

Toetsingsrapport

Kan ProRail op 1 januari 2008 op output sturen ...
en gestuurd worden?

Status : Eindrapport

Door: L.A.F.M. Kerklaan & A.A. de Waal

Datum: 31 oktober 2007

Inhoud

1.	Introductie	4
1.1.	Opdracht	4
1.2.	Fasering van het onderzoek	4
1.3.	Aanpak van het onderzoek	5
1.4.	Leeswijzer	5
2.	Ratio van de Beheerconcessie	7
2.1.	Beheerconcessie	7
2.2.	Concessie-eisen	8
2.3.	Migratie en continue verbetering	9
3.	Het concept outputsturing	11
3.1.	Essentie van outputsturing	11
3.2.	Elementen van prestatie management	12
3.3.	Consequenties van outputsturing voor de sturingsrelatie	14
4.	Het toetsingmodel	19
4.1.	Fasering van het onderzoek	19
4.2.	Compleet toetsingmodel	22
5.	Het ProRail-dashboard	24
5.1.	Het RvB-dashboard	24
5.2.	Het ProRail-dashboard	25
5.3.	Samenhang ProRail-dashboard en Beheerconcessie	27
5.5.	Het prestatieniveau op het dashboard	29
5.6.	Resumé	30
6.	Fase 1: Conceptuele invulling van outputsturing door ProRail	31
6.1.	Relevantie-eisen te stellen aan de NPI's van het ProRail-dashboard	31
6.2.	Relevantie voor de missie van ProRail	32
6.3.	Relevantie omdat geen essentiële prestaties zijn uitgesloten	36
6.4.	Relevant in relatie tot de eisen van de Beheerconcessie	37
6.5.	Relevantie in relatie tot de vervoerders	48
6.6.	Fase 1: Conclusie	50
7.	Fase 2: Feitelijke invulling van outputsturing door ProRail	52
7.1.	Beoordeling meetkwaliteit	52
7.2.	Beoordeling besturingsmodel	58
7.3.	Beoordeling interactie tussen ProRail en NS	68
7.4.	Fase 2: Conclusie	74
8.	Fase 3: Beoordeling van met outputsturing bereikte resultaten	78
8.1.	Beoordeling van de professionalisering van de organisatie	78
8.2.	Beoordeling van ontwikkeling van de indicatorscores	86
8.3.	Beoordeling van ontwikkeling van de normstelling	94
8.4.	Fase 3: Conclusie	96

9.	Fase 4: Outputsturing na 1 januari 2008	99
9.1.	Afwegingskader	99
9.2.	Conclusie met betrekking tot het voldoen aan artikel 20.1 Beheerconcessie	99
9.3.	Is outputsturing op basis van het huidige dashboard (NPI's) in voldoende mate mogelijk?	105
9.4.	Eindoordeel	107
10.	Samenvatting en conclusies	110
11.	Reactie ProRail	113
12.	Nawoord onderzoekers	115
	Bijlage 1: Overzicht geïnterviewden	116
	Bijlage 2: Overzicht bestudeerde documentatie	117
	Bijlage 4: Besturingsmatrix	136
	Bijlage 5: Samenvatting Besturingsmodel ProRail	152
	Bijlage 6: Interactiematrix	154
	Bijlage 7: Overzicht ontwikkeling prestaties	164
	Bijlage 8: Overzicht innovatieprojecten	170
	Bijlage 9: Life Cycle Management	171

1. INTRODUCTIE

Het Ministerie van Verkeer en Waterstaat / Directie Spoor heeft Holland Consulting Group opdracht gegeven om de NS en ProRail te toetsen aan de eisen die aan deze organisaties worden gesteld in artikel 26 van de Vervoerconcessie voor het Nederlandse hoofdrailnet 2005, respectievelijk in artikel 20 van de Beheerconcessie voor de Nederlandse hoofdspoorweginfrastructuur 2005 (offerteaanvraag d.d. 27 april 2007, V&W kenmerk: DGP/SPO/U.07.01099). Doel van de toetsing is het ondersteunen van de minister van V&W bij de oordeels- en besluitvorming omtrent het al dan niet overgaan op outputsturing per 1 januari 2008 van de NS en ProRail. Beide organisaties moeten op die datum voldoen aan eisen die in algemene termen zijn opgenomen in artikel 26 van de Vervoerconcessie, respectievelijk artikel 20 van de Beheerconcessie. Beide organisaties konden derhalve tot een invulling van outputsturing komen die het beste past bij de eigen specifieke situatie. In bedrijfskundige termen gaat het hier om het ontwerp en de implementatie van een prestatie-managementsysteem. De voorliggende rapportage bevat een expertbeoordeling van Holland Consulting Group over ontwerp, implementatie en het invoeringstraject van het prestatie-managementsysteem van ProRail en de met dit implementatiesysteem bereikte resultaten.

1.1. Opdracht

Bondig geformuleerd betreft de opdracht die Holland Consulting Group voor het Ministerie van Verkeer & Waterstaat heeft uitgevoerd in relatie tot ProRail het volgende:

- Het vaststellen welke conceptuele invulling ProRail heeft gegeven aan zijn prestatie-managementsysteem (en daarmee aan de eisen zoals geformuleerd in artikel 20 Beheerconcessie);
- Het beoordelen of er in de bedrijfsvoering voldoende systeemmaatregelen zijn genomen om op output te kunnen sturen (implementatie van het prestatie-managementsysteem);
- Het beoordelen van de resultaten van het gebruik van het prestatie-managementsysteem in de praktijk;
- Het doen van uitspraken op basis van de voorgaande beoordelingen
 - voldoet ProRail per 1 januari 2008 aan de eisen van de Beheerconcessie?
 - kan ProRail na 1 januari 2008 daadwerkelijk op output sturen en gestuurd worden?

1.2. Fasering van het onderzoek

De fasering van het onderzoek is afgestemd op de opdrachtformulering. Er worden vier fasen onderscheiden.

- | | |
|--------|---------------------------------------------------------------------|
| Fase 1 | Is de conceptuele invulling van outputsturing adequaat? |
| Fase 2 | Is de feitelijke invulling van outputsturing adequaat? |
| Fase 3 | Zijn de resultaten van outputsturing tot dusverre tevredenstellend? |
| Fase 4 | Kan ProRail na 1 januari 2008 op output sturen en gestuurd worden? |

In paragraaf 4.1. van dit rapport wordt de fasering van het onderzoek nader toegelicht.

1.3. Aanpak van het onderzoek

1.3.1. Onderzoeksteam

Het onderzoek is uitgevoerd door mr. L.A.F.M. Kerklaan, vennoot Holland Consulting Group (HCG), en dr. A.A. de Waal MBA, associate professor Maastricht School of Management en directeur van het Center for Organizational Performance. Ze zijn ondersteund door dr. J.D. van Iwaarden, assistant professor RSM Erasmus University en drs. C.J. Zomerdijk (HCG) en drs. E.T.H. van de Wiel (HCG).

1.3.2. Werkwijze

De onderzoekers hebben het rapport zoveel mogelijk fase voor fase uitgevoerd. Per fase van het onderzoek is de door ons gevraagde en door ProRail beschikbaar gestelde documentatie bestudeerd (zie bijlage 2 voor overzicht). Op grond daarvan zijn in overleg met ProRail interviews gepland en uitgevoerd (zie bijlage 1 voor een overzicht van de geïnterviewden).

Van elk gesprek is een gespreksverslag gemaakt dat door de geïnterviewden is nagekeken en goedgekeurd. De onderzoekers hebben een werkbezoek gebracht aan de locaties Rotterdam en Amsterdam. Na afloop van elke fase is een faserapport, in de vorm van een *working document*, opgesteld. Op dit document heeft ProRail mondeling en schriftelijk commentaar geleverd, waarna de onderzoekers het document hebben aangepast. De nu voorliggende rapportage is op basis van de verschillende working documents opgesteld. Het concept-rapport dat zo ontstaan is, is voor hoor- en wederhoor aan de directie van ProRail voorgelegd. Daarna is een definitief rapport opgesteld en gelijktijdig toegestuurd aan ProRail en de opdrachtgever, het Ministerie van Verkeer en Waterstaat.

1.4. Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt de ratio achter de beheerconcessie en de eisen die hieruit voortvloeien voor het migratietraject naar outputsturing besproken. In hoofdstuk 3 hebben de onderzoekers hun visie op outputsturing beschreven om het gebruikte toetsingskader in perspectief te plaatsen. In hoofdstuk 4 vindt de lezer nadere informatie over het toetsingskader dat gehanteerd is en het onderzoeksmodel. In hoofdstuk 5 wordt de opbouw en samenhang van het ProRail dashboard besproken waarin de NPI's zijn opgenomen die ProRail aan het ministerie rapporteert. In hoofdstuk 6 staat de beoordeling van de onderzoekers met betrekking tot de conceptuele invulling van outputsturing. In hoofdstuk 7 wordt de feitelijke invulling van outputsturing besproken. In hoofdstuk 8 staan de met outputsturing door ProRail bereikte resultaten.

In hoofdstuk 9 staan de eindconclusies van de onderzoekers.

In hoofdstuk 10 wordt afgesloten met een samenvatting van bevindingen en conclusies.

Het bronmateriaal voor de beoordelingen (de matrices) treft men in de bijlagen 3 (meetmatrix), 4 (besturingsmatrix), 5 (samenvattend oordeel op basis van besturingsmatrix)

en 6 (interactiematrix). In bijlage 7 vindt men een overzicht van de bereikte resultaten per prestatie-indicator (NPI). In bijlage 8 is een overzicht opgenomen van innovatieprojecten. Tenslotte is in bijlage 9 een overzicht opgenomen van de door ProRail genomen maatregelen in het kader van Life Cycle Management en beoordelingen daarvan door diverse instanties.

2. RATIO VAN DE BEHEERCONCESSIE

Op 1 januari 2005 zijn de Spoorweg- en Concessiewet van kracht geworden. Uitgangspunt van de Spoorwegwet is dat een railinframanager volgens de concessiewet functioneert. De railinframanager heeft conform art 2.2 van de Beheerconcessie voor de Nederlandse hoofdspoorweginfrastructuur 2005 (hierna: Beheerconcessie) de zorg voor:

- kwaliteit, betrouwbaarheid en beschikbaarheid van de infrastructuur;
- een eerlijke en niet-discriminerende verdeling van de capaciteit van de infrastructuur zowel ten behoeve van ProRail als ten behoeve van de gerechtigden (i.c. de verschillende vervoerders);
- het leiden van het verkeer over de hoofdspoorweginfrastructuur.

2.1. Beheerconcessie

De gedachte achter de Beheer- (en vervoer) concessie is de overgang van ProRail (en NS) op outputsturing. De relatie tussen beheerder en vervoerder(s) wordt in de toekomst leidend in de institutionele setting. De rol van de rijksoverheid, in casu het Ministerie van Verkeer en Waterstaat (hierna: het ministerie) verandert daarmee van karakter, aangezien de nadruk komt te liggen op het vaststellen van het kader, waarbinnen de partijen moeten opereren en het toezien op de naleving daarvan. Dat betekent *dé facto* dus minder bemoeienis met de operationele bedrijfsvoering van beide organisaties. De concessie biedt de mogelijkheid om de ontwikkelingen ten aanzien van de hoofdspoorweginfrastructuur nauwlettend te volgen en zo nodig bij te sturen. De gedachte achter de concessie is evenwel dat deze bijsturing van het Ministerie vooral op het niveau van de te bereiken resultaten plaatsvindt. De concessie voorziet derhalve in het faciliteren van de Minister daar waar deze niet zozeer op activiteiten maar op gedefinieerde prestaties wil sturen. Hiermee kan de Minister sturen op de door hem gewenste bijdrage van de spoorsector aan het mobiliteitsbeleid van Nederland. De overgang op outputsturing heeft als consequentie dat de sturingsrelatie aan de filosofie van prestatie management moet worden aangepast.

Door middel van de Beheerconcessie wordt een exclusief recht op beheer verleend met voorschriften voor o.a.:

- welke kernprestaties dienen geleverd te worden;
- het maken van een jaarlijks plan met een meerjarendoorkijk: het zogenaamde beheerplan;
- het maken van een migratieplan dat voorziet in professionalisering en implementatie van outputsturing per 1 januari 2008;
- verantwoording en informatie;
- aansprakelijkheid;
- werken voor derden;
- beëindiging van de concessie.

In de Beheerconcessie is 1 januari 2008 benoemd als het beoogde moment waarop door het ministerie in de relatie met ProRail op outputsturing wordt overgegaan. Tot 2008 is er sprake van een gemengde sturingsrelatie. Voor sommige zorggebieden van de concessie stuurt het ministerie op input. Dat wil zeggen: het ministerie bespreekt met ProRail de maatregelen die de organisatie voorstelt om prestaties te verbeteren. Voor andere zorggebieden stuurt het ministerie reeds op output. Het ministerie spreekt dan grenswaarden voor prestatie-indicatoren af en ProRail bepaalt zelf de maatregelen die hij daartoe neemt. Grenswaarden zijn harde meetbare prestatieafspraken op basis van een gedefinieerde prestatie-indicator. De overgang naar outputsturing betekent dat vanaf 1 januari 2008 door het ministerie uitsluitend wordt gestuurd op output ofwel op afgesproken grenswaarden voor de prestatie-indicatoren die zijn opgesteld voor de zorggebieden.

Uit het voorgaande blijkt dat outputsturing in hoge mate een bedrijfsvoeringsissue is. Echter de overgang op outputsturing is een onderwerp dat politiek eveneens in de belangstelling staat. De Tweede Kamer wil graag zekerstellen, dat zij voldoende grip houdt op de organisaties in de spoorsector, die een zo belangrijke bijdrage aan de mobiliteit van Nederland moeten leveren. Ten aanzien van ProRail bestaat deze behoefte ook. Het beschikbaar stellen van infrastructuur heeft tal van publieke aspecten. Daarbij speelt op de achtergrond de situatie van achterstallig onderhoud zoals die in 2001 is vastgesteld en die heeft geleid tot het Herstelplan Spoor, maar zeker ook spelen enkele grote calamiteiten in 2006 en 2007 een rol.

De beslissing om over te gaan op outputsturing per 1 januari 2008 is opgenomen in de Beheerconcessie: per die datum wordt als de minister dit verantwoord vindt overgegaan op grenswaarden. Richtwaarden, die in de overgangssituatie mogelijk waren, verdwijnen dan. Om op outputsturing over te kunnen gaan, moet ProRail voldoen aan een aantal eisen die in de beheerconcessie zijn opgenomen. De minister van Verkeer en Waterstaat dient vanuit zijn rol als toezichthouder op de uitvoering van de concessie na te gaan of ProRail uiterlijk 1 januari 2008 aan deze eisen voldoet. Het onderzoek dat door Holland Consulting Group is uitgevoerd en waarvan hier het rapport voorligt is bedoeld om deze vraag te beantwoorden.

2.2. Concessie-eisen

Het ministerie van V&W heeft de Beheerconcessie Hoofdspoorweginfrastructuur op 1 januari 2005 verleend aan ProRail. In de Beheerconcessie is met ProRail een migratietraject naar outputsturing afgesproken (art. 20 Beheerconcessie). Outputsturing betekent, zoals hiervoor toegelicht, dat de Minister afspraken maakt over te leveren prestaties (output) in plaats van over uit te voeren maatregelen. Deze prestaties worden afgeleid van de reikwijdte van de concessie (art. 2.2 Beheerconcessie), de zorgplicht (art. 3 Beheerconcessie) en worden nader gespecificeerd in art 6.1 Beheerconcessie.

In artikel art. 6.1 Beheerconcessie worden de volgende *prestatie-indicatoren* imperatief voor ProRail vastgesteld:

- a de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de hoofdspoorweginfrastructuur;
- b de reinheid, toegankelijkheid en sociale veiligheid van de transfervoorzieningen;
- c de kwaliteit van de bijsturing;
- d de kwaliteit van de capaciteitsverdeling;
- e de kwaliteit van de informatievoorziening.

Uit art 6.2 Beheerconcessie blijkt dat het in art 6.1 Beheerconcessie gaat om de belangrijkste aandachtsgebieden voor prestatie management. Het artikel is outputinhoudelijk van aard. Het is de bedoeling dat zgn. 'nadere prestatie-indicatoren' worden vastgesteld om de aandachtsgebieden te operationaliseren. Bij ProRail is de term nadere prestatie-indicator verkort tot: NPI. Van belang is om hier te noteren dat outputsturing wordt opgevat als een systeem dat getrapt stuurt op resultaten. Op de bovenste treden staan de aandachtsgebieden, op de onderste trede van deze trap worden de resultaten uitgedrukt in een beperkt aantal criteria (NPI's) en daaraan gekoppelde grenswaarden. Het ministerie heeft het aan ProRail overgelaten om zelf de vertaling naar NPI's te maken.

2.3. Migratie en continue verbetering

Art 20 Beheerconcessie handelt over de migratie naar outputsturing en is outputrelatieve van aard. Dit artikel legt ProRail de verplichting op om de nodige maatregelen te nemen zodat hij, zo spoedig mogelijk, doch uiterlijk met ingang van 1 januari 2008:

- a bekend is met het verband tussen de hem ter beschikking staande middelen, zijn werkzaamheden, zijn operationele doelen en de uitkomsten daarvan;
- b bekend is met de interactie-effecten tussen zijn werkzaamheden, operationele doelen en de uitkomsten daarvan, en die van vervoerders;
- c bekend is met de levenscycluseffecten van de wijze waarop hij de hoofdspoorweginfrastructuur beheert;
- d in staat is om zijn bedrijfsvoering in te richten naar de onder a tot en met c bedoelde kennis.

Het belang dat het Ministerie van V&W toekent aan een verdere professionalisering van ProRail vormt de achtergrond van art 20 Beheerconcessie. Uit de op dit artikel gegeven toelichting in de concessie blijkt, dat de Minister het in ieder geval nodig acht dat, voordat er sprake kan zijn van een relatie op basis van outputsturing, er wordt voldaan aan de vier in het eerste lid genoemde voorwaarden. Het kunnen realiseren van een professionaliseringstraject in de afgelopen jaren (soms aangeduid als het migratietraject) werd door de minister gezien als een 'conditio sine qua non' voor het over kunnen gaan op outputsturing. De onderdelen a, b en d van art 20 Beheerconcessie hebben rechtstreeks te maken met het operationele vlak, de bedrijfsvoering van alle dag. In ons onderzoek hebben wij ons daarop gericht. Het onderdeel c is van andere aard, en bevindt zich op het vlak van

meerjarige planvorming. Dit onderdeel van art 20 is door de onderzoekers in beeld gebracht op basis van de onderzoeken die reeds beschikbaar waren (zie bijlage 9).

Een met het operationele vlak verbonden kwestie is of de toenemende ervaring met outputsturing en de verdere professionalisering van de organisatie ook zullen leiden tot een verdere verbetering van de prestaties tot boven de afgesproken grenswaarden. In dit onderzoek nemen wij het standpunt in dat dit het geval zou moeten zijn en in elk geval nader onderzoek waard is. Dit niet alleen omdat continue verbetering een kenmerk is van goed prestatie management, maar ook omdat het in de opzet van het Beheerplan jaarlijks - gesynchroniseerd met de begrotingcyclus- in een beschrijving moet worden opgenomen van de toekomstige prestaties in termen van indicatoren en prestatieniveaus.

3. HET CONCEPT OUTPUTSTURING

In de literatuur zijn vele opvattingen en definities te vinden van outputsturing, en daarmee sterk verwante (bedrijfskundige) begrippen zoals prestatiemeting, prestatie management, prestatie managementsysteem. Om het normenkader dat door de onderzoekers voor de toetsing in dit onderzoek is gebruikt in perspectief te plaatsen, expliciteren de onderzoekers hun visie op outputsturing:

(a) wat is de essentie van outputsturing?;

(b) wat zijn de elementen van outputsturing?;

(c) hoe vormt outputsturing een onderdeel van de sturingsrelatie tussen twee organisaties, in casu tussen ProRail en het ministerie?

In dit hoofdstuk worden deze punten toegelicht.¹ Ook gaan wij in op de consequenties hiervan voor het onderzoek.

3.1. Essentie van outputsturing

Outputsturing, het sturen op grenswaarden voor prestatie-indicatoren, is een vorm van bedrijfskundig prestatie management. Om te begrijpen wat prestatie management inhoudt, moet eerst aandacht worden besteed aan het begrip *prestatie meting*. Prestatie meting is namelijk de voorloper van prestatie management, maar is tevens een essentieel onderdeel ervan. Onder prestatie meting wordt verstaan 'het proces van verzamelen, verwerken, consolideren en distribueren van informatie over het functioneren van de organisatie'. Prestatie meting kan zich zowel op het meten van prestaties, output en effecten richten als op het meten van de processen die deze prestaties, output en effecten beïnvloeden. De meetresultaten worden vergeleken met eerder vastgestelde normen om te beoordelen hoe de organisatie het op dat moment doet ('meten is weten'). Prestatie meting heeft de volgende doelen:

- *Vroegtijdig waarschuwen*
Zijn de resultaten van belangrijke prestatie-indicatoren voldoende? Wanneer moet het management ingrijpen?
- *Diagnosticeren*
Hoe gezond is de organisatie? Presteert de organisatie beter dan voorheen? Wat zijn de verwachtingen voor de toekomst?
- *Controleren*
Zijn geplande verbeteracties werkelijk ondernomen? Zijn de gewenste effecten bereikt?
- *Beheersen*
Zijn gekozen beleid en strategie de juiste? Werken ze zoals verwacht?

¹ Gebaseerd op: Waal, A.A. de en L.A.F.M. Kerklaan (2004), *De resultaatgerichte overheid, op weg naar de prestatiegedreven overheidsorganisatie*, SDU, Den Haag

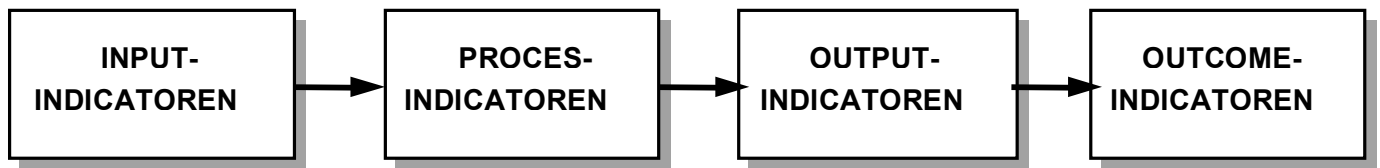
Prestatiemeting leidt niet automatisch tot prestatieverbetering van de organisatie. Het is een noodzakelijke voorwaarde om tot prestatieverbetering te komen, want door het meten en vergelijken van prestaties kan de organisatie haar functioneren in kaart brengen. Wanneer een organisatie er daarnaast ook naar streeft steeds *betere* prestaties neer te zetten, spreken we van *prestatimanagement*. Prestatiemanagement is het proces waarin de organisatie stuurt door:

- het systematisch formuleren van beleid, strategie en doelstellingen van de organisatie;
- het vertalen van beleid, strategie en doelstellingen naar alle organisatieniveaus;
- het meetbaar maken van de doelstellingen met kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren;
- het opzetten van een rapportage op basis waarvan acties voor zowel reactieve als pro-actieve bijsturing van de organisatie kunnen worden bepaald;
- het uitvoeren, volgen en leren van de bijsturingacties;
- het bijstellen van doelstellingen en daarop volgend bijstellen (vaak verhogen) van de normen voor de prestatie-indicatoren.

Goed ingevoerd prestatimanagement (ofwel: outputsturing) beïnvloedt de resultaten van een organisatie positief: prestatiegedreven organisaties presteren zowel financieel als niet-financieel beter dan organisaties die niet of minder prestatiegedreven zijn. De verklaring hiervoor is dat prestatimanagement de aandacht van de gehele organisatie voortdurend richt op het behalen en verbeteren van de doelstellingen van de organisatie. Daarbij heeft prestatimanagement een stimulerende invloed op ieders betrokkenheid, omdat individuele managers en medewerkers zien hoe zij zelf kunnen bijdragen aan het behalen van de doelstellingen. Duidelijkheid reduceert vrijblijvendheid. Het scheppen van duidelijkheid doet een appèl op de leidinggevende kwaliteiten van managers. De essentie van prestatimanagement, en daarmee van outputsturing, is dat een organisatie haar belangrijkste resultaten meet en monitort om op basis van die informatie voortdurend te verbeteren.

3.2. Elementen van prestatimanagement

Prestatiegedreven organisaties beschikken over een goed prestatimanagement-systeem. Dit systeem ondersteunt het management bij het ontwikkelen van goed beleid, het vaststellen van ambitieuze doelen en normen, en het meten, volgen en beheersen van de prestaties van de organisatie. In prestatiegedreven organisaties voelen managers en medewerkers zich bovenal verantwoordelijk voor de prestaties binnen hun verantwoordelijkheidsgebied, en neemt men actie om deze positief te beïnvloeden en voortdurend te verbeteren. Het prestatimanagementsysteem ondersteunt dit doordat het voortdurend actuele, relevante prestatie-indicatoren met hun indicatorscores beschikbaar stelt. Er kunnen meerdere typen prestatie-indicatoren worden onderscheiden, die in figuur 1 zijn weergegeven.



Figuur 1: De vier soorten indicatoren

Input-indicatoren geven de middelen aan die beschikbaar zijn voor het leveren van een product of dienst, zoals budget en mensen. *Proces-indicatoren* verschaffen informatie over de activiteiten of interne werkprocessen die nodig zijn om een specifiek proces uit te voeren. Deze soort indicatoren wordt ook wel *throughput-indicatoren* genoemd. *Output-indicatoren* geven aan wat een organisatie direct presteert of voortbrengt. *Outcome-indicatoren* geven het succes van bepaalde prestaties aan in termen van eerder geformuleerd beleid. Een complicatie hierbij is, dat bepalen in hoeverre het gevoerde beleid succes heeft gehad bij een rechtspersoon met een wettelijke taak (RWT) veelal een politieke zaak is. Daarnaast geldt dat de effecten van het proces, de outcomes, vaak pas na langere tijd zichtbaar worden.

De output en outcome prestatie-indicatoren geven aan of de organisatie daadwerkelijk haar doelstellingen weet te realiseren. Het zijn dus 'resultaatindicatoren'.

Om de output-indicatoren te bepalen, moeten de volgende vragen worden beantwoord:

- 'Wat is het eindresultaat als we de doelstelling succesvol hebben gerealiseerd?'
- 'Wat is het eindresultaat als we de bedrijfsactiviteit succesvol hebben uitgevoerd?'

Om de outcome-indicatoren te bepalen, moet de volgende vraag worden beantwoord:

- 'Wat is het effect bij onze klanten (en/of in de samenleving) als we de gewenste outputs succesvol hebben gerealiseerd?'

De input- en proces- indicatoren volgen de kritieke middelen en inspanningen die een organisatie moet aanwenden respectievelijk uitvoeren om haar doelstellingen (en dus outputs en outcomes) te bereiken. Het zijn 'inspanningsindicatoren'. Er zijn zoveel inspanningen die een organisatie kan leveren en middelen die zij kan inzetten om het gewenste eindresultaat te bereiken, dat het raadzaam is alleen de belangrijkste, meest kritieke ervan te volgen. Met 'kritieke inspanningen en middelen' worden die inspanningen en middelen bedoeld die de meeste invloed hebben op het eindresultaat. Om de input-indicatoren, te bepalen moet de volgende vraag worden beantwoord: 'Welke middelen heb ik per sé nodig om de kritieke inspanningen succesvol te kunnen uitvoeren?' Om de proces-indicatoren te bepalen, moet de volgende vraag worden beantwoord: 'Wat moet ik per sé doen (uitvoeren) om de doelstelling succesvol te kunnen realiseren?'

Het is belangrijk om onderscheid te maken tussen enerzijds de input- en proces-indicatoren en anderzijds de output- en outcome-indicatoren. Worden alleen de middelen en processen gevolgd, dan bestaat de kans dat weliswaar alle activiteiten goed werden uitgevoerd, maar dat de middelen en activiteiten (helaas) niet leiden tot het gewenste resultaat. Er moet dus gemeten worden of de gewenste output en outcome daadwerkelijk gerealiseerd worden: het

gaat niet zozeer om 'doing things *right*' maar om 'doing the *right* things *right*! Hiermee kan gemonitord worden of de middelen en inspanningen werkelijk bijdragen aan het bereiken van de output en outcome. Alleen de output en outcome volgen is echter onvoldoende, omdat het vaak langere tijd kan duren (vooral bij outcome) voordat deze bereikt worden. Om te controleren of men op de goede weg naar het einddoel zit, kan gemeten worden of de middelen juist worden ingezet en of de processen juist worden uitgevoerd. Op deze manier krijgt men tussentijdse resultaten te zien en kan aan de hand daarvan eventueel besloten worden tot bijsturing. Prestatiemanagement veronderstelt het volgen en meten van de hele 'prestatieketen' van input tot output, en (zo mogelijk ook) outcome. Een organisatie zal bovendien de relaties hiertussen moeten opsporen om met die kennis daadwerkelijk prestaties te kunnen managen en verbeteren. Het ministerie heeft dit aspect prestatie management impliciet verplicht gesteld door eis opgenomen in art 20.1 b Beheerconcessie waarin ProRail per 1/1/2008 bekend moet zijn met het verband tussen de haar ter beschikking staande middelen (input), haar werkzaamheden (throughput), haar operationele doelen (output) en de uitkomsten daarvan (output/outcome).

3.3. Consequenties van outputsturing voor de sturingsrelatie

3.3.1. Functies van prestatie management

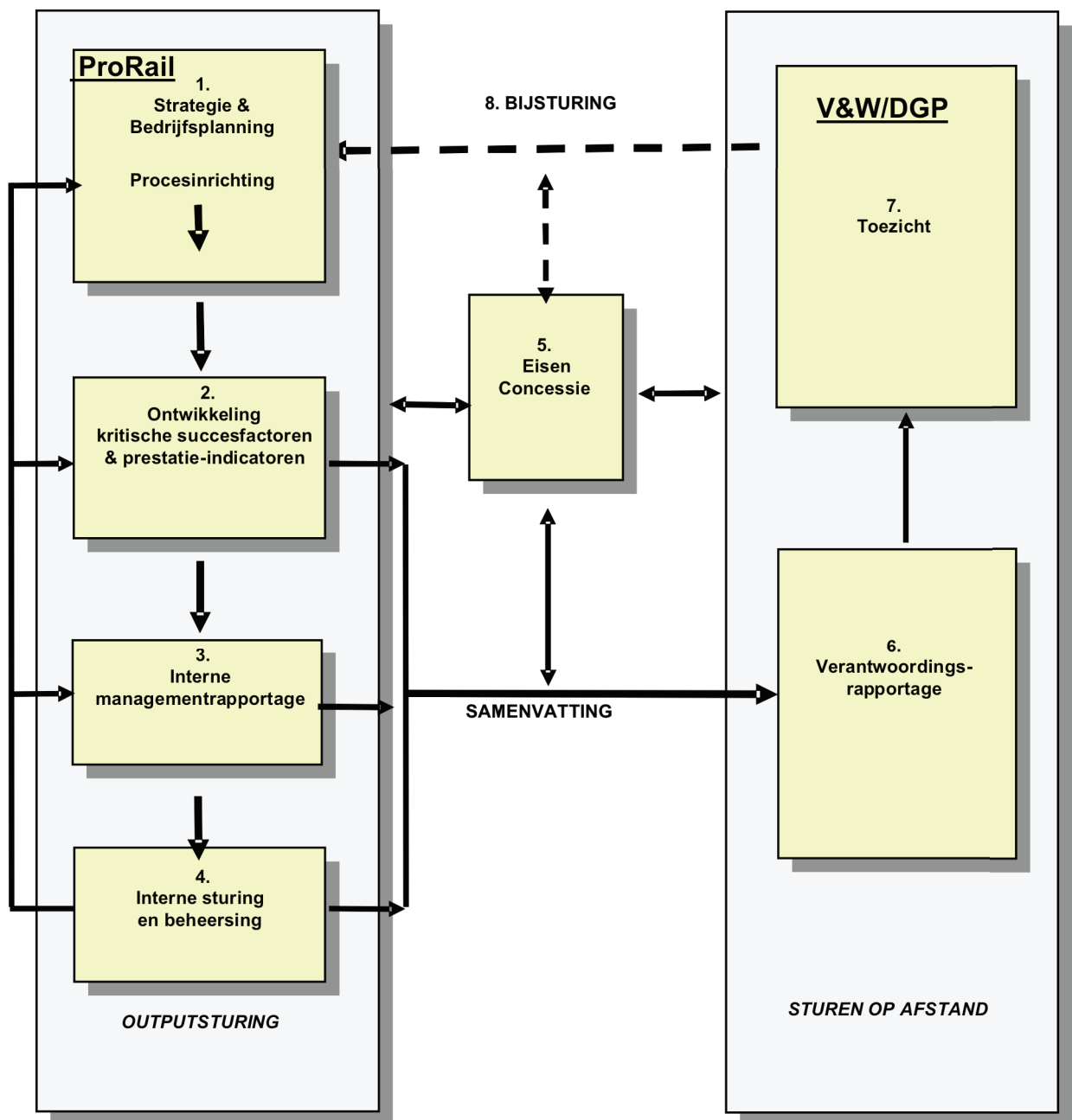
Prestatiemanagement op basis van outputsturing vergt zowel professioneel opdrachtnemerschap als professioneel opdrachtgeverschap. Deze professionaliteit moet tot uiting komen in een volwassen sturingsrelatie. Een belangrijk element in die relatie is de manier waarop omgegaan wordt met de prestatie-informatie. In de literatuur, ondersteund door ervaringen van de onderzoekers, zijn veel voorbeelden te vinden van mislukt prestatie management. Daarvan is sprake als het systeem van prestatie management niet of nauwelijks wordt gebruikt voor verbetering van de prestaties van de opdrachtnemer. In die gevallen wordt prestatie-informatie vrijwel *uitsluitend* gebruikt voor externe verantwoording aan de opdrachtgever, zeker als dat het karakter krijgt van 'afrekenen'. Dan ontstaan gemakkelijk allerlei 'perverse effecten'. De opdrachtnemer zorgt ervoor dat hij net over de streep komt; intussen wordt prestatie management niet gebruikt waar het voor bedoeld was: continue verbetering. Om dit te voorkomen, moet de sturingsrelatie tussen opdrachtnemer en opdrachtgever worden gebaseerd op de door de stichting Rekenschap onderscheiden functies (vier) van prestatie management (Albeda, 2002):

- 1 Zelfcontrolefunctie: de organisatie monitort zelf voortdurend met behulp van prestatie-indicatoren of het haar lukt te doen wat was voorgenomen;
- 2 Sturende functie: de organisatie monitort welke ingrepen hebben gewerkt en welke niet, om zodoende te weten welke acties nuttig zijn om ook in de toekomst toe te passen;
- 3 Lerende en evaluerende functie: de organisatie evalueert of er directe relaties zitten tussen de ondernomen acties en de resultante op de prestatie-indicatoren, en probeert op basis van de prestatie-informatie zichzelf voortdurend te verbeteren;
- 4 Toezichtfunctie: hierbij kijkt een toezichthoudende instantie of de organisatie haar taken naar behoren uitvoert.

In de relatie tussen ProRail en het ministerie zijn naar het oordeel van de onderzoekers ook deze 4 functies aan de orde. De eerste drie genoemde functies stellen ProRail in staat zijn eigen presteren te meten en daardoor te verbeteren, en zijn primair bedoeld voor *zelfsturing*, niet voor het afleggen van verantwoording. De prestatie-indicatoren meten de kritieke gebieden waarin de ProRail en zijn managers goed moeten presteren om succesvol te zijn. Hierbij wordt een duidelijke relatie gelegd met de missie en strategie van de organisatie. Het voordeel is dat de prestatie-indicatoren zijn bedoeld voor de managers zelf en aansluiten bij de wensen en behoeften van het management ten behoeve van de interne bedrijfsvoering. De indicatoren moeten dus intern relevant zijn. De outputprestatie-indicatoren kunnen ook worden gebruikt voor de externe rapportage aan belanghebbenden zoals het ministerie en vervoerders. Deze indicatoren moeten ook extern relevant zijn. Zo wil het ministerie worden geïnformeerd over de in de concessie genoemde aandachtsgebieden; zij vindt dat de organisatie juist op die gebieden goed moet presteren. Hiermee wordt de vierde functie van prestatie management ingevuld. Het ministerie stuurt niet langer op interne activiteiten van ProRail ('doe het op deze manier!') maar alleen op afgesproken externe resultaten.

3.3.2. Aanspreken op resultaten

Te gemakkelijk wordt nog wel eens door een opdrachtgever naar outputsturing gegrepen omdat er dan sprake is van harde afrekenbare prestaties. De prestatie-indicatoren hebben echter in de eerste plaats een signaleringsfunctie zodat de opdrachtgever, in casu het ministerie, vragen kan stellen onder meer over de ProRail voorgenomen bijsturing. Echter, wanneer het ministerie in 2^e instantie constateert dat ProRail nalaat adequate acties te ondernemen op slecht verlopende indicatoren, kan deze besluiten de organisatie daar op aan te spreken. Dit vergt een meer afstandelijke houding van het ministerie tot het beoordelen van de prestaties van ProRail. Met dit vertrekpunt kan een raamwerk worden ontwikkeld dat rekening houdt met de vier functies van prestatie management, dat in de eerste plaats uitgaat van zelfsturing en pas in tweede instantie van het verantwoording afleggen. In het raamwerk (figuur 2) wordt ProRail in het linkerdeel aan- en bijgestuurd door het ministerie, maar er is ook plaats voor sturing op basis van eigen beleid. In het rechterdeel legt ProRail verantwoording af aan het ministerie. De verantwoordingsrapportage heeft steeds betrekking op de aan- en bijsturing. Dit staat niet in de weg dat aan het ministerie informatie kan worden verstrekt over de eigen sturing. ProRail spreekt dan van informatie-items. Deze laatste informatie kan echter principieel niet worden betrokken in de verantwoordingsrelatie en dus niet tot 'afrekenen' leiden.



Figuur 2: Raamwerk voor de sturingsrelatie tussen ProRail en Ministerie van V&W

Toelichting op het raamwerk voor de sturingsrelatie

ProRail heeft op basis van de geformuleerde missie en strategie de bedrijfsprocessen ingericht (①). De organisatie volgt de uitvoering van de strategie en de processen met behulp van prestatie management. Dit wordt ingevuld door de ontwikkeling van input-, proces-, output- en outcome-indicatoren (②). Deze worden opgenomen in de interne managementrapportage, die ook financiële gegevens van ProRail bevat (③). Met behulp van prestatie management stuurt de organisatie zichzelf aan. Op basis van actiegerichte

informatie kan bijstelling van de missie, strategie of procesinrichting, alsmede van de kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren plaatsvinden (④). Het managementcontract heeft de vorm gekregen van een goed te keuren jaarlijks beheerplan. Het beheerplan is een geformaliseerde zakelijke afspraak tussen het ministerie en ProRail. Met behulp van deze zakelijke afspraak stuurt het ministerie ProRail, op basis van een aantal in het contract vastgelegde prestatie-indicatoren, aan. Overigens dient de rol van het ministerie ook te worden vastgelegd in een contract. Dit om duidelijkheid te verschaffen over de invulling van de toezichthoudende rol. Aangegeven moet worden in welke mate ProRail de vrijheid heeft om beslissingen te nemen, in welk kader dit dient te gebeuren en wat voor soort discussies plaats kunnen vinden op basis van de verschafte prestatie-informatie (⑤). Uit de output- en outcome-indicatoren (niet de input- en procesindicatoren!) wordt een set prestatie-indicatoren afgeleid (samengevat). Deze set bevat die indicatoren die het voor het ministerie inzichtelijk maken hoe ProRail presteert op de voor hem kritieke gebieden. De indicatoren worden naast de reguliere financiële informatie opgenomen in de externe rapportage naar het ministerie (⑥). Afhankelijk van de vorm van het managementcontract dat is afgesloten tussen ProRail en het ministerie kunnen de prestatie-indicatoren worden aangevuld met informatie over specifieke elementen uit het contract die niet al worden gedekt door de prestatie-indicatoren in de hiervoor besproken set. Met behulp van deze verantwoordingsinformatie oefent het ministerie toezicht uit. Dit toezicht vindt plaats op basis van discussies over de set prestatie-indicatoren waarbij de focus ligt op: verbeteracties voor die indicatoren waarvan het resultaat achterblijft bij de verwachting, verbeterplannen om resultaten op de indicatoren continu te verbeteren, en strategische discussies over de richting van ProRail en of de set prestatie-indicatoren deze nog steeds goed weergeven. Sinds 2005 vindt er op basis van kwartaalrapportages overleg plaats over de prestaties en activiteiten van ProRail. Vooruitlopend op de overgang naar outputsturing is medio 2007 gestart met 'oefenen' conform de nieuwe setting. Het bespreken van de output conform de indicatorwaarden staat centraal. In de gesprekken wordt het ministerie duidelijk of het management van ProRail de verantwoordelijkheid neemt voor het bereiken van de afgesproken resultaten. Als dit het geval is ontstaat er ook vertrouwen (trust); goed te onderscheiden van het vertrouwen dat men kan hebben in het systeem van prestatie-management (confidence) (⑦). Op basis van de prestatie-informatie en discussies kan het ministerie besluiten dat (alsnog) bijsturing van de organisatie nodig is. Dit gebeurt door onderhandeling over het managementcontract en door het vervolgens door ProRail bijstellen van zijn doelstellingen. Daarna past ProRail de prestatie-indicatoren en de interne rapportage aan de nieuwe situatie aan. Het ministerie kan nu op professionele wijze op afstand en op hoofdlijnen sturen (⑧).

3.3.3. Resumé; consequenties outputsturing voor ProRail en het Ministerie

Samengevat trekken de onderzoekers uit het geschetste model van Outputsturing de volgende consequenties. Hierbij is ook de relatie met de eisen uit de concessie opgenomen. De focus van dit onderzoek ligt op de zorgplichten van ProRail naar gespecificeerd in art 6.1 Beheerconcessie en het migratietraject naar outputsturing waarvoor art 20 Beheerconcessie eisen formuleert.

a. Voor wat betreft outputsturing door ProRail

- ProRail moet zijn indicatoren primair afleiden van eigen beleid en missie en daarnaast vanuit de Beheerconcessie met indicatoren de verantwoording- en rapporteringrelatie naar V&W vormgeven (art 6.1 Beheerconcessie).
- ProRail moet laten zien dat hij er naar streeft steeds betere prestaties neer te zetten. Het toenemend ambitieniveau moet worden uitgedrukt in (steeds betere) interne doelstellingen en een beperkt aantal externe grenswaarden (art 6.4 Beheerconcessie).
- Binnen ProRail moet de relatie tussen resultaat- en (kritieke) inspanningsindicatoren bekend zijn. Wanneer deze niet bekend zijn, beschikt de organisatie niet over 'knoppen om aan te draaien' en ontbreekt er een schakel in de cyclus om tot effectief prestatie management te komen (art 20.1 a Beheerconcessie).
- Binnen ProRail moet een monitoringsproces werkzaam zijn waardoor de organisatie leert of alle middelen en inspanningen ook daadwerkelijk bijdragen aan geformuleerde output en daarmee aan de gewenste outcome (art 6.2 c e art 20 1.d Beheerconcessie).
- Prestatiemanagement moet individuele medewerkers laten zien hoe zij kunnen bijdragen aan de doelstellingen van de organisatie. ProRail moet daarom de NPI's vertalen tot op het laagste managementniveau (art 20.1 d Beheerconcessie).

b. Voor wat betreft outputsturing door het Ministerie

- Het ministerie moet accepteren dat outputsturing primair is bedoeld voor eigen sturing van ProRail en secundair voor het afleggen van verantwoording aan het ministerie.
- Sturing op grenswaarden is een essentieel onderdeel van outputsturing in een moderne toezichtsrelatie. De opdrachtgever moet de vaardigheid (willen) ontwikkelen om met een beperkt aantal indicatoren grenswaardesturing te realiseren.
- Outputsturing is gebaseerd op georganiseerde feedback met prestatie-indicatoren. Het ministerie moet derhalve zekerstellen dat de externe relevantie van de set prestatie-indicatoren gegarandeerd is.
- Overmatige sturing op grenswaarden kan gemakkelijk contraproductief zijn. Gevolg: lange discussies over de ondergrens van de prestatie, en meetvraagstukken. Deze discussie leidt de aandacht af van het stellen van ambitieuze doelen. Een goed afspraken kader kan dit voorkomen.
- Outputsturing impliceert een ingrijpende wijziging van de wijze toezicht. In de voorliggende situatie moet dit worden gekoppeld aan toenemende mate van horizontale sturing op basis van afspraken van ProRail met de vervoerders. De overgang op outputsturing impliceert daarom niet alleen een professioneel ProRail, maar ook een professioneel V&W als opdrachtgever en toezichthouder. Ofwel 'it takes two to tango'.

4. HET TOETSINGMODEL

In dit hoofdstuk beschrijven we de fasering van het onderzoek en het gebruikte toetsingmodel.

4.1. Fasering van het onderzoek

Wij hebben het onderzoek verdeeld in 4 fasen die aansluiten op de opdrachtformulering (zie hoofdstuk 1). Voorafgaand hieraan hebben wij het huidige systeem van outputsturing in kaart gebracht (zie hoofdstuk 5). De essentie van de onderzoeksaanpak is dat in fase 1 en 2 meer inzicht wordt verkregen over zowel het ontwerp als de implementatie van outputsturing door ProRail. In fase 3 vindt een beoordeling van de inmiddels met outputsturing bereikte resultaten plaats. In fase 4 komen we tot de hoofdvraag van het onderzoek, namelijk of ProRail in staat is om op output te sturen en gestuurd te worden.

Fase 1	Is de conceptuele invulling van outputsturing adequaat?
Fase 2	Is de feitelijke invulling van outputsturing adequaat?
Fase 3	Zijn de resultaten van outputsturing tot dusverre tevredenstellend?
Fase 4	Kan ProRail na 1 januari 2008 op output sturen en gestuurd worden?

In *fase 1* hebben wij interviews met de meest verantwoordelijke managers (bijlage 1) en door deskresearch (bijlage 2) nagegaan hoe ProRail de zorgplichten van de Beheerconcessie op papier nader heeft geconcretiseerd en welke perceptie deze managers van prestatiesturing hebben. Vervolgens hebben wij beoordeeld of de door de managers gegeven conceptuele invulling van outputsturing beantwoordt aan de inhoudelijke eisen die de concessie stelt. Deze eisen moeten herkenbaar zijn geoperationaliseerd op het management dashboard van ProRail in de vorm van zgn. nadere prestatie-indicatoren (NPI's). Het criterium is of de NPI's relevant zijn. Gelet op de wijze waarop wij outputsturing interpreteren (zie hoofdstuk 3) moet het dashboard primair geschikt zijn voor de eigen sturing van ProRail en secundair voor de verantwoordingsrelatie met V&W. Daarom beoordelen wij zowel de interne als de externe relevantie van de NPI's op het dashboard. Voor ons oordeel in deze fase is bepalend of het huidige ProRail-dashboard zowel adequaat is voor interne sturing als voor het afleggen van externe verantwoording (Onderzoeksvraag 1). We zijn hierbij uitgegaan van het dashboard per 1 juli 2007. Fase 1 is afgesloten met twee hoor- en wederhoorsessies en diverse schriftelijke reacties van de zijde van ProRail.

In *fase 2* hebben wij beoordeeld hoe het gesteld is met de feitelijke invulling van outputsturing door ProRail. Dat is een belangrijk implementatie-aspect. Dat hebben wij gedaan aan de hand van een drietal onderzoeksvragen:

- Kan er voldoende vertrouwen worden gesteld in de betrouwbaarheid van de metingen van de indicatorwaarden (Onderzoeksvraag 2)?
- Sluit het besturingsmodel van ProRail aan op de conceptuele invulling van outputmanagement met het ProRail-dashboard (Onderzoeksvraag 3)?

- Houdt ProRail adequaat rekening met de interactie-effecten tussen zijn eigen activiteiten en die van vervoerder NS? (Onderzoeksvraag 4)? We beperken ons in het kader van het onderzoek tot de NS omdat dit de grootste vervoerder is en omdat NS ook een migratietraject naar outputsturing doorloopt op grond van de eisen in de vervoerconcessie. De kwestie is natuurlijk evenzeer van belang in relatie tot de andere vervoerders.

Fase 2 werd afgesloten met een hoor- en wederhoorsessie en diverse schriftelijke reacties van ProRail.

Hierna volgt een beknopte toelichting van elk van de onderzoeksvragen in fase 2.

Betrouwbaarheid NPI-waarden

Uitgaande van het ProRail-dashboard (1 juli 2007) hebben wij in fase 2 beoordeeld of ProRail voldoende aandacht heeft gegeven aan de meetkwaliteit van de op het dashboard gebruikte NPI's. We hebben ProRail om informatie gevraagd die laat zien hoe ProRail als organisatie de meetbaarheid van de gebruikte indicatoren van het dashboard zekerstelt en bewaakt. Dit kan onder meer blijken uit informatie over de gebruikte meetfrequenties, datakwaliteit, meetprotocollen, herhaalbaarheid van de meting. Deze informatie is verzameld in de zgn. meetmatrix (zie bijlage 3). Op grond van de zo verzamelde informatie doen wij een uitspraak over de betrouwbaarheid van het resultaat dat de meting oplevert. Het gaat hier dus om de kwestie of, aangenomen dat de NPI relevant is, de NPI ook betrouwbaar kan worden gemeten.

Sluitend besturingsmodel

Het besturingsmodel, een bedrijfskundige term, van ProRail moet voorzien in:

- a de sluitende relatie tussen de dashboard-indicatoren enerzijds, en de geformuleerde doelstellingen en prestatie-indicatoren voor de lagere managementniveaus van ProRail anderzijds.
- b het toedelen ('beleggen') van alle indicatoren bij een verantwoordelijke manager of functionaris, zodat er sprake is van 'ownership' van de indicatoren. Ook is beoordeeld of individuele managers die verantwoordelijkheid dragen voor bepaalde resultaten hierop worden beoordeeld bv. op basis van een managementcontract.
- c het overleggen over de bereikte resultaten, hiervoor is in kaart gebracht wie c.q. welke gremia over welke NPI's overleg hebben.

Met behulp van een zgn. rapporterings- en een overlegmatrix (kortweg: besturingsmatrix, zie bijlage 4) hebben wij de door ProRail verstrekte gegevens geordend en daarna de hiervoor aangegeven relaties a, b en c beoordeeld. Het oordeel van de onderzoekers over het besturingsmodel van ProRail is in een samenvattende matrix weergegeven (zie bijlage 5).

Rekening houden met interactie-effecten

Bij de feitelijke invulling van outputmanagement is van belang dat ProRail de interactie-effecten van zijn optreden met dat van de vervoerders in zijn besluitvorming verdisconteert (art 20.1 sub b Beheerconcessie). De vraag staat daarbij centraal in welke mate het sturend optreden van NS invloed heeft op de NPI-waarden van ProRail. In het onderzoek dat wij gelijktijdig uitvoeren bij NS is de spiegelbeeldige vraag aan de orde geweest. Zowel ProRail

als NS zeggen dat de interactie in de praktijk vorm heeft gekregen bij de inrichting van de primaire processen. Wij hebben daarom de interactie beoordeeld aan de hand van de mate waarin met de andere partij wordt overlegd, afgestemd, etc en de mate waarin er formele afspraken zijn gemaakt. Alle bevindingen zijn opgenomen in de interactiematrix (zie bijlage 6).

In *fase 3* hebben wij de tot dusverre met outputsturing bereikte resultaten beoordeeld. De bereikte resultaten zijn voor de onderzoekers van belang om een uitspraak te kunnen doen over de vraag in hoeverre ProRail klaar is om op 1 januari 2008 op outputsturing te kunnen overgaan. Het criterium daarbij is of ProRail op het moment van toetsing (juli 2007) in staat wordt geacht continu te verbeteren en of daarvan ook reeds effect blijkt. Hiertoe hebben wij beoordeeld of

- de organisatie in voldoende mate is geprofessionaliseerd (onderzoeksvraag 5)
- de ontwikkeling van de indicatorscores van de NPI's van het ProRail-dashboard tevredenstellend is (onderzoeksvraag 6); oftewel hoe ontwikkelen de scores zich zoals opgenomen in de Beheerplannen 2005 t/m 2008.
- de ontwikkeling van de normstelling van de NPI's van het ProRail-dashboard tevredenstellend is (Onderzoeksvraag 7); oftewel hoe ontwikkelt de normstelling zich zoals opgenomen in de Beheerplannen 2005 t/m 2008

Het ging in deze fase nog niet om een finaal oordeel, maar om een tussenmeting die *dé facto* laat zien in hoeverre ProRail reeds met outputsturing resultaten heeft bereikt. De onderzoekers realiseren zich dat het overgaan op outputsturing met zich brengt dat er binnen ProRail een verandertraject moest plaatsvinden. Dergelijke trajecten zijn in de regel langlopend. Om die reden moet onze tussenmeting ook indiceren of de hiervoor speciaal opgezette nog lopende projecten al of niet bijgestuurd moeten worden om op 1 januari 2008 aan outputsturing te voldoen. Hierbij is uiteraard ook gebruik gemaakt van de informatie die in fase 1 en 2 met betrekking tot ontwerp en implementatie van het prestatie-managementsysteem is verzameld.

Fase 4 is een concluderend hoofdstuk waarin door de onderzoekers de finale toets is uitgevoerd die leidt tot de uitspraak over de hoofdvraag van dit onderzoek, namelijk of per 1 januari 2008 ProRail daadwerkelijk over een operationeel systeem van outputsturing beschikt en op output gestuurd kan worden (onderzoeksvraag 8).

De centrale kwestie in deze fase is of de aanpak van het management van ProRail voldoende vertrouwen geeft in het maken van de stap. Anders gezegd: kan aan het management van ProRail de verantwoordelijkheid worden gegeven om op output te gaan sturen met gelijktijdige verandering van de wijze van toezicht door het ministerie. Om de vraag te beantwoorden hebben de onderzoekers de bevindingen uit de voorgaande fasen van het onderzoek in verband gebracht en afgewogen en daarna hun standpunt geformuleerd. Daarbij zijn de volgende afwegingen gemaakt:

- Voldoet het operationele systeem van outputsturing van ProRail aan de eisen zoals die in de concessie zijn geformuleerd (en die voor het ministerie de geformuleerde voorwaarden zijn waaronder tot outputsturing kan worden overgegaan)?

- Wanneer niet of niet volledig aan eisen uit de concessie wordt voldaan: in hoeverre staat dit dan naar het oordeel van de onderzoekers de overgang naar outputsturing in de weg, alle bevindingen van het onderzoek in aanmerking genomen?

Fase 3 en 4 zijn afgesloten met een hoor- en wederhoorsessie; het management van ProRail heeft ook verklaring opgesteld die in dit rapport is opgenomen.

4.2. Compleet toetsingmodel

In de bespreking van de onderzoeksfasering zijn de toetsvragen die wij hanteren expliciet aangegeven en toegelicht. Samen vormen deze het toetsingsmodel dat in dit onderzoek wordt gebruikt. De evaluatie en analyse van de antwoorden op deze vragen voeren naar een totaalbeeld over de centrale onderzoeksvraag: is ProRail op 1 januari 2008 voldoende in staat om op output te sturen en gestuurd te worden? Het toetsingsmodel is bij het eerste bezoek aan de directie van ProRail toegelicht; deze verklaarde zich volledig met het model en de corresponderende gefaseerde aanpak te kunnen verenigen.

Fase 1 Is de conceptuele invulling van outputsturing adequaat?

- 1 Is het huidige ProRail-dashboard adequaat voor zowel interne sturing als voor het afleggen van externe verantwoording aan het Ministerie van V&W? (art 6 en 20.1.a Beheerconcessie)

Fase 2 Is de feitelijke invulling van outputsturing adequaat?

- 2 Kan er voldoende vertrouwen worden gesteld in de kwaliteit van de metingen van de indicatorwaarden? (art 6 en 20.1.a Beheerconcessie)
- 3 Sluit het besturingsmodel van ProRail aan op de conceptuele invulling van outputmanagement met het ProRail-dashboard? (art 20.1 a Beheerconcessie)
- 4 Houdt ProRail adequaat rekening met de interactie-effecten tussen zijn eigen activiteiten en doelen en die van vervoerder NS? (art 20.1 b Beheerconcessie)

Fase 3 Zijn de resultaten die bereikt zijn met outputsturing tot dusverre tevredenstellend?

- 5 Is de organisatie in voldoende mate is geprofessionaliseerd (art. 20.1 d Beheerconcessie) ?
- 6 Is de ontwikkeling van de indicatorwaarden van de NPI's op het ProRail-dashboard tevredenstellend? (art 20.1 d Beheerconcessie)
- 7 Is de ontwikkeling van de normstelling van de NPI's op het ProRail-dashboard tevredenstellend? (art 20.1 a Beheerconcessie)

Fase 4 Kan er een gerechtvaardigd vertrouwen gesteld worden in outputsturing na 1 januari 2008 door ProRail? (overall oordeel art. 20 Beheerconcessie)

- 8a Voldoet ProRail aan de eisen van prestatie management zoals geformuleerd in de concessie?

- 8b Wanneer niet of niet volledig aan eisen uit de concessie wordt voldaan: in hoeverre staat dit dan naar het oordeel van de onderzoekers de overgang naar outputsturing in de weg, alle bevindingen van het onderzoek in aanmerking genomen?
- Nb. In het onderzoek is separaat aandacht gegeven aan de vraag of ProRail bekend is met de levenscycluseffecten van haar beheer (Life Cycle Management; art 20.1 c Beheerconcessie)

Figuur 3: Toetsingmodel Outputsturing ProRail

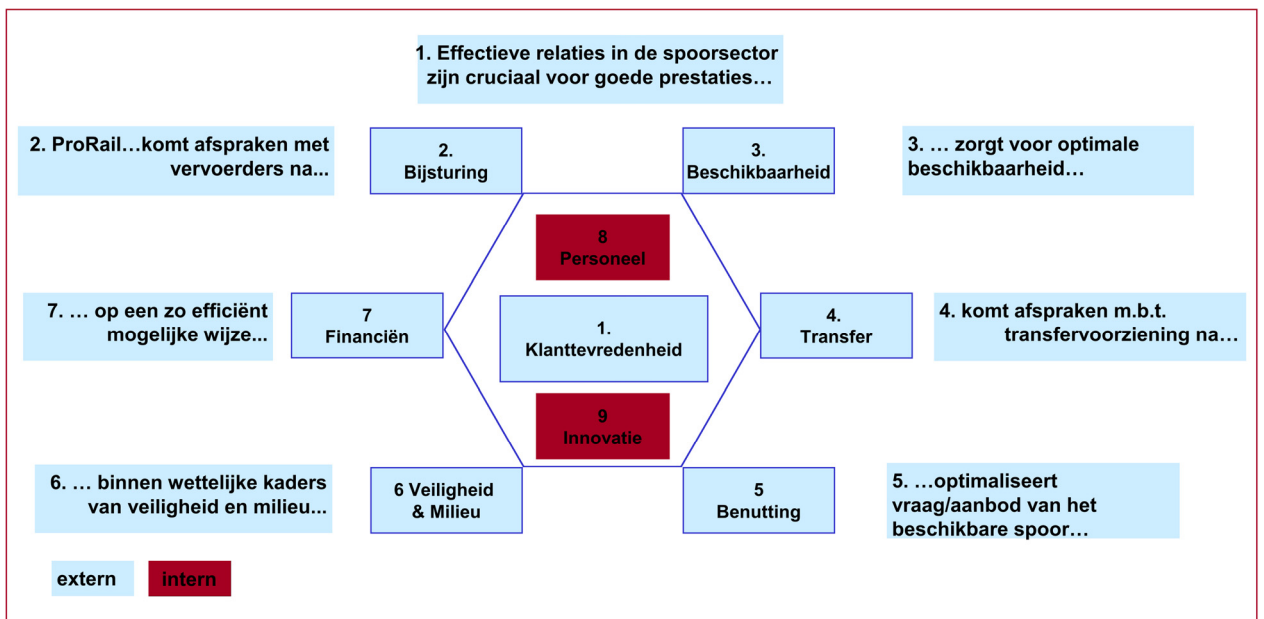
5. HET PRORAIL-DASHBOARD

In de Beheerconcessie is geregeld dat aan het ministerie van V&W wordt gerapporteerd over de in de concessie gestelde inhoudelijke eisen door middel van 'nadere prestatie-indicatoren', een term die ProRail heeft verkort tot NPI's. De keuze voor deze aanpak is niet toevallig. Het ontwikkelen, meten en bijsturen met prestatie-indicatoren is een modern 'leerstuk' van de bedrijfskunde (zie hoofdstuk 3). Vrijwel alle prestatie-managementsystemen maken gebruik van een (overkoepelende) scorecard, dashboard of managementcockpit. ProRail bedient zich van de term 'dashboard'. Voordat wij nu de onderzoeksvragen gaan beantwoorden, geven we eerst een meer gedetailleerd inzicht in de opbouw en samenhang van het ProRail-dashboard.

5.1. Het RvB-dashboard

De opbouw en samenhang van een set prestatie-indicatoren zijn beide relevant. De opbouw moet zekerstellen dat er indicatoren zijn voor de afzonderlijke organisatiedoelstellingen. Dat geeft iedere indicator op zich al betekenis, maar in hun samenhang geven de indicatoren aan of de bedrijfsformule effectief is. Opbouw en samenhang bepalen de potentiële informatiewaarde en kunnen die vergroten. In het bedrijfsleven wordt relevantie en extra-informatiewaarde nagestreefd door de prestatie-indicatoren af te leiden van de missie en strategie van de organisatie. Vaak gebeurt dat trapsgewijs, in twee of meer stappen. Er wordt een aan de strategie en missie gerelateerde 'topcard' ontwikkeld, en hiervan worden de operationele indicatoren afgeleid. De Beheerconcessie volgt dit beginsel ook (zie art 6.1 en 6.2 Beheerconcessie).

ProRail heeft dit overgenomen en als topcard het zgn. RvB-dashboard ontworpen. Dit dashboard laat derhalve de indicatoren op het hoogste aggregatieniveau binnen ProRail zien; deze worden top-kpi's genoemd. KPI is de verkorting van key performance indicator. Het RvB-dashboard bevat thans 7 externe georiënteerde top-KPI's en 2 interne top-KPI's (zie figuur 4). Het RvB-dashboard is vooral een visuele presentatie van belangrijke aandachts- en sturingsgebieden van de RvB dan dat deze gebieden in een oorzaak- en gevolgverband worden geplaatst en zo de strategie weergeven. Op dat punt zou de topcard van ProRail dus nog in waarde kunnen winnen.



Figuur 4: RvB-dashboard; bron: KPI boekje 2007/stand van zaken juli 2007

ProRail heeft niet al zijn top-KPI's rechtstreeks afgeleid zijn van de zorgplicht en/of de kernprestaties van de Beheerconcessie. Het RvB-dashboard laat echter wel zien dat deze door de concessie voorgeschreven prestaties één-op-één zijn overgenomen. Hiermee geeft de RvB aan dat zij ook stuurt op concessie gerelateerde prestaties. Maar ProRail heeft ook top-KPI's opgenomen die uitsluitend of primair interne betekenis hebben. De topcard van ProRail vormt daarmee een schakel tussen de missie van ProRail en hogere doelstellingen van de Beheerconcessie enerzijds en de operationele prestatie-indicatoren anderzijds. Deze prestatie-indicatoren worden bij ProRail aangeduid als de zgn. 'nadere prestatie-indicatoren' conform het gebruik in de concessie, welke term wordt verkort tot: 'NPI's'. De NPI's geven informatie over onderdelen of processen van de ProRail organisatie. Het complete ProRail dashboard (situatie juli 2007) bestaat derhalve uit de top-KPI's (van de topcard) en de uitwerking daarvan in 22 zgn. nadere prestatie-indicatoren.

