

Prestaties op het spoor: een complexe wisselwerking

Een onderzoek naar de invloed van verschillende vormen van prestatie-informatie over
incidentenbestrijding op het spoor op het gebruik hiervan door managers.



Bart van Santen

Prestaties op het spoor: een complexe wisselwerking

Een onderzoek naar de invloed van verschillende vormen van prestatie-informatie over incidentenbestrijding op het spoor op het gebruik hiervan door managers.

Augustus 2018

Opleiding: Master Publiek Management
Instituut: Universiteit Utrecht, Departement Bestuurs- en
Organisatiewetenschap
Afstudeerorganisatie: ProRail, dienst Incidentenbestrijding

Auteur: Bart van Santen
Studentnummer: 4059298

Begeleiders: Scott Douglas (1^e lezer, Universiteit Utrecht)
Robin Bouwman (2^e lezer, Universiteit Utrecht)
Remco Roos (stagebegeleider, ProRail)
Eline Reinders (stagebegeleider, ProRail)

Onderzoekperiode: februari 2018 - augustus 2018
Woorden (excl. bijlagen): 6886



Universiteit Utrecht

Voorwoord

Beste lezer,

Met enige weemoed schrijf ik nu de laatste woorden van mijn masterscriptie, het '*magnus opus*' van mijn studietijd. Daarmee zijn het eveneens de laatste woorden die ik als student op papier zet. Daarmee is dit ook het einde van een zeer mooie periode in mijn leven, maar ik kijk uit naar de volgende. Voor u ligt, ik noemde het al, mijn '*magnus opus*'. Zo ziet het er echter, qua formaat, niet uit. Geïnspireerd door scripties van studiegenoten, die in enkele gevallen meer dan honderd pagina's tellen en het mandje van Tichelaar heb ik gepoogd mijn scriptie zo kort en bondig mogelijk op papier te zetten, zonder af te doen aan de inhoud. Dat is wat mij betreft goed gelukt. Het half jaar dat ik aan mijn scriptie heb mogen werken is aan mij voorbijgeschoten met een sneltreinvaart. Ik heb niet alleen kennis mogen maken met ProRail, maar mij ook mogen verdiepen in thema's waar ik voor ik begon aan mijn scriptie nog nooit van had gehoord. In enkele gevallen was dit erg heftig, maar altijd zeer interessant en waardevol voor mijn onderzoek.

Het voelt goed om nu deze laatste woorden te schrijven en graag wil ik van dit moment gebruik maken om een aantal personen te bedanken. Onder dit voorwoord komt straks alleen mijn naam, maar deze scriptie was zonder hen niet geworden zoals het nu is. Om te beginnen wil ik mijn collega's bij ProRail bedanken. Voor het enthousiasme en de interesse in mijn onderzoek, de kansen die ik heb gekregen en de vele tvb-overleggen die ik heb mogen meemaken. Specifiek wil ik Remco Roos bedanken, met wie ik ontelbare keren heb gespard over de ontelbare richtingen die mijn onderzoek is opgegaan en mij samen met Eline Reinders wegwijs heeft gemaakt binnen ProRail. Verder wil ik Scott Douglas bedanken voor de begeleiding vanuit het wetenschappelijk perspectief en alle feedback waardoor ik gestaag naar de afronding van mijn scriptie heb kunnen toewerken. Ook wil ik Robin Bouwman bedanken voor de scherpe feedback die hij mij als tweede lezer heeft gegeven. Daarnaast wil ik Lucas Brons en Lieke Pullen voor het op regelmatige basis meelesen en becommentariëren van stukken in de tutorgroepen.

Ook wil ik nog een aantal mensen bedanken die mij gedurende het hele scriptieproces hebben ondersteund. Mijn vrienden: Jasper, Berend, Jan Jacob, Boban en Duco, met wie ik afgelopen half jaar het genoegen van het scriptieproces heb mogen delen. Bedankt voor de inhoudelijke steun, de (misplaatste) grappen en de vele afleidingen die jullie deze periode geboden hebben. Verder wil ik mijn ouders en broertje bedanken voor de keren dat zij naar mijn stukken gekeken hebben en alle andere manieren waarop zij mij ondersteund hebben. Ook wil ik nog een woord van dank richten aan mijn vriendin Hannah, voor de (soms onbewuste) steun die ze me bood, door te relativiseren of mij met de juiste vraag weer scherp te krijgen. Ten slotte wil ik alle deelnemers aan het onderzoek bedanken. Zonder de moeite die zij voor dit onderzoek hebben gedaan en het enthousiasme wat ik heb mogen ervaren was ik nooit tot dit resultaat gekomen.

Dan rest mij niets u veel leesplezier te wensen!

Bart van Santen
23 augustus, 2018

Inhoudsopgave

| | |
|---|----|
| Voorwoord..... | 5 |
| 1. Inleiding..... | 9 |
| 2. Theoretisch kader..... | 10 |
| 2.1 Prestatiemanagement en het gebruik van informatie door managers..... | 10 |
| 2.2 Weergave van prestatie-informatie: woorden en cijfers | 11 |
| 2.3 Netwerksamenwerking..... | 12 |
| 3. Methoden | 14 |
| 3.1 Veldexperiment | 14 |
| 3.2 Interviews | 16 |
| 3.3 Ethiek..... | 16 |
| 3.4 Betrouwbaarheid..... | 16 |
| 3.5 Validiteit | 17 |
| 4. Bevindingen op basis van het natuurlijke experiment..... | 17 |
| 4.1 Beschrijving van bevindingen | 17 |
| 4.2 Woorden versus cijfers | 18 |
| 4.3 Organisatie- versus netwerkniveau..... | 18 |
| 5. Bevindingen op basis van interviews..... | 19 |
| 5.1 Woorden versus cijfers | 19 |
| 5.2 Organisatie versus netwerkniveau | 20 |
| 6. Conclusie..... | 21 |
| 6.1 Woorden versus cijfers | 21 |
| 6.2 Organisatie- versus netwerkniveau..... | 22 |
| 6.3 Het gebruik van prestatie-informatie: een complexe wisselwerking..... | 22 |
| 7. Discussie | 24 |
| Literatuur | 26 |
| Bijlage 1: prestatie-indicatoren experiment..... | 29 |
| Bijlage 2: topiclijsten..... | 30 |

Figurenlijst

| | |
|--|----|
| Figuur 1: Drijfveren voor het gebruik van prestatie-informatie | 11 |
| Figuur 2: Prestatiedimensies van netwerken (Emerson & Nabatchi, 2015) | 13 |
| Figuur 3: Causale relaties (Kroll, 2015) en hypothesen van onderzoek | 13 |
| Figuur 5: Voorbeeld van prestatiepakketten gebaseerd op één incident | 15 |
| Figuur 4: Proces van afhandeling van incidenten en interventie van experiment | 15 |
| Figuur 6: Deelnemers onderzoek | 16 |
| Figuur 7: Respons van managers op prestatiepakketten | 18 |
| Figuur 8: Voor- en nadelen prestatie-informatie op basis van woorden en cijfers | 20 |
| Figuur 9: Voor- en nadelen prestatie-informatie gebaseerd op netwerk- of organisatieniveau | 20 |
| Figuur 10: Terugblik op verwachte relaties | 23 |
| Figuur 11: Overzicht spanningen per vorm van weergeven van prestatie-informatie | 24 |

Prestaties op het spoor: een complexe wisselwerking

Dit onderzoek kijkt, in de lijn van verschillende onderzoeken naar het gebruik van prestatie-informatie, naar de invloed van twee variabelen op het gebruik van prestatie-informatie door managers. In het onderzoek is gekeken naar de invloed van het presenteren van prestatie-informatie gebaseerd op woorden en cijfers en naar het presenteren van prestatie-informatie op organisatie- en netwerkniveau. Aan de hand van een veldexperiment en zeventien interviews wordt geconcludeerd dat prestatie-informatie op basis van cijfers en prestatie-informatie op netwerkniveau de voorkeur genieten boven prestatie-informatie gebaseerd op woorden en op organisatieniveau. Deze voorkeuren uiten zich echter voornamelijk op tactisch en strategisch niveau en minder op operationeel niveau. Dit heeft onder andere te maken met verschillende spanningen, zoals analyseerbaarheid tegenover inzichtelijkheid, die optreden tussen de verschillende manieren van het presenteren van prestatie-informatie.

1. Inleiding

De bestrijding van incidenten op het spoor is een complexe taak. Verschillende partijen werken samen om incidenten zo snel mogelijk te verhelpen. Zo bestaat het netwerk van partijen in het geval van een aanrijding met persoon, de case van dit onderzoek, uit ProRail, de vervoerder, politie, brandweer en de ambulancedienst of begrafenisondernemer. Dit maakt de samenwerking complex: verschillende partijen hebben op verschillende momenten verschillende verantwoordelijkheden. ProRail is bijvoorbeeld verantwoordelijk voor het snel hervatten van het treinverkeer, maar de politie is verantwoordelijk voor het vaststellen van de oorzaak van het incident, waarvoor gedegen onderzoek nodig is.

Binnen de wisselende netwerken rond incidenten heeft ProRail echter wel een rol als ‘spelverdeler’ en zorgt voor een goede afstemming tussen partijen in deze netwerken. Daarnaast is ProRail verantwoordelijk voor de afhandeling van incidenten en wordt hierop afgerekend wanneer incidenten niet snel genoeg afgehandeld worden. Onlangs ontving ProRail van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat een voorwaardelijke miljoenenboete als ze haar prestaties niet verbetert. Door haar rol als verantwoordelijke partij voor het hoofdspoornet van Nederland heeft ProRail een grote invloed op het infrastructurele systeem van Nederland. Om deze reden zijn de prestaties die ProRail levert van belang en volgen de verantwoordelijke managers binnen ProRail deze nauwgezet. De huidige vorm van prestatiesturing is echter niet ideaal. De huidige prestatie-indicatoren waar ProRail aan moet voldoen én mee werkt bieden weinig inzicht in de omstandigheden waarbinnen incidentenbestrijders werken. Hierdoor kan een onvolledig beeld ontstaan van prestaties waar de nuances in missen. De nuances die soms cruciale onderdelen zijn van de prestaties die geleverd worden op de ‘werkvloer’. Door hier inzicht in te bieden kan ProRail gericht werken aan het verbeteren van haar prestaties.

