

NS vs NMBS

Een case-beschrijving van de Nederlandse en de Belgische spoorwegen met betrekking tot de prestatiecommunicatie; is strijden om hogere punctualiteit eigenlijk wel de strijd die gestreden moet worden?

Afstudeerverslag Nico de Jong

Toegepaste Communicatiewetenschap

Universiteit Twente

Docent: mevr. M. Galetzka

Datum: 13-03-2007

n.dejong@student.utwente.nl

s0047848

"Wanneer je een unieke kans laat schieten val je precies zo buiten de prijzen als wanneer je prestatie te kort schiet."
William James, Amerikaans filosoof en psycholoog (1842-1910)



Universiteit Twente
de ondernemende universiteit

Punctualiteit in perspectief - 1 februari 2006 (www.ns.nl, nieuws, persberichten 2006)

Volgens reacties op de bekendmaking van NS dat voor 2006 gestreefd wordt naar een punctualiteit van 86% zou NS daarmee slecht afsteken tegenover de spoorwegen in België. Het tegendeel is het geval: NS en de Belgische NMBS behaalden in 2005 dezelfde 'stiptheid'.

In België wordt de internationale punctualiteitsnorm van 5 minuten gehanteerd. Bovendien mogen in België de invloeden van buitenstaanders en van de beheerder van de infrastructuur buiten beschouwing blijven. Indien we deze randvoorwaarden gelijk trekken en de NS-cijfers bij de 5-minutennorm er tegenover zetten, reed bij NS in 2005 91,8% van de treinen op tijd en bij de NMBS 91,9%. Maar in vergelijking met België rijdt NS 40% méér treinen, met 50% méér reizigers, op een spoorwegnet dat 30% kleiner is dan het Belgische. De Belgische spoorwegen claimen te behoren tot de top van Europa qua stiptheid. NS kan zich daar dus prima mee meten.

NS laat voldoende treinen op tijd rijden (http://openbaar_vervoer.blieb, article, openbaar vervoer 6078)

UTRECHT - De Nederlandse Spoorwegen hebben in de eerste drie maanden van dit jaar 86,4 procent van de treinen op tijd laten rijden. Daarmee voldoet de spoorwegmaatschappij aan de prestatienorm van 86 procent die is afgesproken met het ministerie van Verkeer en Waterstaat.

Een woordvoerder van NS bevestigde vrijdag een bericht hierover in de GPD-kranten. In de afgelopen week lag de punctualiteit zelfs op 90,9 procent, volgens de zegsman is dat „extreem hoog”.

De waardering van de treinreiziger lag in het eerste kwartaal van dit jaar echter iets lager dan een jaar eerder. Dit blijkt uit het driemaandelijks klanttevredenheidsonderzoek dat NS uitvoert in samenwerking met diverse consumentenorganisaties.

De NS en spoorbeheerder Prorail bestrijden de vertragingen onder meer door kritisch te kijken naar alle processen en door beter onderhoud van het materieel. Het personeel levert ook tips waardoor het treinverkeer soepeler kan verlopen.

Rover, de belangenorganisatie van openbaar vervoergebruikers, staat niet te juichen bij de cijfers van NS. „Op papier rijdt de trein beter op tijd, maar de reiziger heeft letterlijk het nakijken”, stelt R. Spithorst van Rover. De NS zou twijfelachtige trucs toepassen om te voldoen aan de eisen.

Laakbaar gedrag

Rover noemt een paar voorbeelden van laakbaar gedrag. Het gaat dan onder meer om het traject Zwolle - Nijmegen - Roermond. De overstap in Nijmegen is volgens Rover verdwenen omdat de trein

naar Roermond een paar minuten eerder vertrekt. „Gevolg: extra rijtijd tussen Nijmegen en Roermond, treinen dus beter op tijd, reiziger heeft het nakijken”.

De reiziger en de politiek worden volgens Rover „gewoon in de maling genomen” door NS. „Het is een schande, en het steunt ons in onze opvatting dat je moet kijken naar de punctualiteit van reizigers in plaats van naar de punctualiteit van de treinen”.

Computer zorgt voor NS-vertraging

(<http://www.telegraaf.nl/binnenland/article59283741.ece?cid=rss>)

door Harrie Nijen Twilhaar

UTRECHT - Treinreizigers moeten nog tot zeker 2010 ernstig rekening houden met regelmatige vertragingen op het spoor door haperende computersystemen. De kans op uitval van treinen door storingen aan seinen en wissels blijft daardoor aanzienlijk, aldus ProRail.

Sinds donderdag is de treinenloop al ontregeld met urenlange vertragingen als gevolg. De storing ontstond in het systeem dat de seinen en wissels bedient, waardoor dit op Utrecht CS met de hand moest gebeuren. Een vergelijkbare storing in Rotterdam werd donderdag al na 45 minuten verholpen. ProRail verwacht dat het probleem dit weekeinde wordt opgelost. " We dachten dat het probleem rond Utrecht donderdagavond verholpen was, maar de computerproblemen bleken hardnekkig", aldus ProRail-woordvoerder Ilse Heemskerk. De Nederlandse Spoorwegen vindt het intussen 'onverkoopbaar' dat de treinstoring zo lang heeft geduurd. "Ons personeel op de perrons werd door treinreizigers aangeklampt." "We verwachten best veel claims van mensen die hun geld terug willen krijgen in verband met de vertraging", aldus NS-woordvoerder John Krijnsman. NS en ProRail soebatten al jaren over technische problemen rond het spoor.

Voorwoord

Vervoer boeit me al sinds dat ik klein ben. Wat voor vervoer was toen niet aan de orde. Ik vond het gewoon interessant hoe alles zich verplaatste, over de weg, door de lucht, over het water en over de rails. Die liefde is altijd blijven bestaan, en ik heb altijd gezocht naar een manier waarop ik mijn studie Toegepaste Communicatiewetenschap kon koppelen aan een vorm van vervoer. Tot aan mijn master waren er nog geen concrete plannen voor die koppeling.

En toen was het tijd om te zoeken naar een plek om af te studeren. In eerste instantie was het mijn plan om bij een bedrijf af te studeren, maar intern aan de universiteit afstuderen leek me ook ontzettend interessant. Dus ik heb me georiënteerd op beide markten. Extern waren er al een paar bedrijven geïnteresseerd om me als afstudeerder aan te nemen, maar toen kwam er ineens een aanbod van de universiteit om af te studeren op de prestatiecommunicatie van de Nederlandse Spoorwegen en de Belgische Spoorwegen. Mijn keus was dus redelijk snel gemaakt. De Nederlandse Spoorwegen (NS) (het grootste vervoerbedrijf binnen NL) onderzoeken en vergelijken met de grootste spoorvervoerder binnen België (NMBS) leek mij een prachtige kans om mij de vervoersector eigen te maken en me te vestigen als onderzoeker. Twee interessante bedrijven die complex in elkaar zitten. Zoveel mensen die iedere dag worden vervoerd, zoveel communicatie alle klanten verlangen van de beide bedrijven. Maar ook alle partijen die betrokken zijn bij de NS en de NMBS verlangen veel communicatie over de prestaties. Wat is er mooier dan deze combinatie van communicatie met vervoer en dan ook nog eens in een internationale context? Ik vind het in ieder geval een prachtige combinatie.

Management Summary

De Nederlandse en de Belgische spoorwegen zijn onderzocht op de prestatiecommunicatie. Wat wordt er gemeten, waarom, hoe worden de prestaties gemeten en hoe vergelijken de spoorwegen zich met andere bedrijven? Het onderzoek is uitgevoerd onder 11 respondenten uit België en 11 respondenten uit Nederland. De respondenten waren medewerkers van de spoorwegen, stakeholders, politici en journalisten. Er is gebruik gemaakt van een semi-gestructureerd interview.

Dit onderzoek is een belangrijke aanzet voor de literatuurvorming omtrent prestatiecommunicatie. Er is gewoonweg weinig bekend hoe bedrijven omgaan met de communicatie over de prestaties en hoe zij reageren op tegenreacties van bijvoorbeeld stakeholders. Vervolgonderzoek op het gebied van imago/reputatiemanagement en de invloed van de prestatiecommunicatie is een belangrijke volgende stap om te zetten. Hoewel er in de corporate communicatieliteratuur nog maar weinig geschreven is over de prestatiecommunicatie, zal dit onderwerp in de toekomst meer aandacht krijgen. Het is voor veel bedrijven belangrijk om te laten zien wat de prestaties zijn, mede omdat bijvoorbeeld stakeholders eisen dat bedrijven maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Conclusies Nederland

“De NS is net zoiets als het Nederlands elftal. Iedereen denkt er verstand van te hebben.”

Er wordt door de NS en door andere partijen rondom NS veel gemeten. Bijna alle prestaties worden gemeten en zijn dus bekend. Er is veel informatie voor handen op het vlak van bijvoorbeeld punctualiteit, reizigersoordelen en bijvoorbeeld de zitplaatskans. Punctualiteit is een leidende prestatiemeting voor de NS, het ministerie van Verkeer & Waterstaat, de politiek en externe stakeholders. Op dit moment wordt er waarschijnlijk teveel gewicht aan de punctualiteit opgehangen.

Ieder kwartaal wordt er een klanttevredenheidsonderzoek (KTO) uitgevoerd onder ongeveer 20.000 mensen in het hele land. Het KTO meet op 40 aspecten de tevredenheid van de reiziger. De opzet en de uitvoering van het onderzoek kan door consumentenorganisaties en het ministerie van Verkeer en Waterstaat gecontroleerd worden.

De belangrijkste criteria om prestatiemetingen uit te voeren door de NS zijn ten eerste ‘het indiceren van problemen’ (probleemsignalering); en ten tweede is dat ‘het verbeteren van de klanttevredenheid’. Het verplichte karakter van de prestatiemetingen wordt door de NS als het minst belangrijke criterium beschouwd. De belangrijkste doelen om prestatiemetingen uit te voeren zijn ten eerste om de service te verbeteren, oftewel ‘de kwaliteit te verbeteren’ (kwaliteitsverbetering); ten tweede zijn dat de ‘PR-doelstellingen’; en als derde wordt de ‘maatschappelijke verantwoordelijkheid’ genoemd.’

Zowel intern als extern wordt er door de NS gebruik gemaakt van zeer veel verschillende communicatiedragers. Daarbij probeert de NS de informatie zo gericht mogelijk te verspreiden. Voor de NS zijn de eigen media van groot belang. Hoewel er veel mogelijkheden zijn voor de verschillende doelgroepen om aan informatie te komen, neigt de NS sinds kort naar minder informatievervalsing. Eerder heeft de NS veel breder gepubliceerd over haar prestaties, alleen nu wil de NS de communicatie vooral zelf regisseren. De NS tracht transparant te zijn, maar vooral als er positief gecommuniceerd kan worden. Voor de maatschappij kan het voor een stuk begrip zorgen als de NS ook in slechte tijden open en transparant blijft communiceren en geen gevoelige cijfers achterhoudt, zolang de cijfers maar helder zijn. Hier komt bij dat de NS voornamelijk de positieve elementen van de prestaties benadrukt. De positieve inslag van de communicatie wordt als ‘goed nieuws show’ ervaren. De positieve inslag wordt echter wel als logisch bestempeld, maar er is wel vraag naar openheid en eerlijkheid over de cijfers. Doordat de NS voornamelijk het goede nieuws over de prestaties brengt, zijn er andere partijen die tegenwicht bieden door de negatieve cijfers te publiceren.

De communicatie van de NS wordt voornamelijk in cijfers uitgedrukt. De resultaten worden getoond in getallen en voor veel stakeholders bestaat er een wens naar wat meer achtergrondinformatie, om de klanten duidelijk te maken hoe complex de NS in elkaar zit. De NS

besteedt nu ieder kwartaal aandacht aan haar prestatie-indicatoren. Er is ook geen aanleiding om te denken dat de NS de uitkomsten van de prestatiemetingen verdraait. De NS kan door verschillende onderzoeksbureaus worden gecontroleerd omdat de NS formeel een aantal dingen moet rapporteren.

Voor wat betreft de publiciteit, hoeft de NS niet te klagen. Vooral als het slecht gaat komt de NS regelmatig in de publiciteit. Als het goed gaat dan komt de NS nauwelijks in de publiciteit voor. Daar komt bij dat de NS een bedrijf is dat midden door onze samenleving rijdt en dat er over gesproken wordt, betekent dat mensen de NS belangrijk vinden.

Ook de politiek bemoeit zich vaak met de NS, hoewel dit meer over specifieke incidenten gaat dan over algemeen beleid. Vaak weten de kamerleden niet voldoende af van de complexiteit van de NS. Het wordt de politiek ook nogal verweten dat het vaak voor eigen politiek scoren is. De kamerleden beseffen soms niet dat ze nog maar weinig invloed heeft op de NS vanwege de privatisering.

Hoewel er al veel over de prestatie-indicatoren wordt gecommuniceerd, is het niet nodig om de klant van nog meer informatie te voorzien wat betreft de prestaties. De klant heeft meer behoefte aan juiste vervoer informatie en zal waarschijnlijk dan alleen maar overvoerd worden met communicatie en informatie over prestaties.

De verplichting van de NS om verschillende prestaties te meten en te communiceren, klinkt ook door in de vergelijking met andere bedrijven. In de concessie staat beschreven dat de NS een benchmark moet uitvoeren met vergelijkbare bedrijven. Het blijft echter lastig om goede vergelijkbare bedrijven te vinden, omdat veelal de processen verschillend zijn.

Hoewel de NS nu nog voornamelijk op de processen wordt beoordeeld, zal dat in de toekomst veranderen. De NS zal in de komende jaren (2008) meer worden afgerekend op de output. Het gaat dan dus niet meer om de bedrijfsprocessen, maar meer over het product dat er uit komt.

Conclusies België

Ook door de NMBS worden verschillende metingen uitgevoerd. De punctualiteit (stiptheid) en de kwaliteit van de dienstverlening zijn de belangrijkste metingen. De kwaliteit van de dienstverlening wordt op 10 punten gemeten onder 10.000 à 15.000 reizigers. Het cijfer wordt bepaald aan de hand van een 5 minuten norm, gemeten op het eindpunt van een trein. De punctualiteit wordt geneutraliseerd voor ongevallen en andere oorzaken door derden. De kwaliteitsenquêtes worden afgenomen door een extern bedrijf, genaamd IPSOS. Bij de metingen zouden nog meer partijen betrokken mogen worden, bijvoorbeeld de ombudsman en het raadgevend comité. Metingen die gemist worden hebben betrekking op de spitspunctualiteit en de punctualiteit in bepaalde gebieden. Ook de reizigerspunctualiteit wordt belangrijk gevonden. Het is tevens van belang dat de reiziger zijn aansluitingen haalt.

Voor de NMBS zijn de belangrijkste criteria om te gaan meten op de eerste plaats de 'maatschappelijke zichtbaarheid'; ten tweede 'omdat het verplicht is'; en ten derde 'het indiceren van problemen'. Hoewel de verplichting een belangrijk criterium is, zijn er in het beheerscontract geen minimum prestaties in vastgelegd. De belangrijkste doelen om de metingen uit te voeren is op de eerste plaats om te 'evalueren'; ten tweede om te 'motiveren'; ten derde om te 'budgetteren' en op de vierde plaats komt de 'PR'. Daarbij wordt de PR voornamelijk als gunstig neveneffect gezien.

Zowel de kwaliteit als de kwantiteit van de interne en de externe communicatie wordt als niet voldoende beschouwd. Het intranet is totnogtoe slechts beschikbaar voor de helft van het personeel. De NMBS is wel bezig te verbeteren qua interne en externe communicatie, maar de communicatie is nog te algemeen en niet frequent genoeg. Hoewel de communicatie nog te algemeen van aard is, zijn er geen tekenen van het verdraaien van de uitkomsten. De NMBS houdt nog wel te veel communicatie voor zichzelf. Ze vertoont defensieve reflexen als het gaat om de communicatie over de prestaties. Er wordt weinig tot geen informatie gegeven over de prestaties en waar het bijvoorbeeld fout is gegaan. Onder de stakeholders bestaat er een wens naar meer open communicatie. De NMBS kijkt nog teveel op de korte termijn en het zou beter zijn om meer naar de lange termijn te gaan kijken.

Ook de NMBS wil voornamelijk de goede prestaties communiceren, hoewel dit niet door de NMBS zelf onderstreept wordt. De NMBS communiceert naar de klant dat ze het goed doet, terwijl de reiziger een ander beeld heeft van de organisatie. Daarbij communiceert de NMBS voornamelijk in

cijfers. Er vindt echter wel een verandering plaats, van kwantitatief georiënteerd naar meer kwalitatief georiënteerd.

De reizigers in België zitten waarschijnlijk ook niet op meer informatie te wachten over de prestaties van de NMBS. De importantie van de communicatie over prestaties wordt aangegeven, maar voor de reiziger is het van belang dat hij bediend wordt met correcte reizigersinformatie.

De NMBS is net als de NS vaak onderwerp van discussie in de media. Het hoeft dan niet zonder meer te gaan over de prestaties van de NMBS. De politiek bemoeit zich net als bij de NS zich nog teveel met de NMBS als het om specifieke incidenten gaat. Ook hier wordt het als politiek scoren bestempeld (profileringsdrang).

De opsplitsing van de spoorwegen en de infrastructuur heeft ook in België voor problemen gezorgd. De communicatie door 3 bedrijven wordt door de NMBS en de andere bedrijven lastig gevonden. De verschillende bedrijven moeten zich profileren als één bedrijf, maar ze weten soms niet van elkaar wie wat nu moet gaan communiceren.

Ook voor de NMBS blijkt benchmarking een lastige zaak. Ook hier wordt aangegeven dat de situaties met andere landen en bedrijven nogal anders zijn.

Vergelijking

De communicatie van de NS en de NMBS komen op verschillende punten overeen. Er zijn meer overeenkomsten dan verschillen aan te wijzen tussen de verschillende bedrijven als het gaat om de communicatie over prestaties. De kwaliteit en de kwantiteit van de communicatie van de NS is goed, maar er vindt een tendens plaats richting minder informatieverschaffing. De kwaliteit en de kwantiteit van de communicatie van de NMBS is nog niet goed, maar hier vindt een tendens plaats richting meer informatieverschaffing. Zowel in Nederland als in België wordt er meer openheid gevraagd over alle prestaties, dus ook de slechte prestaties. Transparantie blijkt een veel belangrijker issue in Nederland te zijn dan in België. Bijna elke stakeholder, dan wel politicus heeft een mening over de transparantie van de NS. In België wordt die nadruk in mindere mate op de transparantie gelegd.

De NS en de NMBS zijn op verschillende punten vergelijkbaar, en op sommige punten verschillen de bedrijven van elkaar. Voor beide landen geldt dat de punctualiteit een leidende prestatiemeting is en dat zou in de toekomst meer naar de reizigerspunctualiteit moeten gaan. Nu kunnen treinen bijvoorbeeld wegrijden van een station zodat de treinen gewoon punctueel rijden, terwijl de reiziger niet meer punctueel reist. De communicatie van de NS is zowel kwantitatief en kwalitatief op een goed niveau, er wordt door de NS veel breder ingezet in vergelijking tot de NMBS. De NMBS heeft een positieve trend ingezet met het verbeteren van de communicatie; de kwantiteit en de kwaliteit van de communicatie is bij de NMBS nog op een te laag niveau. Overeenkomst tussen de beide bedrijven is dat ze allebei de resultaten van de prestatiemetingen voornamelijk positief communiceren. Vervolgonderzoek moet uitwijzen wat de eenzijdige positieve communicatie over de prestaties voor effect heeft op het imago, het vertrouwen in en de geloofwaardigheid van de organisaties.

Aanbevelingen Nederland

Voor de NS is het zaak om reële verwachtingen neer te zetten. Het zou kunnen zijn dat de NS in de afgelopen paar jaar te hoge verwachtingen heeft gecreëerd. De NS zal dus aan 'verwachtingenmanagement' moeten gaan doen.

Voor de klant in Nederland is het nog steeds niet duidelijk dat de NS en Prorail gescheiden bedrijven zijn, terwijl de beide bedrijven elkaar nog wel eens de schuld geven van vertragingen. Deze gevechten tussen de bedrijven zijn niet relevant voor de reiziger. Voor de NS en Prorail is het dus zaak elkaar niet meer de schuld te geven, omdat het er voor de reiziger niet beter en duidelijker op wordt.

Voor de politiek zou het logisch zijn om langzaam zich minder met de NS te bemoeien. De NS is geprivatiseerd en de politiek heeft dus nog maar weinig zeggenschap over de NS. Daar komt bij dat de kamervragen vaak nogal incidentgericht zijn. Het is van belang om de NS op structurele problemen te wijzen en te sturen op het algemene beleid.

Om de klant nog meer centraal te stellen, zou het van belang kunnen zijn om de reizigerspunctualiteit meer als uitgangspunt te gaan nemen in de toekomst.

De NS zou open en transparant moeten blijven communiceren in de toekomst omdat dit voor een stuk begrip kan zorgen in de maatschappij. Transparantie is in Nederland een belangrijk onderwerp van gesprek, veel meer dan in vergelijking tot België.

Aanbevelingen België

Ook voor de NMBS is het aan te bevelen om meer naar de reizigerspunctualiteit te kijken in plaats van naar de punctualiteit van de treinen te kijken. Hier komt bij dat het belangrijk is voor de klant om zijn aansluitende trein te halen (aansluitingen). Of een klant zijn aansluiting haalt of niet, bepaalt voor een groot gedeelte de reizigerspunctualiteit. Daarnaast is het nu eerst wenselijk om de punctualiteit van de treinen ook te meten in de spits en in bepaalde gebieden. De punctualiteit zal ook onderweg gemeten moeten worden, en dus niet alleen aan het eindpunt van een trein. Voor het uitvoeren van de metingen kunnen er nog meer partijen betrokken worden zoals de ombudsman en het raadgevend comité.

De communicatie over de prestaties is aan de lage kant en ook de kwaliteit zou verbeterd moeten worden. Openheid en duidelijkheid over de cijfers kan voor meer maatschappelijk begrip zorgen. De verbetering met betrekking tot de interne en de externe communicatie zal doorgezet moeten worden. Ook in België is een vervolgonderzoek nodig met betrekking tot het eenzijdig (positief) benaderen en communiceren van de prestaties. Het zal naar voren moeten komen wat de eenzijdige benadering voor effect heeft op het imago van de NMBS.

Voor de politiek in België geldt hetzelfde als wat voor de politiek in Nederland geldt. De politiek zou zich met de NMBS moeten bezighouden op algemene sturing en niet zozeer sturing op specifieke incidenten.

Inhoudsopgave

Deel 1	11
Inleiding	11
Situatie Nederland.....	11
Dé splitsing van de NS en Prorail.....	12
Vervoerconcessie.....	13
Prestatiecommunicatie.....	13
Outputsturing.....	13
Benchmarking.....	14
Partijen rondom de NS.....	14
Levering prestatie-indicatoren.....	15
Structuur concessiehouder en concessieverlener.....	16
Situatie België.....	17
Vergelijking NS met NMBS	18
Onderzoeksvragen.....	18
Theoretisch kader	21
Corporate communicatie.....	21
Corporate communicatie en transparantie.....	22
Privatisering en liberalisering spoorwegen.....	22
Kwaliteitszorg.....	22
Prestatiemanagement.....	23
Key Performance Indicators.....	24
Uitvoering klanttevredenheidsonderzoek NS.....	24
Incidenten.....	25
Samenvatting theorie.....	26
Deel 2	27
Methode	27
België.....	28
Nederland.....	28
Respondenten België en Nederland.....	28
Procedure	29
Samenvatting methode.....	29
Deel 3a	30
De Nederlandse resultaten	30
Deel 3b	51
De Belgische resultaten	51
Deel 4	70
Conclusies	70
Aanbevelingen	76
Discussie	79
Literatuurreferenties	80
Bijlagen	83
Bijlage 1 Metingen van de NS.....	83

Begrippenlijst

- NS: Nederlandse Spoorwegen
- Prorail: Infrastructuurbeheerder Nederlandse spoorwegennet
- LOCOV: Landelijk Overleg Consumentenbelangen Openbaar Vervoer
- ROVER: Vereniging Reizigers Openbaar Vervoer
- V&W: Ministerie van Verkeer en Waterstaat
- NMBS: Belgische Spoorwegen
- SNCB: Société Nationale des Chemins de Fer Belges
- Infrabel : Infrastructuurbeheerder Belgische spoorwegennet
- Punctualiteit: Mate waarin een trein een bestemming op tijd bereikt (in NL 3 minuten norm)
- Stiptheid: Term gebruikt in België voor de punctualiteit. Mate waarin een trein z'n eindbestemming bereikt (in België 5 minuten norm)
- Communautair: betrekking hebbend op de verschillende Belgische bevolkingsgroepen

Deel 1

Inleiding

Vergelijkingsonderzoek

In dit onderzoek wordt er een vergelijkend onderzoek uitgevoerd met betrekking tot de prestatiecommunicatie van de Nederlandse Spoorwegen (NS) en de Belgische Spoorwegen (NMBS). De NS is in Nederland de grootste vervoerder op het spoor wat betreft reizigers en in België is dat de NMBS. In de inleiding zullen daarom beide landen en beide bedrijven worden geïntroduceerd met een korte historische terugblik. Een paar jaar terug is bijvoorbeeld in beide landen de liberalisering van de spoorwegen ingevoerd, wat betekent dat de vervoerder en de infrastructuurbeheerder gescheiden moesten worden. Er zal dus ook een korte beschouwing worden gegeven van de liberalisering en wat voor gevolgen dat heeft gehad voor beide bedrijven. Beide bedrijven moeten zich tegenwoordig tevens aan een aantal regels houden met betrekking tot de prestaties en wat ze daar over communiceren. Deze regels zijn opgelegd door de overheden van de verschillende landen. Vandaar dat hier uitgebreid over gesproken zal worden. Buiten deze verplichtingen om, communiceren de bedrijven nog meer over de prestaties die ze behalen. Communicatie die zeer veel verschillende doelgroepen bereikt, zowel intern (werknemers) en extern (klanten, stakeholders, politiek). Het hele onderzoek is er dus op gericht om de NS en de NMBS te vergelijken op het gebied van de communicatie over de prestaties richting interne en externe doelgroepen. De inleiding zal worden afgesloten met de hoofd- en de subvragen van dit onderzoek, maar zoals gezegd volgt er eerst een beschrijving van de NS en de Nederlandse situatie en zal vervolgens de NMBS en de Belgische situatie worden beschreven.