5.2. Het ProRail-dashboard

Het complete ProRail-dashboard bevat zowel de top-KPI's als de NPI's. De NPI's geven op detailniveau inzicht en worden thans reeds gebruikt om V&W door middel van kwartaal-rapportages te informeren. Aan de basis daarvan liggen de afspraken die worden gemaakt in het jaarlijkse beheerplan. Zoals hiervoor aangegeven zijn de top-KPI's zelf geen prestatie-indicator in enge zin. Dat wil zeggen: het zijn de door ProRail onderkende hoofdaandachtsgebieden voor de directie en geen meetgrootheden. Voor elke aandachtsgebied heeft ProRail een of meer NPI's ontwikkeld. De top-KPI Bijsturing bijvoorbeeld, is een aandachtsgebied waarvoor drie NPI's zijn ontwikkeld die elk specifieke sturingsinformatie geven. Dit zijn de NPI Bijsturing conform afspraken, de NPI Onregelmatigheden rijweginstellingen en de NPI Informatie voorziening conform afspraken. Lager in de organisatie kan met sub-npi's of kortweg pi's (prestatie-indicatoren) gewerkt

worden. Om verwarring tussen al deze termen (top-kpi, kpi, npi, pi) te voorkomen, spreken wij hierna steeds over NPI's tenzij een nadere precisering gewenst is.

Stand van zaken NPI's ProRail

- Doelstelling** = informatie-item met doelstelling (externe KPI)
- Richtwaarde** = instemmingsitem met richtwaarde (externe KPI)
- Grenswaarde** = instemmingsitem met grenswaarde (externe KPI)
- Doelstelling** = doelstelling (interne KPI)

KPI/NPI	Omschrijving	2006	2007	2008
Extern				
1	Klanttevredenheid			
1.1	Klanttevredenheid		Doelstelling	Doelstelling
2	Bijsturing			
2.1	Bijsturing conform afspraken	Grenswaarde	Grenswaarde	Grenswaarde
2.2	Aantal onregelmatigheden in rijweginstelling	Doelstelling	Doelstelling	Doelstelling
2.3	Infovoorziening conform afspraken	Grenswaarde	Grenswaarde	Grenswaarde
3	Beschikbaarheid			
3.1	Beschikbaarheid (totaal)		Doelstelling	Grenswaarde
3.2	Gepland niet beschikbaar (TVP(#))	Richtwaarde	Richtwaarde	
3.3	Ongepland niet beschikbaar (TAO(#)*FHT(uur))	Richtwaarde	Richtwaarde	
4	Transfer			
4.1 a	Waardering reinheid (objectief)	Grenswaarde	Grenswaarde	Grenswaarde
4.1 b	Waardering reinheid (subjectief)	Grenswaarde	Grenswaarde	Grenswaarde
4.2.a	Waardering sociale veiligheid (overdag)	Grenswaarde	Grenswaarde	Grenswaarde
4.2.b	Waardering sociale veiligheid ('s nachts)	Grenswaarde	Grenswaarde	Grenswaarde
4.3	Toegankelijkheid	Richtwaarde	Richtwaarde	Grenswaarde
5	Benutting			
5.1	Benutting	Doelstelling	Doelstelling	Doelstelling
5.2	Geslaagde beroepen NMa	Grenswaarde	Grenswaarde	Grenswaarde
6	Veiligheid			
6.1	Systeemveiligheidsindex	Doelstelling	Doelstelling	Doelstelling
6.2	Arbeidsveiligheidsindex	Doelstelling	Doelstelling	Doelstelling
7	Financien			
7.1	Kosten per trein-km	Doelstelling	Doelstelling	Doelstelling
7.2	Overhead	Doelstelling	Doelstelling	Doelstelling
Intern				
8	Personeel			
8.1	Ziekteverzuim	Doelstelling	Doelstelling	Doelstelling
8.2	Medewerkerstevredenheid	Doelstelling	Doelstelling	Doelstelling
8.3	RGB gesprekken (planning en beoordeling)	Doelstelling	Doelstelling	Doelstelling
9	Innovatie			
9.1	Innovatieve projecten	Doelstelling	Doelstelling	Doelstelling

Figuur 5: ProRail Dashboard 2006, 2007 en 2008, incl. stand van zaken voor grens- en richtwaarden

Het ProRail-dashboard is ontstaan in een proces waarin de missie van ProRail en de concessie-eisen zijn vertaald in top-KPI's. Deze zijn vervolgens weer uitgewerkt in NPI's'. Het ProRail-dashboard dat wij in fase 1 van ons onderzoek bespreken betreft de top-KPI's en de NPI's ofwel de hoogste twee niveaus van aggregatie van het systeem van outputsturing. De kwaliteit van de vertaling (ook wel: decompositie) bepaalt de informatiewaarde van de NPI's. Bedrijfskundig gezien behoeft de decompositie niet op te houden met het formuleren van de NPI's. Zij kunnen worden doorvertaald in indicatoren voor lagere niveaus van de organisatie. In een sterk gelede organisatie worden regelmatig afgeleide dashboards gebruikt door de managers van de lagere niveaus. Soms sturen de lagere managers echter niet op basis van doelstellingen, maar op min of meer gedetailleerde taakstellingen. Voor outputsturing is dat laatste niet voldoende. Het criterium is namelijk dat de aan de lagere niveaus opgelegde taak- én doelstellingen in lijn zijn met de hoogste doelen van de organisatie (ergo: met de vastgestelde NPI's). De koppeling tussen de decompositie van doelstellingen en de verantwoordelijkheden van managers wordt ook wel het besturingsmodel genoemd. Dat model laat zien welke manager waarvoor verantwoordelijk is bij het realiseren van de missie en (bij ProRail) het realiseren van de concessie-eisen. Het besturingsmodel van ProRail wordt in fase 2 beoordeeld. De conclusie voor nu is dat het ProRail-dashboard (top-KPI's en NPI's) primair een interne functie heeft. Het is een stuurmiddel voor de eigen bedrijfsvoering, dat meer omvat dan uitsluitend NPI's die van de concessie-eisen zijn afgeleid.

5.3. Samenhang ProRail-dashboard en Beheerconcessie

ProRail heeft zich gerealiseerd dat hij de samenhang moet kunnen laten zien tussen de zorggebieden (art. 2c Beheerconcessie), de kernprestaties (art 6.1 Beheerconcessie) en de operationalisering hiervan in zgn. nadere Prestatie-indicatoren op het ProRail dashboard. ProRail heeft zichtbaar gemaakt voor welke prestatie-indicatoren van het dashboard de instemming van de minister nodig is (NPI's in de zin van de concessie) en voor welke andere prestatie-indicatoren niet.

Externe NPI's	institutions-items	Grenswaarden	Geen maatregelen opnemen	Instemming van V&W op de grenswaarden
		Richtwaarden	Maatregelen opnemen	Instemming van V&W op richtwaarden en maatregelen
	Informatie-items	Doelstellingen	nvt	Geen instemming van V&W nodig
Interne NPI's	Informatie-items	Doelstellingen	nvt	Geen instemming van V&W nodig

Figuur 6: Onderscheid tussen NPI's en Informatie-items. Bron: ProRail

Voor een aantal van de externe NPI's in de tabel wordt instemming van de Minister gevraagd en hierover dient gerapporteerd te worden in de vorm van een grenswaarde dan wel als men daartoe nog niet in staat is in de vorm van een richtwaarde en de bijbehorende maatregelen. Deze NPI's zijn rechtstreeks herleidbaar tot de Beheerconcessie. De overige externe NPI's worden wel in de jaarplannen en kwartaalrapportages opgenomen maar -formeel- beschouwt ProRail ze als informatie-items. In de systematiek bestaan dus instemmingsitems met richt- dan wel grenswaarden, en informatie-items die niet verplicht gerapporteerd behoeven te worden. De norm is dat per 1 januari 2008 voor alle NPI's waarvoor instemming is vereist niet meer gestuurd wordt op richtwaarden maar uitsluitend nog op grenswaarden. Grenswaarden zijn afgesproken meetwaarden die bepalend zijn voor het al of niet tevreden zijn met de geleverde prestatie. De grens- en richtwaarden heeft ProRail voorzien van interne regelgrenzen zoals figuur 7 laat zien. De interne regelgrenzen hebben geen enkele externe betekenis; ze zijn uitsluitend bedoeld voor interne sturing.

RICHTWAARDEN, GRENSWAARDEN EN INTERNE REGELGRENZEN PRORAIL 2007

- **Richtwaarde(n):** doelstelling(en) voor de NPI die ProRail *nastreeft* ;
- **Grenswaarde(n)** : door ProRail minimaal *te realiseren* waarde(n) voor de NPI zoals afgesproken met V&W;
- **Interne regelgrenzen** : waarden die de kleur (groen, oranje en rood) van de NPI op het ProRail-dashboard bepalen.

KPI/NPI	Omschrijving	Richtwaarde 2007	Grenswaarde 2007	Interne regelgrenzen 2007		
				Rood	Oranje	Groen
1	Klanttevredenheid					
1.1	Klanttevredenheid	Informatie-item (6,5)		$x \leq 6,0$	$6,0 < x < 6,5$	$x \geq 6,5$
2	Bijsturing					
2.1	Bijsturing conform afspraken	97%	97%	$x \geq 97\%$		$x \geq 97\%$
2.2	Aantal onregelmatigheden in rijweginstelling*	Informatie-item (1.100)		$x \geq 1.155$	$1.100 < x < 1.155$	$x \geq 1.100$
2.3	Infovoorziening conform afspraken	98%	97%	$x \geq 97\%$	$97\% < x < 98\%$	$x \geq 98\%$
3	Beschikbaarheid					
3.1	Beschikbaarheid (totaal)*	Informatie-item (99%)		$x \geq 98,9\%$	$98,9\% < x < 99\%$	$x \geq 99,0\%$
3.2	Gepland niet beschikbaar (TVP(#))	330		$x \geq 350$	$330 < x < 350$	$x \geq 330$
3.3	Ongepland niet beschikbaar (TACO#)*FHT(uur)*	11.870		$x \geq 12.200$	$11.870 < x < 12.200$	$x \geq 11.870$
4	Transfer					
4.1 a	Waardering reinheid (objectief)	Regio waarden	Regio waarden			
4.1 b	Waardering reinheid (subjectief)		50% > 7	$x \geq 48\%$	$48\% < x < 50\%$	$x \geq 50\%$
4.2.a	Waardering sociale veiligheid (overdag)		84% > 7	$x \geq 81\%$	$81\% < x < 84\%$	$x \geq 84\%$
4.2.b	Waardering sociale veiligheid ('s nachts)		50% > 7	$x \geq 48\%$	$48\% < x < 50\%$	$x \geq 50\%$
4.3	Toegankelijkheid	45%				
5	Benutting					
5.1	Benutting	Informatie-item (70)		$x \geq 67$	$67 < x < 70$	$x \geq 70$
5.1	Geslaagde beroepen NMa	20%	20%	$x \geq 40\%$	$20\% < x < 40\%$	$x \geq 20\%$
6	Veiligheid					
6.1	Systeemveiligheidsindex	Informatie-item (97)		$x \geq 102$	$97 < x < 102$	$x \geq 97$
6.2	Arbeidsveiligheidsindex	Informatie item (95)		$x \geq 100$	$95 < x < 100$	$x \geq 95$
7	Financien					
7.1	Kosten per trein-km	Informatie item (€ 9,26)		$x \in 10,19$	$9,26 < x < 10,19$	$x \in 9,26$
7.2	Overhead	Informatie-item (nbn)				
8	Personeel					
8.1	Ziekteverzuim	Informatie-item (5%)		$x \in 5,4\%$	$5\% < x < 5,4\%$	$x \in 5\%$
8.2	Medewerkerstevredenheid	Informatie-item (73%)		$x \in 73\%$		$x \in 73\%$
8.3	RCB gesprekken (plannings- en beoordelingsgesprekken)	Informatie-item (92%)		$x \in 90\%$	$90\% < x < 92\%$	$x \in 92\%$
9	Innovatie					
9.1	Innovatie	Informatie-item (100%)		$x \in 80\%$	$80\% < x < 100\%$	100%

* Voor eventuele trendbreukcorrecties

Figuur 7: Dashboard ProRail 2007, inclusief regelgrenzen.

Bron: KPI boekje ProRail 2007, blz 12

5.4. Aanpassingen van het ProRail-dashboard in de tijd

Het ProRail-dashboard is in ontwikkeling en het wordt van tijd tot tijd aangepast. Er zijn verschillende typen aanpassingen. Er zijn drie typen te onderscheiden.

- Wanneer een NPI minder intern of extern relevant wordt, verliest deze zijn bestaansrecht en wordt hij van het dashboard verwijderd. Een variant is dat een nieuw ontwikkelde NPI meer of relevantere informatie geeft over de bovenliggende top-KPI; ook dat is een reden om een indicator te vervangen.
- Het tweede type verandering ontstaat doordat een bestaande NPI op een nieuwe manier betrouwbaarder kan worden gemeten; het is dan uiteraard zaak deze manier van meten toe te passen. Het gevolg zal dan een trendbreuk zijn met de informatie die eerder zichtbaar werd op het dashboard.
- Een laatste type verandering betreft wijziging van de normstelling. Deze kan duiden op een aanpassing van het ambitieniveau maar ook een wisseling tussen grens- en richtwaarden.

Bij ProRail zijn deze drie typen veranderingen op het dashboard waar te nemen. Van minder belang is, in tegenstelling tot wat wel eens wordt gedacht, of het aantal indicatoren ook toeneemt. Bij ProRail stabiliseert dat zich. Of in een organisatie prestatie management in beweging is, moet vooral worden beoordeeld op basis van de toenemende informatiewaarde van het dashboard. Bij ProRail kan worden vastgesteld dat de bestaande indicatoren worden verfijnd om de informatiewaarde te verhogen. Een voorbeeld is het toevoegen van 'baanvakwaarde' aan de indicatoren voor beschikbaarheid. Door toepassing hiervan kan de oorspronkelijke basissturing worden verfijnd. Ook kan worden vastgesteld dat ProRail zoekt naar betrouwbaarder wijzen van meten. ProRail heeft nieuwe registraties ingevoerd en implementeert thans een nieuw monitoringsysteem. Tenslotte zien de onderzoekers dat ProRail in de afgelopen jaren enkele richtwaarden heeft 'ingewisseld' voor grenswaarden om daarmee aan de concessie-eisen te voldoen, maar ook om aan te geven dat hij er klaar voor is. Dit zijn signalen die erop wijzen dat management van ProRail belang stelt in het dashboard en –last but not least- de sturing op basis van het dashboard. In de afgelopen jaren is ca. 1/3 van het aantal indicator aangepast. De onderzoekers vinden dat dit duidt op een forse dynamiek. De keerzijde hiervan is dat de resultaatontwikkeling over een aantal jaren niet goed meer te vergelijken is. ProRail heeft overigens in de rapportering hier zo goed mogelijk rekening gehouden door in overgangsjaren beide indicatorwaarden te presenteren.

5.5. Het prestatieniveau op het dashboard

Het combineren op het dashboard van NPI's voor verantwoordingsdoelen en NPI's voor eigen sturing door ProRail is in lijn met de bedoelingen van het ministerie. Het ministerie heeft art 20 Beheerconcessie (over de eisen aan het migratietraject) zo geformuleerd dat ProRail een eigen prestatie managementsysteem kon ontwikkelen en installeren, onder voorwaarde dat dit voldoet aan de in het artikel (voldoende ruim) geformuleerde eisen. De gedachte van het ministerie was dat ProRail niet op een afgesproken minimum-prestatieniveau moest blijven

'hangen' en ambitie moet laten zien. De strekking van de concessie is dat ProRail in staat is tot outputsturing en daarmee ook aantoonbaar beter kan worden op prestaties die voor ProRail als maatschappelijk als relevant worden gezien. Wij hebben daarom niet alleen beoordeeld of het ProRail-dashboard voldoet aan de eisen van de concessie, maar ook of het dashboard aanzet tot een bedrijfsvoering op basis van outputsturing, ook nadat de overgang op outputsturing formeel een feit is door na te gaan of ook de eigen missie van ProRail onderwerp is van outputsturing.

5.6. Resumé

- ProRail heeft prestatie management een tastbare vorm gegeven door het ontwikkelen van een ProRail-dashboard. In het dashboard is een gelaagdheid te onderkennen. Op het hoogste niveau zijn er 9 aandachtsgebieden voor de RvB te onderkennen. Deze worden de top-kpi's genoemd.
- De externe top-kpi's zijn: klanttevredenheid, bijsturing, beschikbaarheid, transfer, benutting, veiligheid en milieu, en financiën. De interne top-kpi's zijn personeel en innovatie.
- De top-kpi's zijn allen 'vertaald' in nadere prestatie-indicatoren en vormen het eigenlijke ProRail-dashboard omdat de sturing plaatsvindt op basis van de NPI's.
- Sommige NPI's worden gebruikt voor sturing en externe verantwoording; hiermee moet de minister instemmen. De andere NPI's zijn uitsluitend bedoeld voor interne sturing.
- Er kunnen redenen zijn om de NPI's aan te passen, en daarmee het dashboard te veranderen. De meest ingrijpende vorm is verwijderen van een NPI om een andere op te nemen. Minder ingrijpend, maar ook betekenisvol is een wijziging van de meetwijze van een indicator.
- Voor het ministerie is ook nog de normstelling van belang. Voor NPI's die instemming van de minister behoeven moet op grenswaarden worden gestuurd. In de afgelopen jaren heeft ProRail de overgang van richtwaarden naar grenswaarden gerealiseerd. De mate waarin dit tevredenstellend is geweest wordt nader onderzocht in fase 3 (hoofdstuk 8)
- Tenslotte: het sturen op grenswaarden impliceert niet dat ProRail slechts outputsturing zou moeten toepassen in relatie tot de concessie. ProRail moet ook outputsturing toepassen om haar eigen missie te realiseren. In het volgende hoofdstuk wordt daarom onder meer beoordeeld hoe de NPI's op het dashboard zowel gerelateerd zijn aan de missie van ProRail als de eisen van de concessie.

6. FASE 1: CONCEPTUELE INVULLING VAN OUTPUTSTURING DOOR PRORAIL

ProRail heeft zich door acceptatie van de Beheerconcessie voor een grote veranderingsopgave gesteld, namelijk voor de ontwikkeling van een inputgestuurde naar een outputgestuurde organisatie. Het succes hiervan is voor een belangrijk deel afhankelijk van de conceptuele invulling van prestatie management die zich uit in de kwaliteit van het management dashboard dat door ProRail wordt gebruikt. De concessie heeft hiervoor een aantal inhoudelijke eisen opgesteld (art 6 Beheerconcessie). Het hanteren van een management dashboard veronderstelt dat ProRail bekend is met het verband tussen middelen, werkzaamheden, doelen en de uitkomsten daarvan (art 20 Beheerconcessie). Bij de conceptuele invulling gaat het om de relevantie van de gekozen indicatoren in relatie tot de te beoordelen uitkomsten. In fase 1 van het onderzoek is de ontwerp kwaliteit van dit dashboard uitvoerig onderzocht door de relevantie van de gekozen NPI's te beoordelen. Hierbij is een onderscheid gemaakt tussen interne en externe relevantie. De interne relevantie betreft de mogelijkheden die een NPI biedt voor interne prestatie sturing. De externe relevantie betreft de geschiktheid voor het afleggen van verantwoording aan het ministerie over de bereikte prestaties.

6.1. Relevantie-eisen te stellen aan de NPI's van het ProRail-dashboard

In dit hoofdstuk wordt toetsvraag 1 onderzocht:

Is het huidige ProRail-dashboard adequaat voor zowel interne sturing als voor het afleggen van externe verantwoording aan het ministerie van V&W?

Het gaat hier om een fundamentele vraag: meten we de juiste zaken? Ingevolge art 6.3 Beheerconcessie moet ProRail zelf een onderbouwing geven van zijn keuzen met betrekking tot de NPI's van het dashboard, althans die indicatoren die in verband gebracht kunnen worden met de zorgplicht op grond van de Beheerconcessie. Het beheerplan 2007 bevat evenwel geen afzonderlijke verklaring van de keuze van de NPI's. Ook elders troffen wij die niet aan. De onderzoekers geven hierna hun oordeel over de door ProRail gemaakte keuzen. Er wordt daarbij aandacht besteed aan zowel de interne als de externe relevantie, waarbij de eisen die in relatie tot de concessie staan (de kern van onze opdracht) de meeste aandacht hebben gekregen. Bij de beoordeling van de relevantie van een NPI hebben onderzoekers laten wegen of de NPI

- voldoende relevant is geweest om in het verleden en/of heden te gebruiken voor grenswaardensturing door het ministerie. Indien dit het geval was heeft dat geleid tot een positief oordeel, ook als de NPI naar huidig inzicht aanpassing of verdere ontwikkeling behoeft om het dashboard actueel te houden;
- indien deze relevantie ontbrak, en er slechts plannen zijn om een adequate NPI te ontwikkelen, ook in een vergevorderd stadium, is dit negatief beoordeeld.

6.1.1. Eisen te stellen aan het ProRail-dashboard

De onderzoekers hebben de toets van de interne en externe relevantie opgesplitst in een toets van het dashboard aan de hand van 4 verschillende eisen.

a. Toetsen van de interne relevantie

Eis 1. Relevant voor de missie van ProRail;

Eis 2. Relevant omdat geen essentiële prestaties zijn uitgesloten;

b. Toetsen van de externe relevantie

Eis 3. Relevant in relatie tot de eisen van de Beheerconcessie;

Eis 4. Relevant in relatie tot de vervoerders.

6.2. Relevantie voor de missie van ProRail

Het zal geen verbazing wekken dat er bij de beoordeling van deze relevantie een zekere samenloop aanwezig is met de beoordeling van de relevantie vanuit de concessie. ProRail heeft gelet op zijn publieke functie besloten om zijn wettelijke taakstelling, die is uitgewerkt in de concessie-eisen, in zijn missie op te nemen. De volledige missie van ProRail heeft 5 elementen. De onderzoekers noemen ze hier, koppelen ze aan de NPI's die ProRail voor zijn missie-gerelateerde sturing gebruikt en voegen commentaar toe. Hierbij hebben we ons de volgende beperkingen opgelegd. Voor zover het gaat om NPI's die hierna uitgebreid onder eis 3 (concessie-gerelateerde NPI's) worden besproken, laten we het daarbij. De bespreking van de overige NPI's, waarvoor dus geen instemming van de minister nodig is, blijft voorts enigszins beperkt, omdat in het kader van dit onderzoek geen onderzoek is verricht naar de strategische besluitvorming en intenties van ProRail.

ProRail de door de overheid ingestelde railinframanager, heeft de volgende missie-statements:

1. Zorgt voor voldoende, betrouwbare en veilige railinfrastructuur;
2. Levert zijn klanten treinpaden, transfercapaciteit en informatiediensten;
3. Doet dat op een transparante en maatschappelijk verantwoorde wijze met gemotiveerde, professionele medewerkers;
4. Werkt als partner in de spoorsector mee aan het oplossen van mobiliteitsvraagstukken nu en straks;
5. Wil de beste railinframanager van Europa zijn.

Ad 1. Zorgt voor voldoende, betrouwbare en veilige railinfrastructuur.

- Voor het onderdeel *voldoende* railinfrastructuur is geen specifieke NPI beschikbaar op het dashboard. Dat onderdeel van de missie wordt dus niet 1-op-1 afgedekt. Het is onmiskenbaar een topmanagementissue nu de vraag om capaciteit in de komende jaren sneller toeneemt dan ProRail kan leveren en het voorzien in nieuwe infrastructuur een lange termijn kwestie is. De onderzoekers merken op dat behalve

nieuwe infrastructuur is innovatie, naast andere factoren o.m. ook aan de zijde van de vervoerders, van groot belang voor het beter benutten van de bestaande infrastructuur. De politieke keuze binnen de spoorsector is een aantal jaren geleden geformuleerd als: eerst benutten, dan bouwen. Voor innovatie heeft ProRail een NPI opgenomen op het dashboard. ProRail zou volgens de onderzoekers technisch gezien zeker in staat zijn om in kaart te brengen of de gevraagde capaciteit voldoende is in relatie tot de beschikbare infrastructuur. Door hier ook een interne richtwaarde aan te koppelen wordt sturing op dit onderdeel van de missie mogelijk. Veel invloed op de beschikbare hoeveelheid infrastructuur heeft het onderhoud. Voor onderhoud gebruikt ProRail de indicator Gepland Niet Beschikbaar (vanaf 2008 alleen nog voor intern gebruik).

- Het onderdeel *betrouwbaarheid* van de missie wordt afgedekt door de NPI Beschikbaarheid (totaal) en meer nog door de NPI Ongepland Niet beschikbaar, beiden worden uitvoeriger onder eis 3 besproken. De laatste tijd hebben zich enkele ingrijpende verstoringen voorgedaan, met name door ICT-problemen, waardoor delen van de infrastructuur langere tijd achtereen niet beschikbaar waren. Deze grote calamiteiten worden door de politiek als een zwak punt van ProRail aangemerkt. ProRail werkt er hard aan om de kans op dit soort calamiteiten te verkleinen, door dubbele verkeersleidingsystemen te ontwikkelen. Dit is echter een ingewikkelde operatie aangezien het huidige systeem moet blijven doordraaien ("verbouwen terwijl de winkel open blijft"). Intern is binnen ProRail ook gesproken over het toevoegen van een indicator over calamiteiten – als aanvulling op de trendmatige indicatoren; hierover is echter nog geen besluit genomen.
- Voor *veiligheid* is de Systeemveiligheidsindex beschikbaar. De index systeemveiligheid past binnen de wettelijke kaders voor veiligheid en milieu, en is gebaseerd op de informatie uit het nieuwe monitoringsysteem. Gezien de vele activiteiten van ProRail op veiligheidsgebied, de betrokkenheid van vele deskundigen bij de opzet van het monitoringsysteem en de index, en de gunstige ontwikkeling van de index vinden wij dat hier sprake is van een relevante indicator.

Ad 2. Levert zijn klanten treinpaden, transfercapaciteit en informatiediensten.

- Voor het onderdeel *treinpaden* zijn de diverse NPI's van belang: Beschikbaarheid (totaal), Gepland en Ongepland Niet beschikbaar. Ook de NPI's Benutting en Bijsturing zeggen iets over de uiteindelijke beschikbaarheid van treinpaden. Deze NPI's zijn allen relevant. Bij de berekening van NPI Beschikbaarheid maakt ProRail gebruik van zgn. treindienst aantastende onregelmatigheden (TAO's). Het gebruik van deze indicator heeft in de afgelopen jaren geleid tot een aanzienlijke TAO-reductie. Deze indicator kan op grenswaarden gestuurd worden. Op dit moment wordt –samen met de vervoerders– een NPI treinpad ontwikkeld. De onderzoekers vinden het gewenst dat reeds in de loop van 2008 deze NPI beschikbaar komt, en dat deze, na proefdraaien, als informatie-item in 2008 wordt gerapporteerd aan de minister.
- Voor kwantitatieve *transfercapaciteit* (overstapmogelijkheden op de stations) is geen indicator ontwikkeld. De kwalitatieve transfercapaciteit wordt gemonitord met de NPI's objectieve en subjectieve reinheid, de NPI subjectieve sociale veiligheid en de NPI's voor Toegankelijkheid. Deze NPI's worden uitvoerig onder eis 3 besproken omdat zij

ook sterk concessie gerelateerd zijn. Deze NPI's zijn in beginsel relevant omdat zij geschikt zijn om te monitoren, er kan echter ook een vraagteken worden gezet omdat NPI's zelf (met uitzondering van Toegankelijkheid) onvoldoende de mogelijkheid bieden om te sturen. Voorts zijn er aan (met name de subjectieve NPI's) meetproblemen aan verbonden zodat de betrouwbaarheid van de meting in discussie komt (zie hoofdstuk 7).

- Voor *informatiediensten* is er de NPI Informatievoorziening conform Afspraken. Deze NPI laat het percentage juist ingestelde informatieborden zien. Deze NPI is relevant. Ten aanzien van informatievoorziening (het leveren van reisinformatie op stations) heeft ProRail een separaat contract met NS. In het contract over 2007 zijn inmiddels – aanvullend – andere NPI's overeengekomen, zowel in de categorie stuuritem als in de categorie informatie-item. Bij de stuuritems gaat het om klanttevredenheid over informatie tijdens ontregelingen, tijdigheid van de informatiemiddelen tijdens ontregelingen en geen blanco CTA-bakken in alle situaties.

Bij onderdeel 2 van de missie spelen zowel de interne als de externe validiteit een rol. Bij de bespreking van eis 1 hebben we ons beperkt tot de interne validiteit. Bij de bespreking hierna van eis 4 komt aan de orde of de nu gehanteerde NPI's voldoende relevant zijn vanuit het perspectief van de vervoerder. Het volstaat immers niet om de missie te monitoren met NPI's die opgesteld zijn vanuit het perspectief van ProRail als aanbieder. Vooruitlopend hierop kan gesteld worden dat de externe relevantie meer aandacht nodig heeft. ProRail is thans bezig met een differentiatie van diverse NPI's en ontwikkelt een nieuwe relevante NPI Treinpad.

Ad 3. Doet dat op een transparante en maatschappelijk verantwoorde wijze met gemotiveerde, professionele medewerkers.

- Het onderdeel *transparantie* wordt afgedekt door de top-KPI Benutting. Het element 'transparantie' wordt niet met een speciale NPI gemonitord. Men zou kunnen wijzen op de NPI Geslaagde beroepen NMa, maar deze vinden de onderzoekers daarvoor toch te beperkt. De NPI Bijsturing conform afspraken draagt wel bij aan transparantie van ProRail; deze NPI is ook relevant zowel intern als extern. ProRail zorgt echter vooral op andere doeltreffende manieren voor relevantie. ProRail stelt een zeer informatief beheerplan op, er rapporteert daarover in zijn kwartaalrapportages aan V&W. De transparantie wordt bevorderd doordat er ook informatie-items in deze rapportage zijn opgenomen. Voorts draagt ProRail bij aan transparantie door het inrichten van een uitgebreid hoofdbeheerproces van de top KPI's. Daardoor blijft ook het wijzigingsproces van een eenmaal geaccepteerde indicator inzichtelijk.
- Het onderdeel *maatschappelijke verantwoorde* wijze van werken wordt afgedekt met de NPI's Benutting en Geslaagde beroepen NMa. Deze NPI's zijn vooral extern relevant. De waarde hiervan voor ProRail wordt bij eis 3 (concessie-gerelateerd) besproken. ProRail heeft voor dit onderdeel van de missie geen andere indicatoren. Naar het oordeel van de onderzoeker is dat ook niet nodig want het opstellen van het Beheerplan en het uitbrengen van rapportages aan V&W (zie vorige punt) is voldoende om de maatschappelijk verantwoorde wijze van werken van ProRail zichtbaar te maken en op te sturen. Bovendien brengt ProRail een jaarbericht uit naar de buitenwereld,

waarin uitgebreid verslag wordt gedaan over de activiteiten van ProRail. Dit wordt bij ProRail beschouwd als het "bericht aan de samenleving".

- Voor wat betreft *gemotiveerde professionele medewerkers* zijn onder de vlag van de top-KPI Personeel de volgende NPI's van belang: Ziekteverzuim, gevoerde RGB gesprekken (= resultaatgerichte beoordeling) en medewerkertevredenheid. Deze indicatoren lijken ons in dit stadium alleszins acceptabel en intern relevant. Men kan zich afvragen of er een NPI Professionaliteit ontbreekt. Gezien van de complexiteit van een dergelijke NPI vinden de onderzoekers het acceptabel dat P&O de ondersteunende management development en competentieprogramma's die zijn ontwikkeld op realisatie volgt.

Ad 4. Werkt als partner in de spoorsector mee aan het oplossen van mobiliteitsvraagstukken nu en straks.

- ProRail heeft voor onderdeel 4 van de missie geen specifieke mobiliteits-NPI's beschikbaar. Er zijn wel aanverwante indicatoren; die zijn afgeleid van de top-KPI's Klanttevredenheid en Innovatie.
- De NPI Klanttevredenheid is een indicator die wordt gebaseerd op een imago-onderzoek en deze indicator wordt vanaf 2007 op het dashboard opgenomen met een doelstelling. De NPI representeert het rapportcijfer van de brede doelgroep van professionele stakeholders. Daarbij worden twee doelgroepen expliciet eruit gelicht, te weten vervoerders en lagere overheden. De vragenlijst is inmiddels aangepast om een scherper beeld over de tevredenheid van klanten te ontwikkelen. Hij is intern relevant als de NPI in staat stelt tot c.q. uitdaagt om een verbinding te leggen tussen klantoordelen (vervoerders en lagere overheden) en de verklarende variabelen (procesindicatoren), zodat bekend is 'aan welke knoppen men moet draaien'. Het is voor de onderzoekers niet geheel duidelijk in hoeverre dit het geval is. Binnen ProRail hebben de uitkomsten van dit onderzoek geleid tot de invulling van zogenaamde "relatieplannen" en meer focus op de klant. De indicator verschijnt 1x jaar (jaaritem) en wel in het vierde kwartaal (onderzoek vindt plaats in het derde kwartaal/september). In hoofdstuk 7 zullen nog kritische opmerkingen worden gemaakt over de betrouwbaarheid van de meting.
- De innovatie-indicator betreft de mate waarin 'implementatierijpe' innovatieprojecten daadwerkelijk worden geïmplementeerd (per jaar) (ofwel het aantal werkelijk geïmplementeerde projecten in relatie tot het totaal aantal voor implementatie aangemerkte projecten. Binnen ProRail is een systematiek ontwikkeld om projecten te selecteren, en daarna te monitoren op hun implementatie (zie bijlage 8: Overzicht Innovatieprojecten). Er is geen NPI die iets zegt over de kwaliteit van de projectselectie. De NPI gerealiseerde innovatieprojecten is zonder meer intern relevant.
- Beide indicatoren zijn, naar het oordeel van de onderzoekers, nog onvoldoende extern relevant voor het mobiliteitsvraagstuk dat ProRail zich oplegt in haar missie. De ontwikkeling moet evenwel in 2008 verder vorm krijgen en was ten tijde van ons onderzoek (juli 2007) nog niet afgerond. Wanneer beide indicatoren blijvend onvoldoende aansluiten op het mobiliteitsvraagstuk, dan lijkt ons het ontwikkelen van een speciale mobiliteitsindicator voor ProRail aan de orde. Een andere optie is het

mobiliteitseffect zichtbaar te maken in andere indicatoren, zoals bijvoorbeeld benutting.

Ad 5. Wil de beste railinframanager van Europa zijn.

- Dit ambitieuze element van de missie is niet door een speciale indicator afgedekt en er is ook geen speciaal traject voor opgezet. ProRail gaat er vanuit dat de veelheid van verbeteractiviteiten die hij thans ontwikkelt hiervoor voldoende zijn. Steun voor die gedachte vindt ProRail in een uitgebreide benchmarkstudie van UIC (22 dec. 2005).
- ProRail heeft de verplichting om 1 x 4 jaar een benchmark op te stellen; e.e.a conform de eis van art 15 Beheerconcessie. Het laatste benchmarkrapport dateert van 22 december 2005. De benchmarkstudie van ProRail heeft externe relevantie. In dit rapport is, herleidbaar naar zorgtaken en kernprestaties, een vergelijking opgenomen van kosten en prestaties zowel op internationaal niveau als vanuit historisch perspectief. Het rapport geeft aan dat ProRail het goed doet. De onderzoekers vinden de benchmarkscore uiteraard bemoedigend, maar missen een beperkt aantal intern relevante NPI's (en uiteraard ook projecten) waarmee ProRail haar ambitie concretiseert om 'de beste' te zijn of te worden. Het is uiteraard niet wenselijk dat voor de ambitie andere NPI's worden gedefinieerd dan die welke voor de bedrijfsvoering relevant zijn. Ze moeten in elkaars verlengde liggen dan wel dezelfde zijn. In de kern komt dit neer op het operationaliseren van het begrip "de beste".

De onderzoekers concluderen met betrekking tot relevantie-eis 1 dat het ProRail-dashboard de missie van de organisatie goed representeert. Er is echter (nog) geen sprake van een volledige interne relevantie van het ProRail-dashboard. Anders gezegd: een belangrijk deel, maar niet de gehele missie wordt ondersteund door intern relevante NPI's. Het bevat echter genoeg NPI's om intern op te sturen en in het kader van transparantie aan het ministerie aanvullende informatie te verschaffen.

- *Op het dashboard worden intern relevante NPI's gemist voor de zorg voor voldoende infrastructuur, de bijdrage aan de mobiliteit en de ontwikkeling van incidenten (calamiteiten). Deze indicatoren hebben overigens ook allemaal externe relevantie hetgeen een aansporing is om het dashboard hierop aan te passen.*
- *Het dashboard zou snel aan waarde winnen door de NPI Treinpaden toe te voegen; ProRail is hier thans mee bezig.*
- *Het dashboard bevat geen prestatie-indicatoren die laten zien of ProRail 'de beste inframanager van Europa' is. Op basis van de resultaten van de internationale UIC-benchmark waarin ProRail nu participeert, kunnen aanvullende NPI's op dit gebied worden geformuleerd.*
- *De onderzoekers verwachten dat ProRail in staat is om nog in 2008 de gewenste NPI's te ontwikkelen en het dashboard hierop aan te passen.*

6.3. Relevantie omdat geen essentiële prestaties zijn uitgesloten

Het gaat hier om de eis dat het ProRail-dashboard voldoende compleet moet zijn. Deze eis laat zich lastig beoordelen. Er kunnen immers steeds indicatoren worden toegevoegd die de intern of externe relevantie vergroten. Bij de beoordeling in relatie tot de missie zijn enkele

NPI's gesignaleerd die naar het oordeel van de onderzoekers ontbreken. Echter, er moet spaarzaam worden omgegaan met het toevoegen van indicatoren. Wanneer er teveel indicatoren zijn, gaan overzicht en focus verloren. Voor organisaties die zich op hun missie focussen met een dashboard, zijn ca. 5 – 15 indicatoren gebruikelijk op de topcard. Het aantal top-KPI's van ProRail valt in deze range en is in die zin 'voldoende compleet'. Bij de afweging of de topcard compleet is, zijn voorts de volgende factoren overwogen:

- 1 Het ProRail-dashboard dekt de eisen die de concessie stelt in potentie in voldoende mate (zie hierna eis 3), zeker als in aanmerking wordt genomen dat de uitwerking in NPI's zich nog verder aan het uitbreiden en/of verfijnen is. Men vergelijk slechts de dashboards over 2006, 2007 en 2008. Door de zich voortzettende uitbreidingen en verfijningen wordt het dashboard steeds completer en wordt de performance van ProRail steeds beter weergegeven.
- 2 Het ProRail-dashboard is -in principe - bruikbaar om intern de operationele prestaties te monitoren. De onderzoekers menen dat dit het geval is (zie hiervoor, eis 1). Een andere kwestie is of van de NPI's afgeleide indicatoren (sub-NPI's) beschikbaar zijn voor de lagere managementniveaus en of ook het laagste managementniveau bij outputsturing is aangesloten. Dit onderzoeken wij afzonderlijk (zie hoofdstuk 7: Besturingsmodel). Compleetheit impliceert immers dat alle organisatieniveaus (ook het laagste) gericht aandacht besteden aan dezelfde succesfactoren van ProRail en dat goede resultaten op de ondergelegen, op de lagere niveaus toegespitste, prestatie-indicatoren zorgen voor een goed resultaat op de top-KPI's;
- 3 Bij onze beoordeling hebben wij overwogen dat het ProRail-dashboard bruikbaar is bij de internationale benchmarking conform art 15 Beheerconcessie. De onderzoekers vinden dit mede een bewijs dat althans op het hoogste aggregatieniveau geen prestaties uitgesloten zijn;
- 4 Ten slotte hebben wij nog overwogen dat het aantal indicatoren in de afgelopen jaren is toegenomen; er is meer stuurinformatie dan er bij de voorganger(s) van ProRail beschikbaar is geweest. Er zijn, anders gezegd, geen zinvolle indicatoren die in het verleden wel werden gebruikt en die nu op het dashboard ontbreken.

De conclusie van de onderzoekers is dat door ProRail aan relevantie-eis 2 in voldoende mate wordt voldaan. Er is geen reden om aan te nemen dat belangrijke NPI's met interne relevantie, anders dan de hiervoor onder eis 1 geformuleerde NPI's, op het dashboard ontbreken. Bij de bespreking van eis 4 gaan de onderzoekers nader in op de vraag of wellicht nog indicatoren met externe relevantie ontbreken.

6.4. Relevant in relatie tot de eisen van de Beheerconcessie

In art 6.1 Beheerconcessie worden de volgende prestatie-indicatoren imperatief voor ProRail vastgesteld:

- a de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de hoofdspoorweginfrastructuur;
- b de reinheid, toegankelijkheid en sociale veiligheid van de transfervoorzieningen;
- c de kwaliteit van de bijsturing;
- d de kwaliteit van de capaciteitsverdeling;

e de kwaliteit van de informatievoorziening.

Uit de tekst van art 6.2 Beheerconcessie blijkt dat het in art 6.1 Beheerconcessie gaat om de belangrijkste aandachtsgebieden voor prestatie management waarvoor nadere prestatie-indicatoren (NPI's) moeten worden vastgesteld. ProRail heeft hieraan gevolg gegeven en specifieke NPI's ontwikkeld (voor een overzicht, zie figuur 5). De concessie-gerelateerde NPI's zijn grootheden die gekwantificeerd worden voor sturing en verantwoording. In deze paragraaf komt de externe relevantie van deze NPI's aan de orde. De vraag daarbij is: meet ProRail met zijn NPI's ook datgene waarop de concessie doelt? Hierna bespreken we in de volgorde van de concessie de verschillende NPI's die ProRail hiervoor heeft opgesteld. Daarna volgt een samenvatting van de bevindingen over de externe relevantie in relatie tot de beheerconcessie.

6.4.1. Relevantie van de NPI's in relatie tot de beheerconcessie

ad a Voor de top-KPI beschikbaarheid (incl. betrouwbaarheid) van de hoofdspoorweginfrastructuur zijn de volgende NPI's op het dashboard 2007 opgenomen:

Prestatie-indicator Beschikbaarheid	Type PI
<ul style="list-style-type: none"> Beschikbaarheid (Maximale beschikbaarheid -/- geplande niet-beschikbaarheid -/- ongeplande niet-beschikbaarheid) Maximale beschikbaarheid = Spoorzones x Baanvakwaarde x dienstregelingtijd) 	II
<ul style="list-style-type: none"> Geplande niet-beschikbaarheid (aantal TVP met hinder) 	NPI/RW
<ul style="list-style-type: none"> Ongeplande niet-beschikbaarheid (aantal TAO's x FHT = aantal uren dat het spoor niet beschikbaar is als gevolg van storingen en onregelmatigheden); 	NPI/RW

Figuur 8: Overzicht NPI's voor Beschikbaarheid 2007

(Legenda: NPI = nadere prestatie-indicator, II = informatie-item, RW = richtwaarde, TAO = Treindienst Aantastende Onregelmatigheid, FHT = gemiddelde Functiehersteltijd, TVP = Treinvrije Periodes)

De indicatoren geven een generiek beeld (op hoogste aggregatieniveau) van de mate waarin ProRail de infrastructuur kan gereed stellen. In de praktijk bleken de huidige NPI's voor beschikbaarheid niet geheel meer toereikend voor externe verantwoording. Daarom heeft ProRail een nieuwe NPI ontwikkeld, te weten Beschikbaarheid, die in 2007 als informatie-item is geïntroduceerd (zie figuur 8). Deze NPI correspondeert beter met de hinder van het niet-beschikbaarheid zijn van de infrastructuur, omdat de zogenaamde 'baanvakwaarde' wordt meegewogen. Dat is een maatstaf, die is gerelateerd aan het aantal treinen op een baanvak. In 2008 krijgt deze indicator de status van een volwaardige NPI en wordt de beschikbaarheid voorzien van een grenswaarde (zie figuur 9). Hier is dus sprake van een aanpassing van het dashboard door inmiddels verworven inzicht. Het belang van de top-KPI Beschikbaarheid dwingt ProRail tot verdere aanpassingen. Ondanks de fraaie score voor beschikbaarheid (ca. 99,3% in 2006) heerst er bij de vervoerders ontevredenheid over de

feitelijk ervaren beschikbaarheid. ProRail is daarom voornemens om de NPI beschikbaarheid verder te verfijnen, door middel van differentiatie. Dit betekent, dat er met vervoerders afspraken gemaakt gaan worden over de beschikbaarheid van de voor hen relevante baanvakken / spoorlijnen. Deze afspraken worden gemonitord. In de rapportage naar V&W zal de beschikbaarheid van het gehele Nederlandse spoorwegnet getoond blijven worden.

Prestatie-indicator Beschikbaarheid	Type PI
<ul style="list-style-type: none"> Beschikbaarheid (Maximale beschikbaarheid -/- geplande niet-beschikbaarheid -/- ongeplande niet-beschikbaarheid) Maximale beschikbaarheid = Spoorzones x Baanvakwaarde x dienstregelingtijden) 	NPI/GW
<ul style="list-style-type: none"> Geplande niet-beschikbaarheid (aantal TVP met hinder x duur x spoorzone x BVW); 	II/RW
<ul style="list-style-type: none"> Ongeplande niet-beschikbaarheid (aantal TAO's x FHT x spoorzone x BVW); 	II/RW

Figuur 9: Overzicht NPI's voor Beschikbaarheid 2008

Opmerkingen van de onderzoekers

(1) De baanvakwaarde is construct om de mate van hinder voor de vervoerder beter te benaderen. Omdat de baanvakwaarde varieert met het aantal treinen op een baanvak is er geen sprake van een eenduidig getal. De toevoeging van baanvakwaarde is vooral van belang voor de externe relevantie, maar heeft ook interne relevantie doordat meer focus en prioritering in de sturing aangebracht kan worden. Voor het ministerie is hier van belang dat er een landelijk beeld over de beschikbaarheid ontstaat, waarbij ook de hinder voor de vervoerders van de niet-beschikbaarheid in beeld komt.

(2) Voor het ministerie is verder van belang hoe goed ProRail presteert op gebied van beschikbaarheid volgens de vervoerders. Er bestaat thans niet een dergelijke NPI. ProRail is bezig om met de vervoerders v.w.b beschikbaarheid en prijs gedifferentieerde afspraken te maken. Deze ontwikkeling gaat naar verwachting leiden tot specifieke indicatoren die voor de vervoerder meer betekenis hebben dan de huidige indicatoren. Immers in specifieke indicatoren kunnen de contracteisen van de vervoerder met betrekking tot beschikbaarheid tot uitdrukking worden gebracht. Een hiervan afgeleide generieke NPI Tevredenheid Vervoerders over Beschikbaarheid heeft externe relevantie en zou volgens de onderzoekers passen in de verantwoordingsrelatie naar het ministerie. Op dit moment kan wel over de tevredenheid van de gehele dienstverlening een uitsplitsing worden gemaakt naar de vervoerders, maar is niet specifiek af te leiden wat het oordeel is van een vervoerder voor beschikbaarheid / leveren van treinpaden.

(3) De onderzoekers vinden het wenselijk dat ProRail in de toekomst beschikt over een NPI voor beschikbaarheid waarbij beschikbaarheid wordt benaderd vanuit de perceptie van de vervoerders zonder gebruik te maken van een construct zoals 'baanvakwaarde'. De onderzoekers denken daarbij aan een indicator die de zgn. despatch-reliability in beeld brengt (bijvoorbeeld, het aantal treinen van een bepaalde vervoerder dat vanwege niet-

beschikbaarheid infra niet kan vertrekken binnen x - minuten voor een voorgenomen vertrektijd). ProRail zelf onderzoekt thans de mogelijkheid om uit het aantal ter beschikking gestelde treinpaden versus het gevraagde aantal een indicator te ontwikkelen. Zo wordt onmiddellijk verbinding gelegd met het product van de vervoerder. Naar het oordeel van de onderzoekers is de NPI Geleverde Treinpaden daarom een uitstekende indicator met externe relevantie.

De conclusie is dat ProRail voor de NPI Beschikbaarheid reeds op grenswaarden kan sturen en verantwoorden. De externe validiteit van deze NPI behoeft in de toekomst echter verdere verbetering. De trendmatige ontwikkeling van de landelijke beschikbaarheid van de infrastructuur (meer dan 99%, geringe variatie) is een belangrijk gegeven, maar is op zich zelf onvoldoende extern relevant geworden. ProRail zelf is zich hiervan bewust en heeft daarom een nieuwe NPI beschikbaarheid ontwikkeld, waarin de mate van hinder voor de vervoerders beter tot uitdrukking komt. Naar het oordeel van de onderzoekers is een aanvulling gewenst in de zin dat duidelijk moet worden voor welke baanvakken de beschikbaarheid achterblijft bij de afgesproken targets. Dit veronderstelt wel dat er met vervoerders gedifferentieerde afspraken worden gemaakt. Daarnaast vinden de onderzoekers het gewenst om een nieuwe (elegante) NPI te ontwikkelen zoals de NPI Geleverde Treinpaden. ProRail heeft dit in gang gezet.

Ad b Voor de top-KPI transfer worden de reinheid, toegankelijkheid en sociale veiligheid van de transfervoorzieningen de volgende NPI's gebruikt: Reinheid (objectief, regiowaarden), Reinheid (subjectief, landelijk gemiddelde), Sociale Veiligheid (subjectief, landelijk gemiddelde) en Toegankelijkheid.

Prestatie-indicator Transfer	Type PI
Waardering reinheid (objectief)	NPI/GW
Waardering reinheid (subjectief)	NPI/GW
Waardering sociale veiligheid (overdag)	NPI/GW
Waardering sociale veiligheid (avond)	NPI/GW
Toegankelijkheid	NPI/RW

Figuur 10: Overzicht NPI's voor Transfer 2007

(Legenda: NPI = verplichte, nadere prestatie-indicator, GW=Grenswaarde, II = informatie-item)

Onder Reinheid wordt verstaan de mate waarin ProRail erin slaagt om de reinheid van de transfervoorzieningen op het gedefinieerde niveau te houden. Voor Reinheid zijn er zowel subjectieve (oordelen van reizigers) als geobjectiveerde normen (te beoordelen door getrainde ProRail locatiebeheerders) opgesteld.

De subjectieve NPI is gebaseerd op een enkele vraag uit een uitgebreid klanttevredenheidsonderzoek van NS (het zgn. KTO-onderzoek NS). De onderzoekers vinden

hem onvoldoende specifiek. De (enkele) vraag is dan ook niet herleidbaar naar de onderliggende oorzaken. Om die reden vinden de onderzoekers hem onvoldoende intern en extern relevant; wij betwijfelen dan ook de geschiktheid van deze NPI voor grenswaardensturing (zie ook 7.1 Beoordeling Meetkwaliteit). Het KTO-onderzoek is een bijzonder complex onderzoek; er worden 36 vragen ter beoordeling voorgelegd aan de reiziger. Op grond van bestaande afspraken betreffen enkele van deze vragen ook de prestatie van ProRail op gebied van transfer. Het klantoordeel reinheid correleert zwak met de objectief gemeten kwaliteit. De indicatorscore staat voor een algemeen oordeel over een complex begrip (reinheid station); dat biedt geen voldoende gedetailleerde informatie om gericht te kunnen sturen. Een dergelijke subjectieve NPI behoeft dan minimaal ook aanvulling met een objectieve die meer zicht geeft op de feitelijk reinheid van de transfervoorzieningen. NS is in het kader van vernieuwing van het KTO-onderzoek bezig om te onderzoeken welke drivers er onder de klantoordelen liggen. De onderzoekers achten het wenselijk dat ProRail, gelet op de historisch gegroeide situatie, voor de verbetering van de subjectieve NPI in eerste instantie aanhaakt bij de inzichten die bij NS worden opgedaan. Er is sprake van een 'ingelopen' situatie van samenwerking op basis van de zgn. beheerovereenkomst die ProRail met NS heeft afgesloten. Als onderdeel daarvan is een programma opgesteld hoe de stations schoon te houden en hoe dit met NPI's meetbaar te maken. Voor Reinheid en Sociale Veiligheid op de stations hanteren NS en ProRail nu dezelfde indicatoren. Dat is ook logisch; het maakt voor de reiziger niet uit of deze zich nu op het NS- dan wel het ProRailgedeelte van het station bevindt.

De geobjectiveerde NPI Reinheid is in samenwerking met een extern bureau meetbaar gemaakt. Locatiebeheerders tellen onder meer het aantal proppen in de afvalbak, losliggend vuil op het perron en het aantal vlekken in de stationshal. Het gaat er vooral om dat zaken die de reiziger vermoedelijk opvallen worden meegeteld (eyecatcher methode). In de praktijk is de beoordeling van prestaties op gebied van schoonmaken bijzonder moeilijk met geobjectiveerde indicatoren in beeld te brengen omdat de subjectieve beleving van de reiziger hier een verhoudingsgewijs grote rol speelt. De externe relevantie van de gebruikte objectieve metingen kan om verschillende redenen worden gerelativeerd:

- De verschillende metingen van objectieve NPI's zijn momentopnamen die korte tijd later bij een tweede meting onder verder vergelijkbare condities een totaal andere waarde kunnen opleveren.
- Om de beleving 'rein' of 'schoon' met een objectieve indicator te benaderen, wordt de reinheid gemeten op willekeurige momenten in de tijd, maar de metingen zijn niet aan de bezoekersintensiteit gerelateerd.
- Om te meten of de reiziger vindt dat het perron schoon is, zou de meting nauwkeuriger moeten corresponderen met aankomst en vertrek van treinen.

De objectieve NPI's geven op het dashboard een geaggregeerd totaal beeld. In de kwartaalrapportage aan V&W wordt meer zichtbaar omdat een onderscheid wordt gemaakt in drie typen stations en er is een uitsplitsing naar regio. In de praktijk wordt -omdat bijsturing moet plaatsvinden op het niveau van de (individuele) transfervoorziening- ook gemeten op het niveau van perron, trap, lift, tunnel, centrale hal, etc. Het gaat dus om fijnmazige metingen die lokaal van betekenis zijn. Door de uitmiddeling als gevolg van het grote aantal

stations beweegt de indicator Reinheid zelf op het dashboard van ProRail maar weinig. Dat vermindert zowel de interne en externe relevantie. Een ranking van stations, als aanvulling op de NPI, kan hier mogelijk uitkomst bieden. In termen van sturing op deze indicator door de topleiding kan het ProRail dashboard derhalve slechts een beperkte rol spelen.

De conclusie is dat de externe relevantie van de NPI's in principe aanwezig is, maar dat deze sterk gerelativeerd kan worden. De subjectieve NPI geeft een heel globaal beeld, dat voor de sturing verder geen betekenis heeft als deze niet wordt aangevuld met een objectieve NPI. Voor wat betreft de objectieve NPI kan de relevantie gerelativeerd worden omdat het momentopnamen betreft die de betrouwbaarheid van de meting aantast (zie ook hoofdstuk 7). Hier ontstaat een probleem, dat op korte termijn moet worden opgelost, omdat nu zowel de objectieve als subjectieve NPI Reinheid worden gebruikt om op grenswaarden te sturen. Met het subjectieve oordeel reinheid kan volgens de onderzoekers niet op grenswaarden worden gestuurd; voor de objectieve NPI Reinheid kan dit wel zijn het dat men bij de interpretatie van de resultaten ook de beperkingen van deze NPI moet worden gerekend.

Sociale Veiligheid wordt in beeld gebracht met het reizigersoordeel hierover uit het KTO-onderzoek. Er zijn geen geobjectiveerde NPI's voor sociale veiligheid. Er bestaan twee NPI's omdat de veiligheidsbeleving zowel overdag en 's avonds wordt gemeten. Hier zijn dezelfde bezwaren te noemen tegen de wijze van subjectieve meting op basis van het KTO-onderzoek als hiervoor bij de reinheidsbeleving. De onderzoekers stellen vast dat met de subjectieve klantoordelen niet wordt geprobeerd om de feitelijke veiligheid maar de perceptie van reizigers met betrekking tot veiligheid te meten. Het gevolg is dat er voor sociale veiligheid een grijs gebied bestaat: ProRail en NS kunnen er niet echt zeker van zijn dat het op de stations veilig is ... of onveilig is. Daarmee heeft ProRail in strikte zin geen dekkende NPI voor de imperatief geformuleerde zorgplicht dat de transfervoorzieningen sociaal veilig zijn (art 3a Beheerconcessie). Enerzijds is er een potentieel onvoldoende beeld van de werkelijke veiligheid, anderzijds is er onvoldoende zicht op de effectiviteit van de genomen maatregelen (en dit is waar de concessie op doelt). Daarom is de conclusie dat de relevantie van deze NPI onvoldoende is om hem als grenswaarde te kunnen hanteren. ProRail heeft feitelijk nooit adequaat op grenswaarden kunnen sturen voor deze NPI. Er is in het verleden na enige tijd besloten om te stoppen met de verdere ontwikkeling van een objectieve NPI voor sociale veiligheid. Binnen NS is men in het kader van aanpassing van het KTO-onderzoek inmiddels bezig de onderliggende drivers achter veiligheidsbeleving van de reiziger te achterhalen om zodoende een betere NPI te formuleren.

Onder de NPI Toegankelijkheid Transfervoorziening wordt verstaan het % stations dat voldoet aan de functionele eis dat mensen, in principe zelfstandig, zonder drempels naar en in de trein kunnen komen. De belangrijkste nieuwe maatregelen zijn de perronhoogte, extra liften en buisleuning. De NPI laat het landelijke gemiddelde voor de toegankelijkheid zien. Dit gaat voorbij aan de onderliggende werkelijkheid voor mensen met een handicap. Zij hebben te maken met individuele stations (en niet met alle stations tegelijk). Het niet-aanbrengen van blindegeleidelijnen te Utrecht –bijvoorbeeld- heeft erg veel impact, terwijl

dit niet zichtbaar wordt op een stijging van de landelijke score (99,7%). De gedachte van ProRail is om stations gericht aan te pakken door daar de benodigde maatregelen uit te voeren. Daardoor zijn stations op enig moment in de tijd toegankelijk in plaats van alle stations in één keer aan het eind van het programma (2030). Dit wordt evenwel niet echt goed zichtbaar gemaakt met de NPI.

Alles overziende, luidt het oordeel van de onderzoekers dat de NPI Toegankelijkheid Transfervoorziening voor de praktijk duidelijk in- en externe informatiewaarde heeft. Er kan naar het oordeel van de onderzoekers op grenswaarden worden gestuurd. Maar op basis van de NPI kunnen, en moeten naar het oordeel van de onderzoekers, in rapportages zeker ook de grote stations worden getraceerd die niet aan de toegankelijkheidseis voldoen. De NPI is dan geschikt als stuur- en verantwoordingsindicator. Met ingang van 2008 wordt toegankelijkheid een NPI met grenswaarde, in 2006 en 2007 was dit een richtwaarde.

	Nul- meting 2005	Eind- doel 2030	Nog te realiseren tot 2030	Plan					
				2007	2008	2009	2010	2015	2030
Stations	0%	100%					20%	30%	100%
Maatregelen	1.535	3.625		45%	70%	80%	85%	95%	100%
- Aanpassen perronhoogte	0	220	220						
- Liften	67	145	78						
- Kleine maatregelen	1.468	3.260	1.792						

Figuur 11. Nemen van gerichte maatregelen op basis van de NPI Toegankelijkheid Transfervoorziening. Bron: (concept) beheerplan 2008

Ad c Voor de kwaliteit van de bijsturing zijn er de NPI's: Bijsturing conform Afspraken, aantal Onregelmatigheden in Rijweginstelling (informatie-item) en Informatievoorziening conform Afspraken.

Prestatie-indicator Bijsturing	Type PI
Bijsturing conform Afspraken	NPI/GW
Aantal Onregelmatigheden in Rijweginstelling	II
Informatievoorziening conform Afspraken	NPI/GW

Figuur 12 : Overzicht NPI's voor Bijsturing

(Legenda: NPI = verplichte, nadere prestatie-indicator, GW=Grenswaarde, II = informatie-item)

De Verkeersleiding moet veilige en tijdige paden leveren. Dit gebeurt vanuit 13 verkeersleidingsposten waar 24 uur per dag in totaal 80 werkplekken zijn bezet. ProRail vertaalt de vervoerplannen van NS naar instructies voor de procesleidingscomputers. De computers zorgen vervolgens voor veilige wegen op het juiste tijdstip. Wanneer zich echter een calamiteit (versperring) voordoet, moet handmatig bijgestuurd worden en kiest de netwerkverkeersleiding hiervoor een scenario (= omleiden van de route). Hiervoor zijn ca.

1200 afhandelingsscenario opgesteld in samenwerking met de vervoerders (mede om hinder te minimaliseren). Deze zijn allemaal ingevoerd in de computer. Als een afhandelingsscenario niet uitvoerbaar is, wordt een ad hoc oplossing bedacht. Met de NPI Bijsturing conform afspraken kan ProRail zich verantwoorden hoeveel % van de versperringen conform het juiste scenario, ofwel gestandaardiseerd, wordt afgehandeld. Er wordt overigens door ProRail niet naar gestreefd om alle (=100%) onregelmatigheden via een afhandelingsscenario op te lossen; niet alle praktijksituaties zijn immers te voorzien. Voor een goed begrip: de NPI zegt niets over de aard van de versperring. De conclusie is dat deze NPI nuttige informatie levert over gebruik van de scenario's voor de Verkeersleiding, en aansluit op wat in de Beheerconcessie was bedoeld. Daarom is deze NPI extern relevant en kan op grenswaarden gestuurd worden.

De NPI Onregelmatigheden rijwegstellingen betreft het foutief en/of te laat instellen van een rijweg waarvoor de treindienstleiding van Verkeersleiding verantwoordelijk is, en waardoor een vertraging van 3 of meer minuten is opgetreden dan wel de veiligheid in het geding is. Dit betreft dus een concreet probleem dat een directe relatie heeft met de onderliggende werkelijkheid voor de spoorwegondernemingen. Voor deze indicator is geen instemming vereist; hij is wel voorzien van een doelstelling. Formeel is het een informatie-item, maar er zouden grenswaarden voor bepaald kunnen worden. Hij wordt gebruikt voor interne sturing en is als zodanig intern relevant.

De indicator Informatievoorziening conform afspraken is een NPI met grenswaarde. Hij wordt hierna besproken (onder ad e, omdat hij daar beter past want de hier gebruikte opsomming a t/m e is ontleend aan de volgorde van de zorgplichten die de Beheerconcessie geeft).