In de bestuurskundige literatuur is veel aandacht voor hierboven beschreven thema’s. Zo wordt er veel onderzoek gedaan naar het managen van prestaties (De Bruijn, 2007; Seddon, 2008) en het managen van samenwerkingen, ofwel netwerken (Ansell & Gash, 2008; Bititci et al, 2006; Emerson, Nabatchi & Balogh, 2012). Binnen het managen van prestaties is een nieuwe stroming in opkomst. Waar voorheen veelal onderzoek gedaan werd naar de prestaties van organisaties en de informatie die hierin voorziet, ontstaat er de laatste jaren meer aandacht voor de vraag of prestatie-informatie wel gebruikt wordt door managers (Kroll, 2015; Moynihan & Pandey, 2010). Dit onderzoek sluit hierop aan door te kijken naar de invloed van de weergave van prestatie-informatie op het gebruik

hiervan (Olsen, 2017; Piotrowski, Grimmelikhuisen & Deat, 2017). Deze vraag wordt gecombineerd met de theorieën rond netwerkmanagement. ProRail is een organisatie waar deze concepten samenkomen. Enerzijds staat ProRail onder flinke maatschappelijke druk om de prestaties te verbeteren, wat voor een verhoogde managementaandacht op dit onderwerp zorgt, anderzijds vinden de werkzaamheden van ProRail plaats binnen complexe samenwerkingen. Dit wordt onderzocht aan de hand van de volgende onderzoeksvraag:

Wat is de invloed van het aanbieden van verschillende vormen van prestatie-informatie, over de werkzaamheden van incidentenbestrijdende partijen op het spoor, op het gebruik van prestatie-informatie door managementlagen binnen ProRail?

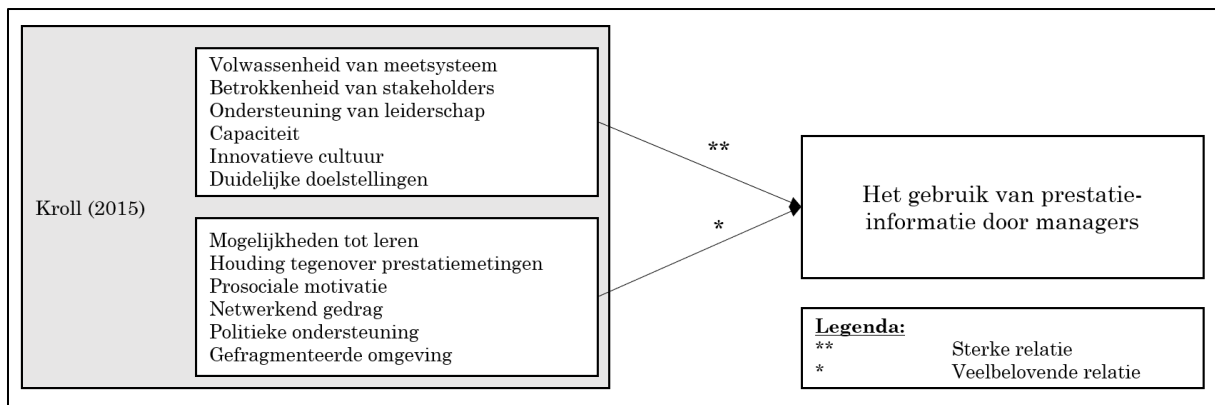
2. Theoretisch kader

2.1 Prestatiemanagement en het gebruik van informatie door managers

Met de opkomst van ‘*New Public Management*’ groeide de aandacht van bestuurskundigen en publieke organisaties voor het managen van prestaties. Het idee hierachter is simpel: een organisatie stelt prestatiedoelen en stelt vervolgens prestatie-indicatoren op om te meten of deze prestaties behaald worden (De Bruijn, 2007, p. 7). Dit doet een organisatie om een viertal redenen: het creëren van transparantie, leren, beoordelen en sanctioneren (de Bruijn, 2007; Noordegraaf, Geuijen, & Meijer, 2011). In de ideaalsituatie leidt dit tot innovatie, verbeterde prestaties en verhoogt de intelligentie van organisaties en kan op basis van prestatie-informatie verantwoording afgelegd worden over prestaties en beleid (Carter, Day, & Klein, 1995; De Bruijn, 2007). In andere woorden: het biedt organisaties en managers de mogelijkheid enerzijds prestaties te controleren en hierover verantwoording af te leggen en anderzijds de mogelijkheid het leervermogen van organisaties te vergroten.

In de praktijk blijkt het echter niet altijd zo te werken (De Bruijn, 2007; Seddon, 2008). Prestatiemetingen kunnen innovatie en ambitie belemmeren, strategisch gedrag uitlokken en de prestaties van organisaties schaden (de Bruijn, 2007). Daarnaast kunnen prestatie-managementsystemen ‘probleematisch’, bijvoorbeeld omdat ze de werkelijkheid niet goed in kaart brengen, zijn in de context van ambigue beleidsproblemen en complexe publieke dienstverlening (Noordegraaf, 2015, p. 70). Dit komt overeen met de aard van de prestatie-indicatoren van ProRail. Deze brengen de complexiteit van prestaties niet in kaart, blijven oppervlakkig en richten zich alleen op cijfermatige uitkomsten, zoals de afhandelduur van incidenten.

De belangrijke vraag van prestatiemetingen en de daaruit voorkomende prestatie-informatie is of deze informatie gebruikt wordt door managers (Kroll, 2015; de Lancer Julnes & Holzer, 2001; Mohnyhan & Pandey, 2010). Zonder kennis over de voorwaarden waar prestatie-informatie aan moet voldoen, kunnen er geen succesvolle prestatie-managementsystemen ontwikkeld worden (Van Dooren, 2008). Wanneer prestatie-informatie doelbewust gebruikt wordt, kunnen organisaties leren van geleverde prestaties en zichzelf verder ontwikkelen (Ammons & Rivenbark, 2008; Behn, 2003). In *figuur 1* zijn verscheidene drijfveren inzichtelijk gemaakt die aanzetten tot het gebruik van prestatie-informatie door managers (Kroll, 2015).



Figuur 1: Drijfveren voor het gebruik van prestatie-informatie

In dit onderzoek wordt op twee manieren gekeken naar het gebruik van prestatie-informatie door managers. Dichotoom: wordt prestatie-informatie wel of niet gebruikt, dit uit zich in de respons op prestatie-informatie, en breder, naar de context rondom het gebruik van prestatie-informatie door managers (Kroll, 2013). Het gebruik van prestatie-informatie is namelijk afhankelijk van verschillende variabelen zoals de betrokken managers, de kenmerken van de organisatie en de omgeving waarbinnen de organisatie zich bevindt (de Lancer Julnes & Holzer, 2001; Kroll, 2013; Moynihan & Pandey, 2010; Taylor, 2011). Het gebruik van prestatie-informatie uit zich in dit onderzoek in de respons van managers op prestatie-informatie, ofwel interactie op basis van prestatie-informatie (Simons, 1994). Interactieve prestatie-meetsystemen helpen managers in het tegengaan van strategische onzekerheden binnen organisaties om zo de prestaties van organisaties te verbeteren (Simons, 1991).

Hoewel volgens Kroll (2015) de hiërarchische positie binnen organisaties geen drijfveer is voor het gebruik van prestatie-informatie door managers, wordt de positie van managers wel als analyselijn gebruikt in dit onderzoek. De betrokkenheid van managers is namelijk relevant voor hun respons (Piotrowski et al., 2017). Daarnaast hebben managers op verschillende organisatieniveaus behoefte aan verschillende vormen van informatie (Gunasekaran, Patel, & McGaughey, 2004). Doelstellingen op het operationele niveau zijn veel specifiekere dan de strategische doelstellingen van organisaties (Gunasekaran et al., 2004).

2.2 Weergave van prestatie-informatie: woorden en cijfers

Waar Kroll (2015) en vele anderen (bijvoorbeeld: Ammons & Rivenbark, 2008; de Lancer Julnes & Holzer, 2001; Moynihan & Ingraham, 2004; Taylor, 2011) ingaan op drijfveren voor het gebruik van prestatie-informatie, is de vorm van weergegeven eveneens belangrijk (Piotrowski et al., 2017). De manier waarop dit wordt weergegeven heeft invloed op de interpretatie van informatie (James & Van Ryzin, 2017; Olsen, 2017; Piotrowski et al., 2017). Zo kunnen prestaties in 'harde' cijfers worden weergegeven, maar ook in woorden, aan de hand van persoonlijke ervaringen of verhalen (Olsen, 2017). Interessant is dat burgers eerder geneigd zijn de prestaties van publieke organisaties te analyseren aan de hand van statistieken, dan op basis van verhalen, maar dat de impact van verhalen groter is, bijvoorbeeld door de emotionele waarde die het toevoegt aan prestaties (Gross, 2008; Olsen, 2017).

Swaminathan, Zinkhan & Reddy (1996) maken dit onderscheid ook, zij het op een andere manier. Zij maken onderscheid tussen informatiele strategieën en transformationele strategieën. Informatiele strategieën richten zich op het presenteren van de relevante en logische informatie

om prestaties goed te kunnen beoordelen (Piotrowski et al., 2017). Prestatie-informatie gebaseerd op cijfers is hier een voorbeeld van. Transformationele strategieën richten zich daarentegen op het overbrengen van een 'ervaring' (Swaminathan et al., 1996). Dit komt dan weer overeen met prestatie-informatie gebaseerd op woorden, doordat het bijvoorbeeld de emotionele ervaring kan overbrengen (Puto & Wells, 1984; Gross, 2008). Minder bij het subject van informatie betrokken personen reageren positiever op de laatste strategie, terwijl betrokkenen een voorkeur hebben voor informatieve strategieën (Piotrowski et al., 2017).

Voor beide vormen van prestatie-informatie zijn argumenten aan te dragen om een voorkeur voor een van beide vormen te hebben. Zo helpt prestatie-informatie gebaseerd op cijfers ofwel objectievere feiten de organisatie sneller te organiseren, waarbij bij prestatie-informatie gebaseerd op woorden de ervaring(en) rond prestaties beter overgebracht wordt. Dit leidt tot de volgende nulhypothese en twee alternatieve hypotheses:

Hypothese 1.0: Prestatie-informatie gebaseerd op cijfers genereert evenveel respons van managers als prestatie-informatie gebaseerd op woorden.

Hypothese 1.1: Prestatie-informatie gebaseerd op cijfers genereert meer respons van managers dan prestatie-informatie gebaseerd op woorden.

Hypothese 1.2: Prestatie-informatie gebaseerd op woorden genereert meer respons van managers dan prestatie-informatie gebaseerd op cijfers.

2.3 Netwerksamenwerking

Prestatie-informatie helpt managers zicht te houden op de toenemende complexiteit van de samenleving. Een andere manier om hier mee om te gaan is netwerksamenwerking. Dit kent vele benamingen en vormen zoals: 'whole-of-government' (Christensen & Laegreid, 2007), 'New Public Governance' (Osborne, 2006) of 'Collaborative Governance' (Ansell & Gash, 2008). De gemene deler hierin is dat netwerksamenwerkingen gebruikt worden om grip te krijgen op complexe zaken die de grenzen van organisaties opzoeken of overschrijden, om beter gebruik te maken van middelen, stakeholders bij elkaar te krijgen binnen beleidsvelden en klanten een betere dienstverlening te bieden (Politt, 2003, p. 35).

