sleper op dienst zou hebben, dan zouden ze dat aan ons kunnen vragen als werkopdracht. Maar in principe wordt dat niet gedaan.

I: En hoe vaak komt het ongeveer voor op een algemene dag?

R2: Heel wisselend. In de winter denk ik zijn er tussen de 4 en 8 sleepbewegingen. Dat is hoofdzakelijk ochtends. Dan hebben we soms de [REDACTED] de [REDACTED] of de [REDACTED] die van de gate af moet. En de [REDACTED]. Als het winterschema van de [REDACTED] zeg maar magertjes. Dus als een kist s'avonds binnenkomt en die heeft pas de volgende dag of later in die week een vervolgvlucht, dan moeten ze vaak van de gate af. Dan komt hij binnen, wordt hij gelost en moet hij in de nachtelijke uren of op de dag uren. En hij heeft geen vlucht meer en moet hij van de locatie worden afgehaald. Dan wordt hij of naar een buffer gebracht, of soms naar de hangar als hij een klein onderhoud gaat krijgen.

I: Hoeveel mensen roost u er dan wel dagelijks voor in?

R2: We proberen standaard twee slepers op dienst te hebben en een totaal sleper pushback vijf in de ochtend en drie in de avond. Op dit moment en in de zomer kan dat meer zijn.

I: En vijf in de ochtend is het dan ook tijdens piekmomenten?

R2: Ja. Wij kijken altijd naar de vluchtophouder. Kisten gaan nooit allemaal tegelijk weg. Dat varieert van vijf tot tien of twintig minuten verschil tussen tijd. Dus als wij vijf mensen op dienst hebben die kunnen pushbacken of een aantal die kunnen slepen, dan redden wij dat. Dan gaan we nooit vijftig tegelijk weg van onze klanten. Dus dat is wel het maximum.

I: En de pushback is natuurlijk een activiteit die uitgevoerd wordt aan het einde van het proces.

R2: Ja.

I: Maar doet een pushbacker tijdens de afhandeling van een vliegtuig ook andere werkzaamheden?

R2: Ja, dat kan. Dat is ook weer aan de allocator. In de middagrace is dat vooral goed zichtbaar. Als wij maar 5 pushbacken hebben in de avond, weinig sleepbewegingen en die pushbacker is op dienst en die zou je alleen zijn pushback taak geven, dan doet hij soms misschien maar 2 pushbacks heeft in een avonddienst. Maar dan gaat de allocator weer zeggen, tijdig tegen die sleper, tegen de voorman en de van, joh jij hebt uitgaand als voorbeeld de [REDACTED] maar je hebt geen pushbackwerk meer, wees er op tijd in en help een handje. En dan kan hij ook het proces van afhandelen bij aankomst al ondersteunen. Maar normaal in de piekuren en de drukke momenten, dan is een pushbacker, kan weinig doen aan het gewone afhandelingsproces.

I: Want hij is te druk met de pushback?

R2: Ja dan is de opeenvolgende zeg maar werkzaamheden van pushback of slepen is te groot en te veel want hij wil ook naar andere locaties en dan is dat niet toerijkend.

I: Nee precies. En tijdens, dit is dan voornamelijk in de piekmomenten of is het echt wel de hele dag?

R2: Dit is echt in de piekmomenten in de winterperiode, zeg maar weer november, maart, is dat echt in de piekmomenten, tussen 9 uur en 12.30 uur, dan komt een sleper/pushbacker niet aan afhandelen toe buiten dat werk. Maar in de zomer zijn die piekmomenten veel langer. Dan zijn ze alleen maar een pushback of sleper.

I: Ja. Want een pushback en een sleper zijn dus niet onderdeel van een vast team zoals jullie nu wel maken.

R2: Nee, het pushback gedeelte en het sleper gedeelte staat los van de ploeg die een vliegtuig afhandelt. Aan het einde in het werk wat ik plan is die wel zichtbaar, al zijn er een kwartier voor het einde van een afhandeling komt er een sleper bij, maar die maakt geen onderdeel van het laad en los proces van het team. Het is een apart geplande functie.

I: Ja precies. En hoe lang was ook weer de tijd om een pushbacker op te leiden?

R2: Variërend van drie tot vijf maanden. Drie maanden ben je alleen pushbacker en vijf maanden gaan we ervan uit dat je ook sleper.

I: En komt het dan vaak voor dat die pushbackers automatisch doorgaan voor sleper?

R2: Ja, wij proberen nu op dit moment, dat hebben we ook even een schakeling gehad, wij dachten eerst, want als het bedrijf zoals wij het moesten plannen, iemand werd alleen pushbacker, maar ja, wij hebben gewoon de behoefte aan slepers. We zien het nu als een opleiding. We proberen gewoon echt iedereen, iemand wordt sleper, noemen we dat. Je wordt dus aangenomen als vliegtuigsleper. En dat houdt dus in pushback en slepen.

I: Ja. En dan een andere vraag. Zou je vanuit je overzicht als planner ideeën hebben om de kwaliteit van het hele proces te verbeteren, die nu op dit moment niet gedaan worden?

R2: Ja, ik denk, en dat heeft weer te maken met het personeelsopbouw. Wij zien dus dat mensen te snel doorgroeien in functies. Dat begint eigenlijk al bij werving en selectie. Wat voor type medewerker haal je in huis en wat is het doel? Dat je iemand meegeeft, als je iemand laat solliciteren van jij wordt vliegtuigsleper en je moet de onderliggende functies daarin eerst leren dan zou je een kwalificatie profiel daaraan kunnen hangen aan een nieuwe medewerker door te zeggen van je hebt een soort carrièreplanning tussen nu en twee jaar ben je vliegtuigsleper maar het eerste drie maanden ben je basic en dan word je advanced en dat ben je twee maanden en dan word je operator. Zodat je weet in de rust van de opbouw naar je eindfunctie toe hoe lang het duurt. Nu zien wij op dit moment door de behoeften en de schaarste op de markt dat mensen te snel doorstromen. En ik heb ook al meegemaakt dat het voor sommige mensen wel te snel gaat en daardoor fouten kunnen gaan maken. En gelukkig hebben we er ook een aantal bij die hebben het zelfs aangegeven. Het valt alleen maar te prijzen dan, want het is te snel gaat. Ik met mijn, ja als ik het zo zeg, mijn ervaring weet, dat het te snel gaat in sommige functies. En misschien wellicht is iemand aangenomen, niet in de veronderstelling dat hij pushbacker of sleper zou moeten gaan worden, maar ik denk dat we dat al eerder moeten uitpluizen, wat voor soort medewerker we daarin voor zijn.

I: Want wordt tijdens het aannemen een soort toekomstbeeld geschetst voor een werknemer?

R2: Ja ik denk, ik zit er nooit bij. Ik denk dat het wordt aangegeven als mogelijkheid. Wat voor functies zijn er? Je wordt aangegeven als platform drie medewerker. Daar kom je voor. En ik denk dat dat er ook wel in die gesprekken wordt meegegeven. Maar we hebben ook die functies en daar kan je in groeien. Maar andersom zou ik graag wel willen zien van, hey, we zoeken een voorman en we nemen nu iemand aan en die weet waar die naartoe gaat. Het komt meer voor, nu denk ik dat iemand wordt aangenomen als medewerker en dan wordt verteld van ja, je kan ook nog dat, dat en dat worden. Een beetje hoe je er naar kijkt.

I: Want is het bekend, voor welke sollicitaties misschien openstaan, wordt dat echt puur voor platformmedewerker gedaan of ook voor andere functies?

R2: Er wordt nu, zag ik, gericht gekeken naar vliegtuigslepers. Dat zag ik op de media. Dus die wordt nu specifiek gezocht. En normaal gesproken staat er... Wordt er wel aangegeven, we zoeken platformmedewerkers of voorlieden enzo. Het wordt wel aangegeven. Alleen ik denk niet dat... Ja, de urgentie denk ik is er niet om nog gericht echt te zoeken naar al die functies.

I: Want om terug te komen op wat je zei, mensen te snel doorgroeien. Wat voor fouten zie je ze dan maken?

R2: Je werkt natuurlijk met hele grote voertuigen en grote vliegtuigen. Je wordt eerst overmand door de grootte van de voertuigen. Je moet een soort rust vinden in een opbouw van een kwalificatieprofiel van basic naar advanced. De voertuigen worden steeds groter. De vliegtuigen blijven wel hetzelfde, alleen het werk dat je erbij uitvoert wordt steeds belangrijker en steeds meer in gebruikname van de voertuigen die daarvoor gemaakt zijn. Daar moet je rust in hebben. Ik denk ook dat als je rust hebt in een kwalificatie en mensen de tijd kunt om iets te kunnen, het ook interessant is om de volgende stap te maken. Nu gaat het te snel en sommigen accepteren en doen het. Ik denk dat het wel onveiligere situaties in de hand werkt, als je te snel naar de functie toe groeit.

I: Ja, precies. Dus dat mensen eigenlijk meer vliegreuen zouden moeten maken voor dat...

R2: Ja. En helaas is ons de tijd niet gegund. En dat merk je gewoon hoe snel er door de afdeling potentials worden opgedragen aan ons. Via trainingen van die man moet door naar operator. Soms zijn ze twee maanden in dienst. Dan ben je operator. Waar je een paar jaar over deed, omdat de rust was in de markt. Je werd eerst basic medewerker en dat bleef je minimaal een jaar of twee jaar. En dan weer advanced en dan krijg je een loader. Tegenwoordig zijn er mensen binnen drie maanden moeten opgeleid worden voor operator.

I: Want wie bepaalt wie er aangedragen wordt?

R2: De afdeling. De teamleaders inventariseren bij hun voorlieden voor de potentials om op te leiden in welke functie.

I: Nou, even kijken. Ik denk dat ik eigenlijk een grote deel van mijn vragen al gesteld heb. Dus eigenlijk de andere vraag, heb je nog vragen voor mij misschien? Of zijn er nog onduidelijkheden?

R2: Nou, geen onduidelijkheden. Ik vind het wel interessant wat jij als opdracht hebt gekregen en hoe je dat gaat verwoorden naar jouw uitkomst. Denk jij dat jouw uitkomst, dat het bedrijf daar ook wat aan heeft? Dat je zegt ik maak een cirkeltje rond, het is voor mijn studie. Maar ook, ik kan het bedrijf aanbevelen van wat ik heb geïnventariseerd, dat ik daar ook nog iets feedback kan geven naar het bedrijf toe?

I: Ja, ik ga absoluut kijken naar wat het bedrijf hier met mijn bevindingen kan doen. Absoluut. Daarnaast is het uiteraard ook voor mijn studie om door mijn onderzoek af te ronden ook mijn master te behalen. Maar ik hoop wel met bevindingen en door heel veel mensen te praten dus nieuwe ideeën die misschien eigenlijk in het proces wel bekend zijn maar nooit echt aangedragen zijn in combinatie met elkaar.

R2: En in hoeverre, welke afdelingen ga je dan allemaal onderzoeken? Want jij zit dan veel, wat zie ik nu bij 'Ramp', maar doe jij bijvoorbeeld ook HR-werkzaamheden?

I: Nee.

R2: Het inventariseren van in de stroom nieuw personeel? Want dat vind ik hele essentiële dingen. Absoluut. Hoe komt iemand in het bedrijf? Met wat voor vooruitzicht? Maar wat is het vooruitzicht van ons en de verlangens? Van wat verwachten we van jou als medewerker?

I: Nee, klopt. Er zijn inderdaad hele interessante invalshoeken wat dat betreft. Maar ik focus me alleen op hem om te zorgen dat ik weinig zeg over veel, maar ik wil juist veel zeggen over weinig. En echt datgene wat ik zeg heel krachtig te maken. En stel, ik zou hierna doorgaan bij [REDACTED], dan zou ik veel andere afdelingen ook kunnen gaan bekijken. En oké, dit werkt allemaal samen, hoe gaan we dit nou uiteindelijk koppelen? Maar voor mijn onderzoek is puur 'ramp' de focus.

R2: Ja.

I: En daarom ook heel veel over operatie, wat betreft mijn vragen en de planning van de operatie. Ik hou bijvoorbeeld ook geen rekening met passage en cargo. Nou ja, dan wil ik je nogmaals bedanken voor je tijd en al je informatie. En bij deze sluit ik hem af.

R2: Is goed.

Interview report Respondent 3

Interviewer: Boas Vet (I)

Geïnterviewde: [REDACTED], Deputy Manager Aiside (R3)

Locatie: ██████████ Microsoft Teams Meeting
Datum en tijd: 20-11-2023, 15:00 uur

I: Goedemiddag ██████████ allereerst nogmaals bedankt dat je tijd wilt nemen voor dit interview. Het doel van dit interview is voor mezelf om inzicht te krijgen in hoe kwaliteitsmanagement van invloed is op de operatie van ██████████. Dit interview zal ongeveer 40 tot 45 minuten duren en de gegevens die verzameld worden met dit interview die zullen uitsluitend voor mijn onderzoek gebruikt worden. Heb je er allereerst problemen mee als ik dit interview opneem?

R3: Nee, zeker, helemaal goed.

I: Top, dankjewel. Nou dan is mijn allereerste vraag is, welke werkzaamheden heb je uitgevoerd binnen ██████████ en welke voer je op dit moment uit?

R3: Oké, ik begon in 2016 als platformmedewerker. Dus lossen, laden, bulken, mid-launchen, powerstoves. Een jaar daarna ben ik doorgegaan naar Pushback. Daar kon ik een tijdje pushverslepen. Ik had al een achtergrond van pushback/tow, Pushback meer. In Curaçao, dat is 2008 tot 2012. Dus die was makkelijk voor mij om door te groeien naar Pushback. Daarna heb ik anderhalf jaar/een jaar later voormanopleiding gevolgd. Ook met mijn ervaring vanaf Curaçao ging ook redelijk snel. Voorman stap was ook een jaar of zo gebeurd plusminus. Dan ben ik door naar allocator, dus coördinatie. Daar zat ik ook plusminus een jaar, anderhalf jaar te coördineren. Dat was ook een leuke periode. En na die tijd ben ik teamleader geworden voor de airside, platform. En sinds vorig jaar september is het veranderd naar de Duty Manager platform. En sinds september dit jaar ben ik Dutymanager airside. Dat is mijn zeven jaar ervaring hier bij ██████████.

I: Dan ben je snel doorgegroeid wat dat betreft.

R3: Ja zeker.

I: En welk bedrijf heb je in Curaçao gewerkt? Ook ██████████?

R3: Nee, dat is ██████████.

I: Gewoon op de luchthaven in Curaçao neem ik aan.

R3: Ja klopt, een concurrent van ██████████ daar.

I: Ja, en wat zijn jouw dagelijkse verantwoordelijkheden nu?

R3: Ik ben verantwoordelijk voor de hele airside. Dat houdt in platform, bagage, loadcontrole, TAC, OCC. Ik ben eindverantwoordelijk, dus ik stuur de duty managers aan zodat ze alles hebben aan hun taken ervoor. Die rapporteren ook direct naar mij.

I: En op welke manier stuur jij de duty managers aan dan?

R3: Meestal krijg ik klachteninformatie binnen van klanten. En op basis van die informatie geef ik het door de duty managers, zodat die kunnen verspreiden aan de medewerkers door.

I: Zijn dat dan klachten over dingen die verkeerd zijn gegaan, die ze op dat moment anders moeten doen of om daar voortaan op te letten?

R3: Ja, precies. Het zijn klachten, maar er zijn ook af en toe positieve berichten of nieuwe procedures die geïmplementeerd moeten worden. Dus dan zetten we even met elkaar om te bespreken hoe we dat gaan implementeren en op basis van dat met een nieuwe start.

I: Ja precies en die nieuwe procedure zijn dat dan hele grote veranderingen of zijn dat altijd maar kleine veranderingen?

R3: Ja het verandert het verschil van groot naar klein. Dus in ieder geval als je met een nieuwe procedure moet beginnen dan moet alles opnieuw gecheckt worden. Er moet een ritme van gemaakt worden, de jongens moeten goed gebriefd worden. Het maakt niet uit hoe groot of hoe klein het is. Je moet in ieder geval goed inzicht hebben op wat de procedure inhoudt en hoe je die informatie gaat verspreiden.

I: Ja, en een andere vraag, ben jij bekend met het term kwaliteitsmanagement?

R3: Van gehoord, klopt.

I: Oké, ik zal even kort toelichten hoe het in mijn onderzoek tot stand komt. Bij mij gaat het over het continue en systematisch verbeteren van processen door middel van verschillende principes en hulpmiddelen. En de hulpmiddelen kunnen heel theoretisch zijn zoals Six Sigma en ISO 9001, maar ook door procesmappen uit te werken of een Value Stream mapst. Dat is hoe het in mijn onderzoek tot

stand komt. En ik vroeg me af of deze dingen misschien onderdeel zijn van jouw dagelijkse werkzaamheden. Zie je dit soort dingen, dus dat kwaliteitsmanagement dagelijks terugkomen?

R3: Ja op zich wel. Kijk, nu kwam het op een drukke zomer. Je moet in ieder geval die structuur weg gaan vinden en waar we alles op in de gat stellen. Dus als we kijken hoe wij alle procedures een voor een implementeren, kunnen we spreken over kwaliteitmanagement.

I: Ja, want op dit moment zijn er dan constant dingen waar op gelet wordt qua kwaliteit die verbeterd worden? Of wordt het wel opgemerkt maar niet verbeterd daadwerkelijk.

R3: Nee, nu zijn we echt aan het focussen in het verband, maar niet omdat het nu wel rustige periode is. We hebben nu wel tijd om alles goed te gaan implementeren. Dus we hebben echt tijd, genoeg ruimte om die verandering in te brengen. Dus dat gaat nu wel redelijk op.

I: En heb je dan misschien een voorbeeld van een verandering waar je dan nu mee bezig zijn?

R3: Een verandering waar ik nu mee bezig ben? Ik ben nu in ieder geval bezig om mijn groep duty managers op te stellen. Dus ik ben nu klaar met OCC. Nu heb ik genoeg duty managers daar zitten die de hele operatie daar mogen runnen. Nu ben ik bezig met mijn eigen team, dus duty managers airside. Er missen nog een paar medewerkers die bij moeten komen. En op basis van dat kunnen we doorgaan om alles te monitoren, binnen en buiten. Ook naar de medewerkers toe.

I: En wat monitoren jullie dan zoal?

R3: Ja, echt procedures, of de procedures buiten goed worden uitgevoerd. Dus meer handhaving functie buiten. Zorgen dat iedereen volgens de procedures werkt. Mensen aanspreken waar nodig, complimenten geven waar nodig, bijspringen waar nodig. En dan heb je weer verzuim aangediend. die voorzuin gedeeld heb. Dan heb ik een groep van mijn mensen die eigenlijk gefocust zijn op verzuim, medewerkers bellen, gesprekken met hun voeren, dus beoordelingsgesprekken en dergelijke.

I: Want is dat een groot probleem met jullie verzuim?

R3: Ja, we hebben behoorlijk verzuim. Die zitten we op 24%. We hebben ook te maken met veel langdurig verzuim. Met verschillende redenen. De laatste kan ik niet diep ingaan nu, maar stel je maar dingen die je zegt, ja, kan je weinig aan doen, laten we het zo zeggen.

I: Ja, precies. Want een andere vraag over dat managen van het proces. Hebben jullie KPIs, weet je wat dat zijn?

R3: Ja, zeker.

I: Welke KPIs hebben jullie dan?

R3: We hebben een on-time performance, we hebben een KPI die we hebben, daar focussen we zeker op. De KPI van verzuim is volgens mij 4%, maar dat is lastig om op te komen in de korte termijn. En zo kan ik doorgaan, even kijken. De meeste KPIs zijn time performance. VIBAG, LABAG, First bag in and Last bag out. Time performance hebben we het dan over. Arrive performance. Dus het zijn verschillende KPIs die we hier hebben.

I: En wat zijn misschien oorzaken van het feit dat die KPIs soms niet gehaald wordt of juist wel?

R3: In ieder geval die on-time performance heeft wel te maken met de verzuim. Te veel kisten, weinig personeel. Dus we zitten echt met een tekort in personeel. Veel van onze trainers is ook ziek. Dus het wordt lastig om mensen te trainen om door te gaan weer. Dus daar zijn we ook mee bezig. Om die vloek een beetje uit te breiden. Dus ja, dat, die mensen tekort, maakt het een beetje moeilijk.


I: Ja, want met die mensen tekort zijn er ook geen andere manieren om dan dat tekort op te vangen? Als in toch mensen met minder capaciteit naar een kist toe sturen?

R3: Mensen met minder capaciteit naar een kist sturen is in principe een no-go. Je hebt daar echt een voorman nodig, een operator, een advance-medewerker. We zitten echt met kwalificatieproblemen. Het is niet zo dat we een Jan of Piet naar een kist toe sturen. Dat werkt helaas niet zo.

I: Nee, precies. Dus je moet het echt met bepaalde kwalificaties doen.

R3: Klopt. Ja.

I: En maken jullie gebruik van schematische weergaves in het proces? En daarmee bedoel ik, is het proces uitgetekend dat iemand die minder bekend is met het proces, met de processen die er misschien net werkt gewoon op een een papiertje kan zien van dit is de operatie in zo gaan we straks te werk?


R3: Dan krijg je in die gevallen, in die wanneer je binnenkomt, krijg je trainingen. En dan wordt alles in kaart gebruikt. En dan brengen ze alles in kaart hoe het  in elkaar zit. Dat zijn de verwachtingen, hoe je door kan groeien. Dus dat is echt een relevante training.

I: Dus bij de trainingen komt dit aan bod?

R3: Klopt. We gaan binnenkort ook beginnen met medewerkers een voor een te gaan zitten. Om een soort van development plan te gaan bespreken. En zo alles officieel op papier te zetten, oké, dit zijn de verwachtingen. Voor bepaalde periode verwachten wij dat je dan in de voorman of sleper is uit te oefenen.

I: En is dat de bedoeling met alle werknemers of geven jullie ook werknemers die misschien geen kwalificatie, hogere kwalificatie aan kunnen, ook zo'n indicatie dat doorgroeien misschien niet mogelijk is?

R3: Nee, klopt. Kijk, zoals je zegt en de duty managers lopen buiten, de trainers lopen ook buiten. Dus die monitoren de hele boel, alle medewerkers en op basis van hun feedback. Gaan we geregeld dan op mensen die wel weten, hé, deze hebben echt potentieel om door te groeien. En die jongens die inderdaad niet de potentieel hebben, gaan we echt een ander gesprek mee voeren. Om te kijken hoe we ze kunnen helpen om toch naar die level te komen, omdat ze wel door kunnen koeien.

I; Ja. En dan een andere vraag. Je zit natuurlijk al een tijdje bij . Heb jij door de jaren heen veranderingen gezien aan het proces die de kwaliteit ook verbeterd hebben?

R3: Ja, helaas. De jaren die ik hier zit, er is... Het is jammer dat ik dat moet zeggen, het is van kwaad tot erger gegaan. Dus het was echt geen tijd, geen periode dat je echt gefocust kon zijn om echt een proces te verbeteren. Dus in de zin van, we hebben echt veel kisten, we hebben mensen tekorten. Dan heb je ook de materialen die ben je komen kijken. Dus met de jaren heen wordt het alleen maar een beetje erger. Nu proberen we dan een soort van keerpunt te creëren. Om toch te gaan naar hoe het werkelijk was en hoe we dat werkelijk willen. Dat het niet naar de klanten moet, maar dat het wel een high quality service is.

I: Ja. Is het dan een soort meer elke keer tijdelijke problemen oplossen in plaats van lange termijn problemen aan te pakken?

R3: En daar waren we echt mee bezig helaas. Echt op korte termijn oplossingen te vinden. En de lange termijn blijft liggen. Dus er was echt geen plan in de toekomst om echt goede plannen te maken en dingen te verbeteren, veranderen.

I: Ja, want zijn er onderdelen van het proces waarvan jij nu zegt dit zou ik direct aanpakken als ik wel de mogelijkheid had om nu lange termijn problemen op te pakken?

~ korte onderbreking~

R3: Sorry, kan je de vraag herhalen?

I: Zijn er dingen die jij denkt, als je nu een lange termijn probleem aan zou kunnen pakken, wat zou je dan veranderen?

R3: Ja, ik zou het in ieder geval meer materiaal aanschaffen. Dat die jongens echt met de juiste tools naar buiten gaan. Onze beoordelingen systeem moeten ook een beetje aanpassen. Dat de voorman de medewerkers echt gaan beoordelen. Omdat die voornamelijk dagelijks met medewerkers op pad gaan. Nu ligt dat allemaal bij onze duty managers. Het trainingsproces kan zeker beter. Met de tekorten wordt dat lastig. We hebben bepaalde trainers, maar geen specifieke groep waarvan we zeggen oke die zijn puur voor trainingen. Vanaf die, uit de operatie halen ze dat ze gefocust blijven op training. Daar zou ik ook wat in willen veranderen.

I: Ja. Om terug te komen op dat materiaal, in hoeverre merk je dan nu een tekort aan goed materiaal of de hoeveelheid?

R3: We hebben nu echt, we missen behoorlijk wat materiaal, zeker met de arbeidsinspectie hebben we een te kort aan power stows. Dus die is echt een tool die we nodig hebben om te kunnen afhandelen, zeker die narrow bodies.

I: Ja, want mis je dan gewoon, heb je misschien aantallen hoeveel je dan mist? In het perfecte scenario, hoeveel zou je erbij willen hebben? Laat ik het zo zeggen.

R3: Ja, 10 power stows zouden genoeg. Met die flow die we hebben van kisten, dan heb je echt redelijk genoeg.

I: En hoeveel hebben jullie er nu?

R3: Ik zou maar moeten zeggen dat dat drie.

I: Het is 7 te kort als ik het snel moet zeggen.

R3: Ja. We hebben wel verschillende tijd, maar drie die het doet.

I: Ja. En hoe komt het dat daar dan nu niet in geïnvesteerd wordt?

R3: Het is door de jaren heen een vergeten budget geworden. Dus ik dacht ja, de materialen zijn al goed, er was te weinig dringend geïnvesteerd. En nu zie je dat het echt snel gaat.

I: Want het materiaal dat jullie hebben is dat dan nu nog wel van goede kwaliteit of is dat ook een korte termijn aan het aftakelen?

R3: Kijk op zich, de materialen die we nu hebben zijn al 6, 7 jaar oud, maar je moet wel denken ze worden echt 24-7 ingezet. Dus het is echt de ook na. Op een gegeven moment houdt het ook op.

I: Ja. Ja, precies. En dan terug te komen op wat je zei over de trainingen. Denk je dan dat de huidige trainingen niet goed genoeg zijn of te kort?

R3: Die laatste, kijk, de trainingen zijn goed, maar die periode is wel te kort. Dus kijk, we hebben een trainingschema. Alleen die trainingsperiode, toen ik hier kwam, ik kon redelijk snel doorgroeien. Maar het was wel even wachten om operator te worden. Nu kom je binnen, je kunt wel een plan maken, over drie of vier maanden ben je al operator. Dus het is redelijk snel wel.

I: En is dat uit noodzaak of uit mogelijkheid? Gewoon omdat je tekort kan?

R3: Het is nu echt uit noodzaak omdat we ons tekort hebben in bepaalde qualificaties. Dus dan wil je zoveel mogelijk mensen getraind hebben om de kist af te handelen. En dan probeer ik ook zo goed mogelijk dat we er trainen.

I: Ja precies. Zijn er dan onderdelen van het, als je zo'n hele turnaround uit elkaar haalt, zijn er dan onderdelen waar dan echt slecht op gepresteerd worden? Vanwege die slechte qualificaties of omdat mensen niet goed getraind zijn?

R3: Ik heb nu te maken met de stow groep. Dat is een groep waar je echt goed getraind moet worden. Alleen de verwachtingen die we nu zetten, dus de KPI's zijn echt kort. Om een goede sleper te worden moet je eigenlijk met zes maanden plusminus constant trainen. Hoe ze dagelijks leven. Dat is nu echt wat ingekort. Daarom moeten we echt kijken of we dat kunnen doen in verband met de weinig trainers die we hebben. Ik stel ervoor dat we genoeg trainers hebben. Met een grote trainer kan je makkelijk die tijd nemen om echt een goede kwalitatieve pushback te leveren.