Als de essentie van alle bijsturing-NPI's zien de onderzoekers dat de voorspelbaarheid en de transparantie van de bijsturing worden vergroot, omdat de met de vervoerders gemaakte afspraken leidend zijn en steeds beter worden nagekomen. Daarmee krijgen de NPI's ook externe relevantie voor de vervoerders. Inmiddels is onderkend dat de bijsturing sneller en effectiever kan plaatsvinden als vervoerders hierbij betrokken worden zodat in de besluitvorming rekening kan worden gehouden met hun wensen en belangen. Er bestaan thans vergevorderde plannen om een Operationeel Control Centrum Rail (OCCR) op te richten (implementatie in 2008) dat de partijen (waaronder vervoerders) rond verstoringsafwikkeling fysiek bij elkaar brengt. Wij verwachten dat de besluitvorming daarmee kan worden verbeterd en versneld. Het verdient aanbeveling deze vorm van bijsturing reeds relatief kort na implementatie te evalueren, en te zien of het effect zichtbaar wordt in bestaande NPI's van ProRail en NS.

Conclusie: NPI's Bijsturing conform Afspraken en de NPI Informatievoorziening zijn beiden extern relevant, niet alleen voor het ministerie maar ook voor de vervoerders. De NPI Onregelmatigheden in de Rijweginstelling is intern relevant, maar dat is geen probleem omdat hij bij de externe verantwoording geen rol speelt. Alle NPI's zouden op grenswaarden gestuurd kunnen worden.

Ad d Voor de kwaliteit van de capaciteitsverdeling (benutting) zijn er de NPI's: Benutting en Geslaagde Beroepen NMa.

Prestatie-indicator Benutting	Type PI
Benutting (= aantal treinkilometers per periode / aantal spoorkilometers)	II
Geslaagde beroepen NMa	NPI/GW

Figuur 13: Overzicht NPI's voor Benutting

(Legenda: NPI = verplichte, nadere prestatie-indicator, GW=Grenswaarde, II = informatie-item)

De indicator Benutting laat zien in welke mate het spoorwagennet daadwerkelijk wordt benut door de spoorwegondernemingen. Hij wordt berekend met de formule: aantal treinkilometers per periode / aantal spoorkilometers. Het gaat hier om het optimaliseren van vraag en aanbod. De indicator is thans een informatie-item (geen NPI met instemming). Dit omdat ProRail (en het ministerie) vinden dat benutting van het spoor primair is toe te rekenen aan de vervoerders (vervoerderprimaat). Omdat ProRail evolueert van een inframanager naar een netwerkmanager mag worden aangenomen dat ProRail in de toekomst ten aanzien van deze NPI een grotere rol zal hebben dan nu. Op het hoogste aggregatieniveau van het ProRail dashboard geeft deze indicator thans een totaal beeld van de benutting. De indicator reflecteert echter onvoldoende zowel de benutting als onderbenutting per baanvak, en het tempo waarin de benutting verbetert (of onverhoopt verslechtert). Deze gegevens zijn evenwel beschikbaar en zouden ons inziens ook formeel (als informatie-item) in de rapporteringsrelatie met het ministerie moeten worden opgenomen. Dan zou aan dit informatie-item externe relevantie geven. Deze aanbeveling laat onverlet dat op dit moment (intern) op streefwaarden gestuurd zou kunnen worden. Volgens ProRail is de consequentie van outputsturing echter dat de primaire verantwoordelijkheden zich afspelen op de as vervoerders – beheerder; dan past het niet dat het ministerie gaat meekijken op detailniveau. De onderzoekers kunnen dit wel billijken maar deze stellingname impliceert ook dat het ministerie zou willen sturen op een (nieuwe) NPI Tevredenheid Vervoerder.

De NPI 'aantal geslaagde beroepen NMa' vinden wij als indicator voor de kwaliteit van de capaciteitsverdeling niet erg geslaagd. De NMa is belast met het toezicht op de naleving van de bepalingen van de Spoorwegwet die de relatie tussen ProRail en de vervoerders betreffen. De NPI staat voor het percentage geslaagde beroepen bij de NMa tegen de capaciteitsverdeling. Natuurlijk is het % geslaagde beroepen 'nice to know'. Het percentage geslaagde beroepen beweegt zich evenwel niet per definitie proportioneel met de mate waarin de rechtvaardigheid van de capaciteitsverdeling zich beweegt. Zowel in absolute als trendmatige zin geeft deze indicator geen echt houvast voor sturing van de capaciteitsverdeling. Ook voor verantwoordingsdoelen vinden wij hem niet geschikt. Het ware beter deze indicator te schrappen omdat de onderzoekers geen mogelijkheden zien om deze NPI externe relevantie te geven. Wanneer die afwezig is, geeft het hanteren van grenswaarden slechts schijnzekerheid.

Conclusie: de NPI Benutting zou intern op streefwaarden gestuurd kunnen worden. De externe relevantie zou op basis van beschikbare inzichten bij ProRail verhoogd kunnen worden. Er kan echter aan worden getwijfeld of een dergelijke indicator als verantwoordings-NPI op het ProRail-dashboard zou moeten voorkomen. Bij benutting ligt het primaat bij de vervoerders. Wel vinden de onderzoekers het zinvol om informatie over de benutting met externe relevantie in de rapporteringsrelatie naar het ministerie te (gaan) betrekken. Wat de onderzoekers betreft heeft het opnemen van de NPI Geslaagde beroepen NMa geen toegevoegde waarde voor de verantwoording.

Ad e Voor de kwaliteit van de informatievoorziening is er de NPI Informatievoorziening conform Afspraken. Deze NPI staat op het ProRail-dashboard onder de top-KPI Bijsturing maar wordt hier onder ad e behandeld omdat we de volgorde van de zorgplicht in de Beheerconcessie aanhouden. Zorgplicht e wordt gemonitord met deze ene NPI. Er is hierbij sprake van grenswaardensturing. Hoewel ProRail hem onder de top-KPI bijsturing schaarst richt hij zich niet specifiek op de informatie in bijsturingsituaties. Het gaat om het percentage juist ingestelde CTA en CHA bakken (informatieborden). De NPI geeft aan in welke mate de informatievoorziening op deze informatieborden op de stations -5 minuten voor gepland vertrek- juist is. Deze indicator is ons ziens een voorbeeld van een vanuit de reiziger ontwikkelde indicator. De indicator veronderstelt dat er voldoende informatieborden zijn en dat die in voldoende mate in het blikveld van de reiziger zijn geplaatst. En voorts dat het hier de informatie betreft die de reiziger zoekt. Immers als dat niet het geval is dan ontvangt de reiziger -ook als de indicator goed scoort- onvoldoende of onjuiste informatie. Naar het oordeel van de onderzoekers is de informatie die de NPI oplevert extern relevant. De indicator moet in de komende jaren nauwkeuriger gevolgd worden en mogelijk nog worden aangepast gelet op de ontwikkelingen bij ProRail. Door de introductie van 'wisselperrons' is het essentieel te voorzien in de juiste informatie ook voor de dagelijkse reiziger op het traject. Door de introductie van nieuwe typen borden worden de oude bakken geleidelijk aan vervangen en zullen ook de nieuwe informatieborden in deze NPI moeten worden betrokken. In het contract over 2007 zijn inmiddels -aanvullend- andere NPI's overeengekomen, zowel in de categorie stuuritem als in de categorie informatie-item.

Conclusie: De NPI Informatievoorziening conform Afspraken is extern relevant en kan op grenswaarden worden gestuurd.

6.4.2. Conclusies onderzoekers over externe relevantie in relatie tot de concessie

De onderzoekers concluderen met betrekking tot relevantie-eis 3 per prestatiegebied het volgende:

- Beschikbaarheid: er kan op dit moment op grenswaarden worden gestuurd met de NPI Beschikbaarheid. Echter de externe validiteit van deze NPI behoeft voor de toekomst verbetering. De onderzoekers vinden dat de baanvakwaarde een nuttige toevoeging is om de hinder van de niet beschikbaarheid in beeld te brengen; de nieuwe NPI beschikbaarheid is dan ook een stap voorwaarts. Met deze NPI kan de trendmatige ontwikkeling van de landelijke beschikbaarheid van de infrastructuur zichtbaar worden gemaakt. De onderzoekers vinden de toekomstige ontwikkeling van gedifferentieerde afspraken met vervoerders een goede aanvullende stap. Wel moet geconstateerd worden, dat met deze NPI's een construct (i.c. baanvakwaarde) en geen meetbare

fysieke grootte wordt geïntroduceerd. De onderzoekers vinden daarom de ontwikkeling naar een andere NPI zoals de NPI geleverde treinpaden gewenst. ProRail onderzoekt dit thans.

- Reinheid en toegankelijkheid. De externe relevantie van de NPI's is in principe wel aanwezig, maar moet evenwel sterk gerelativeerd worden. De subjectieve NPI Reinheid geeft een heel globaal beeld en kan niet op grenswaarden worden gestuurd. Deze NPI krijgt pas betekenis door aanvulling met een objectieve NPI Reinheid. Voor wat betreft de objectieve NPI kan de relevantie ook gerelativeerd worden. Hier ontstaat een probleem, dat moet worden opgelost, omdat nu zowel de objectieve als subjectieve NPI Reinheid worden gebruikt om op grenswaarden te sturen. Met het subjectieve oordeel reinheid kan volgens de onderzoekers niet op grenswaarden worden gestuurd; voor de objectieve NPI Reinheid kan dit wel zijn dat men bij de interpretatie van de resultaten ook de beperkingen van deze NPI moet worden gerekend.
- Sociale veiligheid: er is geen objectieve NPI Sociale Veiligheid aanwezig. Wel een subjectieve maar daarvan wordt de externe relevantie onvoldoende beoordeeld. De NPI Sociale Veiligheid is daarom nu nog niet geschikt om op grenswaarde te sturen.
- Toegankelijkheid Transfervoorziening: deze NPI heeft externe relevantie en zou op grenswaarden gestuurd kunnen worden.
- Bijsturing: NPI's Bijsturing conform Afspraken en de NPI Informatievoorziening zijn beiden extern relevant en zouden op grenswaarden gestuurd kunnen worden. De NPI Onregelmatigheden in de Rijweginstelling heeft weinig externe relevantie maar deze NPI wordt ook niet gebruikt om extern verantwoording af te leggen. De onderzoekers stellen voor om de effecten van de bijsturing volgens OCCR reeds relatief kort na implementatie te evalueren, en te zien of het effect zichtbaar wordt in bestaande NPI's van ProRail en NS en eventueel in overleg tot aanpassing te komen.
- Benutting: er is geen NPI met externe relevantie voor benutting. Bij benutting ligt het primaat bij de vervoerders. Er kan niet van ProRail worden verwacht dat hij hier op grenswaarden stuurt. Wel vinden de onderzoekers het zinvol om informatie over de benutting met externe relevantie in de rapporteringsrelatie naar het ministerie en de vervoerders te betrekken.
- Informatievoorziening: de huidige NPI voldoet aan de concessie-eis. De relevantie moet bewaakt worden; goede afstemming in de toekomst met NS lijkt ons gewenst.

Onze conclusie ten aanzien van relevantie-eis 3 is dat met een beperkt aantal aanpassingen van de bestaande NPI's aan de eis kan worden voldaan. Wij achten ProRail daartoe binnen 1 jaar in staat.

De door ProRail gehanteerde NPI's zijn over het algemeen inhoudelijk direct herleidbaar tot de eisen van de artikelen 3 en 6 Beheerconcessie. Ze zijn echter niet steeds voldoende extern relevant. Dit betreft met name de NPI's voor Reinheid en Sociale Veiligheid; bij gebreke aan die relevantie kan niet op grenswaarden worden gestuurd. De onderzoekers hechten eraan te melden dat dit ProRail niet zonder meer kan worden aangerekend. Door NS en ProRail is hier al veel tijd en energie aan besteed. Het betreft NPI's voor zorggebieden die

in de praktijk bijzonder lastig te operationaliseren zijn. Wij hebben de NPI's gerubriceerd naar verwijderen, aanpassen of handhaven.

a. Verwijderen

- De subjectieve NPI Sociale Veiligheid kan niet voor grenswaardensturing geschikt worden gemaakt. Hiervoor zal op basis van de verbeterde NPI die hiervoor binnen NS ontwikkeld wordt aanpassingen gedaan moeten worden.*
- De NPI Geslaagde beroepen heeft geen externe relevantie en kan beter van het dashboard verdwijnen.*

b. Aanpassen

- Overwogen moet worden om de objectieve NPI Reinheid anders te definiëren en hem zo voor grenswaardensturing beter nog dan nu geschikt te maken.*
- De subjectieve NPI kan op basis van de inzichten die bij NS worden opgedaan ook verder aangepast worden, zodat deze NPI ook op grenswaarde gestuurd kan worden.*
- De NPI Benutting kan worden aangepast en heeft dan meer informatiewaarde.*
- De NPI Beschikbaarheid ontwikkelt zich goed, maar moet wel aangepast worden om voor de toekomst voldoende externe relevantie te verwerven.*

c. Handhaven

- De onderzoekers zijn van mening dat de NPI Toegankelijkheid Transfervoorziening , de NPI Informatievoorziening conform Afspraken, de NPI Bijsturing conform Afspraken en de NPI Informatievoorziening allen extern relevant zijn.*
- De NPI Onregelmatigheden in de Rijweginstelling heeft weinig externe relevantie maar deze NPI wordt ook niet gebruikt om extern verantwoording af te leggen. De onderzoekers stellen voor om de effecten van de bijsturing volgens OCCR in 2008 te evalueren, en te zien of het effect zichtbaar wordt in bestaande NPI's van ProRail en NS.*

6.5. Relevantie in relatie tot de vervoerders

In het voorgaande is de nadruk gelegd op de relevantie van de NPI's voor ProRail zelf (missie gerelateerd) dan wel voor het ministerie (concessie gerelateerd). Van tijd tot bleek dat er ook van externe relevantie sprake is in relatie tot de vervoerders en reizigers (klantgerelateerd). In deze paragraaf wijden de onderzoekers een korte beschouwing aan deze relevantie. Het gaat dan om de vraag of de NPI's van het ProRail-dashboard ook als informatiebasis kunnen dienen voor overleg met vervoerders over eindproducten.

Daarom kan in aanvulling op de bespreking hiervoor van eis 2 (Relevant omdat geen essentiële prestaties zijn uitgesloten) een aantal prestaties worden genoemd die voor de vervoerders van belang zijn. Dat zijn prestaties ten aanzien van: voldoende infrastructuur, betrouwbaarheid (calamiteiten), veiligheid, beschikbaarheid, transfer, informatiediensten, bijsturing, benutting en uiteraard ook de tevredenheid van de vervoerder zelf. Deze prestaties betreffen nagenoeg het gehele spectrum van het ProRail-dashboard. De

vervoerders zijn niet zo zeer geïnteresseerd in het gemiddelde op het hoogste aggregatieniveau, maar willen gedifferentieerde informatie op een lager niveau dat rechtstreeks voor hen van betekenis is. Het ligt daarom in de rede dat voor een volgende generatie van het ProRail-dashboard gekenmerkt wordt door meer differentiatie, juist ook waar het de vervoerders betreft.

In de praktijk betekent dat ongetwijfeld dat de vervoerders de behoefte hebben om het ProRail dashboard te beïnvloeden. ProRail speelt hierop in door bij het opstellen van het nieuwe beheerplan ook de vervoerders te raadplegen en hen de gelegenheid te geven om te reageren op de voorgestelde NPI's. ProRail en NS hebben sowieso een wat nauwere relatie omdat zij voor de NPI's Reinheid en Sociale Veiligheid samen optrekken in het KTO-onderzoek. Dit leidt ertoe dat zij dezelfde of afgestemde indicatoren gebruiken en ook een dezelfde score hanteren (% reizigers dat 7 of hoger geeft). Bovendien blijkt dat sturing door NS op haar NPI's de scores van ProRail op zijn NPI's te beïnvloeden (en omgekeerd). In paragraaf 7.3 wordt uitvoerig op alle interactiescores ingegaan.

Met de samenwerking tussen ProRail en vervoerders wordt tevens een principiële punt geraakt. De topcard is ontstaan toen er zowel door NS als ProRail een sterke rapporteringsrelatie naar V&W werd gevoeld. In die zin is het oorspronkelijk ontwerp van het outputsturingsmodel gericht op het kunnen afleggen van verticale verantwoording op basis van de concessie-eisen. Geleidelijk verandert dit. Naarmate de partijen op het spoor steeds zelfbewuster optreden, wordt voor ProRail een horizontale sturings- en verantwoordingsrelatie dienovereenkomstig belangrijker. In de toekomst laten zich dan ook hierop afgestemde typen NPI's bedenken die veelal vanuit de bestaande NPI's kunnen worden ontwikkeld.

In toenemende mate zal ProRail dan:

- gedifferentieerde toetsbare afspraken maken over zijn producten: treinpaden, transfercapaciteit en informatiediensten;
- klantgebonden afspraken maken over de prijs en daarvoor te leveren prestatie;
- de impact van zijn niet-presteren meetbaar moeten maken (onder meer door te differentiëren naar baanvakken; de snelheid van functieherstel bij de beoordeling te betrekken; idem de tijd die de klant heeft om een oplossing voor het probleem te vinden);
- klanttevredenheid moeten gaan meten.

Binnen ProRail beseft men dit ook. Het is tijd om betekenisvolle indicatoren op te stellen die, niet alleen voor het ministerie, maar ook voor andere externe partijen, met name vervoerders en reizigers maar ook lagere overheden, relevantie hebben. Aan de NPI's zouden ook grenswaarden gekoppeld kunnen worden richting afspraken met vervoerders. Naar het oordeel van de onderzoekers moet ProRail in staat zijn dergelijke NPI's in de komende 1 tot 2 jaar aan zijn dashboard toe te voegen (te beginnen met de NPI Treinpaden).

De onderzoekers concluderen met betrekking tot relevantie-eis 4 dat deze pas goed kan worden beoordeeld in 2008, omdat:

- er thans slechts voor een beperkt aantal NPI's duidelijkheid bestaat hoe hiermee aan de informatiewensen van de vervoerders kan worden tegemoet gekomen;*
- voor wat betreft het weergeven van vervoerdersspecifieke afspraken de verbinding naar het dashboard nog moet worden gelegd; er zijn nu geen mogelijkheden om dit met indicatoren weer te geven.*
- de NPI Treinpaden thans in ontwikkeling is; het resultaat wordt in 2008 verwacht.*

De onderzoekers willen hierbij opmerken dat het hier gaat om ontwikkelingen op basis van verhoogd inzicht en verdere professionalisering. Bovenstaande opmerkingen vormen geen belemmering om op output te sturen op basis van de concessie, maar vormen feitelijk een uitbreiding en verbetering hiervan.

6.6. Fase 1: Conclusie

De onderzoekers stellen het volgende vast met betrekking tot onderzoeksvraag 1: *Is het huidige ProRail-dashboard adequaat voor zowel interne sturing als voor het afleggen van externe verantwoording?:*

1. Het ProRail-dashboard representeert de missie van de organisatie in voldoende mate. Intern zou op basis van richtwaarden grotendeels beoordeeld kunnen worden in hoeverre de missie wordt gerealiseerd. Er is echter (nog) geen sprake van een volledige interne relevantie van het ProRail-dashboard. Op het dashboard worden intern relevante NPI's gemist voor de volgende onderdelen van de missie: de zorg voor voldoende infrastructuur, de bijdrage aan de mobiliteit, en de ontwikkeling van incidenten (calamiteiten).
2. Het ProRail-dashboard representeert vrijwel alle eisen die de Beheerconcessie stelt. Echter, er is (nog) geen sprake van volledige externe relevantie. Voor twee zorggebieden moeten aanvullende, of verbeterde NPI's worden ontwikkeld. Dat betreft het gebied Reinheid van de transfervoorzieningen en (hoewel de concessie dit strikt genomen niet eist) het gebied Benutting. Voor Reinheid kan niet op grenswaarden gestuurd worden.
3. De onderzoekers betwijfelen of voor Sociale Veiligheid van de transfervoorzieningen een NPI ontwikkeld kan worden die op grenswaarde te sturen is, hoewel dit naar de letter van de concessie aan de orde is. De onderzoekers vinden dat in beschouwing mag worden genomen dat ProRail hier met NS optrekt. Om historische redenen is ervoor gekozen dat NS de reinheid en veiligheid meet, onder meer in haar KTO-onderzoek. NS onderzoekt nu welke drivers die het klantoordeel sociale veiligheid beïnvloeden om betere NPI's te kunnen produceren. ProRail zal deze verbeterde NPI gelijktijdig met NS moeten opnemen in het dashboard.
4. Het ProRail-dashboard representeert nog in onvoldoende mate de informatiebehoefte en de tevredenheid van de vervoerders. Het betreft hier een nieuwe ontwikkeling die voorkomt uit het onderkennen van het grote belang van een horizontale sturingsrelatie

met de vervoerders. Deze ontwikkeling maakt het noodzakelijk dat het ProRail-dashboard ook NPI's bevat die hierop gericht zijn. Op korte termijn kan het dashboard aan waarde winnen door de NPI geleverde treinpaden toe te voegen; ProRail is hiermee thans in een gevorderd stadium. Op wat verdere termijn zal het ProRail-dashboard inzicht moeten geven in

- de realisatie van vervoerderspecifieke afspraken over: treinpaden, transfer-capaciteit en informatiediensten;
- de realisatie van vervoerderspecifieke afspraken over: de prijs en daarvoor te leveren prestatie;
- de impact van zijn niet-presteren (met name door te differentiëren naar beschikbaarheid van baanvakken, regiogebonden uitwerking van bestaande NPI's; frequentie en ernst van calamiteiten);
- tevredenheid van de vervoerder op specifieke resultaatgebieden.

5. De relevantie in de verantwoordingsrapportage aan het ministerie is naar de stand van vandaag acceptabel. Naar het oordeel van de onderzoekers is het dashboard voldoende compleet en kan er op grenswaarden gestuurd worden; maar behoeft het wel aanpassing. Om met outputsturing in 2008 te starten is het vanuit de optiek van relevantie niet nodig om eerst nog nieuwe prestatievelden te benoemen en in NPI's te operationaliseren. In de toekomst zal echter wel een verdere aanpassing van verantwoordingsindicatoren moeten plaatsvinden omdat er betere interne stuurindicatoren beschikbaar komen. Dit is nu reeds van toepassing op de NPI Beschikbaarheid.
6. Alles bijeen, wordt geconcludeerd dat het prestatie-managementsysteem van ProRail thans in voldoende mate relevante NPI's bevat waarmee op grenswaarden gestuurd kan worden.

7. FASE 2: FEITELIJKE INVULLING VAN OUTPUTSTURING DOOR PRORAIL

In fase 2 is aan de hand van drie vragen uit het toetsingsmodel beoordeeld hoe het gesteld is met de feitelijke invulling van outputsturing door ProRail:

- Kan er voldoende vertrouwen worden gesteld in de kwaliteit van de metingen van de indicatorwaarden (onderzoeksvraag 2)?
- Sluit het besturingsmodel van ProRail aan op de conceptuele invulling van outputmanagement met het dashboard van ProRail (onderzoeksvraag 3)?
- Houdt ProRail adequaat rekening met de interactie-effecten tussen haar eigen activiteiten en doelen en die van de NS (onderzoeksvraag 4)?

In de hierna volgende paragrafen worden deze toetsingsvragen behandeld.

7.1. Beoordeling meetkwaliteit

In fase 1 van het onderzoek is de in- en externe relevantie van de NPI's van het ProRail dashboard beoordeeld waarbij de eigen missie en de beheerconcessie de gehanteerde referenties waren. Deze beoordeling van de relevantie is een belangrijk onderdeel van de beoordeling van de meetkwaliteit. Een ander belangrijk onderdeel betreft de betrouwbaarheid waarmee de NPI's van het dashboard worden gemeten.

De betrouwbaarheid van de meting staat in dit hoofdstuk centraal, ofwel de vraag of er correct wordt gemeten. Om de betrouwbaarheid van de meting te beoordelen hebben de onderzoekers de meting van elke NPI nader beoordeeld op basis van de meetfrequentie, de kwaliteit van de onderliggende data, de reproduceerbaarheid van de meting en de transparantie van de meting. Op basis hiervan is een zgn. meetmatrix ontwikkeld (zie bijlage 3). Voor elke NPI afzonderlijk is in de matrix aangegeven wat voor het oordeel op de genoemde criteria van belang is geweest, en of de onderzoekers, alles afwegend, de meting als voldoende betrouwbaar hebben beoordeeld. In deze paragraaf geven we eerst een nadere toelichting op de meetmatrix, en daarna vervolgen wij met onze conclusies over de betrouwbaarheid van de meting van de NPI's op het dashboard.

7.1.1. Toelichting op de meetmatrix

In de meetmatrix is voor elke NPI van het ProRail-dashboard vastgesteld:

- hoe vaak de NPI's worden gemeten (meetfrequentie);
- op basis waarvan ProRail de kwaliteit van de data garandeert;
- of de meting reproduceerbaar is;
- of er duidelijke definities, protocollen en criteria worden gebruikt (transparantie).

a. Hoe vaak de NPI's wordt gemeten?

De frequenties kunnen verschillen per NPI. Er zijn NPI's waarvan de samenstellende bestanddelen doorlopend worden gemeten. Omdat er -bijvoorbeeld- een doorlopende meting is van de versperringen kan de NPI Benutting in principe op elk gewenst moment worden geproduceerd. Er zijn ook periodieke metingen die frequent plaatsvinden, bijvoorbeeld de objectieve meting van de reinheid van de stations om de 2 of 3 weken, afhankelijk van de omvang van de stations. De cijfers worden dan gemiddeld en opgenomen in de rapportage die per kwartaal plaatsvindt. Enkele metingen worden jaarlijks uitgevoerd, zoals klant- en medewerkertevredenheid. In de matrix is de frequentie per NPI nader toegelicht. Opvallend is dat er sprake is van relatief veel doorlopende metingen. Dit maakt het mogelijk om voor veel NPI's te beschikken over een continu bijgewerkte indicatorwaarde.

b. De kwaliteit van de data

Wij hebben aan ProRail gevraagd op basis waarvan het de kwaliteit van de data garandeert. Uit de reactie bleek dat er voor de verschillende NPI's diverse garanties werden gegeven zoals: de omvang van de steekproef, volledige controles, vormen van gedeeltelijke controle, anonieme deelname, uitvoering van het onderzoek door een onafhankelijk bureau, geautomatiseerde registratie, verificatie door de accountant. De onderzoekers hebben niet alle verklaringen geverifieerd, maar wel steeds beoordeeld of de verklaring hen plausibel voorkwam op basis van hun kennis van het ProRail-dashboard. Er was sprake van relatief veel geprotocolleerde meetprocessen, volledige controles of geautomatiseerde registraties. Met de externe accountant heeft ProRail een afspraak gemaakt die in zijn controleprotocol is opgenomen dat deze elke 3 jaar alle NPI's toetst.

c. Reproduceerbaarheid van de meting

Bij dit onderdeel is beoordeeld hoe waarschijnlijk het is dat de meting bij herhaling tot dezelfde uitkomst zou leiden. Soms is dat volledig het geval, namelijk steeds wanneer de data na registratie beschikbaar zijn in een database. Soms is dat niet het geval, bijvoorbeeld bij klanttevredenheidsmetingen. Deze metingen zijn momentopnames die afhankelijk zijn van de geïnterviewde reizigers. Het bepalen van de steekproef voor de jaarlijks 80.000 enquêtes wordt gebaseerd op een maximale spreiding over het hoofdrailnet. Er worden normen opgesteld voor het aantal enquêtes op een treinreis en treinnummer. De enquête is steeds hetzelfde waardoor de meting zelf herhaalbaar is. Door het momentgebonden karakter van de meting is het resultaat van een specifieke meting evenwel niet reproduceerbaar.

d. Transparantie van de meting

Het gaat hier om het eenduidig kunnen werken bij het opstellen van de meetresultaten. Daarom is beoordeeld of er duidelijke definities van begrippen en criteria zijn gebruikt, en ook of er een meetprotocol aanwezig is. Wanneer er sprake is van subjectieve metingen is ook de transparantie van de vraagstelling beoordeeld.

7.1.2. Conclusies over de betrouwbaarheid van de meting

In bijlage 3 vindt men de meetmatrix en daarbij ook de conclusies van de onderzoekers. Een weergave van de conclusies wordt gegeven in de nu volgende tabel. Daarbij is per NPI

aangegeven of de betrouwbaarheid van de meting als voldoende werd gekwalificeerd, dan wel als discutabel.

Beoordeling betrouwbaarheid per NPI Dashboard	Betrouwbaarheid		Opmerkingen onderzoekers
	<i>voldoende</i>	<i>discutabel</i>	
1. Klanttevredenheid		X	Jaarlijkse momentopname, sterk tijdgebonden geldigheid, weinig fluctuatie in score, meetresultaat niet reproduceerbaar.
2.1. Bijsturing cf. afspraken	X		Betreft traceerbare verstoringen met een gedefinieerde impact.
2.2 Onregelmatigheden rijweginstellingen	X		Complex NPI, is door verbetering van de basisregistratie sinds kort betrouwbaar.
2.3 Informatie-voorziening cf. afspraken	X		Geeft betrouwbaar beeld op landelijk niveau; niet op postniveau.
3.1 Beschikbaarheid	X		Meting is betrouwbaar; echter niet representatief genoeg voor vervoerders.
3.2 Gepland niet beschikbaar		X	Feitelijk meet ProRail het aantal geplande onttrekkingen. Hiermee kan de mate waarin het spoor niet beschikbaar is door werkzaamheden niet betrouwbaar worden gemeten. ProRail ontwikkelt thans de NPI % gepland niet-beschikbaar. Er wordt wel onderscheid gemaakt in klassen van hinder (uitzonderlijk hinderrijk, hinderrijk, hinderarm)- waarmee impact op vervoerder wordt meegewogen
3.3 Ongepland niet beschikbaar		X	De oorzaak hiervan ligt in de wijze van registratie van TAO's en FHT. ProRail is bezig met aanpassing. (nieuw monitoringsysteem). Eind 2007 zal registratie weer betrouwbaar zijn.
4.1.a Waardering reinheid (objectief)	X		Betrouwbaar binnen nauwe tijdsgrenzen. Herhaling van de meting is niet mogelijk.
4.1.b Waardering reinheid (subjectief)		X	Is slechts een enkele vraag uit een uitgebreide lijst; meting laat longitudinaal geen variatie zien.
4.2 Waardering sociale veiligheid		X	Niet betrouwbaar; teveel afhankelijk van wie wanneer wordt bevroegd.

4.3 Toegankelijkheid	X		Gemeten wordt de realisatie van een programma; hoge score hoeft niet representatief te zijn, er wordt niet-gedifferentieerd naar functiebeperkingen van reizigers.
5.1 Benutting	X		Technisch gezien betrouwbaar, maar vervoerders zien de overbelasting van spoor niet terug.
5.2 Geslaagde beroepen NMa	X		Technisch gezien betrouwbaar, maar twijfel over de representativiteit meting.
6.1 Systeemveiligheids-index	X		Er vindt controle plaats op juistheid van alle gegevens (dubbeltellingen, categorisering).
6.2 Arbeidveiligheids-index	X		Er vindt controle plaats op juistheid van alle gegevens (dubbeltellingen, categorisering).
7.1 Overhead	X		Controle door accountant.
7.2 Kosten per treinkilometer	X		Controle door accountant.
8.1 Ziekteverzuim	X		Maandelijks berekening op basis van cijfers uit SAP-systeem.
8.2 Gevoerde RGB-gesprekken	X		Meting is gebaseerd op vastlegging van beoordeling in personeelsdossier; verifieerbaar.
8.3 Medewerker-tevredenheid		X	Frequentie van meten is laag, meting teveel gekleurd door het moment, niet herhaalbaar. Dit is echter niet eenvoudig om te verbeteren.
9.1 Innovatie	X		Technisch gezien betrouwbaar, maar betreft vooral de mate van implementatie van innovatieprojecten.

Figuur 14: Samenvatting bevindingen uit Meetmatrix

Over het algemeen is de betrouwbaarheid van de meting van de NPI's op het ProRail dashboard op een heel behoorlijk niveau.

- Van de 21 beoordeelde NPI's worden er 15 als betrouwbaar gekwalificeerd. Van de 6 als discutabel beoordeelde NPI's moet worden opgemerkt dat ProRail zelf reeds stappen onderneemt om de NPI 3.3 Ongepland niet beschikbaar aan te passen.
- De NPI 3.2 Gepland niet-beschikbaar is lastig te doorgronden. De NPI wordt berekend volgens een eenvoudige formule die leidt tot het aangeven van het aantal geplande onttrekkingen waarop in de planfase weer correcties mogelijk zijn. Op basis van de planning worden de vervoerders 13 weken te voren geïnformeerd onder aangeven van de mate van hinder van de geplande onttrekking. De NPI geeft echter onnauwkeurig

aan wat de mate is waarin het spoor niet beschikbaar is, wat de bedoeling is van de NPI. Als het werk eerder gereed is, is dit niet terugvindbaar. Indien het werk uitloopt, wordt dit als ongepland niet beschikbaar aangemerkt. Inmiddels maakt ProRail / Inframangement de (ons inziens terechte) slag van aantallen TVP'en naar het werkelijke % geplande niet-beschikbaarheid – waarin dus ook rekening wordt gehouden met duur van de buitendienststelling en de locatie (spoorzones / baanvakwaarden). De nieuwe NPI geeft IM meer mogelijkheden om (intern) te sturen en focus aan te brengen. De werkelijke mate van niet-beschikbaarheid wordt nu goed zichtbaar. In 2008 is deze NPI geen instemmingsitem meer. Voor het toezicht door het ministerie speelt hij dan niet langer een rol. Hetzelfde geldt voor de meting van het ongepland niet-beschikbaar.

- De NPI 8.3 Medewerkertevredenheid is niet zo eenvoudig aan te passen omdat er praktisch gezien weinig mogelijkheden zijn om de medewerkers met een hogere frequentie dan 1 maal per jaar hiermee 'lastig te vallen'. Door het momentgebonden karakter van de meting kan ook de vraag gesteld worden of de dé facto wel het gevoel van medewerkertevredenheid door het jaar heen wordt gemeten. Medewerkertevredenheid is sterk afhankelijk van recente gebeurtenissen en een jaarlijkse meting doet daar geen recht aan. Ook op de berekeningswijze is wel iets af te dingen. Evenwel, er kan niet gezegd worden dat ProRail het hier slechter doet dan andere grote organisaties; deze hebben vaak vergelijkbare meetsystemen en blijken te kunnen leven met de technische gebreken.
- De resterende indicatoren met de kwalificatie discutabel bevinden zich allen op het gebied van de transfer. Het is evident dat stations schoon en veilig moeten zijn, maar het is niet eenvoudig dit betrouwbaar te meten. Wij zien de objectieve metingen als een indicatie met een beperkte betrouwbaarheid. De belangrijkste reden is dat de meting hier een momentopname betreft; herhaling is niet goed mogelijk omdat in korte tijd de reinheid veranderd kan zijn. In relatie tot het sturen op grenswaarden vinden wij de betrouwbaarheid niet toereikend en moet de kwaliteit van de meting worden verbeterd. De subjectieve indicator reinheid vinden wij absoluut onbetrouwbaar. Een mogelijke oplossing hiervoor zou het meten met mystery shoppers kunnen zijn.
- De meting van de subjectieve beleving van de sociale veiligheid wordt door de onderzoekers ook gekwalificeerd als onbetrouwbaar. Overdag vragen naar het gevoel van veiligheid tijdens de avonduren geeft eveneens geen goed beeld.² De enkele

² Het is zeer aannemelijk dat reizigers op verkeerde tijdstippen worden bevroegd (bijvoorbeeld: overdag naar veiligheid tijdens avonduren na 19.00 vragen). Inhoudelijk betekent dit het volgende. Een perceptiemeting heeft een beperkte relatie met de onderliggende werkelijkheid. Een station waar de laatste 5 jaar geen enkele overval heeft plaatsgevonden kan immers toch als onveilig ervaren worden. In die zin is er moeilijk op te sturen. Als in het KTO-onderzoek ook nog eens wordt gevraagd naar percepties over situaties waarin de reiziger zich helemaal niet bevindt (dus overdag vragen naar veiligheid na 19.00 uur), wordt de ruis nog groter. De reiziger spreekt dan feitelijk een verwachting uit over hoe hij/zij het DENKT te gaan ervaren. Sommige reizigers zullen een uitspraak kunnen doen die dicht ligt bij hun werkelijke ervaring, omdat ze recentelijk in de avond op het

vraag die wordt gesteld over de veiligheidsbeleving maakt bovendien Ook kan een vraagteken gezet worden bij de kwaliteit van de brondata. De twee vragen naar de subjectieve beleving (overdag; 's avonds na 19.00) moeten beantwoord worden tegelijkertijd met nog 34 andere beoordelvingsvragen. Tenslotte maakt dit item onderdeel uit van het klanttevredenheidsonderzoek (KTO) van NS. Daarom kan ook associatie met de satisfactie over NS dan wel het reizen per trein gemakkelijk optreden.

- Ten slotte maken de onderzoekers nog een opmerking over de neiging van ProRail om, althans op de hoogste sturingsniveaus, vooral naar geaggregeerde data te kijken. Dit sluit aan op opmerkingen in vorige hoofdstuk over de externe relevantie in relatie tot de vervoerders. Er worden soms landelijke gegevens gebruikt die niets zeggen over individuele stations. Dit terwijl de data in principe aanwezig zijn door de omvang van de steekproef. Een variant is een score op jaarbasis die niets zegt over de ontwikkelingen in de tijd. De huidige NPI's nodigen sterk uit om vooral naar het gemiddelde te kijken, zonder dat de spreiding rond dit gemiddelde meegenomen wordt in de beoordeling. Voorbeeld: als de gemiddelde benutting van het hele infrastructuur maar goed is, zal dat niet vanuit het dashboard leiden tot een bijsturing die toch noodzakelijk kan zijn. Het kan namelijk zijn dat er ondanks de score toch grote stukken spoor overbelast zijn. Het gemiddelde van 10 scores van 5 is uiteraard 5. Het gemiddelde van 5 scores van 1 en 5 scores van 9 is ook 5. De spreiding in beide voorbeelden is echter totaal verschillend. Voor ProRail maakt dit nu in de meeste gevallen geen verschil, maar voor de vervoerders en reizigers wel. Door de ontwikkeling naar gedifferentieerde afspraken wordt dit punt opgelost. ProRail zou hierdoor met minimum/maximum scores kunnen werken naast het streefgemiddelde. Dus de gemiddelde score moet bijv. 5 zijn, maar er mag niet lager gescoord worden dan 3. Voor het medewerkertevredenheidsonderzoek kan hetzelfde worden opgemerkt. Op het niveau waar er intern daadwerkelijk gestuurd moet worden wordt de uitsplitsing overigens wel gebruikt en wordt er gedifferentieerd gekeken.

7.1.3. Conclusie

Met betrekking tot onderzoeksvraag 2 'Kan er voldoende vertrouwen worden gesteld in de kwaliteit van de metingen van de indicatorwaarden ?' concluderen de onderzoekers:

- *Over het algemeen is de betrouwbaarheid van de metingen die ProRail uitvoert voor haar NPI's op een tevredenstellend niveau. Waar dat niet het geval is, is ProRail zelf bezig met het zoeken van verbeteringen (on geplande niet-beschikbaarheid) of moet een verminderde betrouwbaarheid (medewerkertevredenheid) worden geaccepteerd.*
- *De onderzoekers vinden dat echter niet acceptabel voor het meten van de NPI's voor transfer: objectieve en subjectieve reinheid en de subjectieve beleving van de sociale veiligheid. Voor deze NPI's, die allen te relateren zijn aan specifieke eisen in de*

betreffende station geweest zijn. Andere reizigers kiezen er voor om het station in de avond te mijden en kunnen dus niet aangeven wat hun perceptie van de veiligheid is, maar alleen hun verwachting van de perceptie van de veiligheid.

concessie, moet een andere, meer betrouwbare manier van meten worden gevonden. Naar verwachting van de onderzoekers zal dit in de toekomst ook plaatsvinden omdat NS die de meting uitvoert een andere opzet voor het KTO-onderzoek aan het ontwikkelen is. ProRail kan hierbij 'meeliften'.

- *De NPI's zijn overwegend gebaseerd op het middelen van de onderliggende scores. Daarmee gaan belangrijke inzichten van de sturing verloren. Voor de subjectieve NPI's Reinheid en Sociale Veiligheid worden de frequenties gerapporteerd (% reizigers dat 7 of hoger geeft). Metingen winnen aan waarde als ook de spreiding en het gemiddelde in de beoordeling betrokken kan worden.*
- *De voorgaande opmerkingen nemen niet weg dat de onderzoekers ProRail bepaald in staat achten de indicatoren van zijn dashboard betrouwbaar te meten. Het voortschrijdend inzicht en het inmiddels intensieve gebruik van de NPI's in de bedrijfsvoering maken dat elke NPI door de verantwoordelijke managers kritisch wordt beoordeeld zowel op de relatie met de onderliggende werkelijkheid als voor wat betreft de betrouwbaarheid van de meting.*

7.2. Beoordeling besturingsmodel

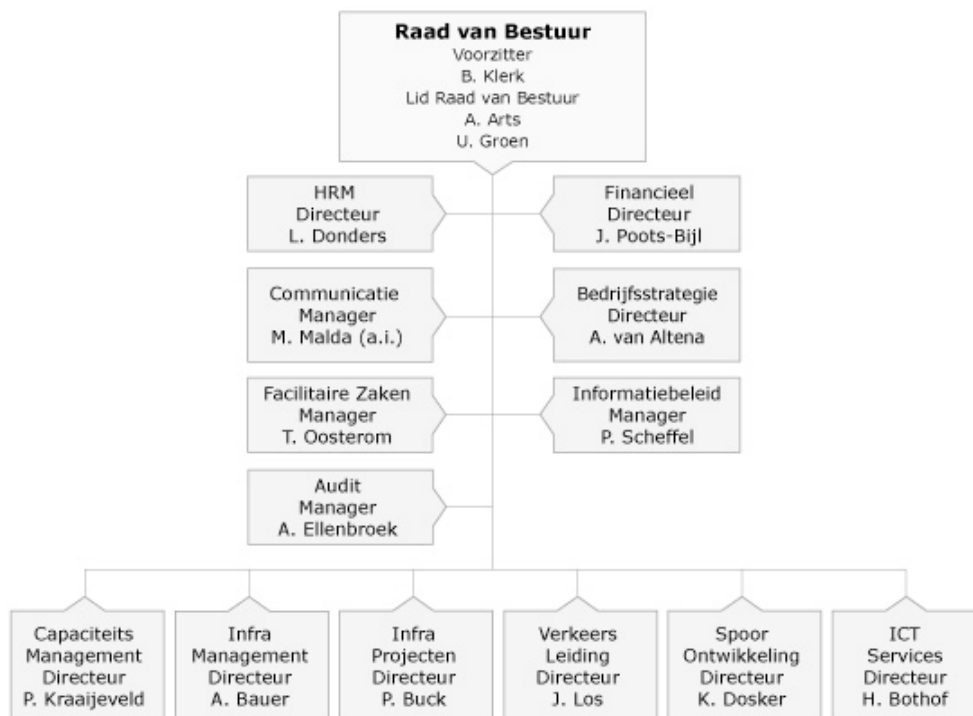
In deze paragraaf wordt beoordeeld of het besturingsmodel van ProRail voorziet in een sluitende relatie tussen de NPI's van het dashboard enerzijds en de doelstellingen en prestatie-indicatoren van de verschillende managementniveaus anderzijds. Het gaat dan om de vraag of de NPI's 'naar beneden toe zijn vertaald' en of elke manager weet welke bijdrage hij moet leveren voor om deze NPI's naar de goede indicatorwaarden te sturen. Een goed besturingsmodel is essentieel om feitelijk invulling te (kunnen) geven aan outputmanagement binnen ProRail.

In deze paragraaf beantwoorden de onderzoekers onderzoeksvraag 3:

Sluit het besturingsmodel aan op de conceptuele invulling van outputmanagement met het ProRail-dashboard?

7.2.1. Organigram ProRail

Om het besturingsmodel goed te begrijpen, is enig inzicht nodig in het organigram van ProRail. In het figuur hierna is het organigram op het hoogste besturingsniveau opgenomen. Dit organigram vereenvoudigt de complexiteit en grootte van de ProRail organisatie en laat in één oogopslag de organisatiestructuur van ProRail zien.



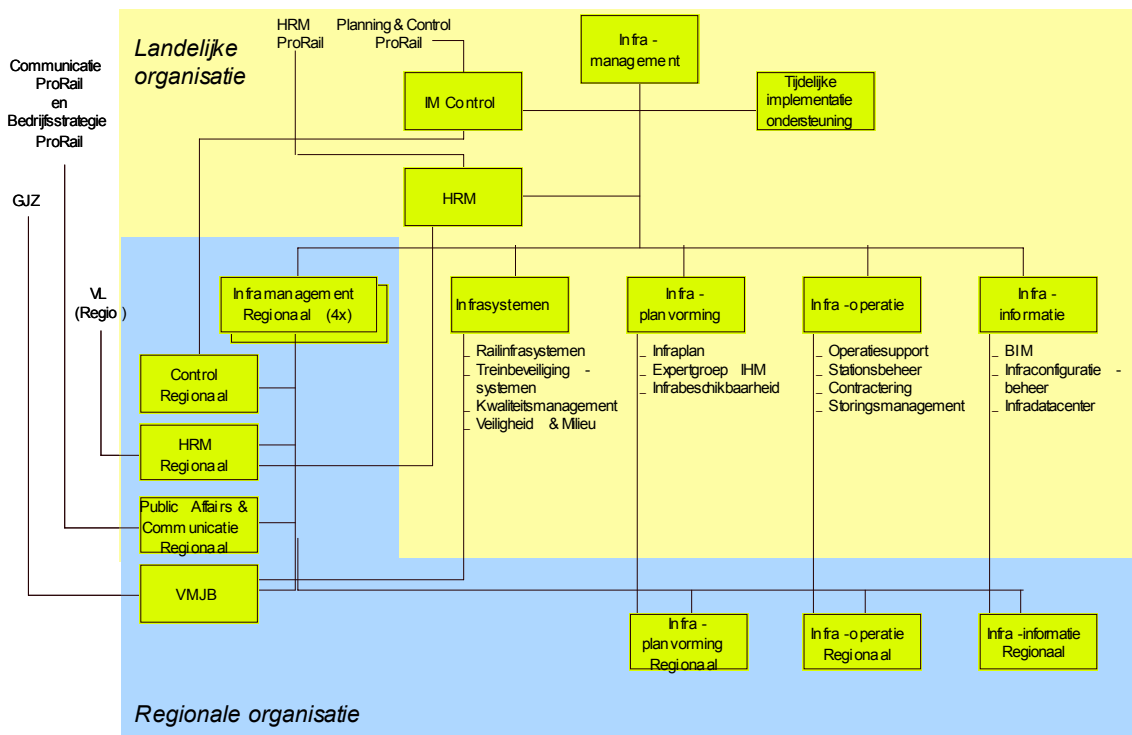
Figuur 15: Organigram ProRail

Binnen de RvB van ProRail zijn de directeuren verantwoordelijk voor de (operationele) sturing van de organisatie. Aan de RvB rapporteren zes directeuren (CM, IM, IP, VL, Spo, ICT-services) die elk verantwoordelijk zijn voor een functioneel gebied, en de stafdirecteuren en stafmanagers. Deze directeuren zijn elk verantwoordelijk voor een aantal prestaties, die opgeteld alle in- en externe NPI's omvatten van het huidige ProRail dashboard.

De formele toedeling van ieders specifieke resultaten vindt plaats door middel van managementcontracten die tussen de topmanagers en de RvB worden gesloten. Onder de operationele directeuren en de stafdirecteuren opereert een volgende laag managers die een afgeleide bijdrage leveren aan de NPI's. Met uitzondering van Verkeersleiding en Inframanagement betreft dit het laagste niveau waarop de NPI's herkenbaar zijn belegd. Het zwaartepunt in de operationele aansturing ligt bij de afdelingen Verkeersleiding (VL) en Inframanagement (IM). Deze eenheden zijn extra gelaagd doordat zij ook een regionale indeling kennen. IM is nog iets complexer omdat het georganiseerd is in een matrixstructuur. Bij IM en VL heeft het laagste organisatieniveau direct invloed op de NPI-waarden, t.w. op beschikbaarheid (IM) en de bijsturing (VL). Het gaat hier om de 'core-business' van ProRail en IM en VL hebben ook de grootste aantallen medewerkers. Vanwege de grote invloed van de medewerkers is het belangrijk dat hun leidinggevenden over de juiste NPI informatie beschikken om de resultaten met de medewerkers te kunnen bespreken. De onderzoekers hebben in de beoordeling van het besturingsmodel de focus dan ook gelegd op IM en VL. Meer inzicht in de toedeling van NPI's binnen IM en VL geeft de nu volgende bespreking aan de hand van het organigram.

Inframangement

De directeur IM heeft de NPI's, waarvoor hij verantwoordelijk is, belegd bij de managers van de verschillende afdelingen die onder hem ressorteren, te weten Infrsystemen, Infra-planvorming, Infra-operatie en Infra-informatie.

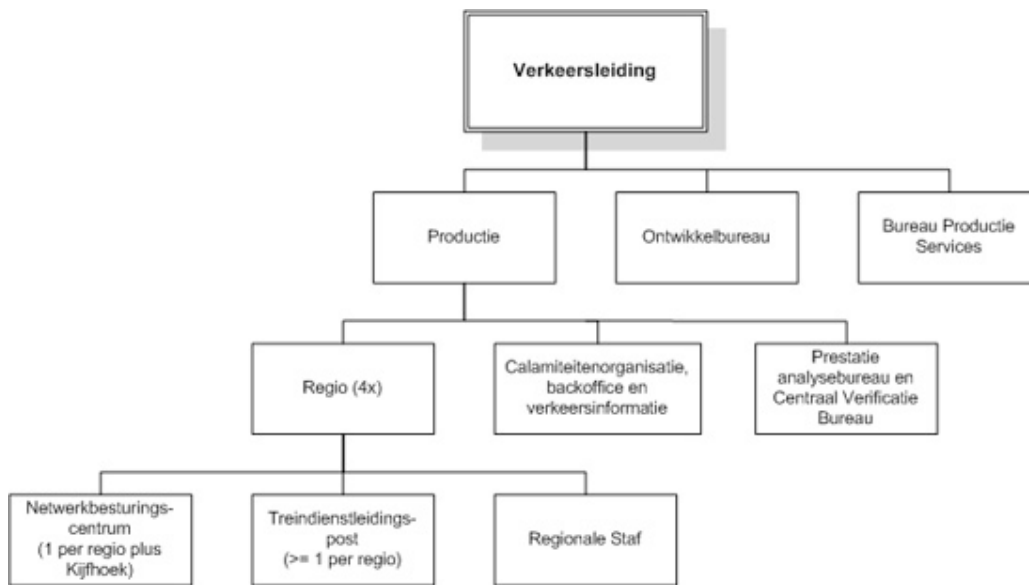


Figuur 16: Organigram Inframangement

Daarnaast zijn er vier regiodirecteuren actief die voor planvorming, operatie en informatie binnen hun regio functioneel verantwoordelijk zijn voor de IM NPI's en ondersteuning bieden (figuur 16).

Verkeersleiding

De directeur VL heeft zijn NPI's eveneens doorvertaald. Er zijn 4 regio's, die worden aangestuurd door 2 regiomanagers. Deze regiomanagers sturen procesmanagers (netwerkbestuurders en treindienstleiders) aan op de verschillende posten binnen de regio. Hier worden de NPI's 1-op-1 doorvertaald naar het lagere niveau. De rapportage over de NPI's kan dan ook van onderop worden opgebouwd tot er een landelijk beeld is ontstaan op het niveau van de directeur VL. Het organigram in figuur 17 laat dus tevens de rapporteringstructuur van VL zien.



Figuur 17: Organigram Verkeersleiding

7.2.2. Functies besturingsmodel

ProRail ontwikkelt zich de laatste jaren van een throughput-gestuurd overheidsbedrijf (op basis van budgetten) naar een output-gestuurd bedrijf. Mede onder druk van zowel de politieke als de publieke opinie als de vervoerders wordt er intern nu nadrukkelijk resultaatgericht beoordeeld en gestuurd. Medewerkers krijgen meer regelruimte en zijn zich steeds beter bewust van de prestaties waar zij aan bijdragen en de gevolgen van hun handelen op anderen. De onderzoekers hebben getoetst hoe het op dit moment gesteld is met de condities om een dergelijke outputsturing mogelijk te maken. In paragraaf 7.2 wordt getoetst of uitgaande van het organigram resultaatafspraken van het hoogste managementniveau naar beneden worden gemaakt en of er een rapportage lijn van beneden naar boven loopt.

Het besturingsmodel heeft verschillende functies, te weten.

- Het bieden van een goede rapportagestructuur; ofwel het toedelen ('beleggen') van NPI's (en sub-NPI's) bij een verantwoordelijke manager of functionaris terwijl er sprake is van een doorlopende keten van doelstellingen;
- het reguleren van de rapportage-inhoud; ofwel waar moet over worden gerapporteerd. Belangrijk zijn hierbij of de resultaten worden afgezet tegen de plannen, of ze geanalyseerd worden en of nadere acties worden bepaald. Voor de rapportage-inhoud geldt dat deze moet zijn afgestemd op ieder organisatieniveau afzonderlijk om in de praktijk tot de juiste acties te kunnen komen.
- het realiseren van een overlegstructuur om op basis van de toedeling van NPI's de bereikte resultaten te bespreken.

Het besturingsmodel is daarmee een cruciaal onderdeel voor outputsturing. Zonder goed model geen outputsturing. De wijze waarop de onderzoekers dit getoetst hebben wordt in de volgende paragraaf beschreven.

7.2.3. Wijze van toetsing

Of er sprake is van een besturingsmodel dat voorziet in de drie genoemde functies, moet door ProRail zelf aannemelijk worden gemaakt. Hiertoe hebben de onderzoekers ProRail een voorgestructureerde besturingsmatrix voorgelegd die inzichtelijk maakt hoe het staat met de drie genoemde aspecten van het besturingsmodel van ProRail (zie besturingsmatrix, bijlage 4). De ingevulde besturingsmatrix is daarna door de onderzoekers nader getoetst door de rapportages te bekijken die in de matrix zijn genoemd en op basis daarvan een definitief oordeel te vormen.

In lijn met de functies van het besturingsmodel is op de volgende onderdelen getoetst:

1. Rapportagestructuur: uitgaande van de hiërarchie van ProRail is steeds per niveau aangegeven welke NPI's aan welke manager zijn toebedeeld, en in welke rapportage hierover wordt gerapporteerd (kolom 1, 2 en 3 van de besturingsmatrix). Ook is beoordeeld of er resultaatafspraken zijn gemaakt en vastgelegd tussen de opsteller en ontvanger van de rapportage (kolom 5 van de besturingsmatrix).
2. Rapportage-inhoud: de inhoudelijke bruikbaarheid is getoetst op basis van de volgende onderdelen (kolom 4, en 6 van de besturingsmatrix):
 - Plannen en evt. budgetten (inclusief richt- en grenswaarden) afgezet tegen de gerealiseerde prestaties;
 - Onderbouwde prognoses voor de verschillende NPI's;
 - Analyses waarin de resultaten worden geïnterpreteerd en evt. oorzaken voor beter of slechter presteren worden gepresenteerd;
 - Acties en maatregelen voor de verantwoordelijk manager en zijn afdeling om de performance te verbeteren.

De mate en detaillering waarin analyses en acties moeten zijn uitgewerkt, varieert per managementniveau. Bij de beoordeling van de rapportage inhoud hebben de onderzoekers dit naar beste weten gedaan en hierbij ook gebruik gemaakt van de bevindingen uit de interviews. Ook hebben zij bekeken in welke mate een rapportage inhoudelijk aansluit bij het bronmateriaal (i.c. een rapportage van een lager managementniveau; zie kolom 6 besturingsmatrix).

3. Overlegstructuur: hier gaat het om de vraag of de rapportages daadwerkelijk formeel besproken, binnen welk gremium (of tussen welke managers) het overleg plaats; alsmede hoe frequent dit plaatsvindt (zie kolom 1 en 2 van de besturingsmatrix).

Uitgaande van deze criteria is op drie niveaus binnen ProRail er getoetst hoe het besturingsmodel is vormgegeven. Allereerst op het niveau van de Raad van Bestuur; het gaat dan om de rapportage- en overlegvormen waarmee zij zich intern naar de RvC en extern naar het Ministerie van Verkeer en Waterstaat verantwoorden. Het tweede niveau omvat de rapportage- en overlegvormen van de directeuren naar de Raad van Bestuur. Tot slot is voor de afdeling IM en VL een nadere doorvertaling gemaakt tot op het operationele

niveau van de regiodirecteuren / regiomanagers en de (proces)managers. De bevindingen op de drie onderdelen worden hierna na elkaar beschreven.

7.2.4. Bevindingen m.b.t. Rapportagestructuur

De besturingsmatrix laat zien dat de rapportagestructuur binnen ProRail sluitend is voor alle NPI's uit het dashboard. Voor alle NPI's zijn managers expliciet verantwoordelijk gemaakt. Dat betekent dat alle managers rapporteren aan de laag boven zich, terwijl ze in hun eigen eenheid andere managers toetsbaar medeverantwoordelijk hebben gemaakt. Dit laatste krijgt vorm door het maken van jaarlijkse resultaatsafspraken in het managementcontract dat iedere manager met zijn baas sluit. Deze managementcontracten zijn over de hele linie zorgvuldig vormgegeven en in detail uitgewerkt. Op deze wijze committeren managers zich persoonlijk voor de NPI's op hun niveau en krijgt outputsturing een extra dimensie. Op deze wijze kan namelijk ook de vraag worden beantwoord als een NPI zich niet voorspoedig ontwikkelt 'wie ligt daar 's nachts van wakker?'. Bij ProRail zijn deze managers te traceren. Bovendien blijkt tot op het laagste managementniveau (voor IM is dat een tracémanager) resultaatinformatie beschikbaar te zijn. Uit een interview met een van de tracémanagers bleek dat de koppeling tussen de topcard van ProRail en het operationele niveau geïmplementeerd is. Zo stuurt een tracémanager maar ook een stationmanager in zijn contracten met onderaannemers ook op output, met bijbehorende normen. Hiermee heeft ProRail zich op dit punt al georganiseerd voor de situatie van outputsturing.

De resultaatsafspraken worden van boven naar beneden vastgelegd en de rapportages gaan van beneden naar boven. Op RvB-niveau is er een scorecard waarin gerapporteerd wordt op alle zorggebieden naar zowel het Ministerie van V&W (alleen externe NPI's) als de RvC (alle interne- en externe NPI's). Vervolgens is er een scorecard op directieniveau die wordt samengesteld op basis van het managementcontract dat tussen de RvB en de directeuren van operationele- en stafdirecties is gesloten. Deze scorecard bevat de specifieke uit de topcard van de RvB 1-op-1 overgenomen NPI's en ook (standaard) NPI's Personeel omdat deze zorg een lijnverantwoordelijkheid is, terwijl HRM hier coördinerend optreedt.

Voor de operationele eenheid IM zijn de NPI's van de directeur hiërarchisch belegd bij de afdelingsmanagers (infra-operatie, infraplanvorming etc). Daarnaast wordt er óók een verdeling gemaakt over de regio's, waarbij de regiodirecteuren functioneel verantwoordelijk zijn en de afdelingsmanagers hierin ondersteunen. Afdelingsmanagers zijn verantwoordelijk voor de totaalscore op de NPI terwijl regiodirecteuren alleen voor de score binnen de specifieke regio verantwoordelijk worden gehouden. Binnen een specifieke regio tellen de rapportages van de laagste operationele managers op tot een afdelingsrapportage. Deze afdelingsrapportages vormen opgeteld de regio-rapportages die naar de directeur IM gaan. Hierdoor is de rapportagestructuur sluitend gemaakt tot op het laagste niveau.

Voor de operationele eenheid VL wordt de NPI bijsturing 'rechtlijnig' verdeeld over de regio's. De regiomanagers zijn verantwoordelijk voor hun deel van de NPI's en zij zetten dat door naar hun procesmanagers.

7.2.5. Bevindingen m.b.t. Rapportage-inhoud

De onderzoekers vinden vrijwel alle rapportages voor wat betreft hun inhoud van goed niveau. Een belangrijke verklaring is dat de rapportages grotendeels uniform zijn gestructureerd; er valt een duidelijk stramien in te onderkennen. Toch is er ook sprake van maatwerk in de zin dat de rapportages niet volledig identiek zijn gestructureerd. Dit geeft de verantwoordelijke manager en de opstellende controller de mogelijkheid om een persoonlijke touch aan de rapportage te geven. Het is voorts belangrijk om op te merken dat het jaarlijkse bedrijfsplan (waarvan het beheerplan een onderdeel is) uitgangspunt vormt voor alle onderliggende rapportages. De NPI's zijn daarmee in de bedrijfsvoering als bepalend voor de sturing verankerd. Daarnaast wordt op onderdelen ook de toegang- en beheerovereenkomst gebruikt voor sturing. Hierdoor vertonen de outputrapportages voldoende formele samenhang en zijn ze allen herleidbaar naar eenduidige en gedocumenteerde ProRail doelstellingen.

Op het niveau van de operationele en stafdirecteuren zijn de rapportages van goede kwaliteit. Dit geldt ook voor de rapportages van IM planvorming en IM operatie. Deze rapportages zijn allen kritisch, volledig, en bevatten vaak nog meer dan de door de onderzoekers geformuleerde criteria. Zo zijn veelal ook risico's en uitdagingen beschreven en de consequenties en acties hierbij die de prestaties van het betreffende organisatieonderdeel mogelijk beïnvloeden. Zo geeft vrijwel iedere rapportage inzicht in de NPI scores (realisatie versus plan), analyses (verklaringen), acties en veelal ook prognoses. Binnen VL is de uitwerking minder uitgebreid. Naar het oordeel van de onderzoekers kan de inhoud van de rapportages binnen Verkeersleiding verbeterd worden. Er is nu geen zichtbare koppeling van acties aan NPI-scores. In verschillende rapporten ontbreekt een interpretatie van de resultaten en een analyse die leidt naar de noodzakelijke acties. Er worden nauwelijks prognoses geformuleerd. De rapportages van VL zijn hierdoor minder kritisch en volledig dan de overige rapportages. De onderzoekers hebben echter door de praktijkdag bij de Verkeersleidingspost in Amsterdam kunnen zien dat dit een dynamisch bedrijfsonderdeel is, waar op ieder moment "actie nodig kan zijn". Op 24/7-basis vindt er een operationeel be- en bij-sturingsproces plaats (incl. calamiteiten) waarin operationeel wordt gestuurd. Over dat operationele proces is het begrijpelijk dat geen rapportages worden geschreven (die zouden oneindig zijn). De Back-office (onder leiding van Nout Verhoeven) heeft een systeem waarin het e.e.a. rond bijsturingsacties wordt geregistreerd, en er is natuurlijk het monitoringsysteem waarin alle afwijkingen in de treindienst worden geregistreerd, en later worden geanalyseerd. Daarnaast zijn er operationele systemen op grond waarvan bijv. punctualiteit wordt vastgesteld. De focus ligt daarbij op het signaleren van afwijkingen/bijzonderheden, maar dat gaat niet gepaard met reguliere rapportages op vaste momenten.