Omdat prestatie-management zich voornamelijk focust op individuele organisaties is het interessant dit toe te passen op netwerken (Bitici, Garengo, Dörfler, & Nudurupati, 2012; McGuire & Agranoff, 2011; Provan & Milward, 2001). Enerzijds vanwege de voordelen die prestatie-management biedt, anderzijds omdat verantwoording van netwerken complex is. Vaak is niet duidelijk welke partij verantwoording draagt (Bovens, 2007; Papadopoulos, 2007) en prestaties worden op individueel in plaats van netwerkniveau gemeten (Provan & Milward, 2001; McGuire & Agranoff, 2011; Bitici et al., 2012).

Dit roept om meer inzicht in de prestaties en effectiviteit van netwerken. Waar zo'n tien jaar geleden gesteld werd dat de *black-box* van netwerksamenwerkingen geopend moest worden (Thomson & Perry, 2006), is deze *black-box* verplaatst van het proces naar de prestaties. Veel modellen doen dit slechts af als 'outcomes' of 'actions', zonder hier verder op in te gaan (bijvoorbeeld: Ansell & Gash, 2008; Emerson, Nabatchi & Balogh, 2012). Provan & Milward (2001) onderscheiden drie niveaus

waarop de effectiviteit van netwerken gemeten kan worden: op organisatieniveau, netwerkkniveau en maatschappijniveau. Emerson & Nabatchi (2015) hebben op basis van deze niveaus verschillende prestatiedimensies opgesteld, zie *figuur 2*. In dit onderzoek wordt naar de eerste twee dimensies gekeken: de deelnemende organisatie, ofwel organisatieniveau en naar de prestaties op netwerkkniveau.

| <i>Unit of analysis</i> | <i>Participant Organization</i> | <i>Collaborative Governance Regime</i> | <i>Target Goals</i> |
|----------------------------------|---------------------------------|--|---------------------|
| <i>Level One: Actions/output</i> | Efficiency | Efficacy | Equity |
| <i>Level Two: Outcomes</i> | Effectiveness | External Legitimacy | Effectiveness |
| <i>Level Three: Adaption</i> | Equilibrium | Viability | Sustainability |

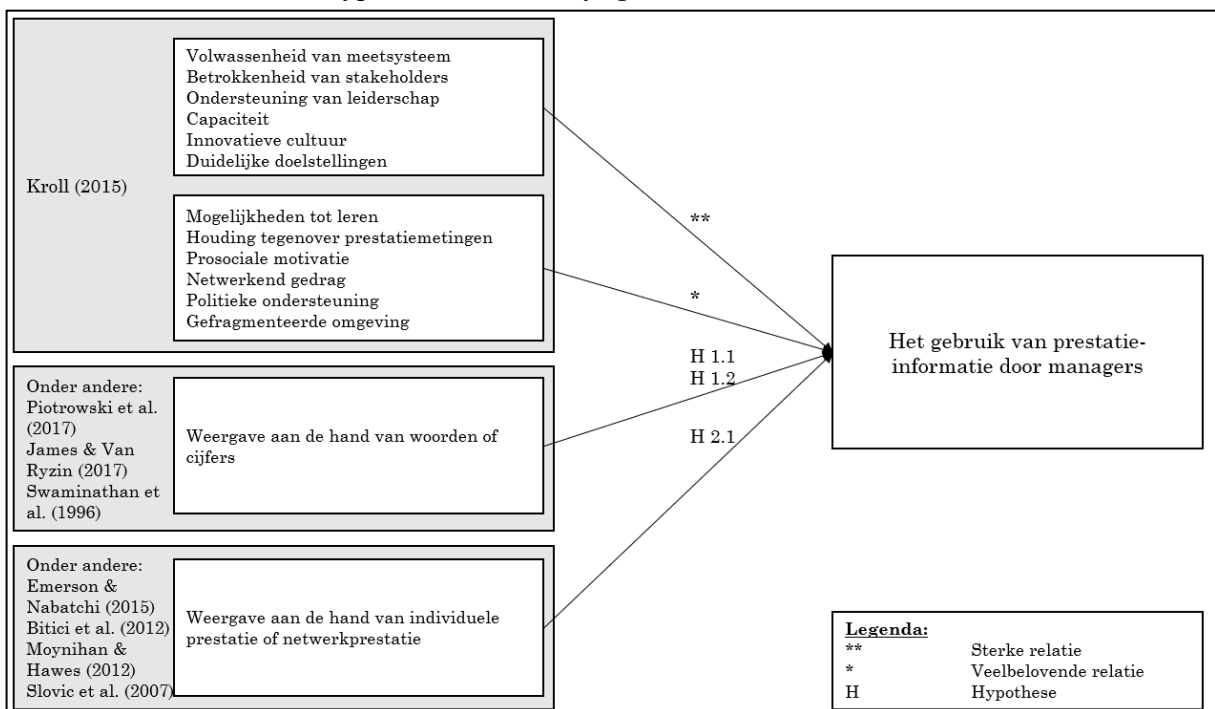
Figuur 2: Prestatiedimensies van netwerken (Emerson & Nabatchi, 2015)

Een van de veelbelovende drijfveren voor het gebruik van prestatie-informatie is netwerkend gedrag (Kroll, 2013; 2015; Moynihan & Hawes, 2012). Dit zit onder andere in het stijgend gebruik van prestatie-informatie in complexere omgevingen (Moynihan & Hawes, 2012). Op dit gebied ligt mogelijk een overeenkomst. In het weergeven van prestatie-informatie helpt relatieve prestatie-informatie meer inzicht te krijgen in de prestaties van de eigen organisatie (Slovic, Finucane, Peters, & MacGregor, 2007). Om te toetsen of de prestaties op netwerkkniveau, en daarmee relatieve prestatie-informatie, een beter beeld biedt dan de prestaties op organisatieniveau zijn de volgende nul- en alternatieve hypothese opgesteld:

Hypothese 2.0: Prestatie-informatie gebaseerd op de prestaties van het netwerk genereert evenveel respons als prestatie-informatie gebaseerd op organisatieniveau.

Hypothese 2.1: Prestatie-informatie gebaseerd op de prestaties van het netwerk genereert meer respons dan prestatie-informatie gebaseerd op de prestaties op organisatieniveau.

In onderstaand figuur zijn aangetoonde causale relaties door Kroll (2015) samen met de in dit hoofdstuk beschreven hypothesen inzichtelijk gemaakt.



Figuur 3: Causale relaties (Kroll, 2015) en hypothesen van onderzoek

3. Methoden

3.1 Veldexperiment

De eerste onderzoeksmethoden die in dit hoofdstuk wordt besproken is het veldexperiment (Bryman, 2012; Harrison & List, 2004). Het experiment is in een zo natuurlijk mogelijke omgeving uitgevoerd, de normale gang van zaken is nauwelijks beïnvloed. Dit betekent dat er weinig controle is over andere variabelen die de relatie tussen de afhankelijke en onafhankelijke relatie mogelijk beïnvloeden, maar de interne validiteit van het onderzoek relatief sterk is (Bryman, 2012; Harrison & List, 2004). Dit is een relatief weinig gebruikte onderzoeksmethode binnen de bestuurskunde (Bouwman & Grimmelikhuijsen, 2016), maar de waarde hiervan moet niet onderschat worden. Experimenteel onderzoek kan verschillende beperkingen, zoals endogeniteit, van sociaal wetenschappelijk onderzoek beperken, wat het een waardevolle onderzoeksmethode maakt (Bouwman & Grimmelikhuijsen, 2016). Daarnaast, en zeer relevant voor dit onderzoek, is er meer experimenteel onderzoek nodig naar het gebruik van prestatie-informatie door managers (Kroll, 2015).

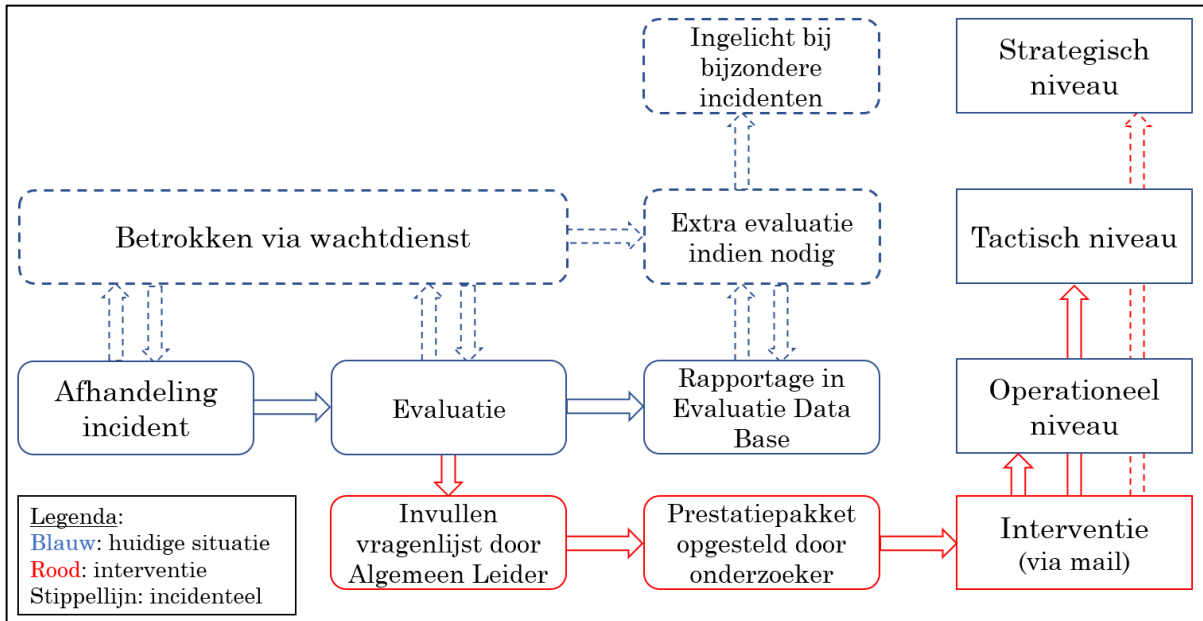
3.1.1 Experimentele setting, context en deelnemers

De hypotheses zijn onderzocht binnen ProRail. Specifieker: binnen het netwerk van incidentenbestrijdende partijen op het spoor. Deelnemers aan het experiment zijn geselecteerd uit verschillende managementlagen binnen ProRail, op basis van betrokkenheid bij incidenten in de onderzoeksperiode (Bryman, 2012; Dunning, 2012). Dit betekent dat niet alle deelnemers aan het experiment alle prestatiepakketten hebben ontvangen. Het experiment vond plaats van 1 tot en met 30 juni 2018, waarbij op basis van tien incidenten tien verschillende prestatiepakketten zijn verstuurd. De prestatiepakketten zijn de verschillende manieren waarop prestatie-informatie vorm krijgt, zie paragraaf 3.1.2. Deze zijn door de onderzoeker opgesteld op basis van scores op prestatie-indicatoren¹ en vervolgens door de onderzoeker naar de betrokken managers gestuurd. De prestatiepakketten zijn altijd naar de betrokken managers op operationeel (algemeen leider en ploegleider) en tactisch niveau (regiomanager) gestuurd, en éénmaal naar het strategische niveau (president-directeur, directeur operaties en directeur verkeersleiding). Het strategische niveau is slechts een keer meegenomen in het experiment om de natuurlijke gang van zaken niet te veel te beïnvloeden. Zij ontvangen namelijk alleen extra informatie over incidenten in het geval van bijzondere incidenten. Het proces van de afhandeling van incidenten en de hierop uitgevoerde interventie is inzichtelijk gemaakt in *figuur 4*.