I: Ja. Want hoeveel trainers hebben jullie op dit moment?

R3: Ik denk dat we er rond drie/vier zijn. Vijf trainers, waarvan drie ziek. Dus we komen nu op twee.

I: Dus het is weer het ziek zijn dat vergroten, of het verzuimen is dat voor grote problemen zorgt. Klopt. En op welke manier kan je trainer worden?

R3: Dat hangt af hoe veel ervaring je hebt, hoe goed je bent in je werkzaamheden. Dus je moet het ook willen. Ik heb niet iemand die zo'n makkelijk trainer kan maken. Maar die hebben de ambitie om dat te doen.

I: Oké. Even een andere vraag dan. Houden jullie bij hoeveel tekortkoming aan personeel en materiaal er is per vliegtuigafhandeling?

R3: Het wordt bijgehouden, maar nog niet door mij. Ik krijg nu wel steun van WFM. Dat is Tom. Die houden wel die cijfers in de gaten. Maar binnenkort moet ik dat ook een beetje meer in gaan kijken om dat ook in kaart te brengen.

I: Want wordt er iets gedaan met die cijfers?

R3: Wordt er iets gedaan? Ja, recruta, massaal. Maar helaas komen de mensen niet binnen.

I: Nee.

R3: Kijk, we weten waar de problemen zijn, we weten hoeveel mensen we nodig hebben. Maar ja, om de mensen binnen te krijgen, dat is een ding.

I: En is er een reden dat mensen dus niet binnen te halen vallen?

R3: Salaris valt tegen.

I: Zijn er naast salaris nog andere dingen?

R3: [REDACTED] is echt een leuk bedrijf. Mensen onderlinge die het makkelijk leuk. Het is echt, als je hier gaat solliciteren, dan krijg je 13 euro per uur. En dan ben je de Albert Heijn of een Dirk 16,50. Ja, de keuze is dan makkelijk.

I: Ja. En is er een reden dat de salarissen zo laag zijn?

R3: Jazeker. Dat is makkelijk door de sector CAO die we nu hebben. Dat was toen opgesteld op basis van normale inflatie. Helaas, dit jaar was die inflatie echt behoorlijk hoog. Dus dan blijven we op tien nul achter.

I: Dus echt door die CAO kan je jezelf niet meer salarissen aanbieden aan personeel?

R3: Ja, dat is lastig voor mij omdat je echt vast zit aan die sector CAO. Dus jij kan wel een hoog salaris aanbieden, maar dan ben je weer in overtreding. Dat zijn niet de afspraken.

I: Want zijn dat afspraken die ook samenwerken met [REDACTED] zijn gemaakt of puur vanuit vakbonden?

R3: Vanuit vakbonden.

I: Ja. Even kijken. Zijn er in de operatie... Wacht, dan moet ik het goed zeggen. Zijn er andere dingen in de operatie, gewoon het hele turnaround proces waarvan je denkt oké hier zijn nog dingen die misgaan of hier komen echt structureel een tekort naast dan misschien materiaal en personeel?

R3: Ja kijk zoals ik zei, het is meer een procedures die gevolgd dient te worden. Kijk, je ziet dat sommige mensen de procedures niet volgen zoals ze het moet. Dus daar moeten we dan echt een ander briefsysteem voor gaan uitvinden. Dus dat het wel binnendringt. Kijk, we hebben dagelijks briefing over hoe het wordt verwacht. En nog steeds gaat het zwaar buiten dus daarom proberen we ook die duty managers uit te breiden zodat er meer ogen buiten zijn om de boel te monitoren.

I: Ja.

R3: Dus dat is het meer. Je merkt er zijn echt basis dingen die fout gaan. Die echt.

I: Zoals?

R3: Ja verbeteringsmotoren. Ja, chocks die verkeerd staan geplaatst en pion die verkeerd geplaatst wordt. Een materiaal dat niet gemarshalled wordt naar de kist toe. Een kist die binnen wordt gehaald, zonder dat die VOP, die era leeg is van GSE. Dus echt basisdingen.

I: En wat zijn daar de gevolgen van?

R3: Kijk, mensen worden niet aangesproken. En als ze twee keer worden aangesproken, dan komen er waarschuwingen bij kijken. Ja. Dus de verwachting is, die doel van de waarschuwing dan dat het wel binnendringt. Dat het niet zo moet.

I: En wat is een manier om die procedures wel te handhaven door personeel? Volgens jou?

R3: Ja, daarom zeg ik, weet je, meer buiten zijn, meer monitoren. Laat de voetballer echt hun medewerkers goed briefen. Het is weer een betere briefproces, daar moeten we eigenlijk naar terug.

I: Wat gebeurt er in het huidige briefproces? Ja, in het huidige briefproces wordt alles gebriefd. Oké jongens, kist komt binnen, Gate is gewoon gedaan. Gate is gewoon schoon als de kist binnenkomt. Iedereen oordopjes in en dergelijks. En we hebben dus alle PPE's. Maar nog steeds gaat het buiten en gaat het fout doen, zeg echt wat ze willen. Dus kijk, je kan zeggen het is een kwestie van laksheid of..... een schijt aan het proces. Ja, een schijt aan het proces is er. Dus daar gaan we echt hard op treden nu.

I: En tenminste, de dingen die je nu noemt, zouden die in het briefproces moeten zitten en die gebeuren niet? Of die gebeuren wel, maar niet goed genoeg?

R3: Nee, soms gebeurt er helemaal niets. En daar moeten we echt meer ogen erop zijn, meer druk erop zetten, zodat het wel goed gaat gebeuren.

I: En zo'n briefproces, op welk moment van de dag gebeurt dat? Gebeurt dat voor een operatie of voordat de dag begint?

R3: Nee, tijdens de operatie. Kijk, die voormannen sturen we niet in grote groepen. Dus wanneer we buiten zijn, dan halen we een voor je langs de gate, mensen aanspreken, mensen even brieven, herinneren wat ze moeten doen. En dan komt het. En dat komt op tijd.

I: En hoe heet het, dat gebeurt voor iedere vliegtuigafhandeling in principe?

R3: Ja, voor iedere vlucht, dat moet de voorman zelf doen. Maar wij doen het een keer per dag met alle voormannen.

I: Ja, maar iedereen start rond eenzelfde tijd dan op een dag of zijn er dan ook shifts die later beginnen en die dan dus later aansluiten?

R3: Klopt.

I: Dus zou er dan ook meerdere briefings moeten zijn voor de mensen die later aansluiten of geldt zo'n briefing alleen voor voormannen?

R3: Nee, de briefings zijn bedoeld voor voormannen en de verwachting is dat de voormannen ook de rest gaan briefen.

I: Ja.

R3: Dus die hebben uiteindelijk ook wel een leidinggevende functie, dus kan je wel van hem verwachten.

I: Wat is zo'n exacte taak van een voorman? Waar moet hij zich exact mee bezighouden tijdens een operatie?

R3: Het is echt een breed takenpakket. Dus we gingen het... Je krijgt een taak. Je gaat je papieren voorbereiden. Je brieft je medewerkers wat ze allemaal nodig hebben, wat ze allemaal moeten gaan doen. Dat die voorman moet die kist draaien, dus de kist monitoren, zorgen dat alle posities gevuld worden. Zorgen dat de kist goed gelost, goed geladen wordt. Dus het is echt een breed verantwoordelijkheid dat zij hebben ook.

I: Ja, want zij werken zelf ook mee in die operatie of kijken ze toe?

R3: Klopt, nee zeker. Ik werk helaas mee. En dat is ook een proces die we willen veranderen. Alleen voor het moment dat het te kort is, is dat nog niet te doen. Maar uiteindelijk wil je echt dat de voorman een supervisie feest krijgt. Echt aansturen alleen. Maar last minstens nu wel ook meehelpen.

I: Maar jullie hebben ook een turnaround coördinator toch?

R3: Dat klopt.

I: En wat is daarmee het verschil dan als je een voorman een supervisietaak wil geven? Wat is dan het effect?

R3: De turnaroundcoördinator, die is van boven en beneden. Dus die is voor de hele vlucht. Dus als je nu voorman echt zijn functie wil laten uitoefenen, dus alle procedures laten volgen, Alle controles zijn op vracht, bagages. Dan moet je echt een supervisie finish hebben. En ja, Nervous is de bedoeling. En de TAC is gefocust op de hele vlucht. En ook de passage lopen. Dus we moeten ook met de passagiers los. En de captain tegen de ploeg, daar geloof ik.

I: Ja, precies. Dus hij heeft meerdere afdelingen.

R3: Ja, dat ook.

I: Stel, je zou van een voorman een supervisie taak maken, zouden de turn- en turnaroundcoördinator dan ook nog over de ramp-handelingen gaan? Ja, zeker. Kijk, uiteindelijk zit je met de sturingsproces. Die wordt gedaan door de turnaroundcoördinator. Sommige turnaroundcoördinator maken ook deuren open. In XXXX hebben we loadcontrollers, turnaroundcoördinator. Die hebben toegang gegeven om de achterdeur open te maken. Het zijn kleine taken die er bij komen kijken. Als je dat dan de voorman gaat geven, dan mis je de hele...(onverstaanbaar).

I: Even kijken. Ik heb eigenlijk het grootste gedeelte van mijn vragen al wel gesteld. Iets sneller dan verwacht, maar dat is niet erg. Ik vroeg me af, heb jij verder nog vragen of opmerkingen voor mij?

R3: Nee uhm. Ik vind dat je het een goede vraag gesteld hebt. Ik hoop dat ik wel duidelijk genoeg was dat je juiste antwoorden hebt gekregen.

I: Ja, absoluut. Absoluut waardevolle antwoorden. Sommige antwoorden heb ik al eerder gehoord, sommige vragen heb ik ook wel vaker gesteld. Maar dat is alleen maar goed om vanuit meerdere invalshoeken daar een antwoord op te krijgen.

R3: Ja, ja. En jij had een keer hier mee gelopen met een voorman, wat was de ervaring?

I: Ja, wat jij zegt, dingen gebeuren heel losjes en misschien een beetje nonchalant. Dus die briefing heb ik dus ook niet meegemaakt. En een hele hoop procedures die er waren, die werden soms ook niet uitgevoerd. Sommige veiligheidsdingen ook niet. Ik zag iemand op hardloopschoenen bij een vliegtuig staan. Nou, ik denk dat ik niet uit moet leggen dat dat niet kan. Weet je dus, en daarin was ik wel op een hele rustige dag meegelopen, dus op die dag was er heel weinig hectiek. Dus bijvoorbeeld was er ook heel veel rust in de kantine, heel veel mensen zaten daar gewoon te chillen. Dus er was weinig chaos van voertuigen die heen en weer moesten. Dus dat was misschien wel gewoon een rustige dag om te zien.

R3: Ja oke, precies.

I: Maar wat je zegt, en er waren een aantal procedures die werden wel overgeslagen. Ik dacht van ook ik heb er weer over gelezen of hier over gehoord maar ik heb niet voorbij zien komen. Maar de andere kant was wel.

R3: (onverstaanbaar)

I: Sorry wat wil je zeggen?

R3: Dat is belangrijk dat die huidige visie ook allemaal gaat. Zodat we die allemaal goed in kaart kunnen brengen en verbeteren.

I: Nou, maar ik vond het wel indrukwekkend om te zien allemaal. Er gebeurt een hele hoop, er gebeurt heel veel. Uiteindelijk is het ook met een man minder die dag goed verlopen.

R3: Ja precies.

I: De kwaliteit is er wel.

R3: Ja zeker, ze hebben alleen maar een beetje level-up nodig om echt naar die topkwaliteit gaan.

I; Ja precies, dat is nu waar ik ook in mijn onderzoek naar ga kijken. Hoe kan je. Je hebt heel veel verzuim natuurlijk, dus hoe ga je met de mensen die je hebt wel een heel goed kwalitatief goed operatie/proces neerzetten. Ik denk dat dat absoluut mogelijk is, alleen Sommige dingen zijn gewoon lastig.

R3: Ja, precies. Daar kun je heel weinig van doen. Dus bellen, bellen, bellen. Kijken wanneer de mensen kunnen komen werken. En op een of andere manier doorgaan met de planning.

R3: Hou jij je ook bezig met die planning verder? Ja, zeker. We hebben een keer planning afdelen. En we kijken dagelijks waar de tekorten zijn waar we het een beetje kunnen bijvullen. We hebben een paar belletjes hier en daar. Als het extra komt werken, dan kan je die plan een beetje dekken.

I: En lukt dat ook een beetje?

R3: Ja, dat lukt wel. Maar je kan natuurlijk vreet je veel van die mensen af, omdat ze niet genoeg rust krijgen. En ja, dat weet je wel. Mensen worden vermoeid en dan vallen ze wel op verzuim. Dus je moet dat doen, maar niet structureel.

I: Ja, want anders gaat het alleen maar averechts werken.

R3 Klopt.

I: Ja, lijkt me ook wel lastig inderdaad als je heel veel mensen hebt die ziek zijn, dan ga je veel meer vragen van de mensen die er wel zijn.

R3: Die ziek zijn, klopt.

I: Ja, nogmaals bedankt [REDACTED] dat je de tijd wilde nemen om vragen van me te beantwoorden.

R3: Ja, ja, ja. Nee, graag gedaan. Ik ben blij dat ik kon helpen bij je onderzoek.

I: Ja.

R3: Ik wens je succes en ik hoor wel wat de resultaten gaan zijn.

I: Yes, ik ga het je laten weten. Als ik vragen heb, dan hoop ik je te mogen mailen.

R3: Hey, top. Dankjewel, Boas.

I: Yes, hey, fijne dag nog.

R3: Yes, hoi hoi.

I: Doeg.

Interview report Respondent 4

Interviewer: Boas Vet (I)

Geïnterviewde: [REDACTED] Duty Manager Airside (R4)

Locatie: [REDACTED] – Microsoft Teams Meeting

Datum en tijd: 27-11-2023, 12:00 uur

I: Nou, nogmaals goedemiddag [REDACTED]

R4: Goedemiddag,

I: Bedankt dat je je tijd wilde nemen om bij mij te zitten. Het doel van dit interview is om voor mezelf inzichtelijk te krijgen hoe kwaliteitsmanagement van invloed is op de operatie van [REDACTED]. Het

interview zal ongeveer 40 tot 45 minuutjes duren en de gegevens die ik hiermee verzamel, die zullen uitsluitend voor mijn onderzoek gebruikt worden. Zijn er problemen mee als ik dit interview opneem?

R4: Nee, geen enkel probleem.

I: Top, bedankt. Dan kom ik gelijk bij mijn allereerste vraag uit. En ehh... Daarbij vroeg ik me af welke werkzaamheden je hebt uitgevoerd binnen [REDACTED] en je op dit moment uitvoert.

R4: Heb in het verleden bedoel je?

I: Ja.

R4: Ehhh, vanaf het begin zeg maar, helemaal?

I: Ja, eigenlijk de hele carrière verloop inderdaad.

R4: De hele carrière verloop. Ik ben in 1995 op [REDACTED] begonnen. En dat was via [REDACTED] dat heette toen nog (inaudible). Daar ben ik toen nog ingestroomd. Als medewerker voor 20 uur. Algemeen medewerker. En toen hadden ze natuurlijk opkomsten zelfs. Dus dat je moest beginnen om 10 uur tot middags 3 uur. Dan had je 3 uur voor jezelf, had je vrij. Dan kon je daarna savonds nog op komen draven, vanaf half 6 of half 9. Zo ben ik eigenlijk begonnen. Als algemeen medewerker. Het was daar nog zo, dat heette (inaudible). Als je een jaar in dienst was en alles een beetje wist hoe alles relde en zeilde en hoe alles liep op het platform, dan kreeg je geen kans om door te groeien. Wat ze bij ons nu advance noemen, dat kreeg je transporter instructie, loader instructie. Dus vandaar dat ik daar door groeide naar het [REDACTED]. En toen na twee jaar pas, kreeg ik pas de kans om te solliciteren als voorman. Toen had je nog de sollicitatieprocedure aangenomen, daarna had je nog een week intern dat je zelfs nog had. Dat is bij ons helemaal niet van toepassing. Maar door een Engelse trainer meegenomen, en dan kreeg je alle ins and outs een beetje te zien, wat rond dat proces speelde allemaal. Dus vandaaruit is die week gevolgd, en daarna nog twee maanden meegelopen met een buddy, een buddy-voorman voordat ik losgelaten werd. Dat is heel anders dan in de tegenwoordige tijd eigenlijk. Toen ik jarenlang als voorman gewerkt heb bij Menzies en Menzies 2008 hebben ze een collectief ontslag gehad daar. Dat is een reorganisatie geweest. Moesten we met z'n allen naar het World Trade Center toe. En toen kwam ik bij [REDACTED] terecht. En [REDACTED] is de voorloper van het huidige [REDACTED]. Hij heeft wel meer namen gehad, want je hebt het scherm ook al gehoord.

I: Ja klopt.

R4: (inaudible) [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] En nu is het dan [REDACTED] zeg maar.

I: Ja.

R4: Daar ook als voorman. Daar kon ik gelijk door overstappen na het faillissement bij [REDACTED]. Daar ben ik eigenlijk gelijk al benaderd door [REDACTED] destijds. Dat is [REDACTED] (inaudible). Want die had wel een beetje in de gaten, wie/wat de goede mensen waren bij [REDACTED]. Dus die is meteen in de vijver gaan vissen en heeft de goede eruit gepikt. Dus ik had gelijk alweer een baan. Dat was heel prettig op zich. En toen ben ik op een gegeven moment na twee jaar toen ik als... Nee, even kijken. Drie jaar was ik als formal werkzaam. Ben ik benaderd weer door de LCC-groep bij [REDACTED]. De low cost carrier-groep, de easyjet-groep. Om daar flight-watch te worden. Die kans kreeg ik. Dus die heb ik toen ook met beide handen aangepakt. Ik ben in goed overleg met service hier weggegaan toen. Toen ben ik als flyboards twee jaar werkzaam geweest bij [REDACTED] weer. Dat was toch niet helemaal mijn ding, dus ik kon weer terug naar [REDACTED] toe. Dat was toen geen enkel probleem gelijk weer overgestart, als voorman weer. En toen kreeg ik op een gegeven moment de kans om te solliciteren als teamleider. Dat was drie jaar geleden. Toen heb ik gesolliciteerd en ben ik gelijk weer aangenomen. Dus dat is een beetje in het kort het verloop geweest zeg maar. En wat ik dus nu doe aan werkzaamheden is, je stuurt in principe de platform kant, de medewerkers stuur je aan. Dus dat betekent de voorlieden, de advanced medewerkers, de service groep, de sleepers groep en sinds kort ook de allocators. Dat was eerder niet het geval, dat OCC was opgesplitst. Dat zat aan de andere kant bij de (inaudible). Dus dat stond toen los van ons. Maar die vielen toen ook weer tijdelijk onder ons. En dat wordt nu weer teruggedraaid naar de DM'ers OCC die het erover gaan nemen. Maar goed, die groep had ik er ook bij. En die worden dus dagelijks aangestuurd. We kijken naar de planning. We kijken, we doen verzuimgesprekken, een kort versuim, lang versuim. We doen buiten, we monitoren de operatie. Na aanleiding van vluchten die wij zien gaan wij I-audits uitvoeren. We spreken medewerkers aan als dingen niet goed gaan. Ook als het wel goed gaat zeg maar. Dus we delen complimenten uit. Maar we spreken ze ook aan als het

niet goed gaat. Als de procedures niet via de klant aangepast moeten worden, passen wij die aan in overleg met de klant. We doen verzuimgesprekken, frequent verzuim, beoordelingsgesprekken, koersgesprekken. Ehhmm, wat zie ik nog over het hoofd. Het is eigenlijk de dagelijkse operationele leiding, zo moet je het zien eigenlijk.

I: Ja. Want zijn die verantwoordelijkheden dan ook nog opgedeeld onder jullie, want jullie zijn met meerderen begreep ik?

R4: Ja, het is meer dat degene die op dienst is, pakt gewoon de werkzaamheden. Het is in principe over ons allemaal verdeeld. Het is niet iemand die alleen maar gesprekken voert. Dus dat is wel, we willen er nu wel naar toe. Ik heb dat voorgesteld aan [REDACTED] om wekelijks nu een teamoverleg te gaan houden. Omdat wij, zoals je waarschijnlijk weet, [REDACTED] die was in principe onze direct leidinggevende. Die is weg.

I: Ja, klopt.

R4: Nou, [REDACTED] heeft haar overgenomen. Dus ik heb voorgesteld, laat ze nog één keer in de week met elkaar gaan zitten. En dan tegelijkertijd op die dag, dat moet eigenlijk al gebeuren nu, dat projecten verdelen. Wie gaat wat doen? En dan kan je wekens evalueren van hoe staat het ervoor, wat zijn we bezig, wat is de voortgang. Kunnen we eventueel als team ondersteunen? Waar loop je tegenaan? En elkaar gewoon proberen te ondersteunen. En gewoon van elkaar inhoudelijk het overzicht hebben van wat er op dat moment speelt, weet je. Wie is waar mee bezig en wat is de voortgang en wat kunnen we doen ter ondersteuning. En misschien dat iemand teveel taken heeft gekregen, misschien kunnen we dat dan wat gaan herverdelen. Dus ik denk dat er gewoon wat meer structuur in moet komen.

I: Ja.

R4: Tot nu toe was het zo dat iedereen gewoon op dienst kwam en op dat moment gewoon de werkzaamheden oppakte. Vaak was het dan wel eens een beetje wat lastig om te bekijken van, nee, ik kom een uurtje later op dienst. Ik ga nu mijn mails ga ik beantwoorden. Maar het kan best wel eens zijn dat ik een mail beantwoord die al beantwoord is, weet je, dat je dat soort dingen krijgt.

I: Ja, precies.

R4: En dan is het wel handig om van elkaar te weten waar je mee bezig bent op dat moment, dus dat je dat een beetje inzichtelijk hebt.

I: Ja, want.

R4: Dus daar willen we naar toe.

I: Want op dat soort momenten bespreek je dan met elkaar wat er al wel en niet gebeurt en misschien ook wat er goed en fout gaat?

R4: Ja.

I: Wat zijn dan voorbeelden van wat er eigenlijk niet goed gaat in de huidige operatie?

R4: Nou wat er nu op dit moment niet goed gaat is dat wij, daar hebben we er een hele zomer last van gehad. We hebben het echt te druk. Het is zo dat doordat je met een hele krappe bezetting zit en veel zieken zit, zieken zit. Wat er op een gegeven moment ook op ons, wat er van ons wordt verwacht werd nog meer, van als de vluchten onder de lijn komen te staan, dat betekent vluchten die niet zijn ingedeeld, die moeten worden opgepakt. Dus het is zo dat die allocators proberen gewoon maximaal eruit te halen door vluchten onder te delen. Op een gegeven moment, omdat je zo'n krappe bezetting hebt en met zieken te maken hebt, komt het gewoon voor je bepaalde vluchten niet kun indelen en die komen dan op ons bordje terecht. Dus wat er afgelopen zomer is gebeurd, is gewoon dat wij gewoon dus buiten in principe net eigenlijk net als voorman hebben gespeeld dus vluchten hebben gedraaid en niet één vlucht per dag maar dan praat je over drie/vier vluchten per dag dat je echt letterlijk de hele dag buiten stond. Waardoor er dus geen ruimte was voor verzuimgesprekken, geen ruimte was voor, je hebt ook mensen die met issues binnenkomen bijvoorbeeld HR gerelateerde zaken die vragen hebben over hun salaris, vragen hebben over kleding, weet je, wat niet ontvangen is. En dat soort dingen allemaal. Daar was gewoon geen tijd voor.

I: Nee.

R4: En het is nu wat meer gestabiliseerd omdat, je hebt nu minder vlucht aanbod. En de zieken zijn deels, of voor een deel is het van, zijn er wat mensen teruggekomen. Maar het is nog steeds vrij krap

allemaal. Dus... Het wordt nu gelukkig opgevangen omdat wij nu per 1 december krijgen wij sowieso één collega erbij. Ik weet niet of je dat gehoord hebt, dat is rond de drie om.

I: Nee, daar ben ik niet van op de hoogte.

R4: En er komt er nog eentje bij, hij is weer bezig. Dus er komen nog twee mensen bij, dus dat is op zich wel prettig.

I: Ja, want.

R4: Waardoor je dus in de ochtend dan een dubbele bezetting hebt, dat je twee mensen hebt. En ook iemand naar de avond kan zetten. En dan, vooral in de ochtend is het erg druk, dan heb je in ieder geval één iemand buiten in de operatie lopen, die de operatie monitoort. En die andere kan binnen de administratie oppakken.

I: Ja, want je benoemde de zomer die dan zo ongelooflijk druk was. Merk je dan dat de kwaliteit van het proces daardoor ook achteruit gaat?

R4: Absoluut, absoluut. Wat die drukte er dan is, mensen die, je moet je voorstellen, een voorman komt op dienst, die krijgt een telefoon uitgedeeld met zijn werkzaamheden en die telefoon die wordt helemaal volgegooid met vluchten op een dag. Dus er is regelmatig voorgekomen, dat ze normaal gesproken een half uurtje pauzen. En doordat de drukte aanbod, de werkdruk is dermate hoog, dat half uurtje pauze zit er ook niet in. Dus dat werd gewoon bijgeschreven. En doordat het zo druk is gaan mensen toch shortcuts doen, weet je. Dus betekenen bepaalde procedures, je wordt overtreden, zeg maar, want het wordt niet volgens de procedures gewerkt. Waardoor bij wijze van spreken, een loader bij ons, als je die bij een achterdeur hebt staan en die deur moet op een gegeven moment dicht, dan is het de bedoeling dat je eerst die loader eraf haalt, dan wordt die eraf gemarshallt, dan ga je een trapje, een werktrap of een bandje pakken om die achterdeur dicht te gooien. Nou, omdat het zo druk was en de druk er volop stond, was het gewoon vanaf de loader werden die deuren allemaal dicht gegooid. En dat spaart tijd uit, weet je. Doordat de werkdruk zo hoog was, qua voorbereidingen schort het er ook aan. Er werden bepaalde keren voorbereid. En om de tien was dermate druk. Die werd doorgepland van een grote vlucht naar een kleine vlucht of andersom. Materialen hadden ze nodig. En dan werd gewoon het materiaal van een gate wat al klaarstond snel weggehaald. Zodat ze door konden. Dat soort dingen kreeg je op een gegeven moment, daar had je ook mee te maken. Waardoor een hoop frustratie ook op een platform aanwezig was. En dat had natuurlijk alles te maken met die werkdruk.

I: Ja, en hoe heet het, die werkdruk die dan zo hoog is en spullen worden dan bijvoorbeeld weggehaald, zijn dan die voorbereidingen, worden die dan ook bij heel veel vluchten niet gedaan omdat het zo druk is?

R4: Ja, dat klopt.

I: Tijdens het piekmoment, op het moment dat we bij de gate aankomen, is het dan zien of er beschikbaar materiaal is.

R4: Vaak is dat inderdaad, in het hoogseizoen, was dat gewoon hopen. Want dan was het van, je begon morgen, vooral als je een wat latere dienst had om in te stappen, zeg maar, je begint om 9 uur. Dan, op dat moment is staat het helemaal vol met vluchten. En die voorman moest dan nog zien dat hij een auto kreeg. Dat was dan een probleem, want de meeste auto's waren al uitgegeven. We hadden destijds ook nog te maken met een autopark, van bij wijze van spreken 12 auto's, 13 teams. Zo moet je het zien, denk ik. En ging een van die auto's ging stuk, dan had je nog maar 11 auto's voor 13 teams. Dus dat was ook al een issue. Dus die voorman kwam op, had geen auto, moest de team nog gaan brieven. Moest dan naar de gate, toen stond niks. Nog gaan voorbereiden, her en der spullen weghalen. Want het begint met je afhandeling, want ik loop al achter de feiten aan. Je begint te laat. Waardoor is de vlucht dus vertraagd. Vanuit een vertraagde vlucht door naar een vlucht die er al stond, die dus niet voorbereid was. Zo moet je het eigenlijk een beetje zien. En zo ging het gewoon elke dag een beetje, ging dat zo door. En mede daardoor liepen wij dus in de operatie om dat te ondersteunen en probeerden zoveel mogelijk op te vangen. Door daar met twee collega's materiaal aan te vullen waar het gewenst was. En hij heeft veel bij te springen waar het gewenst was. Dat wij alvast de vlucht konden opvangen voor een voorman die nog vaststond bij een andere vlucht. Want nog bezig was met zijn voorbereiding.