Op de lagere niveaus van IM viel ons (positief) op dat deze rapportages ook suggesties (na kritische beschouwingen) bevatten om de meetmethode en normstelling aan te scherpen. Op die manier is er sprake van een document dat een centrale rol speelt in het levend houden van outputsturing. Dit betekent dat de informatiewaarde hoog is en dat de rapportages goed gebruikt kunnen worden als discussiestuk tijdens voortgang- dan wel verbeteroverleg.

7.2.6. Bevindingen m.b.t. Overlegstructuur

Ieder kwartaal vinden er formele besprekingen plaats op basis van de kwartaalrapportages binnen de verschillende gremia zoals in de besturingsmatrix genoemd. In veel gevallen betreft het een gesprek van manager met manager. Zowel de resultaten als de analyse hierover, te nemen acties en prognoses voor de komende maanden worden besproken. Besluiten en afspraken worden ingebracht door de verantwoordelijk manager en deze wordt vastgelegd en gedocumenteerd als bijlagen van de kwartaalrapportage of als separaat afsprakendocument. De rapportage worden van beneden naar boven toe opgebouwd. Elke onderdeel levert een rapportage via de eigen controller aan. De centrale control-afdeling beoordeelt de kwaliteit van deze rapportages voordat de bespreking plaatsvindt. Deze afdeling maakt inhoudelijke analyses, geeft tips met betrekking tot verbetermaatregelen, en stelt kritische vragen op en bespreekt deze met het beoordelend management. Bij de meeste besprekingen is ook een controller aanwezig.

Daarnaast worden er na de tweede maand in het kwartaal (dus voor de uiteindelijke kwartaalrapportage) "early warnings" door de verantwoordelijke directeur gerapporteerd naar zijn leidinggevende. Hierover vindt tweewekelijks overleg plaats om negatieve afwijkingen vroegtijdig te signaleren. Zo overlegt de (portefeuillehouder) uit de RvB tweewekelijks met de individuele directeuren. Voor IM en VL wordt deze aanvullende overlegstructuur binnen deze directies in een figuur toegelicht.

Directeur IM met	Frequentie
MT IM (alle MT-leden)*	1 x per twee weken
Bosdagen (alle MT-leden)*	1 x per maand
MT Relatieoverleg (Regiodirecteuren)	1 x per drie weken
Manager Infra-Operatie	1 x per drie weken
Manager Planvorming	1 x per drie weken
Manager Infra-informatie	1 x per drie weken
Manager Infra-systemen	1 x per drie weken
Manager HRM	1 x per drie weken

** Aan beide overleggen neemt naast de directeur IM de managementlaag onder hem deel (zowel de regiodirecteuren als de afdelingsmanagers)*

Directeur VL met	Frequentie
Adjunct-directeur *	1 à 2 x per week
MT VL (alle MT-leden)	1 x per maand
Terugkoppeling uit productie-overleg **	1 x per twee weken
Regiomanager ***	1 x per maand
Hoofd bureau productieservices	1x per maand
Hoofd calamiteitenorganisatie	1x per maand

**) in dit overleg wordt gesproken over de dagelijkse operationele bedrijfsvoering, Verder is dit ook een beleidsmatig overleg, aangezien er bij VL feitelijk sprake is van een tweehoofdige directie en er een portfeuilleverdeling is.*

***) De deelnemers aan het productieoverleg zijn de 2 regiomanagers, de 4 adjunct-regiomanagers (die zeer dicht op het operationele proces zitten) en de stafhoofden (bureau productieservices en ontwikkelbureau, ofwel de korte-termijn en de lange termijn verbeteringen). Hierin worden operationele zaken besproken. Aan het eind van het overleg gaan de adjunct-regiomanagers weg en schuift directeur VL aan, waarna regiomanagers en stafhoofden hem bijpraten over actualiteiten incl. benodigde acties.*

****) De regiomanager heeft op zijn beurt overleg met procesmanagers over de prestaties*

Figuur 18: Besprekingen als aanvulling op de kwartaalrapportage-besprekingen

Voor NPI's waarvoor meerdere managers verantwoordelijk zijn en de onderlinge afhankelijkheid groot is wordt ook nog geïnstitutionaliseerd overleg gevoerd. Dit 'horizontale' overleg bestaat uit drie overlegtafels:

- Tussen IM en IP over de beschikbaarheid van infra (Infra= OK)
- Tussen CM en VL over de benutting en bijsturing van infra (Treinpad = OK)
- Tussen IM, CM en SpO (waarbij IP ook regelmatig aanwezig is) over de langere termijn en de beschikbaarheid van infra.

Daarnaast vindt op horizontaal niveau "ProRail Punctueel" overleg plaats: dit vindt wekelijks plaats en heeft deelnemers vanuit IM, CM, IP, VL en ICT-Services. Hierin wordt teruggekeken op de vorige week en vooruitgeblikt op de komende week. Buitendienststellingen zijn een prominent agendapunt. In de herfstperiode vindt gedurende twee maanden tweewekelijks overleg plaats tussen NS en ProRail (ook directeuren), met als specifiek aandachtspunt de invloeden van het weer op de treindienst (de spreekwoordelijke "blaadjes", maar ook gladheid e.d.).

Medewerkers op alle niveaus voeren bovendien resultaatgerichte beoordelingsgesprekken (RGB) waardoor zij feedback ontvangen op hun presteren. Resultaten worden ook minder formeel teruggekoppeld, bijvoorbeeld door actuele indicatorstanden (dagelijks) te publiceren via aanvullende rapportages, intranet of publicatieschermen.

De onderzoekers concluderen dat er in de hiërarchische lijn van ProRail voldoende frequent overleg plaatsvindt. Bovendien worden in de overlegvormen de volledige inhoud besproken van resultaten tot acties. Besluiten worden veelal als bijlagen toegevoegd aan de rapportages. Het is de onderzoekers uit de gesprekken op de Verkeersleidingspost, maar ook met de tracemanager en stationsmanager opgevallen dat op alle niveaus overleg gevoerd wordt op basis van outputresultaten. Operationeel managers voelen zich verantwoordelijk voor de NPI's, komen met verbetervoorstellen en willen inzicht hebben in de scores. Bovendien hebben zij inzicht in de relatie tussen hun eigen werkzaamheden en de effecten die dit heeft op afname in verstoringen en toename in beschikbaarheid. Door dit inzicht beginnen medewerkers zich steeds vaker spontaan aan te bieden voor verbeterprojecten; binnen Verkeersleiding Taskforces genoemd.

7.2.7. Conclusie

In deze paragraaf komen de onderzoekers met hun conclusies over het besturingsmodel. Toetsvraag 3 ('Sluit het besturingsmodel aan op de conceptuele invulling van outputmanagement met het ProRail-dashboard?') wordt positief beantwoord.

De onderzoekers concluderen dat de NPI's van het ProRail-dashboard correct zijn vertaald naar de onderliggende managementniveaus. Er is een sluitend verantwoordelijkheidsmodel in het leven geroepen. De rapportage-inhoud is in de ogen van de onderzoekers adequaat, maar de inhoud van de rapportages op de lagere niveaus van VL kan verbeterd worden. Dit is in principe op korte termijn mogelijk. De overlegstructuur sluit goed op de rapportagestructuur aan en er wordt adequate feedback gegeven. Een samenvatting van alle bevindingen uit de besturingsmatrix is opgenomen als bijlage 5. Hierna volgen meer specifieke opmerkingen over de drie functies van het besturingsmodel.

Rapportagestructuur

Binnen functionele afdelingen is de rapportagestructuur voldoende geïmplementeerd en is de cyclus sluitend. De NPI's van het dashboard zijn doorvertaald naar directeurs; voor VL en IM zijn de NPI's verder doorvertaald naar regiomanagers/directeurs en (proces)managers. Prestatie-informatie is hierdoor ook beschikbaar op de operationele niveaus. De regelkring is hiermee gesloten. Op operationeel niveau is voor een traceteam de relatie tussen storing en beschikbaarheid inzichtelijk gemaakt en wordt hierover gerapporteerd. Hierdoor is maximale invloed op het proces, en derhalve op de verbeteringen hiervan, mogelijk geworden en kunnen er scherpe resultaatafspraken worden gemaakt. De onderzoekers hebben vastgesteld dat er ook horizontale rapportages zijn, waarmee verbindingen tussen de afdelingen en managers over (dezelfde) NPI's waaraan wordt bijgedragen worden gelegd (bijv. tussen IM en IP die beiden bijdragen aan beschikbaarheid).

Rapportage-inhoud

De informatie uit de rapportages en het overleg zijn relevant en bieden toegesneden stuurinformatie. Een aantal rapportages (IM) zijn kritisch van aard; dat wil zeggen dat ze aanwijzingen aanbieden om outputsturing verder te verbeteren. De managers weten op basis van deze rapportages aan welke knoppen zij moeten draaien om de performance te verbeteren; dan wel analyseren in de rapportages welke knoppen dit zijn. In vrijwel alle beoordeelde rapportages werd in voldoende mate geanalyseerd; als uitzondering hierop noemen de onderzoekers de analyse van bijsturing en financiën.

Op inhoudsniveau zal de rapportage in de komende jaren veranderen omdat het ProRail dashboard nog in ontwikkeling is (mede op basis van de kritische analyses). Zo is er een nieuwe KPI Beschikbaarheid ontwikkeld. Het moet nog blijken of deze voor IM voldoende informatief is om op te sturen; er bestaat immers een langjarige traditie om te sturen op de ongeplande niet-beschikbaarheid. Ook binnen Infrasytemen zijn diverse sub-NPI's in ontwikkeling die naar verwachting nog in 2007 worden geïmplementeerd. Door deze veranderingen zullen rapportages aan informatiewaarde winnen. Uit de rapportages blijkt ook dat de consequenties voor aanpalende eenheden van bepaalde situaties of ontwikkelingen niet steeds tijdig worden onderkend; zoals het niet op tijd opleveren van

projecten. Dat geeft aan dat het systeem doet wat het moet doen: aangeven wat goed en fout gaat zodat de beheersing van de bedrijfsprocessen toeneemt.

Overlegstructuur

Er wordt adequaat overleg gevoerd over de ontwikkelingen van de NPI's op het ProRail-dashboard. Een centraal element vormen de kwartaalbesprekingen. Maar in aanvulling daarop ontvangen verantwoordelijke managers maandelijks informatie over de actuele stand van zaken van hun NPI's. Bovendien vindt er tussen de RvB en de afdelingsdirecteuren tweewekelijks overleg plaats. Ook binnen de operationele afdelingen IM en VL vindt er tweewekelijks overleg plaats over de resultaten waardoor er snel ingespeeld kan worden op gewenste en ongewenste ontwikkelingen van deze prestaties. Dit overleg is verder ingericht tot op het laagste operationele managementniveau. Hier heeft een tracemanager wekelijks overleg met zijn inspecteurs. Vanuit dit niveau komen spontaan verbetervoorstellen, die ontstaan door de invloed op en de verantwoordelijkheid voor het proces en hierdoor gevormde inzicht. Voor NPI's die meerdere managers raken is er ook horizontaal overleg. De verschillende vormen van overleg zorgen ervoor dat er continu managementaandacht is voor de NPI's. Het overleg is zeker zo essentieel als de rapportage. Meer nog dan de rapportage draagt het overleg eraan bij dat er een levend systeem van outputsturing bij ProRail aanwezig is.

7.3. Beoordeling interactie tussen ProRail en NS

Een belangrijk onderdeel van de feitelijke invulling van outputsturing is de relatie tussen ProRail en de vervoerders; wij focussen hierbij op NS als grootste vervoerder en omdat zij bezig zijn met de migratie naar outputsturing. De onderzoekers hebben, om hier een beeld van te krijgen, de interactie tussen ProRail en de NS onderzocht. Deze eis is in art 20.1 b Beheerconcessie vastgelegd. Hierbij stond de vraag centraal in welke mate het (sturend) functioneren van de NS invloed heeft op de NPI's van ProRail. Tot de kern teruggebracht gaat het dan om de interactie tussen de NPI's van beide organisaties. In het onderzoek dat gelijktijdig bij NS is uitgevoerd, is het spiegelbeeld van de gestelde vraag onderzocht en is bekeken hoe het functioneren van ProRail invloed heeft op de NPI-waarden van de NS.

We raken hierbij aan onderzoeksvraag 4:

Houdt ProRail adequaat rekening met de interactie-effecten tussen zijn eigen activiteiten en doelen en die van de NS?

Om de (complexe) interactie zo bondig mogelijk in beeld te brengen hebben de onderzoekers een zogenoemde interactiematrix opgesteld (zie bijlage 6). In deze paragraaf geven we eerst een nadere toelichting op de matrix, en daarna vervolgen wij met onze conclusies ten aanzien van de kwaliteit van de interactie tussen de organisaties.

7.3.1. Toelichting op de interactiematrix

In de interactiematrix is voor elke NPI van het ProRail-dashboard vastgesteld:

- welke NPI's van het NS-dashboard hiermee interacteren;
- in welke mate het sturen van de NS op haar NPI's invloed heeft op de NPI's van ProRail;
- of er formele afspraken gemaakt zijn waarmee ProRail en NS de prestatie op de NPI samen in de goede richting kunnen beïnvloeden of sturen;
- of er formeel overleg wordt gevoerd over, en samen wordt gewerkt aan het interactiegebied;
- en tenslotte of ProRail tevreden was over de samenwerking.

Hierna gaan we in op elk van deze aspecten.

7.3.2. Bevindingen op basis van de interactiematrix

a. Welke NPI's van het NS-dashboard interacteren met de NPI's van ProRail?

De onderstaande tabel biedt een overzicht van de interacties van de NPI's van beide organisaties. Wanneer er een relatie werd vastgesteld, is tevens een indicatie (lopend van -- naar ++) gegeven van de mate waarin sturen door de NS op haar indicatoren invloed kan hebben op de indicatorwaarde van de NPI's van ProRail.

Noot: De mate van invloed in termen van + en - zegt niets over het feit of de invloed op dit moment positief of negatief is te noemen. De lege vlakjes verklaren dat er op dat specifieke punt geen relatie is vastgesteld.

NPI's NS vs. NPI's ProRail	Op tijd rijden	Reis-informatie	Zitplaatskans	Reinheid	Sociale veiligheid
Bijsturing	++	++			
Beschikbaarheid	+		-		
Transfer				++	++
Benutting	++				
Veiligheid	++				

Figuur 19: Relatie tussen NPI's NS en NPI's ProRail; aangegeven is de mate van invloed als gevolg van sturen op de indicator door NS

Opvallend is dat de ProRail NPI-veiligheid vanuit het NS-dashboard gezien sterk wordt beïnvloed door de indicator 'op tijd rijden'; helaas is deze invloed niet gunstig zoals hierna nog wordt toegelicht (zie 7.3.3.).

b. Invloed van de NS op de indicatoren van ProRail

Geconcludeerd kan worden dat het sturend handelen van NS over het algemeen een stevige invloed heeft op de NPI's van ProRail. De NS heeft een grote invloed op de NPI's bijsturing, transfer, benutting en veiligheid. Alleen voor wat betreft de NPI Beschikbaarheid heeft de NS een beperkte, maar bepaald niet een te verwaarlozen, invloed. De NS kan namelijk door

materiaaldefecten en onjuist handelen van haar mensen de beschikbaarheid ongunstig beïnvloeden. Verder kan NS door aan haar kant liggende logistieke problemen de NPI Beschikbaarheid negatief beïnvloeden nadat ProRail de infrastructuur heeft gereed gesteld. Het 'slot' is dan beschikbaar, het wordt alleen (nog) niet afgenomen. In de toekomst gaan ProRail en NS dit ondervangen door met de nieuwe, in ontwikkeling zijnde, NPI treinpad twee aspecten te laten zien, namelijk wanneer is het treinpad geleverd door ProRail en wanneer wordt het benut door de vervoerder. Vanwege de grote invloed op elkaars NPI's ligt het in de rede dat in vrijwel alle gevallen formele afspraken zijn gemaakt als er het leveren van een bepaalde prestatie aan de orde was.

c. Formalisering van afspraken

- Naar het oordeel van de onderzoekers is er in alle gevallen sprake van een voldoende mate van formalisering van de afspraken. Zo zijn er afspraken gemaakt over het oplossen van calamiteiten (afhandelingsscenario's), het leveren van reisinformatie op stations, het verdelen van de capaciteit, het schoonmaken van de transferruimten. De belangrijkste overeenkomsten die tussen NS Reizigers B.V. en ProRail B.V. zijn gesloten, zijn hier de Toegangsovereenkomst 2007, de Beheerovereenkomst Stations 2006 en de Overeenkomst inzake het leveren van Reisinformatie op Stations.
- Voor wat betreft de veiligheid is het volgende van toepassing. Iedere organisatie registreert in principe voor zichzelf. De lijnen komen bij elkaar bij IWV, een organisatie die rapporteert over het geheel van de sector. Meldingen over STS'en (door machinisten van NS) worden ook aan ProRail geleverd. Ook het monitoringsysteem kan helpen doordat hierin oorzaken van verstoringen worden geregistreerd en vastgesteld. Op het hoofdrailnet hebben zowel NS als ProRail elk voor de veiligheid een eigen verantwoordelijkheid, terwijl op basis van de formalisering de indruk wordt gewekt dat de verantwoordelijkheid voor de totale veiligheid van het spoor uitsluitend bij ProRail berust.

d. Geformaliseerd overleg en samenwerking

- Vrijwel voor alle NPI's is in de praktijk (op het operationeel niveau) een behoorlijke mate van samenwerking ontstaan, en er zijn daarbij ook de nodige formele overlegmomenten ingebouwd. Per NPI kan men in de interactiematrix nadere informatie over de samenwerking vinden. Waar veel invloed op de NPI's van ProRail door NS is, is ook sprake van veel overleg. Een uitstekend voorbeeld hiervan is het gezamenlijk overleg over het stationsbeheer; iets waarover op allerlei niveaus wordt overlegd tussen beide organisaties. Ook hier staat het maken van outputafspraken en het overlegvoeren op basis van de prestaties een belangrijk uitgangspunt. Maar ook voor de NPI Beschikbaarheid, die de NS maar ten dele kan beïnvloeden, is er sprake van veel uitwisseling. Deze lijkt zich steeds verder te intensiveren door de discussie over de verbeterde NPI Beschikbaarheid (door toevoeging van baanvakwaarden), door differentiatie en door de ontwikkeling van een nieuwe NPI treinpad.
- ProRail realiseert zich dat het belangrijk is om vervoerders te betrekken bij de NPI Beschikbaarheid. Er is een bureau opgericht dat samen met NS de realisatie van de treindienst analyseert en op basis daarvan voorstellen doet hoe beschikbaarheid en punctualiteit verbeterd kunnen worden. Er is overigens geen gezamenlijke inspanning

om de punctualiteit van NS te verbeteren; dit verdraagt zich niet met het neutraal verdelen van de capaciteit door ProRail. Wel realiseert ProRail zicht het belang hiervan en komt met suggesties zoals de ontknoping van stations en het analyseren van dispunctualiteitsvraagstukken die zich hebben voorgedaan. Op het gebied van reinheid wordt door beiden hard gewerkt. Hier is sprake van een opdrachtnemerschap van NS waarbij ProRail de prestaties van NS beoordeelt met een prestatieverklaring. Bij de informatievoorziening op de stations is NS opdrachtgever, en zijn de rollen omgedraaid. Dit laat zien dat beide organisaties in wisselende rollen met elkaar moeten omgaan hetgeen mogelijk het besef van onderlinge afhankelijkheid vergroot.

- De grootste pijn zit in de door de vervoerders gevraagde benutting in relatie tot de beschikbaarheid van het spoor. Daar lijken de beide organisaties tegengestelde belangen te hebben. Op operationeel niveau wordt wel gesproken van een spanning tussen "verkeer en beheer". Bij toenemende belasting van het spoor heeft ProRail steeds meer problemen om arbo-verantwoord onderhoud (conform Normenkader Veilig Werken) in te plannen en de beschikbaarheid op niveau te houden. NS heeft dan juist behoefte aan het realiseren van een hoge aankomstpunctualiteit, het realiseren van aansluitingen en een minimum aan uitgevallen treinen. Bovendien wil NS meer treinen inzetten. Op de langere termijn kan dit ertoe leiden dat ProRail door deze druk toegeeft geeft aan hogere beschikbaarheidswens van de klant ten koste van het onderhoud. Dit kan uiteindelijk ingrijpende verstoringen veroorzaken. Daarbij speelt ook het ministerie nog een rol omdat het de groei van het openbaar reizigersvervoer jaarlijks met ca. 5% wil laten toenemen.

e. Ontwikkelprojecten

- Om op de interactiegebieden ook in de toekomst goede scores mogelijk te maken zijn er diverse ontwikkelprojecten opgezet. Er is, mogelijk door de formele scheiding van functies, weinig sprake van 100% gezamenlijk opgezette projecten. Er is echter sprake van diverse projecten van ProRail waarbij de NS ook een duidelijke inbreng kan hebben (en omgekeerd). Het kunnen participeren vinden de onderzoekers het juiste criterium. Een goed voorbeeld is het opzetten van het OCCR waarbij ProRail ownership heeft en NS kan participeren. Een ander voorbeeld is het prestatie-analysebureau dat samenwerkt met het NSR Kennisnetwerk. Hierbinnen worden interactie-onderwerpen doorgelicht en gezamenlijk verbeterafspraken gemaakt. Van groot belang vinden de onderzoekers ook de ontwikkeling van de NPI Treinpad (aantal aangevraagde treinpaden vs. aantal toegewezen treinpaden en aantal toegewezen treinpaden versus aantal benutte treinpaden). Er bestaan voorts projecten voor transfer: het gezamenlijk ontwikkelen van nieuwe indicatoren voor reinheid en sociale veiligheid, het ontwikkelen van informatievoorziening aan reizigers (InfoPlus). Ook bij het nieuwe monitoringsysteem, waarbij verstoringen beter in kaart worden gebracht, zijn NS en andere vervoerders betrokken.
- Hoewel geen project in strikte zin willen wij hier wijzen op nog een andere mogelijkheid voor NS om vanuit haar eigen visie invloed uit te oefenen op de NPI's van ProRail. In het beheerplan 2007 heeft ProRail alle (gerechtigde) vervoerders, waaronder NS, geconsulteerd over de NPI's en achterliggende grondslagen. Bij NS is men hierover positief. De consultatie past in het streven van ProRail om haar NPI's aan

te vullen cq. bestaande NPI's te vervangen door andere die voor de vervoerder meer representatief zijn. Zo worden incidenten die veel impact hebben maar die de gemiddelde indicatorscore maar weinig beïnvloeden in toenemende mate meetbaar gemaakt. De ontwikkeling om NPI's een veel grotere externe relevantie te geven is zichtbaar geworden in 2007, maar moet nog naar het oordeel van de onderzoekers verder worden uitgewerkt (conform onze bevindingen in hoofdstuk 6). Initiatieven zoals differentiatie van NPI's en de ontwikkeling van een NPI treinpad zijn in dit kader belangrijk.

f. Mate waarin ProRail tevreden is over de samenwerking

- Bij ProRail is het beeld over de samenwerking genuanceerd. Op operationeel en tactisch niveau weten de medewerkers elkaar te vinden. De formalisering van de afspraken is goed, men staat open voor de wensen van de ander. ProRail moet hierbij anders dan 'vroeger' rekening houden met andere belangen. Hij kan NS niet voortrekken. Bij NS wordt dit niet altijd goed begrepen.
- De samenwerkingsverhouding verschilt per NPI. Voor de veiligheid en reinheid op de transfers is sprake van een opdrachtgever en opdrachtnemerverhouding. Voor veiligheid geldt een gezamenlijk belang. Voor bijsturing, beschikbaarheid en benutting geldt dat beide partijen hier invloed op hebben, maar dat uiteindelijk de belangen verschillen. ProRail geeft aan over het algemeen tevreden te zijn over de samenwerking. De afgelopen jaren is de samenwerking professioneler geworden, maar het loopt nog lang niet altijd soepel en er lopen nog veel initiatieven ter verbetering.
- ProRail is het minst tevreden over de opstelling van NS in relatie tot beschikbaarheid en benutting. Ondanks dat er prestatieafspraken worden gemaakt komt het nog te vaak voor dat NS ieder incident aangrijpt om kritiek te leveren. Met name de manier waarop NS in de beleving van hoge managers keer op keer de publiciteit zoekt, wekt in toenemende mate irritatie. Het schaadt ProRail zijn imago en toont niet van een constructieve samenwerking, omdat de organisatie wordt neergezet als een club die sloom reageert op de eisen van de tijd.
- ProRail vindt dat hij een prima prestatie neerzet met een hoge betrouwbaarheid, maar onderkent dat er ook verbeteringen moeten worden gerealiseerd. Echt fundamentele wijzigingen van de infrastructuur kunnen evenwel niet snel worden gerealiseerd. De aard van de organisatie vraagt dat voorzichtig met 'hit and run' wensen moet worden omgegaan en de organisatie moet leren dit beter te communiceren naar buiten.
- Het is de onderzoekers opgevallen dat er door ProRail ondanks de publieke kritiek, die zwaar aankomt, niet wordt gewezen naar de NS als schuldige. Dit integriteitsaspect mag naar het oordeel van de onderzoekers wel eens aandacht krijgen. Niettemin vinden de onderzoekers de kwaliteit van de communicatie tussen beide organisaties voor verbetering vatbaar. Voor zo ver dit wordt ingegeven door het najagen van NPI's door deze organisaties is hier sprake van 'perverse effecten'.

7.3.3. Conclusies

Met betrekking tot onderzoeksvraag 4 'Houdt ProRail adequaat rekening met de interactie-effecten tussen haar eigen activiteiten en doelen en die van de NS?', concluderen de onderzoekers

- Over het algemeen is de kwaliteit van de interactie in de uitvoering op een heel behoorlijk niveau. Op managementniveau moet de interactie zeker worden verbeterd, daar worden incidenten nog teveel breed uitgemeten in de media en is geen sprake van constructieve samenwerking. ProRail balanceert hierbij tussen vrijgeven van capaciteit en het plegen van veilig onderhoud. ProRail is door wet- en regelgeving verplicht (Normenkader Veilig Werken) beschikbaarheid en benutting in te leveren voor veiligheid; de NS wil beschikbaarheid en benutting evenwel laten toenemen waar ProRail zegt dat dit niet meer mogelijk is.*
- Op het gebied van de bijsturing hebben beide organisaties een groot gezamenlijk belang. Hier lopen verschillende projecten. Belangrijk is het OCCR waarbij NS ook is betrokken. ProRail maakt zich zorgen over de kwaliteit van het lokale plan van NS die zou kunnen leiden tot meer bijsturingsacties. In de toekomst zou op dit gebied mogelijk intensiever kunnen worden samengewerkt.*
- Op het gebied van de beschikbaarheid is er weliswaar ook een gezamenlijk belang, maar NS heeft minder mogelijkheden dan ProRail om de beschikbaarheid echt te beïnvloeden. Toch is er wel degelijk invloed; onvoldoende onderhoud van het materieel kan de infrastructuur beschadigen; het gedrag van de NS machinisten kan tot verstoringen leiden. Het zwaartepunt ligt hier echter bij ProRail. Hoewel in het monitoringsysteem de oorzaak van een verstoring vastgesteld wordt door VL en geaccordeerd door de betrokkenen, wordt naar buiten toe de oorzaak van verstoring van de beschikbaarheid nogal eens aan elkaar toegeschreven. Het is goed dat beide directies het initiatief hebben genomen om ook meer feitelijk onderzoek -door ProRail Prestatieanalyse Bureau en NSR Kennisnetwerk- naar dispunctualiteit te laten verrichten (K. Hofstra en R. Klein Kranenbarg, rapport: Analyse punctualiteit herfst 2006). Dit vinden de onderzoekers een uitstekend voorbeeld van 'hoe het moet'.*
- Op het gebied van de transfer is er eveneens een groot gezamenlijk belang en bovendien beïnvloeding van elkaars NPI's. De reiziger kan hier geen onderscheid meer maken tussen de afzonderlijke bijdrage van de organisaties. Treinen en stations moeten schoon en veilig zijn. Hier is de aparte figuur in het leven geroepen dat ProRail de schoonmaakwerkzaamheden laat uitvoeren door de NS; echter er is in toenemende mate sprake van een professionele opdrachtgever en -nemerschap relatie.*
- Op het gebied van de benutting wordt vastgesteld dat in de toegangsovereenkomst de capaciteitsaanspraken van NS goed zijn omschreven; vrijwel steeds maakt de NS gebruik van haar rechten op benutting. Er kunnen echter problemen ontstaan als de beschikbaarheid en veiligheid verhinderen dat aan NS treinpaden worden vrijgegeven. Dit conflicteert met de ambities van NS en met de NS NPI 'op tijd rijden'. ProRail wil en kan hier geen concessies doen aan haar verplichting om de veiligheid van het onderhoudspersoneel op het spoor verder te vergroten. Op dit punt vinden de onderzoekers de kwaliteit van de onderlinge communicatie van onvoldoende niveau en*

vrezen zij dat de interactie zich negatief kan ontwikkelen. Uitspraken in de pers als 'Oorlog op het spoor' geven aan dat hier een duidelijke spanning aanwezig is. Deze kan alleen maar worden opgelost door goed overleg. Omdat - door het realiseren van meer reizigersgroei- deze spanning de komende jaren alleen nog maar kan toenemen dringen de onderzoekers voor dit punt van de interactie aan op constructieve samenwerking.

- *Veiligheid vormt een prioriteit binnen de gehele spoorsector en is zowel binnen ProRail als NS tot in de 'haarvaten van de organisatie doorgedrongen'. Iedere organisatie houdt de veiligheid voor zichzelf bij en STS-meldingen van machinisten komen ook naar ProRail. IWBV voert op basis hiervan jaarlijks een trendanalyse uit voor de hele sector. Naar het oordeel van de onderzoekers moet overwogen worden, net zo als er sprake is van een stuurkoppel ProRail-beschikbaarheid & NS-punctualiteit een veiligheidstuurkoppel moeten komen. Het gaat dan om het koppel ProRail-systeemveiligheid en NS-treinveiligheid die samen de spoorveiligheid van het hoofdrailnet bepalen. In dat geval zou ook de NS een NPI Veiligheid in haar dashboard moeten opnemen.*

7.4. Fase 2: Conclusie

Over het algemeen zijn de onderzoekers tevreden over fase 2: de feitelijke invulling die ProRail aan outputsturing heeft gegeven. Deze bevinding van de onderzoekers bouwt voort op wat over fase 1 reeds is opgemerkt namelijk dat in het migratietraject veel aandacht is besteed aan een structurele invulling van het concept. Te bedenken is dat ProRail formeel pas in 2005 is gestart met de conceptuele invulling. Het is begrijpelijk dat voor de feitelijke doorvertaling en verankering van outputsturing in de organisatie op verschillende onderdelen nog verbeteringen en initiatieven gaande zijn. De onderzoekers zien dit als een signaal dat outputsturing leeft, de organisatie moet ook steeds met aanpassingen bezig zijn, maar moet wel op de kortst denkbare termijn voldoen aan alle eisen uit de concessie. De uitvoering van het concept outputsturing zal op onderdelen nog verbeterd moeten worden om daadwerkelijk de verbanden tussen doelen, activiteiten en resultaten inzichtelijk te maken. Juist in fase 2 van het onderzoek is gebleken dat ProRail een heel eind op weg is, maar er op alle drie getoetste onderdelen van de feitelijke invullingen toch wel enige bemerkingen zijn.

Onderzoeksvraag 2: Beoordeling meetkwaliteit

- Over het algemeen is de betrouwbaarheid van de metingen die ProRail uitvoert voor haar NPI's op een tevredenstellend niveau. Er werden 15 van de 21 beoordeelde NPI's als betrouwbaar gekwalificeerd. Waar dat niet het geval is, is ProRail zelf bezig met het zoeken van verbeteringen (ongeplande niet-beschikbaarheid) of moet een verminderde betrouwbaarheid (medewerkertevredenheid) worden geaccepteerd.
- De kwaliteit van de data wordt zeker gesteld door middel van instructies, procedures en protocollen en voorts door een controle van de externe accountant. Veel indicatoren

worden doorlopend gemeten hetgeen mogelijk wordt gemaakt door de genoemde protocollen en procedures.

- Voor de NPI's voor transfer, i.c. objectieve en subjectieve reinheid en de subjectieve beleving van de sociale veiligheid, moet een andere, meer betrouwbare manier van meten worden gevonden.
- Een opmerking over subjectieve NPI's. De onderzoekers hebben niets tegen een subjectief oordeel omdat dit juist de door de klant/enquêteur of toetser ervaren prestaties zijn. Echter de subjectieve NPI-metingen zijn allen gebaseerd op een enkele vraag in een vragenlijst met tal van andere onderwerpen (het KTO-onderzoek). Dit maakt deze meting niet betrouwbaar genoeg voor grenswaardensturing.
- De NPI's zijn overwegend gebaseerd op het middelen van de onderliggende scores. Daarmee gaan belangrijke inzichten van de sturing verloren. Metingen winnen aan waarde als ook, anders dan nu, de spreiding rond het gemiddelde veel meer in de beoordeling betrokken kan worden. In andere gevallen gaat het om meer specifieke regionale informatie.
- De voorgaande opmerkingen nemen niet weg dat de onderzoekers ProRail in staat achten de NPI's van zijn dashboard betrouwbaar te meten.

Onderzoeksvraag 3: Beoordeling besturingsmodel

- De onderzoekers zijn overwegend positief over het besturingsmodel. De rapportage en overlegstructuur zijn binnen ProRail systematisch ontwikkeld en goed te traceren in de organisatie. Vanuit de corporate doelstellingen uit het bedrijfsplan ProRail zijn managementcontracten gesloten met verantwoordelijk directeuren waardoor de NPI's top-management attention krijgen.
- Ook binnen operationele en stafdirecties is de rapportagestructuur voldoende geïmplementeerd en is de cyclus sluitend. Bij VL en IM zijn de NPI's verder doorvertaald naar regiomanagers en procesmanagers. Prestatie-informatie is hierdoor ook beschikbaar op de operationele niveaus en wordt hier verspreid en besproken. Zo wordt op dit niveau output-gestuurd en worden er resultaatsafspraken gemaakt.
- De informatie uit de rapportages en het overleg zijn relevant en bieden toegesneden stuurinformatie. Een aantal rapportages (IM) zijn kritisch en bieden aanwijzingen om outputsturing verder te verbeteren. In vrijwel alle beoordeelde rapportages werd in voldoende mate geanalyseerd. In de rapportages waar dit niet het geval was kan dit in principe eenvoudig worden verholpen door de relatie tussen indicatorscores en genomen acties duidelijker inzichtelijk te maken
- Uit verschillende rapportages (m.n. van IM) blijkt dat de gepresenteerde informatie niet altijd tijdig of volledig zou zijn. Positief is dat betreffende managers zelf kenbaar maken welke stuurinformatie zij missen en suggesties doen hoe hierin te voorzien. Dit stimuleert de ontwikkeling van het ProRail dashboard waardoor op inhoudsniveau de rapportage ook zal gaan veranderen.

- Over de indicatorstanden wordt niet alleen volgens vaste frequentie gerapporteerd, maar ook overlegd. Een centraal element vormen de kwartaalbesprekingen. Maar in aanvulling daarop ontvangen verantwoordelijke managers maandelijks informatie over de actuele stand van zaken van hun NPI's.
- Bovendien vindt er tussen de RvB en de afdelingsdirecteuren tweewekelijks overleg plaats. Ook binnen de operationele afdelingen IM en VL vindt er tweewekelijks overleg plaats over de resultaten waardoor er snel ingespeeld kan worden op gewenste en ongewenste ontwikkelingen van deze prestaties. Op het laagste niveau vindt zelfs wekelijks overleg plaats en wordt bij de indicatorscores stil gestaan.
- Voor indicatoren waarvoor gezamenlijke verantwoordelijkheid geldt, is bovendien op horizontaal niveau overleg geïnstitutionaliseerd. De verschillende vormen van overleg zorgen ervoor dat er continu managementaandacht is voor de NPI's. Het overleg is zeker zo essentieel als de rapportage voor het in stand houden van een levend systeem van outputsturing.

Onderzoeksvraag 4: Beoordeling interactie

- ProRail ontwikkelt zich steeds meer naar een extern gerichte organisatie die in haar werkzaamheden en prestaties zo optimaal mogelijk wil aansluiten bij de processen en de uitkomsten daarvan van de vervoerders. ProRail is bekend met de interactie-effecten van haar eigen activiteiten, werkzaamheden en doelen en die van NS en houdt daar rekening mee. Voor de cruciale interactie-velden als beschikbaarheid en punctualiteit zijn de effecten van elkaars handelen over en weer voldoende duidelijk. De onderzoekers vinden dat ProRail in voldoende mate aan de interactie-eis van art 20.1 b Beheerconcessie voldoet. Dit neemt niet weg dat de onderzoekers van mening zijn dat NS en ProRail minder naar elkaar zouden moeten wijzen.
- NS blijkt op diverse manieren de NPI Beschikbaarheid te beïnvloeden: onvoldoende onderhoud van het materieel kan de infrastructuur beschadigen; het gedrag van de NS machinisten kan tot verstoringen leiden. Het zwaartepunt blijft hier echter liggen bij ProRail. Binnen NS en ProRail wordt de oorzaak van verstoring van de beschikbaarheid nogal eens aan elkaar toegeschreven. Het uitvoeren van gezamenlijke dispunctualiteitsanalyses en de ontwikkeling van de NPI Treinpad in overleg met NS (en andere vervoerders) kan hier meer duidelijkheid brengen.
- Op het gebied van de bijsturing hebben beide organisaties een groot gezamenlijk belang. Hier lopen verschillende projecten. Belangrijk is het OCCR waarbij NS ook is betrokken. ProRail maakt zich zorgen over de kwaliteit van het lokale plan van NS die zou kunnen leiden tot meer bijsturingsacties. In de toekomst zou op dit gebied intensiever moeten worden samengewerkt.
- Op het gebied van de transfer is er eveneens een groot gezamenlijk belang: stations moeten schoon en veilig zijn. ProRail laat de schoonmaakwerkzaamheden uitvoeren door de NS; er is sprake van een professionele opdrachtgever en –nemerschap relatie. Tot op het niveau van een stationsmanager worden met NS nu afspraken gemaakt op basis van output. Er is meer inzicht in prestaties en kosten ontstaan waardoor zakelijke

afspraken en discussies kunnen worden gevoerd. Bij het niet realiseren van de afgesproken resultaten wordt gezamenlijk gekeken hoe dit kan worden opgelost. Hoewel de samenwerking op operationeel niveau zeker nog kan worden verbeterd, zo geeft ProRail zelf ook aan, vinden de onderzoekers het positief dat dit op basis van output (afspraken) verloopt.

- Op het gebied van de benutting wordt vastgesteld dat in de toegangsovereenkomst de capaciteitsaanspraken van NS goed zijn omschreven. Problemen ontstaan als de beschikbaarheid en veiligheid verhinderen dat aan NS treinpaden worden vrijgegeven. Dit conflicteert met de ambities van NS en in het bijzonder met de NS NPI 'op tijd rijden'. ProRail wil (en mag) hier geen concessies doen aan zijn verplichting om de veiligheid van het onderhoudspersoneel op het spoor verder te vergroten. Op dit punt vinden de onderzoekers moet de kwaliteit van de onderlinge communicatie verbeterd worden.
- Op het gebied van de veiligheid moet bekeken worden hoe NPI's van beide organisaties goed op elkaar aansluiten. Deze aansluiting moet bewust georganiseerd worden want er bestaat geen gezamenlijk incidenten en accidentenregistratiesysteem. Volgens de onderzoeker zou er een stuurkoppel ProRail-systeemveiligheid en NS-treinveiligheid moeten komen dat de spoorveiligheid van het hoofdrailnet in beeld brengt. In dat geval zou ook de NS een NPI Treinveiligheid in haar scorecard moeten opnemen (NS heeft thans geen veiligheidsindicator op haar scorecard).
- ProRail en NS lijken elkaar de laatste jaren steeds beter te vinden o.a. door gezamenlijke projecten.
- Formele afspraken zoals vastgelegd in de Toegangsovereenkomst sluiten steeds beter aan op outputsturing. In 2008 zal wellicht in een simpele 'oefenvorm' de treinpaden worden vastgelegd die de vervoerders horen te krijgen. Vervolgens kan gemonitord worden welke paden niet conform contract geleverd worden.

8. FASE 3: BEOORDELING VAN MET OUTPUTSTURING BEREIKTE RESULTATEN

Het Ministerie van Verkeer en Waterstaat was ten tijde van de concessieverlening van mening dat ProRail als organisatie zich verder zou moeten professionaliseren om de overstap naar outputsturing te kunnen maken. De gedachte is dat ProRail rond 1 januari 2008 deze stap moet hebben gezet. Outputsturing veronderstelt een professionele organisatie die zich continu en aantoonbaar verbetert. In fase 3 van het onderzoek zijn door de onderzoekers de tot dusverre met outputsturing bereikte resultaten beoordeeld, door antwoord te geven op de in paragraaf 4.2. geformuleerde onderzoeksvragen 5, 6 en 7:

- Is de organisatie in voldoende mate geprofessionaliseerd? (paragraaf 8.1)
- Is de ontwikkeling van de indicatorscores van de NPI's van het ProRail-dashboard tevredenstellend? (paragraaf 8.2)
- Is de ontwikkeling van de normstelling van de NPI's van het ProRail-dashboard tevredenstellend? (paragraaf 8.3).

De conclusie ten aanzien van fase 3 staat in paragraaf 8.4; hij is gebaseerd op het oordeel van de onderzoekers over de genoemde onderzoeksvragen.

8.1. Beoordeling van de professionalisering van de organisatie

ProRail (en de rechtsvoorgangers) zijn van oudsher organisaties met gespecialiseerde, professionele medewerkers. In deze organisatie was de focus vooral gericht op de interne processen en de techniek. De externe klantgerichtheid was minder sterk ontwikkeld. De consequentie van outputsturing is dat ProRail zijn prestaties kan formuleren en beoordelen vanuit het klantperspectief. Het is daarom van belang dat het implementeren van outputsturing binnen ProRail samengaat met het ontwikkelen van een duidelijke klantgerichtheid. De klanten van ProRail zijn primair de vervoerders (en daarnaast ook de lagere overheden), maar ProRail zou in zijn externe oriëntatie ook de reiziger moeten betrekken, hetgeen overigens in toenemende mate gebeurt. De implementatie van outputsturing impliceert niettemin een verandering in de cultuur en werkwijze van de organisatie die moet worden gedragen door de medewerkers. Omdat de oude cultuur als 'gesloten' valt te typeren en de gewenste cultuur als 'open', is dit een proces dat toch al gauw een aantal jaren in beslag neemt en continu verbeterd kan worden.

Opbouw paragraaf 8.1.

In 8.1.1. t/m 8.1.5. worden de initiatieven en/of maatregelen beschreven die ProRail heeft geëntameerd om de cultuur in de organisatie geschikt te maken voor outputsturing. Deze initiatieven betreffen: het personeelsbeleid, de samenwerking met de NS, de informatievoorziening en de communicatie. Tevens wordt er specifiek aandacht besteed aan

het opgezette programma om outputsturing te implementeren. In 8.1.6. volgt een evaluerende bespreking van deze maatregelen en initiatieven door de onderzoekers.

8.1.1. Initiatieven op het gebied van het personeelsbeleid

ProRail heeft in de afgelopen jaren een aantal veranderingen doorgevoerd met betrekking tot het personeelsbeleid:

- Wijzigingen in het aannamebeleid. Er wordt personeel aangetrokken van buiten de spoorbranche. Men neemt mensen aan die klantgericht denken en hier naar handelen. Er vindt een verjonging en verzakelijking van het personeel plaats. Nieuwe mensen worden aangenomen op basis van tevoren bepaalde competenties.
- Wijzigingen in de functiedefiniëring. Er heeft een functieherdefiniëring van de regiodirecteuren van Inframangement plaatsgevonden. Hierbij is meer tijd vrijgemaakt voor relatiemanagement met de lagere overheden o.a. door een aantal taken anders te beleggen.
- De invoering van resultaatgericht beoordelen (RGB). Sinds 4 jaar (2004) is er een prestatiebeoordelingssysteem voor de hogere functies (schaal 8 en hoger en functies boven CAO niveau). De beoordelingscyclus is op structurele wijze vormgegeven, waarbij aandacht wordt geschonken aan zowel te behalen resultaten als te ontwikkelen competenties. Hierbij maken medewerker en leidinggevende aan het begin van het jaar afspraken over resultaten en competenties; in de loop van het jaar wordt gezamenlijk besproken of bijsturingsacties nodig zijn en aan het eind van het jaar beoordeelt de leidinggevende of de gemaakte afspraken zijn gehaald.
- In het geval van de directeuren zijn er voor de uitvoering targets opgenomen in hun managementcontracten. Doordat men vervolgens ook wordt afgerekend op de behaalde resultaten ontstaat er een extra stimulans om de beoogde targets te behalen. Daarnaast is het systeem transparant. In de nieuwe CAO is vastgelegd dat resultaatgericht beoordelen voor iedereen gaat gelden. Dat betekent dat ook de medewerkers op de lagere functieniveaus een sterkere stimulans zullen krijgen om bepaalde targets te halen. Er wordt tot op laag niveau binnen de organisatie gespecificeerd welke bijdrage men wordt verwacht te leveren aan het totale resultaat.
- De invoering van managementcontracten. In de managementcontracten worden duidelijke, toetsbare afspraken gemaakt over te behalen resultaten (zie ook paragraaf 7.2.). Bovendien zijn de intern gehanteerde NPI's dezelfde als die extern gehanteerd worden en zijn de resultaten doorvertaald in de organisatie. Managers rapporteren terug op hun NPI's.
- De invoering van een variabele beloning voor directeuren en Raad van Bestuur. Het variabele deel is maximaal 18% van de totale beloning. Dit variabele deel wordt voor 50% bepaald door de score op competenties en de andere 50% wordt bepaald door enerzijds het resultaat van ProRail als geheel en anderzijds de individuele resultaatafspraken voor de eigen bedrijfseenheid /afdeling. Dit laat zien dat de ProRail

directeuren hun nek durven uitsteken. De beloning voor een directeur kan voorts door incidenten worden gekort en lager uitvallen. Hierdoor wordt de sense of urgency om ProRail te laten presteren verder verhoogd.

- De invoering van Management Development. In het kader van opvolgings- en successieplanning wordt er reeds gekeken naar de toekomstige bezetting van managementfuncties door huidige high potentials. Zij worden opgeleid en getraind in een development center en vervullen een voortrekkersrol bij strategie en implementatietrajecten.
- De invoering van een Leergang Extern Relatiemanagement. ProRail heeft in samenwerking met SIOO (Stichting Interacademiaale Opleiding Organisatiekunde) een speciale leergang opgezet om medewerkers te trainen die op de scheiding van interne interface en externe interface opereren onder de naam "Ondernemend werken tussen twee allianties". De totale doorlooptijd van de leergang bedraagt circa vijf maanden. De deelnemers uit de pilotgroep hebben te kennen gegeven dat ze de module als nuttig hebben ervaren, daarna heeft een eerste officiële leergang plaatsgevonden. Deze leergang is in het voorjaar 2007 afgerond.

8.1.2. Maatregelen om de samenwerking met de NS te versoepelen

ProRail heeft onder meer de volgende stappen (het betreft geen uitputtend overzicht) gezet om de samenwerking met NS, haar grootste klant, te verbeteren:

- De oprichting van het Prestatie-Analysebureau. Er is een prestatie-analysebureau opgericht binnen ProRail dat samen met de NS onderwerpen doorlicht waarbij beide partijen betrokken zijn. Het doel is om deze onderwerpen goed te doorgronden en samen verbeterafspraken te maken. Een voorbeeld van een onderwerp dat onder de loep is genomen door het analysebureau is de punctualiteit (zie hierna paragraaf 8.1.3.).
- Invoering van het nieuwe monitoringsysteem. Door middel van het project 'het nieuwe monitoringsysteem' worden storingen beter in kaart gebracht binnen de keten. Dit project is samen met de vervoerders opgezet. Er vindt een betere registratie plaats van zowel de storingen als de oorzaken van verstoringen. Deze worden afgestemd met de veroorzaker. De informatie wordt vervolgens geanalyseerd om een goed totaal beeld te krijgen.
- Op het gebied van reizigersinformatie wordt samen met de NS via het 'InfoPlus initiatief' gekeken naar verbetermogelijkheden door de inzet van moderne technologie. Voor NS is dit een grootschalig programma. Een onderdeel hiervan is flatscreens op de perrons om zo beter de vertrek-informatie weer te geven; die in samenwerking met ProRail wordt gedraaid.
- Verbetering van de samenwerking bij calamiteiten. Op verschillende fronten wordt samengewerkt met de vervoerders, waaronder de NS. Voor het oplossen van calamiteiten zijn duidelijke afspraken gemaakt. De verkeersleiding is verantwoordelijk voor het herstellen van bijvoorbeeld het vrijmaken van de rails. Het opvangen van reizigers en het regelen van alternatief vervoer is de taak van de vervoerders. Wanneer

er afgeweken wordt van afspraken, vindt er echter wel eerst overleg met de vervoerders plaats.

- Oprichting van het OCCR. Op dit moment is men bezig met het opzetten van een OCCR (Operational Control Center Rail). Dit is één ruimte waarin verschillende disciplines vertegenwoordigd zijn van zowel de ProRail als de vervoerders. Het doel is een meer integrale aanpak bij grote storingen te bewerkstelligen. Dit krijgt vorm door in het OCCR de partijen rond storingsafwikkeling fysiek bij elkaar te brengen. In samenspraak kan er dan tot een afwikkeling van de storing worden overgegaan. Het is daarbij noodzaak dat de partijen ook gedurende het verdere proces van afwikkeling met elkaar blijven communiceren.
- Verberen van de lange termijn planning. De huidige rapportagecycli sluiten niet voldoende aan op de meerjarige planningsdynamiek. Er worden met de NS gesprekken gevoerd over de langere termijnplannen.
- Afstemmen van de ProRail en NS NPI's – met als aansprekend voorbeeld de ontwikkeling van een NPI treinpad.

8.1.3. Initiatieven om processen te beheersen

Voor wat betreft procesbeheersing maken de onderzoekers een onderscheid. In het kader van outputsturing stelt art 20.1 a de eis dat ProRail bekend is met het verband tussen middelen, werkzaamheden, doelen en uitkomsten. Het gaat hier om het opzetten van een integrale interne procesbeheersing die randvoorwaardelijk is voor de realisatie van outputsturing. Voorts heeft ProRail een groot aantal initiatieven genomen die dit model aanvullen. Wij noemen hier de initiatieven die zijn ontwikkeld vanuit een overwegend extern perspectief; dus vanuit het perspectief van transparantie, informatieverschaffing aan klant of overheid.

- Bij ProRail is een integrale procesbeheersing gerealiseerd op basis van een set relevante Indicatoren die zijn opgenomen op het ProRail-dashboard. Op het hoogste niveau zijn doelen en uitkomsten vanuit missie en concessie geoperationaliseerd in NPI's (zoals in hoofdstuk 6 /conceptuele invulling is uiteengezet). Deze NPI's zijn via het besturingsmodel aan functionarissen gekoppeld in relatie tot hun werkzaamheden en in relatie tot een overlegstructuur (hoofdstuk 7.2. / feitelijke invulling). Van belang is dat adequate feedback over de procesprestaties beschikbaar is; hierbij is ook de meetkwaliteit van belang (hoofdstuk 7.1. / meetkwaliteit). In combinatie levert dit een voldoende sluitende administratieve structuur op die naar het oordeel van de onderzoekers aan de eis van art 20.1 a Beheerconcessie voldoet.
- De verantwoordelijkheid voor een baanvak wordt gelegd bij één persoon: de tracémanager. Deze persoon heeft de juiste bevoegdheden om als eindverantwoordelijke te kunnen handelen en is daarmee een goed aanspreekpunt geworden. In het verleden bemoeide verschillende partijen zich met baanvakken en was het geheel diffuus georganiseerd.

- Enkele jaren geleden is het project Scenario- en Prestatie Analyse (SPA, voorheen Financieringssystematiek) gestart. Dit project heeft een drietal doelen: (1) Transparantie van (realisatie)gegevens over kosten, uitgangspunten, activiteiten en prestaties; (2) Relaties inzichtelijk maken tussen de genoemde categorieën van gegevens; (3) Toepassen van kennis door middel van het doorrekenen van scenario's en opstellen van prognoses. Voor dit project zijn een klankbord- en een stuurgroep ingesteld, met deelnemers van zowel ProRail als V&W. Met ingang van 2008 wordt dit onderwerp overgedragen aan een beheerorganisatie.
- Er is een uitgebreide studie uitgevoerd naar dispunctualiteit. De analyse vindt zijn grond in de lage aankomst punctualiteit in de herfst van 2006. De directies van NS en ProRail hebben daarom in november 2006 opdracht gegeven aan het ProRail prestatieanalyse bureau en het NSR kennisnetwerk om een analyse uit te voeren om inzichten te verkrijgen hoe een stabielere punctualiteitsniveau kan worden bewerkstelligd. De analyse verschaft praktische en concrete inzichten (K.Hofstra en R. Klein Kranenbarg, Analyse punctualiteit herfst 2006, december 2006).
- Alle operationele organisatie processen zijn grensoverschrijdend beschreven en vastgelegd in ARIS. Op een viertal niveaus wordt de samenhang duidelijk gemaakt tussen de verschillende bedrijfsonderdelen. De procesbeschrijvingen worden gebruikt als managementtool waarmee risico's en verbeteringen geïnitieerd kunnen worden. Er ontstaat een "one-system-company" waarin proceseigenaren zijn benoemd en zowel op strategisch als operationeel niveau verdere professionalisering in gang kan worden gezet.
- De (IT) systemen binnen ProRail worden verder geoptimaliseerd en verbeterd. Dit brengt echter grote investeringen met zich mee en zijn langlopende projecten. Hierdoor zal het aantal (ernstige) incidenten verminderd worden.

8.1.4. Initiatieven op gebied van kennisontwikkeling

Binnen ProRail is veel specialistische kennis die benut kan en moet worden om de organisatie klantgericht te laten functioneren. De ProRail directie heeft geconstateerd dat deze kennis verspreid in de organisatie aanwezig is en niet centraal wordt vastgelegd of beheerd.

- Recent is ProRail een project Kennismanagement gestart. Een doelstelling van het project is aangeven hoe de beschikbare expertise kan worden gedeeld. Niet alleen binnen bedrijfseenheden en teams maar ook over tussen deze eenheden en teams. Op basis van interviews in bedrijfseenheden rondom de hoofdprocessen van ProRail is onderzoek gedaan. Inmiddels is de kennispositiebepaling voor het eerste kennisdomein ("treinbeveiliging") gedaan; de kennispositiebepaling voor het gehele domein van Inframangement volgt.

8.1.5. Een programma om outputsturing te implementeren

- Vanwege het bedrijfsbrede karakter van outputsturing heeft ProRail ervoor gekozen om de migratie naar outputsturing en de daarbij behorende veranderingen te coördineren en te monitoren door een overkoepelend programma: het programma outputsturing. Doel van dit programma is dat ProRail uiterlijk 1 januari 2008 een professionele organisatie is die zelf op output kan sturen en door V&W aangestuurd kan worden op output-conforme prestaties in de beheerconcessie.
- In het zogeheten 'ambitiedocument' ('Programma Outputsturing, Ambities in de vorm van SMART-doelen') worden de 4 algemeen geformuleerde eisen aan van art. 20 Beheerconcessie geoperationaliseerd in een aantal zgn. SMART-doelen. Deze meetbare en tijdgebonden doelen vormen het scharnierpunt tussen de eisen vanuit de concessie en de het ontwerp van het migratietraject. Voor elk van deze doelen is het ambitieniveau voor 2008 bepaald en de projecten die de ambitie moeten realiseren. Aangegeven is wat de te bereiken soll-situatie per eind 2007 is, wanneer ProRail geslaagd is en hoe dat gemeten kan worden. Uiteraard zijn de andere in dit rapport beschreven maatregelen en projecten daarbij ook van belang. V&W heeft met het ambitiedocument ingestemd. Meer inzicht in de SMART-geformuleerde doelen geeft onderstaand kader.

Doel 1: De relatie tussen kosten, activiteiten en prestaties conform de beheerconcessie is bekend en wordt toegepast. Er is zover mogelijk een relatie gelegd tussen de prestaties van ProRail en de belangrijkste prestaties van de vervoerders.

Doel 2: Beslissingen ten aanzien van zowel de afweging tussen infra-oplossingen als de afweging "onderhoud versus vervanging" worden gemaakt op basis van de aantoonbare, laagste levensduurkosten, waarbij RAMS-eisen het uitgangspunt vormen.

Doel 3: De keten van primaire processen, inclusief taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en in- en externe interfaces, is beschreven en (functioneel en technisch) beheerd.

Doel 4: De benodigde gegevens ter ondersteuning van assetmanagement, financieringssysteematiek en de registratie van de KPI's / NPI's zijn op voldoende niveau beschikbaar, betrouwbaar en beheerd.

Doel 5: De minimaal benodigde systemen ter ondersteuning van assetmanagement, financieringssysteematiek en de registratie van de KPI's / NPI's zijn ontwikkeld en geïmplementeerd.

Doel 6: De organisatie is zo ingericht, dat deze efficiënt, effectief, resultaatgericht en bedrijfsmatig kan functioneren. Professionalisering van medewerkers vindt plaats ten aanzien van kennis, vaardigheden en attitude.

Figuur 20: SMART-doelen outputsturing

- Het programma biedt totaaloverzicht en levert ieder kwartaal een rapportage met de voortgang, stand van zaken en, zo nodig, bijsturingacties, voor Raad van Bestuur, Directieraad, Raad van Commissarissen en Ministerie van Verkeer en Waterstaat.
- Het programma bewaakt of de inspanningen in de verschillende bedrijfseenheden gezamenlijk inderdaad leiden tot het realiseren van de doelstellingen op het gebied van outputsturing. Het programma outputsturing richt zich daarbij op die projecten, die als randvoorwaardelijk worden gezien voor de overgang naar outputsturing.

8.1.6. Evaluerende opmerkingen van de onderzoekers

Hierna maken de onderzoekers evaluerende opmerkingen bij de in paragraaf 8.1.1. t/m 8.1.5. beschreven initiatieven en maatregelen van ProRail.

Initiatieven op het gebied van het personeelsbeleid

Door de invoering van managementcontracten en resultaatgericht beoordelen is er meer nadruk komen te liggen op resultaatgericht werken. De managementcontracten maken dat er een sluitend geheel ontstaan waarbij strategische doelen op topniveau zijn vertaald naar concrete afspraken op lager niveau. Het topmanagement geeft te kennen dat er zeker een verzakelijking van de cultuur heeft plaatsgevonden. Dit 'nieuwe denken' is goed doorgedrongen tot de bovenste lagen van de organisatie (de directie en het MT+; oftewel de top 80 managers). De onderzoekers zien nog wel een aandachtspunt in de verdere verankering van deze nieuwe manier van denken in de rest van de organisatie. Om ook hier een cultuuromslag te bestendigen zal ProRail de komende jaren moeten blijven investeren in de communicatie met het eigen personeel en middelen moeten inzetten om hen te betrekken in de nieuwe manier van werken. De omslag naar outputsturing te worden ingebed in de organisatie. Dit betekent, dat de organisatie zó moet worden ingericht, dat outputgericht werken van medewerkers mogelijk wordt gemaakt. Tevens moeten de consequenties van outputsturing worden doorvertaald naar (nieuwe) eisen op het gebied van professionalisering (competenties, taken en gedrag) van de individuele medewerker (SMART-doel 6).

Maatregelen om de samenwerking met de NS te versoepelen

Er zijn belangrijke stappen gezet in de samenwerking met de NS, de grootste klant van ProRail. Het is goed dat men aan de slag gaat met concrete projecten. Beide organisaties hebben een groot belang bij het nieuwe monitoringproces- en systeem. Daardoor worden alle primaire en secundaire vertragingen en hun oorzaak vastgelegd en bestudeerd. Op basis van analyses worden verbeteringen doorgevoerd.

Ook op andere fronten is er meer samenwerking tussen ProRail en de NS. Uit de organisatie komen geluiden dat men een stijgende lijn ziet in de samenwerking tussen beide partijen. Er lijkt steeds meer een voedingsbodempotentialiteit te zijn voor vormen van samenwerking. Toch is de situatie nog niet optimaal (zie ook paragraaf 7.3.). ProRail zal in de toekomst actief moeten

blijven zoeken naar nieuwe mogelijkheden tot samenwerking en het dialoog met de NS op meerdere fronten aan moeten gaan.

Informatievoorziening en communicatie

Op het gebied van informatievoorziening en communicatie kan ProRail nog een grote verbeteringsslag maken. Men is intern reeds gestart met een project inzake kennismanagement, dit zal in de toekomst echter nog verder moeten worden uitgewerkt en voortgezet.

ProRail lijkt juist in de communicatie naar de buitenwereld nog veel te winnen te hebben. Tot op heden richt ProRail zich vooral tot zijn eigen klanten en in veel mindere mate tot de klant van de klant. Als professionele, klantgerichte organisatie moet ProRail zich in de markt beter gaan profileren. De organisatie moet een gezicht krijgen, ook voor de eindklant. Een goede samenwerking binnen de spoorsector is noodzakelijk om een gedegen beeld neer te kunnen zetten over het vervoer over het spoor.

ProRail heeft wel een aantal initiatieven ontplooid op dit gebied, bijvoorbeeld het onder de aandacht brengen van werkzaamheden aan het spoor door middel van posters. Een ander voorbeeld is de campagne voor een schoner station, die samen met de NS is gedaan. Op dit moment heerst er echter toch nog een negatieve perceptie rondom ProRail en lijkt de clementie met ProRail minimaal. Door beter te communiceren met de maatschappij kan ProRail deze situatie verbeteren. Daarbij is het belangrijk dat de partijen binnen de spoorbranche samen optrekken en bij calamiteiten niet elkaar de schuld toe schuiven. Voor de reiziger telt het eindresultaat. Veelal kan deze niet onderscheiden of ProRail dan wel NS voor een bepaalde verstoring van zijn reis verantwoordelijk is.

Initiatieven om processen te beheersen

In de beheersing van de organisationele processen is een aantal belangrijke stappen gezet. Voor de bedrijfsvoering is van belang dat de processen grensoverschrijdend beschreven worden. Deze beschrijving is nagenoeg voltooid en is essentieel voor de toekomstige besturing. ProRail heeft in de afgelopen jaren een model voor de financieringssysteematiek ontwikkeld. Dit model kan de relatie tussen kosten en activiteiten statistisch verklaren, en legt tevens een verband tussen activiteiten en prestaties. Het model is in ontwikkeling van een statisch naar een dynamisch model en wordt gevoed met informatie over kosten en activiteiten. Het level of scrutiny moet de komende jaren nog vergroot worden om ook op prestatieniveau te kunnen sturen; ofwel gewenste prestaties te herleiden naar hun effect op kosten en activiteiten.