3.1.2 Ontwerp van experiment

In het experiment wordt gekeken naar de respons van managers op verschillende prestatiepakketten. Dit betekent dat de reactie van managers de 'afhankelijke' variabele is en de prestatie-informatie die in de prestatiepakketten gepresenteerd wordt de onafhankelijke variabele is die gemanipuleerd wordt. In het experiment is gebruik gemaakt van een '*within-subject design*' (Bryman, 2012). Dit houdt in dat er geen sprake is van een controlegroep, maar de controle geïntegreerd is in het experiment. In andere woorden: alle deelnemers in het onderzoek worden zowel aan de gecontroleerde als gemanipuleerde variabele onderworpen (Bouwman & Grimmelikhuijsen, 2016).

¹ Zie bijlage 1



Figuur 5: Proces van afhandeling van incidenten en interventie van experiment

De gecontroleerde variabele is het prestatiepakket gebaseerd op prestatie-informatie over ProRail in woorden (A). De eerste manipulatie die hierop plaats vindt is het veranderen van de prestatie-informatie naar indicatoren op basis van cijfers (B). Zo ontstaat het verschil tussen prestatie-informatie in woorden of in cijfers. De tweede manipulatie die plaats vindt is het veranderen van de gecontroleerde variabele naar het aanbieden van de prestaties van het netwerk in plaats van de prestaties van ProRail (C). Ten slotte is een prestatiepakket waarin beide manipulaties terugkomen (D). In *figuur 5* zijn deze verschillen inzichtelijk gemaakt, op basis van de prestatie-informatie over hetzelfde incident.

| | |
|--|---|
| <p>A:</p> <p>Bij deze de evaluatie van de aanrijding persoon bij <input type="text" value="locatie"/> op <input type="text" value="Datum"/> Opvallend was dat:</p> <ul style="list-style-type: none"> Afhandelduur binnen de twee uur lag en de prognoses zijn behaald De beleving van reizigers erg goed was door ze onder andere snel handelingsvrij te maken De afhandeling van het incident vlot verliep, dankzij goede kennis van de procedures binnen ICB en goed handelen van de AL Wel opgemerkt moet worden dat de ploeg ICB scherp moest zijn op mogelijke vervuiling van de omgeving doordat deze niet goed schoongemaakt was Familie op locatie kwam, deze goed opgevangen is door de ploegleider en doorgestuurd is naar de politie <p>Mocht je nog opmerkingen of vragen hebben ben ik bereikbaar op dit mailadres of via onderstaand telefoonnummer.</p> | <p>B:</p> <p>In onderstaand figuur zijn de prestaties van de ploeg bij de aanrijding met persoon van <input type="text" value="Datum"/> bij <input type="text" value="locatie"/> weergegeven. De prestaties zijn op een schaal van 1-10 weergegeven, waarbij 1 het laagst is en 10 het hoogst.</p> <p>Aanrijding persoon <input type="text" value="Locatie & datum"/></p> |
| <p>C:</p> <p>Bij deze de evaluatie van de aanrijding persoon bij <input type="text" value="locatie"/> op <input type="text" value="Datum"/> Opvallend was dat:</p> <ul style="list-style-type: none"> Afhandelduur binnen de twee uur lag en prognoses behaald zijn. De beleving van reizigers volgens de OVD-R erg goed was, onder andere door ze snel handelingsvrij te maken. De afhandeling van het incident vlot verliep, ondanks dat de OVD-P geen kennis van de procedures had en geen ervaring had met incidenten aan het spoor. Hierdoor de OVD-R juist alle ruimte kreeg, wat hielp het proces te versnellen. Hierbij zijn de belangen van de OHD niet geschaad. Werkzaamheden begrafenisondernemer beperkt zijn uitgevoerd, waardoor ploeg ICB extra scherp moest zijn op mogelijke vervuiling Familie op locatie aanwezig kwam na vertrek politie. Deze kwamen vervolgens weer snel ter plaatse om te ondersteunen, na goede opvang door ploegleider. <p>Mocht je nog opmerkingen of vragen hebben ben ik bereikbaar op dit mail adres of via onderstaand telefoonnummer.</p> | <p>D:</p> <p>In onderstaand figuur zijn de prestaties van de ploeg bij de aanrijding met persoon van <input type="text" value="Datum"/> bij <input type="text" value="locatie"/> weergegeven. De prestaties zijn op een schaal van 1-10 weergegeven, waarbij 1 het laagst is en 10 het hoogst.</p> <p>Aanrijding persoon <input type="text" value="Locatie & datum"/></p> |

Figuur 4: Voorbeeld van prestatiepakketten gebaseerd op één incident

Per incident is een van de typen prestatiepakketten naar deelnemers van het experiment gestuurd. Vervolgens is gekeken wat het effect hiervan is op de afhankelijke variabele: de respons van managers, dit uit zich in de reacties op de prestatiepakketten. Door respons van managers op de

prestatiepakketten te tellen is in kaart gebracht welke vormen van prestatie-informatie managers het meest aanspreekt en interactie op gang brengt.

3.2 Interviews

Voor het tweede deel van het onderzoek is gebruik gemaakt van interviews. Aan de hand hiervan wordt inzicht geboden in de voorkeuren van en het gebruik rond de respons van managers. In totaal zijn zeventien respondenten gesproken. Deze interviews zijn op semigestructureerde wijze afgenomen. Dit heeft als voordeel dat aan de hand van vooraf opgestelde vragen richting gegeven is aan de interviews, maar er eveneens ruimte is om door te vragen op antwoorden en zo dichter bij de achterliggende betekenis van antwoorden te komen (Bryman, 2012). De interviews zijn op te delen in twee rondes. De eerste ronde interviews is afgenomen als voorbereiding op het experiment, de tweede ronde om extra informatie over de respons van managers in kaart te brengen. De interviews zijn voor zover mogelijk en toegestaan opgenomen. Van de interviews die niet zijn opgenomen zijn aantekeningen gemaakt (Bryman, 2012). De respondenten van de interviews, zijn net zoals in het experiment, niet willekeurig geselecteerd, maar op basis van functies. Hier is voor gekozen om een volledig beeld te creëren (Bryman, 2012). In de eerste ronde is er voor gekozen zo min mogelijk potentiële deelnemers aan het experiment te interviewen om zo het experiment zo min mogelijk te beïnvloeden. Voor de tweede ronde interviews is gekozen om juist deelnemers van het experiment te spreken. Selectie van respondenten vond plaats op basis van functie en mogelijke deelname aan het experiment. De interviews duurden gemiddeld 25-30 minuten. De data is aan de hand van de theoretische concepten, prestatie-informatie gebaseerd op woorden, cijfers, de individuele organisatie en de netwerkprestatie gecodeerd en vervolgens geanalyseerd.

| Interviews voor experiment | Experiment | Interviews na experiment |
|----------------------------|--------------------|--------------------------|
| 2 Algemeen leiders | 8 Algemeen leiders | 1 Algemeen leider |
| 3 Beleidsadviseurs | 3 Directeuren | 2 Directeuren |
| 1 Directeur | 5 Ploegleiders | 2 Ploegleiders |
| 1 Ploegleider | 4 Regiomanagers | 2 Regiomanagers |
| 1 Ploeglid | | 1 Tactisch manager |
| 1 Regiomanager | | |

Figuur 6: Deelnemers onderzoek

3.3 Ethiek

Deze onderzoeksmethode roept echter wel de vraag om enkele ethische overwegingen op. Zo zorgt het type incidenten ervoor dat slachtoffers onbedoeld en onbewust deel uit maken van het onderzoek. Hier wordt zo zorgvuldig en respectvol mogelijk mee omgegaan. Zo zijn bijvoorbeeld de in het onderzoek meegenomen incidenten niet herleidbaar. Daarnaast zijn deelnemers aan het experiment niet bewust van hun deelname aan het experiment. Dit is vooraf besproken met zowel de scriptiebegeleider als stagebegeleider en hiervoor is toestemming gevraagd en verkregen van zowel de manager van de afdeling, als de directeur van het organisatieonderdeel. Tevens is rekening gehouden met het feit dat resultaten van het onderzoek deelnemers mogelijk kunnen schaden. Om deze reden is het onderzoek zoveel mogelijk geanonimiseerd en zijn hier afspraken over gemaakt met de betreffende manager en directeur.

3.4 Betrouwbaarheid

In dit onderzoek is veel gedaan om de consistentie en nauwkeurigheid van het onderzoek te borgen. Als basis voor de prestatiepakketten is voor elk prestatiepakket gebruik gemaakt van dezelfde vragenlijst, zie *bijlage 1*. Voor de interviews zijn twee topiclijsten gebruikt, afhankelijk van de fase van het onderzoek. Deze zijn allen te vinden in *bijlage 2*. Daarnaast is gepoogd de

onderzoeksmethode en data-analyse zo helder mogelijk te beschrijven. Wanneer het onderzoek in exact dezelfde context herhaald zou worden, zou dit moeten leiden tot dezelfde resultaten (Bryman, 2012).

Om de nauwkeurigheid van het onderzoek te borgen is gebruik gemaakt van enige mate van deceptie (American Psychological Association, 2010; Hertwig & Ortmann, 2008; Kimmel, 2001). Dit houdt in dat respondenten niet op de hoogte waren van de doelstellingen van het onderzoek. Respondenten zijn niet over de doelstellingen geïnformeerd omdat dit mogelijk de resultaten van het onderzoek kon beïnvloeden. Hiervoor is toestemming ontvangen van de directeur en manager van de afdeling waarbinnen het onderzoek plaats vond. Daarnaast hebben deelnemers een 'debriefing' ontvangen, waarbij ingegaan is op de daadwerkelijke aard van het onderzoek (APA, 2010).