I: Ja.

R4: Ja. Dus vind ik het ideaal, zeg maar.

I: Ja. Want jullie zijn dan uiteindelijk verantwoordelijk voor het process managen, klopt dat?

R4: Ja, klopt.

I: En wat zijn dan eigenlijk de punten waar jullie echt op focussen bij het managen van een proces? Wat is voor jullie echt belangrijk in dit moet er gebeuren of dit moet er gebeuren?

R4: Eén ding eigenlijk, dat is safety.

I: Safety.

R4: Ja, en dat is gewoon, daar heeft het afgelopen zomer echt wel aan geschort. Kijk, je kunt een on-time performance, dat is wenselijk natuurlijk, dat is gewoon heel belangrijk. Maar dat moet ook veilig gebeuren, weet je. En als dat niet veilig gebeurt, en dan moet het met shortcuts allemaal. En stel dat er een keer wat gebeurt, dan heb je een heel slecht verhaal.

I: Ja.

R4: Ga je naar de klant toe. Op een gegeven moment komt er een, er wordt een rootcause gevraagd, wat is er precies gebeurd? En als het dan blijkt dat het niet veilig gewerkt is, dan heb je niks uit te leggen aan zo'n klant, weet je. Dus dan staan we met 1-0 achter.

I: Ja.

R4: Het is gewoon de bedoeling dat je veilig werkt. En als je dan denkt van ik ga het op dat moment niet halen, zorg dat je op tijd, tijdig naar de klant toe communiceert. Dat is vooral de taak van de allocator om te vertellen van luister, ons team is er volop mee bezig, we werken volgens de procedures, we werken veilig, maar op dit moment kunnen we eventjes on-time-performance niet halen. We gaan ons best doen. Maar het moet wel veilig gebeuren.

I: Ja.

R4: Dat is gewoon de boodschap.



I: Ja.

R4: En dat merk ik ook alweer tijdens de laatste ISAGO week ook weer. Dat is toch wel een paar kleine dingetjes gehad. Het zit gewoon een beetje in de genen van de mensen. Het moet allemaal snel, snel, snel. En veiligheidsnood, dat slingert er een beetje onder, weet je. Dus dat is toch een kwestie van weer een soort moment van anders gaan denken, een soort moment van omslag in denken. Het is belangrijk dat je veilig werkt. En als je dan toch niet gaat halen, communiceer tijdig met je leidinggevende, in dit geval met een allocator, van ik ga niet halen, zodat die allocator een klant kan inlichten. Van luister, wat ik net zeg, word aangewerkt, doe het veilig en we proberen het op tijd weg te krijgen.

I: Ja, en stel, als ik me vraag, anders stel in de vorm, stel elke operatie wordt volgens de veiligheidsnormen uitgevoerd. Wat zijn dan punten waar jullie op zouden letten?

R4: Nou, dat is de kwestie van vooral communicatie. En natuurlijk het hele proces wordt het volgens de procedures gedaan. Waar we nu tegenaan zijn gelopen is dat, ook waarschijnlijk door werkdruk en haast, normaal gesproken heb je een fly file.

I: Ja.

En die flight file is een vlucht, ik noem het maar wat een -vlucht. Van die -vlucht moet er een flight file, moet er een loadsheet komen te zitten. Dan moet er een loading instruction report, waar een voorman mee werkt, moet erin komen te zitten. Dan moet er CPM, dat is een offload, moet erin komen te zitten. Er moeten movements in komen te zitten en passagierslijsten. Een flight file is compleet, het gaat in een file. En dat wordt drie maanden bewaard. Stel dat er een audit is. En er komt een audit in die zegt ik wil een fly file inspecteren. En dan blijkt dat er onderdeel 1 is. Dan heb je al een finding automatisch. Wat dus afgelopen zomer ook gebeurd is dat er gewoon bij wijze van spreken geen tijd was voor een voorman om een offload uit te delen aan zijn operator. En dan werd het gewoon via de telefoon gedaan. Ofload staat dan wel in een telefoon. En dan werd er gewoon via de telefoon mede gedeeld van, daar zitten je containers, die moet je als eerste even gaan lossen. Daarna ga je de vracht lossen daarna de post, of iets. Maar dat hoort een officieel document te zijn. Dat hoort gewoon een fysieke offload te zijn. Voor jdie operater om dat te checken en af te vinken. En dat hoort dus in het file te zitten. En dat (inaudible) niet was getekend. Dus daar gaan we ook scherp op letten. Zorg

dat je voorman zijnde, dat je gewoon alles volgens het boekje doet. Je werkzaamheden uitvoert zoals je ze hoort uit te voeren. Dus van A tot Z zeg maar. Dus van de voorbereiding van een vlucht tot de nazorg van een vlucht. Totdat die weg is. Maar het hele proces daarbinnen. Ook qua administratie. Dat is op dit moment niet volledig. Ik denk dat wij eerdags ook weer met een stel voorlieden moeten gaan zitten. Dat wouden we eigenlijk al gedaan doen met die koersgesprekken, waar ik in eerste instantie al over heb gesproken. Die helaas niet hebben kunnen doen, die willen ook weer gewoon oppakken om te gaan vertellen van luister, je hebt het zo geleerd, voer het dan ook zo uit, weet je. En misschien moeten we toch wel wat iets van refreshment gaan doen bij bepaalde mensen, want ik heb het idee dat bepaalde mensen daar toch niet helemaal goed in zitten. Het is toch wel heel belangrijk dat je het gewoon volgens het boekje doet. En als je daar stappen in gaat missen, dat kan ook de veiligheid op een gegeven moment ten slechte komen in dit geval. Dat je dan fouten gaat maken waardoor er iets fouts zou kunnen gaan.

I: Want zijn er specifieke redenen dat mensen handelingen anders gaan uitvoeren dan dat ze voorgeschreven zijn?

R4: Dat is dus inherent aan de werkdruk in de zomer. Dat is iets van ik ga dus niet wachten op een fysieke offload, hoe ik moet door. Ik vertel het die jongens wel omdat het in mijn telefoon staat en zo ga ik te werk. Of ik heb geen tijd om een belading te leveren bij de loadcontrol of bij de TAC'er. Dat doe ik aan het eind van de dag wel. Nou wat gebeurde er dan? Dan bleef die belading in hun bezit. Dat werd in een kastje gelegd. En drie dagen later lag diezelfde belading nog in het kastje. Dat soort dingen weet je. Dus dat moet je zien te voorkomen.

I: Ja. En zijn er in de afgelopen jaren aanpassingen aan het proces gedaan die de kwaliteit wel verbeterd hebben?

R4: Ja, we zijn bezig geweest met portofoons, introductie van portofoons. Als je een portofoon hebt naast je gewone werktelefoon, dan kun je veel sneller schakelen, met een open kanaal. Bij wijze van spreken, je hebt ergens bij een vlucht, is er materiaal over, dat kan je via de portofoon aangeven in de groep van luister ik heb hier vier dollies over, of ik heb een loader over, of een bandje. Heeft iemand die nodig op dit moment. Je kan het dan daar komen ophalen. Dus dat is op zich een hele goede stap al. We zijn ook bezig geweest om [REDACTED]. Zeg je dat iets? [REDACTED]?

I: Eeh, niet helemaal.

R4: Sorry, [REDACTED]. Je hebt een systeem, dit [REDACTED] bij ons. Alles wat gerelateerd is aan de vlucht wordt erin verwerkt zeg maar.

I: Ja.

R4: Het is een systeem waarin gemuteerd wordt. Als wij voor het afbinden van AVI of hummus, zeg maar, daar hebben we touwringen van nodig. Of we moeten een groundpower aansluiten, naast het bestaande, omdat die kapot is, dat je een mobiele aansluit. Dat moet natuurlijk gefactureerd worden allemaal. En dat gaat in het [REDACTED] gaat dat. En dat kan natuurlijk op een telefoon worden geïmplementeerd zeg maar. Daar zijn we mee bezig geweest. [REDACTED], zeg je dat iets?

I: Nee, ook niet.

R4: Die man is hier geweest. We zijn heel eventjes mee bezig geweest om dat te introduceren, zeg maar. Het is geïmplementeerd, alleen wordt er helemaal geen gebruik van gemaakt. Omdat het toch wat extra handelingen vergt die je in je telefoon moet invoeren. Wij spreken, je hebt touw en ringen gebruikt bij een vlucht om iets af te binden, dan kan het in het systeem, je telefoon kan het invoeren. Dan gaat automatisch gaat het naar het systeem toe. Wat is dus revenue, wat geld opbrengt zeg maar. En dat wordt niet helemaal goed gebruikt, waardoor er is nu één van onze allocators, die heeft overal nagekeken waar groundpower units zijn gebruikt, losse mobiele, waar touw en ringen is gebruikt, waar een Eco-unit is aangesloten of een Jesta-unit, overal dus waar extra kosten bij te pas zijn gekomen, dat wordt nu al weleens nog, maar dat factureert allemaal. Maar die man is daar nu heel veel tijd mee bezig, want die moet alles weer terug gaan halen, vanaf juni zeg maar. Dus elke vlucht bekijkt, is daar iets geweest, moest er iets gefactureerd worden en die is daar nu mee bezig. Het had dus niet hoeven als iedereen gewoon netjes dat [REDACTED] had gebruikt.

I: Ja.

R4: Dat is wel eens een tool om te gebruiken om te zorgen dat je wat makkelijker kan werken. Dus dat zijn wel die hulpmiddelen waar jij op doelt.

I: Ja precies.

R4: Die portofoons inderdaad.

I: Want dit is dan misschien een aanpassing die eraan zit te komen, maar zijn er dan ook nog andere aanpassingen die nu op de planning liggen om geïmplementeerd te worden in het systeem? In de operatie bedoel ik?

R4: Het is wel zo dat het wagenpark is aangepast gelukkig. Er zijn wat extra auto's binnengekomen uit Finland. Voor de TAC groep en voor ons. Dus het aantal auto's die we op dit moment te beschikken hebben is beter. Dat is verbeterd zeg maar. Wat we voor de rest nu nog hebben, wat een probleem is, is de power stowes. Een powerstow is een band, een one-man operation eigenlijk. Degene die het bedient van binnenuit, die trekt die band naar binnen toe, zeg maar. En vandaar uit kan je gaan stapelen. Er waren er vijf in gebruik, vijf operationeel. Er zijn er drie zijn stuk, er zijn er nu nog twee operationeel. Die drie kunnen waarschijnlijk niet hersteld worden, maar Coert-Jan Ruiters is nu bezig om te kijken of op korte termijn een aanvulling daarop kunnen krijgen of eventueel een ander soort band die Dnata op dit moment in gebruik heeft. Daar zitten allemaal schotten in aan de zijkant in een kastje. Die schorten kun je eruit halen en daar kun je tapijt van maken. Die kun je uitrollen in het vliegtuig. Wat ook weer efficiënt is, wat weer mankracht scheelt. En het wordt allemaal wat makkelijker, want het is de beautyzone waardoor die koffers makkelijker naar binnen moeten rollen. Dus dat is weer een vorm van verbetering.

I: Want zijn deze powerstows, zijn die voornamelijk bij wide of narrowbody vliegtuigen nodig?

R4: Die zijn alleen bij narrowbody's worden die gebruikt. Ja. Dus als dat geoptimaliseerd wordt in de zomer, dan zal het een hele hoop schelen ook.

I: Ja. Want heb je zelf dan ook nog andere ideeën van dingen die in proces niet goed gaan of ook aangepast zouden moeten worden naast die powerstowes?

R4: Ik denk dat we op dit moment op de goede weg zijn. Het is belangrijker, in mijn optiek is het belangrijk dat je voldoende mensen hebt bij je vlucht. En dat er iets meer tijd is waardoor je je agenda voor een voorman, vooral in de zomerperiode, even iets minder druk erop komt te staan. Net even een vluchtje minder, waardoor je net even iets meer ruimte hebt om te kunnen voorbereiden met voldoende mensen. Het is natuurlijk een ideaal plaatje, is niet altijd mogelijk, maar dat zou het mooiste zijn.

I: Ja, want?

R4: Waardoor er ook meer tijd is om dingen te doen, dat is dus meer tijd om zo'n ██████████ te doen, om toch wat meer te monitoren, want je hebt nu een meewerkend voorman, en in praktijk werkt die ook echt mee, het is keihard nodig, omdat je zo krap zit. En pas nu de laatste week, in de winterperiode, dat het wat rustiger wordt, dat de drukte een beetje af is, is het mogelijk om een extra poppetje erbij te zetten waardoor die voorman toch meer een toezichthouder functie gaat krijgen weet je en zijn dingen kan gaan doen. Dus dat is, het mooiste zou zijn als dat in de zomerperiode iets beter zou verlopen weet je dat het, maar ik denk dat het gewoon wishful thinking is. Waarschijnlijk gaan we in de zomer toch wel met een vrij krappe groep heel veel vluchten gaan we waarschijnlijk wel pakken.

I: Ja, ja, dat is...

R4: Het is moeilijk, het is moeilijk.

I: Het is een lastig verhaal inderdaad. Want, ja, dat komt eigenlijk wel gelijk bij mijn volgende vraag uit, want wordt er gemonitord hoeveel structureel tekort komt in materiaal/personeel?

R4: Dat wordt wel gemonitord, bij mij weet. Je hebt sowieso, dat is van de zomer ook al geëvalueerd. Wij spreken 12 loaders nodig. 12 van die transporters en palletmovers heb je nodig. Je hebt 5 powerstowes nodig, dus het materiaal wordt gemonitord. En je hebt natuurlijk in die SLA-bedrijven afspraken gemaakt met klanten... wat er geleverd moet worden aan mankracht, zeg maar. Dus dat is voor een narrowbody, is dat geloof ik bij mij overigens 1 plus 3. Afhankelijk van welke vlucht het is. Als je bijvoorbeeld een ██████████ hebt, dan moet je 1 plus 4 hebben. Dat is een zware vlucht. En voor die 1 plus 2. Dus dat moet ook wel... Het meest ideale is dat we daar ook aan kunnen komen in aantallen.

Ja. Om te voorkomen dat je dus weer hebt dat de DM's, in dit geval dat wij, onze groep, toch weer buiten moeten bijspringen.

I: Ja, want daar wordt structureel slecht op gescoord of niet? Ja, je hebt gewoon, het is per saldo, je hebt natuurlijk wat ik al zei, het is een vrij krappe bezetting, vooral in de zomer. Preplanning doet alles aan om de bezetting volledig te krijgen, maar dan nog niet vaak nog te maken door dat zelf, dat de mensen uitvallen vanwege ziekte. Wat natuurlijk inherent is aan die werkdruk.

I: Ja. Want.

R4: Dus, dat brengt het gewoon last op. Het is niet zo dat je overcapaciteit hebt. Het is heel krap allemaal. Het valt net allemaal te plannen en als er dan wat uitvalt, dan zit je. En daar is van dat moment heel veel van gebeurd ook.

I: Want op dit moment hebben jullie veel last van verzuim door ziekte?

R4: Ja, we hebben sinds kort ook pas, omdat het ook niet mogelijk was in de zomer. Sinds kort ben ik dus zelf bezig met frequent verzuim gesprekken. En daar haal je ook wel veel waardevolle informatie uit naar boven. En die gesprekken die worden, een op een gesprekken, dan wordt ook verteld wat hun ervan vinden, gevraagd wat hun ervan vinden. Dat is ook zo, we hebben de kop van Alsten al aan het licht. En dat wordt ook geregistreerd in [REDACTED]. We hebben het registratie systeem in [REDACTED] en we hebben een vaste tool, een app zeg maar, om frequent versuimingsgesprekken te voeren. Dus dat formulier wordt ook gebruikt. Dat zijn, ik geloof dat drie A4'tjes worden ingevuld. En dat wordt ook geregistreerd in [REDACTED]. En omdat het nu iets rustiger is, kunnen we erop geven dat we ook gewoon de vinger aan de pols houden. Als dan dat verzuim hoog blijft, dat je zonder dat je met die mensen gesprek gaat van hé, je hebt al een frequent verzuim gesprek gehad, maar wij constateren gewoon dat er geen verbetering in zit. Er zijn nog andere factoren of weet je, toch meer proberen om die mensen een beetje in het gareel te krijgen.

I: Ja.

R4: En te bepalen wat nu eigenlijk hetgeen is waardoor het uitval zo hoog is. En kijken wat wij er als werkgever aan kunnen doen een beetje om dat te verbeteren. Dat moet natuurlijk van twee kanten komen. Het is van hun kant uit, wat bij de wijn doen, maar wij ook natuurlijk.

I: Absoluut.

R4: Ja.

I: Want zijn er dingen die uit die gesprekken echt wel vaak naar voren komen? Dat werd geklaagd over het materiaal. Dat was bijzonder, maar vooral over de kleding. Even kijken, momentje, ik wil even een voicemail sturen. Zo is het alweer weg, oké. Dus vooral door de kleding, weet je. Er werd gezegd van ja, regenkleding is niet goed, waardoor... Als wij een hele dag in de regen hebben gewerkt, dan is de kleding nat, je wordt nat. Het gaat op een gegeven moment door en door het materiaal heen, waardoor er een uitval ontstaat en mensen ziek worden. Maar ja, natuurlijk iedereen heeft daarmee te maken gehad en bepaalde mensen die verzuimen elke keer daardoor. Het is misschien dat ze wat minder weerstand hebben. Ja, mijn tegenwoord is dan geweest van, jongens, ik ga dit met facility opnemen. En ik ga proberen om te kijken of we er mogelijk is om iets beter werkkleding te kunnen krijgen. In dit geval beter regenkleding. Dus niet, bij wijze van spreken waterafstotend, maar echt waterdicht.

I: Ja, dit zijn natuurlijk wel gevallen van kort verzuim.

R4: Ja.

I: En zijn er ook echt redenen die naar voren komen waardoor lang verzuim ontstaat?

R4: Nou, lang verzuim bij ons dat is best wel een beetje een moeilijk verhaal, triest verhaal. Er is er eentje van overleden. En nummer twee die heeft ook een heel ernstige vorm van volgende eerste kan ik het niet zeggen, maar hij is gewoon in behandeling. En dat gaat ook niet echt goed, zeg maar.

I: Nee.

R4: En dan hebben we nog twee die zijn al redelijk op leeftijd, waarvan er één die ook continu uitval heeft, ook met zware ziekteverschijnselen die niet 1, 2, 3, op te lossen zijn. Er is er eentje tegen zijn pensioengerechte leeftijd aan die ook met dat soort dingen kan. Dus dat is eigenlijk dingen die niet 1, 2, 3, op te lossen zijn.

I: Nee, die liggen buiten jullie macht wat dat betreft.

R4: Buiten onze macht. En dat zijn dan mensen die in contact staan met een casemanager verzuim en met een bedrijfsarts. Dat is buiten ons om, zeg maar. Maar ten slotte komen die mensen weer, tenminste die waar ik het net over had, die komt waarschijnlijk ook niet meer terug in het proces. Dat gaat helemaal niet goed. En er is er nog één die heeft laatst een heel zware operatie ondergaan en dat gaat ook heel geleidelijk, weet je. Dus dat zijn echt mensen die echt wel inderdaad een langdurig verzuim zitten waar nog geen zicht op is dat ze heel snel weer terug in het arbeidsproces komen.

I: Nee, precies. En dan weer even terug naar het onderwerp van de tekortkoming aan personeel bij de vliegtuigafhandeling. Want je vertelt dat die scores er zijn. Wordt daar iets mee gedaan met de planning? Of zijn die daarvan op de hoogte wat die cijfers zijn? Of waar misschien gaten vallen in de operatie?

R4: Ja, elke delay wordt natuurlijk op een gegeven moment met de coach gekoppeld. Dus wat wij mee te maken hebben zijn pushback delays en hoe heet dat? Late loading zeg maar, code 32. En ja, het enige wat wij dus kunnen doen is als een voorman inderdaad een code 32 scoort, en dat is een half uur of meer om eens met die man te gaan zitten en vraag komt dat nu eigenlijk weg weet je? Wat heb je gedaan om dit te voorkomen? Heb je op tijd gebeld met allocation? En vaak is dat ook niet het geval. Vaak is van ja ik heb gebeld maar ik kreeg ze niet te pakken. Weet je dat soort dingen. Of ze zijn te laat uit de kantine naar buiten gegaan met hun mensen. Of het verkeerd ingeschat. Dus daar heb je dan wel invloed op. En een pushback delay dat zou je in principe ook nog invloed op hebben. Maar dat heb je buiten die delays om. Dan heb je nog de operationele delays via de koepel, via de luchthaven zeg maar. Door een slot bijvoorbeeld dat een andere maatschappij een gate bezet houdt waardoor je dus later op die gate die vlucht kan afhandelen. En daardoor ook zelf de vertraging komt. Dus dat zijn dan weer luchthaven gerelateerde codes zeg maar, delays. Dat heb je voor de rest weinig invloed op hoor. Maar met die pushback delays en die late loading delays kunnen wij op zich, kunnen wij dat nog wel mee.


I: Ja precies. En wat doen jullie daar dan mee naast die gesprekken met de voorman?

R4: Je moet sowieso met die mensen gaan praten om inzicht te krijgen waar het dan fout gaat. Dat kan bij een allocator zijn, maar dat kan ook bij de voorman zijn. Dat houden we dus ook in de gaten en als dat heel vaak voorkomt, dan moet je toch eens met die mensen gaan zitten om te kijken heb jij ergens hulp nodig of misschien doe je bepaalde dingen bepaald meer niet goed, kunnen wij ondersteuning bieden?

I: Ja.

R4: Weer op die manier.

I: Even kijken en dan, eeh waar was ik in mijn vragenlijst? Ja, eigenlijk om mijn hele onderzoeksvraag erin te betrekken. Die capaciteitsbenutting in de zomer is natuurlijk heel lastig omdat jullie veel te kort komen. Maar zie je dan in de zomer ook heel erg verschillen in de operatie?

R4: Ik vergeet een ding te vermelden. We hebben van de zomer voor het eerst een samenwerkingsverband gehad met . Dus wij hebben in de vroege ochtend, hebben wij vluchten van hun opgepakt in hun piek. En andersom hebben ze vluchten van ons opgepakt in onze piek. En dat hebben we laatst en dat wordt waarschijnlijk voortgezet voor volgende zomer.

I: Oké, dus echt een samenwerking om mankracht te verdelen.

R4: Ja, en op zich is dat van onze kant iets minder goed bevallen dan van de kant van Viggo uit, omdat wij hebben bepaalde procedures en die werden niet helemaal opgepakt door de teams daar. Maar daar zit ook nog verbetering in, omdat je natuurlijk regelmatig daar contact over hebt met Viggo, valt er ook nog wel iets in te verbeteren. Maar op zich is de samenwerking goed. Goed initiatief ook.

I: Ja.

R4: Dat je elkaar de werkdruk bij elkaar weg kan nemen is alleen maar goed. Weet je, dus. Maar het is dan ook weer belangrijk dat je wel veilig werkt.

I: Ja.

R4: Want de manier waarop ik werk is net even iets anders dan op de manier waarop wij werken zeg maar.

I: Wat zijn de grote verschillen in die operatie standaarden?

R4: Nou, het is heel simpel. Als wij vlucht gaan laden, wordt de bagage geteld. En wordt daarna afgemeld. En bij hun is het gewoon gebruikelijk dat de bagage niet wordt geteld. Dat wordt dan wel voorin geteld, zeg maar. Dat gaat naar 30 koffers. Het gaat hier alleen maar om kleine machines, hè. Om narrow-bodies.

I: Ja.

R4: Niet om wide bodies. Voorin wordt dan bijvoorbeeld 30 koffertjes geladen, maar achterin wordt het gewoon niet geteld. En dat is gewoon de rest van achterin. Zo werd het dan gezegd. Dat werkt bij ons niet. Wij willen gewoon een 1 op 1 koppeling hebben met de (inaudible) die ingeleverd wordt door de voorman. Die moet matchen met het loadsheet van de loadcontroller van de TAC. En dan pas is de vlucht veilig en gaat hij weg. Dan weet je zeker dat je de juiste aantallen hebt. Dat is bij [REDACTED] dan iets anders. En bij ons wordt alle materiaal bijgemaakt en Viggo doet dat niet. Nee. Want wij gereden, weet je, dus dan gaat ook een stukje veiligheid te kosten van een stukje veiligheid.

I: En in die samenwerking gaan er dan gecombineerde teams naar een vliegtuig?

R4: Nee, het zijn teams van [REDACTED] naar onze vlucht te doen. Waar niemand van ons bij zit en andersom.

I: Ja.

R4: Ja.

I: Want dit doen jullie in je gehele operatie toch?

R4: Ja het is bij ons zo, de voorman komt op en die krijgt een vast... Je hebt een widebody en narrowbody teams. Een merendeel is widebody team. Omdat we natuurlijk... het grootste aanbod van ons is widebody vluchten. Je hebt een paar teams zijn narrowbody's. Bij zo'n narrowbody team komt dan één rider erbij. En één of twee handjes, dat zijn vaak uitzendkrachten. En bij een widebody team is er een vaste operator, komt er dan bij. Dus degene die op de loader staat, de loader bedient en een advanced medewerker die transporter werkzaamheden mag doen. Dus die mogen, die beide medewerkers mogen rijden en kunnen werkzaamheden uitvoeren. En bij het narrowbodyteam kan het ook zo zijn dat je één mannetje meekrijgt die alleen puur specifiek is voor het bedienen van die powerstow in het vliegtuig, die niks mag rijden. Dus die heb je ook nog. Alleen dan bij die narrowbody teams, op de dag zelf kan er nog weleens geschoven worden dat daar een mannetje weg wordt gehaald. Ten behoeve van een ander team. En een mannetje wordt aangevuld door een ander team. Dus dat kan. Het rouleert af en toe nog wel.

I: En gebeurt dit ook tijdens de operatie of echt alleen van tevoren voordat een vlucht begint? Of voordat de afhandeling van een vlucht begint?

R4: Dat kan ook wel eens tijdens de operatie gebeuren. Want dat is ook een dingetje bij ons. Begin- en eindtijden. Het kan zijn dat een team om tien uur 's-morgens begint. Waar dan een mannetje ingedeeld krijgt wat al eerder begonnen is en die dan ook eerder af moet en die moet weer opgevangen worden, zeg maar. Dat wilde weleens gebeuren tijdens de vlucht. Ik denk van, nee, de vlucht die vertrekt om half drie, maar ik heb dan twee uur en dan worden jongens om twee uur weleens afgelost voor het laatste half uurtje dat iemand anders erbij komt.

I: Ja.

R4: Niet dat het...

I: Maar dit gebeurt niet op het moment dat begin- en eindtijden niet een rol spelen? Als in dat echt een ploeg gaat naar een vliegtuig toe en uiteindelijk staan ze daar dus met genoeg man en bij een ander vliegtuig staan ze met twee tekort, dat er daar, oké weet je wat, laten we maar allebei dan één tekort halen omdat we eentje weghalen en bij een andere operatie neerzetten. Zo bedoel ik het meer dat echt op een moment zelf dat eigenlijk als iemand al bezig is...

R4: Je bedoelt echt naar kijken waar is de mankracht nodig, zeg maar? Dat zouden ze wel moeten doen, maar ik betwijfel het of dat wel altijd wordt gedaan. En dan zit je met nog een heel vervelend iets, dan zit je met een voorman die de opdracht krijgt om iemand af te zetten. En dan wordt tegen die andere voorman gezegd, je krijgt er een mannetje bij van een ander team. En dan blijkt dat mannetje nog in de kantine te zitten of helemaal niet te komen, weet je. Dat is ook een stukje communicatie wat daar op dat moment weer mist. Ja. Dus dan is het mannetje uit een ander team niet fysiek doorgestuurd. Waardoor je alsnog, als voorman zegt dat het mannetje tekortkomt. Ook dat gebeurt.