Situatie Nederland

Twee eeuwen terug in 1839 werd de eerste spoorlijn aangelegd tussen Amsterdam en Haarlem. De jaren daarna zijn er veel lijnen bijgekomen. Zo rond het jaar 1900 was het treinvervoer uitgegroeid tot het belangrijkste vervoer in Nederland. Destijds kende Nederland vele spoorwegmaatschappijen en de Nederlandse Spoorwegen (NS) bestond toen nog niet. In 1937 is de NV Nederlandse Spoorwegen pas opgericht. De NS is gevormd uit twee grote spoorwegmaatschappijen, nl. SS en HSM (www.ns.nl).

Figuur 1: het spoorwegennet van Nederland



Anno 2007 bestaat de NS nog steeds en is zij hoofdvervoerder nummer 1 op het spoor in NL. Als we terugkijken naar 1937 en dat vergelijken met 2007, dan zijn er nog veel meer spoorlijnen bijgekomen. Op het moment zijn er 23.767 mensen aan het werk bij de NS. De NS is daarmee één van de grootste werkgevers in NL (www.ns.nl).

Als we kijken naar de complexiteit van de spoorlijnen, dan kunnen we in figuur 1 (hierboven) zien dat de NS een behoorlijk complex netwerk berijdt. En complexiteit zorgt er voor dat het lastig is om alles precies goed te doen. Vandaar dat treinen soms niet op tijd rijden of dat er botsingen zijn. Problemen die nu eenmaal voorkomen binnen de NS en die ook lastig te voorkomen zijn. (www.ns.nl, over NS/organisatie/geschiedenis NS)

Dé splitsing van de NS en Prorail

De NS is in Nederland de grootste vervoerder als het gaat om personenvervoer over het spoor. De NS wordt in haar werkzaamheden ondersteund door verschillende bedrijven. Prorail is één van de belangrijkste spelers als het gaat om het onderhoud van het spoor en alle facilitaire diensten op en rond het spoor. Vóór 2002 was het beheer en de exploitatie van het spoor nog in handen van de NS. De Europese regelgeving heeft echter liberalisering en scheiding van exploitatie en beheer van het spoor voorgeschreven. Organisaties op het gebied van infrastructuur werden afgestoten van de NS. Sinds 2002 werd de scheiding tussen exploitatie en beheer van het spoor definitief. De Tweede Kamer sprak zich toen uit voor de nieuwe spoorwegwet. Bedoeling van deze wet is het verduidelijken van de taken op het spoor. Sinds 1 januari 2003 vormen Railinfrabeheer, Railned en Railverkeersleiding samen Prorail (www.prorail.nl, over prorail/historie). De NS en Prorail zijn dus gescheiden bedrijven.

Prorail is er om te zorgen voor voldoende capaciteit, betrouwbaarheid en veiligheid op het spoor. Prorail is de railinfrabeheerder en het werkgebied van haar strekt zich uit van Den Helder tot Eijsden en van Vlissingen tot Roodeschool: ruim 6.500 kilometer spoor. Zij streeft naar het doelmatig gebruik van het spoor om dagelijks het verkeer van 1 miljoen reizigers en 80.000 ton goederen in goede banen te leiden. Zij gebruikt het spoorboekje als richtlijn en daarmee leidt en volgt ze dag in dag uit het treinverkeer. Ze deelt rijwegen toe en bedient seinen en wissels. Bij verstoringen komt Prorail direct in actie. Samen met de vervoerders zorgt ze ervoor dat het treinverkeer na een incident snel op gang komt en dat het spoor wordt hersteld. Vervoerders en reizigers worden hierbij continu op de hoogte gehouden. In opdracht van de vervoerders levert zij actuele reisinformatie, niet alleen in stations, maar ook via radio en teletekst. Van aanleg en onderhoud, tot capaciteitsmanagement en verkeersleiding: als beheerder van het spoorwegennet vervult Prorail een maatschappelijke taak. Zij is erop gebrand om binnen enkele jaren uit te groeien tot de beste railinfrabeheerder van Europa met ruim 3.000 gemotiveerde professionals (www.prorail.nl, over Prorail).

Vervoerconcessie

Uiteraard is het belangrijk om te kijken hoe de NS en Prorail moeten functioneren. In Nederland is hier de zogenaamde ‘Vervoerconcessie Hoofdrailnet’ voor opgesteld door het ministerie van Verkeer en Waterstaat. In deze concessie (contract) staat beschreven waar de NS zich aan moet houden. Uit deze concessie stelt de NS ieder jaar een vervoerplan op om te laten zien hoe ze van plan is de vervoerconcessie uit te voeren.

De NS heeft met zeer veel verschillende instanties te maken als het gaat om haar resultaten en de communicatie over haar resultaten en prestaties. In de vervoerconcessie zijn alle partijen opgenomen die contact hebben met de NS en daar staat ook in beschreven welke rol aan welke partij wordt toebedeeld. Bijvoorbeeld wie de rol van concessiehouder heeft, wie de concessieverlener is en wie er toezicht houdt op de concessiehouder. In de concessie staat ook beschreven aan welke regels de concessiehouder zich moet houden om concessiehouder te blijven. Er staat bijvoorbeeld in beschreven welke prestaties moeten worden gehaald en over welke prestaties gecommuniceerd moet worden. De concessie geldt als basis voor een vervoerplan per jaar. In het vervoerplan staan gedetailleerde gegevens over hoe hoog de prestaties moeten zijn.

Prestatiecommunicatie

In de concessie staat vermeld over welke prestatieonderwerpen de NS moet communiceren, de zogenaamde prestatiecommunicatie. De concessie benoemt deze onderwerpen en de uiteindelijke afspraken worden opgenomen in het jaarlijkse vervoerplan. Uiteindelijk zal de minister haar instemming moeten geven met het vervoerplan (vervoerconcessie hoofdrailnet, 2006). De NS moet tenminste één keer per jaar de consumentenorganisaties schriftelijk informeren over de resultaten van haar prestaties. Er staat ook in beschreven dat de klantoordelen om de drie maanden moeten worden gemeten en dan ook publiekelijk gemaakt moeten worden.

Outputsturing

De komende jaren zal de NS door het ministerie meer worden afgerekend op de uitkomsten van haar inspanningen en zal zij niet meer worden afgerekend op de processen (maatregelen en inspanningen voorafgaand aan de uitkomsten). Deze vorm van sturing wordt ook wel ‘outputsturing’ genoemd. Hieronder volgt een uitleg van de outputsturing en wat de vervoerconcessie hierover vermeldt.

Zoals vermeld in de concessie houdt outputsturing het volgende in: *“Outputsturing houdt in dat de Staat als concessieverlener per zorgaspect de prestatie-indicatoren en de prestatieniveaus vastlegt in de concessie.”* De NS is zelf verantwoordelijk voor de maatregelen die leiden tot het behalen van de prestaties. Het volgende staat ook in de vervoerconcessie: *“Bij outputsturing wordt*

gebruikt gemaakt van prestatie-indicatoren, die een valide representatie zijn van het zorggebied, die voor de klant in dienstverlening zichtbaar en informatief zijn, die voor medewerkers beïnvloedbaar zijn en de klantgerichtheid bevorderen en waarvan betrouwbare meting en registratie plaatsvindt.”

In de vervoerconcessie staat vermeld welke prestaties de NS moet leveren. In het vervoerplan per jaar staat vermeld hoe hoog de verschillende prestaties moeten zijn. In de vervoerconcessie en het vervoerplan is dus vastgelegd dat de sturing binnenkort meer op output gericht zal zijn. De NS zit nu nog in een overgangperiode (tot 2008) waarin de NS gefaseerd overgaat naar outputsturing. Het is de bedoeling dat er in de concessie prestaties worden vastgelegd en gerealiseerd voor alle zorgaspecten. In het vervoerplan staat vermeld dat *“voor de zorgaspecten ¹ ‘informatieverstrekking’, ‘reinheid’, ‘sociale veiligheid’ en ‘zitplaatskans’ op een nader te bepalen tijdstip in 2006 alle richtwaarden vervangen zullen worden door grenswaarden en dat daarmee de situatie wordt bereikt waarin de Staat de NS op resultaten aanstuurt en niet meer op inspanningen en maatregelen. Voor het zorgaspect ‘op tijd rijden’ zal de overgang naar outputsturing op 1 januari 2008 plaatsvinden”* (www.verkeerenwaterstaat.nl/Images/vervoerconcessie%20hoofdrailnet_tcm195-100544.pdf).

Benchmarking

Volgens Wentink (1999) wordt kwaliteitszorg in bedrijven beleefd als een groei- en ontwikkelingsproces, op zoek naar verbetering. Ervaringen en kennis van andere organisaties is nodig. In de concessie is opgenomen dat de NS om de drie jaar een benchmark moet uitvoeren met ten minste vier vergelijkbare ondernemingen. In de concessie staat vermeld dat de NS ‘de resultaten van de benchmark moet gebruiken om haar prestaties te monitoren en continue prestatieverbetering te bevorderen.’

Partijen rondom de NS

De NS moet volgens de concessie contact houden en advies vragen van verschillende instanties. De NS heeft met zeer veel verschillende partijen te maken als het gaat om haar prestaties en de communicatie daarover. Hieronder zal duidelijk gemaakt worden met welke partijen de NS contact heeft over haar prestaties. In figuur 2 wordt een grafisch overzicht gegeven van de partijen en de functie van de verschillende partijen.

De eerste partij in de concessie is de concessieverlener en dat is in dit geval het Ministerie van Verkeer en Waterstaat. Zij geven toestemming aan de concessiehouder om op het hoofdrailnet van Nederland te rijden. Het ministerie van Financiën is de aandeelhouder. De NS is de concessiehouder

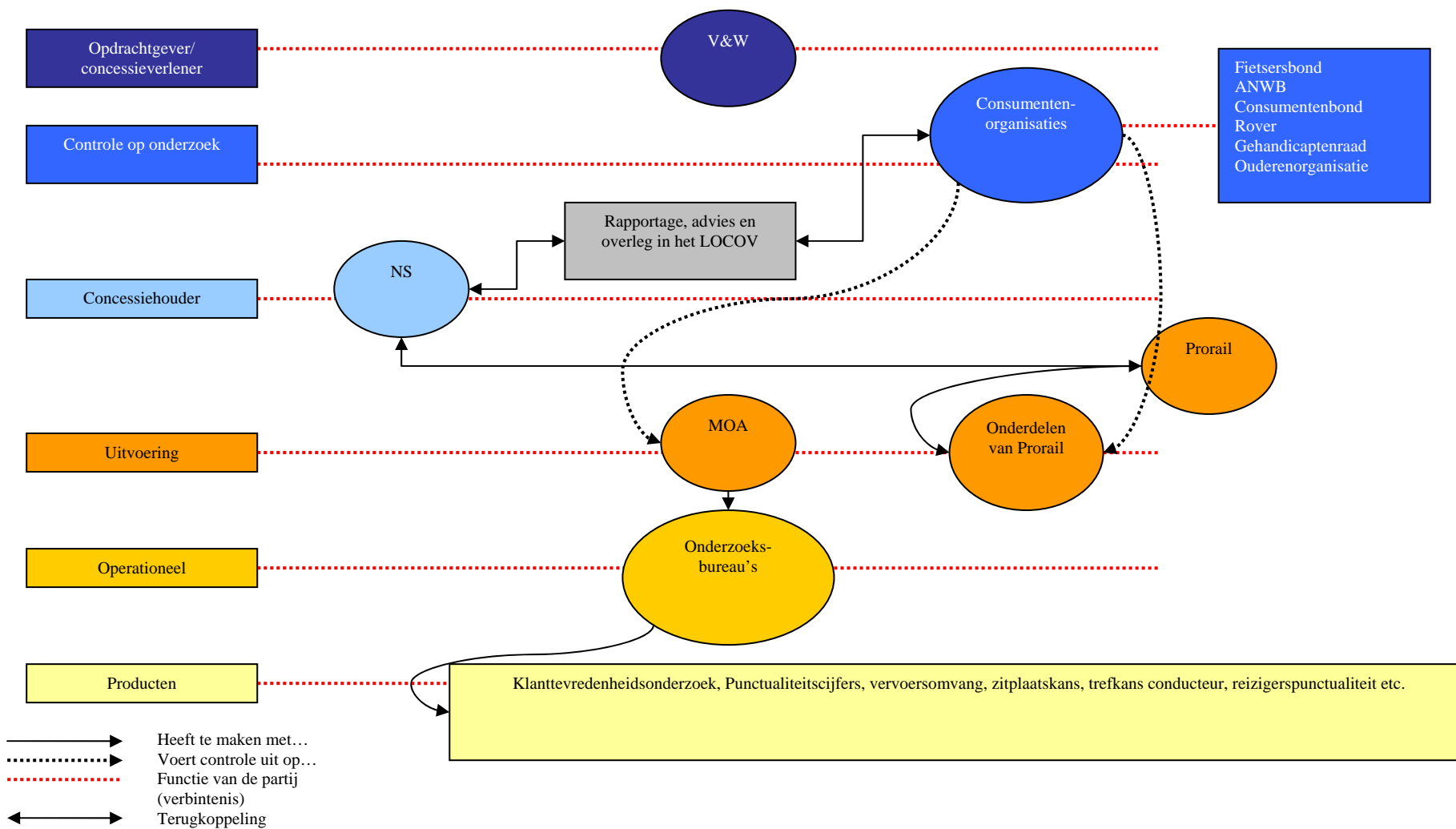
¹ **‘informatieverstrekking’** (bijvoorbeeld het omroepen van informatie op stations), **‘reinheid’** (hoe schoon de treinen en de stations zijn), **‘sociale veiligheid’** (of mensen zich veilig voelen op de stations en in de treinen) en **‘zitplaatskans’** (of er een reële kans bestaat dat mensen kunnen zitten)

en zij mag dus de treinen op het hoofdrailnet van Nederland laten rijden. De NS moet volgens de concessie een aantal resultaten halen met betrekking tot de punctualiteit; de procentuele beschikbaarheidsgarantie van zitplaatsen; het waarborgen van een verantwoorde mate van veiligheid ten behoeve van de reiziger als het personeel (trefkans conducteur); en het op stations als in de trein aan reizigers geboden serviceniveau, te weten de reinheid van stations en treinen en de informatievoorziening aan de reiziger. De NS moet op elk punt aangeven wat de grenswaarde is en zij beschrijft dit in het vervoerplan. De NS moet ook advies inwinnen bij verschillende adviesverlenende organisaties die georganiseerd zijn in het Landelijk Overleg Consumentenbelangen Openbaar Vervoer (LOCOV). Hier gaat het onder andere over instanties als ROVER, Consumentenbond en de Gehandicaptenraad. Door deze instanties kan ook een controle worden uitgevoerd op de onderzoeken die de NS uitvoert of laat uitvoeren. De NS moet ook overleg plegen met decentrale overheden verenigd in het InterProvinciaal Overleg (IPO) en de koepelorganisatie van de kaderwetgebieden (SKVV).

Levering prestatie-indicatoren

De NS voert zelf veel onderzoek uit naar haar prestaties en zij krijgt ook van verschillende organisaties haar prestatiecijfers. De prestaties waar het over gaat betreffen bijvoorbeeld: klanttevredenheidscijfers, punctualiteit, vervoersomvang, zitplaatskans, trefkans conducteur en de winst. Het klanttevredenheidsonderzoek wordt door de NS zelf uitgevoerd. De NS heeft daar een uitvoerend onderzoeksbureau voor, het bureau voor Marketing, Onderzoek en Advies (MOA). De punctualiteit wordt door Prorail gemeten en zij geeft dit cijfer dus door aan de NS. Binnen Prorail zijn er verschillende onderdelen verantwoordelijk voor het meten van de punctualiteit. De winst van de NS komt uit de boekhouding van de NS zelf. In figuur 1 is alle bovenstaande informatie samengevat.

Figuur 2: Structuur concessiehouder en concessieverlener



Situatie België

In 1830 is er in België een transportverbinding aangelegd tussen Antwerpen en de Rijn, die niet meer over Nederlands grondgebied zou lopen: de bouw van een spoorweg Een ijzeren weg zou een belangrijke tijds winst opleveren en het nam minder landbouwgronden in beslag. Bovendien zou een spoorweg de nationale industrie beter kunnen ondersteunen. Op 5 mei 1835 werd de spoorlijn tussen Brussel en Mechelen onder massale belangstelling en in aanwezigheid van de koning ingewijd.

In 1926 richtte de overheid de Nationale Maatschappij der Belgische Spoorwegen (NMBS) op. De NMBS (de exploitant) is onderdeel van NMBS Holding evenals Infrabel (de infrastructuurbeheerder). In België is een tweedeling te zien qua taalgebieden en deze tweedeling zet zich ook voort in de Belgische Spoorwegen. Er is namelijk een Waalse en een Vlaamse versie van de spoorwegen. De Waalse versie van de NMBS heet ook wel Société Nationale des Chemins de Fer Belges, SNCB). De Vlaamse versie is dus de NMBS.²

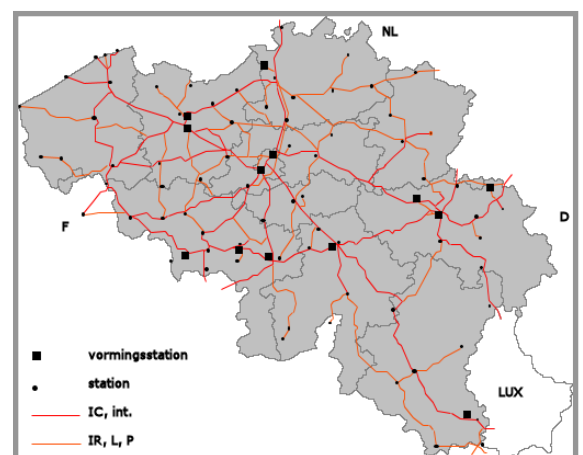
De NMBS verkreeg het exploitatierecht voor een periode van 75 jaar vanaf 1 september datzelfde jaar. De nieuwe maatschappij kreeg autonomie: financieel, administratief en in haar bedrijfsvoering. Ze erfde bijna 120.000 personeelsleden, 4.800 km sporen, 1.368 stations en haltes en een immens aantal rytuigen, wagens en locomotieven.

Tijdens de beginjaren stonden vele indicatoren op groen. De Belgische economie draaide in de tweede helft van de jaren 1920 op volle toeren. De NMBS vervoerde meer reizigers en meer goederen. Vanaf het begin van de jaren 1930 werd de jonge NMBS echter geconfronteerd met één van de ergste crisissen waardoor de Westerse economie ooit werd getroffen. Op het einde van de Tweede Wereldoorlog was de toestand nog slechter. De helft van het net lag in puin. De NMBS begon op dat moment aan gigantische heropbouwwerken.

Om het hoofd te bieden aan de concurrentie van de auto en het vliegtuig werd de infrastructuur tijdens de jaren vijftig en zestig ingrijpend gemoderniseerd. Dit proces werd in de jaren zeventig afgeremd door de oliecrisis en een ongunstige economische conjunctuur. De plaats van de spoorwegen in het economische bestel stond ter discussie. De NMBS bestond - en bestaat nog steeds - in een constante staat van modernisering en innovatie. In figuur 3 is te zien hoe de infrastructuur in elkaar zit in België.

(www.b-rail.be, Over NMBS groep/geschiedenis/evolutie van het net)

Figuur 3: het spoorwegennet van België



² In de rest van het document zal er gesproken worden over de NMBS als de Belgische Spoorwegen.

Net als dat de NS, Prorail heeft als railinfrabeheerder, bezit ook de NMBS er één, nl. Infrabel. Infrabel is sinds 2005 bezig als beheerder. Zij is verantwoordelijk voor het beheer, onderhoud, vernieuwing en ontwikkeling van het Belgische spoorwegennet. Het bedrijf is ook verantwoordelijk voor de toekenning van de rijpaden aan alle Belgische en buitenlandse operatoren. Infrabel werd op 1 januari 2005 opgericht na de splitsing van de Belgische spoorwegen en maakt deel uit van de NMBS-groep. De onderneming stelt vandaag de dag zo'n 14.500 personen te werk en realiseert een omzet van ongeveer 1 miljard euro (2005). (www.infrabel.be, homepage)

Vergelijking NS met NMBS

In het huidige onderzoek wordt de praktijk van de prestatiecommunicatie bekeken vanuit het perspectief van de NS en de NMBS. Een vergelijking waar verschillende redenen voor te geven zijn. België en Nederland liggen geografisch naast elkaar en het is daarom een uitgelezen kans om deze buurlanden met elkaar te vergelijken. België en Nederland hebben tevens een gezamenlijke historie. Het Nederlandstalige gedeelte van België (Vlaanderen) en Nederland vormden ooit samen de 17 Provinciën (van de 14^{de} tot de 16^{de} eeuw), en van 1815 tot 1830 stond België onder het bewind van koning Willem I. Ondanks de gezamenlijke historie ontstonden diepe politieke, godsdienstige en sociaal culturele verschillen (zie Claes & Gerritsen 2002 voor een overzicht). Recent zijn de landen verbonden via de Europese gemeenschap en de Benelux. Beide landen hebben vergelijkbare mobiliteitsproblemen. In Nederland is de Randstad (tussen Amsterdam, Den Haag, Rotterdam en Utrecht) het economische centrum en een belangrijk vervoersknooppunt voor Europa. In België bestaat een vergelijkbare situatie tussen Antwerpen, Brussel en Gent. Tevens zijn beide bedrijven gedwongen door de Europese regelgeving om te liberaliseren en de exploitatie en het beheer van het spoor te scheiden.

Het is interessant om de verschillende metingen in kaart te brengen en te weten hoe er over deze resultaten wordt gecommuniceerd. Het is tevens interessant om de verschillende metingen en de manier van communiceren van de NS te vergelijken met de NMBS. Om de NS met de NMBS te vergelijken, zijn er verschillende hoofd- en subvragen geformuleerd. Deze onderzoeksvragen staan hieronder geformuleerd.

Onderzoeksvragen

Alle onderzoeksvragen hebben betrekking op de Nederlandse Spoorwegen (NS) en op de Belgische Spoorwegen (NMBS). De hoofdvragen worden eerst vermeld met daaronder de subvragen per hoofdvraag. Met de onderzoeksvragen willen we een min of meer compleet beeld krijgen van de NS en de NMBS met betrekking tot de prestaties en de communicatie over de prestaties.

- Hoofdvraag 1: Wat wordt gemeten door de spoorwegen?
 - Hoe gaat dit in z'n werk?
 - Met welke frequentie worden de metingen uitgevoerd?

- Hoofdvraag 2: Met welk doel worden de prestatiemetingen verricht?

- Hoofdvraag 3: Hoe worden de prestatiemetingen intern en extern gecommuniceerd?
 - Hoe frequent wordt er dan gecommuniceerd?
 - Via welke kanalen wordt er gecommuniceerd?
 - Worden de uitkomsten van de prestatiemetingen verdraaid?
 - Worden de metingen anders uitgevoerd dan voorgeschreven?
 - Worden de resultaten anders voorgesteld dan voorgeschreven?

- Hoofdvraag 4: Hoe worden de resultaten met andere bedrijven vergeleken?
 - Worden er benchmarks gebruikt?
 - Welke benchmarks worden er gebruikt?

- Hoofdvraag 5: Hoe communiceert de NS in vergelijking tot de NMBS met betrekking tot de prestaties?

Opbouw

Ten eerste zal het theoretisch kader voor u geschetst worden. De verschillende concepten die in deze studie worden meegenomen, komen in het theoretisch kader aanbod. Ten tweede wordt de methode en de procedure besproken. De methode en de procedure zijn nagenoeg hetzelfde in Nederland als in België en daarom zullen deze gegevens van beide landen gezamenlijk worden besproken. Hierbij wordt duidelijk gemaakt hoe het onderzoek in zijn geheel is uitgevoerd. Als derde punt wordt duidelijk gemaakt wat de resultaten van dit onderzoek zijn. Bij de resultaten worden de hoofdvragen van het onderzoek uitgebreid behandeld aan de hand van een thematisering. Per hoofdvraag zijn er namelijk een aantal thema's aan te wijzen die in bijna ieder interview naar voren kwamen. Als vierde punt komen de conclusies aan bod. Na de conclusies worden de aanbevelingen behandeld. Als laatste punt is er een discussie over dit onderzoek. Daarin wordt belangrijke kritiek naar voren gebracht ten aanzien van dit onderzoek. In de discussie worden ook suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.

Theoretisch kader

Dit theoretisch kader begint met de constatering dat er relatief weinig onderzoek is verricht naar het onderwerp ‘communicatie over prestaties’. Er zijn wel onderzoeken verricht die indirect over prestatiecommunicatie gaan. Deze onderzoeken hebben bijvoorbeeld te maken met de Key Performance Indicators (KPI) en onderzoek naar de publieke perceptie ten aanzien van overheidszaken. Die onderzoeken gaan echter niet direct in op de communicatie over prestaties en daarom zal het theoretisch kader begonnen worden met een algemene beschrijving van corporate communicatie toegepast op het communiceren over prestaties en daarna zal er toegewerkt worden naar een beschrijving van corporate communicatie en transparantie. Daarna komt de privatisering en de liberalisering in de spoorwegen aan bod. Kwaliteitszorg en prestatie management zijn de onderwerpen die vervolgens aan bod komen. Hierna komt een belangrijke kwaliteitsindicator van de NS aan de orde, nl. het klanttevredenheidsonderzoek. In welk licht de prestaties worden beoordeeld, komt aan bod in het gedeelte over incidenten. Het theoretisch kader zal worden afgesloten met een samenvatting.