3.5 Validiteit

De validiteit van het onderzoek wordt beschreven aan de hand van interne en externe validiteit (Bryman, 2012; Roe & Just, 2009). De interne validiteit van natuurlijke experimenten is potentieel vrij sterk (Roe & Just, 2009). Toch kunnen er beperkingen optreden voor de validiteit van het onderzoek. Zo kan de duur van het experiment invloed hebben op de bevindingen (Roe & Just, 2009). Daarnaast heeft de onderzoeker weinig tot geen controle over externe variabelen die van invloed kunnen zijn op de afhankelijke variabele (Bouwman & Grimmelikhuijsen, 2016; Bryman, 2012; Roe & Just, 2009). Ten slotte is het lastig om te bepalen wat de respons van managers daadwerkelijk zegt. Om bovenstaande beperkingen van het experiment zo klein mogelijk te houden is triangulatie toegepast (Bryman, 2012; Creswell, 2007)). Door bevindingen uit het experiment te combineren met data uit interviews wordt de data verrijkt. Dunning (2012) omschrijft dit als een causale proces observatie, wat volgens hem een erg waardevolle toevoeging aan experimenten is. Zo kan aan de hand van een kleinere dataset en interviews sterkere conclusies getrokken worden (Dunning, 2012). Daarnaast is in dit onderzoek, zeker op de hogere managementniveaus met een groot deel van de betrokkenen gesproken. Zo kunnen uitspraken op een grotere schaal getest worden onder de deelnemers en stijgt de validiteit van het onderzoek. Ten slotte is voor elk interview benoemd dat resultaten anoniem verwerkt zullen worden en dat quotes geparafraseerd worden om het gesprek zo open mogelijk aan te gaan (Yin, 2003).

De externe validiteit van het onderzoek richt zich op de generaliseerbaarheid van het onderzoek (Bryman, 2012; Roe & Just, 2009). Deze is minder sterk dan de interne validiteit van het onderzoek. Dit komt voornamelijk door de context waarbinnen het onderzoek plaats vindt. De specifieke context van het onderzoek is niet direct te vertalen naar andere contexten. Dit ligt enerzijds aan de relatief kleine groep deelnemers aan het experiment waardoor individuele personen relatief veel invloed hebben op de uitkomsten van het onderzoek. Anderzijds ligt dit aan het takenpakket van de dienst incidentenbestrijding. Door de heftigheid en complexiteit van incidenten zijn de uitkomsten vooral vertaalbaar naar vergelijkbare (crisis)organisaties en minder naar andere organisaties.

4. Bevindingen op basis van het natuurlijke experiment

4.1 Beschrijving van bevindingen

In de periode van 1 tot en met 30 juni zijn tien verschillende prestatiepakketten verzonden. In totaal is er 33 maal een prestatiepakket verstuurd, die bij twintig verschillende deelnemers zijn

terechtgekomen. Prestatiepakketten A en C zijn beide tweemaal verzonden, Prestatiepakketten B en D drie keer. Hiervoor is gecorrigeerd door de procentuele respons te bespreken. Door de geringe steekproefgrootte en de (te) kleine dataset die hieruit volgde konden geen statistische analyses uitgevoerd worden. De prestatiepakketten zijn vooral aan deelnemers op operationeel (61%) en tactisch (30%) niveau gestuurd. Slechts een incident in deze periode was bijzonder genoeg om door te sturen naar deelnemers op het strategische niveau. Op deze 33 pakketten is achtmaal (24%) een respons gekomen. Op strategisch niveau is niet gereageerd, op tactisch niveau tweemaal (20%) en op operationeel niveau zes keer (30%).

In de respons op de prestatiepakketten komen grofweg twee vormen van reacties naar voren. Passief: door te vragen wat er van hen verwacht wordt te doen met de prestatie-informatie, en actief: door aanvullingen te geven vanuit hun perspectief, de prestatie-informatie door te sturen of te verzoeken om prestatie-informatie over andere incidenten.

| Variabelen: | Woorden | | Cijfers | | Totaal | | | |
|-------------|-------------|---------------------------|---------------------|-------------|---------------------------|---------------------|-----------------------------|----------------|
| | Type pakket | Verstuurd naar deelnemers | Aantal keer respons | Type pakket | Verstuurd naar deelnemers | Aantal keer respons | Totaal verstuurd deelnemers | Totaal respons |
| Organisatie | A | 5 | 2 (40%) | B | 7 | 2 (29%) | 12 | 4 (33%) |
| Netwerk | C | 8 | 4 (50%) | D | 13 | 0 (0%) | 21 | 4 (19%) |
| Totaal | | 13 | 6 (46%) | | 20 | 2 (10%) | 33 | 8 (24%) |

Figuur 7: Respons van managers op prestatiepakketten

4.2 Woorden versus cijfers

De eerste hypothese veronderstelt een verschil in respons tussen het aanbieden van prestatie-informatie gebaseerd op woorden of gebaseerd op cijfers, waar de tweede hypothese het tegenovergestelde veronderstelt. Op basis van de resultaten van het experiment kan gesteld worden dat prestatie-informatie gebaseerd op woorden (46%) tot meer respons leidt dan prestatie-informatie gebaseerd op cijfers (10%). Wel zijn er verschillen te vinden tussen managementniveaus. Op operationeel niveau is zowel respons op prestatie-informatie gebaseerd op woorden als op cijfers, het responspercentage is voor de prestatiepakketten gebaseerd op woorden (A: 67%, C: 40%) hoger dan gebaseerd op cijfers (B: 40%, D: 0%). Op tactisch niveau is de respons volledig toe te wijzen op prestatiepakket C, prestatie-informatie gebaseerd op woorden, met een responspercentage van 67%.

4.3 Organisatie- versus netwerkniveau

Hypothese 2.1 veronderstelt dat prestaties van het netwerk tot meer respons leidt dan de prestaties op organisatieniveau, waar hypothese 2.0 veronderstelt dat er geen verschil in respons van managers op organisatie- of netwerkniveau. Met een responspercentage van 33% scoort het organisatieniveau een hoger responspercentage dan prestaties weergegeven aan de hand van het netwerk (19%). Opvallend is dat wanneer gekeken wordt naar prestatie-informatie gebaseerd op de organisatie (40%) 'slechter' scoort dan prestatie-informatie gebaseerd op het netwerk (50%). Daarnaast zijn er verschillen tussen managementlagen. Prestatie-informatie gebaseerd op de organisatie kent op operationeel niveau een responspercentage van 50%, waar dit op tactisch niveau 0% is. Voor prestatie-informatie gebaseerd op het netwerk liggen de verhoudingen anders. Op operationeel niveau ligt het responspercentage op 17%, terwijl deze op tactisch niveau op 33% ligt.

5. Bevindingen op basis van interviews

5.1 Woorden versus cijfers

Uit de interviews blijkt dat prestatie-informatie gebaseerd op zowel cijfers als woorden meer inzicht biedt in prestaties en het lerend vermogen van organisaties stimuleert (R2 t/m R15). Wel zijn er verschillen tussen prestatie-informatie gebaseerd op cijfers of op woorden. *“In de vorm van zo’n spinnenweb [cijfers] is mooi, zeker als je de vergelijking kan bieden. Je kan daarmee snel de vergelijking maken. De andere kant is [...] dat in tekst de details meer naar voren komen, die triggeren meer. Als het veel is, in volume, dan zijn cijfers fijner, als het minder vaak is en je nieuwgierig bent naar het incident dan is de beschrijvende vorm prettiger”* – R17. Veel respondenten onderschrijven dit: prestatie-informatie gebaseerd op cijfers helpt prestaties snel te analyseren. Daarnaast stellen zij dat het meer managementinformatie biedt (R12, R13, R14, R16). Tevens stellen zij dat prestatie-informatie gebaseerd op cijfers objectiever is dan prestatie-informatie gebaseerd op woorden, zeker wanneer de prestatie-informatie vanuit meerdere perspectieven komt (R15). Samenhangend met de visuele instelling van veel respondenten zorgt dit ervoor dat de meeste respondenten een voorkeur hebben voor prestatie-informatie op basis van cijfers (R10, R12, R13, R14, R15, R16).

Tegelijkertijd zijn er ook respondenten met een voorkeur voor prestatie-informatie gebaseerd op woorden. Prestatie-informatie gebaseerd op woorden biedt namelijk meer oog voor de context (R15, R17) en is minder abstract dan prestatie-informatie gebaseerd op cijfers, waardoor het tastbaarder is (R13). Daarnaast biedt het meer aandacht voor het emotionele aspect (R11, R12, R13): *“Voor het operationele niveau gaat dit te veel naar een koude douche. Ik denk dat woorden meer recht doen aan zowel hun prestaties als die van andere partijen”* – R12. Prestatie-informatie gebaseerd op woorden helpt eveneens het gesprek aan te gaan tussen verschillende partijen, aan de hand van woorden kan dieper ingegaan worden op het incident zelf, wat het voor operationeel medewerkers makkelijker maakt het incident te verwerken en te evalueren (R11).

Bovenstaande quote illustreert een verschil tussen verschillende managementlagen. Waar strategisch en tactisch managers over het algemeen stellen prestatie-informatie op basis van cijfers te prefereren boven prestatie-informatie op basis van woorden, bespreken zij prestaties met operationeel medewerkers liever aan de hand van prestatie-informatie op basis van woorden (R12, R13). Op operationeel niveau blijkt niet iedereen dit te ondersteunen en is er geen voorkeur voor prestatie-informatie op basis van woorden of op basis van cijfers (R10, R11, R16).

Respondenten zien echter het liefst een combinatie van beide vormen van prestatie-informatie (R12, R13, R14, R17). Enerzijds geeft prestatie-informatie op basis van cijfers snel inzicht in de geleverde prestatie, anderzijds biedt prestatie-informatie op basis van woorden juist inzicht in de context van de prestatie. *“[prestatie-informatie op basis van woorden] is voor mij ook belangrijke managementinformatie. Als het niet in de KPI's staat valt het er tussenuit, terwijl het bijvoorbeeld wel belangrijk is voor de langere termijn inzetbaarheid van medewerkers. En dat is zonde”* – R12.

| Concepten | | Beschrijving |
|------------------|-----------|---|
| Woorden | Voordelen | Context inzichtelijk, ‘zachter’, tastbaar, faciliteert interactie |
| | Nadelen | Minder objectief, minder snel analyseerbaar |
| Cijfers | Voordelen | Snel analyseerbaar, vergelijkbaar, objectief |
| | Nadelen | Geen oog voor context, hard en kil |

Figuur 8: Voor- en nadelen prestatie-informatie op basis van woorden en cijfers

5.2 Organisatie versus netwerkniveau

De meningen over de vraag of prestatie-informatie gebaseerd op organisatie- of op netwerkniveau het relevantst is voor managers binnen ProRail wordt minder eenduidig beantwoord. Voor een aantal van de respondenten geldt dat zij de prestatie-informatie liever gericht op de eigen organisatie zien (R10, R11, R14). Volgens hen komt het verbeterpotentieel van de organisatie voornamelijk naar voren wanneer alleen naar de eigen organisatie wordt gekeken: *“Je bent heel erg afhankelijk van de keten, alleen in de aansturing en de verbetering van wat je als bedrijf zelf wil veranderen, wil ik informatie over mijn eigen bedrijf. Daarmee voorkom je dat mensen zich gaan verschuilen achter anderen en creëer je meer eigenaarschap”* – R14. Tevens is het lastig de prestaties van andere partijen te beïnvloeden (R10, R11, R14). Dat een aantal netwerkpartners andere belangen heeft, helpt hier niet in (R10). De forensisch recherche en politie zijn bijvoorbeeld meer gebaat bij volledig en juist onderzoek, waarbij de impact die dat heeft op het spoor voor hen veel minder uit maakt (R1, R2, R10).