I: Want gebeurt het vaker dat er gewoon mensen in de kantine zitten terwijl er eigenlijk in de operatie mensen te kort zijn?

R4: Dat komt voor, ja. Velen hebben daar zelf ook geen zicht op, omdat wij zelf in de operatie staan of op kantoor aan het werk zijn. Dan weet je dat je met een SMP bezig bent of met andere dingen bezig bent. En de allocator heeft zelf ook druk op dat moment. Dus er is geen zicht op.

I: Ja. En gebeurt dit ook echt in de piekmomenten van de zomer?

R4: Dit is een piekmoment dat ons voorgekomen is inderdaad. En die jongens hebben niet zo van, ik zit nu in de kantine, zou ik niet even naar de allocator lopen of naar de DM'er? En de teamleider om te vragen van, ik zit nu maar een half uur binnen, moet ik niet worden doorgepland? Het is meer dat ze deden van, ja dat is lekker makkelijk zo, ik zit nu in die kantine, ik hoef weinig te doen en ik krijg lekker doorbetaald.

I: Want is het de verantwoordelijkheid van de voorman om dat soort gasten ergens heen te sturen of hebben zij ook...

R4: Ik heb via de allocator. Van luister, ik heb... Je bent bijna klaar met je vlucht. Je hebt een mannetje over. Ik wil dat je dat mannetje doorstuurt naar Team B, ik noem maar iets. Dan is dat moment de verantwoordelijkheid van de voorman om dat mannetje naar Team B toe te sturen.

I: Ja. Want iedereen behalve de voorman weet niet wat zijn verdeling is van vluchten op een dag of dat wel?

R4: Nee, de voorman die heeft inzichtelijk in zijn telefoon wat de vluchten zijn. Dan kan hij het van mij delen met de medewerkers. Dat hoeft hij niet te doen. Maar het is op zich wel wenselijk om dat te doen. We beginnen met die en die vlucht en daarna gaan we door naar die en die vlucht. Dus dat is iedereen een beetje op de hoogte. Maar dat gebeurt niet altijd.

I: Dus stel je bent geen voorman, is het op de hele dag een verrassing waar je terecht komt?

R4: Dat kan u in de sprake van een voorman hebben die open en heerlijk aan je communiceert. Dan is dat geen issue.

I: Nee.

R4: Ik kan me voorstellen dat als jij bij wijze van spreken, je hebt een Tsjechische medewerkers. Die spreken niet zo super goed Engels en die gaan mee met het team. Die hebben amper contact met de voorman. Die krijgen een werkopdracht, die voeren ze uit. Maar daar buitenom is er gewoon weinig contact met zo'n voorman op dat moment. Vaak omdat het Engels niet zo goed is. Die zoeken elkaar ook vaak op. Ze zitten met een groep Tsjechen bij elkaar. En dan wordt er eens eentje meegenomen. Waar wij er weleens opvallen is dat ze gewoon niet bij hun eigen team gaan zitten. Maar dan toch blijven bij die Tsjechen aanschuiven. En als ze anders binnenkomen in de kantine. Om daar een bak koffie te drinken of een broodje te eten. Dus het is wel niet zo heel veel. Vooral in het begin, als ze net nieuws zijn, is er niet zo heel veel communicatie met die voorman. Dus dan is het voor hun echt op de dag zelf een verrassing van, hé, waar ga ik nu weer naartoe? Waar moet ik naartoe? Dus dat is dan best best wel een verrassing.

I: Want wordt daar dan niet goed in gemanaged door de voormannen of ligt dat bij...

R4: Het ligt aan elke voorman. Het is natuurlijk... De een is verbaal iets sterker dan de ander. Ja. Ik vond verschillen. Dus er zijn er bij die heel veel communiceren, open en eerlijk zijn. Er zijn er ook bij die denken, dat hoef ik niet te vertellen. En die houden heel veel dingen voor zichzelf. Dat is alleen van, nee, Jantje, ik heb voor jou een werkopdracht. Zet eventjes die en die gate klaar en dan kom ik daar dadelijk naartoe. Als jij het voorbereid hebt, gaan we beginnen. En voor de rest dan geen communicatie.

I: Nee. Want zijn er voorbereidingstaken of is dat echt puur een moeilijk...

R4: Normaliter als je van widebody team geldt smorgens als je op dienst komen dan zou het zo moeten zijn dat de nachtdienst de voorbereidingen heeft gedaan voor de vroege vluchten, dat is meestal zo voor de ██████████ en de ██████████. Die worden voorbereid. Eventueel wat daarbuiten nog mogelijk is, is een ██████ dat wordt voorbereid of een ██████████ maar dan nog moet je als voorman zijn, als je begint, het kan worden gezegd door de allocators, de vlucht is voorbereid, je moet toch altijd zelf een visite checken op tijd, of het inderdaad zo is. Dus dat is dus wel gedaan, maar in het verre verloop van de dag moet er op een gegeven moment wel wat doorgepland worden. En de

bepaalde vliegtuigen zijn natuurlijk dus niet door de nacht is voorbereid, je moet wel worden voorbereid. En dat is dan de taak van de voorman, dat hij een werkopdracht geeft aan zijn medewerkers, van jij gaat dat voorbereiden, jij gaat dat voorbereiden.

I: Ja

R4: Bij een widebody is het vaak zo dat die voorman dan die twee medewerkers die advance medewerkers, de operator meeneemt in zijn auto en dan zelf dan de loader, de transporter en een trap gaat halen, een rijdende trap, een mobiele trap. Als dat gebeurt is dan speelt hij de advance medewerker, dus het is één na hoogste medewerker in de hiërarchie. Die gaat dan eventueel dollies neerzetten en karretjes wat nodig is.

I: Ja. En wordt dit ook altijd gedaan, die voorbereidingstaak? Of zie je vaak dat... Ja.

R4: Ik hoor er weinig klachten over. Weet je, over het algemeen zijn die medewerkers er wel goed in dat ze dan de werkopdracht die ze van de voorlieden krijgen, dat ze die moeten uitvoeren. Ja. Ik heb niet vaak dat ik een voorman binnenkrijg van ik heb nu die en die bij me en die gaat mijn werkopdracht niet uitvoeren, want dan hebben we een gesprek.

I: Nee, precies.

R4: En dat heb ik eigenlijk nog nooit meegemaakt, dus dat zou...

I: Gelukkig.

R4: Ja. Ja.

I: Ja, ik heb eigenlijk heel veel vragen al gesteld die ik wilde stellen.

R4: Ik hoop dat je wat hebt aan dit, in je onderzoek.

I: Absoluut, absoluut. Het is voor mij gewoon heel fijn om heel veel mensen te spreken en heel veel verschillen.

R4: Ik wil zeggen, misschien andersom, ik weet niet of die jongens daaropen voor staan, of die kans er is. Of Richard of Marcio te vragen nog, of die nog iets kunnen bijdragen. Marcio is momenteel heel erg druk. Maar Richard heeft misschien nog wel iets van tijd, iets waar hij misschien nog wat over wil. Maar dat is misschien wel goed.

I: Zij zijn ook duty managers?

R4: Ja.

I: Ja, want [REDACTED] die heb ik vorige week nog gesproken.

R4: Ja.

I: Dus ik heb, maar inderdaad een goede, ik had deze naam van Tom ook al doorgekregen.

R4: Ja. Dus. Ja [REDACTED] die heeft het, die mag je eigenlijk wel, ja, Marcio heeft het hele proces, het hele ISAGO-proces zeg maar, op goede banen geleid zeg maar. Die heeft er verschrikkelijk veel energie in gestoken.

I: Ja.

R4: Ik denk dat hij de afgelopen weken, heeft hij vijf werkdagen gehad, twaalf uur gehad. Ze heeft wel zestig uur gewerkt, dat is bizar. Maar mede door hem zijn het aantal findings op het volk laag, weet je. Dus, eh, ik zei al die dingen, de procedures die niet helemaal klopten, heeft hij aangepast. Hij heeft per afdeling, hij heeft drie infotainment-ships wat nodig was, weet je. Hij is daar heel erg druk mee geweest.

I: Ja.

R4: Hij is ook weer heel druk met, eh, ground safety reports van [REDACTED] die zijn blijven liggen. Die is hij nu aan het oppakken. Dus hij zal het heel erg druk hebben denk ik.

I: Ja.

R4: Maar misschien dat Richard daar nog iets voor je kan betekenen.

I: Ik, dat is inderdaad een goede tip. Ik denk dat ik hun ook nog even een berichtje ga sturen dan.

R4: Ja.

I: Dat waardeer ik. Ja, dan vroeg ik me af, zijn er nog vragen voor mij of...

R4: Oké, wat ga je met, met, met, met, met... Hoe zit je met, dit is een soort van, het is een onderzoek?

I: Ja.

R4: Je gebruikt mooi...

I: Ik ben nu mijn master supply chain management aan het afronden en daarvoor ben ik dus nu een onderzoek voor ██████ aan het uitvoeren over hoe kwaliteitsmanagement de capaciteitsbenutting in de operatie, de rampoperatie verbetert.

R4: Het geeft dus ██████ ook inzichtelijk van waar het aan schort... in verschillende aspecten zeg maar, waar het aan schort... en waar eventueel verbetering noodzakelijk is.

I: Ja, ik ben dus heel erg op zoek naar... ..inzicht wat we moeten hebben. Sorry?

R4: Eigenlijk zouden ze dat zelf al inzichtelijk moeten hebben eigenlijk.

I: Absoluut, absoluut. Maar heel vaak ligt deze kennis ook bij mensen uit de operatie zelf waar dat het heel erg opgekropt zit en dat ze het misschien al honderd keer geroepen hebben maar het is voor mij als buitenstaander kijk ik gewoon naar en ik wil dus het proces helemaal inzichtelijk gaan brengen en dus echt kijken waar zitten nou kleine verspillingen die misschien al zou het al één man kracht in de zomer kunnen helpen dan zou het al...

R4: nou precies

I: ...zou het al iets kunnen schelen dus ik ben heel erg op zoek naar van waar gaat het in het proces misschien verkeerd wat zijn nou echt problemen die die die veel voorkomend zijn waar eigenlijk nog niks mee gedaan is maar die wel bekend zijn. Want ik hoef helemaal niet het wiel opnieuw uit te vinden maar ik moet wel kijken naar wat er nou eigenlijk verkeerd gaat. En dat is dus waar ik heel erg naar op zoek ben.

R4: Hopelijk kun je dan puur informatie verzamelen en straks maak je een verslag en dan ga je je presentatie toelichten waarschijnlijk.

I: Ja, klopt. Ik ben nu, 11 januari heb ik mijn definitieve scriptiedeadline. Dan moet ik al mijn resultaten opleveren. Dus nu neem ik ook officieel dit interview op om uiteindelijk alle informatie ook weer in mijn...

R4: Maar moet je dit aan, noem eens dat, zijn professor of leerkracht op school, dan moet je de scriptie gewoon doen waarschijnlijk?

I: Ja, ja.

R4: Na het opdracht, en de onderzoeksresultaten zeg maar, worden ook aan de adviesbord gepresenteerd?

I: Zeker. Die bespreek ik ook heel veel met Tom, dus dat is heel veel mondelingen inzichten die ik ook deel en uiteindelijk zal ik hem ook een... Tenminste, ik kan hem wel mijn scriptie opleveren, maar hij is waarschijnlijk echt benieuwd naar wat kan ik hiermee. Dus ik zal het hem ook in een duidelijke presentatie of in een duidelijk verslag opleveren. Want ik wil echt daadwerkelijk ██████ een bijdrage kunnen leveren.

R4: Geweldig joh.

I: Dus ik kan niet beloven dat ik het hele probleem ga oplossen. Dat gaat me waarschijnlijk niet lukken.

R4: Het is handig voor iedereen, een inzicht te hebben waar het dan schort en daar kunnen we naar gaan werken weet je.

I: Ja.

R4: En ik kijk wat er is wat mogelijk is en ik denk dat je heel veel dingen wel kunt verbeteren denk ik.

I: Ja dus er zitten inderdaad heel veel dingen die niet goed gaan of het op de een of andere dag verbeterd kan worden want je zit ook met heel veel mensen, heel veel diverse culturen en achtergronden van mensen die gelijk zo van hun kont in de krib draaien om dat er iets veranderd.

R4: Het gaat trouwens ook over de ontevredenheid wat er heerst onder medewerkers. Dus dat is het geld, salaris.

I: Ja, dat zijn ook dingen.

R4: Eén is geld, twee is geld, drie is geld, vier is geld. En daarna komen ze keer werkomstandigheden, arbeidsomstandigheden. Dat vaak als ik zeg van de uurloon ligt te laag. Het enige waar ik nu een beetje hoop op heb is dat in januari krijgen we een flinke loonsverhoging.

I: Klopt, die zag ik even.

R4: Dat mensen een beetje binnen boord houden, dat ze er nu toch op blijven.

I: Ja, en dat het nieuwe mensen aantrekt.

R4: Ja, precies. En dat is, KLM lag natuurlijk al merklijk hoger. Dus de doorgroeimogelijkheden bij de KLM zijn ook een stuk groter waren.

I: Ja, precies. Maar ik ben in ieder geval heel blij met alle informatie die je met me gedeeld hebt.

R4: Ja, ik heb geprobeerd om alles wat een beetje mij te binnen schiet, want het is veel moeilijk met je te delen. Maar als ik nog dingen mocht hebben ofzo, waarvan ik denk dat heb jij wat aan, weet je, wat relevant is, dan zou ik zeker niet schromen je even te bellen, weet je.

I: Nee, absoluut. Heel graag. Ik weet niet of je mijn nummer hebt of mijn mail in ieder geval.

R4: Ja, je nummer sowieso, weet je. Dus dat werkt ook goed.

I: Ja, heel fijn, nogmaals. Bedankt dat je dit hebt...

R4: wanneer is de deadline, zeg maar, voor jou. Wanneer rond je het af? Voor jezelf, dat je gaat... De scriptie is volgend jaar, hè?

I: Ja, 11 januari 2004.

R4: Korte termijn, zeg maar.

I: Ja, dat klinkt heel ver, maar het is al heel snel.

R4: Dus alles wat je in december nog kan, dat kan je ervan weer doen zeg maar. Wat ik nog doorspel.

I: Ja, zeker. Ik ga het allemaal verwerken. Nogmaals bedankt. We gaan elkaar nog zien en spreken. Dat komt wel goed. Bedankt.

R4: Prima. Bedankt en fijne dag nog Boas.

I: Yes, hetzelfde.

R4: Oké, groetjes.

I: Doeg

Interview report Respondent 5

Interviewer: Boas Vet (I)

Geïnterviewde: [REDACTED], Head of Learning – Continental Europe (R5)

Locatie: [REDACTED]

Datum en tijd: 30-11-2023, 12:30 uur

I: Goedemiddag [REDACTED].

R5: Dag Boas.

I: Bedankt dat u de tijd wilde nemen om vragen van mij te beantwoorden. Het doel van dit interview is om inzichtelijk te krijgen hoe kwaliteitsmanagement van invloed is op de capaciteitsbenutting van [REDACTED]. Dit interview zal ongeveer 20 tot 30 minuten duren en de gegevens die ik verzamel met dit interview zullen uitsluitend voor mijn onderzoek gebruikt worden. Zijn er problemen als ik dit interview opneem?

R5: Nee. Want dat ben je al aan het doen?

I: Fijn bedankt. Ja, voor de introductie. Even een heel kort achtergrondvraag. Wat zijn de werkzaamheden binnen [REDACTED] die u uitgevoerd heeft? Een kort carrièreverloop, beknopt, hoeft niet te lang.

R5: Ik ben begonnen als grondstewardess bij [REDACTED]. Dat was heel lang geleden. Dat was in-between studies. Uiteindelijk, om een lang verhaal kort te maken, raakte ik natuurlijk gewend aan centjes en wist ik niet precies wat ik dan verder zou studeren. Dus ik ben vooral intern gaan studeren en vanuit die positie gegroeid. Ik heb ooit een leraaropleiding gedaan. Dus in 2016, ik maak nu een heel grote sprong, in 2016 ging ik van leiderschapsfunctie bij Passenger Services, want daar ben ik uiteindelijk dan terecht gekomen als afdelingsmanager, ben ik de overstap gemaakt naar training, omdat daar mijn affiniteit ook ligt. En daar heb ik de trainingsafdeling opgezet, die er niet was, bij zeg maar de fusie met [REDACTED]. Dus dat heb ik opgezet voor alle afdelingen, niet alleen passenger services, maar voor alle afdelingen. En inmiddels ben ik sinds twee jaar verantwoordelijk voor training voor Continental Europe, in de functie van Head of Learning in de Global Learning Setup.

I: Ja.

R5: En dat is heel leuk, want dan ben ik veel meer internationaal betrokken natuurlijk. En ja, dat geeft steeds een ander uitgangspunt, waardoor het leuk blijft om te blijven ontwikkelen binnen het bedrijf.

I: Ja, want merk je dan dat er heel veel verschillen zitten tussen stations in Europa wat betreft trainingen?

R5: De inhoud niet zo, want gelukkig is het zo dat binnen Europa iedereen zich houdt aan het standaard materiaal. Alleen op lokaal niveau wordt er heel veel bij gebouwd. En daar zit wel verschil in, in de benadering. Het zij door de wetgeving. In Spanje hebben ze een heel andere wetgeving dan in Nederland. En daar moeten ze rekening mee houden, dus dat zit hem in het personeelsbeleid van, zij kunnen mensen voor een jaar aannemen en moeten dan weer afscheid nemen. Mogen maar contracten voor een jaar gedaan worden. Dus er is heel veel verloop. Maar dat weten ze al aan het begin. In Nederland hebben we heel veel verloop, terwijl we het niet aan het begin weten. Maar dat zit meer in andere factoren.

I: Ja.

R5: Dus wij zijn daar veel meer aan aan het investeren. En dan worden we geconfronteerd met dat er veel verloop is. En in Spanje houden ze daar al rekening mee. Dus dan wordt er op een andere manier gewerkt. Maar in principe houdt iedereen dezelfde lijn aan.

I: Ja, want welke trainingen voor de rampafdeling zijn er exact? Welke trainingen exact?

R5: Welke trainingen exact? Moet ik ze al net... Je hebt het net al gesproken. Dus in principe komt erop neer dat voor elke afdeling, zeker operationele afdeling, geldt een algemeen pakketje aan verplichte trainingen om te voldoen aan de wetgeving. Dan moet je denken aan health & safety, manual handling, human factors. Dat heeft eigenlijk nog niks te maken met de werkuitvoering. Als het gaat om bijvoorbeeld platform, leer je daar niet mee om op een apparaat te rijden, om bagage te laden. En dat hele specifieke job role technische training, dat bestaat uit ongeveer 15 modules met een RA nummer ervoor, dus een RA letters van RAMP. Zo hebben we dat ook voor passages, PAX. Dus echt specifiek om de functie zelf. Dus voor alle grondstewardessen, alle platformmedewerkers, alle bagagemedewerkers zullen zes dezelfde trainingen hebben, die generics, en daarmee hun joker-roll technische training toegevoegd. En dan gaat het natuurlijk over basics voor platformen, want daar voelt je naar. Dat is dus gewoon, zeg maar laden lossen, chocks en cones, dat soort zaken. En op een gegeven moment, een extra stapje gaan mensen ook de highloader bedienen. En dan de operator functie, dat gaat dan meer over specifieke apparatuur om te bedienen. Dan moeten we weer een aparte opleiding, pas na een tijdje dat mensen al aan het werk zijn, worden ze verder opgeleid voor die taak. En vanuit een Operator functie kan je doorgroeien naar bijvoorbeeld Pushback Driver of Sleep Driver. Je ziet de verschil tussen Pushback en Sleep. En dat is weer een maand tot twee maanden training. Maar vanuit de Operator zou je ook naar een wat meer leidinggevende functie kunnen groeien en dat is dan de voorman functie.

I: Want komt iedereen in aanmerking voor dat soort trainingen of wordt er ook echt aan de voorkant gekeken van jij hebt potentie om door te groeien.

R5: Ja, wij verwachten van iedereen, dus van recruitment verwachten we dat mensen worden aangenomen die in ieder geval opgeleid kunnen worden tot en met operator, wat ik net zei. Voor de specifieke, de specialistische functies, zoals pushback en sleep of voorman wordt eigenlijk gaande dat traject richting operator bekeken wat zit er in de persoon welke kant zullen we het talent ontwikkelen. En natuurlijk ook de mensen zelf moeten een bepaalde kant uit willen. Ik bedoel het is niet alleen wat wij zien, maar de mensen moeten zelf natuurlijk ook iets voor ogen hebben. En dat is wel iets wat wij al bij recruitment duidelijk maken, van dit is een mogelijk carrièrepad. Ook om ervoor te zorgen dat mensen een doel voor ogen hebben en ze weten dat ze binnen ons bedrijf kunnen doorgroeien. Want wij zijn, en dat is overal in het nieuws natuurlijk ook te zien, dat het moeilijk is om nieuw personeel aan te trekken vanwege het salaris, wat we niet meteen heel hoog kunnen bieden. Want het is moeilijk om mensen in te laten stappen al op een hoger niveau, omdat ze de ervaring gewoon nog niet hebben. Dus ze moeten eerst beginnen bij basic. Dan kunnen we nog niet zoveel bieden, maar je kan binnen een redelijk kort termijn, laten we zeggen na een jaar, al gaan leidinggeven. Dus dat betekent dat je heel snel stappen kan maken en dan een redelijk salaris ernaast kan leggen. Dus dat willen we aan de voorkant al duidelijk maken, zodat we ook de juiste mensen aantrekken. We zijn in het verleden er wel

eens tegen aangelopen dat mensen niet verder kwamen dan de advanced taak zeg maar, dat is nog beneden op een operator taak en daar kunnen we niet op bouwen uiteindelijk. Dus want we hebben gewoon redelijk wat verloop en we moeten kunnen investeren ook in mensen om die kwalificaties te behalen.

I: Ja en dan meer over de training algemeen, want zijn er in de afgelopen jaren veel kwaliteitsverbeteringen doorgevoerd voor die trainingen? Of heel veel veranderingen misschien ook?

R5: Ja, veranderingen in de zin van dat er beter wordt ingezet op de praktijktraining, zodat het niet blijft bij een theorieverhaal en dat mensen dan meteen nadat ze uit de theorie uit de classroom komen aan iemand geplakt worden en ga het maar doen. Er is nu meer een in-between, we hebben een stukje classroom, we hebben dan een stukje praktijktraining dat mensen ook echt de kans krijgen om het effectief uit te voeren zonder dat er druk op staat. En dan pas het buddy-ship, dat ze meegaan lopen met een ervaren medewerker om gewoon ervaring op te doen. Dus in die zin is daar wel wat kwaliteitsverbetering ja.

I: Zijn er van die verbeteringen die op kort termijn aan zitten te komen?

R5: Ja, maar dat zit meer in het vlak van dat we vanuit de training afdelingen, wat altijd een beetje lastig is om die connectie te houden met de operatie, omdat trainingsdedicated trainers en trainingcoördinatoren zijn onderdeel van HR. Dus het is niet altijd mogelijk om 24-7 bij het trainingsproces op de vloer aanwezig te zijn en die kwaliteitsverbetering zal voornamelijk gaan zitten in het monitoren van de progressie van de medewerker die getraind wordt. Dat er meer communicatie moet zijn, dus feedback moet zijn van hoe het verloopt. En dat we dus ook tijdig kunnen supporten op het moment dat we merken van het loopt niet helemaal lekker of er is iets anders voor nodig om diegene goed op orde te krijgen. Of misschien moeten we een keertje zeggen van het zit er niet in dus laten we ermee stoppen en eerst wat anders doen. Dus dat is ook belangrijk om te zien.

I: Om in te haken op die communicatie, is er veel communicatie vanuit de operatie wat er schort aan trainingen en wat ze misschien onnodig vinden aan de training, bij wijze van spreken?

R5: Nou, onnodig... Ja, er is wel communicatie. Vooral inderdaad wat we... Maar dat is een beetje het spanningsveld van... Wij als trainingsafdeling moeten inderdaad luisteren naar wat de afdeling vindt als onnodig. Maar 9 van de 10 keer zit het dat in dingen wat ik op zich snap. Maar het is onnodig voor... In het hoofd van de operationele medewerker, van management tot en met medewerker, omdat het niet echt meteen hands-on is. Maar dat zijn 9 van de 10 keer dingen waar we niet aan voorbij kunnen gaan vanwege de wetgeving. Denk aan dataprotectie. Dat is een training van een half uurtje, 20 minuten, en dat is gewoon, moet iedere medewerker doen of je het nou leuk vindt of niet. Maar de jongens op de vloer zien daar niet echt een nut in. Nee. En dat snap ik, alleen we moeten dat nu eenmaal doen, dus we kunnen op ons kop gaan staan.

I: Nee, precies.

R5: Maar we mogen niet afhandelen voordat we dat hebben gedaan.

I: Je zit gewoon aan restricties die je opgelegd zijn.

R5: Dus meer van dat soort dingen komen terug, van waarom moeten we dat doen? Ja. En dan kan ik alleen maar zo'n dodelijke antwoord geven: omdat het moet.

I: Ja, ik snap het.

R5: Maar ik geef natuurlijk wel wat uitleg. Gaat het inhoudelijk over rampmodules, dan is dat wat minder aan de hand. En dat komt ook wel omdat onze training is helemaal opgebouwd uit... Het is altijd gelinkt aan de procedures die gelden. Dus als het goed is, het is eerder the other way around. Wij willen juist dat de operatie, ook vooral dat degene wat wij trainen, wat is opgehangen en wat is gerelateerd aan alle procedures die gelden, dat dat ook wordt opgevolgd op de vloer, anders heb ik niet zo veel zin om te trainen.

I: Wat merken jullie daar nu een verschil in, dat de trainingen op het moment dat die klaar zijn, ook nog daadwerkelijk gehandhaafd worden in de actuele operatie?

R5: Qua inzet, ja, in principe in de basis wel, alleen, er is altijd een theorie, letterlijk een theorieverhaal en een praktijkverhaal. In de praktijk word je ingehaald door omstandigheden. Dus dat betekent dat je soms moet anticiperen op wat er gebeurt. En dan moet er, als dat op een gecontroleerde manier wordt afgeweken van de procedure, zolang het maar in een bepaald kader is, is dat prima. Maar het

moet niet een nieuwe norm worden. En dat is iets wat natuurlijk vanuit het afdelingsmanagement goed gemonitord moet worden. Ik zie dat er steeds meer samenwerking komt tussen de trainingenafdelingen en het management, zodat we daar ook aangeliend blijven. Want stel dat met een hele goede reden een lokale procedure wordt gemaakt, omdat het afwijkt van de standaard procedure, dan moet er goed gecommuniceerd worden naar training, zodat wij niet bij die standaard procedure blijven hangen en dat de hele tijd verkondigen, terwijl er een lokale is om wat voor redenen nodig is. Dus dat is belangrijk in de communicatielijn.

I: Want bij een training van een voorman die een leidinggevende rol op zich gaat nemen, wordt daar met dat leidinggeven ook nog iets gedaan tijdens de training?