Corporate communicatie

Communicatie is onmisbaar in een bedrijf en daarmee zeer belangrijk. Belangrijk voor het bouwen en het behouden van bedrijfsrelaties, klantrelaties en belangrijk voor open en transparante discussies met stakeholders. Corporate communicatie is een vitale managementfunctie in hedendaagse organisaties (Goodman, 2000). Corporate communicatie betreft het totaal van inspanningen om effectief te communiceren. Het gaat om het creëren en onderhouden van sterke interne en externe relaties. De acties die door een onderneming worden genomen, hangen voor een groot gedeelte af van het karakter van de organisatie en de relatie met de stakeholders, de maatschappij, het personeel en de klanten. Als je wilt excelleren met corporate communicatie, dan zal een bedrijf continu moeten verbeteren met daarbij doorlopende communicatie (Watson, 2003). Om continu te kunnen verbeteren zal een bedrijf haar kernprocessen moeten bewaken en meten. De data die uit de metingen naar voren komen, kan een bedrijf helpen om prioriteiten te stellen omtrent de inspanningen en het kan er voor zorgen dat ze efficiënt en effectief gebruik maakt van de gelimiteerde hulpbronnen (Watson, 2003). Organisaties die effectief communiceren kunnen ervoor zorgen dat de communicatiefunctie de strategische plannen ondersteunt. Goodman (2000) ondersteunt deze uitspraak. Hij geeft aan dat corporate communicatie een strategisch hulpmiddel is om een competitief voordeel te halen. Organisaties gebruiken het bijvoorbeeld om werknemers en publiek te leiden, te motiveren, te overtuigen en te informeren. Corporate communicatie bevordert een sterke corporate cultuur; een coherente corporate identiteit; een professionele relatie met de pers; een snelle en verantwoorde manier om te communiceren tijdens een crisis; en inzicht in communicatiemiddelen en technologieën.

Corporate communicatie en transparantie

Communicatie, openheid, transparantie en vertrouwen is van belang voor het wel en wee van een bedrijf (Vergeer, 2004). Vooral het verlies van vertrouwen in een bedrijf, voornamelijk in de vorm van financiële communicatie, kan desastreuze gevolgen hebben voor werknemers, leveranciers, klanten en het kan zelfs het voortbestaan van een onderneming in gevaar brengen. Volgens Goodman (2001) is vertrouwen ook heel belangrijk voor een bedrijf dat omgaat met verschillende mensen. De mensen waarmee je interacteert moeten een gevoel van integriteit hebben bij je bedrijf, als hoeksteen van vertrouwen. Iedere positieve interactie met mensen bouwt voort op het gevoel van vertrouwen. Je integriteit kun je echter maar één keer verliezen. De verandering in de richting van transparantie is zichtbaar (Scholten, 1999 in Gelders, 2006). Publieke en private organisaties moeten steeds meer de toets der maatschappelijke kritiek doorstaan. Er is namelijk een toegenomen kritische blik vanwege de burgers en de media.

Privatisering en liberalisering spoorwegen

Voor overheidsbedrijven is er steeds meer een commerciële houding ontstaan door de privatisering en de liberalisering. Daar komt bij dat steeds meer bedrijven ‘maatschappelijk verantwoord’³ willen gaan ondernemen en dat dus ook als doelstelling hebben opgenomen in hun missie. Door vast te stellen wat de effecten zijn van de goede en de slechte prestaties voor de verschillende stakeholders, kan een manager een substantiële bijdrage leveren aan het bedrijf. De non-financiële metingen worden gebruikt als de leidende indicatoren voor het verschaffen van additionele informatie en feedback om de kernprocessen te verbeteren. Het begrip van de verschillende prestaties in en de impact daarvan op de stakeholders kan leiden tot een betere integratie van deze informatie voor de dagelijkse beslissingen omtrent de verschillende operationele processen (Epstein & Roy, 2001). Volgens Epstein en Roy (2001) is het ook belangrijk voor het financiële welzijn van een bedrijf om niet negatief in de pers te komen, de werknemersmoraal hoog te houden en het vergroten van de corporate reputatie.

Kwaliteitszorg

Kwaliteitszorg wordt steeds belangrijker gevonden (Korsten & Soeters, 1999). Wentink (1999) beschrijft kwaliteit op de volgende manier: ‘kwaliteit betekent het verrichten van activiteiten in een organisatie die waarde toevoegen.’ Volgens Wentink is het uiteindelijk de klant die bepaalt of een organisatie kwaliteit levert. Daarmee komen klanttevredenheid en klantloyaliteit in beeld als maatstaven voor de mate van de geleverde kwaliteit in vergelijking tot de verwachte kwaliteit. Bij

³ Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een onderdeel van ‘duurzaam ondernemen’, in de literatuur ook wel als ‘sustainability’ omschreven.

monopolistische aanbieders kan de klant vaak geen vergelijking maken met concurrerende organisaties. Gevolg hiervan is dat de kwaliteitszorg vaak een inside-out benadering heeft en zich dus richt op de verbeteringen intern van de processen in de organisatie en op de output van services. De outside-in benadering richt zich op de verbetering van producten (vanuit de klant zijn perspectief). Kwaliteitsmanagement zou een manier moeten zijn om de klant beter te bedienen en om de werkprocessen te optimaliseren (Korsten & Soeters, 1999). Volgens Korsten en Soeters (1999) zijn er vaak interne factoren om kwaliteitszorg uit te oefenen, maar als de overheid externe druk uitoefent, dan blijkt dat een positieve prikkel op initiatieven tot kwaliteitszorg. Er is bij de politiek en het management de ambitie om de werkprocessen meer beheersbaar en vooral meer transparant te maken. Zij stellen dat het belangrijk is wat de resultaten voor de klant inhouden (transparantie). Aandacht voor de processen en de verbetering daarvan is belangrijk voor kwaliteitsverbetering, maar de effecten op de resultaten voor de klant mogen niet uit het oog worden verloren.

Kwaliteitszorg is een aspect van het totale prestatiegedrag van een organisatie, vanuit het strategisch management. De kwaliteitsdoelstellingen zijn dan verbonden aan de strategische doelstellingen. Ondernemingen die een monopoliepositie bezitten doen aan kwaliteitszorg omdat kwaliteitsverbetering leidt tot een betere organisatie, dan wel om de organisatie voor te bereiden op toekomstige concurrentie (Wentink, 1999). De overtuiging leeft dat de organisatie zich bewust moet zijn van de eisen en de wensen van de klant. Voor kwaliteitszorg zal de leiding van een bedrijf haar kwaliteitsboodschap op een eenduidige manier moeten doorgeven.

Prestatiemanagement

In de huidige samenleving wordt het steeds gebruikelijker dat (semi) overheidsorganisaties moeten aantonen dat zij in staat zijn tot een goede dienstverlening en een goede prijs/prestatie verhouding (Algera, 2004). Dit komt onder meer doordat concurrentieverhoudingen worden aangescherpt door de toenemende globalisering. Organisaties zijn hierdoor gedwongen zich aan te passen (fusies, outsourcing e.d.). Er komt steeds een grotere nadruk te liggen op de performance van een organisatie en dus ook op de prestaties van individuen en teams binnen de organisatie. Volgens Boxall & Purcell (2003) (in Jansen, 2004) worden de externe bijdragen van een organisatie beoordeeld aan de hand van de volgende drie criteria: Productiviteit (efficiëntie en effectiviteit van voortbrenging van dienst), flexibiliteit (leervermogen en innovativiteit) en legitimiteit (acceptatie bij stakeholders). Performance (prestatie) wordt in de literatuur door twee aspecten aangeduid: de kwaliteit van de acties die worden uitgevoerd en de kwaliteit die door die acties is bereikt (van Dooren, 2006). Van Dooren (2006) legt prestatimanagement op de volgende manier uit: prestatimanagement is de kwantitatieve representatie door metingen van de kwaliteit of de kwantiteit van de input, output, en/of uitkomst van bedrijven of programma's in haar sociale context. Volgens Fermont & de Waal (2003) kan prestatimanagement met de bijbehorende prestatie-informatie een belangrijke rol spelen bij een

efficiëntere en effectievere afstemming en verantwoording aan de stakeholders. Zij zeggen ook dat men hierdoor het realiseren van door afstemmingspartners vooraf overeengekomen doelstellingen beter kunnen sturen. Voor de beoordeling of een organisatie haar missie weet waar te maken, lijken prestatie-indicatoren een belangrijke rol hierin te spelen. De kwaliteit, flexibiliteit, klantgerichtheid en innovatie zijn van belang voor het bepalen van de concurrentiepositie. Ook volgens Van Dooren (2006) speelt prestatie-informatie een belangrijke rol in de dagelijkse uitvoering van het management. Hij noemt acht doelstellingen waarom het management prestaties zou willen meten: evalueren, controleren, budgetteren, motiveren, public relations (PR), vieren, leren en verbeteren.⁴

Wat door Jansen (2004) ook wordt geconstateerd is dat er bij (semi) overheidsorganisaties een verschuiving is te zien van processen naar output, naar werken met taakstellingen, targets, expliciete verwachtingen en tussentijdse resultaatbepaling en –bespreking. Hij zegt ook dat managers worden geacht de missie te bepalen, die om te zetten in doelstellingen en de uitvoering daarvan over te laten aan de uitvoerende mensen, maar dat wel de output gemeten moet worden. Prestatiemanagement lijkt meer succes te hebben naarmate de output beter meetbaar is, de uitvoerder zelf grotere verantwoordelijkheid heeft, er sprake is van sterke decentralisatie en de leiding gecommitteerd is (Groot, 2004 in Jansen, 2004).

Prestatiemanagement richting stakeholders is een lastige zaak, omdat een organisatie niet alleen te maken heeft met hoe één stakeholder wordt bediend (productiviteit), maar die stakeholder kijkt ook naar hoe andere stakeholders worden bediend (legitimiteit). Zij willen niet alleen zelf goed bediend worden, maar ze willen ook dat andere stakeholders goed bediend worden. Er zijn immers veel meer stakeholders die op de één of andere manier recht gedaan moeten worden (Jansen, 2004).

Key Performance Indicators

Omdat steeds meer de nadruk op de prestaties van een organisatie komt te liggen, zal een bedrijf ook naar de belangrijkste indicatoren van kwaliteit moeten kijken, ook wel de Key Performance Indicators (KPI) genoemd. Het klanttevredenheidsonderzoek (KTO) is één van de KPI's van de NS. Hieronder volgt een korte beschrijving van het KTO, wat het precies inhoudt en hoe het wordt uitgevoerd bij de NS.

Uitvoering klanttevredenheidsonderzoek door de NS

Volgens Grigoroudis & Siskos (2004) is de ontwikkeling van een permanente klanttevredenheidsbarometer een mogelijkheid om de huidige en de toekomstige prestaties van een

⁴ Het management zou bijvoorbeeld tot doel kunnen stellen om door middel van de prestatiemetingen te kunnen leren wat er anders of beter moet (verbeteren). De prestaties kunnen ook gemeten worden met als doel het controleren van de processen of om te kijken waar er in de organisatie geld naar toe moet (budgetteren).

bedrijf te evalueren. De NS heeft ook zo'n barometer, namelijk het klanttevredenheidsonderzoek. Het klanttevredenheidsonderzoek (KTO) is een prestatie-indicator en het is daarom belangrijk om te vermelden hoe het KTO wordt uitgevoerd en wat het KTO precies inhoudt.

Het klanttevredenheidsonderzoek van de NS wordt door de NS zelf uitgevoerd en wordt begeleid door het Ministerie van Verkeer en Waterstaat en consumentenorganisaties uit het Landelijk Overleg Consumentenbelangen Openbaar Vervoer (LOCOV). In dat onderzoek wordt een onderscheid gemaakt tussen objectieve metingen en subjectieve metingen. De objectieve metingen bestaan uit kwaliteitsmetingen van treinen en stations. De subjectieve metingen omvatten de oordelen van reizigers in de trein. Deze subjectieve metingen omvatten een veertigtal kwaliteitsaspecten van het reizen per trein. Per jaar worden er 70.000 reizigersoordelen gevraagd (subjectief) en er worden ongeveer 13.000 kwaliteitsmetingen (objectief) uitgevoerd. Het KTO wenst 'een bijdrage te leveren aan een zo compleet mogelijk beeld van de beleving van de klant van de kwaliteit van het door NS aangeboden product.' Sinds 2005 heeft het Ministerie zich teruggetrokken uit de begeleidingscommissie om zo voldoende afstand te kunnen nemen tot de concessiehouder. Het is echter in de vervoerconcessie vastgelegd dat de NS de klanttevredenheid moet blijven meten en dat zij daar ook de uitkomsten van blijft publiceren. Ieder kwartaal wordt er gepubliceerd over de klanttevredenheidscijfers (Schreurs, 2005).

Het KTO kan worden onderverdeeld in een viertal onderdelen (Schreurs, 2005).

1. Vragen die betrekking hebben op de specifieke reis van de treinreiziger. Het gaat dan over het vertrekstation; het vortransport; oordelen over kwaliteitsaspecten van het vertrekstation; kwaliteitsoordelen over de trein waarmee men reist en de reis die men op dat moment maakt; het motief van de reis, alternatieve vervoerwijzen, kaartsoort en natransport.
2. Vragen met betrekking tot het reizen per trein in het algemeen. Het gaat dan over kwaliteitsoordelen over verschillende aspecten van het vertrekstation in de woonplaats; oordelen over het reizen per trein in het algemeen (kosten e.d.); verbeteringen die de NS zou moeten aanbrengen in het reizen met de trein.
3. Vragen over de frequentie en de tijdstippen waarop men doorgaans met de trein reist.
4. Vragen met betrekking tot achtergrondkenmerken van de reiziger. Het gaat dan bijvoorbeeld over het geslacht, de leeftijd en de postcode van de woonplaats.

Incidenten

Hoe klanten kwaliteit percipiëren en prestaties beoordelen kan door incidenten veranderd worden. De prestaties van een organisatie aan sich kunnen tevens beïnvloed worden door incidenten. De punctualiteit kan in een maand bijvoorbeeld lager uitvallen als er op een centraal punt in het land een aanrijding plaatsvindt. Vraag is hoe om te gaan met de incidenten waarmee een organisatie te maken krijgt.

Duidelijk is dat prestatie management belangrijk is voor een organisatie. Belangrijk punt hierin is dus hoe mensen incidenten interpreteren. Volgens Roberts & Bea (2001) realiseren managers zich vaak niet hoe kwetsbaar organisaties zijn ten aanzien van incidenten. Kritieke incidenten worden ook wel interactie incidenten genoemd, die de consument of klant meemaakt en herinnert als zeer positief dan wel zeer negatief. Klanten vertellen deze incidenten meestal in de vorm van een verhaal (Edvardsson & Roos, 2001). Het kan dan gaan over een service die juist heel goed of heel slecht afgeleverd is.

Wanneer mensen, groepen en bedrijven worden beschuldigd van laakbaar gedrag, kan een reputatie worden beschadigd. Als een reputatie beschadigd dreigt te worden is er zelfverdediging mogelijk. Volgens Brinson & Benoit (1999) zijn er vijf opties voor zelfverdediging: ontkenning (ontkennen of schuld afschuiven); het vermijden van verantwoordelijkheid (ongelukken of goede intenties); het verminderen van de aanval (de aanvaller aanvallen of compensatie); een actie om het recht te zetten (correctie of voorkomen van toekomstige fouten) en mortificatie (toegeven van fouten of vragen om vergiffenis). Deze tactieken zijn voornamelijk in te zetten als er een incident heeft plaatsgevonden.

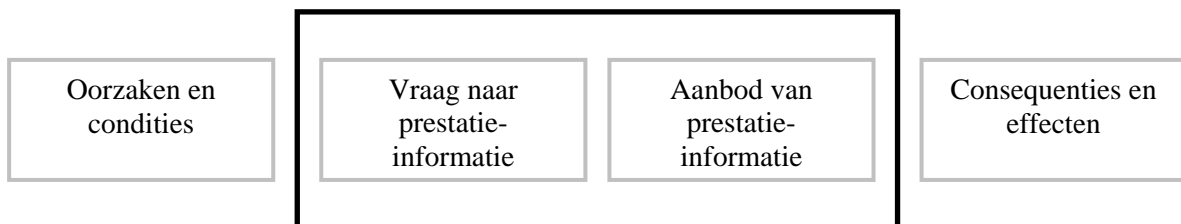
Samenvatting theorie

Het is duidelijk geworden dat de spoorwegen met zeer uiteenlopende factoren rekening moeten houden. De *liberalisering* van een paar jaar terug is een belangrijke verandering geweest voor de spoorwegen. Hoe gaan de spoorwegen nu bijvoorbeeld om met de *corporate communicatie* en gaan ze alles communiceren (*transparantie*) naar de stakeholders en de klanten? Om voortdurend kwaliteit aan de reiziger te kunnen bieden, zal er *kwaliteitszorg* uitgevoerd moeten worden. Om die kwaliteitszorg te kunnen ondersteunen moeten de *kernprestaties* (*Key Performance Indicators*) gemeten worden (waaronder bijvoorbeeld het *klanttevredenheidsonderzoek*). De hoogte van de verschillende prestaties worden onder meer beïnvloed door *incidenten*. Een klant kan de spoorwegen ook beoordelen doordat hij of zij een incident met de spoorwegen heeft meegemaakt.

Deel 2

Methode

Voor dit onderzoek is een vragenlijst ontwikkeld om de prestatiemetingen en de communicatie over de prestatiemetingen van de NS en de NMBS in kaart te brengen. De methode van onderzoek is afgeleid van Van Dooren (2006), maar is op basis van vooronderzoek aangepast aan de verschillende organisaties. Het onderzoek is inhoudelijk gevalideerd door een kwaliteitsmanager uit België. Hij kan gezien worden als een expert op het gebied van prestatiemetingen en de vragenlijst is dus op deze manier gevalideerd. Aan de hand van deze pretest is het interview uitvoerig opgesteld en dus aangepast om de rest van de respondenten te interviewen in België en in Nederland. Het interview is een semi-gestructureerd interview geworden met vragen over prestatiemetingen. De vragen over prestatiemetingen en prestatiecommunicatie hadden betrekking op verschillende aspecten. We hebben eerst gevraagd welke prestaties er gemeten worden en daarna met welk doel de prestatiemetingen worden uitgevoerd. Ten derde is er gevraagd naar de communicatie over de prestatie-indicatoren. Als laatste kwam de vergelijking met andere bedrijven aan de orde. De vragen over de communicatie hebben betrekking op de interne en de externe communicatie, de kwaliteit van de communicatie en de interactie met de verschillende stakeholders in het communicatieproces. Van Dooren (2006) heeft een model opgesteld waarin duidelijk naar voren komt wat voor vragen er aan de orde zijn gesteld in het interview. Dit onderzoek richt zich op de middelste twee blokken, de vraag en het aanbod van prestatie-informatie.



Gebaseerd op Van Dooren (2006) is bovendien gevraagd naar specifieke doelen die het management van de spoorwegen voor ogen hebben. We presenteerden de volgende 8 doelstellingen: evalueren, controleren, budgetteren, motiveren, public relations, vieren, leren en verbeteren. De respondenten werd gevraagd een rapportcijfer te geven voor het belang van deze doelstelling voor de organisatie.

Het onderzoek is in Nederland en in België uitgevoerd. Hieronder worden eerst de Belgische geïnterviewden besproken en daarna de Nederlandse respondenten met de bijbehorende procedure van het onderzoek. De interviews zijn uitgevoerd in de periode van april tot en met juli 2006.

België

Respondenten. In België zijn 11 face-to-face interviews afgenomen. Alle gecontacteerde personen hebben meegewerkt aan het onderzoek. Van de geïnterviewden kwamen er vier uit de NMBS-groep, vier respondenten kwamen uit de politiek en drie respondenten waren externe stakeholders. De manier van benaderen die hieronder bij de Nederlandse respondenten staat beschreven, is vergelijkbaar voor de Belgische situatie. Alle respondenten is anonimiteit beloofd, om op deze manier vrijuit te kunnen spreken en hun mening te kunnen geven.

Nederland

Respondenten. Voor de selectie van personen om te interviewen, is er eerst een zoektocht gestart om er zo achter te komen welke bedrijven belang hebben bij de NS en haar prestaties. Daarbij is tevens meegenomen welke personen er al waren gevraagd in België. Getracht is om vergelijkbare personen te vinden die in België ook zijn ondervraagd. Bij de NS hebben we er voor gekozen om verschillende personen te vragen, zodat er een gecompleteerd beeld gevormd kon worden.

De ondervraagden zijn eerst per telefoon benaderd, waarin is uitgelegd wat het onderzoek inhield met daarbij de vraag of zij geïnteresseerd waren in een interview. De personen die geïnteresseerd waren zijn daarna per e-mail benaderd, waarin werd uitgelegd wat het onderzoek gedetailleerd inhield. Zodra iemand niet geïnteresseerd was, terwijl wij die persoon wel als belangrijk achtten voor het welslagen van het onderzoek, is er nogmaals contact gezocht via andere personen binnen dezelfde organisatie. De geïnteresseerden zijn in de weken daarna benaderd voor een interview op hun eigen locatie.

In totaal zijn er in Nederland elf verschillende personen geïnterviewd, waarbij zowel mensen binnen als buiten de NS zijn gevraagd. Vijf van de geïnterviewden waren respondenten van NS Reizigers/ProRail, één respondent kwam van een NS geaffilieerde organisatie, één uit de politiek, en vier respondenten waren externe stakeholders. Ook hier is alle respondenten anonimiteit beloofd, om op deze manier vrijuit te kunnen spreken en hun mening te kunnen geven. Al benaderde bedrijven hebben aangegeven een sterk belang te hebben bij het presteren van de NS en zij hebben daarom ook meegewerkt aan het laten slagen van dit onderzoek. Met deze geselecteerde personen is getracht een zo breed omvattend mogelijk beeld te krijgen van de prestatiecommunicatie van de NS. Er is dus geprobeerd om de prestatiecommunicatie van de NS vanuit zeer diverse hoeken te belichten.

Respondenten België en Nederland

De respondenten bij de spoorwegen zijn communicatiemedewerkers of medewerkers die direct betrokken zijn bij het verrichten van prestatiemetingen; ze worden aangeduid als ‘medewerkers’. De

‘politici’ waren woordvoerders en beleidsmedewerkers van ministers, partijen of kamerleden. Eén van de respondenten was beleidsmedewerker bij een overkoepelende organisatie voor bedrijven die belang hebben bij de spoorsector. De ‘stakeholders’ waren vertegenwoordigers van de Dienst Ombudsman, consumentenorganisaties en journalisten. Alle interviews werden afgenomen in de periode april tot juli 2006.

Procedure

Voor het onderzoek is een semi-gestructureerd interview gebruikt. Dit interview is voor alle participanten gebruikt, in elke situatie. Er is gekozen voor deze semi-gestructureerde vorm, omdat het op deze manier mogelijk is om door te vragen en om daardoor meer diepgaande informatie naar boven te krijgen. Er komt meer informatie vrij als de vrijheid bestaat om vragen te stellen en als de mogelijkheid bestaat tot doorvragen. In het interview bevonden zich open vragen, maar ook een aantal gesloten vragen om een bepaalde classificering aan te geven. De procedure die hieronder beschreven is bij de Nederlandse situatie is tevens van toepassing op de Belgische situatie, alleen in België hebben 2 andere onderzoekers het onderzoek uitgevoerd.

Elke participant is op locatie geïnterviewd. De plaats van het interview verschilde wel per persoon omdat de participanten verdeeld waren over een groot gedeelte van het land. De onderzoeker is dus per persoon naar de locatie van de geïnterviewde gereisd. Per interview was er 1 onderzoeker aanwezig en één interview is met behulp van 2 onderzoekers afgenomen (in de beginfase om problemen het hoofd te kunnen bieden).

De geïnterviewden hebben eerst een korte introductie te horen gekregen van de onderzoeker over de inhoud van het onderzoek en in welk kader het onderzoek geplaatst kon worden. Hen is ook verteld wat de functie van de onderzoeker was en dat de anonimiteit van de geïnterviewde gewaarborgd zou worden. Daarna is de persoon in kwestie gevraagd of het interview opgenomen mocht worden op band. Alle participanten hebben hiermee ingestemd.

Nadat de band was gestart is het interview begonnen. Getracht is ieder interview op gelijke wijze af te nemen. Nadat het interview was afgelopen heeft de onderzoeker de geïnterviewde bedankt voor zijn medewerking.

Samenvatting methode

Er is gebruik gemaakt van een semi-gestructureerd interview, gevalideerd door een kwaliteitsmanager. Voor deze methode is gekozen, omdat er dan een goede mogelijkheid bestaat tot doorvragen. Het *doel* van deze methode is om zoveel mogelijk diepgaande informatie naar boven te krijgen. Er zijn in het interview een aantal open en een aantal gesloten vragen aan de orde gekomen.

Deel 3a

Resultaten

Uit de interviews is veel informatie gekomen. Deze informatie zal hieronder gebundeld worden weergegeven om zo een duidelijk overzicht te geven van de gegevens die zijn verzameld. De resultaten geven antwoord op de hoofdvragen en de subvragen zoals in de inleiding vermeld. Voor de duidelijkheid zullen de hoofdvragen hieronder per kopje worden behandeld. Per hoofdvraag zal er ook worden aangegeven wat het belangrijkste thema was tijdens de verschillende interviews. Tijdens de bespreking van de resultaten is er een lijst opgesteld om te bepalen wat de belangrijkste thema's van de interviews zijn geweest. Deze lijst is door twee onderzoekers onafhankelijk van elkaar opgesteld. Daarna zijn de lijsten met elkaar vergeleken en is er een consensusgesprek geweest om te bepalen wat de belangrijkste thema's waren.

Nederland

Hoofdvraag 1: Wat wordt gemeten door de spoorwegen?

Er worden door de Nederlandse Spoorwegen veel verschillende prestaties gemeten. Hieronder zal eerst aandacht geschonken worden aan de constatering hoeveel er eigenlijk gemeten wordt. Daarna zullen er een aantal belangrijke prestatiemetingen naar voren komen en als laatste komen de verschillende partijen aan bod die invloed hebben op welke prestaties er gemeten moeten worden, maar ook partijen die betrokken zijn bij de metingen.