Een speciaal programma om outputsturing te implementeren

Volgens ProRail zal het niet haalbaar zijn om per 1 januari 2008 op alle fronten de 100% ("ideaal") situatie te bereiken (bron: 'ambitiedocument' Programma Outputsturing). Maar

ProRail heeft onder het motto "ambitieuw, doch realistisch" een ambitieniveau voor de SMART doelstellingen geformuleerd, dat per 2008 wel behaald kan worden. De conclusie van de onderzoekers is dat ProRail uitstekende initiatieven heeft genomen door de verdere ontwikkeling van de scenario- en prestatie-analyse (voorheen financieringssysteem) en het monitoringsproces en -systeem. Met deze modellen kan in potentie met voldoende zekerheid worden vastgesteld dat ProRail de samenhang in de logistieke activiteiten en prestaties kent én in zijn besluitvorming kan gebruiken. Het model Financieringssysteem kan voor het lange termijn prestatie management verder worden verfijnd. Op de korte termijn kan de informatie uit het monitoringsysteem worden gebruikt om in overleg met de vervoerders analyses te maken en verbeteringen door te voeren.

8.1.7. Conclusie

De conclusie van de onderzoekers over onderzoeksvraag 5 'Is de organisatie in voldoende mate geprofessionaliseerd?' luidt positief. De organisatie heeft diverse, soms ingrijpende, maatregelen en initiatieven genomen om een externe oriëntatie van haar medewerkers te ontwikkelen. Ook heeft ProRail de HRM-functie goed vormgegeven. Ook aan procesbeheersing is veel aandacht gegeven. Via een speciaal programma heeft het ProRail-management de implementatie van outputsturing kracht bijgezet; de complicaties van outputsturing zijn door het management goed ingeschat. De aanpak is zodanig dat er sprake is van topmanagement-attention.

8.2. Beoordeling van ontwikkeling van de indicatorscores

In deze paragraaf bespreken we de gerealiseerde prestaties die met outputsturing zijn bereikt zoals die zichtbaar worden op het ProRail-dashboard. We vinden een dergelijke toets van belang omdat – hoe het ook staat met de conceptuele en feitelijke invulling van outputsturing- het ministerie in de rapportage zal willen terugzien dat het goed, liefst beter, gaat. In deze paragraaf brengen de onderzoekers daarom de ontwikkeling in beeld van de NPI-waarden van 2003 t/m 2007 (prognose); kortweg de indicatorscores. ProRail moet volgens de concessie tenminste de scores op de prestatie-indicatoren uit art 6.1 in het Beheerplan inzichtelijk maken. In deze paragraaf beoordelen we de ontwikkeling van de indicatorscores en proberen vast te stellen of er trendmatig verbetering is waar te nemen. Bij de beoordeling spelen uiteraard ook de richt- dan wel grenswaarde die met het ministerie is afgesproken een rol. De beoordeling van de normstelling wordt echter in paragraaf 8.3 nader behandeld.

8.2.1. Opmerkingen vooraf

1. Om tot een voldoende trendmatig beeld te komen zijn cijfers nodig over een aantal jaren. Hoewel ProRail formeel als organisatie (juridische eenheid) 'nog maar' sinds 2005 bestaat, is een aantal van de nu in gebruik zijnde NPI's ook al voordien gemeten. De

onderzoekers hebben –indien data beschikbaar– deze in beeld gebracht vanaf 2003, soms zelfs vanaf 2002. Voor wat betreft de gerealiseerde prestaties zijn deze in beschouwing genomen tot en met 2007. De definitieve gegevens over 2007 zijn echter nog niet beschikbaar; daarom is gewerkt met de prognose.

2. Sommige belangrijke NPI's (waar onder Beschikbaarheid) zijn nieuw of worden op een andere manier dan voorheen berekend. Dit belemmert of verhindert het opbouwen van een trendmatig beeld; voor de onderzoekers betekende dit dat er teveel onzekerheden in de beoordeling slopen om een uitspraak te kunnen doen. In dat geval is dat apart aangegeven.
3. Ook zijn er wettelijke en financiële kaders die uitgangspunt zijn dan wel grote invloed hebben op afspraken die ProRail kan maken. ProRail geeft aan dat de ontwikkeling van de waarden van de NPI's moet worden gezien in het licht van de verhoogde intensiteit van het gebruik van de infrastructuur. Hierdoor betekent handhaving van deze NPI-waarden op een gelijk niveau in feite een verbetering.
4. Ten slotte moet worden gemeld dat ProRail aangeeft dat in de toekomst gedifferentieerde afspraken gemaakt zullen worden over te realiseren resultaten met de verschillende vervoerders. Dit relateert het belang van het bereikte overall-resultaat.

8.2.2. Overzicht van de bevindingen

De bevindingen zijn per NPI in beeld gebracht; het betreft primair een weergave van de ontwikkeling van de NPI-resultaten en ook normstelling in de tijd. Hieraan is toegevoegd een beoordeling door de onderzoekers. Een volledig beeld biedt bijlage 7. In deze paragraaf wordt een samenvattend overzicht gepresenteerd, en een toelichting op de beoordeling.

De data voor de beoordeling van resultaten en normstelling zijn ontleend aan het Beheerplannen 2005, 2006, 2007 en 2008. Hiermee bleek het mogelijk een volgtijdelijk beeld te construeren. Per NPI zijn –voor zover beschikbaar in deze bronnen– in beeld gebracht de gerealiseerde NPI-scores, en de targetwaarde (hetzij een richtwaarde, dan wel een grenswaarde – zie ook figuur 7 in hoofdstuk 5). In bijlage 7 wordt steeds per NPI een kleine tabel aangegeven met de waarden van 2003 t/m 2009, en waarde voor de periode > 2009. Deze data zijn ook grafisch weergegeven; gekozen is voor een 3D-weergave omdat dan ook samenvallende lijnen afzonderlijk zichtbaar worden. Tenslotte is bij deze gegevens een tekst opgenomen, waarin de onderzoekers tot een uitspraak komen over de ontwikkelingen van het resultaat naar het huidige niveau, en voor het niveau van de normstelling. Daarbij is de volgende legenda van toepassing:

- + positief;
- +/- matig;
- negatief;
- 0 geen oordeel mogelijk.

Dezelfde legenda is van toepassing op het samenvattend overzicht van de bevindingen dat hierna volgt.

Beoordeling per NPI Dashboard	Ontwikkeling van de:		Opmerkingen onderzoekers
	Indicator-scores	normstelling	
2.1. Bijsturing cf. Afspraken	+	+	Stevige groei van afhandeling van traceerbare verstoringen met een gedefinieerde impact. Stijging naar 100% is niet mogelijk; huidige 97% is goed.
2.2 Onregelmatigheden rijweginstellingen	0	0	De registratie wordt door het nieuwe monitoringsysteem ingrijpend veranderd; ProRail gaat zelf nog norm bepalen.
2.3 Informatievoorziening cf. Afspraken	+/-	+/-	Geen groei in performance; performance blijft achter bij richtwaarde maar haalt de grenswaarde. InfoPlus kan performance verbeteren in toekomst en dan kan ook de normstelling aangepast worden.
3.1 Beschikbaarheid	0	0	Historische referentie ontbreekt; er zijn geen targetwaarden geformuleerd. In 2008 volgt een grenswaarde.
3.2 Gepland niet beschikbaar	0	+	Het aantal geplande onttrekkingen is geen goede performance maatstaf voor de mate waarin de infrastructuur niet beschikbaar is.
3.3 Ongepland niet beschikbaar	+	0	Door combinatie (TAO's x FHT) laat de NPI een gunstig beeld zien. Een nieuw registratiesysteem verhindert vooralsnog een uitspraak over normstelling.
4.1.a Waardering reinheid (objectief)	0	0	Er staan geen realisatiecijfers in de beheerplannen (alleen grenswaarden). De NPI is in 2006 als proef ingevoerd.
4.1.b Waardering reinheid (subjectief)	+	+	De normstelling en de ontwikkeling van het prestatieniveau laten een toename zien.
4.2a Waardering sociale veiligheid overdag	+	+/-	De resultaten gaan enigszins vooruit. De normstelling blijft constant.
4.2b Waardering sociale veiligheid 's avonds	+	+	Normstelling en de ontwikkeling van het prestatieniveau laten een toename zien. Maar de norm gebaseerd op wensen NS (klant); echter -volgens de onderzoekers- is deze te laag gesteld (=50%).
4.3 Toegankelijkheid	+/-	+/-	Het programma loopt nog kort; de planningshorizon ligt op 2030
5.1 Benutting	+/-	+/-	De benutting vertoont lichte daling, de normstelling is daarop aangepast.
5.2 Geslaagde beroepen	0	0	Gelet op de aard van de indicator doen de

NMa			onderzoekers geen uitspraak
6.1 Systeemveiligheids-index	+	+	Prestatie is bevredigend, de normstelling is aangescherpt (maar moet door trendbreuk worden aangepast).
6.2 Arbeidveiligheids-index	0	0	De prestatie is minder geworden, maar vertoont nu opgaande lijn. De normstelling is voor de komende jaren aangescherpt, maar wordt mogelijk herzien.
7.1 Overhead	+/-	+	Performance schommelt, maar norm is aangescherpt
7.2 Kosten per treinkilometer	-	+/-	Kosten stijgen ca. 5% op jaarbasis, de richtwaarde neemt ook toe. Lastig te beoordelen door gebruik van een nieuwe definitie

Figuur 21: Ontwikkeling van NPI's voor wat betreft realisatie en normstelling (gegevens ontleend aan Beheerplan 2007)

8.2.3. Opmerkingen ProRail over het niveau van de bereikte prestaties

Bij de beoordeling van prestaties spelen niet alleen cijfers een rol. ProRail bedient zich van uitvoerige toelichtingen in de beheerplannen en de kwartaalrapportages. Die plaatsen de geleverde prestatie respectievelijk de te gebruiken normstelling in perspectief. Om iets meer van de ProRail zienswijze in deze rapportage te laten doorklinken, hebben de onderzoekers uit de beheerplannen enige teksten geselecteerd, zonder overigens de illusie te hebben hierbij volledig te kunnen zijn. Door de grote samenhang tussen de prestaties en de normstelling is zijn de teksten hier integraal opgenomen. De nadere uitwerking van de normstelling volgt in paragraaf 8.3. De tekstdelen zijn hierna gerangschikt naar NPI.

Ad 2.1. De wijze waarop ProRail verstoringen in de bijsturing door verkeersleiding afhandelt, is in de afgelopen jaren beter voorspelbaar geworden. Als gevolg van continue aandacht is de score op deze prestatie-indicator dan ook gestegen van 74% in 2002 tot 97% in 2006. Aangezien er een balans moet zijn tussen het toepassen van standaard maatregelen én het behouden van flexibiliteit in de bijsturing, is ProRail van mening dat de huidige grenswaarde van 97% op het juiste niveau ligt.

Ad 2.2. Door de sterk hogere dekkingsgraad van het nieuwe monitoringproces treedt een trendbreuk in het geregistreerde aantal onregelmatigheden op. Op 1 december 2007 legt ProRail nieuwe waarden vast in een brief aan V&W.

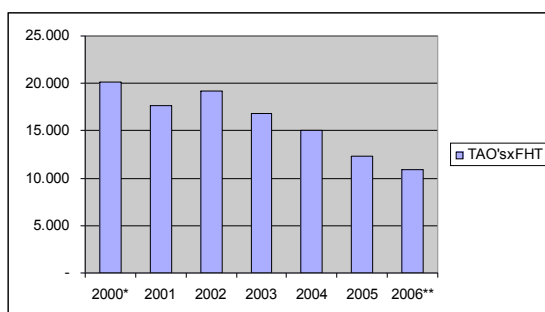
Ad 2.3. ProRail verzorgt de informatie op de borden op de perrons en in de stations op basis van afspraken met de vervoerders. De structurele stijging van de grenswaarde zal pas haalbaar zijn na implementatie van het programma InfoPlus, dat voorziet in een structurele verbetering van de hele reisinformatieketen. De invoering van Infoplus vindt plaats medio

2008. De waarde die voor 2007 met NS is afgesproken stemt overeen met de grenswaarde voor 2008 en verder.

Ad 3.1. Beschikbaarheid. Door de sterk hogere dekkinggraad van het nieuwe monitoringproces treedt een trendbreuk in het geregistreerde aantal onregelmatigheden op en daarmee op de NPI. Op 1 december 2007 legt ProRail nieuwe waarden vast in een brief aan V&W. De vervoerders vinden dat de NPI beschikbaarheid vooral een interne ProRail NPI zou moeten zijn. In de relatie vervoerder - ProRail vragen zij om een doorontwikkeling naar een NPI, die beter aansluit op de geleverde dienst: "het treinpad".

Ad 3.2. In een brief aan de minister van Verkeer en Waterstaat van 7 september 2007 is dan ook aangegeven dat ProRail aan de grenzen van de huidige mogelijkheden van het netwerk raakt: groei en benutting zijn niet meer mogelijk bij een gelijke manier van onderhoudsuitvoering en bij gelijkblijvende kosten. Innovaties kunnen niet alles oplossen en de mogelijkheden om onderhoud naar de nacht te verschuiven zijn niet onbeperkt. Deze zaken kunnen het aantal ongeplande onttrekkingen laten toenemen en/of hebben mogelijk negatieve invloed op de NPI Beschikbaarheid.

Ad 3.3. Ongepland niet beschikbaar. De ontwikkeling heeft in de afgelopen jaren een gunstig beeld laten zien. De functiehersteltijd is onder controle.



Figuur 22: TAO's x functiehersteltijd

Ad 4.1a. De landelijke NPI Reinheid krijgt pas betekenis door uitsplitsing naar grootte stations en regio. In de volgende tabel vindt men de daarbij gehanteerde normstelling. Toelichting: 71%/ 7,5 betekent dat 71% van de stations een rapportcijfer voor reinheid moet hebben dat ligt tussen de 7 en 8 en dat de gemiddelde score 7,5 moet bedragen. Dit betekent dat als een station hoger scoort dan een 8, de kwaliteit boven de norm is en dus ook dat een hogere score dan de norm leidt tot een lager percentage.

Reinheid stations: Klasse		1 klasse	2 klasse	3
objectief	(per "Kathedralen"	"Plusstations"	"Basisstations"	
regio)				
Regio Noord Oost	n.v.t.	71%	67% / 7,5	
Regio Noord	Randstad	100% / 7,5	65% / 7,5	66% / 7,5
Regio Zuid	Randstad	100% / 7,5	65% / 7,5	65% / 7,5
Regio Zuid	n.v.t.	71% / 7,5	68% / 7,5	

Figuur 23: Grenswaardentabel per regio / per categorie station

ProRail heeft ook een objectieve prestatie-indicator voor reinheid opgesteld, opgebouwd uit cijfers voor dagelijkse schoonmaak, onderhoud, reinigen perronsporen, wintermaatregelen en graffiti. De objectieve prestatie-indicator reinheid is in 2006 als proef ingevoerd en in 2007 geëvalueerd. Naar aanleiding daarvan is een aantal aanpassingen doorgevoerd in de berekenmethodiek.

Ad 4.1b. Subjectieve reinheid station; de subjectieve indicator is een weergave van de rapportcijfers van reizigers voor de reinheid op stations. De grenswaarden voor de prestatie-indicatoren 'reinheid' zijn door NS gespecificeerd en door ProRail overgenomen.

Ad 4.2a. en 4.2b. De grenswaarden voor de prestatie-indicatoren 'sociale veiligheid' zijn door NS gespecificeerd en door ProRail overgenomen. In het aanvalsplan Sociale Veiligheid Openbaar Vervoer (SVOV) en het Nationaal Veiligheidsarrangement (NVA) zijn maatregelen voorzien om de sociale veiligheid te vergroten.

De effecten van de OV-chipkaart, de toegangspoortjes, het plaatsen van camera's, verbeteren van verlichting op de transfervoorzieningen en extra beveiligingsdiensten zijn in de grenswaarde verwerkt.

Ad 4.3. In het Implementatieplan Toegankelijkheid zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- 220 stations worden voor alle reizigers volledig zelfstandig toegankelijk gemaakt in de periode 2009-2030;
- voor de overige stations volgen ook maatregelen, maar deze leiden niet tot volledig zelfstandige toegankelijkheid voor alle reizigers;
- op langere termijn (na 2030) is dat wel het geval, want bij technische aanpassingen worden de ontbrekende maatregelen alsnog genomen.

Ad 5.1. De prestatie-indicator benutting is de verhouding tussen het aantal treinkilometers per dag en de kilometers spoor. In 2007 werd en wordt nieuwe infrastructuur in gebruik genomen (HSL, Betuweroute, viersporigheid Utrecht-Amsterdam). De benuttingsgraad daalt daardoor zeer tijdelijk, maar neemt snel weer toe omdat de treindienst de komende jaren sterk wordt geïntensiveerd.

Ad 5.2. Vervoerders kunnen bij de Vervoerskamer van de Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa) een klacht indienen als ze ontevreden zijn over de wijze waarop ProRail de capaciteit op het spoor verdeelt. Als de NMa zo'n klacht honoreert, heeft ProRail haar werk niet goed gedaan; dat wil zeggen niet transparant of neutraal. ProRail hanteert het percentage voor vervoerders geslaagde beroepen bij de NMa op dit gebied als maat voor een juiste capaciteitsverdeling.

Ad 6.1. Systeemveiligheid is de veiligheid van degenen die aanwezig zijn in het railverkeer, zoals reizigers, spoorpersoneel, (over)weggebruikers en overige passanten in de nabijheid van het spoor. De systeemveiligheidsindex geeft het aantal veiligheidsincidenten als percentage van het aantal in 2005 (als referentiejaar). De sterk hogere dekkingsgraad van het nieuwe monitoringproces leidt ook tot een trendbreuk in de NPI. Op 1 december 2007 legt ProRail nieuwe waarden vast in een brief aan V&W.

Ad 6.2. Arbeidsveiligheid betreft de veiligheid van degenen die in of in de nabijheid van het railverkeersysteem uitvoerend werk doen. Wie de formele werkgever is, is daarbij niet van belang. De arbeidsveiligheidsindex geeft het aantal incidenten op het gebied van arbeidsveiligheid als percentage van het aantal incidenten in 2005 (als referentiejaar). De sterk hogere dekkingsgraad van het nieuwe monitoringproces leidt ook tot een trendbreuk in de NPI. Op 1 december 2007 legt ProRail nieuwe waarden vast in een brief aan V&W.

Overige opmerkingen ProRail

Focus op de klant

ProRail werkt hard aan de, zowel intern als extern gewenste, verdere ontwikkeling naar een klantgerichte organisatie. In dit kader willen ProRail en zijn klanten prestatieafspraken maken die beter aansluiten bij hun eigen processen. Bovendien hebben zij grote behoefte aan klant- of regio-specifieke afspraken (differentiatie).

In de komende jaren wil ProRail beter inspelen op de behoeften van de klanten. Niet alleen worden de NPI's in samenspraak met hen doorontwikkeld. Ook gaat ProRail aan de slag met NPI's die aansluiten op de leverbetrouwbaarheid van de verkochte treinpaden. Samenwerking is er wat dat betreft al met een grote reizigervervoerder en een aantal goederenvervoerders. Er wordt gekeken naar de kwantiteit, gericht op een percentage toegewezen treinpaden in de uitvoering, en de kwaliteit: in hoeverre voldoen de treinpaden aan de afgesproken eisen. De NPI's worden, met andere woorden, zoveel mogelijk klantspecifiek gemaakt.

Beschikbaarheid en benutting per spoorlijn

Voor het overleg met de klanten over differentiatie in de prestaties van ProRail, is een eerste aanzet gedaan voor het berekenen van een aantal prestaties per spoorlijn. Deze zijn via het document "Voorstel Prestaties ProRail 2008-2012" voorgelegd. Het gaat om de prestatie-indicatoren voor beschikbaarheid en benutting.

Hiertoe is een indeling in categorieën gemaakt in de volgende vier spoorlijnkaarten:

- de realisatie van de totale beschikbaarheid Q2 2007 per spoorlijn;
- de realisatie van de geplande niet-beschikbaarheid per spoorlijn Q2 2007
- de realisatie van de ongeplande niet-beschikbaarheid per spoorlijn Q2 2007;
- de realisatie van benutting per spoorlijn in 2006.

Nieuw monitoringproces- en systeem

De invoering van dit proces (bedoeld om verstoringen en hun oorzaken beter te kunnen vastleggen) heeft geleid tot een trendbreuk in de registratie van onregelmatigheden. Op basis van een stabiel te maken monitoringproces kunnen eind 2007 nieuwe waarden voor 2008 en verder worden vastgesteld. Daarna beschikt ProRail over betere en meer adequate informatie, op basis waarvan betere beslissingen mogelijk zijn.

Betrouwbaarheid

De beschikbaarheid van ICT-systemen heeft momenteel veel aandacht. ProRail verlegt de focus op de beschikbaarheid van individuele systemen naar de beschikbaarheid van het totaal.

Dit betekent in de eerste plaats dat per half 2008 de computersystemen op de verkeersleidingsposten zijn gestandaardiseerd, gemoderniseerd en dubbel uitgevoerd. Vervolgens zet ProRail de stap naar een ketengeoriënteerde "disaster recovery". De inrichting van een (dubbel) nationaal computercentrum, waarin de ICT-systemen worden geconsolideerd, is het belangrijkste aanvullende middel om dat doel te bereiken. Uiterlijk in 2010 moet een 'disaster-tolerante' situatie zijn bereikt.

8.2.4. Conclusie

De onderzoekers komen met betrekking tot onderzoeksvraag 6 'Is de ontwikkeling van de indicatorscores van de NPI's van het ProRail-dashboard tevredenstellend' tot een positieve conclusie. Hier volgen opmerkingen en kritische kanttekeningen.

- *Van de 17 beoordeelde NPI's laten 6 NPI's een positieve (+) ontwikkeling zien, 4 NPI's zijn min of meer stabiel (+/-) en 1 NPI vertoont een negatieve (-) ontwikkeling.*
- *Het valt op dat over relatief veel NPI's (6x) geen uitspraak kan worden gedaan. Dat wordt veroorzaakt doordat ProRail voor een aantal NPI's de definitie heeft aangepast, zodat vergelijken van verschillende jaren moeilijk wordt. De data voor de objectieve NPI Reinheid zijn niet duidelijk herkenbaar terug te vinden in de Beheerplannen. In elk van de drie plannen staat dezelfde tabel met daarin scores per regio en per stationstype. Het gaat daarbij echter om richtwaarden en niet om gerealiseerde waarden. Er wordt ook niets gezegd over de ontwikkelingen in de tijd. Het blijft*

- onduidelijk, mede gezien de strakke definiëring van de scores (percentage reizigers dat station tussen 7 en 8 scoort), waarom er geen resultaten worden gepresenteerd.*
- *Van de resterende 11 NPI's die wel een resultaatsontwikkeling laten zien, is deze in 6 gevallen positief (+). Slechts 1 NPI laat een daling zien. Over dit beeld zijn we gematigd positief; er moet echter bedacht worden dat de waarnemingen over een beperkt aantal jaren hebben plaatsgevonden. Het is onvoldoende om hier over een trend te spreken.*
 - *Wanneer we ten slotte de mate van verbetering van de stijgende NPI's in ogenschouw nemen, dan zien we in 4 gevallen een afvlakkende curve na een aanvankelijk snelle vooruitgang. Het aantal TAO's x FHT lijkt echter nog te blijven dalen; hierover zijn echter geen data over 2006 en 2007 beschikbaar. Een van de verklaringen voor de afvlakking is dat de prestatiescore op een heel hoog niveau ligt (bijv. 95% of hoger). Hoeveel beter kun je worden? Voor outputsturing is dit niet bevredigend. ProRail moet meer NPI's op het dashboard hebben die in een zekere bandbreedte kunnen fluctueren. Dit inzicht kan leiden tot het opnemen van meer dynamische NPI's.*
 - *Het geheel overziende concluderen de onderzoekers dat er sprake is van een dashboard in ontwikkeling.*
 - *Voor bepaalde specifiek in (art 6) Beheerconcessie genoemde prestaties resulteert het volgende beeld:*
 - *Art 6.1 a. Beschikbaarheid (0);*
 - *Art 6.1 b. Reinheid (objectief 0, subjectief +)*
 - *Art 6.1 b. Sociale Veiligheid (subjectief +)*
 - *Art 6.1 b. Toegankelijkheid (+/-)*
 - *Art 6.1 c. Bijsturing (+)*
 - *Art 6.1 d. Capaciteitsverdeling (+/-)*
 - *Art 6.1 d. Informatievoorziening (+/-)*
- Dit leidt tot het beeld dat voor de indicatoren die art 6.1. Beheerconcessie noemt er in 1 geval geen beeld van de meerjarige ontwikkeling van de prestatie is (NPI beschikbaarheid). Om misverstand te voorkomen: sinds 2006 wordt de NPI Beschikbaarheid volgens een vaste definitie gemeten.*

8.3. Beoordeling van ontwikkeling van de normstelling

In deze paragraaf bespreken we de resultaten die met outputsturing zijn bereikt belicht vanuit de ontwikkeling van de normstelling. ProRail moet op basis van art 6.2 b Beheerconcessie aangeven welke richt- dan wel grenswaarden zij hanteert per NPI. Bij de beoordeling van de onderzoekers worden de bevindingen uit het overzichtsschema (zie paragraaf 8.2.2.) meegenomen. Hierin is de ontwikkeling van de normstelling in de tijd weergegeven afgeleid van een meer volledig schema dat is opgenomen in bijlage 7. Voorts zijn de opmerkingen van ProRail voor wat betreft het niveau van de normstelling (paragraaf 8.2.3.) meegenomen.

8.3.1. Opmerkingen vooraf

1. Per gebied maakt ProRail prestatie-afspraken (in de vorm van nadere prestatie indicatoren, NPI's) met klanten en V&W. Dat betekent dat de ontwikkeling van de normstelling geen kwestie van ProRail alleen is. De afspraken over de prestaties met het ministerie zijn gebaseerd op het overleg met de klanten, samen met hen bepaalt ProRail de koers voor de komende jaren. De onderzoekers willen niet in de verantwoordelijkheden treden van deze betrokkenen of een oordeel uitspreken over het meerjarig proces waarbij zij betrokken zijn geweest, maar slechts signaleren of in de tijd gezien voor wat betreft de normstelling de lat hoger wordt gelegd, zoals men zou verwachten.
2. De in paragraaf 8.2.1 genoemde wettelijke en financiële kaders die uitgangspunt zijn dan wel grote invloed hebben op afspraken die ProRail kan maken gelden uiteraard ook voor de normstelling. Handhaving van de normstelling kan bij verhoogde intensiteit in feite een verbetering betekenen.
3. Tenslotte moet worden gemeld dat ProRail aangeeft dat in de toekomst gedifferentieerde afspraken omtrent normen gemaakt gaan worden met de verschillende vervoerders. Dit relativeert het belang van het bereikte overall-resultaat.

8.3.2. Conclusie

De onderzoekers komen met betrekking tot onderzoeksvraag 7 'Is de ontwikkeling van de normstelling van de NPI's van het ProRail-dashboard tevredenstellend' tot een negatieve conclusie. Hier volgen opmerkingen en kritische kanttekeningen.

- *Van de 17 beoordeelde NPI's laten de normstellingen van 6 NPI's een positieve (+) ontwikkeling zien, 5x is de normstelling van een NPI min of meer stabiel (+/-) en voor 6 NPI's kunnen de onderzoekers geen uitspraak doen.*
- *Het is vaak onduidelijk op basis waarvan richt- en grenswaarden opgesteld worden. Ze worden in opeenvolgende Beheerplannen ook makkelijk bijgesteld. Het is opmerkelijk als een prognose voor het jaar 2010 die in 2006 gemaakt is al in 2007 weer flink wordt aangepast, zoals is gebeurd voor de NPI Kosten per treinkilometer. Ook als er verklaringen zijn (bijvoorbeeld: aanpassing definitie) maakt dit de vergelijkbaarheid lastig.*
- *Richt- en grenswaarden lijken in sommige gevallen zeer lastig te realiseren (NPI Benutting). Ze worden dan bijgesteld in een volgend beheerplan. In sommige gevallen worden de grenswaarden flink aangescherpt in een jaar, waardoor ze in een later jaar nauwelijks te realiseren zijn. Met andere woorden, er wordt teveel gekeken naar prestaties in een individueel jaar in plaats van naar de trend over een aantal jaren heen (zie NPI's reinheid en veiligheid). Voor de transfer-NPI's lijkt de aanpassing gebaseerd op de normstelling van NS; maar waarom zou ProRail haar ambitieniveau daar op richten. De richt- en grenswaarden lijken dus sterk af te hangen van de ingeschatte realisatiewaarden of zich voordoende omstandigheden; mogelijk als gevolg van de huidige 'oefensituatie'. Echter, dit is niet in lijn met de filosofie van outputsturing.*
- *Het vorige punt geldt ook voor de twee veiligheidsindices, maar dan andersom. Zowel voor systeem- als arbeidsveiligheid is het jaar 2005 als basisjaar genomen, terwijl ProRail het in dit jaar in vergelijking met de jaren ervoor slecht gedaan heeft. Dus het*

verbeteren van de veiligheid na 2005 van 100 tot 95 klinkt goed, maar het is weinig ambitieus als je bedenkt dat het in 2003 en 2004 nog tussen 80 en 85 zat!

- *Al met al concluderen de onderzoekers dat het bepalen van de normstelling thans nog teveel een zoekproces is. Voor een deel is dit wel verklaarbaar omdat er relatief veel onderliggende NPI's in de afgelopen jaren anders zijn gedefinieerd; dit aanpassingsproces loopt nog door. Voor een deel is er echter ook sprake van een onduidelijk beleid met betrekking tot het vaststellen van de richt- en grenswaarden. Het is niet juist als de normwaarde in overwegende mate een reactie is op de zelf ingeschatte prestatievermogen op de NPI-scores en/of omstandigheden die zich voordoen. Wij maken deze opmerking, ook al is ons bekend dat ProRail rekening houdt met het oordeel van vervoerders via de consultatieronde en dat van het ministerie (bij de beoordeling van het Beheerplan).*

8.4. Fase 3: Conclusie

Op basis van de voorgaande bespreking kan het volgende met betrekking tot de centrale vraag van fase 3: *Zijn de resultaten van outputsturing tot dusverre tevredenstellend?* worden vastgesteld:

Algemene opmerkingen

De onderzoekers zijn van mening dat de organisatie de afgelopen jaren is veranderd en meer extern en resultaatgericht is geworden. ProRail heeft tal van initiatieven ondernomen om de organisatie te professionaliseren en resultaten te verbeteren. Het blijkt op dit moment nog niet voor alle NPI's mogelijk een trendmatige beoordeling te geven en tot een geheel sluitend trendmatig beeld van de prestaties te komen. Diverse NPI's zijn nieuw of worden op een andere manier dan voorheen berekend. Het geheel overziende concluderen de onderzoekers dat er sprake is van een organisatie en dashboard in ontwikkeling zodat de onderzoeker hun uitspraken moeten nuanceren. Hierna worden voor alle drie de onderzoeksthema's in deze fase nadere concluderende uitspraken gedaan.

De professionalisering van de organisatie

- Er kan worden geconstateerd dat ProRail tal van initiatieven, soms ingrijpende, heeft ondernomen om de oriëntatie van de organisatie te veranderen. Het eindbeeld is dat deze in toenemende mate extern is geworden. De organisatie ontwikkelt zich, ondanks haar monopoliepositie en haar verplichting alle vervoerders gelijk te behandelen, tot een organisatie die rekening houdt met de belangen van de vervoerders. Het is meer dan symbolisch dat de NPI Klanttevredenheid sinds 2007 in het midden van het ProRail-dashboard is geplaatst.
- Op diverse terreinen binnen ProRail zijn veranderingen zichtbaar die ervan getuigen dat de organisatie professioneler is geworden en (steeds) beter opereert binnen de nieuwe context. Een belangrijke rol heeft hierbij het Programma Outputsturing gespeeld waarin 6 SMART-doelstellingen zijn geformuleerd. Deze SMART-doelstellingen

dragen er mede toe bij dat de organisatie een (veel) grotere mate van procesbeheersing heeft bereikt omdat het verband tussen middelen en activiteiten enerzijds en de resultaten anderzijds beter wordt doorgrond. Van belang is ook dat de processen van ProRail samenhangend over de grenzen van de afdelingen heen zijn beschreven. Ook is de organisatie bekend en houdt zij rekening met de interactie-effecten met de vervoerders. Voor wat betreft de NS geldt dat zeker ook. De organisatie doet haar best om een professionele opstelling naar NS te ontwikkelen. Er wordt over deze organisatie respectvol gesproken (zie ook paragraaf 7.3.). Hiermee voldoet ProRail ook aan de organisatiekundige verplichtingen die hij heeft opgelegd gekregen (art 20 Beheerconcessie).

- Lang niet alle vervoerders, en ook de politiek, zijn tevreden over de prestaties van ProRail. Dit kan naar het oordeel van de onderzoekers echter niet worden opgevat als het bewijs dat outputsturing niet werkt. Tot slot een enkele opmerking over deze 'verwarring' omdat de resultaten alleen een onvoldoende grondslag vormen voor de beoordeling van het succes van outputsturing. Outputsturing is geen garantie dat een bepaalde prestatie wordt gerealiseerd; zover gaat de maakbaarheid van de prestatie niet. Outputsturing zorgt ervoor dat de condities voor beter presteren zijn vervuld, en ook dat het verantwoordelijk management steeds zal proberen om de NPI's op het gewenste niveau te krijgen (als het niet linksom is, dan maar rechtsom). De in 8.1. geschetste activiteiten van organisatie-ontwikkeling dragen dan ook aan de verdere implementatie van outputsturing bij.

De ontwikkeling van de indicatorscores

- Het valt op dat over relatief veel NPI's (6x) geen uitspraak kan worden gedaan over de resultaatontwikkeling. Dat wordt veroorzaakt doordat ProRail voor een aantal NPI's de definitie heeft aangepast, zodat vergelijken van verschillende jaren moeilijk wordt. (Nb. De onderzoekers bedoelen hiermee niet aan te geven dat de aanpassingen niet wenselijk of niet verstandig zouden zijn; het gaat er echter om dat het gepresenteerde beeld nu geen positieve ontwikkeling laat zien).
- Van de resterende 11 NPI's die wel een resultaatontwikkeling laten zien, is deze in 6 gevallen positief (+). Slechts 1 NPI laat een daling zien. Over dit beeld zijn we gematigd positief. Het is onvoldoende om hier over een trend te spreken.
- Voor de stijgende NPI's zien we in 4 van de 6 gevallen een afvlakkende curve na een aanvankelijk snelle vooruitgang. Een van de verklaringen hiervoor is dat de prestatiescore op een heel hoog niveau ligt (bijv. 95% of hoger). Hoeveel beter kun je worden? Voor outputsturing is dit niet bevredigend. ProRail moet meer NPI's op het dashboard hebben die in een zekere bandbreedte kunnen fluctueren.
- Voor bepaalde specifiek in (art 6) Beheerconcessie genoemde prestaties blijkt dat in 1 geval geen beeld van de meerjarige ontwikkeling van de prestatie een NPI beschikbaar is.

De ontwikkeling van de normstelling

- Per gebied maakt ProRail prestatie-afspraken met klanten en V&W. Dat betekent dat de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van de normstelling geen kwestie van ProRail alleen is.
- Het is vaak onduidelijk op basis waarvan richt- of grenswaarden opgesteld worden. Ze worden in opeenvolgende Beheerplannen nogal eens bijgesteld. Dat is voor een deel inherent aan het ontwikkelingsproces van een NPI: deze wordt geoperationaliseerd, er wordt mee geoefend, aan de hand daarvan krijg je gevoel bij wat er kan.
- Richt- en grenswaarden lijken in sommige gevallen zeer lastig te realiseren. Ze worden dan bijgesteld. Als de inschatting is dat ze goed zijn te realiseren, dan worden de normwaarden flink aangescherpt. De richt- en grenswaarden hangen sterk af van de zelf ingeschatte realisatiewaarden. Dit is niet in lijn met de filosofie van outputsturing.
- Van belang is ook het kiezen van het juiste referentiejaar. Zowel voor systeem- als arbeidsveiligheid is een basisjaar genomen met een relatief mindere prestatie. Dat kan de beoordeling vertekenen.
- Het bepalen van de normstelling is thans bij ProRail nog teveel een zoekproces; er wordt op dit punt een onduidelijk beleid gevoerd. Het beleid moet erop gericht zijn een meerjarige, geleidelijk opklimmende normwaarde te realiseren die van betekenis is voor vervoerders en het ministerie. De eigen prestatiemogelijkheden mogen hierbij niet op voorhand dominant zijn en voor zover de prijs-prestatieverhouding door de ontwikkelingen ingrijpend veranderd moet hierover afgestemd worden.

9. FASE 4: OUTPUTSTURING NA 1 JANUARI 2008

In *fase 4* is door de onderzoekers de finale toets uitgevoerd die leidt tot de uitspraak over de hoofdvraag van dit onderzoek, namelijk of er een gerechtvaardigd vertrouwen gesteld kan worden in outputsturing na 1 januari 2008 door ProRail. Om deze vraag te beantwoorden, hebben de onderzoekers de bevindingen uit de voorgaande fasen van het onderzoek in verband gebracht en afgewogen en daarna hun standpunt geformuleerd. Daarbij staan de onderzoeksvragen 8a en 8b uit het toetsingsmodel centraal:

- Vraag 8a: Voldoet het operationele systeem van outputsturing van ProRail aan de eisen zoals die in de concessie zijn geformuleerd (en die voor het ministerie de geformuleerde voorwaarden zijn waaronder tot outputsturing kan worden overgegaan)?
- Vraag 8b: Wanneer niet of niet volledig aan eisen uit de concessie wordt voldaan: in hoeverre staat dit dan naar het oordeel van de onderzoekers de overgang naar outputsturing in de weg, alle bevindingen van het onderzoek in aanmerking genomen?

9.1. Afwegingskader

In de beoordeling van de onderzoeksvragen 8a (en eventueel 8b) hebben de onderzoekers zicht laten leiden door twee afwegingen

- is voldaan aan de randvoorwaarden die zijn gespecificeerd voor migratie naar outputsturing in art 20.1 Beheerconcessie? De onderzoekers zien deze afweging als maatgevend voor het ministerie voor al of niet kunnen aangaan van een outputsturingsrelatie?
- is outputsturing op basis van het huidige dashboard (NPI's) in voldoende mate mogelijk? De onderzoekers hanteren deze afweging om de kwaliteit van het huidige dashboard te beoordelen. De vraag is: geven de NPI's voldoende inhoudelijk relevante informatie over de zorggebieden van art 6.1 Beheerconcessie?

De onderzoekers nemen in paragraaf 9.2 eerst een tussenconclusie ten aanzien van voldoen aan art 20.1 Beheerconcessie, bespreken dan hun afwegingen ten aanzien van adequate outputsturing in relatie tot art 6.2 Beheerconcessie (paragraaf 9.3) en komen daarna tot een eindoordeel (paragraaf 9.4).

9.2. Conclusie met betrekking tot het voldoen aan artikel 20.1 Beheerconcessie

Het ministerie heeft de eisen ten aanzien van het door de onderzoekers getoetste migratietraject vastgelegd in artikel 20.1 uit de Beheerconcessie. De onderzoekers hebben in hoofdstuk 4.1 de relatie aangegeven tussen de toetsvragen van het onderzoeksmodel en de verschillende eisen van de Beheerconcessie, zowel met betrekking tot art 6.1 als art 20.1 Beheerconcessie. De primaire toetssteen in ons onderzoek zijn de eisen die art 20.1 Beheerconcessie bevat; zij vormen de randvoorwaarden waaraan ProRail moet voldoen om

een relatie op basis van outputsturing te kunnen gaan. De secundaire toetssteen zijn de eisen van art 6.1 (inhoudelijk relevant dashboard) en het professional judgement van de onderzoekers; bij de overgang op outputsturing spelen die ook een belangrijke rol. We bespreken nu eerst in hoeverre ProRail voldoet aan de vier eisen van art 20.1 Beheerconcessie voldoet. Hierna volgen de conclusies van de onderzoekers voor elk van deze eisen.

9.2.1. Art 20.1 a Beheerconcessie

De eis is als volgt geformuleerd:

ProRail neemt de nodige maatregelen zodat zij zo spoedig mogelijk, doch uiterlijk met ingang van 1 januari 2008 bekend is met het verband tussen de haar ter beschikking staande middelen, haar werkzaamheden, haar operationele doelen en de uitkomsten daarvan.

De onderzoekers hebben deze eis zo geïnterpreteerd dat de organisatie in staat is om na het doen van observaties van de werkelijkheid een hierop gebaseerd proces van analyse en synthese te voeren dat leidt tot een verantwoorde besluitvorming. Het verband tussen middelen, haar werkzaamheden, haar operationele doelen en de uitkomsten kan immers nooit volledig gekend worden. De onderzoekers hebben derhalve beoordeeld of er sprake is van naar hun oordeel voldoende door ProRail gekend verband. De onderzoekers gebruiken hierbij drie onderdelen van het toetsingsmodel om deze eis te toetsen. Zij beoordelen a. de relevantie van de NPI's van het ProRail-dashboard (ofwel het verband tussen operationele doelen en uitkomsten), b. het besturingsmodel voor de doorvertaling en aansturing van de NPI's (ofwel het verband tussen operationele doelen enerzijds en werkzaamheden en middelen) en c. de meetkwaliteit (ofwel het ondersteunen van het geschetste vertaalproces met voldoende betrouwbare informatie, en het verwerven van kennis over de verbanden). Deze toetsen corresponderen met de eerste drie onderzoeksvragen van het onderzoeksmodel. De onderzoekers komen hier dan ook tot een positieve conclusie, welke hierna verder wordt toegelicht.

Ad. Relevantie van de NPI's van het ProRail-dashboard

- Het ProRail-dashboard vormt de schakel tussen de missie van ProRail en zorggebieden van de Beheerconcessie enerzijds en de operationele prestatie-indicatoren anderzijds
- In het kader van outputsturing is een dynamisch dashboard van belang. De NPI's worden aangepast op basis van de ontwikkelingen en de hieraan gekoppelde nieuwe doelstellingen en ambities. De onderzoekers vinden dat de maatschappelijke ontwikkelingen aanleiding geven om de externe relevantie van het dashboard van ProRail te vergroten.
- In de kern gaat het om verfijning van bestaande NPI's die de relevantie kunnen vergroten. ProRail is hier reeds mee bezig, door een aantal NPI's op te stellen die beter dan de huidige aansluiten bij de behoeften van de vervoerders en hier ook in te differentiëren. De NPI Treinpaden (in ontwikkeling) biedt hier goede aanknopingspunten. Dit is des te meer relevant omdat door de zich voltrekkende beweging waarin de as vervoerder-beheerder steeds meer aan belang gaat winnen. Binnen de organisatie is de informatie en de analysekwaliteit beschikbaar om ook op basis van de NPI Treinpaden,

al dan niet gedifferentieerd per vervoerder, tot verantwoorde besluitvorming te kunnen overgaan.

- Eveneens moet naar het oordeel van de onderzoekers op basis van het dashboard besluitvorming en sturing kunnen plaatsvinden over de gewenste uitkomsten voor wat betreft de betrouwbaarheid (NPI Calamiteiten) en de bijdrage aan de mobiliteitsvergroting. ProRail wordt door de onderzoekers in staat geacht om de bedoelde NPI's te ontwikkelen en ze voor sturing als bedoeld in art 20.1 a Beheerconcessie te gaan inzetten.
- Hoewel geen NPI bespreken we hier ook de relevantieaspecten van de Scenario en Prestatie-analyse (SPA), ook wel bekend onder de niet geheel dekkende naam financieringssysteem. Hiervoor is een model ontwikkeld, dat in de loop van de tijd steeds verder verfijnd en doorontwikkeld wordt. Via zogeheten de drivers (uitgangspunten en activiteiten) worden relaties gelegd tussen kosten en prestaties. In de afgelopen jaren is er veel bereikt met SPA. Zo zijn de opgedane kennis en inzichten actief ingezet bij het opstellen van het beheerplan 2008. ProRail is thans in overleg met V&W bezig om aan de hand van 'testvragen' duidelijk te maken op welke wijze SPA een rol kan spelen bij de beantwoording van vragen die zinvol zijn bij het opstellen van beleidsdoelstellingen en scenario's. Naar het oordeel van de onderzoekers is SPA nog niet klaar en af....(er is altijd sprake van meer en beter...) maar voldoende gevorderd dat het een zinvolle bijdrage kan leveren aan de besluitvorming. Aan het eind van 2007 wordt de projectorganisatie opgeheven en gaat SPA als beheerorganisatie verder hetgeen aangeeft dat SPA een organieke functie vervult.

Ad. Besturingsmodel

- Het besturingsmodel zien de onderzoekers een conditio sine qua non in relatie tot de eis. ProRail heeft haar topaandachtsgebieden en operationele doelen opgenomen als top-KPI's respectievelijk als NPI's, en –lager in de organisatie- als afgeleide prestatie-indicatoren.
- De doelstellingen op lagere niveaus in de organisatie (prestatie-indicatoren) zijn hiermee in lijn met de hoogste doelen van de organisatie (vastgestelde NPI's). Er functioneert een verantwoordelijkheidsmodel dat de verantwoordelijkheden voor de NPI's en PI's scores 'belegt' bij expliciet verantwoordelijk gestelde managers. Deze worden erop beoordeeld dat zij voldoende bijdragen aan 'hun' NPI's door het inzetten van de middelen en activiteiten.
- De rapportages zijn van een goed niveau. Een aantal rapportages zou verbeterd kunnen worden door de verbanden tussen scores, doelstellingen en werkzaamheden duidelijker aan te geven. In de hiërarchische lijn van ProRail vindt frequent overleg plaats over de NPI/PI scores van de rapportages. In de overleggen wordt niet alleen de resultaten besproken; er worden acties bepaald na analyse.
- Naar het oordeel van de onderzoekers zijn de operationele doelen derhalve voldoende geoperationaliseerd in sub-doelen, activiteiten en meetgrootheden; en wordt over dit vertaalproces en de effectiviteit ervan voldoende overlegd tussen de verantwoordelijke functionarissen.

Ad. Meetkwaliteit

- De betrouwbaarheid van de metingen die ProRail uitvoert en daarmee de uitkomsten die intern en extern worden gerapporteerd, waaronder de NPI's-scores, liggen op een tevredenstellend niveau. Hierdoor wordt voorzien in adequate informatie voor het besproken besturingsmodel.
- Naar het oordeel van de onderzoekers hebben echter de subjectieve NPI's Reinheid en Sociale Veiligheid en objectieve NPI Reinheid thans onvoldoende betrouwbaarheid. Er zijn initiatieven genomen door ProRail en NS die de meting volgens afspraak uitvoert om deze te verbeteren. Er kan echter voldoende vertrouwen worden gesteld in de meetkwaliteit.

Conclusie van de onderzoekers: er is sprake van sluitende en beheerste administratieve structuur op die aan de eis van art 20.1 a Beheerconcessie voldoet.

9.2.2. Art 20.1 b Beheerconcessie

De eis is als volgt geformuleerd:

ProRail neemt de nodige maatregelen zodat zij zo spoedig mogelijk, doch uiterlijk met ingang van 1 januari 2008 bekend is met de interactie-effecten tussen haar werkzaamheden, operationele doelen en de uitkomsten daarvan, en die van vervoerders

De concessie doelt hier wederom op een door ProRail gekend verband. Het verband kan echter nooit volledig gekend worden; de onderzoekers hebben derhalve deze eis zo geïnterpreteerd dat de organisatie bij haar besluitvorming over de sturing bewust rekening houdt met datgene waar NS op stuurt. De effecten van de sturing door NS op die van ProRail zijn onderzocht door het opstellen van de besturingsmatrix en het geven van antwoord op onderzoeksvraag 4 uit het toetsingsmodel ('Houdt ProRail adequaat rekening met de interactie-effecten tussen zijn eigen activiteiten en doelen en die van NS?'). De uitkomst van deze toetsing was positief, zodat de onderzoekers ook positief concluderen ten aanzien van het voldoen aan art 20.1. b Beheerconcessie. Ter nadere toelichting, wijzen zij nog op het volgende:

- De samenwerking tussen ProRail en NS op de belangrijkste ProRail NPI's is voor alle essentiële situaties formeel vastgelegd, zo zijn er afspraken gemaakt over het oplossen van calamiteiten (afhandelingsscenario's), het leveren van reisinformatie op stations, het verdelen van de capaciteit en het schoonmaken van de transferruimten.
- Er vindt formeel overleg plaats waarbij op basis van de uitkomsten en doelstellingen wordt gekeken of de maatregelen het gewenste effect hebben behaald. Dit uit zich ook in gemeenschappelijke projecten, waarin ProRail en NS gezamenlijk werken aan verbetering van de NPI scores.
- De effecten van elkaars handelen zijn voldoende inzichtelijk en dit inzicht wordt steeds verder verhoogd en leidt bovendien tot scherpere afspraken gericht op output (o.a. door studies van het Prestatie-analysebureau ProRail en het Kenniscentrum NS, gedifferentieerde afspraken, verbeterde NPI Beschikbaarheid (door toevoeging van baanvakwaarden) en door de ontwikkeling van een nieuwe NPI treinpad.
- ProRail en NS blijken elkaar de laatste jaren steeds beter te vinden o.a. door gezamenlijke projecten.

- De grootste pijn in de interactie zit in de door de NS gevraagde benutting in relatie tot de beschikbaarheid van het spoor (spanning tussen verkeer en beheer). Incidenten worden te vaak uitgemeten in de media. Naar het oordeel van de onderzoekers hebben beide organisaties hier een verantwoordelijkheid.

9.2.3. Art 20.1 c Beheerconcessie

De eis is als volgt geformuleerd:

ProRail neemt de nodige maatregelen zodat zij zo spoedig mogelijk, doch uiterlijk met ingang van 1 januari 2008 bekend is met de levenscycluseffecten van de wijze waarop hij de hoofdspoorweginfrastructuur beheert.

Ook hier doelt de concessie op een door ProRail gekend verband dat nooit volledig gekend kan worden; de onderzoekers hebben derhalve deze eis zo geïnterpreteerd dat de organisatie bij haar besluitvorming in voldoende mate bekend is met de levenscycluseffecten van de wijze waarop hij de hoofdspoorweginfrastructuur beheert.

In het kader van outputsturing heeft deze eis een geheel eigen karakter; ze speelt op het vlak van de langere termijn planvorming ten aanzien van de infrastructuur en niet, zoals de andere onderwerpen, op het operationele vlak van de organisatie. De onderzoekers hebben daarom geen onderzoeksvraag opgenomen in het toetsingsmodel, maar de vraag separaat onderzocht. Deze heeft geleid tot het uitvoeren van een meta-toetsing op basis van de reeds over dit onderwerp beschikbare onderzoeken (bijlage 9).

Het beeld dat hieruit resulteert is dat ProRail constructief omgaat met de gegeven adviezen. Voor Scenario en Prestatie-analyse is een model ontwikkeld, dat - hoewel verfijning en doorontwikkeling gewenst zijn en blijven- waarmee via uitgangspunten en activiteiten relaties gelegd tussen kosten en prestaties. SPA is het projectstadium inmiddels ontgroeid en wordt einde 2007 onderdeel van de organieke structuur. Zo kunnen lange-termijn afwegingen steeds beter onderbouwd en transparanter worden. Ter toelichting nog het volgende.

De belangrijkste drie instrumenten die ProRail inzet om de lange-termijneffecten inzichtelijk te maken en het oordeel van de onderzoekers hierop, wordt hierna weergegeven:

- MKBA (Maatschappelijke Kosten Baten Analyse): instrument waarmee de kosten en baten van een project (over een periode van 30 jaar) worden vergeleken met een referentiesituatie (huidige situatie, het niet uitvoeren van een project). Bij de overweging om te investeren in nieuwe infra worden maatschappelijke baten afgezet tegen de kosten. De onderzoekers vinden het van belang dat in de baten de wensen van de vervoerders (en uiteindelijk de eindklant) worden meegenomen.
- LCM (Life Cycle Management): instrument om - binnen de randvoorwaarden van betrouwbaarheid, beschikbaarheid en veiligheid - de laagst mogelijke levensduurkosten van de infrastructuur te bepalen. De onderzoekers waarderen het dat ProRail hier steeds meer integrale afweging maakt en andere activiteiten, projecten meeneemt in de afweging. Het verder integreren van MKBA en LCM past volgens de onderzoekers ook in het verhogen van de transparantie naar V&W en het realiseren van efficiëntie winst.

Doordat de operationele kosten ook worden meegenomen ontstaat een betrouwbaar beeld van zowel de korte als lange-termijn investeringen en kosten.

- PrioMatrix (Prioriteitenmatrix): instrument dat gebruikt wordt voor het prioriteren van activiteiten. Investeringen op basis van de wettelijke verplichtingen (o.a. op basis van de concessie) krijgen hierbij voorrang. De onderzoekers vinden het goed dat ProRail in de weging zijn NPI's meeneemt om te beoordelen op welke NPI's investeren betrekking hebben. Hierdoor kan ProRail de lange-termijneffecten en de huidige NPI's prestaties met elkaar afstemmen.

Op grond van het meta-onderzoek (bijlage 9) komen de onderzoekers tot een positieve conclusie over het voldoen aan art 20.1. c Beheerconcessie en ook ten aanzien van art 20.1 d Beheerconcessie voor zover dit in verband staat met lid c.

9.2.4. Art 20.1 d Beheerconcessie

De eis is als volgt geformuleerd:

ProRail neemt de nodige maatregelen zodat zij zo spoedig mogelijk, doch uiterlijk met ingang van 1 januari 2008 in staat is om haar bedrijfsvoering te richten naar de onder a tot en met c bedoelde kennis.

De onderzoekers hebben deze eis uit de concessie opgevat als een implementatievraagstuk in relatie tot outputsturing. Het implementatievraagstuk raakt aan fase 2 en fase 3 van het onderzoeksmodel. Over fase 2 is in dit rapport reeds een positieve conclusie genomen. In fase 3 hebben de onderzoekers eveneens bij deze eis stil gestaan. De onderzoekers hebben in deze fase beoordeeld of de organisatie in voldoende mate is geprofessionaliseerd. Daarbij hebben de onderzoekers de gekozen invulling van het migratietraject mede beoordeeld. Bij de beoordeling of ProRail ook in staat is geweest haar bedrijfsvoering in te richten naar de eisen art 20.1 c Beheerconcessie is het volgende overwogen.

- ProRail heeft in de afgelopen jaren een aantal veranderingen doorgevoerd door haar procesvoering in te richten naar outputsturing, deze in de bedrijfsvoering te verankeren.
- De implementatie van outputsturing impliceert voor ProRail een ontwikkeling waarbij zij prestaties kan formuleren en beoordelen vanuit het klantperspectief. Naast de 'systeemaspecten' vraagt dit om een verandering in de cultuur en werkwijze die moet worden gedragen door de medewerkers.
- De initiatieven binnen ProRail zijn ontwikkeld met het perspectief van verhoogde transparantie, informatieverschaffing aan klant of overheid en een resultaatgerichte attitude. Dit heeft zich vertaald naar een resultaat- en outputgericht personeelsbeleid (o.a. resultaatgericht beoordelen, managementcontracten op basis van output en MD programma's).
- Ook in de relatie tot vervoerders zijn maatregelen genomen om de transparantie en informatievoorziening op basis van output te verhogen (o.a. prestatieanalysebureau, nieuw monitoringsysteem, OCCR).
- In de beheersing van de organisatie processen is een aantal belangrijke stappen gezet waardoor de relatie tussen middelen, werkzaamheden, doelen en uitkomsten nog inzichtelijker wordt. Er zijn integrale procesbeschrijvingen opgesteld en opgenomen in

ARIS. Hierdoor ontstaat een "one-system-company" waarin proceseigenaren zijn benoemd en zowel op strategisch als operationeel niveau verdere professionalisering in gang kan worden gezet. Er is sprake van integrale procesverbetering met projecten en speciale studies, onder andere dispunctualiteitstudie, IT systemen optimaliseren en verbeteren, en het SPA project.

- Via een speciaal programma heeft het ProRail-management de implementatie van outputsturing kracht bijgezet; de complicaties van outputsturing zijn hierbij door het management goed ingeschat en vastgelegd in een ambitiedocument. De aanpak is zodanig dat er sprake is van topmanagement-attention. Bovendien heeft ProRail op deze manier zelf actueel inzicht in de voortgang en realisatie van de concessie-eisen en bleef het migratietraject beheersbaar.
- Niet tevreden waren de onderzoekers over het vaststellen van de normstelling. Hiervoor is teveel een zoekproces; de vaststelling is te vaak gebaseerd op de inschatting van de eigen prestatiemogelijkheden (en niet op de behoefte) of op de omstandigheden (zoals het in de pas lopen met NS bij de NPI's voor Transfer.

De onderzoekers zijn, alles bijeen, van mening dat ProRail voldoet aan de eis die art 20.1 d Beheerconcessie stelt.

9.2.5. Tussenconclusie

ProRail voldoet naar het oordeel van de onderzoekers aan de migratie-eisen naar output- en outcomesturing zoals opgenomen in art 20.1 Beheerconcessie

9.3. Is outputsturing op basis van het huidige dashboard (NPI's) in voldoende mate mogelijk?

Deze afweging staat in nauw verband met het kunnen sturen op grenswaarden voor de zorggebieden (art 6.2 Beheerconcessie). De onderzoekers hebben hierbij gebruik gemaakt van hun onderzoek naar de relevantie en de meetkwaliteit van de NPI's, maar ook van andere bevindingen. Daarbij is vastgesteld dat de NPI's in het algemeen voldoende relevant zijn; ze zijn herleidbaar tot de zorggebieden (en omgekeerd). Er is ook vastgesteld dat gelet op de ontwikkelingen die zich voltrekken de NPI's geactualiseerd moeten worden ("dashboard 2^e generatie"). Art 6.1 Beheerconcessie stelt ten aanzien van de inhoud geen nadere kwaliteitseisen aan de NPI's. Duidelijk is wel dat ProRail via het opstellen van Beheerplannen voorstellen terzake doet waarover overlegd en afgestemd wordt. Dit veronderstelt een systeem dat aanpassing mogelijk maakt. De onderzoekers zijn van mening dat de ontwikkelingen het allereerst noodzakelijk maken om de externe relevantie te vergroten, maar ook de interne relevantie kan op onderdelen worden verbeterd. Art 6.2 c Beheerconcessie stelt als eis dat een vergelijking van de NPI's over de verschillende jaren mogelijk wordt. De onderzoekers vinden dat dit nu nog niet voldoende mogelijk is. Hoewel het algemeen oordeel over art 6 Beheerconcessie positief is, is er naar het oordeel van de onderzoekers voldoende reden om het bestaande dashboard aan te vullen om geheel adequaat te zijn naar de situatie van 2008-2009. Deze aanvulling spitst zich op enkele

specifieke onderdelen toe. Wij formuleren deze aanvulling hier als een aanbeveling aan het ProRail-management.

- Vergroot de externe relevantie van het dashboard door het opnemen van de NPI Treinpaden en de NPI Satisfactie Vervoerders. Hiermee wordt aan twee bezwaren tegemoet gekomen. Allereerst hechten de vervoerder weinig betekenis aan de overall-NPI Beschikbaarheid. Inzicht in bestelde en toegekende treinpaden vs. geleverde treinpaden zal daaraan tegemoet kunnen komen. In de tweede plaats wordt met een vervoerderssatisfactie-indicator in een periode waarin in toenemende mate gedifferentieerde afspraken worden gemaakt onderstreept dat de output zich vooral in de horizontale relatie moet manifesteren en niet in de verticale relatie met het ministerie. Dat houdt 'slechts' toezicht.
- Vergroot de interne relevantie van het dashboard door het opnemen van enkele NPI's die weergeven wat de bijdrage is van ProRail bij het oplossen van punctualiteits- en capaciteitsknelpunten en de vergroting van de mobiliteit. Uiteraard hebben dergelijke NPI's ook externe betekenis, maar ze zorgen voor dynamiek op het dashboard en focussen de managementaandacht.
- Verbeter de meetbaarheid van de subjectieve NPI's voor transfer. Zoals in dit rapport is aangegeven is de waarde van de subjectieve metingen voor prestatiebesturing betrekkelijk. Het betreft hier een lastige materie waar men al doende meer grip op moet krijgen. De subjectieve metingen voor wat betreft transfer kunnen en moeten verbeterd worden. Hierbij moet ook de vraag gesteld worden of de meting ook in zulk een nauwe relatie met NS, zoals thans, moet worden uitgevoerd.
- Zorg voor meer consistentie in het vaststellen van de normstelling waarbij behalve de eigen prestatiemogelijkheden ook de wensen van de vervoerders en het ministerie uitgangspunt zijn in de normstelling.

Voor een goed begrip: naar het oordeel van de onderzoekers is niet aan de orde dat ProRail hier genoemde maatregelen eerst uitvoert om vervolgens tot outputsturingsrelatie met het ministerie te kunnen komen. De voorgestelde maatregelen kunnen uitgevoerd worden, en zelfs onderdeel zijn, van de outputsturingsrelatie met het ministerie na 1 januari 2008. Naar het oordeel van de onderzoekers is de organisatie professioneel genoeg om output-management per 1 januari 2008 daadwerkelijk te realiseren. Tijdens het onderzoek zijn in dit verband een aantal zaken opgevallen die de onderzoekers hier extra vertrouwen in geven:

- Geen discrepantie tussen woord en geschrift. Tijdens het onderzoek werd door de organisatie volop medewerking verleend. Nagenoeg alle interviews (en ook de praktijkdag) waren zeer plezierig, informatief en interessant, voor beide partijen. De kwaliteit van schriftelijk werk van ProRail was goed: de matrices (m.b.t. besturingsmodel) die door ProRail zelf moesten worden ingevuld, waren initieel van voldoende kwaliteit en bleken goed nagekeken te zijn voordat deze naar de onderzoekers werden gestuurd

- De interesse van de directie in het toetsingonderzoek. Alle directieleden vertoonden, zowel in de interviews als in het verdere verloop van het onderzoek, veel interesse in de materie en de voorlopige resultaten van het onderzoek. Er was contact met de directie gedurende de toetsing, tijdens de voortgangsgesprekken die bij ProRail werden gehouden was altijd één en vaak twee directieleden aanwezig waren.
- ProRail heeft een speciaal (meerjaren) programma voor de overgang op outputsturing opgesteld en dit uitgevoerd. De werkzaamheden in het kader van de overgang naar outputsturing werden gecoördineerd door een klein dedicated team, waarvan de manager volop medewerking verleende aan het toetsingonderzoek, maar er waren directieleden verantwoordelijk gesteld voor de realisatie van de doelstellingen van dit project. Dit geeft er blijk van dat ProRail de overgang op outputsturing serieus heeft genomen en deze niet heeft onderschat.
- De communicatie en het overleg tijdens het onderzoek werden als professioneel, realiteit zoekend, en kritisch ervaren door de onderzoekers.

9.4. Eindoordeel

Figuur 24 geeft een overzicht van de eerder getrokken subconclusies, de tussenconclusie en de eindconclusie van de onderzoekers op basis van het afwegingskader (paragraaf 9.1).