R5: Ja voor iemand die wordt aangewezen bij de training, als het goed is, als we niet ingehaald worden door de tijd. Ja, voor iemand die wordt aangegeven bij training. Deze persoon komt in aanmerking voor deze rol. Dan volgt er een theorie training gewoon inhoudelijk over loading supervisor. Dus dat is echt van wat doe ik bij de kisten met het nog niet zozeer van hoe geef ik leiding. De voormanfunctie heeft inzicht dat het niet leiding geven is zoals een supervisor bij een andere afdeling. Het is echt meewerkend. Dus de voorman is een medewerker. En daarnaast moet hij ervoor zorgen dat tijdens zijn afhandeling bij dat vliegtuig, bij die maatschappij, dat dat op een goede manier gebeurt. Naast de TAC, dus de Turnaround Coordinator, die eigenlijk al geheel verantwoordelijk is voor de turnaround van alle processen van het vliegtuig, is de voorman meer bezig met zijn mensen, maar wel op een kort moment. En daar hebben wij de training Active Supervision voor, maar dat is voor algemeen leidinggevende voor dat niveau. Dat zou helpen bijvoorbeeld bij het inzetten van briefingen. Hoe spreek je iemand aan op een hele korte, directe manier in de operatie? Dan heb je niet de kans om even zo in een kantoor te zitten, om eens even te bepraten wat goed of fout gaat. Het liefst in die volgorde. Want dat leren ze ook tijdens de Active Supervision training. Dat moet het balans zijn. We zijn heel erg geneigd natuurlijk om in te spelen op wat fout gaat, wat het moet, want je moet die dingen bespreekbaar maken of voorkomen dat het alsnog fout gaat. Dus van hele korte lijntjes. En we vergeten nog wel eens om te zeggen, wel done. En dat is belangrijk voor de algehele mentaliteit en de werksfeer. De betrokkenheid van de medewerkers. Het is belangrijk dat het leidinggevende niveau van de voormannen, dus zeg maar over de hele linie, dat dat goed in orde is om die basis te hebben voor een goede engagement tussen het personeel.

I: Ja, want zijn er dan in de trainingen dan ook onderdelen die ervoor zorgen dat de efficiëntie van de operatie ten goede komt? Of is het puur standaard procedures die ze meekrijgen? Of worden er in training ook tips en tricks meegegeven? Oké, op deze manier kunnen we de hele operatie versnellen of verbeteren en nog steeds aan die procedures houden die van tevoren opgeschreven zijn?

R5: Dat is zeker zo, maar dat doen we niet in de basis training bij de medewerkers. Dan gaat het gewoon om ze bekend te maken met [REDACTED]. Wie zijn we eigenlijk? Wat ga je doen? Waar loop je om tegenaan? Nou, echt voorbereiding op het echte werk. Als het gaat om de afdelingsmanagers, de dutymanagers en afdelingsmanagers, daar beginnen we, dat is het eerste waar duidelijk moet zijn, wat je net aangeeft, op wat voor manier we eventueel meer efficiënt kunnen zijn, hoe we bezig kunnen gaan met de medewerkers op de afdeling. Uiteindelijk zijn mensen ons product.

I: Absoluut.

R5: Niet de GSE natuurlijk. En natuurlijk, we zijn bezig met airlines en elke airline heeft weer zo'n rare, of niet rare, maar zijn eigen procedures, eigen verwachtingen. Dus voor je het weet, als je als [REDACTED] niks neerzet, zijn we heel erg afhankelijk van de maatschappijen wat ze allemaal voorschrijven en ook het gevoel erbij wat de medewerkers hebben. Ik ben nu aan het werk voor [REDACTED], ik ben eigenlijk in de dienst bij [REDACTED], nee, je bent in dienst bij [REDACTED]. Ligt wel een beetje afhankelijk van welke afdeling hoor. Dus als het gaat om die efficiëntieslag en wat kunnen we inzetten om het beter te laten lopen, dat moeten we beginnen bij de duty managers en de afdelingsmanagers en daar hebben we een active leadership training programma voor en dat is een drie maanden durende programma waarin we allemaal dat soort zaken bespreken. Dat moet als we weerslag hebben op de afdeling en op het moment dat echt dingen nieuw worden ingezet dan communiceren we dat ook natuurlijk in de basistraining als dat zin heeft op dat moment. Dus op die manier proberen we die communicatieloop te houden.

I: Ja, duidelijk. En stel, ik zou nu vragen, als je één ding mag veranderen aan de training en je zou het liefst morgen al ingevoerd hebben, schiet er dan iets te binnen?

R5: Ja, dat iedereen de training heel belangrijk vindt. Ik bedoel, als ik het mocht, dat ik gewoon een toverstokje zou hebben. En we zijn al heel eind hoor, maar dat ook iedereen het voordeel ervan ziet. Dus niet als zeg maar een noodzakelijk kwaad, wat nou eenmaal moet voordat we lekker aan het werk mogen, maar gewoon dat mensen zien van hey, mensen zijn getraind, het gaat ook beter. En bovendien, ja met name op ramp, omdat het moeilijk is om voor praktijktraining die controle te houden, dat het ook terugkomt naar training vanzelf, in plaats van dat eraan getrokken moet worden. Training wordt ook, om er nog heel even op in te spelen, mocht het maar een korte antwoord zijn, maar ik wil graag af van het idee, bijvoorbeeld als er een incident heeft plaatsgevonden, dus een schade rijden of er is iets fout gegaan, dan komt er een onderzoekscommissie en 9 van de 10 keer zal de sanctie zijn terug naar training. Dat betekent, training is sanctie, is negatief. Ik zou het graag omgedraaid willen hebben.

I: Ja, ik snap hem inderdaad. Want is er dan een probleem met de duty managers of de allocators die zo dicht op het proces staan, dus die zien constant wat er misgaat, die zien constant wat er goed gaat, is daar dan niet een korte lijn mee van oké wat zien jullie nou dat er constant misgaat en hoe kan dat? Want zijn er voorbeelden misschien van dat zei je?

R5: Maar die moeten we halen, dus dat moeten we halen. Dus het zei ik, de korte bochtjes nemen. En zelfs de allocator en de mensen, de TAC's, die zijn gewend aan die korte bochtjes. Dat wordt een nieuwe norm. Dus wij zijn altijd de zeikerds die zeggen, hey, hey, hou je aan de procedures. Maar dat moet niet alleen van training komen, want dat moet natuurlijk nogmaals vanuit de duty managers komen en de afdeling. Die moeten wat er in training geleerd wordt, en het is niet zo heilig dat het helemaal zwart-wit is. Natuurlijk weten ze dat je moet anticiperen. We hebben een business waar dat bij moet. Maar dan nog kan je binnen de lijntjes blijven. En als wij vragen... Nee, wij hebben een RP48. En dat betekent... Een RP is van ramp, dus wij hebben een PS voor passage, 27. En dat is een driejaarlijkse competentiecheck. Dat betekent dat we als trainingsorganisatie, met de hulp van de supervisors en dus de operationele mensen, de medewerkers één keer in de drie jaar moeten checken of ze alles nog begrijpen, voldoende aan de procedures. En dat is op persoonsniveau, maar wij kunnen daar ook trends uit halen. Als iedereen op hetzelfde puntje iets anders doet dan voorgeschreven is, dan zien wij een trend. En dan weten wij dat we vanuit training daar meer aandacht aan moeten besteden, of we gaan eerst onderzoeken hoe komt dat dan? Misschien komt het dan van lokale procedure uit. Maar het is voor ons een heel duidelijk teken van daar moeten we vanuit training meer aandacht aan besteden. En we moeten het ook belangrijker maken in de operatie. Want blijkbaar is dat iets wat steeds afwijkt van wat het moet zijn. Dat zeggen die kleine middelen, want vanzelf gaat het niet. Dus we moeten het vanuit trainingsoogpunt vaak gaan halen. We doen af en toe een survey, dus een enquête. En daar halen we informatie uit.

I: Is er misschien een voorbeeld van zo'n trend die jullie gezien hebben?

R5: Ja, onder de vleugels doorrijden.

I: Ja.

R5: De mensen in de operatie (inaudible), want die willen altijd richting de airline laten zien on-time-performance. Dat wordt ook het meest belangrijk gemaakt. Want daar word je op afgerekend. Dat betekent dat er altijd, ondanks het feit dat er helemaal geen haast is, het zit in de mensen ingebakken dat ze het snel willen doen. En dus ook op momenten, er wordt dus onder die vleugel doorgereden, maar er staat een soort van de doodstraf op, want dat is een no-go. En ondanks dat wordt het gedaan.

En dan kwam er nog neer dat de brake check niet was gedaan. Brake check betekent dat je voor je überhaupt in de buurt bent van het vliegtuig, dat je een keer met je apparatuur checkt, dus waar je op rijdt, of de rem het wel goed doet. En dat moet tot twee keer toe. Dus eerst daar heel ver weg en dan nog eens een keertje op zoveel als zeven meter afstand van het vliegtuig nog een keer een check. Om te voorkomen dat je dichtbij vliegtuig bent en je wil remmen en hij doet het niet en je zit tegen het vliegtuig aan. En zo gebeurde. Is er alle aandacht voor geweest? Er was ook een soort van, er was een verschil tussen wat GOM voorschrijft en training voorschrijft. Wij

zeggen twee keer. In het [REDACTED] en dat is het officiële IATA-verhaal, staat één keer. En nou, daar is een onderzoek naar gedaan. En de airline kan ook zeggen twee keer, ook al staat het in het GOM één keer. Dan moeten we de airline dingen aanhouden, maar in onze eigen [REDACTED]-training staat altwee keer. Maar goed, daar gaat het dus al fout, omdat het een beetje onduidelijk is. En het gebeurt gewoon heel vaak dat het helemaal niet gedaan wordt. Nu is dat onlangs gebeurd. We hebben een audit. Ik geloof zelfs tijdens het ISAGO-audit. Wordt gewoon niet gedaan. Hoe moet het nog belangrijker in je... En dan hebben we net zo'n enorm geval, we hebben enorm veel geld eruit gegoooid. Omdat we die schade hebben gemaakt. En dan nog doen mensen het niet.

I: Nee.

R5: Nou, dat is de uitdaging van hoe krijgen we dat dan toch een keertje. Terwijl het niet nodig was. Het was niet nodig, het was alle tijd. Er was geen haast. Nee. Het zit erin gebakken.

I: Ja, het is het handelen van de werknemer dat soort van de trainingen uiteindelijk soort overschaduwd omdat ze toch wat doen wat ze zelf zin in hebben.

R5: Ja, en dat betekent dat lijkt er net alsof we de handdoek in de ring doen. Dat doen we natuurlijk zeker niet. Maar het zit hem, we blijven gewoon bij de trainingen, we blijven erop hameren. We blijven quality and safety, we blijven de SCT schrijven, blijven erop hameren. Maar het zit hem in de aansturing uiteindelijk van de medewerkers. We hebben natuurlijk te maken met heel veel. Is het onwetendheid, is het kunde, is het willingnes, zeg maar.

I: Ja.

R5: We hebben natuurlijk te maken met mensen die al 40 jaar in dienst zijn. Die doen het zo zoals ze het doen en ze hebben het altijd zo gedaan. Die hebben zoveel ervaring. Die zitten in een automatisme. En dat is heel moeilijk om aan te kaarten. Het is ook moeilijk om mensen die net nieuw zijn... Die gaan dus vol goede moed de vloer op met al de trainingen in hun hoofd. En die zien gewoon dat het op de vloer sneller gaat. Het is veel stoerder om mee te gaan met die figuurlijke onder de vleugel door. Of korte bochten. Wat anders word je ervoor? Doe jij eens even normaal, dat kan veel sneller. Huppakee. Weet je wel?

I: Worden dit soort dingen meegenomen in een briefing van tevoren? Staat daar een procedure voor geschreven voor die briefing?

R5: Ja, in de briefing worden altijd drie punten opgenomen. Een operationeel punt, een safety punt en een laatste nieuws punt. Als het goed is wordt er ook even gerefereerd aan gisteren. Of in zo'n geval wat ik net zei, het is fout gegaan en dan moet je hier echt focus op hebben. Dat je niet alleen maar dreunt van nou ja, we moeten nou eenmaal een briefing geven, maar dat er ook echt wel ergens over gaat. Dus dat geeft ook de medewerkers het gevoel dat je, nou ja het is ook zo, je betreft zo echt bij wat er speelt op de afdeling. Het is gewoon een management tool moment. En dat is zo opgebouwd dat we dus die drie punten, altijd een safetypunt, terug gaat te komen. En ook al is het dertig keer hetzelfde in de maand, de kracht van de herhaling.

I: Hebben jullie hier vanaf kantoor enig idee of daadwerkelijk ook, ondanks dat het zo geschreven is, dat die safetypunten ook daadwerkelijk benoemd worden? Gebeurt dit ook echt in...

R5: We moeten daar heel eerlijk in zijn. Ik denk dat dat in de praktijk niet altijd gebeurt, nee.

I: Nee. En is er vanuit de duty managers, en allocators denk ik minder, maar hoe zitten zij daar kortop op?

R5: Je zegt allocators minder, maar dat is het dan nou juist. Vanuit de duty managers, zeker, het werkgebied is niet een kantoor, het is ongeveer, ik weet niet hoeveel vierkant meter, maar heel veel. Dus de briefing gebeurt on the spot, op de vloer. En ja, er wordt op gestuurd en wordt ook aangegeven wat verwacht wordt. Maar of de uitvoering daar is, dat moet gecontroleerd worden. Daarom is juist de allocator zo belangrijk, want er moet gewoon tijd voor ingebouwd worden. Dus als erop gepland wordt dat iemand aanwezig is bij de kist, zoals we dat noemen, op het moment dat afhandeling echt begint, dan kan je ook moeilijk verwachten van een voorman dat hij tijd vindt om die briefing te doen van een 10 minuten kwartier, want zo lang hoeft het niet duren. Dus ik ben van mening, net zoals op Passage gebeurt, dat de briefing wordt opgenomen, tijd wordt opgenomen en dan moet ook echt duidelijk gemaakt worden dat we verwachten dat het niet wordt gebruikt om koffie te drinken, tenzij je een briefing tegelijkertijd doet, maar dat moet ingepland worden. Want anders gebeurt het niet.

I: Is dat nu onderdeel van hun rooster, zeg maar? Zien zij ook echt in hun rooster staan, briefing?

R5: Nee, dat is nou net iets wat goed zou zijn om dat te implementeren, maar dat betekent dat er meer tijd... Eén briefing, dat is het niet, het is een heleboel net als goed tegen bijvoorbeeld looptijd, wat in planning soms wel, soms niet wordt meegenomen, want je moet natuurlijk als je van de ene afhandeling naar de andere afhandeling gaat, daar ben je niet meteen. Dat betekent dat als jij niet rekening houdt met looptijd, letterlijk looptijd, dan en je laat het meteen aan elkaar, dan neem je een soort van risico. Is het wel feasible, zeg maar, om dat zo te plannen? Maar het geeft wel een leuker plaatje. Als we alles inplannen, dus je moet ergens een conscious decision nemen, dat je iets uitsleutelt. Als we de briefingen inplannen, de looptijden inplannen, dan krijg je een enorm budgetverhaal. Dus ik snap dat daar, maar in de uitvoering moeten we daar wel rekening mee houden. Het is niet realistisch als je dingen vraagt van mensen als daar echt geen tijd voor is.

I: Nee, precies, want het is wel een essentieel onderdeel van...

R5: Precies, dus je moet investeren daarin. En wil je een beetje aan die effectiviteit en kwaliteit doen, dan zal je ook... Maar uit dat soort maatregelen zie je niet meteen resultaten die je kan laten zien. Dus het moet heel goed beargumenteerd worden. Wil dat echt een vaste plek krijgen in een pre-planning al.

I: Ja, want het is nu ook, de briefing is wel onderdeel van de voorman training.

R5: Ja. Ja.

I: Ja. En wordt dat in zo'n training dan ook de, echt de functie van zo'n briefing?

R5: Ja, zeker. Ja, juist. Ja. Ja. Het is nou juist zo dat mensen eerst worden, het bestaat uit twee dagen, het is juist aan het begin. Dat is heel awkward voor de mensen, want dat zijn ze niet gewend. Het is heel leuk om het verschil te zien. Wij doen altijd een mix van afdelingen. Dus we hebben passage-medewerkers of passage-supervisors samen met bagagesupervisors en platform-supervisors. En de passage-supervisor is gewend om een briefing te geven, want dat wordt verlangd. Er staat zelfs een contract van de airline om dat te doen. Maar de airline geeft dan de inhoud van de briefing. En onze supervisor moet dan die briefing doen bij de balie of voor de balie of op kantoor. Duurt soms wel een half uur, want het is een hele lijst. Hier op letter daar op letter. En dat is wel heel grappig om te zien. Wij doen dat bij de airlines die het verlangen. En we doen het niet bij de airlines die het niet verlangen. En in de Active Supervision Training geven we dus aan van waarom zou je het daar niet doen. Want het is belangrijk omdat we dat als [REDACTED] moeten willen. En dan hoeft het ook niet een half uur te duren. Erger nog, ik vraag me af of dat zin heeft, dat half uur van die airline. Het gaat hierin en daaruit. Dus wij willen graag als [REDACTED] dat we gewoon een briefing doen voor elke afhandeling op deze en deze manier. En dat gaan we dat aan het begin... ..moeten de deelnemers dan zo'n briefing doen. En de jongens, over het algemeen zijn dat jongens die op platformen bagage werken.....zijn het niet gewend. Ik denk, dat gaat toch echt niet doen? Ik bedoel, dat is wel gek, een beetje een verhaaltje doen. En dan zien ze dat de passagemeiden, vaak meiden, nou niet altijd, dat doen. En dan denk je, oh ja, oké, er zit wel wat in, want je maakt connectie met je team. En we doen dat tijdens die training vier op vier momenten. En je ziet die jongens daar gewoon in groeien. En uiteindelijk het toch doen. En de passage supervisors, die doen het nog steeds goed zoals ze dat al gewend zijn, maar die doen er even twee of drie elementen bij, waardoor het meer effect zal hebben in de toekomst. En dat is de overzet van de training, dat iedereen op zijn eigen niveau, zijn eigen afdeling er iets van meekrijgt, zodat ze op hun manier de voorgeschreven briefing die ze moeten doen op hun juiste manier kunnen uitvoeren, maar ook zelf het gevoel hebben dat het zin heeft.

I: Toch wel bijzonder dat het bij Passage er zo in zit en dat het werkt en dat het bij ramp dan nog wel aan schort. Is daar een directe reden voor?

R5: Zeker. Passage is een heel ander product. Dat is onze representatieve afdeling. En dat gaat inderdaad over menseninzet. Bij platformen en bagage gaat het toch meer over apparatuur en bagage en laden, lossen. En dan zijn we niet zo heel erg met mensen bezig.

I: Nee.

R5: Nee, het is heel anders.

I: Kan je het dan zien als, bij Passage is het uitstraling bij ramp is het gewoon, ik doe mijn werk en laat het maar gaan.

R5: Precies, iedereen kent zijn verantwoordelijkheid en dan verwachten we ook dat iedereen zijn ding doet. Dat is inherent aan de structuur, als je het gewoon laat gaan dan is dat zo. Dus er zal iets nodig voor zijn om het anders in te zetten.

I: Dus een soort sociale druk die mist.

R5: Ja, absoluut.

I: Ja, interessant. Ik heb denk ik heel veel van mijn vragen al gesteld. En ik heb echt heel veel waardevolle informatie. Dus nog, dan de andere vraag, zijn er nog vragen voor mij? Of, hoeft niet, per se?

R5: Nee, op dit moment, nou nee, dat hebben we net al eventjes besproken. Alleen dat heb je niet opgenomen.

I: Nee.

R5: Nee, ik wens je veel succes.

I: Ja, bedankt. Ik ga het nodig hebben denk ik.

R5: Ja toch?

I: Ja. Ja, nogmaals heerlijk bedankt voor alle informatie. En tijd vooral...

R5: Ja, bedankt voor... voor mij uitnodigen.

I: Ja. Oké, goed.

Interview report Respondent 6

Interviewer: Boas Vet (I)

Geïnterviewde: ██████████, Training Coordinator Ramp (R6)

Locatie: ██████████

Datum en tijd: 30-11-2023, 11:30 uur

I: Goedemiddag, ik ben Boas en bedankt voor de tijd die je wil nemen om mijn vragen te beantwoorden. Het doel van dit interview is om inzicht te krijgen hoe kwaliteitsmanagement van invloed is op de operatie van ██████████. Dit interview zal ongeveer 40 minuten duren en de gegevens die ik verzamel zullen uitsluitend voor mijn onderzoek gebruikt worden. Zijn er problemen mee als ik dit interview opneem?

R6: Nee, geen probleem.

I: Top. Mijn allereerste vraag, een beetje voor de achtergrond, is welke werkzaamheden je binnen ██████████ hebt uitgevoerd?

R6: Nou, dat is tweedelig. Ik ben vroeger, heb ik bij ██████████ ook gewerkt. Ik ben nu sinds twee jaar weer terug. Vroeger heb ik bij passagecoördinatie gezeten, ik heb bij loadcontrol gezeten. Ik heb bij een bedrijf gezeten wat in de link was met ██████████. Dat was Smart Handling, dat was een afhandelingsbedrijf naast ██████████. Ik ben supervisor geweest, passage. En nu ben ik trainingscoördinator bij Ramp.

I: Dat is een heel...

R6: Ja, dus ik heb genoeg

I: Dat is een heel lijstje. En dan, nu trainingscoördinator, wat zijn daarin de dagelijkse verantwoordelijkheden?

R6: Ik ben vooral verantwoordelijk voor het plannen van de trainingen, maar ook de compliance van de recurrents en dat soort zaken.

I: Ja, want die recurrents, dat zijn de herhalingen van trainingen?

R6: Ja.

I: Want die verlopen na een bepaalde tijd?

R6: Ja, en dat is per training natuurlijk verschillend.

I: Ja, want voor de rampafdeling, welke verschillende trainingen zijn er exact?

R6: Je hebt euhmm, dat is verschillend, je hebt natuurlijk gewoon de Ramp Modules voor het buiten rijden met materiaal. Maar je hebt ook de United kwalificaties, je hebt de KT-kwalificatie waar ze

lesjes voor moeten maken, [REDACTED] We hebben ULD-trainingen, we hebben Dangerous Goods trainingen, ja we hebben er best wel heel veel.

I: Ja want wordt iedereen automatisch voor die training aangemeld of zijn er wel verschillende mensen die verschillende kwalificaties krijgen?

R6: Je gaat zeg maar, je begint als basis, dat wordt iedereen. Dus iedereen die binnenkomt krijgt de basistraining. Die is nu vol aan de gang. En daar krijgen mensen de standaard modules die [REDACTED] verplicht zijn. Dan is het de schifting, is het bagagekelder, want daar ben ik ook verantwoordelijk voor OCC en TAC. Als bagage is het dan vier dagen en dan de vijfde dag krijgen ze de ramp modules. En dan krijgen ze basistraining, hun praktijkbasis training. Na een maand gaan ze door naar Advanced, daar krijgen ze eerst een theorie training van. En dan gaan ze twee dagen naar buiten. Dan is hun volgende stap Operator, daar krijgen ze ook weer een theorie dag voor. En dan zoveel dagen meelopen. En dan komt de splitsing, gaan ze voorman worden, pushback of water en toilet. Ja. Dus daar zitten natuurlijk allemaal weer, ook daar zitten weer de...

I: Aftakkingen in.

R6: Ja.

I: Ja. Want wat is het grootste verschil tussen operator en advanced in de training?

R6: De high loaders.

I: Oké, dus echt de cargo in het vliegtuig.

R6: Ja.

I: Ja.

R6: De grote...

I: En met zo'n basic mag je dan ook zo'n loader rijden?

R6: Alleen de basis echt gewoon afchecken en dan heb je de... Wat heb ik met basis? Ik moet wel even goed denken hoor. Bandje, trappetje en afbinden.

I: Oké. En... even kijken. Ja, worden de trainingen ook constant vernieuwd met nieuwe kwaliteitsverbeteringen aan de trainingen? Of zijn trainingen nu al een aantal jaren hetzelfde?

R6: De meeste trainingen worden natuurlijk elk jaar reviewed, maar dat doet Global. En dan komt het naar ons zeg maar uit. Wij kunnen natuurlijk wel zeggen van joh, als er afwijkingen zijn voor [REDACTED] dan wordt het een local procedure.

I: Ja

R6: Dus de basis blijft hetzelfde voor [REDACTED] wereldwijd.

I: Zijn er de afgelopen periode grote veranderingen in geweest?

R6: Uhm... zit even te denken hoor. Nou, volgens mij niet echt. Het uiterlijke wat de inhoud blijft natuurlijk wel redelijk hetzelfde.

I: Ja.

R6: Want daar verandert het niet zo heel veel aan.

I: Nee, precies. Het is echt eh...

R6: Ja, het is meer als er echt lokaal iets verandert, dan is dat iets wat eh...

I: En op welke basis bepalen jullie dat iemand door mag voor een training als operator of als advanced?

R6: Iedereen is geschikt. Zo worden we aangenomen om opgeleid te worden tot operator. En daarna gaan we gewoon een gesprek aan. Dat zijn dingen die we nu helemaal aan het herzien zijn. Omdat er gewoon best wel heel veel problemen mee zijn. Dus we zijn het nu helemaal opnieuw aan het bekijken. Hoe we dat moeten doen. Maar goed, de ene is gewoon geschikt alleen maar voor... En kan dan niet verder. Sommige mensen hebben mensen gehad die bijvoorbeeld dyslexie hebben. Die een belading moeten lezen en die dan niet de cijfertjes gaan dansen. Ja, dat wordt vrij lastig.

I: Ja, absoluut.

R6: Dus die kan fysiek het wel aan, maar die kan dat gewoon niet lezen.

I: Nee.

R6: Dus dan moeten we stoppen met iemand.

I: Want je benoemde die problemen die er nu zijn. Wat zijn daar voorbeelden van?

R6: Nou mensen die laaggeschoold zijn, mensen die wel de Nederlandse taal machtig zijn, maar ook niet kunnen lezen of schrijven, maar ook mensen die voor de Engelse taal niet goed spreken. Dus taal is wel echt een ding, het is wat lager, het is wat lager geschoolde mensen.

I: Want is dat een onderdeel dat terugkomt in de training juist als mensen communicatief niet vaardig zijn? Wordt daar iets mee gedaan in de training?

R6: Nou ja, we hebben natuurlijk gewoon de basis. De basis training is de basis. We gaan altijd van tevoren kijken of iemand Nederlands of Engels spreekt. Op het moment dat we erachter komen dat mensen alleen bijvoorbeeld Engels spreken, dan kan ook de cursus in het Engels gegeven worden. Bijvoorbeeld onze uitzendkracht van WerkNX zijn Tsjechen. En dan doen we de training helemaal in het Engels.

I: Ja.

R6: En als we dan losse medewerkers hebben die dan Engels spreken, dan zetten we die op de Engelse cursus om het makkelijker te maken. Maar onze trainers die splitten ook wel vaak op dat ze en Nederlands en Engels aan het doen zijn in de cursus. Wat natuurlijk niet fijn is, want ze zijn twee keer het verhaal aan te vertellen. Maar ja, het komt voor.

I: Ja, want het is ook echt een onderdeel van de operatie als je bijvoorbeeld als voorman, heb ik het dan nu over, dat je je team brieft en aanstuurt. Wordt daarin iets in de training opgenomen van oké, dit is hoe je je team aanstuurt, of dit is hoe je je team beter laat functioneren doordat jij als leider voor een groep staat?

R6: Nee, volgens mij zit dat niet echt in de loading supervisor training. Maar dat zou ik het beste even aan Jan of Bert moeten vragen, want zij geven die training, maar ik geef zelf een deel in de TAC-training.

I: En daar zit het niet in. Nee. En zijn er dan dingen vanuit de operatie die gezegd worden van jongens, hier moet op gefocust worden, dit ontbreekt aan de trainingen, en wordt daar dan ook iets mee gedaan?

R6: Nou, ik heb nog niet echt mensen die gehad die feedback gaven over we missen iets in de training. Nee. Ik weet wel dat de voormannen nu ook active supervision training krijgen. Dus dat wordt meegeplanned. Dus dan krijgen ze wel apart de training voor supervisie. Ja. Dus dat zou het moeten helpen om ze te leren om ook aan te sturen.

I: Ja. Want zijn er dan ook wel andere feedbackpunten die terugkomen vanuit de operatie of is er weinig contact?

R6: Weinig, ja.

I: Hoe zie je dat, hoe kijk je er zelf tegenaan?

R6: Nou ja, ik heb op het moment, hoe zal ik dat zeggen, door de schaarste die we hebben van de kwalificaties die er zijn, is nu heel erg dat nieuwe mensen nieuwe mensen aan het opleiden zijn. Wat niet goed is.

I: Nee.