Verscheidenheid aan metingen

Bijna alles wordt gemeten. Uit de gesprekken is duidelijk geworden dat wat de NS kan meten, dat dat ook gemeten wordt. Een medewerker verduidelijkt: “Ik denk dat de NS wel zo in elkaar zit, dat alles wat we doen, dat we dat ook meten. We zijn hier dol op meten.” Een andere werknemer voegt hier nog aan toe: “Wil je nu echt alle klantenoordelen en wil je echt alle reizigersaantallen? Alle punctualiteit op elk niveau, instappers en uitstappers? Ja, je kunt echt alles krijgen.” Volgens verschillende geïnterviewden wordt er door de NS zeer veel gemeten, een stakeholder laat weten wat voor verschillende metingen er worden uitgevoerd: “De prestatiemetingen die de NS uitvoert omvatten onder andere ‘op tijd rijden’, ‘voorzien in de bereikbaarheid’, ‘maatschappelijk belang van het spoor’, ‘bieden van zitplaatskans’, ‘sociale veiligheid’, ‘informatie bieden bij ontregelingen’, ‘trefkans conducteur’.” Een andere werknemer voegt hier nog de reizigersaantallen, vervoersomvang en de

winstcijfers aan toe: “Reizigersaantallen komen voort uit telcijfers van machinisten en conducteurs die zij verwerken in hun railpocket. De winstcijfers komen gewoon uit de boekhouding.

Het is duidelijk geworden dat er zeer veel gemeten wordt door de NS. Bijna alles is bekend en er is dus ook zeer gedetailleerde informatie beschikbaar ten aanzien van punctualiteit, reizigersoordelen en bijvoorbeeld zitplaatskans. Er zijn weinig onderwerpen die niet door de NS gemeten worden.

Metingen

Punctualiteit. Uit de interviews is gebleken dat de punctualiteit van de treinen één van de belangrijkste prestatiemetingen is op het moment. Volgens een medewerker is dat altijd al zo geweest: “Punctualiteit is altijd al belangrijk geweest.” Dit blijkt ook mede uit de communicatie over de punctualiteit: “Als je bij ons intranet opstart, dan is het eerste wat je ziet de dagpunctualiteit en die van de afgelopen weken.” Een andere medewerker voegt hier nog het volgende aan toe: “Ik denk dat intern de punctualiteit als belangrijkste wordt gehanteerd. Dat gaat eigenlijk voor alles, omdat dat een indicator is die maatschappelijk nogal in de discussie oploopt.” Hij legt ook uit dat volgens hem er sterk op de punctualiteit wordt gestuurd: “Het is vooral die 2 tiende procentpunt dat we teveel vertraging hebben, waar de hele wereld van wakker ligt of in ieder geval over praat en daar heel sterk op wordt gestuurd.” Een stakeholder geeft aan dat de punctualiteit wel iets minder belangrijk mag worden: “Het is heel belangrijk en ik hoop dat het minder belangrijk gaat worden.” Hij voegt hier nog het volgende aan toe: “Het is natuurlijk wel belangrijk dat er op tijd gereden wordt, maar er wordt nu teveel gewicht aan opgehangen. Ik heb de indruk dat het nu alleen maar meer wordt.” Hij heeft zelfs nog genuanceerdere kritiek op de punctualiteitsnorm.

Het punctualiteitscijfer is een getal en dat zegt natuurlijk helemaal niks. Als dan 80 procent op tijd rijdt en hij haalt in Zwolle de aansluiting niet, dan is dat natuurlijk een hele rare norm. Het cijfer neemt het totaal in beeld. Het is wel makkelijk, want als je de ene week 80 % hebt gehaald en de volgende week haal je 83 %, dan denk je wel dat het gigantisch verbeterd is.

De punctualiteit is een leidende prestatiemeting voor de NS. Er wordt zowel door de NS, de politiek en de media veel gewicht aan opgehangen. Hoewel wordt aangegeven dat de punctualiteit een belangrijke factor is, wordt er soms teveel gewicht aan opgehangen en zou het handiger zijn om de punctualiteit in een breder perspectief te plaatsen. De punctualiteit is tevens een cijfer dat een totaalbeeld geeft en dus niet een beeld laat zien hoe het op bepaalde trajecten gaat.

Klanttevredenheidsonderzoek (KTO). Door de NS wordt ook een zogeheten klanttevredenheidsonderzoek verricht, een stakeholder laat weten: “Ze voeren al vrij lang KTO’s uit, op ongeveer 40 aspecten. Het KTO is opgezet door de NS en sinds 2001 kijken we als consumentenorganisaties mee naar de opzet” Hij legt ook nog uit onder hoeveel mensen dit onderzoek per kwartaal wordt afgenomen: “Het is onder 20- of 40-duizend reizigers per kwartaal uitgevoerd.” Een medewerker laat tevens weten dat het KTO ieder kwartaal wordt uitgevoerd: “We meten elk kwartaal consequent via een bepaalde methodiek. Het oordeel is natuurlijk subjectief, maar het is wel wat de klant aangeeft.” Een andere werknemer geeft hoeveel enquêtes er ieder jaar worden afgenomen: “Klantenoordelen daar doen we echt heel veel aan. Dan heb je het over 80000 enquêtes per jaar.” Hij voegt hier nog het volgende aan toe: “Klantenoordeel is echt in de afgelopen 10 jaar belangrijk geworden. Daarvoor draaiden we eigenlijk vooral ons eigen feestje en toevallig dat daar reizigers in zaten.”

Het klanttevredenheidsonderzoek is een belangrijke prestatiemeting voor de NS en het wordt ook al sinds geruime tijd uitgevoerd. Ieder kwartaal worden de klantenoordelen gemeten bij ongeveer 20.000 klanten. Het KTO is een zeer uitgebreid onderzoek en het wordt gecontroleerd door de consumentenorganisaties.

Reizigerspunctualiteit. Uit de interviews is gebleken dat punctualiteit van treinen als een hele belangrijke meting wordt gezien. Toch blijkt ook uit vele reacties dat de punctualiteit niet als belangrijkste prestatie zou moeten worden gezien. Er wordt gewezen op de reiziger en dat het veel belangrijker is om te weten of de reiziger op tijd op zijn eindbestemming aankomt. De respondenten noemen dit ook wel de reizigerspunctualiteit. Een stakeholder meldt: “Veel interessanter maar moeilijker te meten is reizigerspunctualiteit.” Een andere stakeholder steunt deze opmerking: “Als je zou sturen op reizigerspunctualiteit dan zou dat beter zijn.” Ook zegt hij: “Ik denk dat er wel opener gedaan mag worden over reizigerspunctualiteit. Het is wel moeilijker meetbaar, maar Prorail doet daar al jaren onderzoek naar. Dat zijn relevante zaken om te communiceren.” Nog een andere stakeholder steunt deze overtuiging: “Punctualiteit zegt namelijk iets over het op tijd rijden van treinen, maar niet over het op tijd aankomen op bestemmingen van reizigers.” Een opmerking van een andere stakeholder is in dit opzicht een duidelijke uitspraak: “Ik zie dat treinen nu gewoon weg rijden op een knooppunt omdat ze op tijd moeten rijden, terwijl de aansluitende trein nog niet eens binnen is, en dat er dan ineens heel veel mensen op een perron staan te wachten.”

De reizigerspunctualiteit wordt als een belangrijkere meting gezien in vergelijking tot de punctualiteit van treinen. Het is interessant om te kijken of de reiziger op tijd is, en niet zozeer of alle treinen op tijd zijn. Het is alleen wel veel lastiger te meten, maar er worden al onderzoeken naar gedaan. Het zou dus beter zijn om op de reizigerspunctualiteit te sturen.

Partijen rondom prestatieingen

Onderdelen betrokken bij metingen. De prestatieingen worden binnen en buiten de NS door verschillende partijen uitgevoerd, een medewerker licht toe wie de verschillende prestatiecijfers levert: “Klanttevredenheidsonderzoeken worden uitgevoerd door NS reizigers, punctualiteitscijfers komen bij Prorail vandaan, reiniging komt bij Nedtrain vandaan, en reinheid station komt bij NS station vandaan.” Volgens een stakeholder is het juist lastig dat Prorail ook een gedeelte van de cijfers levert: “Het is lastig dat Prorail dat ook voor een deel doet. Zij meten hoe te laat en vroeg treinen eigenlijk zijn.”

Een ander gedeelte van de diepteonderzoeken worden uitgevoerd door NS Marketing, Onderzoek en Advies (MOA) aldus een medewerker: “MOA doet allerlei soorten diepte onderzoeken. MOA heeft 2 takken van sport: de één is vervoersonderzoek, dus dat gaat meer over hoeveel reizigers gaan er van daar naar daar en hoe gaat dat zich ontwikkelen. De andere is meer het consumentenonderzoek.” Hij voegt hier nog het volgende aan toe over het consumentenonderzoek: “Dan heb je het over hoe een reiziger een station beleeft en waarom beleeft hij dat zo. Wat vindt hij belangrijk?” Hij laat tevens weten dat MOA op haar beurt weer externe bureaus inhuurt: “Daar schakelen zij dan wel weer externen voor in. Dat zijn gewoon onderaannemers van dat onderzoek.” Een andere medewerker laat weten dat er externe controle is voor het onderzoek: “Er is wel een begeleidingsteam waar ook externen in zitten, dus consumentenorganisaties (ROVER e.d.) en het ministerie van Verkeer en Waterstaat. De opzet wordt door hen gecontroleerd.” Een andere medewerker bevestigt deze uitspraak: “Externe partijen zijn de consumentenorganisaties, die zijn daar heel nauw bij betrokken.”

Veel van de onderzoeksgegevens worden door de NS zelf geleverd, en de NS heeft daar dus een aparte onderzoeksgroep voor, namelijk MOA. Verschillende andere onderdelen binnen de NS leveren de rest van de gegevens. De punctualiteit komt van Prorail. De onderzoeksopzet wordt door de consumentenorganisaties en het Ministerie van Verkeer en Waterstaat gecontroleerd.

Hoofdvraag 2: Met welk doel worden de prestatieingen verricht?

Aan de prestatieingen liggen een aantal belangrijke criteria en doelen ten grondslag. Hieronder zal eerst een beschrijving gegeven worden van de criteria en daarna zullen de doelen aan bod komen. Het gaat er dus om waarom de prestatieingen worden uitgevoerd en wat de NS er uiteindelijk mee wil bereiken.

Criteria & doelen

Criteria. Om te bepalen welke metingen moeten worden verricht door een organisatie kunnen diverse criteria worden gehanteerd (Van Dooren 2006). Tijdens de interviews kregen de respondenten een lijst voorgelegd met mogelijke criteria die zij konden ordenen naar mate van belangrijkheid:

- Omdat het verplicht is: geen keuze (extern opgelegd door regelgeving)
- Indicaties van problemen door symptomen: klachten (klantenservice / klantencontactcenter), statistische informatie, vertragingen;
- Financieel belang;
- Personeelsinzet/ -omvang;
- Maatschappelijke zichtbaarheid (veel aandacht van media, politici, civil society zonder daarom een grote financiële impact te hebben);
- Haalbaarheid van metingsinpanning;
- Toegevoegde waarde van prestatiemeting;
- Verdeling van metingsinspanningen in de organisatie.

De respondenten konden desgewenst extra criteria toevoegen aan de lijst. In de Nederlandse studie werd daarom het criterium ‘het verbeteren van de klanttevredenheid’ toegevoegd aan de lijst. In de Nederlandse situatie waren:

1. ‘indicatie van problemen’ (probleemsignalering); en
2. ‘het verbeteren van de klanttevredenheid’ belangrijke criteria voor het verrichten van prestatiemetingen. In tegenstelling tot de Belgische situatie werd het verplichte karakter van de prestatiemetingen het minst belangrijke criterium gevonden (voornamelijk door de NS medewerkers).

Verplichting. De prestatiemetingen worden tevens uitgevoerd omdat het verplicht is, omdat het in de vervoerconcessie staat. Een medewerker licht toe: “We hebben de vergunning gekregen om te rijden op het hoofdrailnet en je zult ook moeten laten zien dat je voldoet aan de voorwaarden om dat te mogen blijven doen.” Een stakeholder is het hier mee eens en vindt zelfs de concessie de belangrijkste reden om de prestatiemetingen uit te voeren: “Belangrijkste reden is de afspraken die zijn vastgelegd in de concessie.” Ook een andere stakeholder is het ermee eens dat het een verplichting is voor de NS: “Omdat de NS dit o.b.v. de concessie en de afspraken in het vervoerplan verplicht is.” Een medewerker geeft aan dat hij de verplichting in de concessie secundair vindt, hij vindt het belangrijker dat het bedrijf de prestatiemetingen uitvoert om te sturen: “Tweede punt is dat we er toe verplicht zijn, maar dat vind ik toch secundair. We moeten de resultaten publiceren. We willen het zelf weten en we willen dat dan ook delen met onze klanten.”

De verplichting is een belangrijke drijfveer om de prestatieingen uit te voeren, al vinden de NS-medewerkers de sturing van het bedrijf belangrijker dan dat er een verplichting is. De verplichting omtrent prestatieingen is vastgelegd in de vervoerconcessie en het jaarlijkse vervoerplan. Het ministerie van Verkeer en Waterstaat verplicht de NS om de metingen uit te voeren en daar vervolgens over te communiceren.

Doelen. Nadat is vastgesteld op grond van welke criteria prestatieingen worden geselecteerd, is nagegaan welke doelstellingen gekoppeld worden aan de relevante prestatieingen. Van Dooren (2006) noemt acht ‘doelstellingen’ die het management voor ogen kan hebben: evalueren, controleren, budgetteren, motiveren, public relations (PR), vieren, leren en verbeteren. Respondenten werden gevraagd een rapportcijfer te geven voor het belang van elk van deze doelstellingen. In de Nederlandse studie⁵ wordt ‘kwaliteitsverbetering’ over het algemeen gezien als belangrijkste doelstelling van de prestatieingen. Maar ook PR-doelstellingen, maatschappelijke verantwoordelijkheid en het verplichte karakter worden genoemd door de respondenten.

Prestatieingen voor verbetering service. Door de geïnterviewden wordt aangegeven dat de prestatieingen voornamelijk worden uitgevoerd om de service te verbeteren. Een medewerker legt uit: “Je wilt weten hoe goed je het doet en je wilt weten waar je moet en kunt verbeteren. Als je een grotere rol wilt vervullen in de mobiliteit, dan betekent het dat je moet weten hoe je klanten waar over denken en waar je ze iets beters kunt bieden.” Een andere medewerker nuanceert de doelen. Hij zegt niet zozeer dat het voor de verbetering is van de service, maar meer dat het een verantwoording is aan de samenleving: “Verantwoording afleggen aan de samenleving omdat je toch een publiek instituut bent.” Hij voegt hier nog het volgende aan toe: “Het is de bedoeling dat er in de managementcyclus ook iets in terug komt. Als er dus prestatie-indicatoren zijn die onvoldoende zijn, dat er dan ook maatregelen genomen worden. Beleid herzien of aanpassen.” Volgens een andere stakeholder worden de prestatieingen niet zozeer gebruikt om de service te verbeteren: “Ze voeren die prestatieingen uit met het doel om te laten zien dat het beter gaat met de NS.”

De prestatieingen worden voor het grootste gedeelte uitgevoerd om de service van de NS te verbeteren en om sturing te geven aan het bedrijf. Het is dus belangrijk voor de NS om de prestatieingen uit te voeren, omdat hiermee wordt gekeken naar de managementcyclus en naar de bedrijfsprocessen.

⁵ Tijdens de Nederlandse interviews ontstond verwarring over de interpretatie van de ‘rapportcijfers’. Daarom is inhoudelijk gekeken naar de opmerkingen die over de doelstellingen werden gemaakt.

Hoofdvraag 3: Hoe worden de prestatieingen intern en extern gecommuniceerd?

Er kan uit een groot arsenaal aan communicatiemiddelen worden gekozen door de NS om de prestaties naar de verschillende stakeholders te communiceren. Daarom zal er eerst een beschrijving gegeven worden van de verschillende media die de NS inzet. Daarna wordt er een beeld geschetst van de openheid en transparantie van de NS met betrekking tot de prestatiecommunicatie. Wordt alle informatie prijsgegeven of wordt er terughoudend gedaan met de informatie over de prestaties? Ten derde wordt de manier van communiceren door de NS onder de loep genomen. Wordt er bijvoorbeeld weinig of veel gebruik gemaakt van cijfers om te communiceren? De communicatie van de NS over prestaties (en natuurlijk over veel meer onderwerpen) kan onderwerp zijn van discussie in de media. Dit zal dan ook het vierde punt van aandacht zijn. Hierna komt de kwaliteit en de kwantiteit van de communicatie aan de orde. Wordt er veel en met hoge kwaliteit gecommuniceerd?

De NS heeft er mee te maken dat het een bedrijf is dat dwars door onze samenleving rijdt en dat kan ook politieke inmenging opleveren. Het zesde punt heeft dus te maken met hoe de politiek zich bemoeit met de NS. Ook de burger (de klant) heeft veel te maken met de NS. Wat de wensen zijn van de klant met betrekking tot communicatie over prestaties is aandachtspunt 7. Hierna zal de communicatie van de NS onder de loep worden genomen als het gaat om de uitkomsten. Worden er bijvoorbeeld uitkomsten verdraaid om bijvoorbeeld de punctualiteitscijfers te halen? Omdat de NS te maken heeft gehad met de liberalisering zal er ook aandacht geschonken worden aan de opdeling tussen de NS en Prorail. Is de opdeling goed geweest en wat voor effect heeft de opdeling gehad op de communicatie?

Gebruik van media

Grote verscheidenheid aan media. Volgens meerdere geïnterviewden gebruikt de NS een zeer grote verscheidenheid aan media om prestatieingen duidelijk te maken, een stakeholder noemt er vast één: “Ze doen een deel via hun eigen personeelsblad ‘De Koppeling’.” Hij voegt hier nog het volgende aan toe: “Ze werken ook wel met speciale borden in personeelsruimtes of op het hoofdkantoor. Op die manier proberen ze het personeel ook te prikkelen om te laten zien wat er goed gaat.” Een medewerker vult hier nog het volgende op aan: “Op intranet staat eigenlijk alle informatie die naar buiten gaat. Gedetailleerdere informatie gaat alleen naar de direct betrokkenen zoals de beleidsmensen en de managers en de OR.” Hij voegt hier nog het volgende aan toe: “Er wordt gebruik gemaakt van de koppeling om deze cijfers te communiceren.” Hij bevestigt tevens dat de prestatiecijfers ook via monitoren worden bekendgemaakt: “Op de monitoren in de aankomsthal van het hoofdgebouw wordt deze informatie ook gedraaid.” Volgens een andere medewerker worden er ook scorecards bijgehouden voor bijvoorbeeld de stationsmanagers: “Zij krijgen dat te weten via de reguliere cycli.

Op dat soort niveau worden er scorecards bijgehouden waarin ze zien wat de prestatie is op het gebied waar zij verantwoordelijk voor zijn.”

Ook extern wordt er via zeer diverse communicatiedragers gecommuniceerd, aldus een stakeholder: “Wat ze in ieder geval doen is elke week een rubriek ‘Komen en Gaan’ in de gratis kranten, dan belichten ze een bepaald thema. Elk kwartaal wordt er ook even aandacht besteed aan het KTO.” Een medewerker laat nog een aantal andere media de revue passeren: “Het is ook via verschillende bronnen te verkrijgen, dus op de website, het staat in de persberichten, in de metro en de spits (Komen en Gaan). Er is dus veel kans om er mee geconfronteerd te worden.” Een stakeholder zegt hier het volgende over: “Ze gebruiken alles wel zo’n beetje. Kranten, radio. Jaarverslagen kun je tegenwoordig vinden via internet en dat vind ik wel heel aardig. Je kunt zelfs zo’n persconferentie meemaken.” Voor de vaste klanten heeft de NS ook een communicatiedrager ontwikkeld: “Onze vaste klanten krijgen elk kwartaal een klantenmagazine.” Een andere stakeholder laat weten dat de krant, de tv en de radio belangrijke media zijn: “De algemene bevolking wordt voornamelijk geïnformeerd via de kranten, radio en televisie.” Een medewerker laat weten in welk kader de eigen media geplaatst moeten worden: “De advertenties of de eigen media zijn wel heel belangrijk.”

De NS communiceert zowel intern als extern via zeer veel verschillende communicatiedragers. De NS probeert de informatie zo gericht mogelijk te verspreiden. Sommige communicatiedragers zijn voor de getallen bedoeld en andere dragers zijn bedoeld voor de verdieping. Er worden ook verschillende bijeenkomsten georganiseerd voor bijvoorbeeld de pers. De eigen media van de NS worden als zeer belangrijk beschouwd.

Openheid & transparantie

Tendens naar minder informatieverschaffing. Uit de gesprekken is naar voren gekomen dat er een tendens zichtbaar is, dat de NS neigt naar minder informatieverschaffing. Een stakeholder verduidelijkt: “Wat een ontwikkeling is van de laatste tijd, is als de NS wat meer op de cijfers gaat zitten en daar wat minder open in wil zijn, dan gaat onze mening wel veranderen. Onze mening begint wel een beetje te wankelen op dit punt. We krijgen namelijk signalen van de NS dat ze dat wat meer voor zichzelf willen houden.”

Deze tendens naar minder informatieverschaffing heeft duidelijke raakvlakken met dat de NS de communicatie in eigen hand wil houden. In het volgende thema is daar meer over te lezen.

De NS neigt naar minder informatieverschaffing. Ze wil wat minder open zijn over de cijfers.

Communicatie in eigen hand houden. De NS lijkt de communicatie vooral in eigen hand te willen houden, zo is gebleken uit verschillende interviews. Een stakeholder licht toe: “De NS probeert de

informatie toch meestel behoorlijk te beheersen, maar je kunt mensen best eens een kijkje achter de schermen gunnen.” Hij geeft tevens nog een voorbeeld: “Het SBS 6 programma over de NS van een paar jaar terug is bijvoorbeeld een goed voorbeeld. Het is een stukje beeldvorming voor het grote publiek.” Hij voegt hier nog de volgende nuancering aan toe: “De NS houdt nog te zeer de kous af als het gaat om communicatie. Ze willen alles te veel in eigen hand houden, en ze laten te weinig mensen met de pers praten bijvoorbeeld.” Een andere stakeholder geeft een toelichting op deze ontwikkeling.

We hebben nu een discussie over de mate van openbaarheid, want de NS heeft de cijfers van het KTO altijd gepubliceerd zonder enig probleem. Maar inmiddels is de NS van mening dat ze niet meer over al die 40 onderwerpen hoeven publiceren, maar alleen over de onderwerpen die in de concessie geëist worden. Die andere onderwerpen vinden ze dat ze die niet meer per sé openbaar hoeven te maken.

Een medewerker laat weten dat de NS inderdaad graag de communicatie in eigen hand wil houden.

We publiceerden eerst veel breder en toen hebben we zelf gezegd, we willen het eigenlijk gewoon strakker en duidelijker hebben. We willen gerichter naar klanten werken. We geven de communicatie over wat onze kern is. We willen niet dat er allerlei partijen omheen gaan communiceren. Dat deden de consumentenorganisaties wel, die pikten er dingen uit en dan heb je zelf die communicatie niet in de hand. Dus dat willen we niet meer. Het zijn onze prestaties, niet dat een ander daarmee weg gaat lopen.

Hij voegt hier nog het volgende aan toe.

De consumentenorganisaties mogen wel hetzelfde antwoorden maar we willen niet dat een andere partij een discussie gaat opzetten over cijfers waarvan wij vinden dat het niet de goede cijfers zijn of dat het niet de bepalende cijfers zijn. In die zin is het belangrijk dat we het zelf kunnen regisseren.

De NS heeft eerder veel breder gepubliceerd over haar prestaties, alleen nu wil de NS de communicatie vooral zelf regisseren. De NS wil steeds minder informatie naar buiten brengen omdat er dan andere partijen mee ‘aan de haal’ gaan. Ze willen voornamelijk over de kerncijfers communiceren. Als consumentenorganisaties publiceren over de prestatiecijfers, dan mogen ze wel hetzelfde zeggen als de NS.

Transparantie indien positief. Uit de interviews is gebleken dat de NS voornamelijk transparant wil zijn als het positief nieuws betreft, een stakeholder hoopt dat de NS ook in slechte tijden open blijft communiceren.

We vinden wel dat de NS moet doorgaan met de openheid van communiceren, met hun cijfers, over hun resultaten. Niet alleen in goede maar dus ook in slechte tijden. We vinden dat ze daar gewoon openheid over moeten geven, over al die 40 punten in het KTO en dus ook over de prijs-kwaliteitverhouding.

Hij voegt hier nog het volgende aan toe.

Wees daar niet krampachtig in en houd ook geen dingen achter, wek ook niet de indruk dat je dingen achterhoudt. Hoe meer open je bent, hoe minder discussie er ook kan komen over de interpretatie van cijfers. Dan kun je nog altijd wel discussie hebben over de interpretatie, maar de cijfers waar je het dan over hebt zijn helder.

Een politicus vindt dat het redelijk goed gaat, maar hij vindt ook dat er soms wat opener gecommuniceerd mag worden: “Het kan altijd een tandje meer en een tandje opener en transparanter, maar op zich vind ik dat het dat het redelijk goed gaat.” Hij voegt hier nog een nuance aan toe: “Ze zijn open en transparant genoeg omdat ze de informatie leveren die in de vervoersconcessie staat.” Een stakeholder vindt ook dat de NS af en toe best wat opener mag communiceren: “Omdat er natuurlijk veel kritiek is op de NS, probeert de NS de gevoelige cijfers wat achter te houden, maar op het moment dat je opener bent dan kan dat ook leiden tot meer begrip.” Een andere stakeholder vindt dat de NS wel open is, tot op zekere hoogte. Hij is niet te spreken over de communicatie van de NS als het om transparantie gaat: “Er wordt gedaan alsof het heel transparant is, en dat is het ook wel zolang je maar aan de positieve kant blijft. Als er kritiek komt, dan wordt het heel persoonlijk.” Hij voegt hier nog het volgende aan toe: “Ik zou het prima vinden als het goed gaat. Dat lijkt me heel eerlijk, ik zou er graag positief over zijn.”

De NS tracht transparant te zijn, maar vooral als er positief gecommuniceerd kan worden. Ook in slechte tijden zou de NS transparant moeten blijven en geen gevoelige cijfers achterhouden. Het kan ook voor een stuk begrip zorgen in de maatschappij, zolang de cijfers maar helder zijn.