Opvallend is dat de andere respondenten dit beeld niet delen (R12, R13, R15, R16, R17). Zij zien wel mogelijkheden om bij de netwerkpartners prestaties te verbeteren om op die manier tot een betere afhandeling van incidenten te komen (R12, R15, R16). Een respondent verwoordt dit als volgt: *“Hier [de netwerkprestatie] kan je twee belevingen uit halen. Eentje binnen incidentenbestrijding: van jongens wat heeft nou gemaakt dat jullie het gevoel hebben dat jullie een goede afhandeling hebben gehad [...] En hier heb je aanleiding om te kijken of je de overheidshulpdiensten verder kan helpen dan wel in te spelen op de rol die ze nu hebben. Dat levert je meer informatie op”* – R15.

Dit verschil komt daarnaast mogelijk doordat deze respondenten op regelmatige basis contact hebben met netwerkpartners (R7), of het meeste overzicht hebben in de prestaties. Door eveneens de prestaties van netwerkpartners te zien, kan je de eigen organisatie vergelijken met vergelijkbare partijen en kan je zien waar mogelijke knelpunten in de afhandeling van incidenten liggen (R12, R16). Wanneer het netwerk eveneens meewerkt aan de beoordeling van de prestaties wordt daarnaast een objectiever beeld van de prestaties gecreëerd (R15).

| Concepten | | Beschrijving |
|--------------------|-----------|---|
| Organisatie | Voordelen | Niet verstoppert, sturen op netwerkpartners niet mogelijk |
| | Nadelen | Geen zicht op knelpunten in samenwerking |
| Netwerk | Voordelen | Beoordelen van prestaties, objectiever, inzichtelijker |
| | Nadelen | Verstoppert achter prestaties van anderen |

Figuur 9: Voor- en nadelen prestatie-informatie gebaseerd op netwerk- of organisatieniveau

6. Conclusie

Verschillende factoren hebben invloed op het gebruik van prestatie-informatie door managers. Niet alleen de door Kroll (2015) samengevatte factoren, maar ook de manier van vormgeven, zoals in dit onderzoek onderzocht, heeft invloed op het gebruik van prestatie-informatie door managers. In de volgende paragrafen zullen de opgestelde hypothesen besproken worden, waarna vervolgens aan de hand van de bevindingen uit het experiment en de interviews over de hypothesen de hoofdvraag beantwoord wordt.

6.1 Woorden versus cijfers

In het theoretisch kader zijn de verwachtingen uitgesproken dat aan de ene kant prestatie-informatie op basis van cijfers tot een verhoogd gebruik van prestatie-informatie van managers leidt (Olsen, 2017; Piotrowski et al., 2017) of dat prestatie-informatie gebaseerd op woorden tot meer gebruik van prestatie-informatie leidt (Gross, 2008; Olsen, 2017). Uit het experiment blijkt dat prestatie-informatie op basis van woorden tot meer respons leidt dan prestatie-informatie gebaseerd op cijfers. Uit de interviews komt echter een voorkeur voor prestatie-informatie op basis van cijfers naar voren. Op basis hiervan kan de nulhypothese, *'prestatie-informatie gebaseerd op cijfers genereert evenveel respons als prestatie-informatie gebaseerd op woorden'*, niet verworpen worden.

Wel dienen hier enkele kanttekeningen bij geplaatst te worden. De respons uit het experiment is vooral afkomstig van operationeel niveau, terwijl de data uit de interviews voornamelijk het tactische en strategische niveau vertegenwoordigt. Voor de verschillen in uitkomsten zijn twee mogelijke verklaringen. Enerzijds kan het zijn dat de volume van data invloed heeft op de voorkeur van tactisch en strategisch managers voor prestatie-informatie gebaseerd op cijfers. Anderzijds kan de betrokkenheid van managers een verklaring geven voor de verschillen in voorkeur op operationeel niveau als tactisch en strategisch niveau.

Het punt over de volume van data kwam al naar voren in een van de quotes in het voorgaande hoofdstuk, waarin de respondent aangeeft bij een grote hoeveelheid data liever cijfers te zien, maar wanneer het om een enkel incident gaat de prestatie-informatie op basis van woorden de voorkeur heeft. Operationeel managers ontvangen prestatie-informatie over de incidenten waar zij bij aanwezig zijn. Tactisch managers krijgen daarentegen de prestatie-informatie over incidenten van alle operationeel managers die onder hun vallen. Zij hebben zo te maken met een veelvoud van informatie. Hetzelfde geldt voor de stap naar het strategische niveau. Zo ontstaan grote hoeveelheden informatie, waardoor het overzicht verloren raakt en een schijnnaauwkeurigheid kan ontstaan. Cijfers helpen informatie sneller te analyseren, waardoor informatie behapbaar blijft. Waar prestatie-informatie gebaseerd op cijfers inzicht biedt in prestaties, biedt prestatie-informatie gebaseerd op woorden inzicht in de prestatie. Hierbij kan meer ingegaan worden op de context waarbinnen prestaties geleverd worden, waarbij er een breder beeld van de prestaties geleverd kan worden. In andere woorden: cijfers bieden inzicht in de grote lijn, woorden inzicht in de daadwerkelijke prestatie. Zo ontstaat er een complexe wisselwerking tussen inzicht in prestaties en inzicht in de prestatie.

Een tweede verklaring kan de betrokkenheid van managers bij de prestatie zijn. Waar Piotrowski et al. (2017) stellen dat de mate van betrokkenheid een voorkeur voor ofwel transformationele ofwel informationele informatiestrategieën voorspelt, kan dat in dit geval eveneens een verklaring zijn.

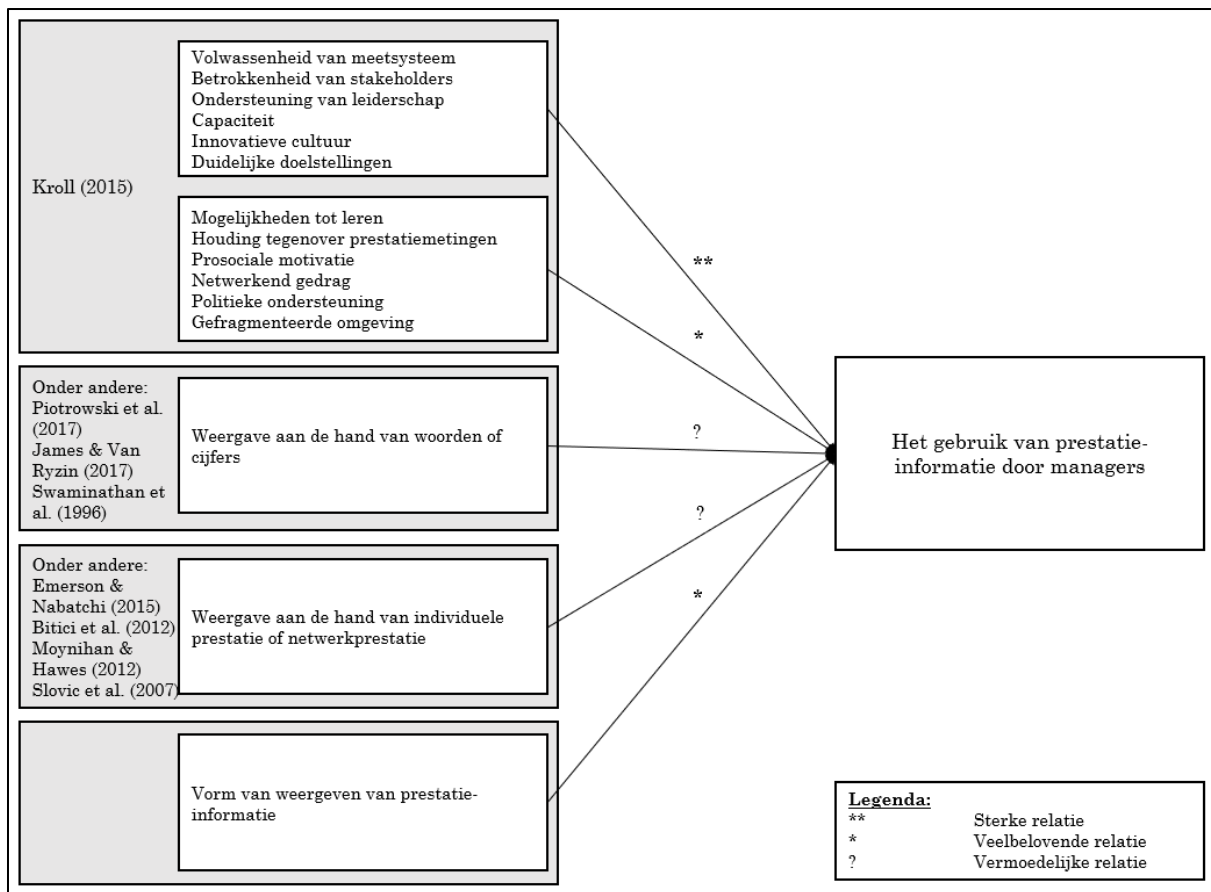
Waar verschillende managers vanwege de heftigheid prestaties liever bespreken aan de hand van woorden, een transformationele strategie, analyseren tactisch en strategisch managers informatie bij voorkeur aan de hand van cijfers. Dit betekent echter wel dat niet het incident, maar de prestatie centraal staat in de informatie. Dit is logisch te verklaren: hogere managementlagen verantwoordden zich directer over prestaties dan lagere managementlagen.