R6: Want nieuwe mensen hebben niet de ervaring die de oude garde wel heeft. Maar je komt er gewoon niet aan. Maar dat betekent wel een hoop van je routine op hoe mensen dingen doen. Dus ja, ik vind dat zorgwekkend. Want het is gewoon, ja... Het is lastig. Want ik weet zelf, als je geen ervaring hebt, ik heb 25 jaar ervaring, dat is heel anders dan dat ik een jaartje ervaring heb.

I: Absoluut.

R6: Dus je hebt een heel ander beeld erbij.

I: Heb je dan een idee hoe dat verholpen kan worden, of hoe dat opgevangen kan worden, dat gebrek aan ervaring?

R6: Ja, dat valt niet. Je kan alleen maar mensen (inaudible) met een ouder om dat op te lossen. Maar dan nog, kijk de basis blijft natuurlijk hetzelfde. Alleen een iemand die langer in dienst heeft, ziet dingen sneller. Of heeft het al een keer gehad en zegt dan, oh dat heb ik toen zo gedaan. Dus als nieuwe mensen nieuwe mensen opleiden, dan is de basis, informatie is kleiner.

I: Want is er misschien bekend wat dan die problemen zijn waar spontaan tegen aangelopen kan worden? Waar voormannen vooral niet op getraind worden, maar achteraf tegenaan kunnen lopen?

R6: Nou, bijvoorbeeld om een voorbeeld te geven, een oude voorman zal, als je het verschil tussen een nieuwe voorman en een oude voorman ziet op de VOP, dan zie je bij de 1 is alles netjes opgeleid, het team staat klaar. En bij een nieuwe voorman, die is bijvoorbeeld daar nog zoek aan het zoeken. Alles staat verspreid. En die heeft nog niet de controle zoals een oude garder dat heeft. Omdat die gewoon weet, oké, mijn vracht moet daar staan. Die denkt veel verder en makkelijker voor hoe die zijn werk doet. Omdat die al die jaren ervaring heeft en heeft dus zelf een werkwijze gemaakt.

I: Ja.

R6: Een nieuw persoon is dat gewoon lastig, want je moet zorgen dat je voor jezelf natuurlijk een werkwijze moet vinden in je functie.

I: Ja, want dat is dan voornamelijk werkvoorbereiding.

R6: Ja.

I: Daar zijn ook procedures voor?

R6: Niet zozeer. Ze weten wat ze mee moeten nemen naar de gate. En natuurlijk als ze meelopen, dan mag ik aannemen dat een voorman, ze hebben natuurlijk wel een buddylijst wat ze aftekenen.

I: Ja.

R6: Dat er uitgelegd wordt hoe ze materialen moeten verzamelen en wat de werkwijze is.

I: Want toen ik mee was in de operatie kwamen we er eigenlijk pas bij de gate achter wat er beschikbaar was. Terwijl het vliegtuig op dat moment binnenkomend was. Want er is van tevoren niet op de hoogte van hoeveel materiaal er is en waar dat staat en waar dat...

R6: Nee, maar dat is dan echt een ding uit de operatie. Er is natuurlijk nu gewoon materiaal schaarste. Dus zij moeten zelf ook of proactief mensen erop uitsturen van oké, mijn kist komt binnen, dus ik heb dit en dit nodig. En daarvoor zijn nu inmiddels weer de 'bovenrijders' heel graag in de dienst te hebben om het materiaal klaar te zetten.

I: Die doen echt de voorbereidende werkzaamheden.

R6: Dat zouden ze moeten doen, maar die zijn we nu weer aan het opleiden en weer aan het aannemen.

I: Ja. Want hoezo zijn die nu niet actief, die 'bovenrijders'?

R6: Gewoon geen mensen.

I: Gewoon te kort? Ja. Ik weet niet zeker of ik het al gevraagd heb, maar wat is volgens u echt een aspect dat aan de trainingen toegevoegd moet worden dat nu nog aan ontbreekt?

R6: Ehm... Dat vind ik wel lastig. Ik denk dat wel dat het platform wel heel breed is. Ik zou zelf een stukje, ja, dat zou ik bijna zeggen, sociale normaliteit moet dat moeten zijn. Zoals op tijd zijn, dat is tegenwoordig niet meer normaal en dat zou het wel moeten zijn.

I: Ja.

R6: Dus dat is iets wat misschien breder uitgemolken moet worden.

I: Dat het echt in een training toegevoegd wordt, dat dat een vereiste is.

R6: Ja.

I: Want wat wordt er nu mee gedaan als mensen te laat komen?

R6: Nou ja, ik kan heel leuk zeggen dat er niets mee gedaan wordt, maar het is natuurlijk ook niet mijn... Kijk, als iemand tien minuten te laat is, dan kan mijn trainer nog beginnen. Dan zitten ze nog aan het begin van het verhaal, dus dan kunnen ze opnieuw beginnen. Maar ik heb ook wel eens mensen gehad die gewoon drie uur te laat komen en dan zeggen... Oh, kan ik niet meer in de training? Nee. Je bent midden in een verhaal en je hebt drie uur gemist. Dus nee. En dan gaan ze gewoon terug naar de operatie of naar huis.

I: Want wat gebeurt er met die mensen die een training missen?

R6: Die worden of opnieuw ingepland. Dat is eigenlijk het enige.

I: Want worden die trainingen heel frequent gegeven? R6: Het ligt eraan wat de behoefte is. Kijk, als ik heel veel mensen advanced heb, dan worden er wat meer advanced trainingen gegeven. Nu worden bijvoorbeeld veel operator trainings gegeven. En het is ook een beetje natuurlijk wat de aanloop is bij de instroom. Als ik natuurlijk maar één of twee mensen op basis heb, dan hoef ik ook niet vijf trainingen advance te plannen, want ik heb maar twee mensen.

I: Ja.

R6: En die gaan natuurlijk in een bepaald tijdspad gaan zij door. Dus ja.

I: En wat als dat tijdspad onderbroken wordt?

R6: Dan blijven ze net zo lang in de...

I: Ja.

R6: Ze blijven pas, als ze echt bij baas zijn, blijven ze net zo lang bij baas, totdat ze de theorie hebben gehad en de praktijk vervolgd. Dus het is niet zo dat we dan zeggen, oh, nou vandaag ben je dan nu avancetrainer.

I: Nee, exact. Het wordt echt volgens die trap afgewerkt.

R6: Ja. Dus ik heb nu bijvoorbeeld iemand die al nu voor de derde keer gepland is voor advanced training.

I: Ja.

R6: Want die is elke keer ziek.

I: Dat schiet ook niet op.

R6: Nee, dat schiet ook niet op. Nee, dat klopt. Maar goed, dat is het probleem. Je moet hem ook, je moet hem wel weer opnieuw plannen.

I: Ja.

R6: Want hij moet, hij moet wel door.

I: Vermoeiend, lijkt me.

R6: Ja. Sommige dingen zijn heel vermoeiend.

I: Want dan merk je in je eigen werk daar ook heel veel, tenminste nog andere problemen waar je constant tegenaan loopt, die constant terugkomen.

R6: Nou, bijvoorbeeld geef ik had vanochtend iemand om te hebben voor zijn United-lesjes en die komt er gewoon niet opdagen. En ik weet niet waar die is.

I: En die is al hoe lang in dienst?

R6: Die is nu in opleiding voor voorman, dus die is al redelijke tijd in dienst. Dus ik heb nu iedereen erop gezet om te kijken waar deze beste man uit hangt.

I: Dus je moet achter één persoon aan om hem echt door te kunnen trainen als voorman. Terwijl hij hier al, denk ik, een jaar, anderhalf jaar loopt.

R6: Ja, maar sowieso, het is toch jouw verantwoordelijkheid. En dat is dan mijn, wat ik bedoel, het soort van het stukje. Eén, je weet dat je geplanned staat. Twee, je kan je verslapen, dat kan altijd. Maar je weet, je moet om zeven beginnen. Dus het is nu kwart over elf en we weten nog niet waar deze man is.

I: Nee.

R6: Ik vind het gewoon raar.

I: Ja dat is vreemd inderdaad.

R6: Maar uiteindelijk, omdat dat is wat het ook is, deze man moet voorman worden en moet dus verantwoordelijkheid nemen.

I: Die moet het ook weer spiegelen aan zijn groep.

R6: Ja, dus als je dit nu al doet, wat voor voorman ga je dan straks worden.

I: Want worden in die vorm leiderschapstrainingen, die active supervision, wat houdt dat ook weer?

R6: Active supervision is zeg maar voor de supervisors, dus eigenlijk ook de loadingsupervisors, dus volmannen, is dus echt een training om hoe je je team moet coachen en dat soort dingen. Die zijn nu, worden nu weer, de hele tijd is het niet gebeurd, maar het wordt nu weer.

I: Ja, wat is dat specifiek voor voorman of is dat...

R6: Ook voor supervisor's, voor passage. Iedereen die eigenlijk een leidinggevende rol heeft. En daar hebben we natuurlijk ook relaties in.

I: Ja. Want wat zijn daar... Is dat ook op de operatie gespecificeerd of is dat echt puur een algemene training?

R6: Nee, het is wel... Er zitten wel scenario's in dat op jouw eigen afdeling wordt gefocust.

I: Ja. Want die, om bij de briefing weer uit te komen, daar wordt in de training ook wat mee gedaan volgens mij?

R6: Ja, dat wordt benoemd. Dat we als een training even briefing moeten doen.

I: Want wordt er nadat die mensen getraind zijn, wordt daar dan ook weer op tussentijds op gecontroleerd dat die stappen ook nog constant uitgevoerd blijven worden die in de trainingen terug zijn gekomen?

R6: Wat wij doen is, dat is nu ook dat ongoing proces waar ik mee bezig ben, is dus halverwege feedback van bijvoorbeeld de voorman met wie ze meelopen, om dan te zeggen van joh, hoe gaat het, wat hebben ze nog nodig, past het allemaal in die tijdsperiode die we hebben afgesproken. En waar ik nu mee bezig ben is dus het ontwikkelen van verwachtingen die ik wil bij een trainer of buddy eigenlijk. Het is geen trainer, het is een buddy. Om te zeggen van joh, dit is wat ik van je verwacht en uiteindelijk moet diegene dus dat moet je afleveren. En dat is lastig.

I: Want wat als ze niet afleveren wat er van hen verwacht wordt? Wordt dan het trainingsprogramma gewoon stilgelegd?

R6: Als het blijkt dat diegene het niet kan, want dat gebeurt ook, dan kan een training stil gelegd worden.

I: Gebeurt dat nu ook in een periode van tekorten? Zeg nu sneller dan voorheen?

R6: Nee, want ik vind wel dat als iemand niet functioneert, dat je dan ook gewoon moet zeggen hij functioneert niet. Dan heb je misschien tijd ingestoken, maar als iemand echt niet kan, dan heeft het geen zin voor mij om dan te zeggen oké we gaan door.

I: Ja, duidelijk. Want in die trainingen, zijn er dan ook, om toch weer een beetje op de operatie te betrekken, zijn er dan ook, gaat het voornamelijk over veiligheid, volgens mij, en worden er dan ook tips meegegeven vanuit die oudere garde die dus jaren ervaring mee hebben, over hoe problemen in de operatie aangepakt kunnen worden?

R6: En dat is natuurlijk lastig, want je bent daar niet bij.

I: Nee, dat is waar.

R6: Kijk, ik zeg gewoon, je hebt in 20 dagen, 20, 25 dagen heb je diegene bij je. En probeer hem zo goed mogelijk op te leiden, zodat hij klaar is. En of ze dat... Ik heb zelf vroeger ook opgeleid, en bij mij kreeg ze het altijd... Ik was altijd heel breed, maar er waren ook mensen die zeiden, oké, maar dit is wat ik moet opleiden. En ik doe geen stap meer, want dit is wat ik moet. Ik dacht altijd maar ja, ik kan beter zoveel mogelijk vertellen, want dat is alleen maar, neem je alleen maar mee.

I: Ja, precies.

R6: Dus dat is natuurlijk lastig.

I: Nee, dat is ook zo.

R6: Het enige wat wij doen is op het einde van de rit wordt hij door een praktijktrainer afgecheckt. En die gaat dan kijken of hij doet wat hij moet doen.

I: Want die praktijktrainingen bestaan dan uit verschillende praktijktrainingen of word je echt aan één vaste persoon gekoppeld?

R6: Nee, de buddy is zeg maar de vaste, dus dat proberen we zeker als je natuurlijk... omdat het natuurlijk het verschil is als mensen op regel lopen en gewoon 100% werken, dan is dat natuurlijk makkelijk koppelen. We hebben natuurlijk ook oproepkrachten die vier keer per week werken, die kunnen niet altijd met dezelfde mee.

I: Nee.

R6: Ik heb nu bijvoorbeeld twee voormannen, die hebben met vier mensen meegelopen.

I: Maar het is de bedoeling dat je wel met één vaste persoon meeloopt?

R6: In principe is het de bedoeling dat je met één vaste persoon meeloopt.

I: Want door bijvoorbeeld te zeggen, je loopt met verschillende mensen mee, dan zou het toch ook kunnen zijn dat je verschillende inzichten krijgt van oké, die doet het zo.

R6: Ja, ja.

I: Maar dat probeer je juist af te houden of dat door aan één persoon te koppelen?

R6: Niet zo zeer, omdat we een select groepje hebben aan wie we ze willen koppelen, maar omdat je als je een oproeper hebt, kan je ze niet altijd aan dezelfde koppelen. Omdat die op dinsdag beschikbaar is en jouw vaste voorman is er op dinsdag niet. Omdat zij rooster dat niet toelaat, dus dan wil je hem toch met iemand anders meekrijgen.

I: Absoluut.

R6: Ik denk inderdaad dat het goed is om hem met een ander ook nog mee te lopen. Maar het is gewoon planning technisch niet altijd mogelijk.

I: Nee, precies. Dus dat zijn meer de planningsproblemen dan dat het werkelijk de fysieke problemen zijn. Want zou het misschien niet ook planning technisch fijner zijn, juist als je een groot scala aan mensen hebt waar je uit kan kiezen?

R6: Ja en nee.

I: Want wat zijn dan de problemen? Hoe moet ik dat zien?

R6: Ja, kijk, als je een groot scala van mensen hebt, wat we niet hebben, we hebben al geen groot bestand, en ook daar weer, het zijn ook heel veel nieuwe mensen, dus ik wil ze het liefst niet aan een nieuweling koppelen. Dus je blijft altijd bij het kleine groepje. En ik wil niet zeggen dat dat altijd het beste is, maar ik probeer altijd wel, de mensen waarvan ik zelf weet, oké dat zijn goede voormannen, dus daar leert hij in ieder geval wat van.

I: Ja.

R6: Dus ja, het is niet een heel breed assortiment wat we hebben.

I: Nee, oké, dat vergeet ik soms wel eens.

R6: Ja, kijk, bij de operators zeker. Operators is op een hand te tellen.

I: Ja, want operators qua trainers of totaal aantal operators?

R6: Trainers, de buddies zeg maar. Dus je kan 10 man willen opleiden, maar je hebt maar vier mensen die je zo kan koppelen.

I: Ja. En die zullen waarschijnlijk nog dezelfde dag werken soms?

R6: Ja, maar dat is niet erg. Als je vier man hebt die kunnen alle vier aan een andere operator, dat is het probleem niet.

I: Ja, precies.

R6: Maar als je tien mensen in de wachtrij hebt staan, dan ben je twintig dagen verder, 25 dagen voordat de volgende vast kan.

I: Ja. Want koppelen jullie maximaal één persoon aan?

R6: Ja, dat kan niet anders.

I: Nee, oké. Dan kan je meerdere personen aan één...

R6: Dat gaat niet. Dat doen we alleen bij de basistraining, dus met de praktijktraining. Dus de basistraining kan je natuurlijk wel, want dan is het puur onder begeleiding dat ze gaan kijken hoe dingen werken. Maar echt aan buddy of inwerken, dat is echt één op één.

I: Ja. Hebben jullie dat eens geprobeerd bij meerdere mensen, aan één buddy of is dat gewoon voor een aantal?

R6: Dat is gewoon niet... Dat werkt niet.

I: Nee, precies. Ik ben eigenlijk best wel snel door mijn vragen heen al, dus meer de andere vragen zijn nog vragen voor mij.

R6: Nee, niet echt.

I: Nee. Nou, dan heel erg bedankt voor al je antwoorden.

R6: Graag gedaan. Succes.

I: Ik ga ze verder uitwerken. Hoop ik het goed te kunnen verwerken.

Interview report Respondent 7

Interviewer: Boas Vet (I)

Geïnterviewde: ████████ a, Manager Operations Control Center (R7)

Locatie: ████████████████████

Datum en tijd: 12-12-2023, 9:00 a.m.

I: "Goedemorgen ████████ nogmaals bedankt dat je hier wilde komen om vragen te beantwoorden voor mijn onderzoek. Mijn onderzoek gaat over kwaliteitsmanagement en hoe dat de capaciteitsbenutting voor de rampoperatie beïnvloedt. Het interview zal ongeveer 40-45 minuten

duren en de informatie die ik ermee verzamel, die zal ik uitsluitend voor mijn onderzoek gebruiken. Heb je er problemen mee als ik het verder opneem?"

R7: "Nee, helemaal niet."

I: "Dan heb ik het nu bij deze vastgelegd."

R7: "Ja, dat is helemaal goed."

I: "Nou, dan ben ik allereerst benieuwd naar de werkzaamheden die je bij ██████ uitgevoerd hebt tot nu toe en die je nu doet eigenlijk."

R7: "Ja, dat zal ik maar kort introduceren. Ik ben ██████ Werkzaam bij ██████ sinds, nou destijds, Service air sinds 2010, begonnen als zomerbaantje. Als medewerker. Zomerbaantje, dat werd later voorman voor de charters. De ██████, de ██████, de ██████ vluchten, de ██████, dat zijn allemaal charters wat we destijds benoemden. Toen ben ik in 2016, 1 april 2016 bij ██████ gaan werken als aircraft mechanic. Ik heb zelf de opleiding afgerond voor vliegtuig onderhoudsmonteur, vliegtuig onderhoudstechnicus. Daar heb ik een aantal basis voor gehad en mijn laatste basis dateert van 2016 dus. Niet helemaal gegaan zoals ik dat had gedacht, gehoopt, gewenst. Wat er in resulteerde dat ik toch weer terug kwam. En ondertussen was ik voorman widebody. En toen ik terug kwam gaf ik aan bij mijn destijds baas, ik wil wel doorgroeien. En in dezelfde jaar, 2000, nee jaar erop 2017, 1 oktober 2017, na een jaar gewerkt hebben ben ik coordinator geworden. Toen hadden we destijds een heel andere bezetting dan nu. Allemaal wijzigingen door corona destijds. Voorheen toen ik begon had je een platform coördinator waarin je dus iedereen aanstuurde voor platform. Lossen, laden, draaien van vluchten. Je had pushback en sleep, dat was een aparte positie. En je had het ops gedeelte waar je de vluchten in de gaten, binnenhalen daarvan op basis van frequentie. Je had de preplan gedeelte en dat is nu allemaal veranderd. We hebben nu platform en pushback per week gegaan. Dat is één positie geworden en ops gedeelte is één positie geworden. En ik ben in december 2022 uiteindelijk na een aantal jaar co-geweest te zijn doorgesloegen als manager OCC en dat is tot de dag van vandaag. In die rol zit ik nu zeg maar."

I: "Ja, dat is een heel lijstje ondertussen."

R7: "Ja, ja, ja."

I: "En in je dagelijkse verantwoordelijkheden, wat komt er dan voornamelijk naar voren?"

R7: "Als, en dan word je gerelateerd als coordinator, want dat gaat natuurlijk om, of word je dat als duty manager hebben?"

I: "Nou, allebei misschien."

R7: "Ja, als co, als je je daarin gaat verplaatsen, je komt op en je rouleert met je collega over het algemeen. Wat je gedaan hebt, als je de dag daarvoor Ops hebt gezeten, als wij met z'n tweeën op dienst zijn een aantal dagen achter elkaar, dan is het wel een soort van gentleman's agreement dat jij een dag je pushback platform gaat zitten en dat ik dan Ops ga zitten. En dan de dag daarna wissel je elkaar om. En dat is dan wat ik voorheen ook deed en je moet elkaar daarin ook versterken. En dan als platform Pushback Co. je deelt iedereen van platform in. Je kijkt naar de teaming dat een beetje gestructureerd is. De planning is opgeleverd. Daar wordt in de dag naar gekeken op basis van vluchten die dan vliegen. Vluchten die dan eerder komen, later komen, vluchten die eruit moeten. Probeer daar combinaties voor te maken. En dan probeer je zo optimaal mogelijk... Je probeert efficiënt te plannen door alles een beetje bij elkaar te houden. Als je al een ploeg op een gate hebt staan, heeft het geen nut om die ploeg naar een andere pier te zetten. En dan dat er een andere ploeg weer naar jouw pier komt waar jij net vandaan gaat."

I: "Nee precies."

R7: "Ik probeer wel echt combinaties te maken en dat zorgt er dan ook voor dat mensen vaak op één gate blijven staan. Want dan heb je behoud van je spullen, behoud van je materialen, geen tijdverlies om van A naar B te moeten gaan. ██████ is tegenwoordig heel druk, dus daar verlies je ook heel veel tijd mee. En op basis van, je hebt nu BZO-fases, omdat er een beetje mistig was, waardoor je dus heel veel teestaptijden krijgt, want je mag niet te veel machines op de baan hebben staan die dan weg gaan. Dat zorgt er dan voor dat je dat ook goed in de gaten moet houden. Als je sleep bewegingen hebt mag je onder bepaalde omstandigheden niet slepen. Slepen met beperkingen. Je mag alleen maar gaan slepen met begeleiding met een auto van de luchthaven

voorop. En dat neemt allemaal heel veel tijd in beslag. Als je heel kort daarna een pushback moet doen, ja, daar moet je wel rekening mee houden. Dat het in sommige situaties niet gaat. Dus dat was mijn rol als coordinator, dat je dat heel strak en goed in de gaten moet gaan houden. Als vluchten doorgepland zijn, jongens, hoe sta je ervoor? Ga je het halen? Ja hoor, wij zijn bijna klaar. En we halen nu kinderwagens op, rollators, rolstoelen van boven en dan gaan we afsluiten. En dan kan je je opdracht doorplannen, zeg maar. Ik heb altijd gewerkt in tijdsblokken. Ik heb van 6 tot half 8. Als dat is één gedeelte zijn de jongens buiten aan het werk en de dames en dan ondertussen dat zij aan het werk zijn dan kijk ik alweer door, oké hoe ga ik het volgende gedeelte oppakken. En dat is een werkwijze en iedereen heeft een andere werkwijze daarin en uiteindelijk moet alles op één en dezelfde richtlijn komen en dat is dat vluchten efficiënt worden afgehandeld in de tijd. En dan heb je de ops gedeelte, dat is movements in de gaten houden, [REDACTED] voor de facturaties in de gaten houden, vluchten afsluiten, vluchten op basis van de frequentie binnenhalen, piloten melden zich aan, je geeft door welke gate, of die beschikbaar is en al die dingen. En dan kom je degene, de positie waar ik dan nu zit als duty manager. En dan moet je als duty manager houden je contact met de klanten, de luchthavens en alle partijen die erbij betrokken zijn. Je houdt contact met planningen, met passage, met bagage. Hoe staan we ervoor? Loop je ergens tegenaan? Houden we alsjeblieft de [REDACTED] in de gaten? Houden we alsjeblieft the Uniteds een beetje in de gaten. We hebben tijds-critische vluchten. En dat is dan als duty manager, dan leid je eigenlijk de hele operatie.”

I: “Ja. En wat betreft dat die operatie dan in de gaten houden, doe je dat ook voornamelijk voor de voormannen? Of staan die los van jullie?”

R7: “Nee, de voormannen worden dan aangestuurd door de allocator, door de coördinator. Waar jij houdt bij, je hebt meerdere schermen open en je houdt bij hoe loopt platform, hoe loopt de pushback,, hoe staat het er voor bij de TAC'ers, mijn vlucht die staat nu op vertrek, gaat die weg? Nee, maar waarom heb ik niet eerder gebeld, want de volgende kist komt eraan of jouw volgende kist komt eraan, je vlucht in dit geval. Dus je stuurt niet direct de voormannen meer aan, maar je geeft wel opdrachten uit aan de coordinator van je kan beter dit en dat met elkaar gaan ruilen om dan een efficiëntere planning te hebben. Waarbij jongens niet hoeven te haasten om van, een voorbeeld een Air Serbia die komt nu later binnen en die stond heel vlak achter een [REDACTED]-kist aan. Dat ging niet helemaal werken. Dus dan geef je de advies uit naar de coordinator. Als je nou die twee vluchten met elkaar wijzigt en verandert, Dan heeft team A wat meer ruimte, team B heeft dan weer meer tijd, waardoor je niet... De luchthaven kijkt ook op onze operatie natuurlijk. Dus als er vluchten dus voor een lijn staat te wachten en niet binnen kunnen gehaald worden. Ja, dan gaan ze ook vragen staan van waarom heb je hem niet binnen gehaald? Ik heb uiteindelijk ook een leiding gegeven aan de baas die dan gaat zeggen van ik heb een klant voor de lijn staan, waarom sta je te wachten? Dus het zijn heel veel belangen waar je dan op moet gaan letten.”

I: “Ja, want daar heb je ook als allocator gewerkt?”

R7: “Ja, ik heb van 1 oktober 2017 tot 1 december 2022 ben ik coördinator geweest. Ik noem het coördinator, maar voorheen was het coördinator, nu is de naam allocator.”

I: “Ja, exact.”

R7: “Het is dezelfde functie als coördinator. Het is dezelfde benaming.”

I: “Ja want, als ik voornamelijk de vraag mag stellen vanuit jouw vorige functie als coordinator.”

R7: “Ja.”

I: “Hoe probeer je dan de kwaliteit van die operatie constant in stand te houden, dat mensen efficiënt werken en dat ze tijdig doorgeven wanneer ze klaar zijn bijvoorbeeld. Hoe deed je dat als coördinator?”

R7: “Ik ben altijd van het vroeg aanwezig zijn, want de nachtdienst heeft dan van half 11 tot half 6. Ik ben altijd op tijd, ik begin om 6 uur, maar ik was er al om half 6. Dan kan die de planning loslaten als ik dan op platform allocation zat die dag. En dan ging ik al kijken, oké, ik heb hier zeven ploegen in de ochtend. Lopen de tijden een beetje allemaal overeen. Ik probeer altijd, als er vijf volmannen zijn, dan probeer ik altijd vijf operators aan te koppelen die dezelfde tijden hebben. En dat maakt niet uit of Pietje met Klaasje goed kan werken. Ik kijk naar begin en eindtijden. En daarop voortgeboorduurt, zo maak ik mijn planning al op. Ik kijk of de teaming klopt, want als de teaming klopt, dan kan je

daarop verder gaan met je vluchten. Want als team A op een vlucht staat voor het laden, maar die heeft een mannetje, die is er niet, die heeft een andere mannetje van een andere team, dat is heel chaotisch. Jouw planning, hoe georganiseerd jouw planning eruit ziet op een dag, hoe rustiger er op platform gewerkt wordt. Want als jij heel chaotisch een planning opzet, dan gaan de jongens ook gehaast en gepanikeerd te werk en dat zorgt voor heel veel verstoringen. Dus als jij zelf de rust hebt, dan hebben de jongens die je aan moet aansturen, de medewerkers ook de rust. En dat zorgt er dan voor dat jij heel makkelijk kan doorzetten. En daarom, je hebt dan een gedeelte wat een vlucht moet gaan laden. En kort daarna, de meeste vluchten gaan dan tussen 6 en 7 uur. Als je dan een machine hebt die 7 uur weg gaat, dan kan je moeilijk, als je dan daar op een [REDACTED] staat, van een [REDACTED] racen naar de [REDACTED] omdat [REDACTED] of de [REDACTED] een aantal minuten in en binnen komt, dat werkt dan niet. Dus daar probeer je dan... Het is krap, het is kort op elkaar, maar dan is het de kunst om daar een efficiënte planning van te maken. Je bent op dat moment, ik noem het altijd de statische planning en de dynamische planning. De statische planning is een planning, zoals ik dat zeg maar zie, schema aankomsttijd. Dat is gewoon, op dit tijdstip komt een vliegtuig binnen en op dat tijdstip gaat hij weg. Maar je hebt te maken met heel veel aspecten erbij. Je begint bij het inchecken. Dat voorheen, omdat we de securityproblemen hadden, werd al die mensen op tijd ingecheckt. Maar ze waren niet op tijd bij de vluchten. En de piloot wilde graag dat gewacht werd met bagage laden. Want het was voor hem ook belastend als een vliegtuig vol weg gaat terwijl de passagiers er niet zijn. Dus dan kan hij ook een besluit nemen om de bagage niet te laden, bagage wel te laden en al die dingen erbij. Dat is dan iets waar je zeg maar als een schaakstuk moet je dan rekening houden met verstoringen. En daar ben je als coördinator, allocator, ben je dan ervoor om zoveel verstoringen voor te zijn en als dat zich toedient ook op te lossen."