Goed nieuws show. Verschillende geïnterviewden hebben aangegeven dat de uitkomsten niet zozeer verdraaid worden, maar dat er meer sprake is van het afleveren van goed nieuws. Zo vermeldt een medewerker: “Je ziet natuurlijk wel in de uitkomsten, als er 5 items zijn en 4 scores wat minder en 1

scoort wat beter, dan leggen we daar de nadruk op.” De consumentenorganisaties zien deze trend ook duidelijk inzetten. Een stakeholder: “Wat we de laatste tijd constateren (samen met de NS trouwens), is dat de NS stelselmatig de goeie punten uit het Klanttevredenheidsonderzoek haalt, dus een beetje een goed nieuws show.” Deze constatering wordt niet alleen door de consumentenorganisaties en de NS gedaan, ook de media ziet in dat de NS voornamelijk goed nieuws wil brengen. Een andere stakeholder laat weten: “Ze proberen een zo positief mogelijk imago neer te zetten en dus is elk persbericht positief. Ze halen de positieve elementen eruit, maar dan denk je, dat is niet het belangrijkste.” Hij voegt hier nog het volgende aan toe: “Wat ze naar buiten brengen, en dat is mijn grote bezwaar, is dat ze het altijd positief willen brengen.” Een andere stakeholder voegt hier nog aan toe: “Volgens mij proberen ze de cijfers altijd wel in de kranten te krijgen, zeker als het een beetje positief uitpakt.” Een medewerker bevestigt deze uitspraak. “We vestigen dan niet de aandacht op een factor die slecht scoort, want dan trek je alle aandacht daar naar toe. Wel als je daar een verklaring voor hebt. Als het klantenoordeel goed is, dan leg je daar de nadruk op.”

Een stakeholder vindt het echter wel logisch dat de NS de aandacht legt op de goede punten.

Wat de NS elk kwartaal met die KTO cijfers doet is dat ze een setje van 5 punten hebben waar ze altijd aandacht aan besteden en dan is er nog meestal 1 onderwerp waar ze wat extra aandacht aan besteden. Vaak zijn dat ook onderwerpen waar het heel goed mee gaat, maar dat is ook begrijpelijk voor bedrijven.

De gevolgen van deze ‘goed nieuws show’ worden ook duidelijk gemaakt in de interviews, een stakeholder verduidelijkt: “Wij geven dan vaak tegenwicht om daar ook een paar kritische punten uit te halen. NS komt met de pluspunten en wij komen met de minpunten. Zo is dat de afgelopen jaren een beetje ontstaan merken wij.” Ook een andere stakeholder geeft aan dat hij tegenwicht biedt: “Ze duwen mij ook in de verdediging als journalist, het punt dat ik negatief moet zijn is dat het anders is dan de NS zegt. Als de NS gewoon eerlijk is: ‘het is wel aardig, maar we hebben een probleem ergens mee’, dan snap ik dat en dan schrijf ik dat op.” Hij voegt er nog aan toe dat hij wel begrijpt dat de NS positief nieuws wil brengen: “Ik snap het wel, maar ik vind zelf dat het averechts werkt. Je kunt beter eerlijk zijn, dan nemen mensen je ook veel eerder als eerlijk.”

Volgens verschillende geïnterviewden binnen en buiten de NS worden de positieve elementen van de prestaties benadrukt, en dit wordt gezien als een goed-nieuws show. Veel van de geïnterviewden vinden het echter wel logisch dat de NS de positieve punten benadrukt, maar er is ook een vraag naar meer openheid en eerlijkheid over alle cijfers. Als de NS goed nieuws brengt, dan zijn er verschillende andere partijen die tegenwicht bieden door de negatieve cijfers te benadrukken.

Manier van communiceren

Communicatie voornamelijk in cijfers. Een medewerker vertelt in zijn interview dat de NS voornamelijk in cijfers communiceert: “We zijn heel goed in cijfers. Ik moet de eerste testimonials nog tegenkomen.” Een andere medewerker geeft toe dat er weinig met getuigenissen wordt gewerkt: “Ik denk dat wij altijd, met relatief veel concrete dingen communiceren en relatief weinig rond getuigenissen. Dit zijn de resultaten en dit moet beter en dit is iets nieuws dat we aan het doen zijn.”

Een stakeholder ziet dit ook zo: “De NS communiceert voornamelijk in cijfers en dat vind ik niet goed. Je moet wat meer achtergrond informatie over de NS geven, zodat de mensen beter begrijpen wat er allemaal speelt bij de NS.” Hij voegt hier het volgende argument aan toe.

Je bent een bedrijf als NS zijnde, dus je hebt wel een minister te bespelen. Maar eigenlijk moet je dat overboord zetten en moet je de klant helemaal centraal stellen. Dat is immers het belangrijkste wat er is. Je mag best eens de vuile was buiten zetten, laat maar eens zien wat er soms niet goed gaat en laat het personeel maar eens wat meer met de pers praten.

Een stakeholder pleit voor een format waarin iedere keer dezelfde cijfers worden getoond: “Wat ik niet zie is een zelfde rubriek in een zelfde format om steeds dezelfde metingen te laten zien.” Een politicus geeft tevens zijn mening.

Het gaat voornamelijk om cijfers. Zodra je in subjectieve verhalen komt, dan krijg je alleen maar discussie. De een beleeft het anders dan de ander. Als het goed is en de systemen deugen, dan zijn die cijfers onomstreden. Dan moet iedereen er maar zelf zijn conclusies aan verbinden. Volgens mij moet je je zoveel mogelijk beperken tot harde gegevens.

Een stakeholder deelt de mening dat de NS vooral in cijfers communiceert: “Dat gebeurt vooral in cijfers. Op zich vind ik dat goed, voor mij zijn ze wat meer onomstotelijk.” Alleen hij vindt het wel belangrijk om wat meer achtergrondinformatie te verschaffen: “Ik denk dat het ook belangrijk is om ervaringen van reizigers in het verhaal te betrekken.”

De NS communiceert voornamelijk in cijfers. De resultaten worden getoond in getallen en voor het overgrote deel van de respondenten is dat niet genoeg. Er zou wat meer achtergrondinformatie getoond kunnen worden, om de klanten duidelijk te maken hoe complex de NS in elkaar zit. Voor anderen zijn de cijfers wel meer onomstotelijk en zijn subjectieve verhalen alleen maar aanleiding tot discussie.

Aandacht in de media

NS in de publiciteit. Volgens een medewerker is de NS redelijk van onderwerp van gesprek in de media, vooral als het slecht gaat: “Als het slecht dan zijn we dagelijks in de publiciteit en als het goed gaat dan nooit. Dat is wel zo. We zijn nu redelijk uit de publiciteit.” Hij voegt hier nog het volgende aan toe: “In de tweede kamer komt de prestatie-informatie toch wel 3 à 4 keer per jaar aan de orde. We praten dan ook met de LOCOV, en impliciet staat dat 9 van de 10 keer wel ergens in een punt op de agenda. Dus dat is heel vaak.” Hij ziet hier een aantal voordelen maar ook een aantal nadelen in.

Het voordeel is dat je er draagvlak door krijgt, doordat je je kwetsbaar toont, door openheid. De NS is bereid om informatie vrij te geven. Als nadeel kan ik noemen dat het je imago schaadt. Dat probeer je dan te repareren. Als het nooit aan de orde komt, dan word je dus doodgezwegen en dan is het einde nabij.

Een stakeholder laat weten wanneer de NS in de publiciteit komt en omtrent welke onderwerpen.

Dat is in ieder geval een paar keer per jaar. Het begint met de presentatie van de jaarcijfers maar ook soms bij de halfjaar- of de kwartaalcijfers. Want dan blijkt of de treinen op tijd hebben gereden en ook welke niet waardoor dat kwam. Maar het kan ook zijn dat er uitkwam dat de sociale veiligheid in één keer verslechterd is en dan springen de vakbonden daar misschien op in en als dat de punctualiteit is dan springen wij daar misschien wel op in.

Dat de NS in de publiciteit komt heeft een aantal voordelen en een aantal nadelen, aldus dezelfde stakeholder.

Op die manier wordt de discussie niet in beslotenheid tussen allerlei instanties gehouden, maar het gebeurt publiekelijk. Die afweging, die dilemma's die vaak bij een publieke discussie voor het voetlicht komen. Dat vinden wij wel prettig, omdat wij ons werk niet helemaal in afzondering willen doen. We moeten ook verantwoorden wat we met de NS, maar ook met de opdrachtgever van de NS bediscussiëren.

Hij voegt hier nog het volgende aan toe.

De discussie wordt nog wel eens ongenueanceerd. Het is ook wel eens moeilijk een onderscheid te maken tussen hoofd- en bijzaak dat voor de uitkomst ook wenselijk is. Dat is natuurlijk ook een effect wat je soms ziet, en dat maakt het voor ons nog wel eens lastig. Ook om tot een goed resultaat te komen.

Hoewel dit een nadeel is, ziet hij ook in dat er soms wel publiciteit gezocht moet worden.

We hebben ook de publicitaire druk nodig om onze zin te krijgen, want de wet dwingt weliswaar af dat de vervoerbedrijven advies moeten vragen en informatie moeten geven over zaken die ze van plan zijn met de consumentenorganisaties, en dat doen ze vaak ook wel, maar dat betekent niet dat ze zich veel van die adviezen aantrekken.

Een medewerker vindt het belangrijk dat er over de NS gesproken wordt: “NS is een bedrijf dat midden door de samenleving rijdt. Er is aandacht voor, dat men er over praat betekent ook dat men het belangrijk vindt. Dat er over gesproken wordt is eigenlijk positief.”

De NS komt redelijk veel in de publiciteit, vooral als het slecht gaat. Als het goed gaat dan komt de NS nauwelijks in de publiciteit voor. Volgens de respondenten is het wel goed dat de NS in de publiciteit komt, omdat dan de discussie van consumentenorganisaties en de NS in de openheid gebeurt. De NS is tevens een bedrijf dat midden door onze samenleving rijdt en dat er over gesproken wordt, betekent dat mensen de NS belangrijk vinden. Er is soms publiciteit nodig om de NS onder druk te zetten. Soms kan een discussie met de NS in de publiciteit echter ongenueanceerd worden.

Kwaliteit en kwantiteit communicatie

Omvang en kwaliteit communicatie. Uit de interviews is gebleken dat het volgens de meeste geïnterviewden wel goed zit met de omvang van de communicatie over de NS haar prestaties. Een medewerker illustreert: “Elk kwartaal besteden we daar nu aandacht aan. En hoewel ik dat zelf niet zoveel vind, denk ik dat het qua frequentie wel in orde is.” Een stakeholder denkt dat het wel goed zit met de communicatie van de NS.

Ik denk dat de NS in het algemeen wel goed communiceert vanuit hun standpunt gezien over wat ze doen. Misschien soms zelfs iets te goed, soms is het misschien wel eens een te rooskleurig beeld van de situatie, hoewel af en toe wel wat relativering doorklinkt. Ik denk dat je soms wel iets meer openheid zou kunnen tonen voor facetten waar je het nog iets beter zou moeten doen.

Een andere medewerker vindt dat het wel goed zit met de communicatie van de NS.

Ik vind de communicatie op dit moment wel prima, ik vind dat we wel een goed systeem hebben. We worden op verschillende zaken afgerekend. Dat hebben we

kernachtig weten neer te zetten, 5 of 6 zaken waar we op sturen. Het kan de ene keer wat gelukkiger uitvallen dan de andere keer. Je blijft altijd wel tegen consumentenorganisaties oplopen dat ze er iets uitpikken, maar in de kern denk ik dat dit het goeie systeem is.

Ook een politicus vindt dat de NS genoeg communiceert: “Ze voldoen in ieder geval aan de verplichting om ieder kwartaal iets over haar prestatiecijfers te publiceren, dus ze doen genoeg. In veel andere landen zal dat minder gebeuren. Dus in zekere zin is het wel bijzonder dat dat gebeurt.”

De hoeveelheid communicatie van de NS is volgens de meeste geïnterviewden in orde, tevens omdat het verplicht is. De NS voldoet aan de verplichting. Er worden echter nog wel opmerkingen geplaatst bij de verschillende boodschappen die de NS uitzendt. Maar het is volgens de meeste geïnterviewden qua hoeveelheid wel prima. De NS besteedt nu ieder kwartaal aandacht aan haar prestatie-indicatoren.

Politieke inmenging

Politiek incidentgestuurd. Volgens de geïnterviewden is de NS regelmatig in de publiciteit als het gaat om de NS haar prestaties, een politicus laat weten dat de NS regelmatig onderwerp van gesprek is in de 2^e kamer: “Het gebeurt zeer regelmatig dat er een publiek debat ontstaat. De ene keer is het punctualiteit en de andere keer is het zitplaatskans. Als er ergens een bericht is dat er veel mensen moeten staan, dan leidt dat al vaak tot kamervragen.” Een medewerker vult hier het volgende op aan: “We hebben ieder kwartaal de persberichten en elk jaar de jaarcijfers, dan krijg je dus altijd wat publiek debat daarover.” Volgens deze medewerker bemoeit de politiek zich met de NS, opdat de NS zich niet meer als bedrijf kan bewegen. Hij vindt ook dat het vaak om incidenten gaat: “Er is altijd wel een Nederlander die een verbinding mist en dan een politicus voor zijn karretje weet te spannen, waarna wij in Nederland met z’n allen gaan hollen.” Hij voegt hier nog het onderstaande aan toe.

Het publieke debat is sterk incidentgestuurd en ook met een stevige politieke agenda. Ze willen echt even scoren, en niet omdat ze zich nu echt druk maken of het goed gaat of niet. Soms ligt daar niet een integrale visie aan ten grondslag. Soms worden er zelfs vragen gesteld in tegenstelling tot de integrale visie.

Een stakeholder voegt hier nog een nuancering aan toe: “Hoewel ik wel moet zeggen is dat de kamerleden vaak niks weten van de complexiteit van de NS. Ze hebben niet door waar het over gaat.”

Een andere stakeholder vindt ook dat er teveel nadruk wordt gelegd op de punctualiteit: “Er ligt teveel focus op de treinpunctualiteit.” Hij voegt hier nog een opmerking aan toe.

Kamerleden zijn zich niet altijd bewust van de beperkte invloed die zij hebben sinds de NS op afstand is gezet van de overheid. Anderzijds wordt goed treinvervoer kennelijk als een zaak gezien die ook de politiek aangaat, dit levert wel eens een spanningsveld op.

Een medewerker vindt sommige vragen van de politiek wel goed: “Er zitten natuurlijk altijd goede vragen tussen. Waarbij er wel eens een klein krantenberichtje kan zijn over een incident, dan komen er kamervragen over.” Een stakeholder is het eens met de NS dat de politiek zich soms nog teveel bemoeit met de NS.

Het is raar dat de NS nog steeds in de kamer een groot issue is. Er is enorm veel debat over en dat is ook waar de NS problemen mee heeft. Er is geen busbedrijf die daar mee te maken heeft. NS is net zoets als de KLM, het zijn nationale dingen. Dus als er ergens mensen een trein missen, dan komt er een lokale actiegroep, wat dan naar de kamer gaat en dan komen er vragen over. Dat ben ik wel met de NS eens, dat de politiek veel meer afstand moet nemen.

Hij laat tevens weten dat de politiek te incidentgestuurd bezig is: “Incidentgestuurd, kijk de kamervragen maar na. Vaak zegt de staatssecretaris ook op vragen, ja sorry maar daar gaan we niet over. Het is ook makkelijk scoren want iedereen vindt het fantastisch.”

De politiek is volgens veel geïnterviewden incidentgestuurd bezig en ze houden niet het totaalplaatje in zicht. De kamerleden weten vaak ook niet voldoende af van de complexiteit van de NS. Het wordt de politiek ook nogal verweten dat het vaak voor eigen politiek scoren is. De kamerleden beseffen soms ook niet dat de politiek nog maar een beperkte invloed heeft op de NS omdat de NS geprivatiseerd is.

Vervolgcommunicatie over prestaties

Wensen van burgers omtrent prestatiecommunicatie. Volgens verschillende geïnterviewden zit de reiziger helemaal niet te wachten op informatie over de NS haar prestaties, een medewerker licht toe: “Of de burgers nu zo’n behoefte hebben aan informatie over de prestaties van het bedrijf. Zij vragen vooral in het gebruik van alledag om gewoon goede reisinformatie.” Hij voegt hier nog het volgende aan toe: “Ze willen gewoon de 5 p’s kennen, prijs en wanneer gaat die trein en rijdt die van het weekend wel of niet.” Een stakeholder heeft een duidelijke mening als het gaat om wat voor informatie burgers verlangen van de NS.

Je moet de mensen eens wat meer informatie verschaffen over de complexiteit van de NS. Veel mensen denken dat de NS nogal simpel in elkaar zit, dat het maar rijdende dingetjes zijn. Dit speelt echt een belangrijke rol in het bewust maken van de burger hoe de NS eigenlijk functioneert.

Volgens een andere medewerker moet de reiziger niet teveel informatie krijgen: “Op een gegeven moment kun je een klant ook overvoeren met communicatie en informatie.” Hij laat tevens weten dat er een verschil bestaat omtrent de verwachtingen die de samenleving heeft ten aanzien van de NS: “Het verschil tussen verwachtingen die de samenleving heeft van de NS, daar zouden we nog een hele slag in kunnen maken. Maar dat heeft dan niet zozeer met onze prestatie te maken, maar wel met welk dienstenpakket we aanbieden.” Hij wil graag “reële verwachtingen neerzetten.” Een stakeholder onderstreept de uitspraak dat de consument waarschijnlijk niet zit te wachten op meer informatie over de prestatiecijfers: “De vraag is ook voor de consumenten of je er zo diep op in moet gaan. Dat denk ik ook niet.”

Volgens de geïnterviewden zit de burger helemaal niet te wachten op gedetailleerde informatie met betrekking tot de prestaties van de NS. Volgens meerdere personen kan een klant ook overvoerd worden met communicatie en informatie. Er zou misschien wel wat meer achtergrondinformatie gegeven kunnen worden met betrekking tot de complexiteit van de NS.

Beoordeling uitkomsten

Geen signalen t.a.v. verdraaiing uitkomsten. Uit de verschillende gesprekken zijn geen signalen gekomen dat de NS haar uitkomsten ten aanzien van de prestatiemetingen verdraait. Een medewerker licht toe: “Nee, dat doen we niet. We zijn hier wat dat betreft zo straight als wat.” Een andere medewerker bevestigt deze uitspraak: “Dat wordt niet verdraaid. Je probeert de belangrijke aspecten natuurlijk wel naar boven te halen, door daar bijvoorbeeld extra op te wijzen in een persbericht.” Een stakeholder heeft tevens geen bewijs voor verdraaiing van de uitkomsten: “We hebben geen bewijzen ervan, tot nu toe denken we niet dat prestaties verdraaid worden.” Hij voegt hier nog het volgende aan toe: “Formeel moet de NS over een aantal dingen rapporteren en als ze daarin dingen zouden verdraaien dan hebben ze een heel groot probleem en dat weten ze. Volgens mij handelen ze daarin heel netjes.” Volgens een andere medewerker kunnen de uitkomsten niet eens verdraaid worden: “Nee dat doen we niet, dat is vrij sterk omschreven in het vervoerplan, dat is heel open. Bovendien zijn er nog 2 adviesbureaus die er doorheen gaan. Er wordt dus echt achter gekeken. Het zou niet eens kunnen.” Een politicus heeft ook niet het idee dat de prestatiecijfers worden verdraaid: “Ik heb niet het idee dat de NS rommelt met cijfers.”

Er zijn geen signalen dat de NS de uitkomsten van de prestatiemetingen verdraait. De NS zou zelfs een zeer groot probleem hebben als ze de uitkomsten zou verdraaien, omdat de NS formeel een aantal dingen moet rapporteren. Er kunnen verschillende onderzoeksbureaus meekijken of er kan een controle worden uitgevoerd op het onderzoek van de NS, het zou dus bijna niet kunnen om de cijfers te verdraaien.

Opdeling NS/Prorail

Onderlinge schuldafschuiving. Uit de interviews is gebleken dat de schuld van bijvoorbeeld vertragingen nog wel eens wordt afgeschoven. Een medewerker vertelt dat je er een verhaal bij moet hebben waarom je bijvoorbeeld de voorspellingen naar beneden afstemt: “Dit jaar hebben we de voorspellingen naar beneden moeten draaien. Dus daar moet je dan een verhaal bij hebben.” Hij voegt hier het volgende aan toe: “Omdat Prorail bijvoorbeeld het halve spoorwegennet gaat aanpakken. Daar heb je last van. Daarvoor en na de werkzaamheden loopt het nog wel eens uit.” Volgens een politicus is het helemaal niet nuttig als de verschillende partijen elkaar de schuld gaan geven: “Zonder dat je daar een zwartepietenspel krijgt, dat helpt ook niet. Want Prorail en de NS moeten de reiziger een goed product bieden, en niet elkaar de schuld gaan geven als er iets fout gaat.”

Als de prestaties slechter uitvallen dan verwacht, dan wordt nog wel eens de beschuldigende vinger naar een ander uitgestoken. Het is volgens de geïnterviewden niet goed dat de schuld op een ander wordt afgeschoven, omdat er voor gezorgd moet worden dat de klant een goed product krijgt afgeleverd.

Opdeling NS en Prorail. Volgens verschillende geïnterviewden is de opdeling van de NS en Prorail geen stap voorwaarts geweest, een medewerker licht hieronder toe.

Ik denk dat er bij ons wel frustratie is over investeringsniveau van de infrastructuur. Je ziet dat een groot deel van de vertragingen en verstoringen uit de infrastructuur komt. Een aanzienlijk deel zou je kunnen opvangen door een extra passeerspoor. En de andere pop hebben we niks over te vertellen. Al zouden wij willen betalen, dan kan het nog niet. Die opknip tussen Prorail en de NS is een enorme frustratie.

Een andere medewerker laat weten dat de opdeling ook in de communicatie nog wel eens lastig kan zijn.

Prorail is een ander bedrijf, strikt genomen hebben we daar niks mee te maken. Met Prorail is het dan wel eens lastig. Wij hadden een persbericht uitgedaan dat

Prorail de afgelopen maanden slechter had gepresteerd, en even later kwam Prorail naar buiten dat ze beter hadden gepresteerd. Dat is niet handig.

Hij laat tevens weten dat Strukton een apart bedrijf is: “Strukton is een hele andere wereld. Ze opereren volledig autonoom, ze gebruiken geen NS logo of iets dergelijks. Er zijn geen afstemmingsproblemen, want er wordt überhaupt niet afgestemd.” De onduidelijkheid in de communicatie zet zich ook door in de media, een stakeholder licht toe.

Ik heb een keer een verhaal over Prorail geschreven en daar zat ook een stukje over de NS in. Ik laat dan dat stukje lezen aan Prorail en ik krijg een reactie van de NS. Dat kan toch helemaal niet, het zijn 2 verschillende bedrijven. Prorail kan dus niet zomaar iets openbaar geven, dat gaat dan toch via de NS.

Een politicus laat weten dat het voor de burger niet duidelijk is wie bijvoorbeeld de schuld heeft bij een wisselstoring.

Vroeger zat de infrastructuur ook bij de NS. Op een gegeven moment is Prorail daar uitgehaald en apart komen te staan, en dat heeft nog niet iedereen begrepen. Dus als er een wisselstoring is, dan krijgt de NS ook de schuld terwijl Prorail daarvoor verantwoordelijk is. Daar is de uitdaging om dat meer uit elkaar te halen, ook in het publieke besef.

Een andere stakeholder vindt de opdeling van de NS en Prorail ook geen succes.

Het is trouwens een enorme blunder om prorail en NS uit elkaar te halen, daar is het ministerie ook wel achter. Volgens mij vindt iedereen dat ook wel, maar dat is zo'n gedoe. Het is net helemaal klaar. Je krijgt ook heel veel miscommunicatie, de één volgt de treinen en de ander de rails. Dat is heel ingewikkeld. Ze hebben dat toen gedaan om concurrentie op het spoor te krijgen, maar dat is er helemaal niet.

De opdeling van de NS en Prorail heeft voor veel frustratie gezorgd bij beide bedrijven, op het gebied van investeringen, de prestaties en de communicatie onderling. De opdeling kan voor miscommunicatie zorgen. Vooral voor de burger wordt het er niet duidelijker op. Er is gekozen voor de liberalisering op het spoorwegnet, maar er is geen concurrentie. Punt blijft dat de opdeling van de NS en Prorail niet ideaal is geweest.

Hoofdvraag 4: Hoe worden de resultaten met andere bedrijven vergeleken?

Om de NS te vergelijken met andere bedrijven in dezelfde of in een andere sector zullen er benchmarks uitgevoerd moeten worden. Met welke bedrijven de NS zich zou kunnen vergelijken en of dat problemen met zich meebrengt, zal het eerste punt van aandacht zijn. Daarna zal er duidelijk worden gemaakt waar de NS op beoordeeld wordt. Zijn dat nog steeds de processen of wordt er in de toekomst meer naar de uitkomsten gekeken door de overheid en de andere stakeholders?

Benchmarking

Benchmarking lastig. Uit de gesprekken is gebleken dat benchmarking nogal lastig is, omdat je met veel verschillende factoren rekening moet houden. Een medewerker laat weten dat je bijvoorbeeld klantenoordelen moeilijk kunt vergelijken: “Waar komen de verschillen vandaan, dus dat je daar ook een verbetering aan kan hangen. Op klantenoordelen kun je dat nog niet doen, omdat daar een hele grote culturele component in zit.” Een stakeholder laat tevens weten dat het lastig is om te benchmarken: “Het blijft bij een benchmark vaak dat je appels met peren vergelijkt, het is gewoon complex. In Zwitserland laten ze bijvoorbeeld goede cijfers zien, maar als je dan weer verder kijkt, dan is er veel op af te dingen.” Volgens een stakeholder is het inderdaad lastig om een goede vergelijking op te zetten: “Het Nederlandse spoorwegnet is gewoon heel druk bereden. Dan krijg je een lastige vergelijking. Maar al die bedrijven zijn zo anders, dan worden ze met de Zwitsers vergeleken, maar die moeten bijvoorbeeld de treinen naar boven laten rijden.” Een andere medewerker laat weten dat benchmarken veel gebeurt, maar dat het inderdaad lastig is om te benchmarken: “Voor een groot gedeelte vergelijken we met onze collega’s in het buitenland. Het is echter wel moeilijk vergelijkbaar. We benchmarken ook wel eens op meer gedetailleerdere processen met elektriciteitsbedrijven. Het is altijd moeilijk om vergelijkbare processen te vinden.” Volgens een stakeholder moet de NS zich volgens de vervoerconcessie ook vergelijken met andere vervoerbedrijven.