6.2 Organisatie- versus netwerkniveau

Eerder in dit onderzoek is de verwachting gesteld dat prestaties op basis van het netwerk tot meer gebruik van prestatie-informatie zou leiden dan wanneer managers prestatie-informatie ontvangen op het niveau van hun eigen organisatie. Enerzijds biedt de relatieve informatie meer inzicht in prestaties (Slovic, et al., 2007). Anderzijds doet prestatie-informatie gebaseerd op het netwerkniveau meer recht aan de geleverde prestaties (Emerson & Nabatchi, 2015). De data uit het experiment ondersteunt de nulhypothese, *prestatie-informatie gebaseerd op de prestaties van het netwerk genereert evenveel respons als prestatie-informatie gebaseerd op de prestaties op organisatieniveau*. Hier moet echter weer de kanttekening bij geplaatst worden dat de data uit het experiment voornamelijk afkomstig is van operationeel niveau. Op basis van de interviews zou de nulhypothese namelijk verworpen worden. Uit deze data blijkt een voorkeur voor prestatie-informatie op netwerkniveau. Op basis hiervan kan de nulhypothese echter niet verworpen worden. Wel wordt het vermoeden uitgesproken dat het gebruik van prestatie-informatie door managers zal stijgen wanneer deze op netwerkniveau wordt weergegeven. Prestatie-informatie op netwerkniveau biedt namelijk inzicht in de bredere prestaties die organisaties leveren, wat het de mogelijkheid biedt om zich te verhullen achter prestaties van anderen. Daar tegenover staat echter dat knelpunten in de samenwerking opgelost kunnen worden, wat de uiteindelijke prestaties van het netwerk doet verbeteren. Enerzijds door andere partijen handvatten te bieden hun prestaties te verbeteren, anderzijds door te leren van netwerkpartners en in te spelen op hun sterke, maar ook zwakkere punten.

6.3 Het gebruik van prestatie-informatie: een complexe wisselwerking

In dit onderzoek is aan de hand van verschillende hypothesen onderzocht wat de invloed van het aanbieden van verschillende vormen van prestatie-informatie, over de werkzaamheden van incidentenbestrijdende partijen op het spoor, is op de respons en waardering vanuit verschillende managementslagen binnen ProRail. Ondanks dat de nulhypothesen verworpen zijn kan niet gesteld worden dat de in dit onderzoek gehanteerde concepten geen invloed hebben op het gebruik van prestatie-informatie door managers. Het gebruik van prestatie-informatie door managers is een ambigue begrip en kan vanuit verschillende invalshoeken bekeken worden. Operationeel managers ontvangen relatief minder prestatie-informatie waardoor prestatie-informatie gebaseerd op woorden voor hen meer inzicht in de prestatie biedt. Op hogere managementniveaus wordt het gebruik van prestatie-informatie anders gezien en moet het snel inzicht geven in prestaties, waardoor cijfers de voorkeur hebben. In andere woorden: gesteld kan worden dat de weergave van prestatie-informatie invloed heeft op het gebruik van prestatie-informatie door managers, maar dat hierbinnen verschillen bestaan wanneer gekeken wordt naar op welke manier prestatie-informatie wordt gebruikt en op welke doelgroep het is gericht. Dit leidt tot *figuur 10*.



Figuur 10: Terugblik op verwachte relaties

Hierbinnen zijn verschillende nieuwe spanningen gesignaleerd: op elk vlak treden verschillende wisselwerkingen op. Zo helpt prestatie-informatie gebaseerd op cijfers hogere managementlagen meer inzicht te verschaffen in de prestaties die geleverd worden op de werkvloer, maar biedt prestatie-informatie gebaseerd op woorden het meeste inzicht in de context waarbinnen prestaties geleverd worden. Daarnaast biedt prestatie-informatie gebaseerd op woorden een helpende hand om het gesprek aan te gaan met medewerkers en tussen managementlagen, maar biedt prestatie-informatie gebaseerd op cijfers de meeste objectiviteit. Aan de andere kant kan op basis van cijfers de vergelijking met andere incidenten makkelijker gemaakt wordt, wat interactie creëert en leervermogen stimuleert. Zo helpt prestatie-informatie gebaseerd op het netwerk de meest 'volledige' prestatie in te zien, maar wordt dit niet altijd nuttig gevonden. Ook biedt dit medewerkers de mogelijkheid om zich te verstoppen achter de prestaties van anderen, waardoor minder goed gereflecteerd wordt op de geleverde prestaties, te zien in *figuur 11*.

Het is belangrijk hier een middenweg in te vinden. Prestatie-informatie gebaseerd op cijfers als op woorden, op organisatie- of netwerkniveau kennen allen waardevolle voordelen, maar ook beperkingen. Hier is ook behoefte aan. Verschillende respondenten stellen bijvoorbeeld het liefst de combinatie te zien tussen prestatie-informatie gebaseerd op cijfers, voor de analyseerbaarheid, en woorden om de context te kunnen duiden.

| Concepten | Woorden | Cijfers |
|--|--|-------------------------------|
| Organisatie | Context inzichtelijk | Snel analyseerbaar |
| | 'zachter' | Vergelijkbaar |
| | Voordelen: Tastbaar | Objectief |
| | Faciliteert interactie | Niet verhullen achter anderen |
| | Niet verhullen achter anderen | |
| | Nadelen: Minder objectief dan cijfers | Geen oog voor context |
| Minder snel analyseerbaar | Hard en kil | |
| Geen zicht op knelpunten | Geen zicht op knelpunten | |
| Netwerk | Context inzichtelijk | Snel analyseerbaar |
| | Zachter | Vergelijkbaar |
| | Tastbaar | Objectiefst |
| | Voordelen: Faciliteert interactie | Beoordelen van prestatie |
| | Beoordelen van prestatie | Inzichtelijker |
| | Iets objectiever | |
| Inzichtelijker | | |
| Nadelen: Minder objectief dan cijfers | Geen oog voor context | |
| Minder snel analyseerbaar | Hard en kil | |
| Verstoppen achter prestaties van anderen | Verstoppen achter prestaties van anderen | |

Figuur 11: Overzicht spanningen per vorm van weergeven van prestatie-informatie

7. Discussie

Dit onderzoek opent voorzichtig de deur voor een bredere discussie. Hoewel de conclusies gebaseerd zijn op bevindingen uit een zeer specifieke context, sluiten deze aan op bredere trends. Zo blijkt uit de data van het experiment dat, zoals ook Moynihan & Pandey (2010) betogen, managers weinig gebruik maken van prestatie-informatie. Dat maakt deze groeiende bestuurskundige stroming relevant. Onderzoeken naar het gebruik van prestatie-informatie, zoals dit onderzoek, zijn waardevol. Door meer gebruik te maken van prestatie-informatie kunnen managers hervormingen efficiënter en effectiever doorvoeren en de publieke (en private) sector beter besturen (Van Dooren, 2008). De vraag is in hoeverre de traditionele vormen van het weergeven van prestatie-informatie hier een rol in kunnen spelen, of dat gezocht moet worden naar nieuwe vormen van (het weergeven van) prestatie-informatie. Belangrijk is wel dat deze nieuwe vormen van prestatie-informatie (gedeeltelijk) een oplossing zijn voor de in dit onderzoek geïdentificeerde spanningen. Zo kunnen foto's of video's meer inzicht bieden in de context van prestaties, maar kost het meer tijd deze te analyseren en zijn dit soort vormen van prestatie-informatie wellicht onderling minder vergelijkbaar. Het experimenteren met verschillende vormen van prestatie-informatie stimuleert daarnaast het gebruik van deze informatie, niet routinematige prestatie-informatie wordt vaker gebruikt door managers dan routinematige informatie (Kroll, 2013).

Daarnaast is het interessant dat de voorkeur van managers gericht lijkt op prestatie-informatie gebaseerd op cijfers. Dit past goed binnen de huidige transitie naar 'data-driven' sturingsvormen, zoals big data (Kitchin, 2014). Aan de hand van bijvoorbeeld big data kunnen uitgebreide analyses gemaakt worden, op basis waarvan beslissingen genomen worden. Dit is vergelijkbaar met prestatie-informatie op basis van cijfers, alleen dan vele malen groter en complexer. Wel dient hierbij, net als bij prestatie-informatie op basis van cijfers, op basis van dit onderzoek enkele kritische kanttekeningen geplaatst te worden. Het biedt veel minder inzicht in de context waarbinnen (losse) prestaties plaatst vinden, waardoor waardevolle nuances kunnen verdwijnen. Eveneens sluit het gebruik van prestatie-informatie op cijfers niet aan op alle managementniveaus

binnen organisaties. Belangrijk is dus dat ofwel prestatie-informatie gebaseerd op woorden de context biedt bij het gebruik van Big Data, ofwel professionals moeten op staan die de vertaalslag van Big Data naar verschillende organisatielagen moeten kunnen maken. Het vraagstuk hoe deze kloof gedicht kan worden is een interessant vraagstuk voor bestuurskundigen en verdient veel aandacht.

Tot slot legt dit onderzoek enkele uitdagingen bloot op het gebied van netwerksamenwerking. Waar Sørensen & Torfing (2009) enkele democratische beperkingen van netwerksamenwerking beschrijven en Bovens (2007) beperkingen op het gebied van verantwoording beschrijft komen er in dit onderzoek nog enkele beperkingen boven drijven. Uit het onderzoek blijkt dat de verantwoording van netwerken niet vanuit het netwerkperspectief wordt bekeken, maar dat organisaties volledig vanuit eigen perspectief naar hun presteren kijken. Hierdoor wordt feitelijk geen verantwoording over het netwerk, maar nog steeds over de eigen prestaties afgelegd. Anderzijds, en dat is mogelijk een fundamentele beperking, biedt het organisaties de mogelijkheid zich te verschuilen achter prestaties van andere organisaties of het gehele netwerk. Dit verzwakt de verantwoording over de prestaties van de betreffende organisatie, maar kan ook de verantwoording over (publieke) middelen schaden. Het borgen van verantwoording van (organisaties binnen netwerken) blijft een grote uitdaging.

De methoden die in dit onderzoek zijn gehanteerd brengen enkele beperkingen met zich mee. De relatief korte duur van het experiment is hier een van. Wanneer het experiment voor een langere periode was uitgevoerd was het waarschijnlijk mogelijk statistische analyses op de dataset uit te voeren, wat de kracht van het onderzoek zou versterken. Tegelijkertijd heeft de duur van het onderzoek mogelijk invloed gehad op de respons van managers, het gebruik van prestatie-informatie door managers is anders wanneer er sprake is van 'niet routinematige' informatie (Kroll, 2013). Daarnaast is het mogelijk dat onbekende variabelen van invloed zijn geweest op het gebruik van prestatie-informatie door managers, of is mogelijk gebruik van prestatie-informatie door managers niet gemeten door het onderzoeksdesign. Zo is in een geval prestatie-informatie doorgestuurd naar ploegleden, waarna deze via via weer bij de onderzoeker terecht is gekomen en de respons uiteindelijk wel gemeten is. Om bovenstaande redenen is het interessant om dit onderzoek voor een langere periode, bij meerdere organisaties, uit te voeren. Zo worden beperkingen van dit onderzoek kleiner en zijn de resultaten breder toepasbaar.

Ten slotte is het opvallend dat de resultaten van het experiment en de interviews niet overeen komen. Zoals in het onderzoek gesteld ligt dit vermoedelijk aan de deelnemers aan beide onderzoeksmethoden, waar in het experiment het operationeel niveau wordt 'oververtegenwoordigd', kwam in de interviews voornamelijk het tactische en strategische niveau naar voren. Voor een volgend onderzoek is het interessant dieper op deze verschillen in te gaan. Door verschillende voorkeuren kunnen verschillende voorkeuren voor prestatie-informatie ontstaan, wat strategische onzekerheden in de hand speelt.