I: "Ja, want zijn er dingen waar je constant eigenlijk tegenaan liep als een allocator die bijna niet op te lossen waren omdat het een dagelijks probleem was dat dat constant..."

R7: "Ja kijk, je hebt in sommige gevallen is dat, je hebt een [REDACTED] 5, een [REDACTED] 8, een [REDACTED] 19 dat zijn 100% controlegates. Als een [REDACTED] bijvoorbeeld in de ochtend binnen is gekomen en hij moet afgesleept worden en jouw [REDACTED] staat te wachten en [REDACTED] 5 staat al vol en [REDACTED] 19 staat al vol, ja dan moet jouw vliegtuig gaan wachten. Dan wordt er dus niet afgehandeld. Maar als je al een hele korte planning hebt, achterop lopend. Wat je doet is eigenlijk doorplannen, doorplannen, doorplannen. En als jouw vlucht staat te wachten op een gate die niet beschikbaar is. Ja, dan moet je denken van, ga ik die team dan houden? Of ga ik kijken, oké, hoe laat wordt die kist verwachten versleept worden? Ga ik ze dan een andere taak geven? En als ze dan bijvoorbeeld, een vlucht moet toch gaan wachten."

I: "Ja."

R7: "Dan kan je wel jongens die naar... Als een vlucht naar bijvoorbeeld om 8 uur is binnengekomen, maar een vlucht die wordt pas om half 9 afgesleept. Dus hij kan pas om half 9 op hun gate komen. Dan kan ik ook jongens voor 1 uur om 8 uur beginnen. Dan kun je hier naartoe, kun je de kist voorbereiden en dan kun jij die jongens ergens anders voor gebruiken. Dus dat zijn dan heel veel puzzelstukken. Wat jij dan elke keer... Een puzzelstuk is heel. Je hebt een statische planning, dat is de planning die er dan opgeleverd wordt. Maar op de dag zelf ben je dynamisch bezig. Dan is het van oké, puzzelstukjes loshalen, puzzelstukjes loshalen en op een andere manier in elkaar schuiven en passend maken."

I: "Ja, want wordt er dan vanuit de operatie ook gecommuniceerd van hey, we staan hier te wachten of we hebben hier nog mankrachten over?"

R7: "Niet altijd. Nee, niet altijd. Meestal moet je er zelf heel kort op gaan zitten. Als coordinator moet je daar heel kort op zitten want men weet ook, en dat is heel lullig gezegd, de lichter waar de hele luchtvaart zich mee moet voldoen. Men moet maar denken dat het komt aanwaaien. Maar als jij op [REDACTED] 8 staat en jouw gate staat nog bezet met een andere vlucht. En op [REDACTED] 6 staan ze, een bewerkelijke kist bijvoorbeeld, een United waar drie containers in een bulk geladen moet worden of een [REDACTED] die een volle bulk heeft. Dan kan je ook zeggen van, hé, ik verlaat nu [REDACTED] 8 want die staat nog vol en er gebeurt hier weinig. Ik ga even op [REDACTED] 6 helpen. Maar ik was als co-host zelf zeg maar heel sterk van, oké, ik heb namelijk, de [REDACTED] geeft je heel veel middelen om mee te werken. Ik heb

mijn realtime en ik heb het luchthavensysteem. En als ik zie van oké, die vlucht is geland maar hij moet wachten, dat heeft de [REDACTED] ook heel erg, die moet 10.35 in de winter binnenkomen, maar die halen vandaag ook, bijvoorbeeld, die komt 50 minuten te vroeg binnen. Het is niet altijd dat de gate vrij is. Dus die jongens zijn volgepland, maar ik kan ze ook naar een vlucht gaan sturen, die op dat moment dan staat van jongens, jouw vlucht die moet toch gaan wachten, want hij moet 10.35 binnenkomen, maar zijn vlucht komt pas bijvoorbeeld als de [REDACTED] weg is om 10.25. Dan gaan, door tekort aan gates, ze gaan hem laten wachten tot 10.30 als de [REDACTED] weg is. Dan heb je dus dat mensen een uur lang niks te doen hebben. Dus er zit een taak, dan heb je het verschijnt, de real-time is een heel mooi systeem. Je hebt schema aankomst tijden, daar wordt die taak op gebaseerd. Maar dan gaan ze dynamisch bewegen naar eerder, of naar later. De Air Serbia vandaag moet 9.10 binnenkomen, maar die komt pas 10.30 binnen. Dus in die tijdsbalk verschijft hij dus naar voren toe. De [REDACTED] moet binnenkomen 10.35, die komt om 10.53 uit mijn hoofd binnen. Dus die gaan naar achteren toe. Dus dat betekent dat je ergens een gat hebt. Een gat waarin een gate misschien nog niet beschikbaar is, maar ook een gat waarin mensen niks doen. Dus de vlucht, als de [REDACTED] dus 10.35 uur weg moet, en deze kist staat dus van 9.53 tot 10.35 uur te wachten totdat die [REDACTED] weg is, wat je dan krijgt is dat dus jongens ruim drie kwartier aan het werk zijn, betaald krijgen en niks doen. Wat gaat er in je tijdsbalk gebeuren? Ja, niks. En dan kan je ook zeggen, jongens, de [REDACTED] staat ook door kisten en door gates ernaast. Jij moet toch gaan wachten. Er is wel een mannetje achter die de boel daar ook in de gaten kan houden. Maar ik wil dat jullie je gaan toevoegen op de [REDACTED] en daar gaan helpen.”

I: “Ja.”

R7: “De ene vindt het leuk, de andere wat minder. Maar uiteindelijk zijn we er hiervoor om te werken.”

I: “Absoluut. Maar dit is dus iets wat het liefst zou gebeuren, maar op dit moment weinig gebeurt.”

R7: “Nou nee, het gebeurt wel, maar als DM moet je er wel kort op gaan zitten, want de lichte van de coördinatoren die er nu zit, dat is nieuw. Ze weten hoe ze moeten plannen, maar aansturing en een leiding geven, zeg maar, dat is een leiding geven van de functie, dat moet men nog ontwikkelen. Dat wist ik in het begin ook niet toen ik wel eens was. Ik was toen in de winter los en ik dacht, ja, dan krijg je in een keer, Pushback deed dan ook de de-icing erbij. En dan denk je in een keer van, oh, maar wat komt mij nu op mijn bord terecht? Ik moet Pushback gaan inplannen, maar er gaan geen kisten weg. En ik moet ook de kisten gaan de-icen. Dus dat zijn dan heel veel aspecten die erbij komen kijken. En zo leer je ervan, zeg maar. In dit geval leer je echt door te vallen. Door een fout te maken en denkt van, oh, dat had ik anders kunnen doen.”

I: “Want wordt het aan de voordeur niet verteld dat op het moment dat je los bent, dat je zelf echt heel erg erachteraan moet zitten en zelf die informatie uit de medewerkers moet trekken in plaats van dat ze er automatisch mee komen?”

R7: “Ja, maar dat is nog een nieuwigheid en nog jezelf een plekje in het puzzelstukje te vinden en wat je precies moet gaan manoeuvreren. Daarin leer je zeg maar, ga een weg. Leer je door te gaan zitten. Je kan een opleidingstraject hebben van een jaar en dan nog zoekende zijn. Maar ik was bijvoorbeeld 1 oktober begonnen en 1 november was ik los. Ik wist wat er moest gaan gebeuren, want het gaat ook om een beetje een lef en een brutaliteit durven te tonen en durven die stap te nemen. En niet bang zijn om een keer, niet zozeer een fout, maar een vergissing te maken. Denk van, oh ja, als ik dit op deze manier had gedaan, dan had ik het op die manier beter kunnen oplossen. Dat deed je echt gaandeweg pas, want je kan wel continu voorkauwen, voorkauwen, voorkauwen, maar je kan niet elk scenario gaan voorschetsen. Dat is, nee.”

I: “Nee. Want, stel je zou nu wat aan het huidige proces mogen veranderen, wat zou je dan het allereerste aanpassen? Zou je dan iets aanpassen? Om alles beter te maken? De efficiëntie, de...”

R7: “In welk opzicht?”

I: “Tenminste, nou, puur vanuit allocator, wat zou jij erbij willen hebben dat bijvoorbeeld voormannen doen of dat...”

R7: "Kijk, een bedrijf heeft kort geleden allemaal portofoons ingeschakeld omdat men wilde dat graag dus de baas zei: "als jullie dat een handige manier van communiceren vinden, dan nemen we dat"."

I: "Ja."

R7: "En als je in de zomer 15 voormannen had, 5 maakten er gebruik van, dan is het zo van, je zegt tegen iedereen van neem een portofoon mee, maar dan vergeten ze hem in te schakelen. En dat was wel ook wel een dingetje. Platform is heel rumoerig, heel luidruchtig. Dus als iemand werd opgeroepen, als [REDACTED] opriep, dan hoorde [REDACTED] het niet. En als [REDACTED] opriep, dan was het andersom. Dus dat was dan wel even iets wat, dan moet je echt een oortje hebben wil je dat gaan horen. Dus voor alles valt er wat te zeggen. Waar ik persoonlijk mee zou beginnen, wat ik graag zou willen zien is dat voor het coördinatiepunt door corona is coördinatie van twee posities naar één gegaan. Ik zou graag willen zien dat het gewoon weer twee posities zijn waardoor overdag helemaal, je veel meer kan focussen en veel meer aandacht hebt op één specifiek deel, waardoor je, naar mijn mening, veel geconcentreerd en veel gestructureerder kan werken. Nu moet je en platform en pushback in de gaten houden. Dat moet je echt kunnen. Die capaciteit moet je echt in je hebben. De ene bezit het wat meer dan de andere. Daar moet tijd in gegund worden, zeg maar. Om daar je weg te vinden en je te ontwikkelen."

I: "Ja, dus echt het uitsplitsen van taken in plaats van dat je zelf helemaal naar één groot plaatje zitten kijken."

R7: "Ja, ja, ja."

I: "En om terug te komen op die portofoons, want wat is in eerste instantie de bedoeling geweest van die portofoons? Wat zou er eigenlijk met die portofoons verteld moeten worden?"

R7: "Portofoons was meer de bedoeling. Ik heb einde dienst, ik ben om vier uur in de zomer begonnen en ik heb het tot half één. En dan riep je op naar de coördinatie. Als [REDACTED] dan klaar was op [REDACTED] ik als coördinator, om het even zo te schetsen. Coördinatie [REDACTED] voor [REDACTED] 7. Dan was [REDACTED] weer [REDACTED] 7. Ga je gaan. Ja jongens, ik ben klaar met mijn dienst. Ik heb hier een volledige setje voor een widebody. Kan ik dat doorschuiven? Kan ik dat laten staan. Daarvoor was het bedoeld. Om daar zo efficiënt mogelijk te worden. Want als dan een ander ploeg begon om 12 uur en die moest dan naar [REDACTED] 5 toe, dan kon je zeggen van ja, laat hem maar staan, dan kunnen die jongens er daar vandaan aanhalen. Of schuif het even door naar [REDACTED] 7, dan zeggen wij tegen die jongens dat hun gate klaar staat. En daar was het bedoeld. Want voorheen ging je op de telefoon, maar de telefoon stond roodgloeiend. Helemaal als je dus één positie hebt waar platform gerelateerde telefoons binnenkomen, pushback sleepbeweging gerelateerde telefoons. En dan de pushback medewerkers en platform medewerkers, voormannen. Het zijn in principe vier lijnen voor één persoon. Dat is dan te veel. Waardoor je dus niet altijd het telefoon kan opnemen. Dan is Boas van, ja ik sta [REDACTED] te bellen, maar hij neemt het op. Maar hij kan niet zien dat ik ondertussen met een klant, met een technisch personeel waarvoor afspraken maken bent op dat moment voor andere werkzaamheden. Dus dan was Boas over de zeik en dan belde je terug na een paar minuten en dan werd het ook niet opgeraakt. Dus om die frustraties te voorkomen werden die portofoons in het leven geroepen. Maar dat staat los van een hele coördinerende deel zeg maar."

I: "Maar uiteindelijk is dat niet echt uit de verf gekomen die portofoons?"

R7: "Ik denk dat je er meer uit kan halen, persoonlijk."

I: "Dus er zit potentie in zeg maar?"

R7: "Ja."

I: "Want is er op dit moment duidelijk waar al het materiaal staat of is het constant zoeken?"

R7: "Nou ja, de luchthaven die maakt op basis van die verschuivingen en die statische en dynamische tijden van vluchten maken zij gates, stellen zij op voor afhandelaars. Die proberen zoveel mogelijk te clusteren, maar je kan niet altijd een afhandelaar tegemoetkomen met betrekking tot het feit dat [REDACTED] de hele dag op de [REDACTED] staat, want de [REDACTED] wil bijvoorbeeld een [REDACTED] binnenkomen, de [REDACTED] wil graag een [REDACTED]. Dus het zijn allemaal zaken waar de luchthaven rekening mee houdt en die proberen het in te passen, maar dat niet altijd haalbaar is door meerdere maatschappijen, zeg maar. Dus dat is het. Er zijn momenten dat je heel veel op dezelfde gate staat, maar er zijn ook

momenten dat je over heel de luchthaven verdeeld bent. En dan is het de zaak dat je de nachtdienst heeft nu iets meer tijd om lijstjes te maken, om vluchten voor te bereiden en al die dingen. Maar gedurende de hele nacht door veranderen gates heel veel. Dat weet ik nog als voorman, dan weet ik nog als coördinator. En dat was wel een frustratie. Het had weinig nut om als voorman gelijk materialen klaar te zetten. Wat ik deed was materialen verzamelen. Ik verzamelde alle karren. Als voorman gaf je die opdrachten uit naar je medewerkers die je dan hebt in de nacht, als alle werkzaamheden gedaan zijn. Jongens, [REDACTED] jij gaat karren en dollies verzamelen en alles op een [REDACTED] zetten. [REDACTED] jij gaat kijken, jij gaat al de karren klaarzetten voor de vluchten die binnenkomen. En al dat soort zaken. En dan ging jij zelf als voorman zijnde pieren af. Wat staat waar? Als je dan klaar was met alle vluchten te lossen, dan ging je even binnen, even een hapje doen en dan ging je voorbereiden. Maar sommige coördinatoren destijds in mijn tijd wilden gelijk alles voorbereid hebben. Dan was je klaar. In de winter heb je daar tijd voor. En dan kom je binnen en dan zijn alle gates weer veranderd. Want de [REDACTED] gaat vliegen, de [REDACTED] heeft een andere tijd, de [REDACTED] heeft een andere tijd, de [REDACTED] heeft een andere tijd. En dan op basis van die verschuivingen worden dan de gates herverdeeld en dan kun je weer alles opnieuw gaan doen. Dus dat is ook niet efficiënt.”

I: “Nee, want doet iedere voorman dat?”

R7: “De taak van een coordinator, allocator, is de voorman naar binnen halen van zijn nacht. Alle taken erin zitten wat in de nacht moet gebeuren aan de aanvangdienst. Boas, je eerste nachtdienst, je hebt er vandaag drie inkomend, dan gaan we een hapje eten, daarna hebben we niks te doen. Kijk, in de tussentijd, als je naar de [REDACTED] Pier gaat, en op de [REDACTED] Pier staat, je hebt twee kisten los op de [REDACTED] Pier, twee op de [REDACTED] Pier, wat daar aan materiaal staat, dan kan je na je pauze een vlucht gaan voorbereiden. Dat is echt iets van taak van de coördinator.”

I: “Maar bijvoorbeeld, jij beschreef net als voorman, ging je taak verdelen, van jij moet dollies verzamelen, jij moet dit en dat klaarzetten. Doet iedere voorman dat in zijn groep?”

R7: “Afhankelijk van de bezetting is dat wel de bedoeling ja. Dat wordt ook doorgegeven vanuit Ramp, de manager, de duty managers Ramp die daar ook kort op zitten, dat dat gedaan moet worden zeg maar ja.”

I: “En gebeurt dat in de praktijk ook?”

R7: “Ja als er bezetting genoeg is, want we zijn ook nachten genoeg dat er helaas onderbezetting is door ziekmeldingen, door tekorten, dan moeten we ook niet uit de weg gaan staan. Dat is niet negatief, dat is ook niet kritisch, maar gewoon de ware realiteit die je op dat moment hebt, zeg maar. Dus dan heb je de nachten zijn bezet door een voorman en als die ziek is, dan probeer je daarin te verschuiven, maar dat lukt niet altijd. Een voorman moet dan, dus dan ben je wel aan het schipperen, maar we hadden laatst bijvoorbeeld een sleper die een auto-ongeluk heeft gehad en die dus niet kon komen van zijn nachtdienst. Ja, dan is het de luchthavenbellen van, joh, ik heb een medewerker, die komt niet meer thuis, die heeft tot half twaalf, ik ga kijken of ik op een avond het laatste pushback kan uitbesteden. Want dat is de enige sleper die je hebt, want in die sleeproosters heb je ook beperkingen, dat de ene wel mag slepen en de andere niet. Dat zorgt voor een statische planning. Maar neemt niet weg dat je de planning niet rond kan krijgen. Ik was net ook zo, ik ben echt opgeleid voor al verstoringen heb je wel een oplossing. Goed kijken, goed filteren. Als er een voorman niet is, dan is het wel echt iets van oeh, hoe gaan we het oppakken. Maar als een sleper zegt, ja sorry jongens, 6 uur is mijn eerste sleper opkomend en dan kan ik je gaan helpen. Tussen 11 uur en 6 heb ik niks. Ja, dan houden zij daar rekening mee.”

I: “Ja. Even kijken. Zijn er in de afgelopen tijd, zijn er nog verbeteringen doorgevoerd naast die portofoon, dat je weet? Dus die proces ook beter ondersteunen, zeg maar? Ook in de allocation ervan?”

R7: “De coördinatie heeft nu een heel scherm gekregen. Er zijn vier schermen opgehangen waarbij de [REDACTED] maandprestaties opstaan. Dus de medewerkers worden daarin ook mee betrokken hoe [REDACTED] ervoor staat. Er staan schermen voor flihtadar is aangeschaft. Hier heb je de CIS staff pages en je hebt groundview op [REDACTED] gates die beschikbaar zijn. Gates die niet beschikbaar zijn voor sleepbewegingen. Sleepbewegingen, wat op dat moment gebeurt zeg maar, dat is echt live vanuit de luchthaven. Als bijvoorbeeld de polders en de zwanenburgbaan in gebruik zijn, je moet van

het uniform machine gaan overhalen, er mogen geen sleepbewegingen gebeuren, tussen inbound en outbound traffic. Als jouw trekker om wat voor reden ook stuk gaat, betekent dat er vliegtuigen inkomend of uitgaand, stil zijn op de baan, want ze kunnen niet dwars door je heen gaan. Dus er zijn momenten, helemaal in de zomer, dat je gewoon sleepers, zonder overdrijven, uren kwijt bent, omdat je gewoon geen poten hebt om tussen de deur te krijgen, om die beweging te kunnen maken vanaf een buffer naar je gate toe. Dus er zijn ook allemaal dingen waar je dus rekening mee kan houden. En dat heeft [REDACTED] nu voorzien van een groundview. Want als die baan heel erg in gebruik is, ja, als je heel optimaal kan plannen, en je hebt genoeg sleepers en je hebt genoeg trekkers, dan kan je zeggen van misschien moet je een uur gaan wachten, maar het kan ook binnen 10 minuten dat er even, dat de baan te vol is en dat er nu op een gegeven moment door baanbelasting niet meer vliegtuigen mogen staan om weg te gaan, met name outboundtraffic, dan kan je misschien er tussendoor gaan en dan zo snel mogelijk erlangs zeg maar. Maar ja, dat is niet altijd wat er voorkomt. En dat kun je allemaal dus in de gaten houden door middel van de CDM, de collaborative decision making, dat is van de luchthaven. En dan kun je alles daar in de gaten houden.”

I: “Ja, precies. Dus die totale overview die geeft gewoon een soort helicopterview van wat er exact gebeurt.”

R7: “Ja, wat er in het veld gebeurt krijg je een hele, want je bent maar op de [REDACTED] en je hebt een heel beperkt zicht op de [REDACTED] en op je scherm, maar je weet niet wat er op de hele luchthaven gebeurt. Dus daarvoor is dus die scherm...”

I: “En naast die sleepbeweging, zien ze dan ook waar welk team op dat moment actief is?”

R7: “Nee, je ziet wel vluchten, maar je ziet niet een team. Omdat vliegtuigen zijn luchthaven gerelateerd, [REDACTED] Teams niet.”

I: “Nee.”

R7: “Dat is echt op basis van RealTime taken starten, taken eindigen.”

I: “Ja, want je had het over die statische planning. Stel, een vliegtuig komt nou een half uurtje eerder binnen en het team kan daardoor dus een turn hebben waarin ze midden in die turn heel veel tijd over hebben, waardoor de uitgaande bagage nog niet beschikbaar is. Zo'n scenario heb ik zelf gezien. Zijn jullie dan op de hoogte dat zo'n team dan teruggaat naar de kantine en dan weer wacht?”

R7: “Nee, meestal op de dag gebeurt dat in heel veel gevallen en dat is ook wel een pijnpunt en dat proberen we er ook in te krijgen. Dat je pas ziet dat de medewerkers weg zijn van hun vlucht als ze terug zijn. En dat moet je maar net gezien hebben, want ze kunnen ook achterlangs binnenkomen binnen kantine, zitten koffie en dan aankomen. En dan belt de vertegenwoordiger op, ja [REDACTED] de (onverstaanbaar) zonder de eindverantwoordelijke, m'n team is weg. Ja maar meneer of mevrouw, het spijt me, maar ik heb hier een scherm voor me. En ik heb niet gezien dat zij, want je hebt een Realtime, die als jij een turn hebt, dan maak je er één string van, dus één proces. Als je verschuift een vliegtuig, dan komt hij eerder. Bij een bepaalde aantal marches haalt hij die vlucht uit elkaar. En als dat gebeurt, dan is het aan die team, de verantwoordelijkheid om de taken zorgvuldig te starten en te eindigen. Maar wat ik meegeef, is je gaat me bellen als je klaar bent, want je hebt heel wat tijd om... Als je als een kist op negen minuten binnenkomt, heb je niet veel offload, bent half 10 klaar. Vlucht gaat pas om 12 uur weg, je hebt gegeten, je moet pas om uiterlijk half 11, kwart voor 11 weer bij je uitgaande vlucht zijn, want hij gaat om 12 uur eruit. Ik wil dat je me laat weten wat, als je klaar bent, je start je taak, je eindigt je taak en je belt me op als jullie helemaal klaar zijn. Want dan kan ik kijken of je even terug kunnen komen of dat je eventjes nog bij je collega gaat helpen.”

I: “Ja.”

R7: “Dat moet echt, als zelf Co zijnde, dan geef ik ook aan Co's door die op dat moment mijn verantwoordelijke zijn zeg maar, om die jongens aan te sturen, geef ik dat ook door van doe dit en doe het zo.”

I: “Maar die informatie moet je dus echt uit de voormannen trekken in plaats van dat ze er automatisch mee komen. En sommige melden zich netjes af, en sommige niet. Je leert de mensen kennen ook hè.”

R7: “Je leert de mensen ook kennen.”

I: “Ja, want op die manier zou je vluchten die onderbezet zijn ook weer kunnen helpen toch?”

R7: "Precies ja."

I: "Maar wat je net zei, het is een pijnpunt, het gebeurt op dit moment..."

R7: "Nog niet genoeg. Je ziet steeds meer verbetering, omdat we er echt op hameren. En sommigen die zeggen uit zichzelf, ze zeggen van ja, een aantal Uniteds bijvoorbeeld, die komen met twee containers in en twee pallets per vracht. Dat is misschien een kwartiertje werk en een paar in de bulk. Dat is echt makkelijker. Op zijn top 20 minuten werk voor wat 40 minuten staat. Dan kun je die 20 minuten, door wat je aan tijd over hebt, kan je je elders gaan helpen. Je hoeft niet perse zijn bij je vlucht, maar wel misschien een vlucht voorbereiden voor je collega. Dus dat zijn wel dingen waar er echt op gehamerd wordt."

I: "Want die voorbereidings taken, worden die ook toegewezen als taak?"

R7: "Nee, dat zit vast in je vlucht. Er zit 15 minuten prepare, 10 minuten clean-up."

I: "Die zitten vast in die string eigenlijk."

R7: "Ja."

I: "Dus op het moment dat een andere vlucht straks binnenkomt en een team is nog bezig, maar die moet daar naar die vlucht afhandelen, dan kan je niet iemand anders die voorbereidings taak toewijzen?"

R7: "Je kan een taakje aanmaken. Je kan handmatig taken aanmaken. In RealTime van, joh, ik kan niet anders. We hebben de hele luchthaven verdeeld. De jongens die nu op [REDACTED] staan, die moeten straks met spoed naar [REDACTED] 17 toe. Jij hebt even de tijd. Ze kunnen zelf de dollies meenemen, maar het materiaal laten ze staan. Dus ik wil dat jij voor een loader, transporter, een bandje, een trekker kunnen ze meenemen. Dus ik wil dat je dat voor me gaat doen. Ik maak een taak aan. Als het later niet gedaan is, dan kun je zeggen van, hey Boas, jij zou voor mij dat gaan doen, je hebt het niet gedaan. Maar je hebt wel die taak gezien, je hebt hem geconfirmed, je hebt hem gestart, je hebt hem geëindigd, maar je hebt het niet gedaan. Hoe kan je dat verklaren?"

I: "Ja."

R7: "Want nu komt je collega op de gate en er staat niks van. Dus dat zijn wel dingen waar daar wordt echt op gehamerd."

I; Ja, want zo'n voorbereiding lijkt me wel echt belangrijk in een operatie, dat alles op het moment dat je op de gate aankomt klaar staat."

R7: "Kijk, als je op dezelfde gate staat, we hebben nu bijvoorbeeld de United die op [REDACTED] 6 staat en de [REDACTED] komt erachteraan, [REDACTED] 6. Dan heb je geen prepair taak meer, maar je hebt alleen maar een clean-up. Waarom heb je een clean-up? Je FOB moet schoon zijn, dat de [REDACTED] binnen kan komen. Want een uitgaande vlucht is heel rumoerig, overal worden de spullen neergezet. Dus dan moet je wel je gate... Je hebt alle materialen, je blijft op de gate staan waar je dan staat, maar je moet er wel voor zorgen dat het vliegtuig binnen kan komen zonder daar een belemmering op te hebben."

I: "Ja, want stel je hebt er wel zo'n belemmering op, dan lijkt me dat dat uiteindelijk constant doorwerkt op een andere vlucht?"

R7: "Ja, dan hebben de medewerkers die daarvoor hebben gestaan. Dat deed ik als Co en dat doe ik nu ook. De opdracht uitgeven van probeer die gate met elkaar te houden. Want dan betekent dat als een [REDACTED] op [REDACTED] staat om de United te draaien, dan komt de [REDACTED] er achteraan. Hij hoeft de kist niet uitzelf uit te praten. Dus er komt een schepper bij. Dan heeft hij zijn gate niet goed opgeruimd. En als die vlucht/vliegtuig moet gaan wachten en je zal op [REDACTED] 4 een machine hebben die binnenkomt en zo uitgaat. En als [REDACTED] 6 wordt belemmerd door de [REDACTED], dan kan op de Fox-pier ook niks weg. Dus dan gaan we ook vragen van waarom komt hij niet binnen. Je hebt er een vlucht al gehad, dus dan mag [REDACTED] zich gaan verklaren. Dus dat zijn wel een aantal zaken waar je dan heel kort op moet wezen."