Daar doen ze wel aan en Prorail ook, maar ze zijn nog meer van plan en dat moeten ze ook van Verkeer en Waterstaat. Er zijn benchmarks van vervoerbedrijven in het algemeen. Ik ken ook onderzoeken hoe Prorail het in internationaal verband doet. Een paar jaar geleden is er een vergelijkend onderzoek gedaan naar de punctualiteit. Er komen ook nog een paar benchmarks omdat de vervoerconcessie daarnaar vraagt.

Volgens een politicus wordt er door de NS inderdaad aan benchmarking gedaan, maar hij voegt hier ook aan toe dat het lastig is om een goede vergelijking te maken.

Ze doen het wel, omdat dat in de concessie staat voorgeschreven. Ze moeten elke 3 jaar een benchmark uitvoeren met vergelijkbare bedrijven in het buitenland. De eerste loopt nu en hoe dat gaat, dat moet nog in de praktijk gaan blijken. Benchmarking is heel lastig. Je probeert een vergelijking te maken tussen onderwerpen die in eerste instantie natuurlijk onvergelijkbaar zijn. Want er zijn altijd zo veel verschillen.

De NS is volgens de concessie verplicht om een benchmark uit te voeren, maar volgens verschillende geïnterviewden blijft het lastig om te benchmarken omdat veel processen verschillend zijn. Veel van de bedrijven waarmee wordt vergeleken zijn anders dan de NS en dus is het lastig om een benchmark uit te voeren.

Verandering van processturing naar outputsturing

Outputsturing. Uit verschillende gesprekken is gebleken dat de NS en het ministerie van Verkeer en Waterstaat meer op output willen sturen, een stakeholder licht toe.

Op steeds meer punten wordt een grenswaarde ingesteld omdat de NS en Prorail toegroeien naar een manier om wat meer op output te sturen. Verkeer en Waterstaat wil samen met de NS en Prorail de komende jaren (2008 of 2009) meer toegroeien naar sturing op output. Wat men nu nog voornamelijk doet is sturen op allerlei aspecten van het bedrijfsproces. Waar men meer naar toe wil is sturen op een beperkt aantal indicatoren die meer iets zeggen over het product dat er uit komt.

Een andere stakeholder laat ook weten dat er meer op output gestuurd gaat worden: “Ze zitten nu nog in de overgang, maar in 2008 worden ze meer op de output afgerekend. Op een paar hoofdpunten worden ze afgerekend en dat vind ik goed.”

In de komende jaren zal de NS meer worden afgerekend op de output. Het gaat dan dus niet meer om de bedrijfsprocessen, maar meer over het product dat er uit komt. Vanaf 2008 zal de NS meer op output worden afgerekend.

Deel 3b

Resultaten

België

Voor de Belgische resultaten zal tevens een thematisering per hoofdvraag worden aangegeven. Dit resultaatendeel voor de Belgische resultaten is hetzelfde opgebouwd als hierboven bij de Nederlandse resultatensectie.

Hoofdvraag 1: Wat wordt gemeten door de spoorwegen?

Verscheidenheid aan metingen

Stiptheid en klantenoordeel. Uit de gesprekken zijn een aantal metingen naar voren gekomen die door de NMBS naar buiten gebracht wordt. Een stakeholder licht toe: “Dat is een lijstje dat altijd door de NMBS gepubliceerd wordt: stiptheid, onthaal, personeel station, personeel trein, netheid...” Een medewerker bevestigt dit lijstje hieronder.

Sinds begin jaren '90 geloof ik, wordt er vier keer per jaar een steekproef gehouden bij telkens 10.000 à 15.000 reizigers op 10 punten die te maken hebben met de kwaliteit van de dienstverlening.

- Onthaal en dienstverlening in stations
- Comfort in treinen
- Netheid in treinen
- Frequentie van treinen
- Stiptheid van treinen
- Informatie in treinen
- NMBS-personeel in treinen
- NMBS-personeel in stations
- Informatie in stations
- De prijs

Er wordt door de NMBS verschillende metingen uitgevoerd. De stiptheid en de kwaliteit van de dienstverlening zijn de belangrijkste metingen. De kwaliteit van de dienstverlening wordt op 10 punten gemeten onder 10.000 à 15.000 reizigers.

Metingen

Punctualiteit. In België wordt door de respondenten aangegeven dat de punctualiteit (of ook wel ‘stiptheid’ genoemd) een belangrijke prestatiemeting is. De punctualiteit wordt in België door Infrabel gemeten. Een medewerker licht toe: “De meting en communicatie daarover gebeurt strikt genomen door Infrabel, strikt genomen dus...” Enkele stakeholders zijn echter kritisch tegenover de norm in België, een trein is in België op tijd als hij ten hoogste 5 minuten te laat aankomt op de eindbestemming. In België worden net als in Nederland de niet rijdende treinen niet meegenomen in de prestatiemetingen. Een medewerker belicht een aantal verschillen tussen de meetwijze van de punctualiteit in Nederland en in België.

In Nederland communiceert de NS bijvoorbeeld zonder neutralisatie⁶ van derden, zonder ongelukken, zonder weersomstandigheden. Ze geven misschien de naaktere cijfers. In die zin is het dus ook gevoelig, want als er staat dat van de treinen 80% stipt rijdt, dan is dat natuurlijk negatiever dan dat je zegt dat 95% van de treinen stipt rijdt.

Een stakeholder geeft aan dat een begrip als neutralisatie de klant waarschijnlijk weinig zegt: “Inderdaad neutralisatie, wat is dat voor gekke term. Wat snappen mensen aan neutralisatie? Mensen hebben niets aan die neutralisatie. Of uw trein geneutraliseerd of niet geneutraliseerd op tijd is, wat is dat?” Hij voegt hier nog het volgende aan toe: “Met die stiptheid moet je omzichtig zijn, ze zijn daar baas over.” Hij laat ook weten hoe verschillende vertragingen kunnen ontstaan: “Heel veel vertragingen ontstaan, veel ellende, reizigersellende, door defecte treinen. Bij vertrek is er geen vervangingsmaterieel.” Een andere stakeholder plaatst nog een kritische opmerking.

Met stiptheid ook, dat is wat kwaad bloed zet bij mensen. Men zegt dat 95% van de treinen op tijd was, maar dat is met maximum 5 minuten op het eindpunt. Onderweg worden de vertragingen niet gemeten, ook al hebben ze het instrument om het te doen. De trein vertrekt bijvoorbeeld met 15 minuten vertraging, in Gent met 10 minuten vertraging... In Oostende komt de trein dan bijvoorbeeld met 5 minuten vertraging aan en er is dan zogenaamd geen vuiltje aan de lucht. Op het traject zijn misschien de helft van de pendelaars hun aansluiting kwijt, dus dat zet kwaad bloed.

Ze voegt hier nog het volgende aan toe: “Maar nu hebben ze het Artemissysteem. Ze kunnen bijna op elke minuut berekenen/weergeven wanneer de trein is gepasseerd, maar ze doen het niet.”

⁶ Het ‘neutraliseren’ van de cijfers houdt in dat de stiptheid wordt gecorrigeerd voor feiten ten laste van derden (zoals zelfdodingen, investeringswerken of gevallen van overmacht)

Punctualiteit, ook wel stiptheid genoemd is een belangrijke meting. De punctualiteit wordt door Infrabel gemeten en gecommuniceerd. Het cijfer wordt bepaald aan de hand van een 5 minuten norm, gemeten op het eindpunt van een trein. De punctualiteit wordt geneutraliseerd voor ongevallen en andere oorzaken door derden.

Partijen rondom prestatiemetingen

Betrekking andere partijen. Op dit moment worden de kwaliteitsenquêtes door een extern bedrijf afgenomen, een stakeholder licht toe: “Een lijst met een aantal criteria en die criteria worden dan gebruikt om enquêtes te houden. Dat wordt door een externe organisatie gedaan. Hoe extern die is, weet ik niet, maar ik ga ervan uit dat zij dat neutraal en objectief doen.” Een medewerker bevestigt de inbreng door een extern bedrijf: “De kwaliteitsbarometer is een peiling van een onafhankelijk bureau, IPSOS is dat nu.” In de interviews is aangegeven dat er nog verschillende partijen betrokken moeten worden bij het debat over de metingen. Een stakeholder geeft aan: “Raadgevend comité, ombudsman en ook de commissie Verkeer en Infrastructuur moeten betrokken worden in het debat.”

De kwaliteitsenquêtes worden afgenomen door een extern bedrijf, genaamd IPSOS. Volgens geïnterviewden moeten er nog meerdere partijen betrokken worden bij de metingen. Bijvoorbeeld de ombudsman en het raadgevend comité.

Overige prestatiemetingen

Missende prestatiemetingen. In de interviews is door verschillende mensen aangegeven dat er nog wel een aantal prestaties gemeten mogen worden. Eén van de stakeholders licht hieronder toe.

Ik mis een heleboel, ik zou op de eerste plaats beginnen wat mensen bezighoudt. De stiptheid wordt gemeten, maar ik vind het belangrijk dat de volgende punten gemeten worden: de stiptheid in bepaalde gebieden, in spitsuren, aansluitingspatronen in een station. En meet de capaciteit op een ernstige manier.

Een andere stakeholder bevestigt deze uitspraak.

Eigenlijk moet je meten in de spits, daar zit het grote punt. Het grote deel van de klanten, splits dat toch uit. Zeg dan: in het weekend zijn de klanten meer tevreden. Dan kun je zeggen ‘treinen rijden meer op tijd, minder drummen, meer plaats’. Maar dat doen ze niet hè.

Er zijn een aantal geïnterviewden die verschillende metingen en de communicatie daarover missen. Het gaat dan met name over de punctualiteit van treinen in de spits en in bepaalde gebieden.

Reizigerspunctualiteit. Ook in België wordt er nogal kritisch tegen het punctualiteitscijfer aangekeken. Het gaat volgens een stakeholder nog teveel om het volgende: “IJzeren bakken laten rijden en als er dan nu en dan een klant opstapt, dan is dat meegenomen.” Hij vindt de klanten ook veel belangrijker: “Ik spreek niet graag over treinen die vertraging hebben, maar liever over personen die vertraging hebben. Ik vind het niet zo erg als een trein 7 minuten vertraging heeft met 20 reizigers, maar erger is het als het 3 minuten is met 200 reizigers.” En: “Ik heb dus graag dat personen op tijd rijden, ik kan namelijk perfect treinen op tijd laten rijden, maar de personen komen overal te laat aan. In de prestatiebarometer zal ik goed scoren, maar mensen zal ik op het perron laten staan.”

Ook in België is aangegeven dat het belangrijker is dat de reiziger op tijd en dat hij zijn aansluitingen haalt. De reizigerspunctualiteit is dus tevens een belangrijk issue in België.

Hoofdvraag 2: Met welk doel worden de prestatiemetingen verricht?

Criteria & doelen

Criteria. De gevraagde criteria en doelen staan opgesomd bij de Nederlandse resultaten, onder hoofdvraag 2. Criteria die in de Belgische situatie het belangrijkste werden gevonden zijn:

- 1) ‘maatschappelijk zichtbaarheid’; en
- 2) ‘omdat het verplicht is’ en ‘een indicatie van problemen’ (probleemsignalering). Het minst belangrijk bleek de haalbaarheid van de meetinspanning.

Voor de maatschappelijk zichtbaarheid zou volgens een medewerker een bedrijf als de NMBS “met open vensters moeten werken.” Hij geeft aan dat “ivoren torens niet ideaal zijn.” Een stakeholder voegt hier een opmerking aan toe: “Veel aandacht van de media, als je meet kan je ermee komen en zeggen dat men eraan gaat werken. Als dat de volgende keer een procent beter is, dan zeggen ze dat ze een verbetering hebben.”

Ook de indicatie van problemen wordt als een belangrijk criterium gezien voor de prestatiemetingen, een politicus geeft haar antwoord: “Fout niet laten aanzwellen, heroriënteren, detecteren waar knelpunten zitten en tijdig remediëren.” Een medewerker geeft ook zijn visie: “Het indiceren van problemen is prima. Maar het zou leuker zijn als we meer pro-actief kunnen reageren.

De klachten van de ombudsman en het comité van gebruikers kunnen als het ware een ondersteuning zijn.” Een stakeholder geeft zijn tevens zijn mening: “Die indicaties van problemen, dat is inderdaad de reden om ernaar te gaan kijken.” Een andere medewerker vindt ook dat de indicatie van problemen een belangrijk criterium is: “Waar zit het goed, waar zit het niet goed. Waar moeten we bijsturen, dat is denk ik de evidente eerste reden.”

Ook de NMBS moet aan de verplichting voldoen om kwaliteitsmetingen te leveren aan de overheid. De Belgische respondenten hebben aangegeven dat sinds de begin jaren '90 tien prestaties worden gemeten door de spoorwegen zelf, maar dat deze metingen nu aan een externe organisatie worden uitbesteed. Deze 10 items met betrekking tot de kwaliteitsmetingen zijn vastgelegd in de beheersovereenkomsten tussen de NMBS en de Belgische overheid. In België heet dit de 'kwaliteitsbarometer' en hebben betrekking op onder andere stiptheid, netheid, comfort en informatievoorziening. Een stakeholder licht toe: “Laten we niet vergeten dat de kwaliteitsenquêtes zijn opgenomen in het beheerscontract. Ze moesten het doen en ze hebben het dan ook systematisch gedaan. Een medewerker bevestigt deze verplichting: “Omdat het verplicht is, maar dan genuanceerd in de zin dat wat in de Europese regelgeving en de beheersovereenkomst staat, belangrijk is.” Een andere stakeholder bevestigt de verplichting: “De verplichting is perfect he, omdat het verplicht is natuurlijk. Ik denk dat het extern opgelegd is.” Toch geeft nog een andere stakeholder aan hoe de afspraken zijn gemaakt.

Strikt genomen zou dat moeten worden opgevolgd wat er door de politiek bepaald wordt. Strikt genomen, om dat op te kunnen volgen heb je een goed beheerscontract nodig met becijferde doelstellingen. Dat is het algemeen verwijt van het beheerscontract, dat is wat de overheid verwacht van het bedrijf. Het is zodanig vaag, de cijfermatige doelstellingen kun je alle kanten mee uit.

Ze voegt hier nog het volgende aan toe: “Er wordt wel gezegd welke zaken gemeten moeten worden, maar niet met hoeveel procent. De overheid moet vastleggen wat de minimum prestaties zijn, daar wringt het schoentje, want de overheid weet het zelf niet.”

De belangrijkste criteria om te gaan meten zijn de volgende: 1. 'maatschappelijk zichtbaarheid' 2. 'omdat het verplicht is' en 3. 'een indicatie van problemen'. De verplichting is wel vastgelegd in het beheerscontract, maar er zijn geen minimum prestaties in vastgelegd.

Doelen. De Belgische medewerkers geven aan dat 'evalueren' de belangrijkste doelstelling is. Evalueren wordt dus als belangrijk doel gezien van de prestatie metingen, een politicus licht toe: “Men evalueert voortdurend, maar of men er voldoende mee doet? Wellicht niet, omdat het zo'n grote organisatie is.” Een medewerker voegt hier nog het onderstaande aan toe.

De evaluatie is bijzonder belangrijk. Ik denk dat je met evaluatie continu bezig moet zijn. Bijvoorbeeld op het vlak van stiptheid: we hebben een comité dat daar continu mee bezig is. Dat is ook het eerste agendapunt van alle directiecomités. Belangrijk om daarmee bezig te zijn en uit fouten te leren en kunnen bijsturen.

Een andere stakeholder voegt hier nog het volgende aan toe: “Het weegt voor mij zwaar door. Het ligt heel gevoelig, het is misschien wel één van de doelstellingen, misschien niet de hoofddoelstelling, maar dat drijft wel naar boven.”

‘Motiveren’ komt op de tweede plaats, waarna ‘budgetteren’ en ‘PR’ als belangrijke doelstellingen voor prestatiemetingen worden gezien. Een medewerker geeft een toelichting op het ‘motiveren’.

Motiveren is zowel intern als extern. Dat is heel belangrijk. We hebben meer dan 10.000 personeelsleden en zij zullen natuurlijk aan de bak moeten. Wij kunnen natuurlijk er mooi over communiceren en bepaalde beleidlijnen uitstippelen, maar het zijn de mensen die aan de stations en sporen staan. Het zijn zij die de werken uitvoeren, dus goede doorstroming van onze communicatie is zeer belangrijk naar het doel.

Budgetteren wordt dus ook gezien als belangrijke doelstelling, een medewerker licht hieronder toe.

Gezien de huidige situatie, nl. dat de spoorweschulden zijn overgenomen door het Fonds voor Spoorweginfrastructuur (FSI), is het natuurlijk bijzonder belangrijk dat je jezelf niet voorbij loopt. Dat je investeringen doet, waarvoor je over de juiste middelen beschikt en dat je je daar ook aan houdt.

Een stakeholder is het hiermee eens en vindt “budgetteren een heel goed doel.” PR wordt vooral gezien als een gunstig neveneffect. Ook politici geven aan dat evalueren de belangrijkste doelstelling is maar ook controleren en public relations zijn belangrijke doelstellingen volgens hen. Daarnaast worden leren en “corrigeren” genoemd als belangrijke doelstellingen. De externe stakeholders benoemen ‘public relations’ als belangrijke doelstelling voor de spoorwegen. Daarnaast vinden zij budgetteren en evalueren belangrijke doelstellingen. Alle partijen onderkennen het belang van prestatiemetingen als een manier om processen te evalueren, en zien KPI’s als een instrument om het imago van de organisatie te verbeteren (een reden voor het communiceren van prestaties). Alleen politici zien KPI’s als middel om van te leren en te corrigeren.

Volgens de geïnterviewden is één van de doelen van prestatiemetingen, om de NMBS verder te professionaliseren. Een politicus licht toe: “Normaal en logisch dat men zich steeds meer professionaliseert. De laatste vijf jaar is het professioneler geworden. Door het feit dat je

professioneler bezig bent, wordt er meer gecommuniceerd en wordt er dus meer geëvalueerd, meer kritiek, meer debat.”

De belangrijkste doelen om de metingen uit te voeren zijn: 1. ‘evalueren’ 2. ‘motiveren’ 3. ‘budgetteren’ 4. ‘PR’. De PR wordt voornamelijk als gunstig neveneffect gezien. Verdere professionalisering kan als een belangrijk subdoel worden gezien.

Hoofdvraag 3: Hoe worden de prestatiemetingen intern en extern gecommuniceerd?

Interne en externe communicatie

Kwaliteit en kwantiteit communicatie. In België wordt er minder gebruik gemaakt van de diversiteit aan communicatiemiddelen die er voor handen zijn in vergelijking tot Nederland. Een externe stakeholder geeft bijvoorbeeld aan dat er andere communicatiemiddelen ingezet moeten worden met een hogere frequentie: “Waarom zou je niet maandelijks in de Metro een grafiek kunnen brengen; de geloofwaardigheid wordt groter als je dat communiceert.” Een stakeholder is het met deze opmerking eens: “Met de Metro heb je een schitterend medium. Je kan het daar ook indoen, dat ik denk dat is een klein berichtje waard. Dat heeft gisteren in de kranten gestaan, dat is u eigen ophemelen, dat is reclame.” Een medewerker geeft aan dat er niet echt een strategie of communicatieplan voor handen is om de prestaties te communiceren: “Ik denk eerder dat het een kwestie is van, denken we eraan of niet. Zo simpel is het.”

De website van de NMBS wordt meer ingezet voor commerciële doeleinden en voor informatie over de organisatie. Er zou op de website bijvoorbeeld gecommuniceerd kunnen worden over de kwaliteitsbarometer, alleen deze informatie is moeilijk te vinden en beperkt. Een stakeholder geeft dat dit een typisch “Belgische manier van communiceren is.” Hij voegt hier nog de volgende opmerking aan toe.

Je voelde: 'Dat mag duidelijk niet gezegd worden', dat is blijkbaar gevoelige materie. Ik kan me voorstellen dat in een communautair, federaal gestructureerd land bepaalde zaken gevoeliger zijn dan andere, en dat men probeert consensus te vinden; als je een vervoersplan leest van de NS, je leest dat met plezier. Als je hier een document leest van de NMBS, dat is een taaie boterham.

Een andere stakeholder voegt hier nog het volgende aan toe: “Ik vind de communicatie naar een breder publiek: kan beter, qua inhoud van boodschap en beleving er rond... ja, nogal defensief.” De NMBS maakt nauwelijks gebruik van de massamedia om over de prestaties te communiceren. Er is echter wel afgelopen juni 2006 een activiteitenkrant uitgebracht door de NMBS-groep om de jaarcijfers bekend te maken. De eerste stappen worden gezet naar massamediale publiciteit, maar volgens medewerkers van

de NMBS kan dat als “opschepperig” worden gezien, hoewel een stakeholder hier iets genuanceerder naar kijkt: “Nee, niet van op de borst kloppen. Gewoon sober, je moet er wel mee uitpakken, maar daar zijn de geesten nog niet rijp voor.” Er wordt weinig gecommuniceerd over de prestaties in België en de kwaliteit van de informatie wordt onvoldoende gevonden. De medewerkers van de NMBS spreken dit ook niet tegen. Een politicus vindt dat de externe communicatie wel goed is: “Die vind ik zeer goed: persconferenties, algemeen verspreide cijfers. Als ik journalisten daarover spreek, dan zijn ze zeer tevreden daarover.” Toch vindt zij ook dat het wel beter kan als er gesproken moet worden over de stiptheid: “Ik denk dat het allemaal beter kan, maar het is wellicht waar dat men koudwatervrees nog heeft om zomaar dingen te grabbel te gooien.” Een stakeholder is inderdaad tevreden over de externe communicatie.

Maar extern moet ik eerlijk zeggen, als je iets vraagt dan krijg je je antwoorden. Ze zeggen erbij dat ze bepaalde dingen niet mogen zeggen of niet kunnen achterhalen. Daar ben ik heel tevreden over. Als je iets vraagt dan krijg je snel je antwoord.

Een andere stakeholder heeft hier nog een genuanceerde mening over.

Er zou meer aan externe communicatie gedaan kunnen worden, maar ik zou er eerst mee wachten. Wachten totdat de back-up van prestatiemeting beter onderbouwd is. Een discussie over prestatiemetingen verwatert, de geloofwaardigheid die men gecreëerd heeft verliest men zeer snel in de discussie daaromtrent.

Het is tevens interessant om te kijken hoe het er aan toe gaat in België, als het gaat om de communicatie over de prestaties, een medewerker licht hieronder toe.

Als er vraag is naar prestatiecommunicatie, dan moet je de vraag volgen, goed luisteren. Het is natuurlijk niet zo dat we alles gaan communiceren wat men ons vraagt. Altijd zelf beslissen wat kan en niet kan. Ik zie dat bij onze dienst Communicatie ook. We zijn jong van geest, maar soms moet je op de handrem stappen. Soms mag je de stijlbreuk niet te groot maken. Neem nu bijvoorbeeld ingenieurs: communicatie is een ver van hun bedshow, als je dat te drastisch doet, dan krijg je het er moeilijk mee...”

Ook de interne communicatie is nog niet optimaal. In België heeft slechts de helft van het personeel toegang tot het intranet. De rest wordt op de hoogte gesteld door middel van een personeelsblad dan wel via een nieuwsbrief. Een medewerker licht toe: “De helft heeft inderdaad toegang tot het intranet,

daarom werken we ook met nieuwsbrieven.” Een belangrijke vraag die hier gesteld kan worden is “wie is verantwoordelijk voor welke communicatie?”. Een stakeholder voegt hier nog een opmerking aan toe.

Als je het vergelijkt met het Nederlands blad van vroeger, dan vind ik het in België niet modern. Daar moet je specialisten inzetten, daar moet je mensen aanwerven die kunnen schrijven, dat als een krant kunnen brengen. Die toegang hebben tot alles, dan kan je pas goed communiceren. Als je ziet van waar men komt, dan is het een enorme verbetering, maar niet de moderne manier waarop gecommuniceerd moet worden. Het zou ook veel frequenter moeten.

Interne en externe communicatie wordt niet duidelijker in een situatie met twee dochterondernemingen die onder één Holding vallen. Dit geldt vooral voor de Belgische situatie waarin het personeel formeel valt onder de Holding maar functioneert binnen een van de twee dochterondernemingen. Een stakeholder geeft een voorbeeld van de communicatie naar de politiek.

... is een meester geweest van altijd op het laatste moment. Ik vroeg hem waarom die documenten zo slecht geschreven waren. In zo slecht Nederlands, zo onleesbaar. Ik zeg: ‘ik kan dat op een a4’tje samenvatten met een mooie grafiek en een foto.’ Hij antwoordde mij: ‘hoe dikker, hoe indrukwekkender, hoe minder ze het zullen lezen.’

Een medewerker geeft aan dat er tussen de verschillende bedrijven weinig afstemming plaatsvindt: “er wordt niet afgestemd helaas, zo ver zijn we nog niet. Ook al omdat onze interne communicatieploeg nog niet op volle sterkte is.” Verschillende stakeholders zijn kritisch, ze laten namelijk weten dat de communicatie van de NMBS-groep te beperkt en algemeen is. Het publiek heeft namelijk een ander beeld van de organisatie, terwijl de NMBS zich voorstelt als goede, efficiënte en betrouwbare organisatie. De organisatie kan zien hoe complex de verschillende activiteiten in elkaar zitten (3500 treinen in beweging), terwijl de klant alleen zicht heeft op die ene trein die te laat is. Intern is het te merken dat de NMBS een complexe organisatie is, een politicus licht toe: “Vergeet niet dat er heel wat procedures gelden, je doet dat zomaar niet. Qua interne communicatie zit men met logge procedures.”