Onderzoeksvraag	Subconclusie	Outputsturingrelatie mogelijk per 1/1/2008 (art 20.1 BC)	Inhoudelijke outputsturing mogelijk per 1/1/2008 (art 6.1 BC)
1. Aansluiting van de conceptuele invulling outputsturing op de Beheerconcessie	De conceptuele opzet zoals ProRail deze heeft gegeven aan outputmanagement sluit goed aan bij de inhoudelijke eisen van de concessie, maar de relevantie voor de vervoerders moet worden verbeterd	Ja	Ja, mits een aantal extern relevante NPI's aan het dashboard worden toegevoegd
2. Voldoende vertrouwen in de meetkwaliteit van de NPI's	De meetkwaliteit van de NPI's is goed te noemen en er kan dus voldoende vertrouwen worden gesteld in de kwaliteit van de metingen van de indicatorwaarden.	Ja	Ja, mits de meetkwaliteit voor de NPI's voor Transfer wordt verbeterd
3. Aansluiting besturingsmodel op de conceptuele invulling	Het besturingsmodel van ProRail sluit goed aan op de conceptuele invulling van outputmanagement.	Ja	Ja
4. Adequaat reken-	De interactie op uitvoerend niveau	Ja	Ja

Onderzoeksvraag	Subconclusie	Outputsturing mogelijk per 1/1/2008 (art 20.1 BC)	Inhoudelijke outputsturing mogelijk per 1/1/2008 (art 6.1 BC)
ing gehouden met interactie-effecten met NS	tussen ProRail en NS is van een goed niveau, de interactie over beschikbaarheid op hoog niveau is dit niet.		
5. De organisatie is in voldoende mate geprofessionaliseerd	De organisatie heeft een modern HRM beleid, stimuleert externe oriëntatie, en geeft procesbeheersing veel aandacht. Er is een speciaal programma voor de implementatie van outputsturing	Ja	nvt
6. Ontwikkeling NPI-waarden tevredenstellend	Er is sprake van een bestendige bedrijfsvoering waarbij voor de concessie-eisen een meerjarige ontwikkeling kan worden getoond.	nvt	Ja
7. Ontwikkeling NPI- normstelling tevredenstellend	De normen worden te vaak bijgesteld. De eigen prestatiemogelijkheden zijn te dominant in de normstelling.	nvt	Nee, tenzij voor meer consistentie in het vaststellen van de normstelling wordt gezorgd.
Eindconclusie vraag 8a		Ja	Ja, mits aan de voorwaarden is voldaan

Figuur 24: Subconclusies en eindconclusies over outputsturing door ProRail

Figuur 24 laat zien dat vraag 8a vanuit het outputrelationele aspect de toetsvragen 1 t/m 5 zijn gehanteerd, de toetsvragen 6 en 7 zijn hierbij niet relevant en dus niet meegewogen. Voor wat betreft het outputinhoudelijke aspect zijn alle toetsvragen met uitzondering van toetsvraag 5 relevant. Op basis van de beoordeling van de toetsvragen wordt door de onderzoekers vraag 8a -zowel vanuit het outputrelationele als het outputinhoudelijke aspect -overwegend positief wordt beantwoord. Vraag 8b wordt hier daarom buiten beschouwing gelaten. ProRail voldoet aan de eisen die zijn opgenomen in art 20.1 Beheerconcessie, en kan dus een relatie op basis van outputsturing aangaan. Echter, om het dashboard inhoudelijk geheel in overeenstemming te brengen met de stand van heden zijn inhoudelijke aanvullingen van het dashboard volgens de onderzoekers nodig. De onderzoekers signaleren voorts dat daarbij meer consistentie in het vaststellen van de normstelling voor de NPI's noodzakelijk is. Naar het oordeel van de onderzoekers moeten al deze aanvullingen evenwel

in 2008 zijn beslag kunnen vinden. De aanvullingen kunnen op die wijze een onderdeel worden van afspraken die ProRail met het ministerie in het kader van de nieuwe relatie op basis van outputsturing maakt.

De relevantie van de aanvullingen is onder 9.3. reeds toegelicht. De inhoud van de aanvullingen wordt hieronder nader aangegeven.

- NPI's Treinpaden: het gaat om het inzicht in toegekende versus geleverde treinpaden per vervoerder. De NPI's moeten zichtbaar maken of de met de vervoerder afgesproken prestatie worden geleverd.
- De NPI Satisfactie Vervoerders: per vervoerder moet zichtbaar worden gemaakt de satisfactie over de geleverde prestatie.
- NPI's voor Mobiliteit en Infraprojecten: deze betreffen het zichtbaar maken van de terzake gemaakte afspraken met het ministerie over de bijdrage aan de vergroting van de mobiliteit, respectievelijk het oplossen van punctualiteits- en capaciteitsknelpunten.
- De subjectieve NPI's voor Transfer: de NPI's zijn weliswaar in principe relevant, maar de kwaliteit van de meting verdient nader onderzoek dat met leiden tot verbetering van de betrouwbaarheid.
- Consistentie in de normstelling: ProRail moet meer stabiliteit in het vaststellen van de grens- en richtwaarden brengen. Het is van belang voor de NPI's een meerjarige streefwaarde per NPI te introduceren waar bij de perspectieven van zowel ProRail, vervoerders als het ministerie worden afgewogen.

Door het treffen van deze 5 genoemde maatregelen kan ProRail haar dashboard geheel up-to-date maken.

Slotconclusie

- 1. De onderzoekers concluderen dat ProRail voldoet aan de randvoorwaarden die in art 20.1 Beheerconcessie zijn geformuleerd. Het aangaan van een op outputsturing gebaseerde relatie vanaf 1 januari 2008 door ProRail met het ministerie is verantwoord; zowel op basis van de onderzoeksbevindingen, het door ProRail verstrekte materiaal en de opstelling van het management van ProRail kan hierin een gerechtvaardigd vertrouwen worden gesteld.*
- 2. Om het dashboard van ProRail geheel in overeenstemming te brengen met de stand van heden vinden de onderzoekers het noodzakelijk om een aantal (5) hier geformuleerde maatregelen te treffen. Zij achten ProRail in staat om daarmee zijn prestatimanagementsysteem nog in 2008 aan te vullen.*

10. SAMENVATTING EN CONCLUSIES

In dit hoofdstuk geven de onderzoekers een samenvatting van hun belangrijkste bevindingen, alsmede de conclusies naar aanleiding van het onderzoek.

1. Met betrekking tot onderzoeksvraag 1 'Sluit de conceptuele invulling van outputmanagement aan bij de inhoudelijke eisen van de concessie?' wordt geconcludeerd dat dit het geval is. Het dashboard van ProRail (op RvB-niveau) is voldoende relevant voor interne sturing op basis van de missie van ProRail. Het dashboard is eveneens geschikt om aan het ministerie verantwoording af te leggen op grenswaarden. Het dashboard mag echter niet als statisch gegeven worden gezien; het is nooit af. De onderzoekers hebben maatregelen voorgesteld om de externe relevantie op korte termijn te vergroten en denken daarbij aan het ontwikkelen van de NPI Treinpaden en de NPI Satisfactie Vervoerders. De interne relevantie van het dashboard kan worden vergroot door het ontwikkelen van NPI's voor de bijdrage van ProRail aan de Mobiliteit en een NPI voor het oplossen van punctualiteits- en capaciteitsknelpunten; deze NPI's hebben bovendien ook externe relevantie.
2. In relatie tot onderzoeksvraag 2 'Kan er voldoende vertrouwen worden gesteld in de kwaliteit van de metingen van de indicatorwaarden?' concluderen de onderzoekers dat de NPI's van het dashboard van ProRail voldoende betrouwbaar gemeten worden, zodat zij geschikt zijn om te gebruiken voor stuurinformatie. De organisatie beschikt over voldoende kwaliteit om ook nieuwe NPI's betrouwbaar te kunnen meten. Voor de (subjectieve) NPI's Reinheid en Sociale Veiligheid (voor de stations) zijn meer betrouwbare metingen nodig, zolang deze NPI's gebruikt worden om op grenswaarden te sturen. De onderzoekers trekken in twijfel of een betrouwbaar te meten NPI voor Sociale Veiligheid te ontwikkelen is. Op het gebied van meten van klantbeleving wordt met NS samengewerkt; het bestaande klanttevredenheidsonderzoek zal komend jaar worden doorgelicht met het doel meer grip op de klantbeleving te krijgen.
3. Onderzoeksvraag 3 'Sluit het besturingsmodel van ProRail aan op de conceptuele invulling van outputmanagement met het dashboard van ProRail?' wordt positief beantwoord. De NPI's van ProRail zijn tot op het laagste managementniveau in de organisatie nauwkeurig doorvertaald en er zijn managers verantwoordelijk gemaakt voor de indicatorscores. Van boven naar beneden vindt er voldoende en gestructureerd overleg plaats. Zowel de frequentie als de inhoud van het overleg geeft de onderzoekers het vertrouwen dat er sprake is van een gesloten feedbackloop. Ook in de beoordeling van medewerkers en in de management contracten spelen de NPI's een belangrijke rol.
4. Met betrekking tot onderzoeksvraag 4 'Houdt ProRail adequaat rekening met de interactie-effecten tussen zijn eigen activiteiten en doelen en die van NSR?', concluderen de onderzoekers dat over het algemeen de kwaliteit van de interactie op een heel behoorlijk niveau ligt. ProRail is in voldoende mate op de hoogte van de interactie-effecten tussen haar werkzaamheden, operationele doelen en de uitkomsten daarvan, en die van vervoerders waaronder de NSR. Formeel is de interactie met NSR vastgelegd in overeenkomsten, in de feitelijke uitvoering wordt als regel constructief samengewerkt. De interactie op hoog niveau met NSR, met name over de beschikbaarheid, moet naar het oordeel van de onderzoekers worden verbeterd.

5. De onderzoekers zijn met betrekking tot onderzoeksvraag 5 'Is de organisatie in voldoende mate geprofessionaliseerd?' van oordeel dat ProRail als organisatie in voldoende mate is geprofessionaliseerd voor outputsturing. Er is een adequaat HRM-beleid, de procesbeheersing heeft veel aandacht gekregen, er is een speciaal programma opgezet om outputsturing te introduceren. De onderzoekers beseffen dat al deze maatregelen geen garantie betekenen voor betere prestaties, maar vinden wel dat hiermee is voldaan aan een cruciale voorwaarde voor outputsturing. In de organisatie heeft aantoonbaar een model post gevat waarin de geleverde prestatie continu wordt geobserveerd en beoordeeld op basis waarvan actie wordt ondernomen.
6. De onderzoekers komen met betrekking tot onderzoeksvraag 6 'Is de ontwikkeling van de indicatorscores van de NPI's van het ProRail-dashboard tevredenstellend' tot een gematigd positieve conclusie. Over relatief veel indicatorscores kan (nog) geen uitspraak worden gedaan. Dat wordt veroorzaakt doordat ProRail voor een aantal NPI's de definitie aangepast heeft, zodat vergelijken van verschillende jaren moeilijk wordt. De resterende NPI's laten wel een meerjarige resultaatsontwikkeling zien, maar de ontwikkeling is onvoldoende om hier over een trend te spreken. In een aantal gevallen is er sprake van een afvlakkende curve na een aanvankelijk snelle vooruitgang. Een van de verklaringen hiervoor is dat de prestatiescore op een heel hoog niveau ligt zodat verbeteringen marginaal worden. De onderzoekers vertrouwen erop dat de aanvullende maatregelen die zij voorstellen niet alleen de relevantie van het dashboard vergroten, maar ook meer dynamiek in het dashboard zullen brengen.
7. De onderzoekers concluderen met betrekking tot onderzoeksvraag 7 'Is de ontwikkeling van de normstelling van de NPI's van het ProRail-dashboard tevredenstellend?' dat de ontwikkeling van de normstelling niet voldoende tevredenstellend is. Het is vaak onduidelijk op basis waarvan richt- of grenswaarden opgesteld worden. Ze worden in opeenvolgende Beheerplannen nogal eens bijgesteld. Dat is voor een deel inherent aan het ontwikkelingsproces van een NPI: deze wordt geoperationaliseerd, er wordt mee geoefend, aan de hand daarvan krijgt de organisatie het gevoel wat er feitelijk kan. De onderzoekers vinden niettemin dat het bepalen van de normstelling thans bij ProRail teveel een zoekproces is. Het beleid moet erop gericht zijn een meerjarige, geleidelijk opklimmende normwaarde te realiseren die van betekenis is voor vervoerders en het ministerie. De eigen prestatiemogelijkheden mogen hierbij niet op voorhand dominant zijn en voor zover de prijs-prestatieverhouding door de ontwikkelingen ingrijpend veranderd zijn moet hierover worden afgestemd.

Conclusies

- De onderzoekers concluderen dat ProRail voldoet aan de randvoorwaarden die in art. 20.1 Beheerconcessie zijn geformuleerd. Het aangaan van een op outputsturing gebaseerde relatie vanaf 1 januari 2008 door ProRail met het ministerie is verantwoord; zowel op basis van de onderzoeksbevindingen, het door ProRail verstrekte materiaal en de opstelling van het management van ProRail kan hierin een gerechtvaardigd vertrouwen worden gesteld.
- Om het dashboard van ProRail geheel in overeenstemming te brengen met de stand van heden vinden de onderzoekers het noodzakelijk om een aantal (5) hier

geformuleerde maatregelen te treffen. Zij achten ProRail in staat om daarmee zijn prestatimanagementsysteem nog in 2008 aan te vullen.

- De onderzoekers zijn van oordeel dat het management van ProRail de verantwoording voor het realiseren van deze maatregelen wil en kan opnemen. ProRail heeft in de afgelopen jaren aan outputsturing veel managementaandacht gegeven, er zijn intern voldoende maatregelen genomen en het migratietraject is professioneel ingevuld.

11. REACTIE PRORAIL

Holland Consulting Group
T.a.v. mr. L.A.F.M. Kerklaan
Sophialaan 19
1075 BL Amsterdam

Datum	1 november 2007	Behandeld door	Anne-Marie Hendrikx
Ons kenmerk	RvB/BK-JN/20723181	Telefoon	030 – 235 7956
Onderwerp	reactie op onderzoek HCG in kader van overgang op outputsturing	Telefax	030 – 235 7984
		Email	anne-marie.hendrikx@prorail.nl

Geachte heer Kerklaan,

Middels deze brief ontvangt u onze reactie op het rapport naar aanleiding van het onderzoek, dat u in opdracht van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat heeft uitgevoerd in het kader van de overgang op outputsturing per 2008.

Wij herkennen en erkennen de algehele inhoud van het rapport en ook uw conclusie, dat ProRail klaar is voor de overgang op outputsturing per 1 januari 2008. We herkennen daarin de waarde van ons dashboard tot nu toe en de positieve effecten en de betekenis daarvan voor onze dagelijkse sturing.

U heeft een aantal aanvullende maatregelen geformuleerd. Wij vinden dit zinvolle aanvullingen, waarmee wij een volgende stap kunnen zetten in de verdere ontwikkeling van onze prestatiesturing. Wij committeren ons aan het oppakken van deze punten in 2008.

In het rapport merkt u -ons inziens terecht- op, dat outputsturing betekenis heeft voor de sturingsrelatie tussen ProRail en V&W. In uw formulering: *“it takes two to tango”*. Daarom vinden wij het onvolledig, dat alleen ProRail is beoordeeld op de vraag of de organisatie klaar is voor outputsturing. Om mogelijk te maken dat ProRail en V&W gezamenlijk een stap voorwaarts kunnen zetten is niet alleen een professioneel ProRail nodig, maar ook een professioneel V&W als opdrachtgever en toezichthouder.

Wij vinden het daarom van belang om op korte termijn met V&W afspraken te maken over de wijze waarop de ontwikkeling van V&W op dit gebied inzichtelijk zal worden gemaakt.

Tevens willen wij in de komende tijd samen met V&W onze sturingsrelatie verder vormgeven conform het gedachtegoed van outputsturing. Concreet gaat het daarbij onder andere om de volgende aspecten, die -in meer of mindere mate- een wijziging van de huidige werkwijze betekenen:

- de prestaties van ProRail staan centraal in afspraken, rapportages en overleggen; aan maatregelen zal dus onder normale omstandigheden minder of geen aandacht meer worden besteed; bij een afwijking van de afgesproken prestatienormen vindt verdere verdieping plaats middels nadere analyse, ook op het niveau van onderliggende maatregelen en activiteiten;
- opdrachtgever en opdrachtnemer werken nader uit wat te doen als prestaties boven of onder planning zijn.

Met vriendelijke groet,

Drs. B.J. Klerk

Voorzitter Raad van Bestuur

12. NAWOORD ONDERZOEKERS

Wij vinden het plezierig dat ProRail gebruik heeft gemaakt van de gelegenheid om een reactie op het uitgebrachte rapport te geven. Tijdens het onderzoekstraject zijn door ProRail en de onderzoekers regelmatig kritische dialogen gevoerd, mede daardoor is duidelijkheid ontstaan en zijn nieuwe mogelijkheden voor de verdere ontwikkeling van outputsturing door ProRail verkend.

De onderzoekers stellen vast dat uit de reactie duidelijk blijkt dat ProRail zich in ons rapport kan vinden. Plezierig vinden wij het te vernemen dat de Raad van Bestuur van ProRail de aanvullingen die wij hebben geformuleerd zinvol vindt, en dat de raad zich committeert aan het oppakken van deze punten in 2008. Wij vinden het dan ook niet nodig om nu hierop verder in te gaan.

Afsluitend maakt de raad een aantal opmerkingen over de sturingsrelatie in het kader van outputsturing. De raad formuleert daarbij ook een aantal aspecten die teruggaan naar de oorspronkelijke bedoeling van outputsturing. Naar het oordeel van de onderzoekers is hier met name bepalend de wijsheid waarmee aan de sturingsrelatie tussen ProRail en V&W in de praktijk vorm wordt gegeven. Wij onderschrijven dan ook van harte de opmerking van ProRail dat van alle hierbij betrokkenen een professionele opstelling wordt verwacht.

In de wetenschap dat professionals een kritische dialoog niet uit de weg zijn gegaan hebben de onderzoekers hun rapport opgesteld en zij gaan er dan ook van uit dat hun rapport aan de basis zal liggen van outputsturing door alle betrokkenen.

Leo Kerklaan

André de Waal

BIJLAGE 1: OVERZICHT GEÏNTERVIEWDEN

Deze bijlage bevat een totaaloverzicht van de ProRail-medewerkers die zijn geïnterviewd in het kader van de toetsing.

Gesprekspartner	Functie	Datum
Udo Groen	Lid van Raad van Bestuur	Woensdag 4 juli
Jolanda Poots-Bijl	Financieel Directeur	Woensdag 4 juli
Lysbet Donders	Directeur HRM	Vrijdag 6 juli
Dimitri Kruik	Manager Planning & Control	Vrijdag 6 juli + Woensdag 15 augustus
Anne-Marie Hendriks	Programmamanager Outputsturing	Vrijdag 6 juli
Jan Los	Directeur Verkeersleiding ProRail	Dinsdag 10 juli
Anthonie Bauer	Directeur Inframangement	Maandag 16 juli
Henk Koek	Contractmanager Stationsmanager (Inframangement)	Dinsdag 14 augustus
Vincent Schrama	Tracémanager (Inframangement)	Dinsdag 14 augustus
Fred van der Veen	Regiomanager (Verkeersleiding)	Dinsdag 14 augustus
Marcel Sniijders	Adjunct Regiomanager (Verkeersleiding)	Dinsdag 14 augustus
Peter Krumm	Manager Stations (Inframangement)	Woensdag 15 augustus
Wino Cuijpers	Contractmanager beheerovereenkomst stations	Woensdag 15 augustus
John Voppen	Manager Control Inframangement	Woensdag 15 augustus
Marrigje Pieters	Projectleider Financieringssysteem	Woensdag 15 augustus
Cees de Vries	Regiodirecteur Noord-Oost (Inframangement)	Donderdag 16 augustus
Nout Verhoeven	Manager Calamiteitenorganisatie (Verkeersleiding)	Donderdag 16 augustus
Klaas Hofstra	Manager prestatie-analyse bureau (Verkeersleiding)	Donderdag 16 augustus
Anton Zegwaard	Projectleider KPI Beschikbaarheid	Donderdag 16 augustus
Wim Roelofs	Manager Storingsherstel en Calamiteiten	Donderdag 16 augustus

BIJLAGE 2: OVERZICHT BESTUDEERDE DOCUMENTATIE

Datum ingekomen	Auteur	Naam rapport + issuedatum
13/06/07	Ministerie van Verkeer en Waterstaat	Beheerconcessie hoofdspoorweginfrastructuur 1 januari 2005
13/06/07	ProRail – Planning en Control ProRail	Beheerplan ProRail 2006 – 15 december 2005 – definitief – kenmerk 2055483
13/06/07	ProRail – Planning en Control ProRail	Beheerplan ProRail 2007 – 12 december 2006 – definitief – kenmerk EDMS nr. 20510655
13/06/07	ProRail/ Planning & Control ProRail	Kwartaalrapport ProRail: Vierde Kwartaal 2006: Rapportage ten behoeve van Ministerie van Verkeer en Waterstaat – 1-2-2007 – versie 1 – definitief – kenmerk EDMS nr. 20512446
13/06/07	ProRail/ Planning & Control ProRail	Kwartaalrapport ProRail: Eerste Kwartaal 2007: Rapportage ten behoeve van Ministerie van Verkeer en Waterstaat – 26 april 2007 – versie 1 – definitief – kenmerk EDMS nr. 20514553
22/06/07	ProRail en Ministerie van Verkeer & Waterstaat (co-productie)	“Blauwdruk” sturingsrelatie V&W-ProRail: Wijzigingen binnen de sturingsrelatie onder invloed van de overgang naar outputsturing per 2008 – Conceptversie 0.5 – 11 december 2006 – EDMS: 20509522
22/06/07	ProRail Programmteam Outputsturing	Programma Outputsturing: Ambities in de vorm van SMART-doelen. Versie 5 – 14-02-06-kenmerk:20503439
22/06/07	ProRail	Presentatie: Transfer naar de toekomst
22/06/07	ProRail	Van budget naar prestatie gestuurd
22/06/07	RvB ProRail	Powerpointpresentatie ProRail Dashboard KPI boekje 2007 - Docs EDMS: 20511465
22/06/07	ProRail	Powerpointslide met toelichting over ProRail outputsturing n.a.v. Q1 van 2007 Geactualiseerd april 2007 (DOCS: 20546088)
28/06/07	Werkgroep ProRail van de vaste commissie voor Verkeer en Waterstaat	Op de rails: onderzoeksverslag – 1 december 2005
28/06/07	ProRail	ProRail Benchmarkstudie 2005 - Utrecht, 22 december 2005
06/07/07	ProRail	Jaarverslag 2006 (ten behoeve van organogram)
07/08/07	Raad van Bestuur ProRail – Auteur:	ProRail MidTerm Review Eerste Fase Herstelplan Spoor – kenmerk 20608525 – versie 2.0 – definitief – 16 februari

	M.G. Jansen/ Y.Hendriksen	2005
08/08/07	Anne-Marie Hendrixx (notitie op basis van gesprek 8 augustus)	<ul style="list-style-type: none"> NPI Innovatie: overzicht van geïmplementeerde ideeën. Leeswijzer voor KPI-boekje met betrekking tot de overgang op grenswaarden
09/08/07	Ministerie van Verkeer en Waterstaat –	<ul style="list-style-type: none"> Brief Outputsturing – 6 juni 2007 – kenmerk: DGP/SPO/U.07.01119
09/08/07	<ul style="list-style-type: none"> Loes Bijvoet (ProRail) Drs. Patrice de Bruin en drs. Liesbeth Hijdra drs. Patrice de Bruin, drs. Saskia Goedhart, drs. Liesbeth Hijdra 	<ul style="list-style-type: none"> Interne memo aan Anne-Marie Hendrixx: onderwerp imago-onderzoek – 9 augustus 2007 (achtergrondinformatie over opzet van het onderzoek). Concept Imago-vragenlijst 2006 (opm. in de 2007-versie wordt vraag 21 gewijzigd. Deze vraag wordt namelijk vervangen door een aantal vragen van IM naar hun producten). Imago Stakeholders 2006, Rapportage, Amsterdam, oktober 2006. Projectnummer: LO297 ; op slides 35 en 36 staan de "rapportcijfers", met onderverdeling naar doelgroepen.
22/08/07	<ul style="list-style-type: none"> ProRail (interne grafieken) 	<ul style="list-style-type: none"> Combinatiegrafieken prestaties op basis van gesprek 8 augustus (exploitatie en intensiteit &
30/08/07	<ul style="list-style-type: none"> Booz Allen Hamilton 	<ul style="list-style-type: none"> Op de Rails Progress Review
14/09/07	<ul style="list-style-type: none"> ProRail CM/RM 	<ul style="list-style-type: none"> Toegangsovereenkomst 2007 tussen NS Reizigers en ProRail B.V., vs. 1, 24 mei 2007
14/09/07	<ul style="list-style-type: none"> ProRail 	<ul style="list-style-type: none"> Beheerovereenkomst stations, 18 maart 2004
18/09/07	<ul style="list-style-type: none"> ProRail /P&C 	<ul style="list-style-type: none"> Beheerplan 2005
25/09/07	<ul style="list-style-type: none"> De Ingenieur 	<ul style="list-style-type: none"> Het perceptieprobleem van ProRail
25/09/07	<ul style="list-style-type: none"> Sioo 	<ul style="list-style-type: none"> Ondernemend werken tussen twee allianties, Bouwen aan alliantie facilitatie teams binnen ProRail; 23 mei 2007
28/09/07	<ul style="list-style-type: none"> Klaas Hofstra 	<ul style="list-style-type: none"> Managementsamenvatting 'Analyse punctualiteit

	(ProRail) en Raoul Klein Kranenburg (NS)	herfst 2006'; + bijlage 1 Diepte-analyse herfst 2006, bijlage 2 De herfstpunctualiteit in breder kader
2/10/07	<ul style="list-style-type: none"> • ProRail /P&C 	<ul style="list-style-type: none"> • Concept-Beheerplan 2008
2/10/07	<ul style="list-style-type: none"> • ProRail/IM 	<ul style="list-style-type: none"> • Organogram Inframangement
2/10/07	<ul style="list-style-type: none"> • ProRail/P&C 	<ul style="list-style-type: none"> • Richtwaaren, grenswaarden en interne regelgrenzen ProRail 2007
4/10/07	<ul style="list-style-type: none"> • ProRail 	<ul style="list-style-type: none"> • Onderhoudsdocument; dagelijkse schoonmaak en vuilafvoer transferfunctie
4/10/07	<ul style="list-style-type: none"> • ProRail 	<ul style="list-style-type: none"> • Overeenkomst tussen ProRail B.V. en NS Reizigers B.V. inzake het leveren van reisinformatie op stations 2007
18/10/07	<ul style="list-style-type: none"> • Anne-Marie Hendrikx 	<ul style="list-style-type: none"> • Notitie ProRail en LCM

Bijlage 3: Meetmatrix

Top-KPI 1. KLANTTEVREDENHEID

	Meetfrequentie <i>Hoe vaak wordt gemeten?</i>	Kwaliteit van data <i>Op basis waarvan garandeert ProRail de kwaliteit van de data?</i>	Reproduceerbaarheid <i>Is de meting herhaalbaar?</i>	Transparantie van meting <i>Worden duidelijke definities, protocollen en criteria gebruikt?</i>	Betrouwbaar beeld <i>Leidt meting tot een betrouwbare uitkomst?</i>
<p>1.1 Klanttevredenheid</p> <p>Waardering van klanten uitgedrukt in een cijfer</p> <p>Imago onderzoek</p> <p>Richtwaarde = 6,5</p>	<p>Er wordt jaarlijks een meting uitgevoerd. De doelgroepen zijn vooral de vervoerders en de decentrale overheden.</p> <p>Met ingang van 2007 betreffen 1/3 van de vragen (= 9 vragen) van het onderzoek de tevredenheid; 2/3 het imago.</p> <p>Noot: relatiemanagers voeren ook follow-up gesprekken waarin de individuele klant zijn standpunt naar voren brengt.</p>	<p>Het onderzoek wordt uitgevoerd door een onafhankelijk bureau; de steekproef voldoende groot is; en deelname is anoniem. Er bestaat een adreslijst waarop staan: 152 relaties in categorie vervoerders en 459 relaties in categorie decentrale overheden.</p>	<p>Het gebruik van dezelfde vragenlijst zorgt voor herhaalbaarheid van de meting; echter door het momentgebonden karakter van de meting is de reproduceerbaarheid laag.</p>	<p>Er is sprake van een imago-onderzoek onder een brede doelgroep van professionele stakeholders; dit betreft o.a. vervoerders, overheden, aannemers, leveranciers.</p> <p>In de huidige opzet vormen de klanten t.w. de vervoerders en decentrale overheden ca. 50% van het sample.</p> <p>De uitkomsten zijn niet zonder meer een afspiegeling te zien van de tevredenheid van de klanten op onderdelen van de dienstverlening. M.i.v. 2007 worden er ook vragen over de tevredenheid gesteld, waarbij een uitsplitsing gemaakt naar doelgroepen. Deze sub-NPI's staan echter niet op het dashboard (wel in 2008). Er wordt niet gevraagd naar de achterliggende verklaring van de (on)tevredenheid van de respondent.</p>	<p>De meting is niet geheel betrouwbaar. Het is geen echt klanttevredenheids-onderzoek, aangezien het sample (te) breed is en er naar verhouding veel imagovragen worden gesteld. Een grote klant als NS heeft dezelfde weging als een kleine vervoerder.</p> <p>De ervaring leert dat een rapportcijfer weinig fluctueert over de tijd en daardoor nauwelijks te koppelen is aan concrete verbeteracties. De NPI wordt echter niet voor sturing op grenswaarden gebruikt.</p> <p>Een jaarlijkse moment-opname zegt weinig over de ontwikkelingen in de werkelijke tevredenheid van de klant.</p> <p>De follow-up gesprekken kunnen ons inziens ook bruikbare informatie over de tevredenheid opleveren als de informatie uit de gesprekken ook systematisch zou worden verzameld.</p>

Top-KPI 2. BIJSTURING

	Meetfrequentie <i>Hoe vaak wordt gemeten?</i>	Kwaliteit van data <i>Op basis waarvan garandeert ProRail de kwaliteit van de data?</i>	Reproduceerbaarheid <i>Is de meting herhaalbaar?</i>	Transparantie van meting <i>Worden duidelijke definities, protocollen en criteria gebruikt?</i>	Commentaar HCG
<p>2.1 Bijsturing cf. afspraken</p> <p>Percentage versperringen afgehandeld volgens versperringsmaatregelen (versperringen cf. afspraken afgehandeld / totaal aantal versperringen) * 100% Richtwaarde = 97% Grenswaarde = 97%</p>	Er is sprake van een doorlopende meting, omdat elke versperring wordt meegenomen in de beoordeling.	Op basis van een beslisboom bepaalt de treindienstleider of er sprake is van een calamiteit (versperring).	Ja, want NPI betreft alleen traceerbare verstoringen met de volgende impact a. verwacht tijdsbestek van de effecten op de treindienst groter of gelijk aan 30 minuten en een vertraging groter of gelijk aan 5 minuten; b. opheffing (van een gedeelte) van een treinserie waarvoor geen order normale treindienst is ingediend; c. geen treinverkeer mogelijk; d. dreigend of reeds opgetreden direct letsel aan mens en dier of schade aan milieu of goederen	Op basis van ervaring en de hem ter beschikking staande gegevens kiest de netwerkbestuurder een versperringsmaatregel. De medewerker Backoffice beoordeelt de gekozen maatregel en legt dit vast in het systeem. De medewerker Backoffice speelt geen rol in de keuze van de versperringsmaatregel; onduidelijk is waarom hij (achteraf) een betere inschatting zou kunnen maken dan op het moment zelf de Netwerkbestuurder.	Deze meting is betrouwbaar door datakwaliteit en continue meting. V.w.b. transparantie kan de vraag kan worden gesteld of 12-maands voortschrijdend gemiddelde voldoende bij werkelijkheid aansluit. De finale beoordeling door backoffice kan worden betwijfeld. Het gaat om de 1:1 relatie tussen calamiteit en maatregel, en die beslissing neemt netwerkbestuurder.
<p>2.2 Onregelmatigheden rijweginstellingen</p> <p>Aantal onregelmatigheden in rijweginstellingen Aantal te late en/of foutieve rijweginstellingen Richtwaarde = 1100</p>	Er is sprake van een doorlopende meting, omdat elke versperring meegenomen wordt in de beoordeling. Verstoringen worden automatisch geregistreerd.	Door de geautomatiseerde registratie van vertragingen en het hanteren van uniforme definities en beslisbomen die in het handboek treindienstleider zijn opgenomen, alsmede de controlerende rol van de teamleider op het proces heeft ProRail vertrouwen in de kwaliteit van de data.	Ieder incident wordt vastgelegd in het monitoringsysteem, wat betekent dat de herhaalbaarheid goed is.	Aan de hand van de volgende 3 criteria wordt getoetst of er sprake is van een onregelmatigheid : 1. er zijn één of meer verstoringen, waarvoor moet gelden: - er is nog wel treinverkeer mogelijk; - er is geen sprake van opheffing van (een gedeelte van) een treinserie	De NPI is complex. Door verbetering in de basisregistratie door opname NPI in monitoringsysteem is de meting thans betrouwbaar. Onduidelijk is waarom trendbreuk optreedt. Met continue meting in verleden zou al een trend kunnen worden aangegeven ondanks lager dekkingpercentage tenzij in verleden, anders

- de vertraging is óf tussen 3 en 5 minuten óf groter dan 5 minuten met een verwacht tijdsbestek van de effecten op de treindienst kleiner dan 30 minuten; en/of
 2. de veiligheid is in het geding; en
 3, er is geen direct letsel aan mens of dier of schade aan milieu of goederen.

dan nu, data zijn toegespitst op een bepaalde verklarende variabele.

2.3 Info voorziening cf. afspraken

Percentage juist ingestelde CTA/CHA bakken
 (aantal juist ingestelde bakken / totaal aantal gecontroleerde bakken) * 100%
 Richtwaarde = 98%
 Grenswaarde = 97%

Metingen vinden plaats middels steekproeven van beperkte omvang. De NS zorgt voor de uitvoering. Alleen het landelijke percentage wordt door Verkeersleiding gerapporteerd.

De kwaliteit van de data is op landelijk zodanig, dat er conclusies aan verbonden kunnen worden. De kwaliteit van de informatievoorziening wordt gemeten door middel van een periodieke steekproef door NS.

De meting door de NS is een momentopname en kan niet herhaald worden.

De metingen worden door een direct belanghebbende (NS) uitgevoerd, wat –in theorie- tot problemen met objectiviteit zou kunnen leiden. In dat theoretische geval zou overigens eerder een laag percentage presenteren. ProRail heeft echter geen reden om aan te nemen dat er sprake is van een objectiviteitsprobleem.

Vanwege de beperkte omvang van de steekproef geeft de NPI alleen een betrouwbaar beeld op landelijk niveau. De informatievoorziening conform afspraken kan nog niet op postniveau betrouwbaar worden weergegeven. Structurele verbetering om de grenswaarde (98%) te halen worden pas mogelijk geacht naar invoering Infoplus.

De fout is niet meer herstelbaar. Wanneer 5 minuten voor gepland vertrek de informatieborden niet correct zijn ingesteld, leidt dit per definitie tot een afkeuring.

Van belang is ook de reizigerstevredenheid over informatie bij ontregelingen. Hierover geen de indicator geen beeld. Er zijn wel stuurafspraken met vervoerders gemaakt.

Top-KPI 3. BESCHIKBAARHEID

	Meetfrequentie <i>Hoe vaak wordt gemeten?</i>	Kwaliteit van data <i>Op basis waarvan garandeert ProRail de kwaliteit van de data?</i>	Reproduceerbaarheid <i>Is de meting herhaalbaar?</i>	Transparantie van meting <i>Worden duidelijke definities, protocollen en criteria gebruikt?</i>	Commentaar HCG
<p>3.1 Beschikbaarheid</p> <p>Mate waarin spoor werkelijk beschikbaar is (max beschikbaar in tijd -/- (TAO's * FHT * spoorzones * baanvakwaarde) -/- (TVP's * duur * spoorzones * baanvakwaarde)) / max beschikbaar Richtwaarde = 99%</p>	Er is sprake van een doorlopende meting, omdat elke storing en alle onderhoud worden meegenomen in de beoordeling.	TAO: geautomatiseerde meting FHT: geautomatiseerde meting 100% controle: alle treinvrije perioden (TVP's) worden geregistreerd.	De meting is herhaalbaar; de gegevens worden gehaald uit de systemen Monitoring (onregelmatigheden) en RAPIE (geplande onttrekkingen).	Voor geplande onttrekking (onderhoud) en ongeplande onttrekking (storing) worden twee afzonderlijke NPI's gehanteerd, waarover kan worden gerapporteerd. De twee NPI's zijn optelbaar in de KPI Beschikbaarheid. Spoorzones en baanvakwaarden zijn vast gedefinieerd	Deze indicator, hoewel complex, kan betrouwbaar worden gemeten door een goed uitgewerkt meetproces. De relatie met de onderliggende werkelijkheid is verbeterd doordat behalve de aantallen belemmeringen, ook hun duur en een wegingsfactor voor de intensiteit van het gebruik van de betreffende spoorzone geprotocolleerd zijn.
<p>3.2 Gepland niet beschikbaar</p> <p>Mate waarin spoor niet beschikbaar is door onderhoud en nieuwbouw TVP's IM,IP en ICT in categorie Uitzonderlijk Hinderrijk, Hinderrijk en Hinderarm Richtwaarde = 0,6%</p>	Er is sprake van een doorlopende meting, omdat alle geplande onttrekkingen die gepaard gaan met hinder meegenomen worden in de beoordeling.	Meting is gebaseerd op de WBI's die ook voor de feitelijke onttrekking worden gebruikt. Derhalve sprake van 100% volledigheid. Van iedere TVP wordt geregistreerd hoelang de feitelijke onttrekking heeft geduurd. - Indien een TVP korter duurt dan gepland, wordt de oorspronkelijke duur als onttrekking gehanteerd. - Indien een TVP uitloopt, wordt dit als ongeplande onttrekking (TAO x FHT) meegenomen.	De metingen vinden plaats op basis van de aanvragen van aannemers. De aanvragen voor TVP's door aannemers worden geregistreerd in het systeem RAPIE. Dus de herhaalbaarheid van de meting is goed.	De metingen worden niet aangepast op basis van de werkelijke uitvoer van de onderhoudswerkzaamheden. De geplande onttrekking is altijd gebaseerd op de aanvraag (=planning). Deze kan tussentijds ingetrokken worden en dan wordt deze uit RAPIE gehaald (mutatie in de initiële planning). De hinderklasse wordt bepaald aan de hand van het aantal treinen waarvan de dienstregeling ernstig wordt aangetast en de duur van de	De meting is niet betrouwbaar. Door de berekeningswijze wordt de norm altijd bereikt, tenzij een geplande onttrekking niet plaatsvindt (mutatie). De NPI meet aantallen, niet de mate waarin het spoor niet beschikbaar is door onderhoud omdat uitloop van werk niet in de NPI verdisconteert wordt. ProRail gaat dit veranderen. In 2008 ev. heeft de NPI geen externe betekenis meer; het wordt dan een informatie-item.

<p>3.3 Ongepland niet beschikbaar</p> <p>Mate van treinhinder veroorzaakt door het falen van de infrastructuur TAO's * FHT Richtwaarde = 11870</p>	<p>Er is sprake van een doorlopende meting, omdat elke storing meegenomen wordt in de beoordeling. Ook geplande onttrekkingen die in de tijd uitlopen, worden voor het meerdere in de berekening betrokken.</p>	<p>TAO gegevens afkomstig uit Monitoring; FHT uit SAP. ProRail is voornemens om FHT ook uit Monitoring halen. Registratie vindt dan geheel plaats bij VL die beter dan IM de feitelijke hinder ervaart.</p>	<p>De gegevens worden gedetailleerd vastgelegd in elektronische systemen en zijn dus herhaalbaar.</p>	<p>buitendienststelling (vaste definitie).</p> <p>De transparantie van de meting heeft verbetering. De registratie van de TAO's is volgens het Beheerplan 2007 sinds januari 2007 nauwkeurig.</p> <p>Echter, de registratie van de FHT is in de huidige situatie sterk gekoppeld aan gegevens die verstrekt worden door aannemers. Wordt in belangrijke mate ondervangen in het voornemen om gegevens af te leiden uit Monitoring.</p>	<p>De registratie was in afgelopen jaren onvoldoende betrouwbaar; nu vindt overgang naar nieuw monitoringstelsel dat leidt tot een betere dekking en voldoende betrouwbaarheid.</p> <p>Vervoerders stellen overigens meer belang in de totale beschikbaarheid. Nb. voor de HSL zullen andere definities gehanteerd worden omdat hier andere concessie-eisen gelden.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Top-KPI 4. TRANSFER

	Meetfrequentie <i>Hoe vaak wordt gemeten?</i>	Kwaliteit van data <i>Op basis waarvan garandeert ProRail de kwaliteit van de data?</i>	Reproduceerbaarheid <i>Is de meting herhaalbaar?</i>	Transparantie van meting <i>Worden duidelijke definities, protocollen en criteria gebruikt?</i>	Commentaar HCG
<p>4.1.a Waardering reinheid (objectief)</p> <p>Mate waarin reinheid van stations op gewenste peil gehouden wordt (aantal stations met 7.5 gemiddeld / totaal aantal gemeten stations) * 100% Richtwaarde = 74%</p>	<p>Rapportage vindt plaats per kwartaal. Alle stations worden met de vaste frequentie door ProRail locatiebeheerders gemeten. Kathedralen 2 weken; Plus en basisstation om de 3 weken. Sinds 2005 worden de stations gerant (onder, binnen, boven de bandbreedte)</p>	<p>- 100 % controle: alle stations worden gemeten - locatiebeheerders worden jaarlijks 'geijkt'; deze sessies worden ook regelmatig door ProRail inspecteurs bijgewoond - meting wordt ingevoerd in PDA volgens vast protocol en gesynchroniseerd met het analysesysteem (Eyecatcher)</p>	<p>Herhaling is niet mogelijk, omdat binnen korte tijd de reinheid veranderd kan zijn.</p>	<p>De meting is transparant door formuleren van specifieke kaders die voor de beoordeling zijn opgesteld.</p>	<p>De meting is alleen binnen nauwe tijdsgrenzen betrouwbaar. Hij geeft evenwel meer informatie dan de subjectieve indicator. De indicator is opgebouwd uit een beoordeling van de verschillende varianten van reinheid en wordt gemeten met een rapportcijfer (1-10). Ranking stations wordt</p>

		- meetmethode en meetproces zijn door NS en ProRail in gezamenlijkheid bedacht.			niet op dashboard zichtbaar.
<p>4.1.b Waardering reinheid (subjectief)</p> <p>Mate waarin reinheid van stations op gewenste peil gehouden wordt, vanuit reizigersperspectief (aantal respondenten dat ten minste 7 geeft / totaal aantal respondenten) * 100% Grenswaarde = 50%</p>	<p>Rapportage vindt plaats per kwartaal. Er is sprake van een doorlopend meetproces waarmee op jaarbasis. 80.000 reizigers in de trein gevraagd om hun mening te geven over de reinheid van het station waar ze zijn opgestapt.</p> <p>In een kwartaal moeten er per station minimaal 50 metingen hebben plaatsgevonden.</p> <p>Noot: De rechtvaardiging van dergelijke grote aantallen enquetes is dat daarmee uitspraken kunnen worden gedaan per station of specifieke reizigersgroep.</p>	<p>Op grond van een geprotocolleerd meetproces heeft ProRail er vertrouwen in. De opzet en aansturing van de methodiek is opgesteld onder de verantwoordelijkheid van de NS hoofddirectie. De uitvoering vindt plaats bij een speciale afdeling binnen NS.</p>	<p>Er worden door het onderzoeksbureau op basis van statistische overwegingen treinseries geselecteerd waarin enquêteurs de vragenlijsten uitdelen. Herhaling is niet mogelijk aangezien het om een verzameling meningen gaat van individuele reizigers.</p>	<p>De reizigers wordt alleen de volgende vraag gesteld: 'Wat is voor uw vertrekstation uw oordeel over de reinheid van het station als geheel'. Het is de vraag in hoeverre reizigers in staat zijn om een veelomvattend begrip als reinheid te beoordelen.</p>	<p>De meting is niet betrouwbaar; hij laat longitudinaal maar weinig variatie zien. Hij is gebaseerd op een enkele vraag uit een uitgebreide lijst (het klanttevredenheids-onderzoek van NS). Hij geeft geen inzicht in de de oorzaak van de (on)tevredenheid. Hij heeft geen statistisch verband met de objectieve meting. Het is waarschijnlijk verstandig om deze meting te vervangen door een beoordeling door getrainde mystery shoppers, in combinatie met een panel van reizigers.</p> <p>Er wordt geen uitspraak gedaan per station.</p> <p>Er moet rekening worden gehouden met selectie-bias. Zie ook 4.2.</p>
<p>4.2 Waardering sociale veiligheid</p> <p>Mate waarin sociale veiligheid op stations op gewenste peil gehouden wordt, vanuit</p>	<p>Rapportage vindt plaats per kwartaal. Er is sprake van een doorlopend meetproces waarmee op jaarbasis. 80.000 reizigers in de trein gevraagd om hun mening te geven over de</p>	<p>Op grond van een geprotocolleerd meetproces heeft ProRail er vertrouwen in. De opzet en aansturing van de methodiek is opgesteld onder de verantwoordelijkheid van</p>	<p>Er worden door het onderzoeksbureau op basis van statistische overwegingen treinseries geselecteerd waarin enquêteurs de vragenlijsten uitdelen. Herhaling is niet mogelijk</p>	<p>De reiziger wordt als onderdeel van het KTO-onderzoek één van de twee vragen gesteld (afhankelijk van het tijdstip):</p> <p>'Wat is voor het station in</p>	<p>De indicator is technisch gezien niet betrouwbaar. Er is sprake van selectiebias: bepaalde groepen worden structureel uitgesloten (bv. degenen die nooit 's avonds durven te reizen). Er wordt geen</p>

(aantal respondenten
dat ten minste 7 geeft /
totaal aantal
respondenten) * 100%
Grenswaarde dag =
84%
Grenswaarde avond =
50%

reinheid van het station
waar ze zijn opgestapt.

In een kwartaal moeten
er per station minimaal
50 metingen hebben
plaatsgevonden.

Noot: De rechtvaardiging
van dergelijke grote
aantallen enquetes is dat
daarmee uitspraken
kunnen worden gedaan
per station of specifieke
reizigersgroep.

de NS hoofddirectie. De
uitvoering vindt plaats bij
een speciale afdeling
binnen NS.

aangezien het om een
verzameling meningen
gaat van individuele
reizigers.

of nabij uw woonplaats uw
oordeel over: uw gevoel
van veiligheid op dat
station overdag?

'Wat is voor het station in
of nabij uw woonplaats uw
oordeel over: uw gevoel
van veiligheid op dat
station 's avonds na
19.00 uur?'

Tussen de reizigers wordt
niet gedifferentieerd.

verschil gemaakt tussen
forenzen en dagjes-
mensen). De meting
betreft niet de veiligheid
maar de middelen van de
perceptie van veiligheid
van alle groepen. Hij is
gebaseerd op een enkele
vraag van een uitgebreide
vragenlijst, waarbij
bovendien vertekening
kan optreden omdat het
KTO-onderzoek
geassocieerd wordt met
satisfactie over NS. Door
doorlopend karakter geeft
de meting wel een
landelijk trendmatig
beeld.

4.3 Toegankelijkheid

Aantal stations dat voldoet aan eisen van toegankelijkheid

aantal stations dat voldoet aan norm / totaal aantal stations

Richtwaarden:

- aantal stations dat zelfstandig toegankelijk is (richtwaarde vanaf 2010)
- % uitgevoerde maatregelen: 45%

Er is sprake van een doorlopende inspanning om het aantal stations dat aan de opgestelde normen (o.b.v. Implementatieplan Toegankelijkheid) voldoet te vergroten. Van een meetfrequentie is dus eigenlijk geen sprake. De meting betreft de realisatie van een groot programma om ca. 220 stations toegankelijk te maken. De looptijd is tot 2030.

ProRail baseert vertrouwen op heldere afspraken met aannemers op basis van product-omschrijvingen, aangevuld met controle op oplevering en monitoring via de beheerovereenkomst met NS Poort. Dit laatste moet overigens nog ingevuld worden in overleg met IM-Stationsbeheer.

Aangezien alleen sprake is van een inventarisatie, kan deze op elk gewenst moment herhaald worden.

Volgens het Beheerplan 2007 geeft deze NPI aan "in welke mate reizigers zonder drempels en zelfstandig van buiten het station naar en in de trein kunnen komen en vice versa." De meting is transparant omdat de normen waaraan de stations v.w.b. toegankelijkheid moeten voldoen bekend zijn. Noot: ze zijn gedefinieerd. Maar er is niet gedifferentieerd naar de functiebeperking van reizigers. Het is de vraag wat precies onder een 100% zelfstandige toegankelijkheid wordt verstaan.

De indicator is betrouwbaar te meten. Hij is 100% zelf beïnvloedbaar, maar de score kan nu het een implementatiescore betreft alleen maar beter worden.

Top-KPI 5. BENUTTING

	Meetfrequentie <i>Hoe vaak wordt gemeten?</i>	Kwaliteit van data <i>Op basis waarvan garandeert ProRail de kwaliteit van de data?</i>	Reproduceerbaarheid <i>Is de meting herhaalbaar?</i>	Transparantie van meting <i>Worden duidelijke definities, protocollen en criteria gebruikt?</i>	Commentaar HCG
<p>5.1 Benutting</p> <p>Mate waarin spoorweginfrastructuur daadwerkelijk benut wordt door spoorweginfrastructuurondernemingen</p> <p>aantal treinkilometers per periode / spoorlengte in kilometers</p> <p>Richtwaarde = 70</p>	<p>Geautomatiseerde meting treinkilometers is continu. Spoorlengte wordt steeds bijgewerkt na realisatie planstudies. Rapportage vindt plaats per kwartaal o.b.v. kwartaal-meting van aantal treinkilometers als de actuele spoorlengte</p>	<p>Geautomatiseerde meting van aantal treinkilometers. Spoorlengte komt uit de zogenaamde "DONS-database"; deze wordt gevuld op basis van tekeningen van gerealiseerde planstudies. Het moment van indienststelling van nieuwe infrastructuur wordt overgenomen vanuit de indienststellingsplanning van Infraprojecten.</p>	<p>De gegevens worden betrokken van bestaande databanken, dus herhaalbaarheid van de meting moet geen probleem zijn.</p>	<p>De meting in de huidige vorm is transparant.</p>	<p>Technisch gezien is de meting echter betrouwbaar. De meting vindt plaats met kwartaal data op nationaal niveau. Maar over een dergelijke lange periode en in een dergelijk groot gebied zullen dan alle pieken en dalen afvlakken. Volgens de vervoerders doet dit geen recht aan de kilometers overbelast spoor (bron: Beheerplan 2007). Deze NPI is derhalve niet specifiek genoeg. Daarom zal in de toekomst maatwerk worden geleverd door differentiatie naar spoorlijn.</p>
<p>5.2 Geslaagde beroepen NMa</p> <p>Percentage geslaagde beroepen bij NMa (aantal geslaagde beroepen tegen ProRail / totaal aantal beroepen) *</p> <p>Richtwaarde = 20%</p> <p>Grenswaarde = 20%</p>	<p>Elke klacht of bezwaar met betrekking tot capaciteitsverdeling die bij NMa worden ingediend en die door NMa bij ProRail worden gemeld;</p>	<p>100% controle</p>	<p>De meting is makkelijk te herhalen, aangezien uitspraken van de NMa geregistreerd worden en er sprake is van lage aantallen (2005 en 2006: nihil; 2007 tot heden: 1)</p>	<p>De meting is transparant, omdat simpelweg alle geslaagde en alle niet-geslaagde beroepen bij de NMa geïnventariseerd worden.</p> <p>Door lange doorlooptijden bij NMa kunnen tussen klacht en uitspraak verschillende jaren liggen.</p>	<p>De meting is betrouwbaar. Er is een duidelijke relatie met de onderliggende werkelijkheid omdat de NMa een onafhankelijke instelling is die toetst of ProRail niet-discriminerend te werk gaat. Toch hebben onderzoekers twijfels over de relevantie van de meting in relatie tot benutting (zie Hoofdstuk 6).</p>

Top-KPI 6. VEILIGHEID

	Meetfrequentie <i>Hoe vaak wordt gemeten?</i>	Kwaliteit van data <i>Op basis waarvan garandeert ProRail de kwaliteit van de data?</i>	Reproduceerbaarheid <i>Is de meting herhaalbaar?</i>	Transparantie van meting <i>Worden duidelijke definities, protocollen en criteria gebruikt?</i>	Commentaar HCG
<p>6.1 Systeem veiligheidsindex</p> <p>Mate waarin ProRail voldoet aan doelstellingen mbt incidenten systeem-veiligheid</p> <p>aantal veiligheidsincidenten tov 2005 (2005 = 100)</p> <p>Richtwaarde = 97</p>	<p>Elk veiligheidsincident wordt geregistreerd en maandelijks gerapporteerd. Deze rapportage frequentie lijkt hoog gezien het incidentele karakter van veiligheidsproblemen. Dagelijks wordt gezien welke meldingen als veiligheidsincidenten worden aangemerkt.</p>	<p>Goede definitie; in de NPI is zowel sprake van incidenten als van bijna incidenten en/of gevaarlijk situaties.</p> <p>Er vindt een volledige controle plaats (100%) van de gegevens. Er vinden tevens controles plaats op o.a. dubbeltellingen en juiste categorisering. Betreffende medewerkers van de afdeling Veiligheid, Milieu & Juridisch Beheer (VMJB) hebben een hiervoor een specifieke opleiding gevolgd.</p>	<p>Alle meldingen van incidenten worden geregistreerd in het informatiesysteem PROMISE, de herhaalbaarheid is geen probleem.</p>	<p>Logging vindt in eerste instantie plaats door de treindienstleider van Verkeersleiding. Tevens wordt gekeken naar meldingen afkomstig van het Schakel- en Meldcentrum. Het transport van de gegevens naar het incidentenmeldingssysteem Promise gebeurt door medewerkers van VMJB. Periodiek worden de ProRail-gegevens (zoals STS-passages) vergeleken met de gegevens van de inspectie van V&W (IVW).</p>	<p>De NPI is betrouwbaar te meten. Hij is ook geschikt om de ontwikkeling van de systeemveiligheid zichtbaar te maken. Het is de vraag of de NPI de mogelijkheid biedt om te sturen. Met name incidenten op overwegen zijn door ProRail zelf nauwelijks te beïnvloeden. ProRail heeft echter in het kader van de certificatie van haar veiligheidsmanagement een aantal zinvolle maatregelen genomen (zoals risico-inventarisatie, vaststellen kritieke processen). ProRail heeft daarnaast een programma uitgevoerd dat specifiek is gericht op overwegen, waarmee veel resultaat is geboekt.</p> <p>Noot: onderzoekers hebben geen zicht op een mogelijke betrouwbaarheidsbeïnvloeding door introductie monitoringsysteem.</p>
<p>6.2 Arbeids veiligheidsindex</p> <p>Mate waarin ProRail voldoet aan doelstellingen mbt incidenten arbeids-veiligheid</p>	<p>Elk veiligheidsincident wordt geregistreerd en maandelijks gerapporteerd. Deze rapportage frequentie lijkt hoog gezien het incidentele karakter van</p>	<p>Goede definitie; in de NPI is zowel sprake van incidenten als van bijna incidenten en/of gevaarlijk situaties.</p> <p>Er vindt een volledige</p>	<p>Alle meldingen van incidenten worden geregistreerd in het informatiesysteem PROMISE, de herhaalbaarheid is geen probleem.</p>	<p>Logging vindt in eerste instantie plaats door de treindienstleider van Verkeersleiding. Tevens wordt gekeken naar meldingen afkomstig van het Schakel- en</p>	<p>De NPI is betrouwbaar te meten. Hij is ook geschikt om de ontwikkeling van de arbeidsveiligheid zichtbaar te maken. ProRail geeft bijzonder veel aandacht aan arbeidsveiligheid. In het</p>

aantal
arbeidsveiligheids-
incidenten tov 2005
(2005 = 100)
Richtwaarde = 95

veiligheidsproblemen.
Dagelijks wordt gezien
welke meldingen als
veiligheidsincidenten
worden aangemerkt.

controle plaats
(100%) van de
gegevens. Er vinden
tevens controles plaats
op o.a. dubbeltellingen
en juiste categorisering.
Betreffende
medewerkers van de
afdeling VMJB hebben
een hiervoor een
specifieke opleiding
gevolgd.

Meldcentrum. Het transport
van de gegevens naar het
incidentenmeldingssysteem
Promis gebeurd door
medewerkers van Veiligheid,
Milieu & Juridisch Beheer.
Periodiek worden de ProRail-
gegevens (zoals gewonde
baanwerkers) vergeleken
met de gegevens van IVW.

beheerplan 2007 (paragraaf
3.6.2.) zijn een groot aantal
maatregelen opgenomen.

Noot: onderzoekers hebben
geen zicht op een mogelijke
betrouwbaarheidsbeïnvloeding
door introductie
monitoringsysteem.

Top-KPI 7. FINANCIEN

	Meetfrequentie <i>Hoe vaak wordt gemeten?</i>	Kwaliteit van data <i>Op basis waarvan garandeert ProRail de kwaliteit van de data?</i>	Reproduceerbaarheid <i>Is de meting herhaalbaar?</i>	Transparantie van meting <i>Worden duidelijke definities, protocollen en criteria gebruikt?</i>	Commentaar HCG
<p>7.1 Overhead</p> <p>Percentage overheadkosten tov netto exploitatiekosten en investeringsuitgaven</p> <p>Overheadkosten / (netto exploitatiekosten + overige opbrengsten + investerings-uitgaven YTD)</p> <p>Richtwaarde = nnb</p>	<p>Het percentage overhead wordt elk kwartaal gemeten als een vier kwartalen voortschrijdend gemiddelde. Dit is een goede meetfrequentie omdat een heel jaar meegenomen wordt en daarmee pieken en dalen in investeringen geen invloed hebben.</p>	<p>De cijfers uit de kwartaalrapportage worden getoetst door de accountant.</p>	<p>De gegevens worden aangeleverd uit het SAP systeem, dus herhaalbaarheid is goed.</p>	<p>ProRail heeft heldere definities van het onderscheid tussen direct en indirecte kosten. Deze zijn vastgelegd in een instructie (sinds 21 oktober 2005) en worden jaarlijks herijkt op bedrijfseenheid niveau. Het onderscheid direct/indirect is vervolgens per afdeling en BE berekend en wordt toegepast op de formele financiële opgave ten behoeve van de kwartaalrapportage.</p>	<p>De meting van deze NPI is betrouwbaar voor de beheertaak efficiëntie.</p>
<p>7.2 Kosten per treinkilometer</p> <p>Kosten per treinkilometer</p> <p>Netto exploitatielasten / aantal treinkilometers</p> <p>Richtwaarde = € 9,26</p>	<p>De kosten per treinkilometer worden elk kwartaal berekend als een vier kwartalen voortschrijdend gemiddelde. Dit is een goede meetfrequentie omdat een heel jaar meegenomen wordt en daarmee pieken en dalen in onderhoudskosten geen invloed hebben.</p>	<p>De cijfers uit de kwartaalrapportages worden getoetst door de accountant.</p>	<p>De gegevens worden aangeleverd uit de vervoersgegevens bank en het SAP systeem, dus herhaalbaarheid is goed.</p>	<p>Het begrip netto exploitatiekosten is helder gedefinieerd en wordt rechtstreeks uit SAP herleid. Aantal treinkilometers is ondubbelzinnige en duidelijke grootheid.</p>	<p>De meting van deze NPI is betrouwbaar voor de beheertaak efficiëntie.</p>

Top-KPI 8. PERSONEEL

	Meetfrequentie <i>Hoe vaak wordt gemeten?</i>	Kwaliteit van data <i>Op basis waarvan garandeert ProRail de kwaliteit van de data?</i>	Reproduceerbaarheid <i>Is de meting herhaalbaar?</i>	Transparantie van meting <i>Worden duidelijke definities, protocollen en criteria gebruikt?</i>	Betrouwbaar beeld <i>Wat is de relatie met de onderliggende werkelijkheid?</i>
<p>8.1 Ziekteverzuim</p> <p>Mate waarin ProRail in staat is om ziekteverzuim op aanvaardbaar niveau te houden (totaal aantal ziekte-uren per meetperiode / totaal aantal contract uren per meetperiode) * 100% Richtwaarde = 5,0%</p>	<p>Het ziekteverzuim wordt maandelijks berekend. Gezien het frequente karakter van ziektegevallen in een grote organisatie als ProRail is dat een goede meetfrequentie.</p>	<p>De ziekteverzuimcijfers zijn afkomstig uit het SAP-HR-systeem van ProRail en worden gecheckt met de ziekteverzuimcijfers van de Arbodienst. Discrepancies worden gesignaleerd en geanalyseerd.</p>	<p>De gegevens worden aangeleverd uit het SAP systeem, dus herhaalbaarheid is goed.</p>	<p>De meting wordt transparant uitgevoerd.</p>	<p>Deze NPI is gericht op de onderliggende waarde "personeel", welke verder niet gespecificeerd wordt. Ziekteverzuim is een indicator die een direct verband heeft met het personeel.</p>
<p>8.2 Gevoerde RGB-gesprekken</p> <p>Mate waarin ProRail gedurende het jaar voldoet aan gesprekken RGB cyclus Percentage RGB gesprekken Richtwaarde = 92%</p>	<p>Jaarlijks</p>	<p>Bewaking, controle en rapportage op Directie- en MT-niveau plaatsvindt op basis van informatie van HRM</p>	<p>Ja</p>	<p>Er is sprake van standaardisatie door invoeren van een systematiek van resultaatgericht beoordelen</p>	<p>Meting is betrouwbaar; hij laat het aantal gesprekken zien dat is gehouden; dit correspondeert ook met vastlegging van dossier van de medewerkers.</p>
<p>8.3 Medewerker tevredenheid</p> <p>Mate van tevredenheid van ProRail medewerkers (aantal respondenten dat zegt tevreden te zijn / totaal aantal respondenten) * 100% Richtwaarde = 73%</p>	<p>Medewerkertevredenheid is sterk afhankelijk van recente gebeurtenissen en een jaarlijkse meting doet daar geen recht aan. Anderzijds heeft ProRail praktisch gezien weinig mogelijkheden om medewerkers met regelmaat lastig te vallen met een enquête.</p>		<p>Het betreft een subjectieve meting die afhankelijk is van het moment, dus herhaling is niet mogelijk.</p>	<p>De NPI wordt –volgens EFQM wijze- berekend door het optellen van de percentages medewerkers dat - op een 5 puntsschaal aangeeft het helemaal eens c.q. eens te zijn met de stelling "alles overwegend ben ik tevreden over het werken bij ProRail. Dit correspondeert niet met de wijze van berekening</p>	<p>Technisch gezien is de meting betrouwbaar. De NPI betreft % eens en % helemaal eens (uitersten worden zo niet weg-gemiddeld). Onderzoekers vragen zich af waarom niet een meer informatieve NPI op dashboard staat, nu ProRail beschikt over geschaalde data. Er kan probleemloos meer inzicht in de spreiding</p>

in het KPI-boekje. worden gegeven.