I: "Ja, precies. Even kijken, ik heb best wel veel vragen al gesteld. Je hebt me ook al van heel veel informatie voorzien. Heb jij nog vragen voor mij?"

R7: "Nee, als jij echt een vraag hebt, brand los."

I: "Nee, ik heb het grootste gedeelte al gesteld waar ik heel erg benieuwd naar was. Dus wat dat betreft wil ik je enorm bedanken voor al je antwoorden en inzichten."

R7: "Geen probleem."

I: "Het gaat me hoe dan ook helpen. Ik denk dat ik hem hierbij ook rustig afsluit. Iets korter dan verwacht."

R7: "Helemaal goed."

I: "Echt enorm bedankt."

R7: "Helemaal goed."

Appendix C: Coding scheme

Process management coding filter

Interviewee	Answer # ...	
Respondent 1	<p>And along the way you get experience with what people can and can't do. And that's a very big factor why you can't blindly send people somewhere. And of those, those turns, we coordinate them, as it were. We manage the people who coordinate it. And if certain choices have to be made on such a day, because the operation is different and that it is statically planned, then we are ultimately responsible for those choices. And that, in combination with the restrictions and qualifications of people, means that sometimes you have a lot of people who are allowed to do a lot of things because they are not sick and they are allowed to do everything, but then they have very poor qualifications and you can put together very few real teams for an operator advanced and and then recovering from it often takes a while.</p> <p>And they also state, we have SOPs, standard operating procedures, so to speak, but we also have local operating procedures and SOPs are Swissport-wide and the LOP's are specific to Swissport Amsterdam Schiphol. And we have been a bit forced in recent years to go along with that because the competition is just cutthroat and because you just want to keep certain customers in and make compromises</p> <p>And what you just really notice at Schiphol, it's a very special airport, you know, of course a lot of different piers that are spread out with a huge number of different types of aircraft, with many different airlines, with many different handlers, with many different political interests, also many different mutual interests of each other. That sometimes you as soon as a plane comes in, blocks, ones open the doors, otherwise it puts stairs against it. Next, focus on that bulk. And then you actually have to make sure that your dollies where you are going to unload that luggage, that they are already properly set up, that they are not in the way when they are driven away from there, for example. Yes. That's But that is actually the only process-based guidelines that we adhere to, or at least where we focus on during a handling or managing a settlement. But that's, yes, he's not taught that way either. But they do anyway, as a collective they have started doing things like that.</p> <p>During the day, the foreman always has a fixed team. Whatever you try to divide by start and end time, they are the same. And with that, you keep a fixed team as much as possible. Getting that schedule together technically and then also making it correct for the daily operation... That's eh... It's just a giant variable. Only then it is a piece of process optimization, how we can make things more efficient or faster, that is then not done.</p> <p>Schiphol decided a long time ago that this is not possible here and that we are not going to do it here for safety reasons, etc. So all the irregularities that arise as a result, we have to act on them.</p> <p>So deviating from everything that cannot be planned statically, they are very important in that, very essential in that.</p> <p>So you have the allocator who is really 100% focused with making sure that all the pushbacks are scheduled and that all the teams on the platform know what to do when they have a break. So, an SOP is just a standard procedure in a given handling.</p> <p>The platform team that handles ground handling has a certain minimum turn time.</p> <p>They run the same time and are linked to each other.</p> <p>This also differs per airline. And that's a bit more specific for airlines. And that, in turn, is bumping under that LOP. And then you have that SOP, so to speak, that bumbles a bit above that.</p> <p>We just can't always deliver that because we don't have enough staff. So that's a direct factor that affects efficiency and quality.</p> <p>Yes, that's a lot of separate departments that were there, that do have to work together.</p> <p>You notice that human aspect that it is also a major influence on such a process during such a turn.</p>	
Totaal Respondent 1		
Respondent 2	<p>But it ends up much more with my manager from the daily reports and the days before and how that went.</p> <p>But the foreman and tower have to be there. In my process, I personally notice that it is becoming more and more of a challenge to make that happen due to the departure of people, who are ill for a long time.</p> <p>Each airplane has a basic handling standard that requires a team to work.</p> <p>I really only see it shrinking in recent years. There is little growth and potential. We're going through it again now, we've given a few out of service. And then you just see, because it is a position that requires long-term training, that process is quickly disrupted and is therefore not easy to accept at the moment.</p> <p>I think, and that again has to do with the staff structure. So we see that people grow too quickly in positions.</p> <p>Make an inventory of when people leave employment at an earlier stage. What is the course of someone who is sick? Is that a long-term sickness or a short-term illness? Those processes and also make much more use of hardware and supporting software. This has become increasingly clear in recent years.</p> <p>No, for me it's all about one task. So that task is visible in a length of 50 minutes, but the first five is preparation time and the last five minutes is the aftercare before cleaning up. But in total it is 50 minutes for me.</p> <p>So the teams stay together as best they can. A foreman starts with an operator or two operators and two more colleagues or one depending on the type box. And they stay together for the entire service.</p> <p>So we automatically put the towers on the big tractor. If there is a task-oriented order that an airplane has to be towed, then the person on duty who has that big tractor will be the first to get that assignment: you have to tow that plane.</p> <p>The only difference that comes with that are the parameters that are added with location. I plan the flight with a preparation time. And in the department itself, the location time is added. Schiphol is a fairly large airport, and quite complex in terms of logistics, in terms of traffic. So there is an extra time to be able to get to the location.</p> <p>The turnover of staff, be it due to illness, leaving employment and that is the biggest bottleneck is the turnover of staff and the loss of qualifications.</p> <p>They are sick reports, cancellations.</p> <p>We changed in the 2000s to a teaming process... at that time the allocator just planned loosely.</p> <p>Yes, new airlines, airlines that change schedules.</p> <p>Yes, that can be taken apart, but that depends on what is missing in terms of qualification profile.</p> <p>Yes, that's possible. Again, that's up to the allocator. This is especially visible in the afternoon race. If we only have 5 pushbacks in the evening, few drags and that pushbacker is on duty and you would only give him his pushback task, then sometimes he might only do 2 pushbacks in an evening shift. But then the allocator is going to say again, in time.</p> <p>Yes. And there is one difference. The highest position, the foreman or the operator, are often the longest at the machine. The basic and advance, sometimes those tasks are a little shorter, because those people would have to go to another task sooner, a foreman almost has to stay on the plane</p>	

☐ **Respondent 3** I usually receive complaint information from customers. And based on that information, I pass it on to the duty managers, so that it can be passed on to the employees. Look, people are not addressed. And if they are spoken to twice, then warnings come with it. Yes. So the expectation is, that purpose of the warning then that it does get in. No, sometimes nothing happens at all. And we really need to be more aware of that, put more pressure on it, so that it will happen properly. Sending people with less capacity to an airplane is basically a no-go. You really need a foreman there, an operator, an advance employee. We really have qualification problems. So in the sense of, we really have a lot of airplanes, we have people shortages. Then you also have the materials that you have come to see. So look, you can say it's a matter of laxity or..... a shit to the process. Yes, there is a shit about the process. So we're going to be really that now. Unfortunately, I am cooperating. And that is also a process that we want to change. Only for the moment that it is too short, that is not yet doable. But at the end of the day, you really want the foreman to have a supervision party. Really just steering. But at least now I have to help. Yes, for every flight, the foreman has to do that himself. But we do it once a day with all the foremen. Yes, it changes the difference from big to small. So in any case, if you have to start a new procedure, everything has to be checked again. Yes, really procedures, whether the procedures outside are properly executed. So more enforcement function outside. Ensuring that everyone works according to the procedures. Yes, we have a lot of absenteeism. We are at 24%. We also have to deal with a lot of long-term absenteeism.

Totaal Respondent 3

☐ **Respondent 4** "Because you now have a cooperating foreman, and in practice he really cooperates, it is very necessary, because you are so tight. And only now in the last week, in the winter period, that it is getting a bit quieter, that the crowds are a bit off, it is possible to add an extra puppet so that the foreman will get more of a supervisor position, you know, and because it's so busy, people are going to do shortcuts anyway, you know. So certain procedures mean, you are being violated, so to speak, because it is not being worked according to the procedures. And partly because of that, we ran into the operation to support that and tried to absorb as much as possible. By supplementing material with two colleagues where it was desired. And that there is a little more time so that your agenda for a foreman, especially in the summer period, is a little less busy. Just a few flights less, so you have just a little more space to prepare with enough people. It is of course an ideal picture, is not always possible, but that would be the best. And the team leader to ask, I'm only inside for half an hour now, shouldn't I be scheduled? It's more that they did, yes that's nice and easy, I'm in that canteen now, I don't have to do much and I get paid nicely. Because the workload was so high, in terms of preparations, it is also lacking. I have the idea that certain people are not quite right about that. It is very important that you just do it by the book. And if you start missing steps in that, that can also affect safety at some point in this case. It was planned from a large flight to a small flight or vice versa. They needed materials. And then the material from a gate that was already ready was quickly removed. So they could continue. Make sure that you are your foreman, that you just do everything by the book. You carry out your work as you are supposed to do it. So from A to Z, so to speak. So from the preparation of a flight to the aftercare of a flight. Until it's gone. But the whole process within that. Also in terms of administration. That is not complete at the moment. No, the foreman has insight into the flights in his phone. Then he can share it from me with the employees. He doesn't have to. But it is desirable to do so. Normally if you come from widebody team in the morning when you come on duty then it should be the case that the night shift has done the preparations for the early flights, Only then with those narrowbody teams, on the day itself it can sometimes be shifted that a male is removed from them. For the benefit of another team. And a male is supplemented by another team. So you can. It still rotates from time to time. So that's inherent to the workload in the summer. So, that's just a burden. It's not like you have excess capacity. It's all very tight. It can all be planned and if something goes down, then you're done. And a lot of that happened from that moment on. Still going to prepare, removing stuff here and there. Because it starts with your handling, because I'm already behind the times. You're starting too late. So why is the flight delayed? From a delayed flight to a flight that was already there, which was therefore not prepared. That's kind of how you should see it. And so it just went a little bit every day. Until now, it was the case that everyone just came to the service and just picked up the work at that time. What the hustle and bustle is, people who, you have to imagine, a foreman comes on duty, he gets a phone with his work and that phone is completely filled with flights in a day. You know, in general, those employees are good at carrying out the work assignment that they get from the foremen. You mean really looking at where is the manpower needed, so to speak? They should, but I doubt that they always do.

Respondent 5 And that is something that must of course be closely monitored by the department management. I see that there is more and more cooperation between the training departments and the management, so that we also stay on a leash there. And that's built up in such a way that we're going to get those three points, always a safety point, back. And even if it's the same thirty times a month, the power of repetition. And that's what we have the Active Supervision training for, but that's for general managers at that level. That would help, for example, with the use of briefings. And we sometimes forget to say, well done. And that is important for the overall mentality and the working atmosphere. Employee involvement. It is important that the managerial level of the foremen, so say across the board, is in good order in order to have that basis for a good engagement between the staff. Exactly, so you have to invest in that. And if you want to do a little bit about that effectiveness and quality, you will also... But you don't immediately see results from those kinds of measures that you can show. So it has to be very well argued. Really want to get a permanent place in a pre-planning already. In addition to the TAC, i.e. the Turnaround Coordinator, who is actually already fully responsible for the turnaround of all processes of the aircraft, the foreman is more concerned with his people, but only at a short time. In practice, you are overtaken by circumstances. So that means that sometimes you have to anticipate what's going to happen. And then, if that is deviated from the procedure in a controlled way, as long as it is within a certain framework, that is fine. But it shouldn't become a new norm. No, that's just something that would be good to implement, but that means that more time... So I said, take the short turns. And even the allocator and the people, the TACs, they are used to those short turns. That's going to be a new norm. So we're always the whiners who say, hey, hey, stick to the procedures. But that doesn't just have to come from training, because of course that has to come from the duty managers and the department. So the briefing happens on the spot, on the floor. And yes, it is steered and also indicates what is expected. But whether the implementation is there has to be checked. So the foreman is an employee. And in addition, he has to make sure that during his handling with that aircraft, with that company, that this is done in a good way. So they go on the floor in good spirits with all the training sessions in their heads. And they just see that it goes faster on the floor. It's much tougher to go along with that figurative under the wing. So we as Swissport would like us to just do a briefing for every handling in this and this way. That is why the allocator is so important, because time simply has to be built in for it. So if it is planned that someone will be present at the aircraft, as we call it, at the moment that handling really starts, then you can hardly expect a foreman to find time to do that briefing of 10 minutes of fifteen minutes, because it doesn't have to take that long. That means that there is always, despite the fact that there is no rush at all, it is ingrained in people that they want to do it quickly. The people in the operation (inaudible), because they always want to show on-time performance to the airline. That is also made the most important. Because that's what you'll be judged on. Then you don't have the chance to sit in an office like that, to discuss what is going right or wrong. We have to be very honest about that. I don't think that always happens in practice, no. When it comes to the department managers, the duty managers and department managers, that's where we start, that's the first thing where it has to be clear, what you just indicate, in what way we can possibly be more efficient, how we can deal with the employees in the department. At the end of the day, people are our product.

Totaal Respondent 5

Respondent 6 No, but that's really a thing out of the operation. Of course, there is now just a scarcity of materials. So they have to send people out themselves or proactively like okay, my airplane is coming in, so I need this and this. And for that, the 'upper riders' are now very happy to be employed to prepare the material. Not so much. They know what to bring to the gate. And of course if they walk along, then I can assume that a foreman, of course they have a buddy list that they draw. They should, but we're now training them again and hiring them again.

Totaal Respondent 6

Respondent 7 Exactly, yes. I really try to make combinations and that means that people often stay on one gate. Because then you have to preserve your stuff, keep your materials, no time lost to have to go from A to B. If you have a turn, then you make it one string, so one process. If you shift a plane, it will come sooner. At a certain number of marches, he breaks up that flight. And when that happens, then it's up to that team, the responsibility to start and finish the tasks carefully. It was of little use as a foreman to immediately prepare materials. What I did was collect materials. I collected all the carts. As a foreman, you gave those assignments to your employees that you then have at night, when all the work is done. Look, in the meantime, if you go to the Delta Pier, and you're on the Echo Pier, you've got two aircraft loose on the Delta Pier, two on the Echo Pier, what's there in terms of equipment, then you can start preparing a flight after your break. That's really the coordinator's job. No, you see flights, but you don't see a team. Because planes are airport related, Swissport Teams is not. Not enough yet. You see more and more improvement, because we really insist on it. So if you have the peace of mind, then the guys you have to manage, the employees also have the peace of mind. And that ensures that you can easily persevere. That is something where you say, like a chess piece, you have to take into account disturbances. And that's where you are as a coordinator, allocator, you are in favor of being ahead of so many disruptions and solving them if necessary. The schedule has been delivered. This is looked at in the day on the basis of flights that are flying at that time. Flights that come earlier, come later, flights that have to get out. Try to make combinations for that. And then you try to get the best possible out of it... You try to plan efficiently by keeping everything together a bit. If you already have a crew. Then you can spend those 20 minutes, because of what you have left in time, you can help yourself elsewhere. You don't necessarily have to be at your flight, but you might prepare a flight for your colleague. So those are things that are really being hammered on. What you get is that guys are working for more than three quarters of an hour, getting paid and doing nothing. Yes, if there is enough staffing, because we are also nights enough that unfortunately there is understaffing.

Workforce management coding filter

Interviewee	Answer #...			
Totaal Respondent 1				
<input checked="" type="checkbox"/>	Respondent 1	<p>And along the way you get experience with what people can and can't do. And that's a very big factor why you can't blindly send people somewhere.</p> <p>And one of those variables, of course, is by getting so many people who are so good in scale that you always have space on the setting and then there are only 4, 5 extra people in that canteen. But then at least you have always covered every flight and then you know for sure that you can't reach those minimum ground rotation times.</p> <p>And that you have too little GSE at a certain time and that you therefore have to wait until one airplane is ready to pick up the next pass.</p> <p>And that, in combination with the restrictions and qualifications of people, means that sometimes you have a lot of people who are allowed to do a lot of things because they are not sick and they are allowed to do everything, but then they have very poor qualifications and you can put together very few real teams for an operator advanced and b</p> <p>And then you have the fact that you structurally have too little GSE at the moment.</p> <p>But on the other hand, as a platform staff you also have to, for example, you are basic, you are advanced, you are an operator, where can you go or not. You don't want to send a lot of people, a lot of hands to a widebody airplane.</p> <p>But then it also has to do with the mentality that is sometimes formed. Of the laziness.</p> <p>It's just a very select small group that has to do that. And you also just miss a big piece of ownership, as it were, of people.</p> <p>We just can't always deliver that because we don't have enough staff. So that's a direct factor that affects efficiency and quality.</p> <p>We never do it that way, but that's how people started doing it again. And now we have to do that compulsorily</p> <p>What we are now very much up against is that the basis in humans is simply lacking.</p> <p>Yes, when you talk about restrictions, you're talking about physical restrictions that are set up by the company doctor. But you also have qualifications and of course you want everyone to have as many qualifications as possible.</p> <p>You notice that human aspect that it is also a major influence on such a process during such a turn.</p>		
Totaal Respondent 2				
<input checked="" type="checkbox"/>	Respondent 2	<p>And that the pre-planner, my colleague who does that, creates people, shifts, in which people who are sick who could possibly still be sick still remain. And that, in turn, has a lot of influence on the planning. And then you only find out at the very last minute.</p> <p>And we can see in each job profile whether we have enough people, whether the pool of people who are present could cover the work.</p> <p>At the moment, due to the needs and scarcity on the market, we see that people are moving on too quickly. And I have also experienced that for some people it goes too fast and can therefore make mistakes. And fortunately, we also have a number of them, who have even indicated it. It's only to be commended then, because it's going too fast. I</p> <p>At the ward level, the sick are monitored through our care process and these are steps that are known.</p> <p>I really only see it shrinking in recent years. There is little growth and potential. We're going through it again now, we've given a few out of service. And then you just see, because it is a position that requires long-term training, that process is quickly disrupted and is therefore not easy to accept at the moment.</p> <p>Look, if a foreman has his most important operator, if he disappears, then that foreman with those two employees in a low position does not have a widebody to deal with. So then something has to happen at that moment so that it can remain a team or people are going to be redistributed to other shifts to do their work. So that kind of depends c</p> <p>So we are above the national average. And that trend is here to stay, let's put it that way. I don't see that, especially with the new adjustment, the new staff, we see a trend of being sick more than the average for the older employee.</p> <p>You have to find a kind of peace in building up a qualification profile from basic to advanced. The vehicles are getting bigger and bigger. The planes will remain the same, but the work you do on the side will become more and more important and the vehicles that are made for this will become more and more common. You have to be at peace of m</p>		
Totaal Respondent 3				
<input checked="" type="checkbox"/>	Respondent 3	<p>It's really out of necessity now because we have a shortage in certain qualifications. So then you want to have as many people as possible trained to handle the airplanes.</p> <p>Now it's all in the hands of our duty managers. The training process could certainly be better.</p> <p>Sending people with less capacity to an airplane is basically a no-go. You really need a foreman there, an operator, an advance employee. We really have qualification problems.</p> <p>So it's really the also after. At some point, it also stops.</p> <p>We have certain trainers, but no specific group of which we say okay they are purely for training. From that, from the operation, they get that they stay focused on training. I would like to change that as well.</p> <p>We have to divide up a schedule. And we look daily at where the shortages are, where we can top it up a bit.</p> <p>We really have a shortage in material now, especially with the labor inspectorate we have a shortage of power stows. So that's really a tool that we need to be able to handle, especially those narrow bodies.</p> <p>Yes, I would at least do it with a material. The guys need to go out with the right tools. Our reviews and system also need to adjust a bit.</p> <p>Yes, we have a lot of absenteeism. We are at 24%. We also have to deal with a lot of long-term absenteeism.</p>		
Totaal Respondent 4				
<input checked="" type="checkbox"/>	Respondent 4	<p>So if that is optimized in the summer, it will make a big difference.</p> <p>That happens, yes. Many of them don't have any insight into this themselves, because we are in operation or working in the office ourselves. Then you know that you are working on an SMP or are busy with other things. And the allocator himself is also busy at that moment. So there's no view of it.</p> <p>This is a peak moment that has happened to us indeed. And those guys aren't like, I'm in the cafeteria right now, shouldn't I just walk to the allocator or to the DM'er?</p> <p>What the hustle and bustle is, people who, you have to imagine, a foreman comes on duty, he gets a phone with his work and that phone is completely filled with flights in a day.</p>		
Totaal Respondent 5				
<input checked="" type="checkbox"/>	Respondent 5	<p>But it's all about the management of the employees.</p>		
Totaal Respondent 7				
<input checked="" type="checkbox"/>	Respondent 7	<p>Because now your colleague comes to the gate and there is nothing about it.</p> <p>What you get is that guys are working for more than three quarters of an hour, getting paid and doing nothing.</p> <p>Yes, if there is enough staffing, because we are also nights enough that unfortunately there is understaffing.</p>		

Communication coding filter

B21		So language is really a thing, it's a little lower, it's a little less educated people.
A	B	
1	Axial Coding	(Meerdere items)
2		
3	Interviewee	Answer "..."
4	Respondent 4	And if you are not going to make it, communicate with your manager, in this case with an allocator, in good time, that I am not going to make it, so that the allocator can inform a customer And if you think I'm not going to make it at that moment, make sure you communicate to the customer on time, in time. That is mainly the task of the allocator to tell of listen, our team is working it, we work according to the procedures, we work safely, but at the moment we cannot achieve on-time performance for a while. I suggested that to Jurensley, to have a team meeting every week. In any case, you have to talk to those people to gain insight into where things go wrong. No, the foreman has insight into the flights in his phone. Then he can share it from me with the employees. He doesn't have to. But it is desirable to do so. Once you've prepared it, let's get started. And for the rest, no communication. So then it's really a surprise for them on the day itself, like, hey, where am I going next? Where should I go? So that's quite a surprise. Some are slightly stronger verbally than others. Yes. I found differences. So there are some who communicate a lot, are open and honest. There are also those who think, I don't have to tell you that. That is also a piece of communication that is missing there at that moment. Yes. So then the male from another team is not physically forwarded. As a result, as a foreman, you still say that the male is lacking. They don't speak English very well and they go along with the team. They hardly have any contact with the foreman. They are given a work assignment, which they carry out. But outside of that, there is just little contact with such a foreman at that moment. Until now, it was the case that everyone just came to the service and just picked up the work at that time. Well, that's the question of communication Yes, we have been working on walkie-talkies, the introduction of walkie-talkies. If you have a walkie-talkie in addition to your regular work phone, then you can switch much faster, with an open channel. In a manner of speaking, you have somewhere in a flight, there is material left, you can indicate that via the walkie-talkie in the group. You may have a foreman who communicates openly and wonderfully to you. Then that's not an issue.
18	Totaal Respondent 4	
19	Respondent 5	Because suppose that a local procedure is made for a very good reason, because it deviates from the standard procedure, then there must be good communication to training, so that we do not get stuck with that standard procedure and proclaim it all the ti
20	Totaal Respondent 5	
21	Respondent 6	So language is really a thing, it's a little lower, it's a little less educated people.
22	Totaal Respondent 6	
23	Respondent 7	I want you to let me know what, when you're done, you start your task, you finish your task, and you call me when you're all done. Because then I can see if you can come back for a while or if you can help your colleague for a while. Look, in the meantime, if you go to the Delta Pier, and you're on the Echo Pier, you've got two aircraft loose on the Delta Pier, two on the Echo Pier, what's there in terms of equipment, then you can start preparing a flight after your break. That's rea Not always. No, not always. Usually you have to ask for it yourself. One just has to think that it will come easily. But if you are on Golf 8 and your gate is still occupied with another flight. And on Golf 6 they are, a laborious aircraft for example, a United where three containers have to be loaded in a bulk or a TK that has a full bulk. Then you can also say, hey, I'm leaving Golf 8 now because it's still full So, to avoid those frustrations, those walkie-talkies were created The American Airlines has to come in at 10.35, which comes in at 10.53 off the top of my head. So those go to the back. So that means you have a gap somewhere. A gap in which a gate may not yet be available, but also a gap in which people do nothing. Then you can spend those 20 minutes, because of what you have left in time, you can help yourself elsewhere. You don't necessarily have to be at your flight, but you might prepare a flight for your colleague. So those are things that are really being ham They forget to turn it on. And that was a thing. Two-way radios was more the intention. Well, no, it does happen, but as a DM you have to sit on it for a short time, because the group of coordinators who are there now, that's new. Yes guys, I'm done with my shift. I have a full set here for a widebody. Can I pass that on? Can I leave that? That's what it was meant for.
34	Totaal Respondent 7	
35	Eindtotaal	

Leadership coding filter

A		B	C	D	E
1	Axial Coding	(Meerdere items)			
2					
3	Interviewee	Answer "..."			
4	Respondent 4	"Because you now have a cooperating foreman, and in practice he really cooperates, it is very necessary, because you are so tight. And only now in the last week, in the winter period, that it is getting a bit quieter, that the crowds are a bit off, it is possible to add an extra puppet so that the foreman will get more of a supervisor position, you know. And partly because of that, we ran into the operation to support that and tried to absorb as much as possible. By supplementing material with two colleagues where it was desired. And that there is a little more time so that your agenda for a foreman, especially in the summer period, is a little less busy. Just a few flights less, so you have just a little more space to prepare with enough people. It is of course an ideal picture, I have the idea that certain people are not quite right about that. It is very important that you just do it by the book. And if you start missing steps in that, that can also affect safety at some point in this case. Make sure that you are your foreman, that you just do everything by the book. You carry out your work as you are supposed to do it. So from A to Z, so to speak. So from the preparation of a flight to the aftercare of a flight. Until it's gone. But the whole process within that. Also in terms of administration. That is not complete at the moment. So that's inherent to the workload in the summer. Some are slightly stronger verbally than others. Yes. I found differences. So there are some who communicate a lot, are open and honest. There are also those who think, I don't have to tell you that. That is also a piece of communication that is missing there at that moment. Yes. So then the male from another team is not physically forwarded. As a result, as a foreman, you still say that the male is lacking.			
5	Totaal Respondent 4				
6	Respondent 5	So I said, take the short turns. And even the allocator and the people, the TACs, they are used to those short turns. That's going to be a new norm. So we're always the whiners who say, hey, hey, stick to the procedures. But that doesn't just have to come from training, because of course that has to come from the duty managers and the department. So that also gives the employees the feeling that you, well, it's true, you're really involved in what's going on in the department. It's just a management tool moment.			
7	Totaal Respondent 5				
8	Respondent 7	Depending on the occupancy, that is the intention, yes. That is also passed on from Ramp, the manager, the duty managers Ramp who are also short on that, that that has to be done, so to speak. Exactly, yes. No, usually that happens in a lot of cases during the day and that is also a sore point and we try to get that in. That you only see that the employees have left their flight when they are back. And you just must have seen that, because they can also come in from the back of the canteen, sit down for coffee and then arrive. One just has to think that it will come easily. But if you are on Golf 8 and your gate is still occupied with another flight. And on Golf 6 they are, a laborious aircraft for example, a United where three containers have to be loaded in a bulk or a TK that has a full bulk. Then you can also say, hey, I'm leaving Golf 8 now because it's still full and there's that really has to be done, as a Co myself, then I also pass on to Co's who are my responsible at that moment, so to speak, to manage those guys, I also pass that on from do this and do it like this. The American Airlines has to come in at 10.35, which comes in at 10.53 off the top of my head. So those go to the back. So that means you have a gap somewhere. A gap in which a gate may not yet be available, but also a gap in which people do nothing. They know how to plan, but directing and leading, so to speak, that is leading the function, that still must be developed. I didn't know that in the beginning when I was sometimes. Well, no, it does happen, but as a DM you have to sit on it for a short time, because the group of coordinators who are there now, that's new.			
9	Totaal Respondent 7				
10	Eindtotaal				