De kwaliteit en de kwantiteit van de externe communicatie wordt als niet voldoende beschouwd door de meeste respondenten. De interne communicatie wordt ook als onvoldoende bestempeld. Slechts de helft van het personeel heeft toegang tot het intranet. De NMBS is wel bezig te verbeteren qua interne en externe communicatie, maar de communicatie is nog te algemeen en niet frequent genoeg.

Beoordeling uitkomsten

Verdraaiing uitkomsten. Uit de interviews is niet gebleken dat de uitkomsten zozeer verdraaid worden. Wel hebben verschillende geïnterviewden kritische opmerkingen. Een stakeholder geeft zijn mening: “Ik denk niet dat dit opzettelijk gebeurt, maar het heeft vooral te maken met het feit dat het over vrij algemene gegevens gaat waarvan men de verfijning niet heeft doorgevoerd.”

Er zijn geen tekenen van het verdraaien van uitkomsten. Wel wordt er vermeld dat het voornamelijk over algemene gegevens gaat en niet zozeer over zeer gedetailleerde cijfers.

Manier van communiceren

Startende communicatie. Uit de gesprekken is gebleken dat de NMBS eigenlijk net is begonnen met de communicatie, een politicus doet hier een interessante uitspraak over: “Ze laten zich adviseren door externe partijen, wat mij aangeeft dat ze bewust zijn dat ze nog aan het leren stappen zijn. Je hebt de scheiding tussen de NMBS en Infrabel en je probeert zo goed mogelijk samen iets te doen.” Ze voegt hier nog het volgende aan toe: “Ik zie ze daar bijna elke maand in verbeteren, maar dat is een kwestie van persoonlijke training.” Een stakeholder heeft nog een genuanceerde opmerking: “Globaal kun je stellen dat de prestatiemetingen eerst vooral intern gericht waren, en het is extern gekomen onder druk van de buitenwereld. Ze hebben ingezien dat het heel belangrijk is om te verantwoorden hoe ze met de dingen omgaat.” Een medewerker vergelijkt de NMBS met de NS: “Nederland zit in een verder gevorderd stadium. Zij zijn in feite al wat verder in hun investeringswerken, maar ook op vlak van hun communicatie over stiptheid. Wij zullen het over een aantal jaren zien als we aan dezelfde boodschap tegemoetkomen.” Van verschillende stakeholders zijn er kritische geluiden te horen over de communicatie, een stakeholder licht toe: “De NMBS formuleert altijd een globale presentatie. Alles in één pot, een beetje roeren, dan zien ze wat goed is. Wat komt er bovendrijven. Men brengt percentages aan, en ik heb moeite met percentages. Ik wil de absolute cijfers en de percentages.” Ze voegt hier nog het volgende aan toe: “Het is ook de manier waarop de NMBS over het algemeen communiceert. Antwoord op parlementaire vragen bijvoorbeeld, dan wordt gezegd: ‘Ja, maar het probleem dat u aanhaalt is maar zoveel % van het geheel’. Het is meer zo van: ‘Waar maak je je druk om’.”

Als er gecommuniceerd wordt over punctualiteitscijfers (ook wel stiptheid genoemd), dan gaat dat voornamelijk via Infrabel. Een medewerker licht toe: “Ik weet dat Infrabel inderdaad ook communiceert via persberichten, brochures e.d. over stiptheid.” Hij voegt hier nog het volgende aan toe over NMBS: “Bij de NMBS heb ik nog geen aparte brochures gezien waarin gecommuniceerd wordt over die kwaliteitsparameters.”

De NMBS is bezig zich te verbeteren en te professionaliseren op het gebied van communicatie. Door de geïnterviewden wordt aangegeven dat de NMBS eigenlijk net begint met het communiceren over haar prestaties. Er zou door de NMBS meer gecommuniceerd mogen worden over verschillende kwaliteitsparameters.

Communicatie voornamelijk in cijfers. Ook in België wordt er voornamelijk door middel van cijfers gecommuniceerd, hoewel er nu wel meer richting de kwalitatieve kant wordt gekeken. Een politicus licht toe: “Ik zie aan de ene kant pure cijfercommunicatie, en aan de andere kant testimonials net als in een waspoederreclame (Ik heb de trein gepakt, en hij was op tijd). Ik denk dat men de laatste jaren meer van de kwantitatieve kant naar de kwalitatieve kant is gegaan.” Een medewerker geeft nog een toelichting.

Het is een delicaat evenwicht wat je moet zoeken. Ik kan me inbeelden dat over die dingen niet direct met rechtstreekse getuigenissen gewerkt gaat worden, maar dat je bijvoorbeeld wel een iets uitgebreidere toelichting gaat geven hoe de cijfers tot stand zijn gekomen.

De communicatie van de NMBS vindt voornamelijk in cijfers plaats. Er vindt echter wel een verandering plaats, van kwantitatief georiënteerd naar meer kwalitatief georiënteerd.

Openheid & transparantie

In zichzelf gekeerd. In België worden ieder jaar de resultaten van de kwaliteitsbarometer gepresenteerd. Uit de gesprekken is naar voren gekomen dat de NMBS nog wel eens in zichzelf keert, een politicus licht toe: “Als je naar buiten moet treden, moet je een dialoog aan kunnen gaan, kritiek aanvaarden. Daar hebben ze het heel erg moeilijk mee en dus plooiën ze zich op zichzelf terug.” Een stakeholder vindt dat de NMBS altijd open moet blijven omgaan met de prestaties en de communicatie daarover.

We hebben dit niet bereikt en de reden is dat en dat... En voor hetgeen je niet gehaald hebt, dan zeg je: oké, we hebben het niet gehaald, maar er is iets duidelijker geworden over de factoren die spelen. Ik vind dat kwaliteitsbarometers daartoe dienen. Ze dienen niet om zich defensief op te stellen, om te laten zien hoe goed we het doen. Ze zijn in eerste plaats een instrument van beleid en je moet het zo benaderen dat je er open mee om kunt gaan, zodat niemand de perceptie heeft dat men iets probeert te verbergen.

Een andere stakeholder bevestigt deze uitspraak.

Ik wil graag een open communicatie zien, waarin je ook toegeeft of aangeeft dat het minder gaat. Als er in een fabriek bijvoorbeeld iets fout loopt, dan wordt dat bijgestuurd. Hier kan niets worden bijgestuurd. Met de moderne middelen is het perfect mogelijk om de reizigers te zeggen: vandaag of gisteren was onze stiptheid zoveel in de ochtendspits. Mensen zien dat, waarderen dat. Je bouwt je imago sterk op.

Een medewerker geeft aan dat communicatie over stiptheid soms zelfs gevaarlijk kan zijn.

We hebben begin januari gecommuniceerd. Wat is het nu x maanden later, wat is je stiptheid? Maar als we daar nu over gaan communiceren, dan zou dat gevaarlijk zijn. Stel dat ze goed of slecht zijn en de volgende keer goed of slecht: bijvoorbeeld de eerste keer goed en daarna slecht, dan krijg je een enorme curve of tendens. Maar dat is eigenlijk vaak gebonden aan investeringen, temperatuurschommelingen. Het is gevaarlijk om die boodschap te verspreiden.

Een andere stakeholder geeft aan dat de NMBS vooral pro-actief moet communiceren, en niet afwachtend moet zijn: “Als je weet dat iets niet goed is, kom er dan zelf mee. Geef een persconferentie, dan is het geen nieuws.” De Belgen pretenderen het in ieder geval wel om transparant over te komen, een medewerker licht toe: “Laat ons zeggen, dat we transparantie aanmoedigen.” Hij voegt hier nog het volgende aan toe: “We hebben twee weken geleden een persconferentie gehad over de cijfers, het is dus niet dat we dat geheim houden.” Toch geeft een stakeholder aan dat de punctualiteitscijfers niet makkelijk te verkrijgen zijn: “Inderdaad, men heeft de cijfers wel, maar geeft ze niet. Ze hebben schrik om daarover te communiceren. Dus eerlijk zijn als je zegt ‘dat is de eerlijkheid, het is zoveel, maar daar kunnen we aan werken’.”

Door de respondenten wordt aangegeven dat de NMBS nog te veel de communicatie voor zichzelf houdt. Er wordt weinig tot geen informatie gegeven over de prestaties en waar het bijvoorbeeld fout is gegaan. De stakeholders wensen van de NMBS open communicatie.

Defensieve reflex. Volgens verschillende respondenten vertoont de NMBS in de communicatie soms nog wat defensieve reflexen. Een stakeholder licht toe: “Die basis van de defensieve reflex ligt in het feit dat men onvoldoende inzicht heeft in een aantal gegevens, of in een aantal wijzigingen in gegevens die zich zouden voordoen.” En de onderstaande uitspraak.

Men vindt iets wel een goed idee, maar men heeft ontzettend veel angst wat dit teweeg kan brengen. Ze hebben dat niet onder controle en doordat ze voornamelijk op de korte termijn kijkt (de visie op de lange termijn is onvoldoende), beslist men dan: we gaan het niet doen, want we weten niet waar we uit gaan komen.

Een medewerker bevestigt de defensieve reflex.

Er kwam een heel groot transportplan en de eerste weken is dat compleet in de soep gedraaid. Op dat moment is het bedrijf een beetje in defensieve positie gedrongen, een plan verdedigen en van daaruit zijn een hele reeks van kwaliteitscommunicaties of resultaatcommunicaties voortgekomen omdat je juist moest gaan aantonen dat het wel werkte. 'Zie je wel, het levert wel resultaten op'.

De NMBS vertoont defensieve reflexen als het gaat om de communicatie over de prestaties. De NMBS kijkt nog teveel op de korte termijn en zou volgens de respondenten meer naar de lange termijn moeten gaan kijken.

Goed nieuws show. In België wordt door de respondenten gewezen op een goed nieuws show. Volgens een politicus mag de communicatie helder zijn: "Als men niets verbloemt...het is geen misdaad om iets op een heldere manier te formuleren." Een stakeholder laat weten hoe hij graag de communicatie van de NMBS zou zien: "Ik ben voorstander van rechttoe, rechtaan communicatie. Als het slecht gaat, dan zeggen we dat het niet goed gaat en ook waarom het niet goed gaat. Wat kunnen we er aan doen"? Een medewerker geeft een genuanceerd beeld op de goed nieuws show.

We proberen altijd gemiddelden te geven om een duidelijk beeld te geven. Als we enkel de goede zaken geven, dan is dat niet eerlijk tegenover de klant. Geven we enkel de negatieve zaken, dan is dat ook niet eerlijk tegenover ons. We proberen het totale pakket voor te stellen.

Hij voegt hier nog het volgende aan toe: "Je moet natuurlijk altijd kijken naar wat goed is voor ons bedrijf en hoe we die boodschap gaan verkondigen. Het is een beetje een afweging." Een andere medewerker geeft het volgende aan: "Die tevredenheidsenquête daarover zal wel melding worden gemaakt, maar we willen daar ook vermijden dat het te zeer een pagina vol hoera-verhalen wordt." Een stakeholder voegt hier nog de volgende opmerking aan toe: "Ze willen alleen de leuke dingen communiceren, de dingen waarmee ze goed scoren." Een andere stakeholder bevestigt deze uitspraak: "Ze zeggen dat ze goed bezig zijn, geen vuiltje aan de lucht. Een typisch voorbeeld van de manier

waarop zij, ik zeg niet misbruiken, maar gebruiken om zich te vergoeilijken.” Ze voegt hier nog de onderstaande opmerking aan toe.

De NMBS communiceert zolang ze er goed uitkomt, terwijl het publiek niet op haar kop gevallen is. Vooral de regelmatige gebruikers stellen vast dat er dissenties zijn tussen de twee, maar dat is eigenlijk normaal. De NMBS ziet haar 3500 treinen, terwijl de pendelaar zijn eigen trein ziet. Dus de ene hoeft de andere niet tegen te spreken, alleen de NMBS moet meer genuanceerd zijn over haar boodschap. Laten we ook zeggen dat ze ook moet communiceren over bepaalde pijnsituaties.

Volgens haar vergelijkt de NMBS zich met landen als het hen goed uitkomt: “Ze zijn sterk gericht op Frankrijk, of op Nederland of Duitsland als het hen goed uitkomt.”

Verschillende geïnterviewden hebben aangegeven dat de NMBS voornamelijk de goede prestaties wil communiceren, terwijl dit niet door de NMBS bevestigd wordt. De NMBS communiceert naar de klant dat ze het goed doet, terwijl de reiziger een ander beeld heeft van de organisatie.

Houdingsverandering

Verandering. In België is een verandering ingezet met de inzet van massamediale ondersteuning. Er vindt echter ook een verandering van houding plaats, één van de respondenten beschrijft hieronder.

Vóór 1998 was het ongehoord om het woord 'probleem' te gebruiken in verband met de NMBS. Maar in 2000 kon men affiches in de stations zien: ‘Hebt u een probleem, contacteer de centrale klantendienst’; Dit betekent een evolutie in de geesten: vroeger was het blijkbaar ondenkbaar dat je zegt dat er een probleem was, zowel extern als intern, maar nu is de communicatie anders. Dit betekent echter niet dat reizigers snel antwoord of een oplossing krijgen.

Een stakeholder bevestigt deze houdingsverandering: “De organisatie zal zich almaar moeten enten op klanten, de klant moet centraal staan. Van een technische organisatie naar een klantgerichte organisatie. Ik weet dat dat niet altijd mogelijk is, maar die mentale switch is men wel aan het doormaken.” Hij voegt hier nog het volgende aan toe: “De laatste jaren zit er een stijgende lijn in de communicatie, de gevoeligheid voor communicatie is gegroeid.”

Er vindt een houdingsverandering plaats binnen de NMBS. Volgens de geïnterviewden zal de klant centraal gesteld moeten worden. De geïnterviewden vinden de houdingsverandering richting de klant positief.

Aandacht in de media

NMBS in de media. De NMBS is vaak onderwerp van discussie in de media. Een stakeholder licht toe: “De implementatie van het IC/IR programma was in de soep gedraaid. Daar is in de media onwaarschijnlijk veel reactie op gekomen, zoals dat meestal gaat in de media.” Ook de prestatie-informatie maakt onderdeel uit van de publieke discussie. Een stakeholder noemt een nadeel: “Er is vaak een gebrek aan nuancering. Het feit dat het duidelijk is, dat degene die met de beste intenties het artikel schrijft de echte situatie niet kent. Dat is een probleem van de journalistenwereld (generalisten).” Een medewerker noemt een voordeel dat de prestatie-informatie in de media wordt gebracht: “Het kan ons alleen ten goede komen, als de boodschap goed gebracht wordt. Het is natuurlijk belangrijk dat je weet dat die publieke debatten er zijn. Het zijn kanalen om onze boodschap kwijt te kunnen. Als zij de vragende partij zijn, dan is dat voor ons leuk meegenomen.”

De NMBS is vaak onderwerp van discussie in de media. Het hoeft dan niet zonder meer te gaan over de prestaties van de NMBS. De discussie in de media wordt soms als ongenueerd bestempeld, terwijl anderen het een voordeel vinden dat er discussies plaatsvinden, als de boodschap maar goed gebracht wordt.

Politieke inmenging

Politiek incidentgestuurd. Ook in België geven de respondenten aan dat de politiek vaak over incidenten discussieert. Een stakeholder licht toe: “Het gaat meestal over incidenten waarmee men in de eigen regio geconfronteerd wordt, wat ik niet abnormaal vind. Maar je moet het ook niet onderschatten, het is een vorm van profileringsdrang.” Een medewerker bevestigt deze uitspraak: “We merken dat de parlementaire vragen schering en inslag zijn. Heel veel parlementaire vragen waarover we al hebben gecommuniceerd, maar steeds opnieuw worden gebruikt. Soms gebruikt de politiek dat om ermee te scoren.” Een andere medewerker bevestigt dit beeld.

Je hebt punctuele vragen, die zijn zoals ze zijn, en je hebt meer algemene vragen. Die zijn vaak niet vies van onterechte kritiek of van negatieve inslag, politici met parlementaire vragen en de manier waarop zij als politicus daar zelf over communiceren. Hoe dichterbij de verkiezingen, hoe meer je met dit soort dingen te maken krijgt.

Hij voegt hier nog het volgende aan toe.

Mijn mening is dat de politiek te ver gaat wanneer ze gaan of willen scoren met de prestaties van de NMBS. Dat de politiek communiceert over het al dan niet halen van doelstellingen die in het beheerscontract staan, dat vind ik normaal, liefst in samenspraak met het bedrijf, maar bon...”

Ook in België wordt door de respondenten aangegeven dat de politiek zich nog teveel met de NMBS bezighoudt op het vlak van incidenten. Voornamelijk om politiek te scoren, een soort van profileringsdrang.

Opdeling NMBS en Infrabel

Communicatie door 3 bedrijven. Volgens verschillende geïnterviewden is het lastig communiceren met 3 bedrijven. Een stakeholder licht toe: “Het grote probleem blijft natuurlijk de communicatie met drie bedrijven. Laten we daar eerlijk over zijn. Dat is een dossier dat een moeilijke periode heeft gehad. Wie communiceert er over wat?” Een medewerker geeft aan tevens aan dat het lastig is om als één geheel naar buiten te treden.

Qua structuren en communicatie is het zo dat we ons als één geheel moeten promoten. Infrabel, NMBS en de overkoepelende maatschappij NMBS-Holding dragen het beeld, het imago van één groep. Dat is misschien een beetje een contradictio in terminis; we zijn aan de ene kant onafhankelijk en toch moeten we het groepsgevoel promoten.

Ook een stakeholder geeft aan dat de splitsing van vervoer en infrastructuur niet handig is.

Het is een scheiding die ik liever niet had gezien. Het is namelijk een radarwerk, het moet allemaal bij elkaar horen. Dan heb je ergens een onafhankelijk orgaan, afhankelijk van de overheid, die zegt of je wel of niet op het net mag rijden. Maar houd die spoorwegmaatschappij bij elkaar, want het ene heeft met elkaar te maken. Infrastructuur is nu eenmaal heel vast verbonden met het laten rijden van treinen. Dus als je daar geen invloed op hebt, dan is dat moeilijk.

Hij voegt hier nog het volgende aan toe: “Dan zeg je: wij zijn de NMBS-groep en wij vertegenwoordigen alle drie de bedrijven. Maar er is één die zegt: ‘wij gaan onze eigen weg wel’, en lichten de anderen niet in.”

De communicatie door 3 bedrijven wordt door de NMBS en de andere bedrijven lastig gevonden. De verschillende bedrijven moeten zich profileren als één bedrijf, maar ze weten soms niet van elkaar wie wat nu moet gaan communiceren. Ook de opsplitsing van de infrastructuur en de spoorwegen is volgens de respondenten geen stap voorwaarts geweest.

Vervolcommunicatie over prestaties

Informatie voor burgers. Door de Belgen wordt aangegeven dat de prestatiecommunicatie zeker belangrijk is, een medewerker licht toe: “Het communiceren over performantie is belangrijk. We hebben 173 miljoen reizigers en dus moet je erover communiceren. Maar of dat gemakkelijk is?” Volgens verschillende geïnterviewden is het niet nodig om de burgers van meer informatie over de prestaties van de NMBS te voorzien. Een stakeholder geeft zijn mening: “Ik denk niet dat er veel is dat zij vragen dat niet verstrekt wordt. Verplaatsingspatroon, wanneer zijn er treinen, zijn aansluitingen betrouwbaar, maar ook tarifiering. Dat is nu wel heel goed.” Een andere stakeholder bevestigt deze uitspraak: “Dat is natuurlijk de vraag of mensen nood hebben aan informatie over de prestaties. Mensen hebben nood aan een trein die op tijd rijdt en die comfortabel is.”

Ook in België wordt aangegeven dat de reizigers waarschijnlijk niet meer informatie wensen over de prestaties van de NMBS. Het is wel belangrijk om erover te communiceren, maar de reiziger wil liever weten wanneer een trein rijdt en dat de trein comfortabel is.

Hoofdvraag 4: Hoe worden de resultaten met andere bedrijven vergeleken?

Benchmarking

Benchmarking lastig. Volgens verschillende respondenten is het lastig om de prestatiecommunicatie van de NMBS goed met andere bedrijven in andere landen te vergelijken. Een medewerker licht toe: “Dat is misschien een goede boodschap dat we misschien wat meer in Europese context beschouwen. Op dit ogenblik is het moeilijk om alle filosofieën en strategieën te vergelijken.” Een stakeholder bevestigt dat het moeilijk is om bedrijven met elkaar te vergelijken: “De vergelijking is steeds moeilijker, ze hebben in Nederland minder stations, maar bij ons heb je nog stopplaatsen waar je denkt: moet ik hier de trein werken, met zulke verroeste omheiningen. Ik denk dat het zo’n moeilijke vergelijking is hè.” Hij voegt hier nog een opmerking aan toe: “Benchmarking doen, is allemaal gemakkelijk te zeggen, maar je moet alleen zeggen: overheid wie kan dat nu het beste doen, tegen de beste kosten?”

Benchmarking is ook voor de NMBS een lastige zaak. De vergelijking met een ander land kan volgens de geïnterviewden niet snel gemaakt worden omdat de situaties in andere landen nogal anders zijn.

Hoofdvraag 5: Hoe communiceert de NS in vergelijking tot de NMBS met betrekking tot de prestaties?

Overeenkomsten en verschillen

Alle resultaten zijn bekend in de Nederlandse en de Belgische situatie. Het is nu tijd om te kijken hoe de NS communiceert ten opzichte van de NMBS. Er zal eerst een beschrijving plaatsvinden van de overeenkomsten en daarna worden de verschillen in de communicatie duidelijk gemaakt.

Overeenkomsten. Zowel in Nederland als in België wordt er veel gewicht opgehangen aan de punctualiteitscijfers. De punctualiteit is voor beide organisaties een belangrijke prestatie meting en verschillende inspanningen van de spoorwegen zijn er op gericht om de punctualiteit te verbeteren. Verschil is echter dat de punctualiteit in België anders wordt gemeten dan in Nederland. De treinen in België worden pas op het eindstation gemeten, mogen een vertraging hebben van 5 minuten om ‘stipt’ te zijn, en het cijfer wordt geneutraliseerd voor feiten door derden veroorzaakt. De treinen in Nederland hebben een norm van 3 minuten om ‘punctueel’ te rijden en er wordt niet geneutraliseerd voor oorzaken door derden.

Nederlandse Spoorwegen	Belgische Spoorwegen
Verplichte communicatie over prestaties met percentages en cijfers genoemd in de vervoerconcessie.	Verplichte communicatie over prestaties zonder percentages en cijfers genoemd in het beheerscontract.
Goed nieuws show. Er wordt voornamelijk gecommuniceerd over de positieve prestaties en niet zozeer over de verslechterde prestaties.	Goed nieuws show. Er wordt voornamelijk gecommuniceerd over de positieve prestaties en niet zozeer over de verslechterde prestaties.
Openheid wordt gewenst door de externe stakeholders. Ook communicatie gewenst als de prestaties niet goed zijn geweest.	Openheid wordt gewenst door de externe stakeholders. Ook communicatie gewenst als de prestaties niet goed zijn geweest.
Er wordt voornamelijk in cijfers gecommuniceerd.	Er wordt voornamelijk in cijfers gecommuniceerd, er vindt echter een verandering plaats richting meer kwalitatieve communicatie.
De NS is vaak onderwerp van discussie in de	De NMBS is vaak onderwerp van discussie in de

media.	media.
De politieke inmenging berust vaak op incidenten en is vaak bedoeld om politiek te scoren.	De politieke inmenging berust vaak op incidenten en is vaak bedoeld om politiek te scoren.
De burgers wensen niet meer informatie met betrekking tot de prestaties. De reiziger heeft meer behoefte aan goede vervoer informatie.	De burgers wensen niet meer informatie met betrekking tot de prestaties. De reiziger heeft meer behoefte aan goede vervoer informatie.
De opdeling van de NS en Prorail is niet gunstig geweest voor de communicatie.	De opdeling van de NMBS en Infrabel is niet gunstig geweest voor de communicatie.

Verschillen. Het is kenmerkend te noemen dat er in België gewoonweg verschillende thema's voorkomen in vergelijking tot Nederland. De defensieve reflex van de NMBS is bijvoorbeeld een thema dat niet bij de NS voorkomt. De NMBS is tevens nogal in zichzelf gekeerd, en dat blijkt voornamelijk kenmerkend voor de NMBS. Uit de resultaten blijkt niet dat de NS in zichzelf gekeerd is. In België moeten de verschillende bedrijven (NMBS-groep, NMBS, Infrabel) één beeld uitdragen. Het is niet helemaal duidelijk wie er voor welke communicatie verantwoordelijk is. In Nederland is dat anders geregeld. Daar is het gewoonweg duidelijk, omdat de bedrijven (NS en Prorail) gescheiden bedrijven zijn en niet één beeld hoeven uit te dragen. In Nederland is het niet onduidelijk wie er voor welke communicatie verantwoordelijk is.

Nederlandse Spoorwegen	Belgische Spoorwegen
Kwantiteit van de communicatie zit op een goed peil. De frequentie is prima.	Kwantiteit van de communicatie zit nog niet op een goed peil. De frequentie mag hoger.
De kwaliteit van de communicatie is goed.	De kwaliteit van de communicatie is nog niet goed.
Ze maken veel gebruik van de media om over de prestaties te communiceren. Voornamelijk eigen media zijn in trek.	Ze maken nog te weinig gebruik van de massamedia. Er vindt echter wel een verandering plaats.
De openheid over de prestaties is voldoende, maar er vindt een tendens plaats naar minder informatieverschaffing.	De openheid over de prestaties is nog onvoldoende, maar er vindt een verandering plaats naar meer openheid over de prestaties.

Er zijn meer overeenkomsten dan verschillen aan te wijzen tussen de verschillende bedrijven als het gaat om de communicatie over prestaties. De NS is goed bezig met de communicatie over de prestaties, maar er vindt een tendens plaats richting minder informatieverschaffing. De NMBS is nog niet goed bezig met de communicatie over de prestaties, maar hier vindt een tendens plaats richting meer informatieverschaffing. In beide landen wordt openheid geëist/gewenst over alle prestaties, dus ook de slechte prestaties.