Top-KPI 9. INNOVATIE

	Meetfrequentie <i>Hoe vaak wordt gemeten?</i>	Kwaliteit van data <i>Op basis waarvan garandeert ProRail de kwaliteit van de data?</i>	Reproduceerbaarheid <i>Is de meting herhaalbaar?</i>	Transparantie van meting <i>Worden duidelijke definities, protocollen en criteria gebruikt?</i>	Commentaar HCG
<p>9.1 Innovatie</p> <p>Mate waarin "implementatierijpe" innovatieprojecten daadwerkelijk worden geïmplementeerd (per jaar)</p> <p>(aantal werkelijk geïmplementeerde projecten / totaal aantal aangemerkte projecten) * 100%</p> <p>Richtwaarde = 100%</p>	<p>Alle innovatieve projecten worden geregistreerd en per kwartaal gerapporteerd. Dit lijkt een goede frequentie. Door het opnemen van een project op de lijst krijgt dit periodiek topmanagement aandacht.</p>	<p>Per project wordt aangegeven welk resultaat geïmplementeerd moet zijn. De bedrijfseenheid / opdrachtgever beoordeelt of dit resultaat ook behaald is. Er is dus niet echt sprake van een onafhankelijke toets bij de vrijgave. Vanwege de aard van de meting vormt dit evenwel geen probleem.</p>	<p>Meting per projectresultaat en de gegevens worden bijgehouden in Excel en zijn dus makkelijk te reproduceren.</p>	<p>Aan het begin van het jaar wordt vastgesteld welke innovatieprojecten dat jaar geïmplementeerd gaan worden met welk resultaat. Dat wordt afgestemd met de innovatieraad. Er is derhalve een goede referentiebasis voor de meting. Het betreft hier projecten die geselecteerd zijn voor als 'doorbraakprojecten'; het gaat niet om incrementele innovatie.</p>	<p>De meting is simpel en betrouwbaar.</p> <p>Slechts een deel van het totale innovatievermogen van de organisatie wordt beoordeeld, t.w. de mate van implementeren van projecten die als innovatief en implementeerbaar zijn gedefinieerd.</p>

BIJLAGE 4: BESTURINGSMATRIX

1. Niveau Raad van Bestuur

Scope & Functieniveau <i>a. Over welk organisatie-gebied gaat de rapportage</i> <i>b. Voor wie is het rapport?</i> <i>c. Van wie is het rapport?</i> <i>d. In welk gremium wordt formeel overleg gevoerd?</i>	Naam en frequentie rapport <i>Hoe heet het rapport?</i>	Zorggebied / NPI's <i>Over welke specifieke zorggebieden / NPI's wordt gerapporteerd?</i>	Inhoud rapport Bevat het rapport a. budget (plan) vs. realisatie? b. prognoses? c. analyses? d. acties?	Resultaat-afspraken <i>Zijn met de ontvanger(s) van het rapport resultaatafspraken gemaakt en vastgelegd?</i>	Relatie andere rapporten <i>Welke andere rapporten zijn bronmateriaal voor dit rapport?</i>
a. ProRail b. Raad van Commissarissen c. Raad van Bestuur d. RvC-vergadering	Kwartaalrapport ProRail, kwartaal X; Rapportage ten behoeve van de Raad van Commissarissen ProRail Ieder kwartaal	Alle (externe en interne) NPI's: <ul style="list-style-type: none"> • Klanttevredenheid: <ul style="list-style-type: none"> ○ Totaal ○ Vervoerders ○ Lagere overheden • Beschikbaarheid: <ul style="list-style-type: none"> ○ % beschikbaar ○ Gepland niet beschikbaar: totaal aantal TVP'en ○ Ongepland niet beschikbaar: <ul style="list-style-type: none"> ▪ totaal aantal TAO's ▪ gemiddelde FHT ▪ storingsuren (TAOxFHT) • Bijsturing: <ul style="list-style-type: none"> ○ Bijsturing conform afspraken ○ Onregelmatigheden rijweginstelling ○ Informatievoorziening conform afspraken • Benutting: <ul style="list-style-type: none"> ○ Geslaagde beroepen Nma ○ Benutting 	a. Het rapport bevat overzicht van richt- en grenswaarden vs realisatie (= actuele dashboard) b. in beperkte mate zijn prognoses en verwachtingen voor het komende kwartaal beschikbaar c. informatieve toelichting en analyse per npi d. geen specifieke maatregelen; wel verwijzingen naar maatregelen in het beheerplan. Het rapport bevat voorts: <ul style="list-style-type: none"> - hoofdstuk over 'Beter benutten van het Spoor' met daarin 2^e fase herstelplan spoor, innovatiethema's en nieuwe en verbeterde infrastructuur - hoofdstuk over de financiën. - hoofdstuk over de migratie naar outputsturing (professionalisering) Deze rapportage is gebaseerd op het bedrijfsplan	Ja, via management-contract. De managementcontracten tussen de bedrijfsdirecteuren en de RvB worden afgeleid van het bedrijfsplan.	Onderliggende rapporten voor RvB: Jaarlijks bedrijfsplan met daarin opgenomen: <ul style="list-style-type: none"> - belangrijkste doelstellingen - kernprestaties - activiteiten - randvoorwaarden Het beheerplan is een afgeleide van het bedrijfsplan. Jaarlijks wordt het bedrijfsplan geactualiseerd door op basis van rapportages vast te stellen wat is gerealiseerd en door nieuwe activiteiten toe te voegen.

Scope & Functieniveau <i>a. Over welk organisatiegebied gaat de rapportage</i> <i>b. Voor wie is het rapport?</i> <i>c. Van wie is het rapport?</i> <i>d. In welk gremium wordt formeel overleg gevoerd?</i>	Naam en frequentie rapport <i>Hoe heet het rapport?</i>	Zorggebied / NPI's <i>Over welke specifieke zorggebieden / NPI's wordt gerapporteerd?</i>	Inhoud rapport Bevat het rapport a. budget (plan) vs. realisatie? b. prognoses? c. analyses? d. acties?	Resultaat-afspraken <i>Zijn met de ontvanger(s) van het rapport resultaatafspraken gemaakt en vastgelegd?</i>	Relatie andere rapporten <i>Welke andere rapporten zijn bronmateriaal voor dit rapport?</i>
a. ProRail b. Ministerie van Verkeer en Waterstaat c. Raad van Bestuur d. Directeuren-overleg ProRail – V&W	Kwartaalrapport ProRail, kwartaal X; Rapportage ten behoeve van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat	<ul style="list-style-type: none"> • Transfer: <ul style="list-style-type: none"> ○ Reinheid (objectief) ○ Waardering reinheid (subjectief) ○ Waardering sociale veiligheid (subjectief, dag en avond) ○ Toegankelijkheid • Veiligheid & milieu: <ul style="list-style-type: none"> ○ Systeemveiligheidsindex ○ Arbeidsveiligheidsindex • Financiën: <ul style="list-style-type: none"> ○ Overhead ○ Kosten per treinkilometer • Innovatie • Personeel: <ul style="list-style-type: none"> ○ Medewerkertevredenheid ○ Ziekteverzuim ○ RGB-gesprekken Alle externe NPI's : <ul style="list-style-type: none"> • Beschikbaarheid: <ul style="list-style-type: none"> ○ % beschikbaarheid ○ Gepland niet beschikbaar: totaal aantal TVP'en ○ Ongepland niet beschikbaar: <ul style="list-style-type: none"> ▪ totaal aantal TAO's ▪ gemiddelde FHT ▪ storingsuren 	Het ministerie krijgt een vergelijkbare rapportage als de rapportage t.b.v. de Raad van Commissarissen. De interne KPI's Personeel (HRM) en Innovatie worden hierin niet meegenomen. Deze rapportage is gebaseerd op de concessie	Ja, het contract tussen het Ministerie van Verkeer en de Raad van Bestuur ProRail worden vastgelegd via het beheerplan.	Onderliggende rapporten voor RvB: - Jaarlijkse bedrijfsplan en beheerplan; zie hierboven

Scope & Functieniveau <i>a. Over welk organisatiegebied gaat de rapportage</i> <i>b. Voor wie is het rapport?</i> <i>c. Van wie is het rapport?</i> <i>d. In welk gremium wordt formeel overleg gevoerd?</i>	Naam en frequentie rapport <i>Hoe heet het rapport?</i>	Zorggebied / NPI's <i>Over welke specifieke zorggebieden / NPI's wordt gerapporteerd?</i>	Inhoud rapport Bevat het rapport a. budget (plan) vs. realisatie? b. prognoses? c. analyses? d. acties?	Resultaat-afspraken <i>Zijn met de ontvanger(s) van het rapport resultaatafspraken gemaakt en vastgelegd?</i>	Relatie andere rapporten <i>Welke andere rapporten zijn bronmateriaal voor dit rapport?</i>
Ieder kwartaal	(TAOxFHT)	<ul style="list-style-type: none"> • Bijsturing: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Bijsturing conform afspraken ◦ Onregelmatigheden rijweginstelling ◦ Informatievoorziening conform afspraken • Benutting: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Geslaagde beroepen Nma ◦ Benutting • Transfer: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Reinheid (objectief) ◦ Waardering reinheid (subjectief) ◦ Waardering sociale veiligheid (subjectief, dag en avond) ◦ Toegankelijkheid • Veiligheid & milieu: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Systeemveiligheidsindex ◦ Arbeidsveiligheidsindex • Financiën: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Overhead ◦ Kosten per treinkilometer • Innovatie 	Het rapport bevat: <ul style="list-style-type: none"> a. overzicht van richt- en grenswaarden vs realisatie b. richt- en grenswaarden versus prognose c. informatieve toelichting en analyse per npi d. geen specifieke maatregelen; wel verwijzingen naar maatregelen in het beheerplan. (voorbeeld Kwartaalrapport ProRail tbv min v&w, Q2 2007)		

2. Niveau Directeuren

<i>Scope & Functieniveau</i> a. Over <u>welk organisatiegebied</u> gaat de rapportage? b. <u>Voor</u> wie is het rapport? c. <u>Van</u> wie is het rapport? d. In <u>welk gremium</u> wordt formeel overleg gevoerd over het rapport?	<i>Naam en frequentie rapport</i> Hoe heet het rapport?	Zorggebied / NPI's <i>Over welke specifieke zorggebieden / NPI's wordt gerapporteerd?</i>	Inhoud rapport <i>Bevat het rapport</i> a. budget (plan) vs. realisatie? b. prognoses? c. analyses? d. acties?	Resultaat-afspraken <i>Zijn met de opstellers van het rapport resultaat-afspraken gemaakt en vastgelegd?</i>	Relatie andere rapporten <i>Welke andere rapporten zijn bronmateriaal voor dit rapport?</i>
a. Totale organisatie b. Raad van Bestuur c. Alle directeuren/ Planning & Control ProRail d. Directieraad ProRail	Kwartaal-rapport ProRail, kwartaal X; Rapportage ten behoeve van de Directieraad ProRail Ieder kwartaal Daarnaast wordt er in de 2 ^e maand een rapport opgesteld dat dient als "early warning"	<ul style="list-style-type: none"> Alle in- en externe NPI's 	Ja, de inhoud van dit geconsolideerde rapport is gelijk met de rapportage voor de Raad van Commissarissen. Alle in- en externe NPI's zijn opgenomen. (dashboard, kernprestaties, beter benutten, ProRail interne zaken, Professionalisering, Financiën en belangrijke Projecten)	Ja, via management-contract met elke directeur. Bij significante afwijking op jaarplan doelen behoren de directeur zich uit eigen beweging te verantwoorden bij de portefeuillehouder.	Ja, de verantwoordelijkheid voor het opstellen van het rapport is belegd bij de managers die de prestaties moeten realiseren. Het rapport aan de RvB is samengesteld uit de rapporten die hierna worden vermeld. Deze rapporten zijn in hoge mate uniform opgebouwd.
a. CM b. Raad van Bestuur c. Directeur CM d. Kwartaalgesprek lid RvB en directeur CM	Kwartaalrapportage, kwartaal X; ProRail / Capaciteitsmanagement Ieder kwartaal Daarnaast wordt	<ul style="list-style-type: none"> Klanttevredenheid – vervoerders (NPI wordt geïmplementeerd in 2007) Benutting: <ul style="list-style-type: none"> Geslaagde beroepen Nma Benutting Personeel: <ul style="list-style-type: none"> Medewerkertevredenheid Ziekteverzuim 	Ja, de KPI's zijn geïntegreerd in de verantwoordingsrapportage naar de RvB. : a. er wordt per NPI gerapporteerd op plan vs. realisatie b. er wordt per NPI een voortgang geschetst c. er wordt wel een toelichting gegeven maar geen scherpe analyses d. de directeur stelt acties en afspraken	Ja, via management-contract. In het management-contract worden afgesproken gemaakt over de NPI Benutting en Beroepen NMA.	Onderliggende rapporten voor directeur

<p>Scope & Functieniveau</p> <p>a. Over <u>welk organisatiegebied</u> gaat de rapportage?</p> <p>b. <u>Voor</u> wie is het rapport?</p> <p>c. <u>Van</u> wie is het rapport?</p> <p>d. In <u>welk gremium</u> wordt formeel overleg gevoerd over het rapport?</p>	<p>Naam en frequentie rapport</p> <p>Hoe heet het rapport?</p>	<p>Zorggebied / NPI's</p> <p>Over welke specifieke zorggebieden / NPI's wordt gerapporteerd?</p>	<p>Inhoud rapport</p> <p>Bevat het rapport</p> <p>a. budget (plan) vs. realisatie?</p> <p>b. prognoses?</p> <p>c. analyses?</p> <p>d. acties?</p>	<p>Resultaat-afspraken</p> <p>Zijn met de opstellers van het rapport resultaat-afspraken gemaakt en vastgelegd?</p>	<p>Relatie andere rapporten</p> <p>Welke andere rapporten zijn bronmateriaal voor dit rapport?</p>
	<p>er in de 2^e maand een rapport opgesteld dat dient als "early warning"</p>	<ul style="list-style-type: none"> o RGB-gesprekken 	<p>voor waarvoor hij verantwoordelijk is.</p>		
<p>a. VL</p> <p>b. Raad van Bestuur</p> <p>c. Directeur VL</p> <p>d. Kwartaalgesprek lid RVB en directeur VL</p>	<p>Kwartaalrapportage ProRail Verkeersleiding – kwartaal X</p> <p>Ieder kwartaal</p> <p>Daarnaast wordt er in de 2^e maand een rapport opgesteld dat dient als "early warning"</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bijsturing: <ul style="list-style-type: none"> o Bijsturing conform afspraken o Onregelmatigheden rijweginstelling o Informatievoorziening conform afspraken • Personeel: <ul style="list-style-type: none"> o Medewerkertevredenheid o Ziekteverzuim o RGB-gesprekken 	<p>Ja, de kwartaalrapportage bevat een dashboard met plancijfers, realisatiecijfers en prognoses. Deze worden weergegeven in overzichtelijke grafieken en voorzien van:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Waarneming 2. Verklaring 3. Conclusie 4. Acties (inclusief wat, wie en wanneer gereed) <p>Hiermee wordt voldaan aan alle eisen (a t/m d)</p>	<p>Ja, via management-contract.</p> <p>Hierbij worden ook aanvullende acties geformuleerd in samenwerking met de directeur.</p>	<p>Onderliggende rapporten voor directeur; naast eerder genoemde rapporten ook:</p> <ul style="list-style-type: none"> - IFO plan Verkeersleiding - Bedrijfsplan Verkeersleiding 2007-2011 - Kaderbrief ProRail 2007 - Bedrijfsplan ProRail 2007-2011
<p>a. IM</p> <p>b. Raad van Bestuur</p> <p>c. Directeur IM</p> <p>d. Kwartaalgesprek lid RVB en directeur IM</p>	<p>Kwartaalrapportage InfraManagement – kwartaal X</p> <p>Ieder kwartaal</p> <p>Daarnaast wordt er in de 2^e</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Klanttevredenheid - lagere overheden • Beschikbaarheid: <ul style="list-style-type: none"> o % beschikbaarheid o Gepland niet beschikbaar: totaal aantal TVP'en o Ongepland niet beschikbaar: <ul style="list-style-type: none"> ▪ totaal aantal TAO's 	<p>Ja, de rapportage is zeer uitgebreid en voorziet in alle NPI's en KPI's zoals in de vorige kolom geformuleerd.</p> <ol style="list-style-type: none"> a. zowel de realisatie als de geplande richt- en informatiewaarden zijn opgenomen voor de KPI's en NPI's b. Naast prognoses worden er ook risico's en uitdagingen beschreven die de het realiseren van de afspraken beïnvloeden c. per KPI worden analyses gegeven op 	<p>Ja, via management-contract</p>	<p>Onderliggende rapporten/ uitgangspunten voor directeur:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kaderbrief ProRail 2007 - Beheerplan 2007 - Bedrijfsplan ProRail 2007 - Toegangsovereenkomst 2007

<p>Scope & Functieniveau</p> <p>a. Over <u>welk organisatiegebied</u> gaat de rapportage?</p> <p>b. <u>Voor</u> wie is het rapport?</p> <p>c. <u>Van</u> wie is het rapport?</p> <p>d. In <u>welk gremium</u> wordt formeel overleg gevoerd over het rapport?</p>	<p>Naam en frequentie rapport</p> <p>Hoe heet het rapport?</p>	<p>Zorggebied / NPI's</p> <p>Over welke specifieke zorggebieden / NPI's wordt gerapporteerd?</p>	<p>Inhoud rapport</p> <p>Bevat het rapport</p> <p>a. budget (plan) vs. realisatie?</p> <p>b. prognoses?</p> <p>c. analyses?</p> <p>d. acties?</p>	<p>Resultaat-afspraken</p> <p>Zijn met de opstellers van het rapport resultaat-afspraken gemaakt en vastgelegd?</p>	<p>Relatie andere rapporten</p> <p>Welke andere rapporten zijn bronmateriaal voor dit rapport?</p>
<p>a. IP</p> <p>b. Raad van Bestuur</p> <p>c. Directeur IP</p> <p>d. Kwartaalgesprek lid RVB en directeur IP</p>	<p>maand een rapport opgesteld dat dient als "early warning"</p> <p>Kwartaalrapportage ProRail – kwartaal X</p> <p>Ieder kwartaal</p> <p>Daarnaast wordt er in de 2^e maand een rapport opgesteld dat dient als</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gemiddelde FHT ▪ storingsuren (TAOxFHT) • Transfer: <ul style="list-style-type: none"> ○ Reinheid (objectief) ○ Waardering reinheid (subjectief) ○ Waardering sociale veiligheid (subjectief, dag en avond) ○ Toegankelijkheid • Veiligheid & milieu: <ul style="list-style-type: none"> ○ Systeemveiligheidsindex ○ Arbeidsveiligheidsindex • Personeel <ul style="list-style-type: none"> ○ Medewerkertevredenheid ○ Ziekteverzuim ○ RGB-gesprekken • Beschikbaarheid: <ul style="list-style-type: none"> ○ Gepland niet beschikbaar: totaal aantal TVP'en ○ Ongepland niet beschikbaar: deel van aantal TAO's • Personeel: <ul style="list-style-type: none"> ○ Medewerkertevredenheid ○ Ziekteverzuim ○ RGB-gesprekken 	<p>basis van de resultaten</p> <p>d. per KPI worden ook acties geformuleerd die in de IM organisatie nader worden uitgewerkt.</p> <p>Ja, de rapportage voorziet in alle NPI's en KPI's zoals in de vorige kolom geformuleerd.</p> <p>a. zowel de realisatie als de geplande waarden zijn opgenomen voor de KPI's en NPI's</p> <p>b. Naast prognoses worden er ook risico's en uitdagingen beschreven die de het realiseren van de afspraken beïnvloeden</p> <p>c. per KPI worden analyses gegeven op basis van de doelen en resultaten. Tevens wordt de status van de voortgang</p>	<p>Ja, via management-contract</p>	<p>- Bedrijfsplan 2007</p> <p>Inframangement</p> <p>- Productieplan 2007-2011</p> <p>Naast de eerder genoemde uitgangspunten gelden voor IP ook:</p> <p>- Vsie op InfraProjecten 2005</p> <p>- IFO- plan</p> <p>InfraProjecten</p> <p>- Bedrijfsplan</p> <p>InfraProjecten</p> <p>- Rapportage CRSA</p>

<p>Scope & Functieniveau</p> <p>a. Over <u>welk organisatiegebied</u> gaat de rapportage?</p> <p>b. <u>Voor</u> wie is het rapport?</p> <p>c. <u>Van</u> wie is het rapport?</p> <p>d. In <u>welk gremium</u> wordt formeel overleg gevoerd over het rapport?</p>	<p>Naam en frequentie rapport</p> <p>Hoe heet het rapport?</p>	<p>Zorggebied / NPI's</p> <p>Over welke specifieke zorggebieden / NPI's wordt gerapporteerd?</p>	<p>Inhoud rapport</p> <p>Bevat het rapport</p> <p>a. budget (plan) vs. realisatie?</p> <p>b. prognoses?</p> <p>c. analyses?</p> <p>d. acties?</p>	<p>Resultaat-afspraken</p> <p>Zijn met de opstellers van het rapport resultaat-afspraken gemaakt en vastgelegd?</p>	<p>Relatie andere rapporten</p> <p>Welke andere rapporten zijn bronmateriaal voor dit rapport?</p>
	"early warning"		weergegeven		
a. ICT-services b. Raad van Bestuur c. Directeur ICT-Services d. Kwartaalgesprek lid RvB en directeur ICT-Services	Kwartaalrapportage ProRail ICT-services – kwartaal X Ieder kwartaal (daarnaast maandrapporten)	<ul style="list-style-type: none"> • Beschikbaarheid: <ul style="list-style-type: none"> ○ Ongepland niet beschikbaar: deel van het aantal TAO's – specifiek betrekking hebbend op het ICT-veld • Personeel: <ul style="list-style-type: none"> ○ Medewerkertevredenheid ○ Ziekteverzuim ○ RGB-gesprekken 	<p>d. voor de KPI's en NPI's zijn concrete activiteiten geformuleerd. Bovendien zijn er speciale acties geformuleerd die inspelen op de risico's om de afspraken te realiseren</p> <p>Ja, a. plan vs. realisatie op de NPI en additionele indicatoren zijn opgenomen b. prognoses voor het lopende jaar zijn opgenomen c. er wordt een korte toelichting en analyse gegeven op de NPI's d. er is een aparte lijst met aandachtspunten en beslismomenten opgenomen</p>	Ja, via management-contract	Onderliggende rapporten voor directeur: - Kaderbrief ProRail 2007 - Afdelingsplan 2007 - Beheerplan 2007
a. PCP b. Raad van Bestuur c. Financieel Directeur d. Kwartaalgesprek lid RvB en Financieel Directeur	ProRail stafeenheid Planning & Control Kwartaalrapportage - kwartaal X Ieder kwartaal (daarnaast maandrapporten)	<ul style="list-style-type: none"> • Financiën: <ul style="list-style-type: none"> ○ Overhead ○ Kosten per treinkilometer • Personeel: <ul style="list-style-type: none"> ○ Medewerkertevredenheid ○ Ziekteverzuim ○ RGB-gesprekken 	Rapportage is beknopt en geeft inzicht in a/b/ en d. In minder mate worden er analyses beschreven (onderdeel C). Ook optimale stuur en beheersinformatie wordt gemonitord in deze rapportage.	Ja, via management-contract	Onderliggende rapporten voor directeur: - Kaderbrief ProRail 2007 - Afdelingsplan PCP 2007 - Beheerplan 2007
a. HRM b. Raad van Bestuur c. Directeur HRM d. Kwartaalgesprek lid RvB en directeur	Kwartaalrapportage ProRail stafeenheid HRM – kwartaal X	<ul style="list-style-type: none"> • Personeel: <ul style="list-style-type: none"> ○ Medewerkertevredenheid ○ Ziekteverzuim ○ RGB-gesprekken 	Ja, kwartaalrapportage bevat: a. plan vs. realisatie op de NPI's en additionele NPI's b. er worden wel geplande scores opgenomen maar geen (bijgestelde)	Ja, via management-contract tussen HRM directeur en RvB.	Onderliggende rapporten voor directeur: - Kaderbrief ProRail 2007 en besluitvorming - Afdelingsplan HRM

<p>Scope & Functieniveau</p> <p>a. Over <u>welk organisatiegebied</u> gaat de rapportage?</p> <p>b. <u>Voor</u> wie is het rapport?</p> <p>c. <u>Van</u> wie is het rapport?</p> <p>d. In <u>welk gremium</u> wordt formeel overleg gevoerd over het rapport?</p>	<p>Naam en frequentie rapport</p> <p>Hoe heet het rapport?</p>	<p>Zorggebied / NPI's</p> <p>Over welke specifieke zorggebieden / NPI's wordt gerapporteerd?</p>	<p>Inhoud rapport</p> <p>Bevat het rapport</p> <p>a. budget (plan) vs. realisatie?</p> <p>b. prognoses?</p> <p>c. analyses?</p> <p>d. acties?</p>	<p>Resultaat-afspraken</p> <p>Zijn met de opstellers van het rapport resultaat-afspraken gemaakt en vastgelegd?</p>	<p>Relatie andere rapporten</p> <p>Welke andere rapporten zijn bronmateriaal voor dit rapport?</p>
<p>HRM</p> <p>a. SPO</p> <p>b. Raad van Bestuur</p> <p>c. Directeur Spo</p> <p>d. Kwartaalgesprek lid RvB en directeur Spo</p>	<p>Ieder kwartaal (daarnaast maandrapporten)</p> <p>Spoorontwikkeling Kwartaalrapport – kwartaal X</p> <p>Ieder kwartaal (daarnaast maandrapporten)</p> <p>Ieder kwartaal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Innovatie • Personeel: <ul style="list-style-type: none"> ○ Medewerkertevredenheid ○ Ziekteverzuim ○ RGB-gesprekken 	<p>prognoses</p> <p>c. de kwartaalrapportage bevat analyse en voortgangsoverzichten</p> <p>d. actieplannen zijn geformuleerd inclusief de termijn waarop de actie gerealiseerd is en de doelstellingen die hiermee worden beoogd.</p> <p>Ja in het 2^e en 4^e kwartaal wordt een uitgebreide kwartaalrapportage verstrekt met alle door Spoorontwikkeling onder handen projecten. In het 1^e en 3^e kwartaal worden alleen de highlights besproken.</p> <p>Voor de KPI Innovatie ligt de nadruk op de implementatiekant door het meten van de NPI 'geïmplementeerde projecten'. Het kwartaalrapport bevat:</p> <p>a. voor de KPI wordt zowel de planning als de realisatie weergegeven inclusief verantwoordelijke bedrijfseenheid</p> <p>b. de prognoses voor de KPI, inclusief de concrete geïmplementeerde ideeën wordt weergegeven</p> <p>c. analyses worden beschreven in de vorm van een statusoverzicht, risico's en doorkijk</p> <p>d. acties worden beschreven en afgeleid van de doelstellingen op de verschillende innovatiegebieden</p>	<p>Ja, via management-contract.</p>	<p>2007</p> <ul style="list-style-type: none"> - Beheerplan en Bedrijfsplan 2007 - Visie op HRM vanuit ProRail <p>Onderliggende rapporten voor directeur; naast de al eerder genoemde projecten ook:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementatieplan 2007

Nadere uitwerking Inframangement

Opmerking: Inframangement heeft een matrixorganisatie. Dit betekent, dat er verschillende typen verantwoordelijkheden zijn, te weten:

- Hiërarchisch verantwoordelijk
- Functioneel verantwoordelijk
- Ondersteuning leveren aan.

De basis voor onderstaand overzicht betreft de hiërarchische verantwoordelijkheid. De andere twee worden daarom expliciet benoemd.

Scope & Functieniveau	Naam en frequentie rapport	Zorggebied / NPI's	Inhoud rapport	Resultaat-afspraken	Relatie andere rapporten
<p>a. Over <u>welk organisatiegebied</u> gaat de rapportage? b. <u>Voor wie</u> is het rapport? c. <u>Van wie</u> is het rapport? d. <u>In welk gremium</u> wordt formeel overleg gevoerd over het rapport?</p> <p>a. IM – Regio A b. Directeur IM c. Regiodirecteur d. Kwartaalgesprek tussen directeur IM en regiodirecteur</p> <p>De regiodirecteur heeft een integrale verantwoordelijkheid voor de resultaten in zijn of haar regio</p>	<p>Hoe heet het rapport?</p> <p>Kwartaalrapportage IM Regio A – kwartaal X</p> <p>Per kwartaal</p> <p>Daarnaast worden er in de 2^e maand een rapport opgesteld als “early warning”</p>	<p>Over welke specifieke zorggebieden / NPI's wordt gerapporteerd?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Klanttevredenheid: waardering lagere overheden • Personeel: <ul style="list-style-type: none"> ○ Medewerkertevredenheid ○ Ziekteverzuim ○ RGB-gesprekken <p>Functioneel verantwoordelijk voor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beschikbaarheid: <ul style="list-style-type: none"> ○ % beschikbaarheid ○ Gepland niet beschikbaar: aantal TVP'en in regio ○ Ongepland niet beschikbaar: <ul style="list-style-type: none"> ▪ aantal TAO's in regio ▪ gemiddelde FHT ▪ gemiddelde FHT prio 2 ▪ storingsuren (TAOxFHT) • Transfer: <ul style="list-style-type: none"> ○ Reinheid (objectief) ○ Waardering reinheid (subjectief) 	<p>Bevat het rapport</p> <p>a. budget (plan) vs. realisatie? b. prognoses? c. analyses? d. acties?</p> <p>Ja</p> <p>Rapportage gaat verder dan de NPI's. Bevat a, b, c en d. Analyses zijn kritisch en van hoge kwaliteit. Bevat ook een managementsummary / persoonlijke noot van de regiodirecteur. De doelstellingen op de NPI's worden beschreven en ook op de)overige' primaire processen wordt gerapporteerd. De managementsamenvatting voor Operationeel Management, Planvorming en Infra Informatie Regionaal zijn integraal opgenomen. De realisatie</p>	<p>Zijn met de ontvanger(s) van het rapport resultaat-afspraken gemaakt en vastgelegd?</p> <p>Ja, via management-contract Het management contract bevat een gedetailleerde beschrijving van de verlangde prestaties in fysieke en financiële zin en risico's en uitdagingen. De door directeur te leveren prestaties zijn in een context geplaatst. Er is een weegfactor aangegeven voor de beoordeling van de te realiseren prestaties waarbij onderscheid is gemaakt tussen primaire resultaten en</p>	<p>Welke andere rapporten zijn bronmateriaal voor dit rapport?</p> <p>Onderliggende rapporten, naast eerder genoemde rapporten zoals Kaderbrief, Beheerplan, Toegangsovereenkomst en Bedrijfsplan ProRail ook:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Productieplan 2007-2011 - Bedrijfsplan 2007 Inframangement - Management-contract IM

Scope & Functieniveau <i>a. Over <u>welk organisatiegebied</u> gaat de rapportage?</i> <i>b. Voor wie is het rapport?</i> <i>c. Van wie is het rapport?</i> <i>d. In welk gremium wordt formeel overleg gevoerd over het rapport?</i>	Naam en frequentie rapport <i>Hoe heet het rapport?</i>	Zorggebied / NPI's <i>Over welke specifieke zorggebieden / NPI's wordt gerapporteerd?</i>	Inhoud rapport <i>Bevat het rapport</i> <i>a. budget (plan) vs. realisatie?</i> <i>b. prognoses?</i> <i>c. analyses?</i> <i>d. acties?</i>	Resultaat-afspraken <i>Zijn met de ontvanger(s) van het rapport resultaat-afspraken gemaakt en vastgelegd?</i>	Relatie andere rapporten <i>Welke andere rapporten zijn bronmateriaal voor dit rapport?</i>
		<ul style="list-style-type: none"> ○ Waardering sociale veiligheid (subjectief, dag en avond) ○ Toegankelijkheid <p>Ondersteuning bij:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veiligheid & milieu: <ul style="list-style-type: none"> ○ Systeemveiligheidsindex ○ Arbeidsveiligheidsindex 	van de uitgezette acties wordt niet zichtbaar. (voorbeeld: Regio Noord/Oost, Q2 2007)	integraliteitsresultaten. Het management-contract regiodirecteur is doorvertaald naar het contract van de aan hem rapporterende managers.	
a. IM-Infraoperatie b. Directeur IM c. Manager Infra-Operatie d. Kwartaalgesprek tussen directeur IM en Manager Infra-Operatie	Rapportage Kwartaal X / IM Operatie Per kwartaal Daarnaast wordt er in de 2 ^e maand een rapport opgesteld als "early warning"	<ul style="list-style-type: none"> • Beschikbaarheid: <ul style="list-style-type: none"> ○ % beschikbaar ○ Gepland niet beschikbaar: totaal aantal TVP'en ○ Ongepland niet beschikbaar: <ul style="list-style-type: none"> ▪ totaal aantal TAO's ▪ gemiddelde FHT ▪ gemiddelde FHT prio 2 ▪ storingsuren (TAOxFHT) • Transfer: <ul style="list-style-type: none"> ○ Reinheid (objectief) ○ Waardering reinheid (subjectief) ○ Waardering sociale veiligheid (subjectief, dag en avond) ○ Toegankelijkheid • Veiligheid & milieu: <ul style="list-style-type: none"> ○ Systeemveiligheidsindex ○ Arbeidsveiligheidsindex • Personeel: <ul style="list-style-type: none"> ○ Medewerkertevredenheid 	Ja Rapportage gaat verder dan de NPI's en bevat alle onderdelen a t/m d. Door de Manager Infra Operatie worden ook beslis-en bespreekpunten onderscheiden en een vooruitblik gegeven. Analyses zijn kritisch en van hoge kwaliteit (+ veel details). Zeer operationele rapportage. Geeft echter ook diepliggender oorzaken (TAO's gerelateerd aan falend systeem). De realisatie van de uitgezette acties wordt niet zichtbaar. (voorbeeld: randstad zuid,	Ja, via management-contract. Hierin worden een behoorlijk aantal risico's beschreven. Nieuw in de kwartaal rapportage is het opnemen van voortgangsrapportages voor de in het beheerplan gemaakte afspraken.	Onderliggende rapporten: - Bedrijfsplan 2007 - Inframangement - Management-contract 2007 IM - Productieplan 2007-2011

Scope & Functieniveau a. Over <u>welk organisatiegebied</u> gaat de rapportage? b. <u>Voor</u> wie is het rapport? c. <u>Van</u> wie is het rapport? d. <u>In</u> welk <u>gremium</u> wordt formeel overleg gevoerd over het rapport?	Naam en frequentie rapport Hoe heet het rapport?	Zorggebied / NPI's Over welke specifieke zorggebieden / NPI's wordt gerapporteerd?	Inhoud rapport Bevat het rapport a. budget (plan) vs. realisatie? b. prognoses? c. analyses? d. acties?	Resultaat-afspraken Zijn met de ontvanger(s) van het rapport resultaat-afspraken gemaakt en vastgelegd?	Relatie andere rapporten Welke andere rapporten zijn bronmateriaal voor dit rapport?
		<ul style="list-style-type: none"> o Ziekteverzuim o RGB-gesprekken 	Q2 2007 +)		
a. IM-planvorming b. directeur IM c. Manager IM-Planvorming d. Kwartaalgesprek tussen Manager IM en Manager IM - planvorming	Kwartaalrapportage / kwartaal X IM Planvorming Per kwartaal Daarnaast worden er in de 2 ^e maand een rapport opgesteld dat dient als "early warning"	<ul style="list-style-type: none"> • Beschikbaarheid: <ul style="list-style-type: none"> o % beschikbaar o Gepland niet beschikbaar: totaal aantal TVP'en o Ongepland niet beschikbaar: <ul style="list-style-type: none"> ▪ totaal aantal TAO's ▪ gemiddelde FHT ▪ gemiddelde FHT prio 2 ▪ storingsuren (TAOXFHT) • Personeel: <ul style="list-style-type: none"> o Medewerkertevredenheid o Ziekteverzuim o RGB-gesprekken 	Ja, uitgebreide rapportage en bevat a t/m d. Actueel dashboard met geplande en gerealiseerde scores, inclusief toelichting/analyse. Alle acties en programma's worden in een apart hoofdstuk toegelicht. Beslis en bespreekpunten met de directeur IM apart opgenomen. Tevens een actielijst op basis van de rapportage	Ja, via management-contract. Alle veranderdoelen/uitdagingen voor Planvorming in relatie tot de andere afdelingen, zoals Operatie, Projecten, CM en VL worden beschreven en voorzien van acties. Managementacties worden gewogen en als contractitem opgenomen.	Onderliggende rapporten
a. IM infrasystemen b. directeur IM c. Manager IM-Infrasystemen d. Kwartaalgesprek tussen Manager IM en Manager IM - Infrasytemen	Management rapportage IM – afdeling Infra-informatie – kwartaal X Per kwartaal Daarnaast wordt er in de 2 ^e maand een rapport opgesteld dat dient als "early warning"	<ul style="list-style-type: none"> • Personeel: <ul style="list-style-type: none"> o Medewerkertevredenheid o Ziekteverzuim o RGB-gesprekken Ondersteuning bij: <ul style="list-style-type: none"> • Veiligheid & milieu: <ul style="list-style-type: none"> o Systeemveiligheidsindex o Arbeidsveiligheidsindex 	Ja, de rapportage bevat: <ol style="list-style-type: none"> a. overzicht van de status van de KPI's b. prognoses in de vorm van stoplichten c. het ontbreekt aan een duidelijke analyse van de KPI scores wel wordt voor de thema's binnen Infrasytemen een heldere stand van zaken gegeven d. acties worden in een apart hoofdstuk beschreven 	Ja, via management-contract	Onderliggende rapporten; naast eerder genoemde rapporten: <ul style="list-style-type: none"> - Bedrijfsplan 2007 Inframanagement - Apparaatskostenbegroting 2007

Scope & Functieniveau <i>a. Over <u>welk organisatiegebied</u> gaat de rapportage?</i> <i>b. <u>Voor</u> wie is het rapport?</i> <i>c. <u>Van</u> wie is het rapport?</i> <i>d. <u>In</u> welk <u>gremium</u> wordt formeel overleg gevoerd over het rapport?</i>	Naam en frequentie rapport <i>Hoe heet het rapport?</i>	Zorggebied / NPI's <i>Over welke specifieke zorggebieden / NPI's wordt gerapporteerd?</i>	Inhoud rapport <i>Bevat het rapport</i> <i>a. budget (plan) vs. realisatie?</i> <i>b. prognoses?</i> <i>c. analyses?</i> <i>d. acties?</i>	Resultaat-afspraken <i>Zijn met de ontvanger(s) van het rapport resultaat-afspraken gemaakt en vastgelegd?</i>	Relatie andere rapporten <i>Welke andere rapporten zijn bronmateriaal voor dit rapport?</i>
a. IM-Infra-informatie b. directeur IM c. Manager IM-Infra-informatie d. Kwartaalgesprek tussen Manager IM en Manager IM-Infra-informatie	Kwartaalrapportage X – IM Infra Informatie Per kwartaal Daarnaast wordt er in de 2 ^e maand een rapport opgesteld dat dient als "early warning"	<ul style="list-style-type: none"> • Personeel: <ul style="list-style-type: none"> ○ Medewerkertevredenheid ○ Ziekteverzuim ○ RGB-gesprekken 	Zowel de afdeling als de inrichting van het dashboard is nog volop in ontwikkeling. De rapportage is beknopt, maar al vrij volledig en bevat: a. geplande en gerealiseerde KPI scores b. prognoses zijn niet opgenomen c. per KPI volgt een korte toelichting/analyse d. (management) acties worden in een apart hoofdstuk beschreven	Ja, via management-contract. Het dashboard voor Infra-Informatie is nog in ontwikkeling. De KPI's waren in 2006 nog intern gericht en in 2007 op het informatieproces, vanuit klantvragen. Er wordt niet direct bijgedragen aan de top KPI's.	Onderliggende rapporten; naast eerder genoemde rapporten: - Management-contract IM - IT beleid ProRail
a. IM - HRM b. directeur IM c. Manager IM-HRM d. Kwartaalgesprek tussen Manager IM en Manager IM-HRM	Management rapportage IM – afdeling HRM – kwartaal X Per kwartaal Daarnaast wordt er in de 2 ^e maand een rapport opgesteld dat dient als "early warning"	<ul style="list-style-type: none"> • Personeel: <ul style="list-style-type: none"> ○ Medewerkertevredenheid ○ Ziekteverzuim ○ RGB-gesprekken 	Uit het managementcontract blijkt dat er 1x per kwartaal wordt gerapporteerd over de 6 speerpunten en de drie HR KPI's zoals hiernaast weergegeven. Over de overige items wordt gerapporteerd als er afwijkingen worden signaleerd of bijzonderheden zijn te vermelden. In de beknopte rapportage zijn a t/m d opgenomen en	Ja, via management-contract. In het contract zijn doelstellingen en HR activiteiten geformuleerd die specifiek op ProRail Inframangement van toepassing zijn. 6 doelstellingen zijn uitgelicht omdat ze (extra) ontwikkelaandacht vragen. Hiervoor is een	Onderliggende rapporten en uitgangspunten: - Management-contract Inframangement 2007 - Management-contract HRM 2007

Scope & Functieniveau	Naam en frequentie rapport	Zorggebied / NPI's	Inhoud rapport	Resultaat-afspraken	Relatie andere rapporten
<p>a. Over <u>welk organisatiegebied</u> gaat de rapportage?</p> <p>b. <u>Voor</u> wie is het rapport?</p> <p>c. <u>Van</u> wie is het rapport?</p> <p>d. <u>In welk gremium</u> wordt formeel overleg gevoerd over het rapport?</p>	<p>Hoe heet het rapport?</p>	<p>Over welke specifieke zorggebieden / NPI's wordt gerapporteerd?</p>	<p>Bevat het rapport</p> <p>a. budget (plan) vs. realisatie?</p> <p>b. prognoses?</p> <p>c. analyses?</p> <p>d. acties?</p>	<p>Zijn met de ontvanger(s) van het rapport resultaat-afspraken gemaakt en vastgelegd?</p>	<p>Welke andere rapporten zijn bronmateriaal voor dit rapport?</p>
			<p>wordt op de belangrijkste thema's de stand van zaken beschreven.</p>	<p>inspanningsverplichting opgenomen.</p>	

Nadere uitwerking Verkeersleiding

<p><i>Scope & Functieniveau</i> <i>a. Over <u>welk</u> organisatiegebied gaat de rapportage?</i> <i>b. Voor wie is het rapport?</i> <i>c. Van wie is het rapport?</i> <i>d. In welk gremium wordt formeel overleg gevoerd over het rapport?</i></p>	<p>Naam en frequentie rapport <i>Hoe heet het rapport?</i></p>	<p>Zorggebied / NPI's <i>Over welke specifieke zorggebieden / NPI's wordt gerapporteerd?</i></p>	<p>Inhoud rapport <i>Bevat het rapport</i> <i>a. budget (plan) vs. realisatie?</i> <i>b. prognoses?</i> <i>c. analyses?</i> <i>d. acties?</i></p>	<p>Resultaat-afspraken <i>Zijn met de ontvanger(s) van het rapport resultaat-afspraken gemaakt en vastgelegd?</i></p>	<p>Relatie andere rapporten <i>Welke andere rapporten zijn bronmateriaal voor dit rapport?</i></p>
<p>a. VL-regio A b. Directeur VL c. Regiomanagers d. Kwartaalgesprek tussen directeur VL en individuele regiomanagers</p>	<p>Management rapportage VL – regio A – kwartaal X</p> <p>Frequentie per kwartaal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bijsturing: <ul style="list-style-type: none"> ○ Bijsturing conform afspraken ○ Onregelmatigheden rijweginstelling ○ Informatievoorziening conform afspraken • Personeel <ul style="list-style-type: none"> ○ Medewerkertevredenheid ○ Ziekteverzuim ○ RGB-gesprekken 	<p><i>Deels</i></p> <p>De rapportage is een algemene management rapportage.</p> <p>1. Vwb bijsturing: geen of summiere informatie. 2. Vwb. onregelmatigheden: gedetailleerd inzicht in a en b. Geen c en d. 3. Informatievoorziening: alleen informatie over % juist ingestelde CTA/CHA bakken 4. Vwb. NPI's Personeel: a en b. (Voorbeeld regio randstad noord, Q2 2007).</p>	<p>Ja, via management-contract</p>	<p>Onderliggende rapporten zijn de rapportages die zijn opgesteld voor de verschillende posten. De rapportages hebben dezelfde mate van detail.</p>
<p>a. VL-regio A – post H b. Regiomanagers c. Procesmanagers d. Kwartaalgesprek tussen regiomanagers en individuele procesmanager</p>	<p>Management rapportage VL – regio A – post H - kwartaal X</p> <p>Frequentie per kwartaal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bijsturing: <ul style="list-style-type: none"> ○ Bijsturing conform afspraken ○ Onregelmatigheden rijweginstelling • Personeel <ul style="list-style-type: none"> ○ Medewerkertevredenheid ○ Ziekteverzuim 	<p><i>Deels</i></p> <p>De rapportage is een algemene management rapportage.</p> <p>1. Vwb bijsturing: geen of summiere informatie. 2. Vwb. onregelmatigheden: gedetailleerd inzicht in a en b. Geen c en d. 3. Informatievoorziening: alleen informatie over % juist ingestelde CTA/CHA bakken op landelijk niveau. Niet op het niveau van de post als stuuritem, hiervoor worden eigen indicatoren gebruikt 4. Vwb. NPI's Personeel: a en b. (Voorbeeld diverse posten regio</p>	<p>Ja, via management-contract</p>	

<i>Scope & Functieniveau</i> <i>a. Over <u>welk</u> organisatiegebied gaat de rapportage?</i> <i>b. Voor wie is het rapport?</i> <i>c. Van wie is het rapport?</i> <i>d. In welk gremium wordt formeel overleg gevoerd over het rapport?</i>	Naam en frequentie rapport <i>Hoe heet het rapport?</i>	Zorggebied / NPI's <i>Over welke specifieke zorggebieden / NPI's wordt gerapporteerd?</i>	Inhoud rapport <i>Bevat het rapport</i> <i>a. budget (plan) vs. realisatie?</i> <i>b. prognoses?</i> <i>c. analyses?</i> <i>d. acties?</i>	Resultaat-afspraken <i>Zijn met de ontvanger(s) van het rapport resultaat-afspraken gemaakt en vastgelegd?</i>	Relatie andere rapporten <i>Welke andere rapporten zijn bronmateriaal voor dit rapport?</i>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------

randstad noord, Q2 2007).

BIJLAGE 5: SAMENVATTING BESTURINGSMODEL PRORAIL

NPI	Rapportage voor :						Overleg gevoerd door:						Inhoud rapportage bestaande uit:						
	RvC	RvB	D	RD	M	S?	RvC	RvB	D	RD	M	S	R-B	P	An	Ac	R	S	Tot
KT - vervoerders	Ja	Ja	Ja CM*	-	-	Ja	Ja	Ja	Ja CM*	-	-	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
KT – lagere overheden	Ja	Ja	Ja - IM	Ja - IM		Ja	Ja	Ja	Ja - IM	Ja - IM	-	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
KT –stakeholders / publiek	Ja	Ja	Ja – Com.	-	-	Ja	Ja	Ja	Ja – Com.	-	-	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja
Bijsturing conform afspraak	Ja	Ja	Ja – VL	Ja – VL	Ja - VL	Ja	Ja	Ja	Ja – VL	Ja – VL	Ja – VL	Ja	Ja	Ja	Nee	Nee	Ja	Ja*	Ja*
Aantal onregelmatigheden rijweginstelling	Ja	Ja	Ja – VL	Ja – VL	Ja - VL	Ja	Ja	Ja	Ja – VL	Ja – VL	Ja – VL	Ja	Ja	Ja	Nee	Nee	Ja	Ja*	Ja*
Informatievoorziening conform afspraak	Ja	Ja	Ja - VL	Ja - VL	Nee	Ja'	Ja	Ja	Ja - VL	Ja - VL	Ja - VL	Ja	Ja	Ja	Nee	Nee	Ja	Ja*	Ja'
Beschikbaarheid (totaal)	Ja	Ja	Ja – IM	Ja – IM	Ja – IO/ IP	Ja	Ja	Ja	Ja – IM	Ja - IM	Ja – IO/ IP	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Gepland niet beschikbaar	Ja	Ja	Ja – IM/ IP	Ja – IM	Ja – IO/ IP	Ja	Ja	Ja	Ja – IM/ IP	Ja - IM	Ja – IO/ IP	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Ongepland niet beschikbaar	Ja	Ja	Ja IM/ IP / ICT	Ja - IM	Ja – IO / IP	Ja	Ja	Ja	Ja – IM/ IP / ICT	Ja - IM	Ja – IO / IP	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Waardering reinheid (objectief + subjectief)	Ja	Ja	Ja - IM	Ja - IM	Ja – IO	Ja	Ja	Ja	Ja - IM	Ja - IM	Ja – IO	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Waardering sociale veiligheid (overdag + nacht)	Ja	Ja	Ja – IM	Ja – IM	Ja – IO	Ja	Ja	Ja	Ja – IM	Ja - IM	Ja – IO	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Toegankelijkheid	Ja	Ja	Ja - IM	Ja - IM	Ja - IO	Ja	Ja	Ja	Ja - IM	Ja - IM	Ja - IO	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Benutting	Ja	Ja	Ja - CM	-	-	Ja	Ja	Ja	Ja - CM	-	-	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Geslaagde beroepen NMa	Ja	Ja	Ja - CM	-	-	Ja	Ja	Ja	Ja - CM	-	-	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Systeemveiligheidsindex	Ja	Ja	Ja – IM	Ja - IM	Ja – IO / IS	Ja	Ja	Ja	Ja – IM	Ja - IM	Ja – IO/ IS	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Arbeidsveiligheidsindex	Ja	Ja	Ja - IM	Ja – IM	Ja – IO / IS	Ja	Ja	Ja	Ja - IM	Ja - IM	Ja – IO/ IS	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Kosten per trein-km	Ja	Ja	Ja - PCP	-	-	Ja	Ja	Ja	Ja – FD	-	-	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja*	Ja'
Overhead	Ja	Ja	Ja - PCP	-	-	Ja	Ja	Ja	Ja - FD	-	-	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja*	Ja'
Ziekteverzuim	Ja	Ja	Allen - HR	Allen - HR	Allen - HR	Ja	Ja	Ja	Allen - HR	Allen - HR	Allen - HR	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Medewerkerstevredenheid	Ja	Ja	Allen - HR	Allen - HR	Allen - HR	Ja	Ja	Ja	Allen - HR	Allen - HR	Allen - HR	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
RGB gesprekken	Ja	Ja	Allen -HR	Allen -HR	Allen -HR	Ja	Ja	Ja	Allen -HR	Allen -HR	Allen -HR	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Innovatieve projecten	Ja	Ja	Ja - Spo	-	-	Ja	Ja	Ja	Ja - Spo	-	-	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja

Legenda bij bijlage 5

a. Organisatieonderdelen

RvC = Raad van Commissarissen, RvB = Raad van Bestuur, D = Afdelingsdirecteuren, RD = Regiomanager of Regiodirecteur (alleen VL en IM), M = (Proces) Managers (alleen VL en IM)

(zie ook figuur 15 voor Organigram ProRail)

b. Organisationsgebieden

1^e lijns- directeuren

CM = Capaciteitsmanagement , VL = Verkeersleiding, IM = Inframangement, IP = Infraplanvorming, IC = ICT-services, PCP = Planning & Control,

2^e lijns - Regiodirecteuren & Managers IM

IO = Infra-operatie, IS = Infrsystemen, IP = Infraplanvorming

2^e lijns - Regiomanagers en procesmanagers VL

VL = Verkeersleiding

S? = sluitend voor dit onderdeel?

c. Inhoud rapportage

R - B = realisatie vs. budget , P = prognose, An = Analyse, Ac = Acties, RA = resultaatafspraken

Ja* = voor deze rapportages geldt dat de inhoud nog sluitend gemaakt zal moeten worden en

BIJLAGE 6: INTERACTIEMATRIX

Dit document bestaat uit een matrix waarin de interactie tussen ProRail en NS is beoordeeld, gebaseerd op het Beheerplan 2007 (A), Toegangsovereenkomst NS - ProRail (B), Beheerovereenkomst NS - ProRail (C), Interviews(D), KPI Boekje ProRail 2007 (E), Interpretatie onderzoekers (F), Overeenkomst tussen ProRail B.V. en NS Reizigers B.V. inzake het leveren van reisinformatie op stations 2007 (G).

A = Beheerplan 2007

B = Toegangsovereenkomst 2007 tussen NS Reizigers b.v. en ProRail b.v.

C = Beheerovereenkomst Stations 2006

D = Interviews

E = KPI Boekje ProRail 2007

F = Interpretatie onderzoekers

G = Overeenkomst tussen ProRail B.V. en NS Reizigers B.V. inzake het leveren van reisinformatie op stations 2007

Beoordeling interactie tussen ProRail en NS, m.b.t. BIJSTURING

NPI's ProRail	Gerelateerde NS NPI's <i>Welke NPI's uit het dashboard van NS kunnen gerelateerd worden aan de NPI's van ProRail?</i>	Beïnvloeding door NS <i>In welke mate heeft het functioneren van NS invloed op de NPI van ProRail?</i> (geen/weinig/ veel)	Formele afspraken gezamenlijke prestatie <i>Zijn er formele contractafspraken gemaakt waarmee ProRail en NS de prestatie op de KPI samen kunnen sturen?</i>
<p>2. Bijsturing</p> <p>2.1. Bijsturing conform afspraak</p> <p>2.2 Aantal onregelmatigheden in rijweginstelling</p> <p>2.3 Infvoorziening cf afspraken</p>	<p>1. Op tijd rijden</p> <p>1.1 Aankomst-punctualiteit</p> <p>1.2 Uitgevallen treinen</p> <p>1.3 Gerealiseerde aansluitingen</p> <p>1.4 Klantoordeel op tijd</p> <p>2. Reisinformatie</p> <p>2.2 Klantoordeel informatievoorziening op het station bij ontregelingen</p> <p>2.4 Informatievoorziening bij ontregelingen op het station</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ad 2.1: Veel; Afspraken van ProRail met NS en andere vervoerders over bijsturingsmaatregelen (ca. 1200 scenario's). Vanuit de NS wordt soms geluid vernomen dat er teveel scenario's zijn. ProRail onderzoekt reductie (D). ▪ Op basis van de toegedeelde capaciteit maakt NS regionale planningen. De kwaliteit daarvan verminderd echter. Hierdoor neemt aantal noodzakelijke bijsturingen toe (D, UG, 1 okt) ▪ Ad 2.3: Veel; Het gaat om de informatie voor klanten/reizigers van NS. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ad 2.1.: ProRail en de vervoerder hebben duidelijke afspraken gemaakt over het oplossen van calamiteiten. De verkeersleiding is verantwoordelijk voor het vrijgeven van de rails. Het opvangen van de reizigers en het regelen van alternatief vervoer is een taak van de vervoerders, evenals het zorgen voor personeel en materieel voor het hervatten van de treindienst (B, D). ▪ Ad 2.3.: Daarnaast hebben ProRail (opdrachtnemer) en NS (opdrachtgever) over de levering van reisinformatie een contract afgesloten (inzake het leveren van Reisinformatie op stations). Dit contract bevat afspraken en voorwaarden tussen partijen en te leveren prestaties (G).

NPI's ProRail	Formeel overleg en samenwerking <i>Wordt formeel overleg gevoerd en samen gewerkt aan het interactiegebied?</i>	Ontwikkelpromen <i>Welke projecten vinden plaats op dit interactiegebied vanuit ProRail?</i>	Tevredenheid ProRail <i>Hoe tevreden is ProRail over de samenwerking met NS op het interactiegebied?</i>	Kwaliteit interactie ProRail en NS <i>Verloopt de interactie tussen ProRail en NS op deze KPI goed? (oordeel onderzoekers)</i>
<p>2. Bijsturing</p> <p>2.1. Bijsturing conform afspraak</p> <p>2.2 Aantal onregelmatigheden in rijweginstelling</p> <p>2.3 Infvoorziening cf afspraken</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Afspraken tussen de ProRail en NS worden jaarlijks vastgelegd in een toegangsovereenkomst (B). ▪ Verkeersleiding werkt nauw samen met NS transportbesturing (regelcentrum) (A). Dit is het (dagelijkse) operationele overleg, dit vindt plaats zo vaak als nodig. ▪ Dagelijks stuurt ProRail de PPD (= punctualiteit per dag) overzichten naar vervoerders met aankomst- en startpunctualiteit en gemiddeldes (zowel in cijfers als in grafieken). ▪ Er zijn diverse andere rapportages; er wordt echter niet gerapporteerd over bijsturing of de relatie tussen bijsturing en dispunctualiteit. ▪ Uit de overeenkomst voor het leveren van Reisinformatie op het station (G) volgt dat er één keer in de 2 weken overleg plaats vindt tussen Manager omroep (ProRail) en Projectleider Reisinformatie (NS) over kwaliteitsindicatoren en normeringen. ▪ Maandelijks vindt er overleg plaats tussen directies NSR, directie ProRail Verkeersleiding, directie ProRail ICT-services en NS-Programmamanager Infoplus (C). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ad 2.1 en 2.2: Het OCCR beoogt operationele samenwerking en besluitvorming bij ontregelingen te verbeteren. De planning voor realisatie is Q4 2008. NS BRV en Railion hebben direct zitting in stuurgroep en begeleidingsgroep. Managementafstemming en besluitvorming plaats in Directeurenoverleg Samen Sporen (D, E). ▪ De NPI "2.1 Bijsturing conform Afspraak" en de NPI "2.2 Aantal onregelmatigheden in Rijweg-instelling" hebben geen betrekking op Niet-Centraal Bediende Gebieden (NCBG). ProRail werkt aan programma om deze gebieden mee te nemen. (A) ▪ ProRail heeft, in nauwe samenwerking met NS kennisnetwerk, een prestatieanalysebureau opgericht. Samen bestudeert men de factoren, w.o. bijsturing, die invloed (kunnen) hebben op de (dis)punctualiteit. Men maakt afspraken over te leveren rapporten/gegevens. Er vindt wekelijks (officieel) overleg plaats naast het dagelijks contact. ▪ Ad 2.3: Via het 'Info Plus' initiatief wil NS gezamenlijk met ProRail de informatievoorziening verbeteren door moderne middelen in te gaan zetten en de oude informatieborden te vervangen (D). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ProRail doet voorstellen, maar staat open voor wensen van de NS over wijze van bijsturing; onderkend wordt dat gezamenlijk optrekken voordeel biedt. ▪ Overall gaat de samenwerking goed, zeker op operationeel terrein. Wat betreft implementatie van complexe zaken en verbeteringen gaat de samenwerking echter nog (te) stroef en duurt het vaak lang voordat voorstellen worden opgepakt en geïmplementeerd (D). ▪ ProRail consulteert de gerechtigden voor elk van de in de eerste kolom genoemde NPI's. De NS is één van die gerechtigden en is hierover tevreden. NS consulteert ProRail over Vervoerplan (A, D). ▪ ProRail apprecieert de initiatieven van de NS. NS is op zoek naar verbeteringen en vraagt ProRail hieraan mee te werken (dispunctualiteit). Voor ProRail betekent het meestal extra werk waar geen directe opbrengst tegenover staat (anders dan de toegenomen tevredenheid van de NS) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Er is een groot gezamenlijk belang tussen ProRail en de NS met betrekking tot de NPI Bijsturing. Het succes van de bijsturing bij verstoringen werkt direct door in andere NPI's van zowel ProRail (Beschikbaarheid) als NS (Op tijd rijden). ▪ In veel van de genoemde initiatieven is er in een vroegtijdig stadium contact gelegd over gezamenlijk optrekken. ▪ Oorzaak en gevolgrelaties zouden inzichtelijker gemaakt kunnen worden en gezamenlijk kan naar verbeteringen worden gezocht. Met ontwikkeling van KPI Treinpad is dit (recent) in gang gezet. De cruciale vraag is of de indicatoren zo gekozen zijn, dat de prikkels goed zijn voor de keten (en niet leiden tot suboptimalisatie)?

Beoordeling interactie tussen ProRail en NS, m.b.t. BESCHIKBAARHEID

NPI's ProRail	Gerelateerde NS NPI's <i>Welke NPI's uit het dashboard van NS kunnen gerelateerd worden aan de NPI's van ProRail?</i>	Beïnvloeding door NS <i>In welke mate heeft het functioneren van NS invloed op de NPI van ProRail?</i> (geen/beperkt/veel)	Formele afspraken gezamenlijke prestatie <i>Zijn er formele contractafspraken gemaakt waarmee ProRail en NS de prestaties op de KPI samen sturen?</i>
<p>3. Beschikbaarheid 3.1 Beschikbaarheid 3.2 Gepland niet beschikbaar 3.3 Ongepland niet beschikbaar</p>	<p>1. Op tijd rijden 1.1 Aankomst-punctualiteit 1.2 Uitgevallen treinen 1.3 Gerealiseerde aansluitingen 1.4 Klantoordeel op tijd</p> <p>5. Zitplaatskans 5.2 Geplande zitplaatsgarantie in de spits</p>	<p>Beperkt. Het functioneren van de NS heeft weinig directe invloed op de beschikbaarheid van het spoor. Maar NS beïnvloedt wel op verschillende manieren de beschikbaarheid.</p> <p>1. Door aanrijdingen tussen treinen onderling en tussen treinen en derden zal de beschikbaarheid van de infrastructuur afnemen. De frequentie en aard van dergelijke aanrijdingen hangt sterk af van de systeemveiligheid van de infrastructuur en kan dus slechts in beperkte mate aan de NS toegerekend worden.</p> <p>2. Daar waar sprake is van a. materieeleffecten (door slecht onderhoud kunnen treinen stil komen te staan of de infra beschadigen (bijv 'vierkante wielen' of bovenleiding stuk trekken) of b. onjuist menselijk handelen (onervaren machinisten, hogere snelheid willen rijden, open rijden van wissels) kan de afgenomen beschikbaarheid van het spoor toegerekend worden aan de NS. Hiervoor staan geen NPI's in het dashboard van NS (F, D).</p> <p>3. Na het oplossen van de technische storing, resteert vaak nog een logistiek probleem bij NS. Dit beïnvloedt de ter beschikking stelling van het treinpad. De indicatorscore voor ProRail wordt dan ongunstig beïnvloedt. NS en ProRail hebben afgesproken om in de toekomst de feitelijke beschikbaarstelling te gaan meten, en daarnaast het moment waarop NS gebruik gaat maken van het treinpad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De capaciteitsafspraken worden jaarlijks op basis van de toegangsovereenkomst tussen ProRail en NS in een 'Capaciteitsverdelings-document' vastgelegd (B) ▪ In de netverklaring staan vereisten voor aanvragers van capaciteit en vereisten voor deelnemers aan het spoorverkeer. ▪ In de toegangsovereenkomst worden afspraken gemaakt over de toegang tot en het gebruik van de spoorwegen, alsmede over de capaciteit waarop de spoorwegonderneming een gebruiksrecht verwerft of kan verwerven. Daarnaast omvat een toegangsovereenkomst bepalingen over de gebruiksvergoeding en bepalingen over de kwaliteit van de hoofdspoorweginfrastructuur en het beheer daarvan.