Literatuur

- American Psychological Association. (2010). *Ethical Principles of Psychologists and Code of Conduct*. American Psychological Association.
- Ammons, D. N., & Rivenbark, W. C. (2008). Factors Influencing the Use of Performance Data to Improve Municipal Services: Evidence from the North Carolina Benchmarking Project. *Public Administration Review*, 304-318.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research*, 543-572.
- Beentjes, P. (2017). *Spoordeelsvorming*. Scriptie Bestuur & Beleid Universiteit Utrecht.
- Behn, R. D. (2003). Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. *Public Administration Review*, 63(5), 586-606.
- Bititci, U., Mendibil, K., Nudurupati, S., Turner, T., & Garengo, P. (2006). Dynamics of Performance Measurement and Organizational Culture. *International Journal of Operations and Production Management*, 26(12), 1325-2350.
- Bouwman, R., & Grimmelikhuijsen, S. (2016). Experimental public administration from 1992-2014. *International Journal of Public Sector Management*, 29(2), 110-131.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods: 4th edition*. New York: Oxford University Press.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform. *Public Administration Review*, 1059-1066.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. London: SAGE.
- De Bruijn, H. (2007). *Managing Performance in the Public Sector*. Milton Park: Routledge.
- de Lancer Julnes, P., & Holzer, M. (2001). Promoting the Utilization of Performance Measures in Public Organizations: An Empirical Study of Factors Affecting Adoption and Implementation. *Public Administration Review*, 61(6), 693-709.
- Dunning, T. (2012). *Natural Experiments in the Social Sciences: A Design-Based Approach*. New York: Cambridge University Press.
- Emerson, K., & Nabatchi, T. (2015). Evaluating the Productivity of Collaborative Governance Regimes: A Performance Matrix. *Public Performance & Management Review*, 38(4), 717-747.
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An Integrated Framework for Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research*, 2-29.
- Gross, K. (2008). Framing Persuasive Appeals: Episodic and Thematic Framing, Emotional Response, and Policy Opinion. *Political Psychology*, 29(2), 169-192.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing Paradigms in Qualitative Research. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln, *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gunasekaran, A., Patel, C., & McGaughey, R. E. (2004). A Framework for Supply Chain Performance Measurement. *International Journal of Production Economics*(87), 333-347.
- Harrison, G. W., & List, J. A. (2004). Field Experiments. *American Economic Association*, 42(4), 1009-1055.

- Hertwig, R., & Ortmann, A. (2008). Deception in Experiments: Revisiting the Arguments in Its Defense. *Ethics & Behavior*, 18(1), 59-92.
- James, O., & Moseley, A. (2014). Does Performance Information About Public Services Affect Citizens' Perceptions, Satisfaction, and Voice Behaviour? Field Experiments with Absolute and Relative Performance Information. *Public Administration*, 92(2), 493-511.
- Kimmel, A. J. (2001). Ethical Trends in Marketing and Psychological Research. *Ethics & Behavior*, 11(2), 131-149.
- Kitchin, R. (2014). Big Data, New Epistemologies and Paradigm Shifts. *Big Data & Society*, 1-12.
- Kroll, A. (2013). The Other Type of Performance Information: Nonroutine Feedback, Its Relevance and Use. *Public Administration Review*, 73(2), 265-276.
- Kroll, A. (2015). Drivers of Performance Information Use: Systematic Literature Review and Directions for Future Research. *Public Performance & Management Review*, 38(3), 459-486.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2010). The Big Question for Performance Management: Why Do Managers Use Performance Information. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 849-866.
- Moynihan, D. P., & Hawes, D. P. (2012). Responsiveness to Reform Values: The Influence of the Environment on Performance Information Use. *Public Administration Review*, 72(1), 95-105.
- Moynihan, D. P., & Ingraham, P. W. (2004). Integrative Leadership in the Public Sector: A Model of Performance-Information Use. *Administration & Society*, 36(4), 427-453.
- Noordegraaf, M. (2015). *Public Management. Performance, Professionalism and Politics*. Basingstoke: Palgrave.
- Olsen, A. L. (2015). The Numerical Psychology of Performance Information: Implications for Citizens, Managers and Policymakers. *Public Performance & Management Review*, 39(1), 100-115.
- Olsen, A. L. (2017). Human Interest or Hard Numbers? Experiments on Citizens' Selection, Exposure and Recall of Performance Information. *Public Administration Review*, 77(3), 408-420.
- Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, 377-387.
- Piotrowski, S., Grimmelikhuijsen, S., & Deat, F. (2017). Numbers over Narratives? How Government Message Strategies Affect Citizens' Attitudes. *Public Performance & Management Review*.
- Politt, C. (2003). Joined-up Government: A Survey. *Political Studies Review*, 34-49.
- Provan, K. G., & Milward, H. B. (2001). Do Networks Really Work? A Framework for evaluating Public-Sector Organizational Networks. *Public Administration Review*, 414-423.
- Provan, K., & Kenis, P. (2008). Modes of Network Governance: Structure, Management and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 229-252.
- Puto, C. P., & Wells, W. D. (1984). Informational and Transformational Advertising: The Differential Effects of Time. *Advances in Consumer Research*, 11, 638-643.

- Roe, B. E., & Just, D. R. (2009). Internal and External Validity in Economics Research: Tradeoffs Between Experiments, Field Experiments, Natural Experiments, and Field Data. *American Journal of Agricultural Economics*, 91(5), 1266-1271.
- Ruijter, H. J. (2017). Proactive Transparency in the United States and the Netherlands: The Role of Government Communication Officials. *American Review of Public Administration*, 47(3), 354-375.
- Seddon, J. (2008). *Systems Thinking in the Public Sector: the failure of the reform regime... and a manifesto for a better way*. Axminster: Triarchy Press.
- Shadish, W. R., Cook, T. D., & Campbell, D. T. (2002). *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Generalized Causal Interference*. Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
- Simons, R. (1991). Strategic Orientation and Top Management Attention to Control Systems. *Strategic Management Journal*, 49-62.
- Simons, R. (1994). How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal. *Strategic Management Journal*, 169-189.
- Slovic, P., Finucane, M. L., Peters, E., & MacGregor, D. G. (2007). The Affect Heuristic. *European Journal of Operational Research*, 1333-1352.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2009). Making Governance Networks Effective and Democratic Through Metagovernance. *Public Administration*, 87(2), 234-258.
- Swaminathan, V., Zinkhan, G. M., & Reddy, S. K. (1996). The Evolution and Antecedents of Transformational Advertising: A Conceptual Model. *Advances in Consumer Research*, 49-55.
- Taylor, J. (2011). Factors Influencing the Use of Performance Information for Decision Making in Australian State Agencies. *Public Administration*, 89(4), 1316-1334.
- Thomas, C. W., & Koontz, T. M. (2011). Research Designs for Evaluating the Impact of Community-Based Management on Natural Resource Conservation. *Journal of Natural Resources Policy Research*, 97-111.
- Thomson, A. M., & Perry, J. L. (2006). Collaboration Processes: Inside the Black Box. *American Society for Public Administration*, 20-32.
- Van Dooren, W. (2008). Nothing New Under The Sun? Change and Continuity in Twentieth Century Performance Movements. In S. Van de Walle, & W. Van Dooren, *Performance Information in the Public Sector: How it is used* (pp. 11-23). Houndmills, UK: Palgrave.
- Willems, T. (2018). *'Monsters' and 'Mess' on the Railways: Coping with Complexity in Infrastructure Breakdowns*. Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research. Design and Methods*. SAGE.

Bijlage 1: prestatie-indicatoren experiment

| Vraag | Indicator* |
|---|---|
| Hoe was uw veiligheid tijdens het incident? | Veiligheid |
| Hoe was de beleving van de reiziger van het incident? | Beleving reizigers |
| Hoe was de kennis van de gezamenlijke procedures en context tijdens het incident? | Kennis gezamenlijke procedure |
| In hoeverre was er sprake van een adequate voorbereiding van de benodigde middelen? | Adequate voorbereiding van benodigde middelen |
| In hoeverre nam iedereen de juiste rollen & verantwoordelijkheden? | Rollen & Verantwoordelijkheden |
| Hoe was de communicatie binnen ICB als met de andere partijen? | Communicatie |
| In hoeverre is aan de belangen van andere partijen voldaan? | Belangen andere partijen |
| Hoe complex was het incident in vergelijking met het gemiddelde incident? | Complexiteit |

* De indicatoren in het onderzoek zijn tot stand gekomen op basis van onderzoek van Beentjes (2017) en gesprekken met betrokkenen.

Bijlage 2: topiclijsten

Topiclijst 1:

Introductie

- Korte toelichting scriptie
- Anoniem
- Opnemen ok?
- Kan je jezelf even voorstellen?
 - Wat is je rol
 - Wat zijn je verantwoordelijkheden

Prestatie informatie

- Waarop wordt jij gestuurd als regiomanager ICB?
- Waarop en hoe stuur jij ICB'ers?
- Wat is voor jou belangrijk hierin?
- Hoe wordt omgegaan met bijzondere/niet normale situaties?
- Gericht op het proces
- Gericht op de resultaat
- Hoe gaat evaluatie nu?
 - Rapportage
 - In samenwerking met partners?

Partners

- Belangen?
- Waar zitten de pijnpunten?
- Wordt hier naar gekeken/ is het belangrijk?
- Overleggen?

Inrichting van evaluatie

- Hoe zou je de inrichting voor je zien?
 - Hoe?
 - Wanneer?
- Hoe is dat makkelijk in te passen in huidige informatiesturing?
- Hoe zou je de vormgeving voor je zien?

Afronden

- Heb je nog punten die nog genoemd moeten worden?



Topiclijst 2:

Introductie

- Onderzoek kort toelichten
- Bijdrage van onderzoek aan ProRail
- Opnemen?

Prestatiepakketten

- Reacties voorleggen op prestatiepakketten die hij/zij ontvangen heeft
- Prestatiepakketten op volgorde leggen van wat het meest aanspreekt tot minst aanspreekt
- Waarom deze volgorde?
- Stimuleert het leervermogen/reflecterend vermogen?
- Zorgt het voor transparantie inzicht?
- Zorgt het voor interactie tussen managementlagen?
- Sluit het aan op doelen van de organisatie

Prestatie-indicatoren

- Prestatie-indicatoren scores, van belangrijkste naar minst belangrijk
- Waarom deze volgorde
- Sluit het aan op de organisatie?
- Wat mist er?

Prestatiepakketten

- Wat heb je gedaan met de prestatiepakketten die je ontvangen hebt?
- Waarom?

Afronding

- Nog dingen benoemen die ik niet besproken heb?
- Opname stoppen
- Vervolg van onderzoek