NPI's ProRail	Formeel overleg en samenwerking <i>Wordt formeel overleg gevoerd en samen gewerkt aan het interactiegebied?</i>	Ontwikkelpromjecten <i>Welke projecten vinden plaats op dit interactiegebied vanuit ProRail?</i>	Tevredenheid ProRail <i>Hoe tevreden is ProRail over de samenwerking met NS op het interactiegebied?</i>	Kwaliteit interactie ProRail en NS <i>Verloopt de interactie tussen ProRail en NS op deze KPI goed? (oordeel onderzoekers)</i>
<p>3. Beschikbaarheid</p> <p>3.1 Beschikbaarheid</p> <p>3.2 Gepland niet beschikbaar</p> <p>3.3 Ongepland niet beschikbaar</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ProRail consulteert de gerechtigden voor elk van de in de eerste kolom genoemde NPI's. De NS is één van die gerechtigden. (A) ▪ ProRail overlegt met vervoerders over de planning en aanpak van onderhoud in het kader van geplande niet-beschikbaarheid. (A) ▪ ProRail werkt met vervoerders aan één of meer representatieve NPI's voor het Beheerplan 2008. Deze NPI's moeten een onderscheid maken tussen de gemeenschappelijke prestaties die ProRail vanuit de beheerconcessie moet leveren en de individuele contracten met vervoerders. (A) ▪ Binnen ProRail is er een analysebureau opgericht dat samen met de NS kijkt naar hoe de beschikbaarheid van het spoor en de punctualiteit kan worden verbeterd. ProRail moet daarbij een eerlijke verdeling van het spoor onder de vervoerders bewerkstelligen (D, 040707 JP & UG). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ProRail bespreekt met vervoerders wat acceptabele baanvakwaarden zijn voor de berekening van "3.1 beschikbaarheid". (A) ▪ ProRail bespreekt met vervoerders of aanpassingen nodig zijn om een scherpere en meer causale relatie te leggen tussen geplande en ongeplande niet-beschikbaarheid en de relevante NPI's van de vervoerders. (A) ▪ ProRail bespreekt met vervoerders de vraag om gedifferentieerde informatie met betrekking tot het percentage beschikbaarheid. Van belang is de ontwikkeling van de nieuwe KPI Treinpad. (A) ▪ Via het project 'het nieuwe monitoringsysteem' brengt ProRail samen met de vervoerders verstoringen beter in kaart. Er vindt in overeenstemming met de veroorzaker een registratie van de storingen plaats. (D, 060707 DK). ▪ Vanuit de stuurgroep Beheer-Verkeer wordt gewerkt om "de werken aan het spoor" te clusteren zodat er beter geoptimaliseerd kan worden tussen Beschikbaarheid en Kosten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ProRail begrijpt dat de NS vooral geïnteresseerd is in de beschikbaarheid van de verschillende spoorlijnen, maar vindt het afspreken van de algemene NPI Beschikbaarheid onjuist. ▪ NS en ProRail kunnen samen zowel de geplande als ongeplande beschikbaarheid sterk beïnvloeden. Hier ligt verbeterpotentieel. Bij "gepland" door bij grote klussen samen het meest optimale onttrekkingsmodel te kiezen. Bij "ongepland" door samen oorzaken van verstoringen te zoeken en de structurele afhandeling ervan gericht te besturen. ▪ De samenwerking zou scherper in de context van de prestatieafspraken geplaatst moeten worden. Het komt te vaak voor dat een incident wordt aangegrepen om kritiek te leveren ▪ ProRail is niet tevreden over de media-uitingen van NS, zoals onlangs over het beschikbaarstellen van treinpaden. ProRail kent slechts een klein% niet toe; de NS focust hierop en laat niet het totale plaatje zien. Dit schaadt zijn imago en toont niet van een constructieve samenwerking. Het gaat ook geheel voorbij aan de noodzaak van onderhoud van de infrastructuur en de afwegingen over de kosten daarvan in nationaal perspectief. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ NS heeft beperkte middelen om de beschikbaarheid van ProRail te beïnvloeden anders dan haar capaciteitsaanvraag te reguleren. ProRail heeft meer mogelijkheden om de punctualiteit van NS te beïnvloeden. Echter ProRail stuurt niet op punctualiteit maar op het betrouwbaar leveren van treinpaden. ▪ Bovendien moet ProRail voor een evenwichtige verdeling van de capaciteit zorgen en mag NS niet voortrekken boven andere vervoerders. ProRail ziet het niet als haar taak om de punctualiteit van de NS als indicator te volgen; wel de betrouwbaarheid van de hele treindienst. ▪ Er is geen gezamenlijke inspanning om de dispunctualiteit voor NS te beïnvloeden. De NS betreurt dit, ProRail zegt dat ze niet anders kan. Toch probeert ProRail wel mee te denken en komt ook met suggesties voor NS (bv. analyses complexiteit dienstregeling, ontknoping van stations; en de KPI Treinpad). ▪ Niettemin wijzen NS en ProRail bij verstoringen de oorzaken vaak aan elkaar toe. De buitenwacht neemt waar dat beide organisaties qua communicatie niet op één lijn zijn terwijl dit in denkriching vaak toch wel het geval is.

NPI's ProRail	Gerelateerde NS NPI's <i>Welke NPI's uit het dashboard van NS kunnen gerelateerd worden aan de NPI's van ProRail?</i>	Beïnvloeding door NS <i>In welke mate heeft het functioneren van NS invloed op de NPI van ProRail?</i> (geen/beperkt/veel)	Formele afspraken gezamenlijke prestatie <i>Zijn er formele contractafspraken gemaakt waarmee ProRail en NS de prestatie op de KPI samen kunnen sturen?</i>
4. Transfer 4.1.a Waardering reinheid (objectief) 4.1.b Waardering reinheid (subjectief) 4.2 Waardering Sociale veiligheid 4.3 Toegankelijkheid	3. Reinheid 3.1 Klantoordeel reinheid 3.2 Standkwaliteit reinheid treinen 3.3 Dagelijkse schoonmaak station 3.4 Periodiek schoonmaak station 4. Sociale Veiligheid 4.1 Klantoordeel veiligheid 4.2 Informatie-items uit halfjaar en jaarrapportages	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hoge mate van afhankelijkheid van ProRail. Voor de transferruimtes is ProRail verantwoordelijk aangaande veiligheid en reinheid. Deze taken heeft zij in uitvoering gegeven bij NS. NS beheert de stations (op basis van historische en loyaliteitsoverwegingen. ▪ ProRail zet een bepaalde basisvraag aan schoonmaak bij NS uit. Hieruit volgt een basis schoonmaakbudget. Wil men een hoger niveau bereiken kunnen mogelijke hogere kosten noodzakelijk zijn (A). ▪ ProRail is feitelijk afhankelijk van de manier waarop ND invulling geeft aan deze taken. ProRail en NS hebben hier gezamenlijk een beheerovereenkomst Stations voor gesloten (C). ▪ Aangezien de uitvoering van schoonmaak werkzaamheden in handen is van de NS, meten de (objectieve) ProRail NPI's voor reinheid de prestaties van de NS als aannemer van deze werkzaamheden. 	Reinheid 4.1: <ul style="list-style-type: none"> ▪ ProRail is eigenaar van de transferruimtes en heeft de zorgen voor de reinheid van deze ruimtes ondergebracht bij NS Stations (A) ▪ Uit de Toegang- en Beheerovereenkomst volgt dat ProRail stuurt op het resultaat op de volgende processen: dagelijks en constructief onderhoud, schoonmaakonderhoud (inclusief reinigen van perronsporen, verwijderen bekladding en wintermaatregelen), in- en externe communicatie over deze activiteiten (B) ▪ Gezamenlijk met NS worden er voor reinheid van de transfers objectieve en subjectieve prestaties bepaald (klantoordelen) (A) Het samen ontwikkelde stationmeetformulier geeft aan dat beoordeeld worden de hal en de perron op zwerfafval en uitpuilende vuilnisbakken (e.e.a op basis van de Beheerovereenkomst Stations) (C). Sociale veiligheid 4.2: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zowel ProRail als NS hanteren voor het klantoordeel veiligheid stations overdag en 's avonds dezelfde grenswaarden. (E) ▪ Uit de beheerovereenkomst volgt dat NS als opdrachtnemer de werkzaamheden uitvoert, stuur- en verantwoordingsinfo aanlevert en ProRail stuurt op het resultaat op de processen (1) (sociale) veiligheid; (2) zorg voor de overzichtelijkheid van de stations (handhaven transferkwaliteit); (3) In- en externe communicatie over deze activiteiten. Gezamenlijk worden hier objectieve en subjectieve prestaties (klantoordelen) voor bepaald (C). 159

Beoordeling interactie tussen ProRail en NS, m.b.t. TRANSFER

NPI's ProRail	Formeel overleg en samenwerking <i>Wordt formeel overleg gevoerd en samen gewerkt aan het interactiegebied?</i>	Ontwikkelprojecten <i>Welke projecten vinden plaats op dit interactiegebied vanuit ProRail?</i>	Tevredenheid ProRail <i>Hoe tevreden is ProRail over de samenwerking met NS op het interactiegebied?</i>	Kwaliteit interactie ProRail en NS <i>Verloopt de interactie tussen ProRail en NS op deze KPI goed? (oordeel onderzoekers)</i>
4. Transfer 4.1.a Waardering reinheid (objectief) 4.1.b Waardering reinheid (subjectief) 4.2 Waardering Sociale veiligheid 4.3 Toegankelijkheid	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elke twee weken vindt een overleg plaats tussen NS en ProRail over de uitvoering van de Beheerovereenkomst Stations, over alle NPI'n waaronder reinheid (C) ▪ Elk kwartaal wordt een voortgangsrapportage over de waardering reinheid (en andere NPI) voor beide directies opgesteld en vindt vanuit de directies zo nodig bijsturing plaats (C) ▪ Ieder jaar levert NS Poort aan ProRail een jaarrapportage Onderhoudsrapport. Op basis van deze rapportages stelt ProRail een prestatieverklaring op met hierin bonus/malussen en evt. kortingen (C) ▪ Er bestaat op alle niveau in beide organisaties uitgebreid en gecoördineerd overleg over stationsbeheer. ▪ ProRail ontvangt ieder kwartaal de KTO- cijfers uit Kosmos-rapportage van NS Commercie (G). Hierin wordt echter naar het gevoel van veiligheid gevraagd op het station en is niet specifiek te achterhalen wat het oordeel is voor de transferruimtes van ProRail. (F) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ProRail en NS ontwikkelen samen een nieuwe (objectieve) indicator voor reinheid. (A) ▪ ProRail is in gesprek met vervoerders over sociale veiligheid voor personeel van met name spoorwegondernemingen voor goederenvervoer. (A) ▪ ProRail en NS ontwikkelen samen een nieuwe (objectieve) indicator voor sociale veiligheid (B,F) ▪ ProRail en NS zijn beide betrokken bij het OV-chipkaart project (A,F) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De grenswaarden voor de NPI 4.1 en 4.2 liggen voor ProRail en NS op hetzelfde niveau (50%) ▪ De relatie tussen NS en ProRail is de afgelopen jaren professioneler en zakelijker geworden. Gezamenlijk zoeken zij naar meer transparantie in kosten en prestaties. Deze gezamenlijkheid gaat echter niet altijd in gelijke mate. Op de werkvloer levert de meer zakelijke opstelling soms fricties op. Mede daarom heeft ProRail en NS het initiatief genomen om de onderliggende samenwerking actief te verbeteren. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Met betrekking tot reinheid blijkt de NS grotendeels in control te zijn van de operationele uitvoering van het reinigen, maar de NS doet dit in opdracht van ProRail terwijl de reizigers van de NS (en op sommige stations de reizigers van de andere vervoerders) de belangrijkste gebruikers zijn van de stations. ▪ Deze opvallende interactie is ook terug te vinden in de gebruikte prestatie-indicatoren. De objectieve NPI reinheid is op verzoek van de NS opgesteld. ProRail geeft aan dat een dergelijke objectieve NPI "geen goed beeld" geeft. (A) Toch is ook de subjectieve NPI reinheid geen vast gegeven voor ProRail, aangezien ProRail zich het recht voorhoudt om bij slechte subjectieve prestaties een eigen onderzoek uit te voeren.

Beoordeling interactie tussen ProRail en NS, m.b.t. BENUTTING

NPI's ProRail	Gerelateerde NS NPI's <i>Welke NPI's uit het dashboard van NS kunnen gerelateerd worden aan de NPI's van ProRail?</i>	Beïnvloeding door NS <i>In welke mate heeft het functioneren van NS invloed op de NPI van ProRail?</i> (geen/beperkt/veel)	Formele afspraken gezamenlijke prestatie <i>Zijn er formele contractafspraken gemaakt waarmee ProRail en NS de prestatie op de KPI meten? (en wat mist hier)</i>	
5. Benutting 5.1 Benutting 5.2 Geslaagde beroepen NMA	1. Op tijd rijden 1.1 Aankomstpunctualiteit 1.2 Uitgevalen treinen 1.3 Gerealiseerde aansluitingen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ProRail heeft als spoorbeheerder de taak om het spoor optimaal te benutten en een eerlijke verdeling onder de vervoerders te realiseren. ▪ De daadwerkelijke benutting hangt samen met de vraag van de vervoerders en de daadwerkelijke afgenomen treinpaden (gereden treinen). NS is één van de partijen die (samen met alle andere vervoerders) daarop invloed heeft. (F) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capaciteitsafspraken tussen ProRail en NS worden vastgelegd in de toegangsovereenkomst. Hiermee verkrijgt NS het recht om de infrastructuur te benutten. 	
NPI's ProRail	Formeel overleg en samenwerking <i>Wordt formeel overleg gevoerd en samen gewerkt aan het interactiegebied?</i>	Ontwikkelprojecten <i>Welke projecten vinden plaats op dit interactiegebied vanuit ProRail?</i>	Tevredenheid ProRail <i>Hoe tevreden is ProRail over de samenwerking met NS op het interactiegebied?</i>	Kwaliteit interactie ProRail en NS <i>Verloopt de interactie tussen ProRail en NS op deze KPI goed? (oordeel onderzoekers)</i>
5. Benutting 5.1 Benutting 5.2 Geslaagde beroepen NMA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ProRail consulteert de gerechtigden voor elk van de in de eerste kolom genoemde NPI's. De NS is één van die gerechtigden. (A) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Het Ministerie van Verkeer en Waterstaat heeft het verzoek gedaan om te onderzoeken hoe 5% groei geaccommodeerd kan worden. Dit verzoek is separaat ook aan NS gedaan. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Het Ministerie van Verkeer en Waterstaat heeft het verzoek gedaan om te onderzoeken hoe 5% groei geaccommodeerd kan worden. Dit verzoek is separaat ook aan NS gedaan. ▪ ProRail is niet tevreden. In zijn ogen heeft de NS geen realistische opstelling als het gaat om onderhouds en veiligheidsissues. ProRail gaat niet meer uit van persoonlijke waarneming, maar van buitendienststellingen. Terwijl deze in de ProRail bedrijfsdoelstellingen en cultuur van cruciaal belang zijn. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De interactie tussen NS en ProRail wordt bepaald door de capaciteitsaanvraag van NS (en alle andere vervoerders) en de regels die ProRail met betrekking tot eerlijke verdeling hiervan hanteert. ▪ Beide partijen hebben te maken met het overbelasten van het spoor. ProRail heeft tijd nodig voor onderhoud, door intensievere benutting van het spoor en 'herstel'/innovatie. Strengere Arbeidregulering stelt eisen aan de wijze waarop ProRail het spoor kan onderhouden NS streeft reizigersgroei na, en vraagt hierdoor meer capaciteit. Dit leidt tot spanningen op het spoor.

Beoordeling interactie tussen ProRail en NS, m.b.t. VEILIGHEID

NPI's ProRail	Gerelateerde NS NPI's <i>Welke NPI's uit het dashboard van NS kunnen gerelateerd worden aan de NPI's van ProRail?</i>	Beïnvloeding door NS <i>In welke mate heeft het functioneren van NS invloed op de NPI van ProRail?</i> (geen/beperkt/veel)	Formele afspraken gezamenlijke prestatie <i>Zijn er formele contractafspraken gemaakt waarmee ProRail en NS de prestatie op de KPI samen kunnen sturen?</i>
6. Veiligheid 6.1 Systeemveiligheid 6.2 Arbeidsveiligheid	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Er is geen spoorveiligheidsindicator. ▪ Dit is opmerkelijk gezien de grote invloed die de NS heeft. De NS heeft wel een punctualiteitsindicator, deze wordt niet gebalanceerd door een veiligheidsindicator. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Veel invloed. ▪ ProRail is verantwoordelijk voor een veilige infrastructuur voor alle partijen betrokken bij het railverkeer, zoals reizigers, spoorpersoneel en overweggebruikers . ▪ Aangezien de NS gebruikt maakt van het spoor heeft NS een aanzienlijke invloed op zowel de systeemveiligheid voor reizigers, personeel en overweggebruikers, als op de arbeidsveiligheid van personeel dat aan het spoor werkt. (Telegraaf artikel 'gestresste machinist vaak door rood' 180907). ▪ Veiligheidsproblemen veroorzaakt door NS werken negatief door in de ProRail-score. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Er is nog geen gezamenlijk registratiesysteem beschikbaar voor incidenten, meldingen etc. Dit is opmerkelijk gezien de grote gezamenlijke verantwoordelijkheid en invloed. ▪ Er is bij ProRail een registratiesysteem voor incidenten, meldingen e.d. (systemen SAP, Promise e.d.) Ook NS en IVW beschikken over een registratie systeem. Er lopen acties omtrent: <ul style="list-style-type: none"> - ontsluiten Promise (incidenten registratie systeem) - optimaliseren afhandelen meldingen van machinisten (de cirkel sluiten) - 'samen' incident onderzoek oppakken; Dit kan in de praktijk lastig zijn vanwege aansprakelijkheid / claims over en weer.

NPI's ProRail	Formeel overleg en samenwerking <i>Wordt formeel overleg gevoerd en samen gewerkt aan het interactiegebied?</i>	Ontwikkelpromjecten <i>Welke projecten vinden plaats op dit interactiegebied vanuit ProRail?</i>	Tevredenheid ProRail <i>Hoe tevreden is ProRail over de samenwerking met NS op het interactiegebied?</i>	Kwaliteit interactie ProRail en NS <i>Verloopt de interactie tussen ProRail en NS op deze KPI goed? (oordeel onderzoekers)</i>
6. Veiligheid 6.1 Systeemveiligheid 6.2 Arbeidsveiligheid	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De NS probeert ProRail er toe te bewegen om ook bij onderhoud aan het spoor door te kunnen rijden (weliswaar met lagere snelheid). ▪ Dit terwijl ProRail er naar streeft om om volledig te werken conform het Normenkader Veilig Werken (arbowet, arbeidshygiënische strategie). ProRail houdt vast aan de vastgestelde veiligheidsgrenzen die soms ten behoeve van een betere benutting ter discussie worden gesteld door vervoerders. 	<p>ProRail streeft er naar de veiligheid te verbeteren door nieuwe veiligheidssystemen te introduceren voor het spoor.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dergelijke systemen kunnen helpen voorkomen dat rode seinen genegeerd worden door machinisten. (Telegraaf artikel 'gestresste machinist vaak door rood' 180907) 2. Het Project mobiele werkplaats voorziet in veilig werken ook bij dubbel spoor. 3. Preventieve camera-inspectie traceert in een vroeg stadium onveilige situaties. Voorts de projecten: videoschouw treinen, Toepassing beheerste toelating, Toepassing gegarandeerde waarschuwing. 	<p>Er lopen goede gezamenlijke initiatieven op het gebied van veiligheid. Voorbeelden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - samenwerking / uitwisselen info incidenten onderzoek gaat steeds beter. - samenwerking op landelijke overlegtafel (OVS) verloopt prima. - in STS-aanpak is NS een van de betere vervoerders - discussie over lekkende loc's; met NS dit jaar tot goede afspraken gekomen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hier is een duidelijk spanningsveld. ProRail wil dat vervoerders optimaal gebruik maken van de infrastructuur maar claimt tevens tijd om onderhoud uit te voeren in een acceptabele dag/nacht/weekend verhouding, en daarbij rekening houdend met de wettelijke kaders van het Normenkader Veilig Werken. ▪ ProRail is bereid om de beschikbaarheid te verlagen als dat ten gunste komt van het personeel dat aan het spoor werkt. Ogenshijnlijk heeft NS niet die drijfveer, wat mogelijk verklaard kan worden uit het feit dat de NS geen specifiek NPI heeft voor de veiligheid op het spoor. ▪ Wil er van een echte interactie sprake zijn, dan zal ook de NS moeten gaan meten aan de veiligheid op het spoor. Niet alleen vanuit interactie oogpunt is dit wenselijk, maar ook vanuit het oogpunt van de grote invloed die de NS heeft op de veiligheid op het spoor. (zie discussie oorlog op het spoor)

BIJLAGE 7: OVERZICHT ONTWIKKELING PRESTATIES

2.1 Bijsturing conform afspraken

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	> 2009
Realisatie	74%	85%	97%	98%	97%	97%			
Richtwaarde				92%	97%	97%	97%	97%	97%
Grenswaarde					97%	97%	97%		

De NPI heeft zich in enkele grote sprongen positief ontwikkeld tot een beheerst proces. Een verdere stijging van de huidige NPI-waarde naar 100% is niet realistisch omdat er naast standaardmaatregelen (1200 afhandelingsscenario's) ruimte moet zijn voor flexibele oplossingen. Het oordeel van de onderzoekers is voor wat betreft

- ontwikkeling naar huidig resultaat (+)
- niveau van de normstelling (+).
- nb. ProRail lijkt voornemens na 2009 van de huidige grenswaardesturing te willen afstappen. De ratio hiervan blijft onduidelijk.

2.2 Onregelmatigheden rijweginstellingen

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	> 2009
Realisatie	74%	85%	97%	98%	97%	97%			
Richtwaarde				92%	97%	97%	97%	97%	97%
Grenswaarde					97%	97%	97%		

Op basis van de oude rapportage wordt een gunstige ontwikkeling gesignaleerd in de afname van onregelmatigheden. Door de introductie van een nieuw monitoringsysteem in 2006 en 2007 met een sterk hogere dekkingsgraad (90%) en een hogere betrouwbaarheid (95%) treedt een trendbreuk op. Het is hierdoor niet mogelijk voor de onderzoekers om uitspraken te doen over

- ontwikkeling naar huidig resultaat (0)
- niveau van de normstelling (0).
- Nb. de NPI wordt alleen intern gebruikt

Opm. ProRail is met een extern bureau (Q-Delft) bezig om na te gaan of het aantal ORI's dat het systeem oplevert voldoende is gestabiliseerd om voorstellen aan het ministerie over de normstelling te kunnen doen voor het Beheerplan 2008.

2.3 Informatievoorziening conform afspraken

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	> 2009
Realisatie		97%	97%	97%	96%	97%			
Richtwaarde				98%	98%	98%	98%	98%	98%
Grenswaarde				95%	97%	97%	98%		

De realisatiewaarden voor de jaren 2005 en 2006 in het Beheerplan 2008 komen niet overeen met de Beheerplannen 2006 en 2007. Hier is uitgegaan van de waarden in het Beheerplan 2008. Het informatievoorzieningsproces is nagenoeg gestabiliseerd en laat een realisatiewaarde van 97% zien.

Er wordt bij ProRail rekening gehouden met een waarde die waarde in 2007 op 96% zal uitkomen. Gelet op de gestelde grenswaarde wordt dit niveau als te laag beoordeeld. De grenswaarde is overigens in de periode 2005 - 2008 naar verhouding sterk opgetrokken. Het oordeel van de onderzoekers is voor wat betreft

- ontwikkeling naar huidig resultaat (+/-)
- niveau van de normstelling (+/-).
- nb. ProRail meent dat alleen door het realiseren van InfoPlus een structureel betere situatie kan worden bereikt, inclusief een betere informatievoorziening in verstoorde situaties.

3.1 Beschikbaarheid

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	> 2009
Realisatie					99,3%	99,0%			
Richtwaarde									
Grenswaarde									

De NPI Beschikbaarheid staat pas sinds 2007 op het dashboard, en krijgt in 2008 een grenswaarde. In de NPI wordt de baanvakwaarde verdisconteert. ProRail wil op die manier de beschikbaarheid van de baanvakken die intensiever worden gebruikt ook zwaarder laten wegen. Bij gebrek aan historische referentie is het niet mogelijk voor de onderzoekers om uitspraken te doen over

- ontwikkeling naar huidig resultaat (0)
- niveau van de normstelling (0).
- nb. Het lijkt de onderzoekers riskant om deze NPI te exclusief te gaan hanteren en de NPI's gepland en ongepland niet beschikbaar te laten vervallen. Inzicht in deze NPI's geeft een vollediger beeld voor de beoordeling van de beschikbaarheid.

3.2 Gepland niet beschikbaar

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	> 2009
Realisatie	442	325	199	306	483	330	330	330	330
Richtwaarde									
Grenswaarde									

De beoordeling is lastig omdat de realisatie aangeeft het aantal geplande onttrekkingen (TVP's). In de praktijk is dit een bovengrens omdat door mutatie in de projectplanningen en optimalisaties in de planning een lager aantal wordt gescoord. Waar ProRail (eigenlijk) op wil sturen is dat maximaal 0,6% van de maximale beschikbaarheid verloren mag gaan aan TVP's. Voor 2008 wordt 0.4% overwogen. Deze grenswaarde wordt echter niet direct door de NPI in beeld gebracht. Door de aard van de NPI is het niet mogelijk voor de onderzoekers om uitspraken te doen over

- ontwikkeling van de aantallen TVP's (0)
- Het niveau van de normstelling beoordelen wij als (+).
- Nb. de NPI is niet meer opgenomen in het Beheerplan 2008 (wordt wel nog intern gehanteerd)

3.3 Ongepland niet beschikbaar

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	> 2009
Realisatie	19.126	16.842	15.081	12.354					
Richtwaarde				14.200	13.600	11.870	11.870	11.870	11.870
Grenswaarde									

Hier wordt gestuurd op basis van een richtwaarde. De realisatie laat een gunstig beeld zien. Het meetsysteem was in de afgelopen jaren echter niet volledig betrouwbaar. De verwachting is dat ProRail na invoering van een nieuw registratiesysteem haar richtwaarden zal moeten bijstellen. De richtwaarden voor 2008 ev. zijn daarom achterhaald. Het is hierdoor niet mogelijk voor de onderzoekers om uitspraken te doen over de normstelling. Resumerend:

- ontwikkeling naar huidig resultaat (+)
- niveau van de normstelling (0).
- Nb. Na 2008 heeft deze NPI alleen nog interne betekenis omdat op de NPI Beschikbaar wordt verantwoord.

4.1.a Waardering reinheid (objectief)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	> 2009
Realisatie		Data staan niet in beheerplannen							
Richtwaarde									
Grenswaarde									

De objectieve NPI Reinheid is in 2006 als proef ingevoerd. De realisatiedata staan nog niet in de beheerplannen. Vanaf 2007 grenswaardesturing: het percentage stations (74%) dat een gemiddeld rapportcijfer van 7.5 krijgt. De grenswaarde wordt mede gekozen op basis van de inspanningen die voor de subjectieve NPI Reinheid zijn geleverd. De relevantie hiervan wordt betwijfeld (zie meetmatrix). Door korte geschiedenis van de NPI en is het niet mogelijk voor de onderzoekers om uitspraken te doen over

- ontwikkeling van de prestatie (0)
- Het niveau van de normstelling (0)

4.1.b Waardering reinheid (subjectief)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	> 2009
Realisatie		42%	49%	52%	54%	52%			
Richtwaarde				48%	49%				
Grenswaarde				42%	42%	50%	53%	53%	53%

ProRail heeft vanaf 2003 vooral de subjectieve NPI Reinheid gebruikt. Het percentage laat zien hoeveel % van de reizigers een score van 7 of hoger geeft. Deze laat een grote sprong in prestaties zien en ook dat de normstelling is aangescherpt. Resumerend:

- ontwikkeling naar huidig resultaat (+)
- niveau van de normstelling (+).

- Nb. Over de betrouwbaarheid van de meting hebben wij kritische opmerkingen gemaakt (zie meetmatrix).

4.2.a Waardering sociale veiligheid overdag

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	> 2009
Realisatie		81%	84%	86%	87%	85%			
Richtwaarde				84%	84%				
Grenswaarde				76%	76%	84%	86%	86%	86%

ProRail heeft vanaf 2003 vooral de subjectieve veiligheidsbeleving gemeten door het % reizigers te scoren dat een rapportcijfer van 7 of hoger geeft; overdag en 's avonds. De meting overdag laat een toename van de prestatie zien, en een geprognoseerde terugval in 2007. Intussen is de normstelling licht aangescherpt en daarna blijft hij constant. Resumerend:

- ontwikkeling naar huidig resultaat (+)
- niveau van de normstelling (+/-).
- Nb. Over de betrouwbaarheid van de meting hebben wij kritische opmerkingen gemaakt (zie meetmatrix).

4.2.b Waardering sociale veiligheid 's avonds na 19:00uur

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	> 2009
Realisatie		41%	46%	50%	54%	52%			
Richtwaarde				45%	46%				
Grenswaarde				37%	38%	50%	55%	55%	56%

ProRail heeft vanaf 2003 vooral de subjectieve veiligheidsbeleving gemeten door het % reizigers te scoren dat een rapportcijfer van 7 of hoger geeft; overdag en 's avonds. De meting 's avonds laat een toename van de prestatie zien, en een geprognoseerde terugval in 2007. Intussen is de normstelling stevig aangescherpt en loopt hij gelijk op met die van NS. De onderzoekers erkennen overigens dat de NPI lastig te beïnvloeden is. De toename van performance is er wel, maar beperkt en de grenswaarde is toch, hoewel toenemend, op een bescheiden niveau. Resumerend:

- ontwikkeling naar huidig resultaat (+)
- niveau van de normstelling (+).
- Nb. Over de betrouwbaarheid van de meting hebben wij kritische opmerkingen gemaakt (zie meetmatrix).

4.3 Toegankelijkheid

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	> 2009
Perron-trein				7,7%	7,7%	7,7%			
Hoogte perron				81,0%	81,8%	82,1%	84,0%	84,0%	
Blinden lijnen				84,6%	99,7%	99,7%	100,0%	100,0%	100,0%

Alle lijnen geven ontwikkelingen weer. ProRail verwacht dat deze positief zullen verlopen, maar specificieert dit niet. In het Beheerplan 2007 staat nog niet de gewijzigde overkoepelende indicator die in 2008 gehanteerd wordt. Deze NPI meldt het % stations dat voldoet en het % maatregelen dat

is genomen. Dat voldoet beter aan de externe informatie behoefte. Het programma strekt zich tot 2030 uit. In 2010 moet 20% van de stations aan alle eisen voldoen. De vorderingen zijn op sommige onderdelen goed; op andere minder voortvarend. De planningshorizon 2030 vinden we echter niet realistisch (hoewel deze door ProRail is gebaseerd op het stappenplan Toegankelijkheid van V&W. Resumerend:

- ontwikkeling naar huidig resultaat (+/-)
- niveau van de normstelling (+/-)

5.1 Benutting

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	> 2009
Realisatie				74	73	70			
Richtwaarde					74	70	73	75	76
Grenswaarde									

De benutting wordt aangegeven in het gemiddeld aantal treinkm per dag en per km spoor. Door het ingebruiknemen van nieuwe infrastructuur is de prognose voor 2007 bepaald op 70 (gerealiseerd tm 3e kwartaal = 76); een verklaarbare daling. De richtwaarde volgt dit beeld; waarvoor op zichzelf geen reden is als ProRail de sturende partij zou zijn. De NPI wordt echter niet alleen door ProRail maar ook door de vervoerders ook beïnvloed. De relevantie van een richtwaarde kan daarom worden betwijfeld. Concluderend stellen de onderzoekers

- ontwikkeling naar huidig resultaat (+/-)
- niveau van de normstelling (+/-).

5.2 Geslaagde beroepen Nma

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	> 2009
Realisatie				0%	30%				
Richtwaarde				40%	30%	20%	20%	20%	20%
Grenswaarde					30%				

Gelet op de aard van de indicator kunnen de onderzoekers geen uitspraken doen over

- ontwikkeling naar huidig resultaat (0)
- niveau van de normstelling (0).

6.1 Systeem veiligheidsindex

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	> 2009
Realisatie		99	98	100	90	90			
Richtwaarde					98	97	96	95	95
Grenswaarde									

Deze NPI is verbeterd t.o.v. het referentiejaar 2005. Dit geeft mogelijk een positieve vertekening van de resultaten. Een afname van de index betekent een verbetering. de richtwaarde is in gunstige zin bijgesteld.

Resumerend:

- ontwikkeling naar huidig resultaat (+)
- niveau van de normstelling (+)
- Nb. In 2008 worden richtwaarden opnieuw bepaald.

6.2 Arbeids veiligheidsindex

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	> 2009
Realisatie		80	83	100	113	95			
Richtwaarde					100	95	94	93	93
Grenswaarde									

De richtwaardes vanaf 2008 zijn gebaseerd op de Beheerplannen 2006 en 2007. In het Beheerplan 2008 is aangegeven dat deze richtwaardes opnieuw bepaald worden. Een afname van de index betekent een verbetering. De resultaten zijn t/m 2006 afgenomen. De normstelling doet (gelet op de aard van de NPI) niet ambitieus aan. ProRail geeft aan dat de metingen in 2003 en 2004 niet betrouwbaar zijn geweest omdat WBI-incidenten te zwaar wogen. Daarom kunnen de onderzoekers geen uitspraken doen over

- ontwikkeling naar huidig resultaat (0)
- niveau van de normstelling (0).

7.1 Percentage overheadkosten

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	> 2009
Realisatie		14,8%	12,8%	13,6%	14,1%				
Richtwaarde				13,0%	12,5%	10,9%	10,9%	10,8%	10,4%
Grenswaarde									

Het doel is om het aandeel van de overheadkosten te optimaliseren. Het % overheadkosten blijkt beweeglijk, maar schommelt wel in een zekere bandbreedte. de normstelling laat een dalende lijn zien.

Met de nodige voorzichtigheid concluderen de onderzoekers:

- ontwikkeling naar huidig resultaat (+/-)
- niveau van de normstelling (+).
- Nb. vanaf 2008 wordt door ProRail met een andere definitie van directe en indirecte kosten gewerkt. De hier opgenomen gegevens zijn op basis van de Beheerplannen 2006 en 2007.

7.2 Kosten per treinkilometer

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	> 2009
Realisatie		7,11	7,50	8,14	8,17	8,72			
Richtwaarde				8,46	8,89	9,26	9,37	9,33	9,50
Grenswaarde									

Deze NPI is een maat voor efficiëncy. De ontwikkeling laat een stijging zien van ca. 5% per jaar. Dit komt de onderzoekers hoog voor. Navraag heeft geleerd dat dit te maken me een verandering in de berekeningswijze. Met de nodige voorzichtigheid concluderen de onderzoekers daarom:

- ontwikkeling naar huidig resultaat (-)
- niveau van de normstelling (+/-).
- Nb. De toekomstige richtwaarden zijn in het Beheerplan 2007 aanmerkelijk hoger dan in het Beheerplan 2006. In het Beheerplan 2008 worden ze nogmaals naar boven bijgesteld.

BIJLAGE 8: OVERZICHT INNOVATIEPROJECTEN

Deze bijlage bevat een overzicht van de door ProRail uitgevoerde / nog uit te voeren projecten in het kader van de NPI Innovatie

NPI geïmplementeerde ideeën project	Richt- / grenswaarde conform	BE	Status (activiteiten)	PL	R	PR
Snel passeren op stations	Op minimaal 1 locatie invoeren en opnemen in dienstregeling 2009	CM	Het pilotplan voor Geldermalsen wordt in Q 3 voorgelegd in Ontwerpboard	Q4		Q4
L/H seinen	Maatregelen op 2 hoofdcorridors gerealiseerd	CM	Implementatie op Utrecht-Den Bosch in Q3. Tweede corridor nog vast te stellen i.o.m. CM CO.	Q4		Q4
Aanpassen remtabellen	Opgenomen in ontwerp voor spoortunnel Delft	CM	Het project is in Q2 gestart	Q4		Q4/ Q1 '08
DVM inzetten voor Almelo verdiept	Tijdens enkelsporigheid "anders plannen" toepassen zodat kwaliteit & kwantiteit van dienstregeling op peil gehouden wordt	CM	Implementatie gereed in mei. KPI gehaald. Analyse resultaten in Q2 (juni) gereed.	Q2		Q2
Alternatieve fly over met DVM	Alternatief opgenomen in de dienstregeling voor tenminste 1 van de 3 locaties (Den Haag, Tilburg of Eindhoven)	CM	Studieresultaten voor Den Haag laten zien dat met de huidige infra en alternatief (wisselspoor) in de dienstregeling het knelpunt kan worden opgelost zonder vrije kruising. Wijziging opgenomen in REF MLT. Geïmplementeerd in Q1	Q4	Ja	Q4
OCCR	Gebruikt voor drie typen calamiteiten geïntegreerde afhandeling met VL-backoffice, VL-calamiteitenorganisatie en IM-SMC	VL	De eerste oefensessie met operationele medewerkers heeft plaatsgevonden. Begin juli wordt opgeleverd 1. Een ontwerp van het OCCR m.b.t. visie, organisatievorm, rollen, fysieke dimensionering en samenwerking 2. Een business case (Maatschappelijke kosten baten analyse); 3. Migratiestrategie	Q2		Q2
HSM Het Spoor Meester	Implementatie eerste fase HSM-Rijden met Routelint	VL	In juni RD goedgekeurd en samenwerkingsovereenkomst ProRail en Vervoerders getekend	Q4		Q1 '08

Legenda

BE = Verantwoordelijke Bedrijfseenheid
 Implementatie 2007
 PL = Planning
 R = Realisatie
 PR = Prognose

BIJLAGE 9: LIFE CYCLE MANAGEMENT

In deze bijlage wordt ingegaan op eis c uit artikel 20 van de beheerconcessie, namelijk, dat ProRail bekend is met de levenscycluseffecten van de wijze waarop de hoofdspoorweginfrastructuur wordt beheerd.

ProRail wordt grotendeels met publieke middelen gefinancierd. Door het leveren van optimale prestaties tegen zo laag mogelijke kosten streeft ProRail naar een zo efficiënt en effectief mogelijke besteding van deze middelen.

Life Cycle Management (afgekort LCM) is binnen ProRail een belangrijk instrument om – binnen de randvoorwaarden van betrouwbaarheid, beschikbaarheid en veiligheid – te streven naar de laagst mogelijke levensduurkosten van de infrastructuur, waarbij bedrijfseconomische en maatschappelijke afwegingen een rol spelen.

Verschillende instrumenten en procedures worden in het besluitvormingsproces toegepast om hieraan concrete invulling te geven. In dit proces wordt onderscheid gemaakt tussen beslissingen omtrent:

- Functiewijziging (nieuwe infra, herziening emplacement, etc)
- Functiehandhaving (instandhouden van de huidige infra en haar functionaliteit)

De instrumenten die worden toegepast om deze beslissingen te onderbouwen zijn:

- MKBA (Maatschappelijke Kosten Baten Analyse): instrument waarmee de kosten en baten van een project (over een periode van 30 jaar) worden vergeleken met een referentiesituatie (huidige situatie, het niet uitvoeren van een project)
- LCM (Life Cycle Management): instrument om – binnen de randvoorwaarden van betrouwbaarheid, beschikbaarheid en veiligheid – de laagst mogelijke levensduurkosten van de infrastructuur te bepalen
- PrioMatrix (Prioriteitenmatrix): instrument dat gebruikt wordt voor het prioriteren van activiteiten

Bovenstaande instrumenten zullen in de volgende paragraaf kort worden toegelicht. Vervolgens worden, aan de hand van een aantal scenario's, de positionering en het gebruik van deze instrumenten in het besluitvormingsproces beschreven voor de huidige én de toekomstige situatie. Tenslotte wordt, in termen van conclusies en opvolging door ProRail, aandacht besteed aan een aantal externe onderzoeken die in dit kader relevant zijn.

9.1 Toelichting instrumenten

MKBA

In de MKBA worden alle kosten en baten van een project (over een periode van 30 jaar) vergeleken met een referentiesituatie. Kosten zijn investeringskosten en instandhoudingskosten. Baten kunnen zijn reistijdeffecten voor reizigers, betrouwbaarheidseffecten, efficiencyeffecten voor vervoerders, effecten op milieu en veiligheid etc. Indien de baten groter zijn dan de kosten, is er een positief maatschappelijk effect. Hoe groter de baten ten opzichte van de kosten, des te groter de toegevoegde waarde voor de maatschappij is.

In het kader van Benutten en Bouwen / Samensporen³ is voor toepassing in de spoorsector een aantal MKBA-Toetsingskaders ontwikkeld, te weten:

- Railuitbreidingen
- Stations
- Vervangingen
- Kleine infraprojecten
- ICT-investeringen

Doel van deze toetsingskaders is het prioriteren van maatregelen en projecten op basis van maatschappelijk rendement. De MKBA Toetsingskaders zijn door het Directeuren Overleg Samensporen als het prioriteringsinstrument voor de spoorsector aangewezen.

De huidige MKBA systematiek wordt momenteel primair toegepast bij projecten die leiden tot functionaliteitswijzigingen.

LCM

ProRail komt vanuit een situatie, waarbij besluiten grotendeels werden genomen op basis van technologische noodzaak en investerings- of vervangingskosten. Dat werd echter als ontoereikend gezien. Operationele kosten (instandhoudingskosten) werden onvoldoende meegewogen in de besluitvorming.

Daarom heeft ProRail in 2002 de methode LCM ontwikkeld. Hiermee is het rekenen met kosten over de hele levensduur geïntroduceerd. De kosten voor instandhouding tijdens de levensduur van objecten worden meegenomen naast de investeringskosten. Ook wordt het niet beschikbaar zijn van het spoor door vervanging, onderhoud of verstoringen gemonetariseerd meegenomen in de afweging.

Het toepassen van de principes van LCM komt er op neer dat gekeken wordt naar de te maken kosten over de gehele levenscyclus van een railinfraobject, dus de kosten in de voorbereidings-, uitvoerings- en instandhoudingsfase: de Life Cycle Costs (LCC).

Gekozen wordt voor de oplossing met de laagste LCC⁴. Hierbij moet wel bedacht worden, dat ook andere overwegingen een rol kunnen spelen, zoals de gewenste kwaliteit en de aanpasbaarheid in relatie tot andere projecten op de locatie en in de tijd.

Binnen het LCM-Rekenmodel worden, volgens het principe van annuïteiten, LCC-jaarbedragen uitgerekend op basis van inschattingen van de investeringsuitgaven en de instandhoudingskosten voor de diverse mogelijke oplossingen van een gesignaleerd probleem. Hierbij worden tevens kwaliteitsindicatoren op het gebied van Betrouwbaarheid (TAO's) en Beschikbaarheid (TVP'en) door middel van schaduwrijzen omgerekend naar geld en meegenomen in het LCC-jaarbedrag.

Bij investeringsvoorstellen boven € 500.000 wordt standaard een LCM-afweging gemaakt met behulp van het hiervoor beschreven LCM-rekenmodel.

In het kader van het verder uitbouwen van de toepassing van LCM zijn in het productieplan bovenbouwvernieuwing voor 2009 per regio voor drie clusters van projecten LCM-dossiers gemaakt.

³ Samenwerking tussen de partijen in de spoorbranche, te weten ProRail, NS en goederenvervoerders

⁴ Soms houdt de oplossing met het laagste LCC-niveau een hogere initiële investering in. In een budgetgestuurde organisatie (huidige situatie ProRail) zal derhalve niet in alle gevallen gekozen worden voor deze oplossing

Bovendien zijn er vuistregels opgesteld (zogenaamde LCM+-regels) en referenties ontwikkeld ('duimstok') waarmee vakdeskundigen en plancoördinatoren in vergelijkbare situaties relatief eenvoudig een oplossing kunnen kiezen. Zij hoeven dan niet steeds de LCM-berekening te herhalen, de gegeven vuistregels zijn op een generiek niveau door berekeningen onderbouwd.

In de processen van planvorming wordt een LCM-afweging steeds explicieter gevraagd. Daarbij is niet meer alleen het individuele project relevant, maar wordt ook gezocht naar LCC-optimalisaties op geografisch niveau of door activiteiten over de jaren heen te clusteren. Hiermee kunnen in de uitvoering efficiencywinsten worden behaald.

Voor de nabije toekomst wordt voorzien dat de MKBA-methodiek en de LCM-methodiek geïntegreerd zullen worden (zie tevens paragraaf 2).

Prioriteitstellingsmatrix (PrioMatrix)

De prioriteitstellingmatrix is een instrument dat gebruikt wordt voor het prioriteren van activiteiten die mogelijk in het productieplan van Inframanagement⁵ worden opgenomen. Dit productieplan omvat klein onderhoud, groot onderhoud en vernieuwing. In de prioriteitstellingmatrix kan worden aangegeven op welke bedrijfsdoelstellingen een maatregel invloed heeft. De prioriteitstellingmatrix bevat diverse kengetallen, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen:

- *Eisen:* Eisen zijn het kengetal systeemveiligheid alsmede het voldoen aan wettelijke verplichtingen. Is een activiteit essentieel om te voldoen aan één van de eisen dan wordt deze activiteit met voorrang in het productieplan opgenomen
- *Wensen:* Met betrekking tot de wensen worden wegingsfactoren vastgesteld. Op deze manier kan van elke activiteit een totale score worden berekend op basis van Σ (score * weging). Door het gehele plan met verschillende weegfactoren door te rekenen kunnen verschillende scenario's naast elkaar worden gezet. Zo kan bijvoorbeeld een variant worden doorgerekend waarbij zeer veel gewicht wordt toegekend aan TAO-reductie of juist veel gewicht aan LCC-reductie. Door beide varianten te vergelijken kan worden beoordeeld welke subset van activiteiten het meeste bijdraagt aan de bedrijfsdoelstellingen

Hierbij wordt de volgende tabel gebruikt.

Eisen
Systeemveiligheid moet worden gegarandeerd
Wettelijke verplichtingen dienen altijd uitgevoerd te worden

⁵ Bouwsteen voor het beheerplan van ProRail

Wensen
Effect op reductie aantal TAO's per €
Effect op reductie aantal onregelmatigheden per €
Effect op reductie FHT per €
Effect op reductie TAOxFTxbaanvakwaarde per €
Effect op verminderen lifecycle costs per €
Effect op verminderen aantal onregelmatigheden transfer per €
Effect op verbeteren reinheid transfer per €
Effect op verbeteren sociale veiligheid transfer per €
Effect op verminderen % overschrijdingen per €
Effect op verbeteren gem. cijfer spoorgeometrie per €
Effect op voldoen aan klantwensen/ politiek/ regionale afspraken per €

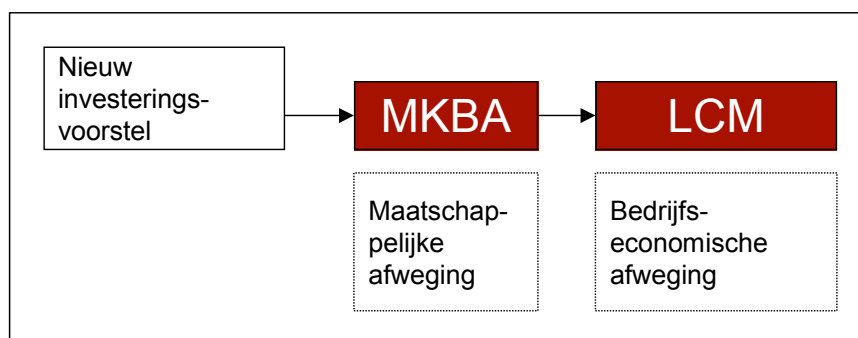
Tabel 1: Kader voor Prio-Matrix

Doordat de prioriteitstellingmatrix een uniform afwegingskader biedt voor alle activiteiten, ongeacht de regio waar de activiteit zal worden uitgevoerd, kan met behulp van de prioriteitstellingmatrix suboptimalisatie per regio voorkomen worden. De individuele scores van projecten worden onderling, door middel van een audit, vergeleken.

De priomatrix wordt toegepast als een gegeven pakket gewenste (instandhoudings)activiteiten een hoger budget vraagt dan beschikbaar is. Met dit instrument wordt dan de subset aan activiteiten gezocht die, gegeven het budget, de grootste bijdrage levert aan de bedrijfsdoelstellingen. De toepassing van de matrix zegt dus niets over de kwaliteit of de effectiviteit van de maatregelen.

9.2 Scenario's besluitvormingsproces

Huidige werkwijze – functiewijzigingen



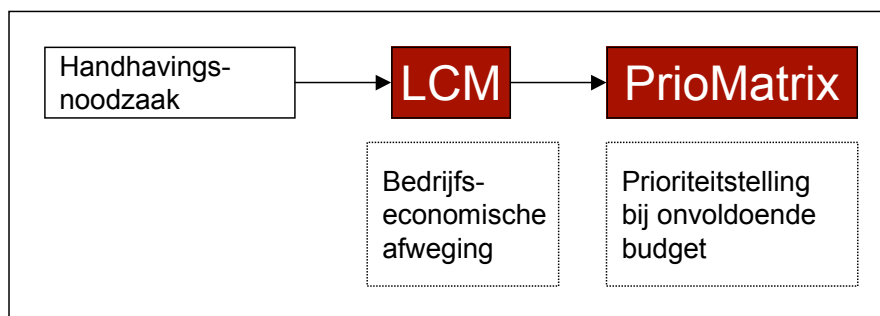
Figuur 1a: Huidige werkwijze - functiewijzigingen

Er komt een initiatief binnen waarbij nieuwe functionaliteit ontstaat (bijvoorbeeld een nieuwe spoorlijn of een emplacementswijziging) of waarbij bestaande functionaliteit wordt afgebroken (bijvoorbeeld wisselaning). Het voorstel wordt vervolgens met de MKBA-methode getoetst of het initiatief meer waarde toevoegt voor de maatschappij dan de daadwerkelijke kosten:

- Indien de toegevoegde waarde lager is dan de kosten, wordt het initiatief niet uitgevoerd
- Indien het meer waarde toevoegt dan het kost, wordt het ontwikkelproces in gang gezet

In de planvormingsfase binnen het project moeten keuzes gemaakt worden tussen scenario's. Bijvoorbeeld: moet het kunstwerk van staal of van beton gemaakt worden? Indien de functie-eisen geen uitsluitel bieden, wordt een bedrijfseconomische afweging gemaakt. Gekozen wordt voor de variant die over de hele levensduur van het object de laagste kosten heeft.

Huidige werkwijze – functiehandhaving



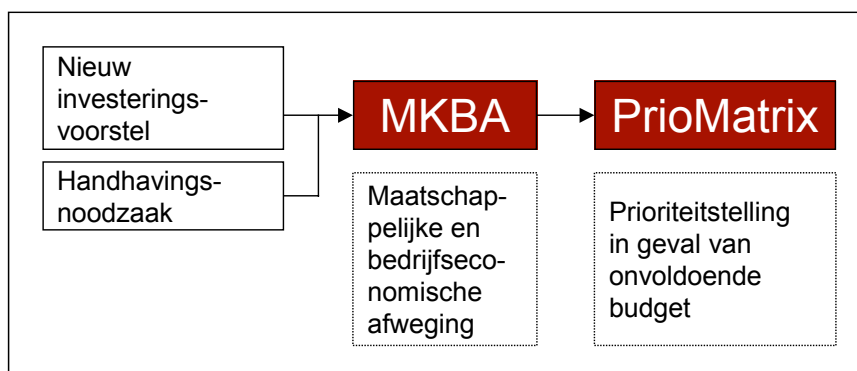
Figuur 1b: Huidige werkwijze (functiehandhaving)

Uitgangspunt bij de huidige werkwijze met betrekking tot functiehandhaving is dat een noodzaak wordt vastgesteld om maatregelen te nemen voor het instandhouden van de huidige functionaliteit en infra. Dit is het geval bij bijvoorbeeld slijtage, ouderdom, gepasseerd tonnage of een toenemend aantal storingen.

Indien meer dan één maatregel mogelijk is, wordt met behulp van LCM een afweging gemaakt welke maatregel de laagste kosten met zich meebrengt, gezien de gehele levensduur. Er ontstaat een productieplan met maatregelen voor het gehele infrasysteem.

Indien de totale kosten voor het productieplan groter zijn dan het beschikbare budget, wordt met de PrioMatrix een keuze gemaakt. Zo krijgen maatregelen die bijdragen aan veiligheid voorrang boven maatregelen ter bevordering van de beschikbaarheid. De set vastgestelde maatregelen wordt vervolgens doorgegeven ter uitvoering.

Toekomstige situatie



Figuur 2: Toekomstige werkwijze

De afwegingsinstrumenten MKBA en LCM zullen in elkaar opgaan. Ongeacht of er sprake is van functiewijziging of –handhaving wordt een MKBA toegepast. Daarbij blijft inzichtelijk wat maatschappelijke kosten en baten zijn en wat kosten voor ProRail zijn. Maatregelen die een positief oordeel krijgen, worden opgenomen in het productieplan.

Indien het beschikbare budget niet toereikend is voor het aantal maatregelen, kan met de PrioMatrix bepaald worden welke maatregelen prioriteit hebben en welke uitgesteld kunnen worden.

9.3 Externe onderzoeken

LREHC Infraproject Services, 2003

In 2003 heeft LREHC Infraproject Services⁶ een second opinion opgesteld van de audit op de onderbouwing van de subsidieaanvraag van ProRail voor kapitaallasten en onderhoud van de landelijke railinfrastructuur voor 2003. Eén van de conclusies van LREHC was, dat er voldoende redenen zijn voor het toekennen van een subsidie op basis van scenario 2 'huis op orde'. Een tweede conclusie daarbij was dat de professionaliteit van ProRail doorslaggevend is voor de effectieve besteding van het toegekende budget.

In het verlengde van deze second opinion heeft LREHC een analyse uitgevoerd op de meetbaarheid en beheersbaarheid van technische (basis)kwaliteit en functionele prestatie van de railinfrastructuur. Hiertoe zijn vier deelprojecten gedefinieerd, te weten basiskwaliteit, doelmatigheid, kwaliteitsborging en kostenniveau. De belangrijkste conclusies kunnen als volgt worden samengevat:

- De voorgenomen veranderingen vormen een solide fundament voor technisch betrouwbare en kostenefficiënte beheersing van de instandhoudingactiviteiten op ambitieniveau 'Huis op Orde'
- Centrale sturing is doorslaggevend en noodzakelijk
- Tijdslimiet van 2008 is haalbaar mits:
 - regelmatige controle op voortgang en kwaliteit
 - verandering in cultuur
- Rode draad in de analyse vormt toenemende eisen aan transparantie van kosten-prestatie verhouding en bijbehorende contractmanagement om te komen van 'expertorganisatie' naar 'professionele contractmanagement organisatie'

⁶ Een samenwerkingsverband tussen Lloyd's Register Transport & Infrastructuur en Horvat & Partners

- Kwaliteitszorg vormt de achilleshiel voor introduceren en blijvend handhaven van de verbetermaatregelen voor Inframangement

In mei 2006 heeft LREHC een integrale managementsamenvatting gepubliceerd. Daarin is de stand van zaken rondom de aanbevelingen uit de deelonderzoeken op een rij gezet. In het algemeen luidde hun conclusie dat veel van de gegeven aanbevelingen tot actie hebben geleid. ProRail was daarmee, in de visie van LREHC, beslist op de goede weg maar had ook nog veel te doen.

Kijkend naar de huidige situatie dan kan geconstateerd worden dat de volgende resultaten zijn bereikt:

- De inrichting van de KPI beschikbaarheid
- De gehele reorganisatie van Inframangement (IM), waaronder de inrichting van een afdeling kwaliteitszorg binnen IM
- Het beschrijven van de IM-processen
- Het handboek planvorming
- Het inrichten van een managementsysteem met referentiekaders voor verschillende overleggen
- De kostenbenchmark KO door IM-control, nu leidend tot ontsluiting via Rail-focus

Booz Allen Hamilton, 2004

In 2004 heeft Booz Allen Hamilton (BAH) een audit uitgevoerd op het lange termijn vervangingsplan van ProRail. De conclusie van BAH was, dat de financiële reeksen van ProRail zich aan de bovenkant van de range bevinden. Wanneer echter ook rekening wordt gehouden met de met het Ministerie gemaakte afspraken over de te bereiken efficiency (€ 150 miljoen per jaar) dan bevinden de reeksen zich in het midden van de range.

Het rapport van BAH bevatte 10 aanbevelingen ten behoeve van het verkrijgen van meer robuustheid. ProRail heeft hieraan in de afgelopen jaren opvolging gegeven.

Kijkend naar de huidige situatie dan kan geconstateerd worden dat de volgende resultaten zijn bereikt:

- De definitieve vaststelling van een uniforme objectstructuur
- Het verbeteren van de volledigheid en de kwaliteit van de asset-informatie in SAP
- De verbeteringen en de explicitering van het planvormingsproces
- Het creëren van een lange termijnvervangingsplan
- Ontsluiting van prestatiegegevens op geografie en systeemniveau via Webfocus

IBO-onderzoek beleid en onderhoud, 2004 – 2005

In 2004 – 2005 heeft een interdepartementaal beleidsonderzoek⁷ (IBO) plaatsgevonden, aangezien er bij het kabinet behoefte bestond aan meer inzicht in de besteding van onderhoudsgelden – ten aanzien van zowel auto-, vaar- als spoorwegen. De probleemstelling voor het IBO is als volgt geformuleerd:

"Hoe kan de besluitvorming over (beleid en uitvoering van) onderhoud van infrastructuur beter onderbouwd worden zodat een goede prioriteitenstelling, zoveel mogelijk rekening houdend met het (maatschappelijk) nut van infrastructuur bevorderd wordt en de aanwending

⁷ Werkgroep "beleid en onderhoud infrastructuur", interdepartementaal beleidsonderzoek, 2004-2005, nr. 4 (eindrapportage: "onderhoud beter onderbouwd")

van onderhoudsgelden zo doelmatig mogelijk plaatsvindt? Het gaat niet alleen om prioriteitenstelling binnen de sectoren wegen, spoorwegen of vaarwegen, maar nadrukkelijk ook om goede afweging van in te zetten middelen tussen de sectoren."

Ten behoeve van dit onderzoek heeft ProRail een casestudie uitgevoerd, waarin een vergelijking is gemaakt van twee spoorlijnen⁸. Het doel hiervan was het verkrijgen van inzicht in het effect van differentiaties in gebruik, kwaliteit, functionaliteit en andere maatschappelijke randvoorwaarden. De twee spoorlijnen zijn vergeleken, er is een MKBA gemaakt voor de instandhouding van bovenbouw (spoor & wissels) en er zijn keuzeknoppen geïnventariseerd voor differentiatie. Op basis hiervan kunnen strategische keuzen worden onderscheid, waarmee op gedifferentieerde wijze de prijs-prestatie verhouding gemanaged kan worden.

Tevens heeft ProRail ten behoeve van dit onderzoek een document met achtergrondinformatie⁹ opgesteld, waarin antwoord wordt gegeven over ProRail, zijn werkwijzen en over het functioneren van de infrastructuur. Hierin wordt onder andere expliciet aandacht besteed aan zowel besluitvorming en prioritering als de lifecycle kosten van de railinfrastructuur.

In de aanbestedingsbrief van de Minister van Verkeer en Waterstaat aan de Tweede Kamer¹⁰ is de volgende passage opgenomen:

"Door ProRail worden in toenemende mate de jaarlijks te beschikken onderhoudskosten gebaseerd op de zogenaamde financieringsystematiek ProRail. Dit is een modelmatig systeem, waarmee expliciete relaties worden gelegd tussen in te zetten gelden, te ondernemen activiteiten en te realiseren (maatschappelijke en technische) prestaties. Ook neemt ProRail, bij het maken van een keuze tussen onderhoud en vervanging, bijvoorbeeld de effecten op de betrouwbaarheid expliciet mee in de "life cycle management"-berekeningen."

Parlementaire werkgroep "op de rails", 2005

In 2005 is een parlementaire werkgroep ingesteld, die het functioneren van ProRail heeft onderzocht. Het doel van de werkgroep is daarbij als volgt omschreven¹¹:

"Deze werkgroep heeft tot doel om inzicht te verkrijgen in het functioneren van ProRail, de organisatie die in Nederland spoorwegen aanlegt, beheert en onderhoudt. Het gaat de commissie hierbij om thema's als sturingsrelaties, financieringsstromen, de verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, alsmede de geleverde prestaties. Tegen de achtergrond van de recente inwerkingtreding van het concessiemodel en de evaluatie terzake, die op termijn zal plaatsvinden acht de vaste commissie voor Verkeer en Waterstaat het zinvol om op dit punt informatie in te winnen om zich zo alvast op een open en transparante wijze een beeld te vormen van het reilen en zeilen van ProRail."

⁸ ProRail – IBO Beleid en onderhoud – case spoor; een vergelijking van twee spoorlijnen, kenmerk 20604579 d.d. 31 januari 2006

⁹ ProRail – IBO Beleid en onderhoud – case spoor; achtergrondinformatie, kenmerk 20604586 d.d. 31 januari 2006

¹⁰ Brief van Minister van Verkeer en Waterstaat, betreft aanbieding van het rapport interdepartementaal beleidsonderzoek beleid en onderhoud infrastructuur, alsmede de kabinetsreactie daarop, kenmerk DGP/U.07.00014

¹¹ Brief van de voorzitter van de vaste commissie voor Verkeer en Waterstaat aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal (kenmerk 05-VW-B-013)

De werkgroep heeft een zestal aanbevelingen gedaan, waarbij onder de noemer "operationeel kader" ook lifecycle management is genoemd, voor transparantie in uitgaven¹².

Deze aanbeveling heeft niet geleid tot extra aanvullende acties ten opzichte van wat beschreven is naar aanleiding van de rapporten van LREHC 2003 en Booz Allen Hamilton 2004, maar werden gezien als een bevestiging van de ingeslagen koers.

Booz Allen Hamilton, actualisatie parlementaire werkgroep "op de rails", 2007

In 2007 heeft Booz Allen Hamilton, op verzoek van ProRail, een actualisatie¹³ gemaakt van het hiervoor genoemde 'op de rails'-rapport van de parlementaire werkgroep. Over de hiervoor genoemde aanbeveling omtrent lifecyclemanagement wordt het volgende opgemerkt:

Aanbeveling 4.3, life-cycle management bij ProRail:

"Op dit moment worden keuzes voor alle investeringen boven € 0,5 miljoen gemaakt op basis van de life-cycle, waarin tevens de beschikbaarheid beschouwd wordt.

Het life-cycle management waarin toestand- en gebruiksfhankelijk onderhoud in opgenomen is, is in verdere ontwikkeling. De basis hiervoor is een volledige actuele asset database. De 70% meest bepalende assets voor de kosten zijn eind 2007 in kaart gebracht. Daarnaast richt de doorontwikkeling zich op het verbeteren van de inschatting van onderhoudskosten, beschouwingen van kosten voor niet-beschikbaarheid, opleidingen van en gebruik door het personeel. Het afronden van de volledige implementatie is voorzien voor 1 juli 2009¹⁴."

¹² Op de rails - onderzoeksverslag van de werkgroep ProRail van de vaste commissie voor Verkeer en Waterstaat d.d. 1 december 2005

¹³ Booz Allen Hamilton, Op de rails - progress review (kenmerk: R00872)

¹⁴ ProRail life-cycle management ontwikkelingsplan (concept), ref TA/AP/0953/03-285982, 23/01/2007