Deel 4

Conclusies

“De NS is net zoiets als het Nederlands elftal. Iedereen denkt er verstand van te hebben. Ze moeten gewoon dit en dat, zonder al teveel achtergrondkennis. Niemand realiseert zich wat dat zou moeten gaan kosten.” (Politicus)

Hierboven bij de resultaten staan er al korte conclusies per hoofdvraag en per onderwerp beschreven. Hieronder zullen de conclusies per hoofdvraag nog eens uitvoerig behandeld worden. Hierbij komt Nederland eerst aan de orde en daarna zullen de conclusies over België getrokken worden.

Nederland

Hoofdvraag 1: Wat wordt gemeten door de spoorwegen?

Er wordt door de NS en door andere partijen rondom NS veel gemeten. Bijna alle prestaties worden gemeten en zijn dus bekend. Er is veel informatie voor handen op het vlak van bijvoorbeeld punctualiteit, reizigersoordelen en bijvoorbeeld de zitplaatskans. Eigenlijk zijn er geen prestaties die niet door de NS worden gemeten. Punctualiteit is slechts één van de prestaties, maar punctualiteit is wel een leidende prestatiemeting voor de NS, het ministerie van Verkeer & Waterstaat, de politiek en externe stakeholders. De punctualiteit komt van Prorail. Op dit moment wordt er waarschijnlijk teveel gewicht aan de punctualiteit opgehangen. Het cijfer geeft een totaalbeeld van alle treinen in Nederland, en het cijfer laat dus niet zien hoe een trein op een bepaald traject rijdt of hoe een trein in de spits rijdt. Een beter, maar moeilijker te meten cijfer is de reizigerspunctualiteit. De punctualiteit van de reiziger is uiteindelijk veel belangrijker, omdat de reiziger op tijd op zijn eindbestemming moet aankomen. Nu kan een trein in principe vertrekken zonder op aansluitende treinen te wachten. De punctualiteit van de trein zal dan goed zijn, maar de punctualiteit van de reiziger zal niet goed zijn.

Niet alleen de punctualiteit is een belangrijk cijfer voor de NS en de andere stakeholders, ook de klanttevredenheid is belangrijk. Ieder kwartaal wordt er een klanttevredenheidsonderzoek (KTO) uitgevoerd onder ongeveer 20.000 mensen in het hele land. Het KTO meet op 40 aspecten de tevredenheid van de reiziger. De opzet en de uitvoering van het onderzoek kan door consumentenorganisaties en het ministerie van Verkeer en Waterstaat gecontroleerd worden. Veel van

de onderzoeksgegevens worden door de NS zelf geleverd, en de NS heeft daar dus een aparte onderzoeksgroep voor, namelijk MOA. Verschillende andere onderdelen binnen de NS leveren de rest van de gegevens.

Hoofdvraag 2: Met welk doel worden de prestatiemetingen verricht?

De belangrijkste criteria om prestatiemetingen uit te voeren door de NS zijn ten eerste ‘het indiceren van problemen’ (probleemsignalering); en ten tweede is dat ‘het verbeteren van de klanttevredenheid’. Het verplichte karakter van de prestatiemetingen wordt door de NS als het minst belangrijke criterium beschouwd.

De belangrijkste doelen om prestatiemetingen uit te voeren zijn ten eerste om de service te verbeteren, oftewel ‘de kwaliteit te verbeteren’ (kwaliteitsverbetering); ten tweede zijn dat de ‘PR-doelstellingen’; en als derde wordt de ‘maatschappelijke verantwoordelijkheid’ genoemd. Hoewel de verplichting wel wordt genoemd als belangrijker drijfveer om de prestaties te meten, wordt de sturing van het bedrijf belangrijker gevonden. Het is dus belangrijk voor de NS om de prestatiemetingen uit te voeren, omdat hiermee wordt gekeken naar de managementcyclus en naar de bedrijfsprocessen. De verplichting omtrent de prestatiemetingen en de communicatie daarover zijn vastgelegd in de vervoerconcessie en het jaarlijkse vervoerplan. Het ministerie van Verkeer en Waterstaat verplicht de NS om de metingen uit te voeren en daar vervolgens over te communiceren.

Hoofdvraag 3: Hoe worden de prestatiemetingen intern en extern gecommuniceerd?

Zowel intern als extern wordt er door de NS gebruik gemaakt van zeer veel verschillende communicatiedragers. Daarbij probeert de NS de informatie zo gericht mogelijk te verspreiden. Verschillende communicatiedragers, bijvoorbeeld de website en de jaarverslagen, zijn bedoeld voor het cijfermatige inzicht in de prestaties. Er zijn ook andere communicatiedragers, bijvoorbeeld de Trens en de kranten waarin voor verdieping wordt gezorgd met betrekking tot de cijfers. Voor de pers zijn er bijeenkomsten georganiseerd om aan informatie te komen over de NS. Voor de NS zijn de eigen media van groot belang. Meerdere communicatiedragers voor de reizigers, bedrijven en andere stakeholders worden door de NS zelf uitgebracht.

Hoewel er veel mogelijkheden zijn voor de verschillende doelgroepen om aan informatie te komen, neigt de NS sinds kort naar minder informatieverschaffing. Ze wil wat minder open zijn over de cijfers. Eerder heeft de NS veel breder gepubliceerd over haar prestaties, alleen nu wil de NS de communicatie vooral zelf regisseren. De NS wil steeds minder informatie naar buiten brengen omdat er dan andere partijen mee ‘aan de haal’ gaan. Ze wil voornamelijk over de kerncijfers communiceren. Consumentenorganisaties mogen wel publiceren over de prestatiecijfers, maar dan alleen als ze hetzelfde zeggen als de NS. De NS tracht transparant te zijn, maar vooral als er positief

gecommuniceerd kan worden. Voor de maatschappij kan het voor een stuk begrip zorgen als de NS ook in slechte tijden open en transparant blijft communiceren en geen gevoelige cijfers achterhoudt, zolang de cijfers maar helder zijn. Hier komt bij dat de NS voornamelijk de positieve elementen van de prestaties benadrukt. De positieve inslag van de communicatie wordt als ‘goed nieuws show’ ervaren. De positieve inslag wordt echter wel als logisch bestempeld, maar er is wel vraag naar openheid en eerlijkheid over de cijfers. Doordat de NS voornamelijk het goede nieuws over de prestaties brengt, zijn er andere partijen die tegenwicht bieden door de negatieve cijfers te publiceren. Als de prestaties slechter uitvallen dan verwacht, dan wordt nog wel eens de beschuldigende vinger naar een ander uitgestoken. Voor de reiziger is het niet van belang dat de slechte prestaties op een ander bedrijf worden afgeschoven, omdat er voor een goed product voor de klant gezorgd moet worden. Het is vaak ook niet handig, omdat de reiziger de NS en Prorail nog steeds als één bedrijf percipieert. De liberalisering van de spoorwegen en de infrastructuur heeft voor veel frustratie gezorgd bij beide bedrijven, op het gebied van investeringen, de prestaties en de communicatie onderling. Er is namelijk niet of weinig concurrentie op het spoorwegnet. De opdeling kan voor miscommunicatie zorgen. Zoals gezegd wordt het er voor de burger niet duidelijker op. De opdeling van de NS en Prorail is zowel voor de bedrijven als voor de reiziger niet ideaal geweest.

De communicatie van de NS wordt voornamelijk in cijfers uitgedrukt. De resultaten worden getoond in getallen en voor veel stakeholders bestaat er een wens naar wat meer achtergrondinformatie, om de klanten duidelijk te maken hoe complex de NS in elkaar zit. Hoewel er meer vraag is naar achtergrondinformatie, is het voor anderen duidelijk dat de cijfers meer onomstotelijk zijn. Als het gaat om de hoeveelheid van de communicatie dan is dat in orde, tevens omdat het verplicht is. De NS voldoet prima aan de verplichting. De NS besteedt nu ieder kwartaal aandacht aan haar prestatie-indicatoren. Er is ook geen aanleiding om te denken dat de NS de uitkomsten van de prestatiemetingen verdraait. De NS kan door verschillende onderzoeksbureaus worden gecontroleerd omdat de NS formeel een aantal dingen moet rapporteren. Het zou dus bijna niet kunnen om de cijfers te verdraaien.

Voor wat betreft de publiciteit, hoeft de NS niet te klagen. Vooral als het slecht gaat komt de NS regelmatig in de publiciteit. Als het goed gaat dan komt de NS nauwelijks in de publiciteit voor. Daar komt bij dat de NS een bedrijf is dat midden door onze samenleving rijdt en dat er over gesproken wordt, betekent dat mensen de NS belangrijk vinden. Dat de NS in de publiciteit komt is goed, omdat dan de discussie van consumentenorganisaties en de NS in de openheid plaatsvindt. Hoewel de discussie in de openheid plaatsvindt, wordt wel ondervonden dat de discussie soms nog wel ongenueanceerd wordt. Er is echter soms publiciteit nodig om de NS onder druk te zetten.

Ook de politiek bemoeit zich vaak met de NS, hoewel dit meer over specifieke incidenten gaat dan over algemeen beleid. Vaak weten de kamerleden niet voldoende af van de complexiteit van de NS. Het wordt de politiek ook nogal verweten dat het vaak voor eigen politiek scoren is. De

kamerleden beseffen soms niet dat ze nog maar weinig invloed heeft op de NS vanwege de privatisering.

Hoewel er al veel over de prestatie-indicatoren wordt gecommuniceerd, is het niet nodig om de klant van nog meer informatie te voorzien wat betreft de prestaties. De klant heeft meer behoefte aan juiste vervoer informatie en zal waarschijnlijk dan alleen maar overvoerd worden met communicatie en informatie over prestaties.

Hoofdvraag 4: Hoe worden de resultaten met andere bedrijven vergeleken?

De verplichting van de NS om verschillende prestaties te meten en te communiceren, klinkt ook door in de vergelijking met andere bedrijven. In de concessie staat beschreven dat de NS een benchmark moet uitvoeren met vergelijkbare bedrijven. Het blijft echter lastig om goede vergelijkbare bedrijven te vinden, omdat veelal de processen verschillend zijn.

Hoewel de NS nu nog voornamelijk op de processen wordt beoordeeld, zal dat in de toekomst veranderen. De NS zal in de komende jaren (2008) meer worden afgerekend op de output. Het gaat dan dus niet meer om de bedrijfsprocessen, maar meer over het product dat er uit komt.

België

Hoofdvraag 1: Wat wordt gemeten door de spoorwegen?

Ook door de NMBS worden verschillende metingen uitgevoerd. De punctualiteit (stiptheid) en de kwaliteit van de dienstverlening zijn de belangrijkste metingen. De kwaliteit van de dienstverlening wordt op 10 punten gemeten onder 10.000 à 15.000 reizigers. De punctualiteit wordt door Infrabel gemeten en gecommuniceerd. Het cijfer wordt bepaald aan de hand van een 5 minuten norm, gemeten op het eindpunt van een trein. De punctualiteit wordt geneutraliseerd voor ongevallen en andere oorzaken door derden. De kwaliteitsenquêtes worden afgenomen door een extern bedrijf, genaamd IPSOS. Bij de metingen zouden nog meer partijen betrokken mogen worden, bijvoorbeeld de ombudsman en het raadgevend comité. Er worden nog een aantal metingen (en de communicatie daarover) gemist. Metingen met betrekking tot de spitspunctualiteit en de punctualiteit in bepaalde gebieden. Ook de reizigerspunctualiteit wordt belangrijk gevonden. Het is tevens van belang dat de reiziger zijn aansluitingen haalt.

Hoofdvraag 2: Met welk doel worden de prestatiemetingen verricht?

Voor de NMBS zijn de belangrijkste criteria om te gaan meten op de eerste plaats de 'maatschappelijke zichtbaarheid'; ten tweede 'omdat het verplicht is'; en ten derde 'het indiceren van

problemen'. Hoewel de verplichting een belangrijk criterium is, zijn er in het beheerscontract geen minimum prestaties in vastgelegd. De belangrijkste doelen om de metingen uit te voeren is op de eerste plaats om te 'evalueren'; ten tweede om te 'motiveren'; ten derde om te 'budgetteren' en op de vierde plaats komt de 'PR'. Daarbij wordt de PR voornamelijk als gunstig neveneffect gezien.

Hoofdvraag 3: Hoe worden de prestatiemetingen intern en extern gecommuniceerd?

Zowel de kwaliteit als de kwantiteit van de interne en de externe communicatie wordt als niet voldoende beschouwd. Het intranet is tot nog toe slechts beschikbaar voor de helft van het personeel. De NMBS is wel bezig te verbeteren qua interne en externe communicatie, maar de communicatie is nog te algemeen en niet frequent genoeg. De NMBS is dus bezig zich te verbeteren en te professionaliseren op het gebied van communicatie. Er vindt tevens een houdingsverandering plaats binnen de NMBS. De klant zal centraal gesteld moeten worden. De houdingsverandering is positief te noemen. Door de geïnterviewden wordt aangegeven dat de NMBS eigenlijk net begint met het communiceren over haar prestaties. Er zou door de NMBS meer gecommuniceerd mogen worden over verschillende kwaliteitsparameters. Hoewel de communicatie nog te algemeen van aard is, zijn er geen tekenen van het verdraaien van de uitkomsten. Het gaat echter nog niet over gedetailleerde cijfers.

De NMBS houdt nog wel te veel communicatie voor zichzelf. Ze vertoont defensieve reflexen als het gaat om de communicatie over de prestaties. Er wordt weinig tot geen informatie gegeven over de prestaties en waar het bijvoorbeeld fout is gegaan. Onder de stakeholders bestaat er een wens naar meer open communicatie. De NMBS kijkt nog teveel op de korte termijn en het zou beter zijn om meer naar de lange termijn te gaan kijken.

Ook de NMBS wil voornamelijk de goede prestaties communiceren, hoewel dit niet door de NMBS zelf onderstreept wordt. De NMBS communiceert naar de klant dat ze het goed doet, terwijl de reiziger een ander beeld heeft van de organisatie. Daarbij communiceert de NMBS voornamelijk in cijfers. Er vindt echter wel een verandering plaats, van kwantitatief georiënteerd naar meer kwalitatief georiënteerd.

De reizigers in België zitten waarschijnlijk ook niet op meer informatie te wachten over de prestaties van de NMBS. De importantie van de communicatie over prestaties wordt aangegeven, maar voor de reiziger is het van belang dat hij bedient wordt met correcte reizigersinformatie.

De NMBS is net als de NS vaak onderwerp van discussie in de media. Het hoeft dan niet zonder meer te gaan over de prestaties van de NMBS. Het nadeel aan de publieke discussie is dat het soms wel ongenueanceerd kan worden. Een voordeel is dat de discussies plaatsvinden, zolang de boodschap maar goed gebracht wordt. De politiek bemoeit zich net als bij de NS zich nog teveel met de NMBS als het om specifieke incidenten gaat. Ook hier wordt het als politiek scoren bestempeld (profileringsdrang).

De opsplitsing van de spoorwegen en de infrastructuur heeft ook in België voor problemen gezorgd. De communicatie door 3 bedrijven wordt door de NMBS en de andere bedrijven lastig gevonden. De verschillende bedrijven moeten zich profileren als één bedrijf, maar ze weten soms niet van elkaar wie wat nu moet gaan communiceren.

Hoofdvraag 4: Hoe worden de resultaten met andere bedrijven vergeleken?

Ook voor de NMBS blijkt benchmarking een lastige zaak. Ook hier wordt aangegeven dat de situaties met andere landen en bedrijven nogal anders zijn.

Hoofdvraag 5: Hoe communiceert de NS in vergelijking tot de NMBS met betrekking tot de prestaties?

De communicatie van de NS en de NMBS komen op verschillende punten overeen. Er zijn meer overeenkomsten dan verschillen aan te wijzen tussen de verschillende bedrijven als het gaat om de communicatie over prestaties. De kwaliteit en de kwantiteit van de communicatie van de NS is goed, maar er vindt een tendens plaats richting minder informatieverschaffing. De kwaliteit en de kwantiteit van de communicatie van de NMBS is nog niet goed, maar hier vindt een tendens plaats richting meer informatieverschaffing. Zowel in Nederland als in België wordt er meer openheid gevraagd over alle prestaties, dus ook de slechte prestaties. Blijkbaar is transparantie een veel belangrijker issue in Nederland dan in België. Bijna elke stakeholder, dan wel politicus heeft een mening over de transparantie van de NS. In België wordt die nadruk in mindere mate op de transparantie gelegd.

Aanbevelingen

Hieronder zullen de aanbevelingen tevens per hoofdvraag worden beschreven. De aanbevelingen zullen eerst voor de NS worden besproken, waarna de aanbevelingen voor de NMBS aan de orde komen. Verschillende aanbevelingen zullen ook in de discussiesectie worden beschreven, omdat er voornamelijk suggesties worden gedaan met betrekking tot vervolgonderzoek. De 5^e hoofdvraag zal in de aanbevelingen niet aan de orde komen, omdat deze vraag een vergelijkingsvraag is. De eerste 4 hoofdvragen geven voldoende aanleiding voor het geven van aanbevelingen.

Nederland

Hoofdvraag 1: Wat wordt gemeten door de spoorwegen?

Zoals al aangegeven in de conclusies wordt door de NS, de externe stakeholders en de politiek de nadruk nog te veel gelegd op de punctualiteit van de treinen. Het geeft een totaalcijfer en derhalve kunnen er weinig uitspraken gedaan worden over de punctualiteit van de reiziger. Om de klant nog meer centraal te stellen, zou het van belang kunnen zijn om de reizigerspunctualiteit meer als uitgangspunt te gaan nemen in de toekomst.

Hoofdvraag 2: Met welk doel worden de prestatiemetingen verricht?

Uit de conclusies komen niet direct dringende aanbevelingen omtrent de doelen van de NS om de prestatiemetingen uit te voeren. De verbetering van de kwaliteit is een belangrijk doel van de NS en dat is ook de wens van de stakeholders. De kwaliteit voor de reiziger zou in de toekomst het uitgangspunt moeten (zijn) en blijven.

Hoofdvraag 3: Hoe worden de prestatiemetingen intern en extern gecommuniceerd?

Zoals gezegd in de conclusies, is er een tendens zichtbaar dat de NS neigt naar minder informatieverschaffing. De NS zou open en transparant moeten blijven communiceren in de toekomst omdat dit voor een stuk begrip kan zorgen in de maatschappij. De NS zou tevens meer aan de verwachtingen van de klanten en de stakeholders kunnen doen, een zogenaamd verwachtingenmanagement. De NS zou reële verwachtingen neer moeten zetten, voornamelijk ook omdat in het verleden er misschien te hoge verwachtingen zijn gewekt bij de verschillende doelgroepen.

De NS communiceert voornamelijk positief over haar prestaties. Deze positieve communicatie zorgt bij de stakeholders en de media voor tegenreacties, door de negatieve prestaties te belichten. Het is van belang om hier een vervolgonderzoek aan te koppelen. Daarin kan worden gekeken naar de invloed van het eenzijdig benaderen en communiceren van de prestaties op het imago. Vraag hier is of de NS alle prestaties naar buiten zou moeten brengen, dus ook de negatieve cijfers. Er kan ook gekeken worden naar hoe de NS wordt beoordeeld door de verschillende doelgroepen op geloofwaardigheid en betrouwbaarheid bij het eenzijdig positief communiceren over de prestaties.

Het is van belang voor de klant dat de NS en Prorail elkaar niet de schuld geven van vertragingen. Voor de klant is de opsplitsing ‘nooit geweest’ en dan kan het dus vreemd overkomen op de reiziger dat een ander bedrijfsonderdeel de schuld krijgt. De gevechten zijn voor de reiziger niet relevant, en de NS en Prorail zouden er dus goed aan doen door elkaar minder de schuld van vertragingen te geven.

Voor de politiek zou het logisch zijn om langzaamaan zich minder met de NS te bemoeien. De NS is geprivatiseerd en de politiek heeft dus nog maar weinig zeggenschap over de NS. Daar komt bij dat de kamervragen vaak nogal incidentgericht zijn. Voor de algemene sturing van de NS kan deze incidentgerichte aanpak slecht uitpakken. Het is van belang om de NS op structurele problemen te wijzen en te sturen op het algemene beleid.

Hoofdvraag 4: Hoe worden de resultaten met andere bedrijven vergeleken?

Voor deze hoofdvraag zijn er niet direct aanbevelingen te doen. Hoewel het lastig is om te benchmarken, is het wel nodig om kennis en ervaringen van andere bedrijven te verkrijgen en zo een vergelijking trachten te maken. In de concessie staat immers vermeld dat de NS ‘de resultaten van de benchmark moet gebruiken om haar prestaties te monitoren en continue prestatieverbetering te bevorderen.’

België

Hoofdvraag 1: Wat wordt gemeten door de spoorwegen?

Ook voor de NMBS is het aan te bevelen om meer naar de reizigerspunctualiteit te kijken in plaats van naar de punctualiteit van de treinen te kijken. Hier komt bij dat het belangrijk is voor de klant om zijn aansluitende trein te halen (aansluitingen). Of een klant zijn aansluiting haalt of niet, bepaalt voor een groot gedeelte de reizigerspunctualiteit. Daarnaast is het nu eerst wenselijk om de punctualiteit van de treinen ook te meten in de spits en in bepaalde gebieden. De punctualiteit zal ook onderweg gemeten moeten worden, en dus niet alleen aan het eindpunt van een trein. Voor het uitvoeren van de metingen kunnen er nog meer partijen betrokken worden zoals de ombudsman en het raadgevend comité.

Hoofdvraag 2: Met welk doel worden de prestatieingen verricht?

Voor de NMBS kan het van belang zijn om de klant meer centraal te stellen, en dus niet alleen tot doel te hebben om problemen te indiceren en aan te pakken. Het verbeteren van de service naar de klant zou het prevalerende doel moeten zijn.

Hoofdvraag 3: Hoe worden de prestatieingen intern en extern gecommuniceerd?

De communicatie over de prestaties is aan de lage kant en ook de kwaliteit zou verbeterd moeten worden. Openheid en duidelijkheid over de cijfers kan voor meer maatschappelijk begrip zorgen. De verbetering met betrekking tot de interne en de externe communicatie zal doorgezet moeten worden.

Ook in België is een vervolgonderzoek nodig met betrekking tot het eenzijdig (positief) benaderen en communiceren van de prestaties. Het zal naar voren moeten komen wat de eenzijdige benadering voor effect heeft op het imago van de NMBS.

Voor de politiek in België geldt hetzelfde als wat voor de politiek in Nederland geldt. De politiek zou zich met de NMBS moeten bezighouden op algemene sturing en niet zozeer sturing op specifieke incidenten.

Hoofdvraag 4: Hoe worden de resultaten met andere bedrijven vergeleken?

Voor deze hoofdvraag zijn er niet direct aanbevelingen te doen. Ook voor de NMBS geldt dat het een groei- en ontwikkelingsproces is, op zoek naar verbetering. Ervaring en kennis van andere organisaties is nodig. De resultaten zullen uiteindelijk gebruikt moeten worden om de prestaties te monitoren en prestatieverbetering te bevorderen.

Discussie

In de huidige studie is voornamelijk gekeken naar hoe verschillende actoren binnen en buiten de spoorwegen tegen de prestatiemetingen en –communicatie aankijken. Er is echter niet gekeken naar hoe de reizigers de prestatiemetingen en –communicatie beleven. De reizigers zijn toch de uiteindelijke klanten die de prestaties van de spoorwegen elke dag meemaken. Zij kunnen beoordelen of de communicatie over de prestaties voldoende is en of ze aan meer informatie behoefte hebben als het gaat om prestaties.

De kwantitatieve ordening (scores toekennen aan doelen en criteria) die in het onderzoek naar voren is gekomen, is door de verschillende geïnterviewden en onderzoekers anders geïnterpreteerd, waardoor er geen onderbouwde uitspraken over gedaan kunnen worden. Voor zowel de onderzoekers als de geïnterviewden is de ordening onduidelijk en dus multi-interpretabel geweest.

De NS en de NMBS is ook gevraagd naar de doelen voor het uitvoeren van de prestatiemetingen. Door zo specifiek te vragen naar de doelen van het meten, is het mogelijk dat er sociaal wenselijke antwoorden gegeven worden. Antwoorden die stroken met opmerkingen die bijvoorbeeld in de media worden gemaakt of door stakeholders zijn gepretendeerd. Het kan zijn dat wat belangrijk wordt gevonden door de maatschappij, geantwoord is.

Verschillende uitspraken van de geïnterviewden zijn niet direct te staven aan feiten. Het zijn bijvoorbeeld interpretaties over de frequentie van het verschijnen van een blad, dan wel de inhoud van een blad. Een inhoudsanalyse zou hier uitkomst bieden, zodat de communicatiedragers inhoudelijk onderzocht kunnen worden. Op deze manier kunnen de uitspraken kwantitatief onderbouwd worden. Dat is in dit onderzoek niet gedaan, en daarom zijn sommige uitspraken nog niet te verifiëren dan wel te falsifiëren.

Vervolgonderzoek

Dit onderzoek is voornamelijk exploratief van aard geweest om te onderzoeken hoe de publieke sector met prestatiemetingen en –communicatie omgaat. Het is dus nodig om vervolgonderzoek uit te voeren. In deze studie is bijvoorbeeld niet gekeken naar de Europese context en hoe de Fransen, de Zwitsers of de Engelsen omgaan met prestatiemetingen en –communicatie. In een uitgebreider onderzoek kunnen verschillende landen in Europa met elkaar vergeleken worden, zodat er getracht kan worden om een totaalbeeld te schetsen.

In dit onderzoek is alleen gekeken naar de prestatiecommunicatie van de NS en van de NMBS, maar in een vervolgonderzoek kan er ook gekeken worden naar andere markten en hoe zij omgaan met prestatiecommunicatie. Het kan dan gaan om de energiemarkt.

In dit onderzoek is tevens niet gekeken naar de invloed van de prestatiecommunicatie op de stakeholders en de klanten en het beeld wat zij hebben van de spoorwegen (het imago), het vertrouwen in en de geloofwaardigheid van de spoorwegen. Er is negatieve en positieve prestatiecommunicatie, waarbij de negatieve communicatie misschien het imago kan schaden en waar de positieve communicatie het imago kan versterken. Maar een eenzijdige benadering van communicatie, door alleen maar negatief dan wel positief te communiceren is misschien ook niet de oplossing. Moet er een evenwicht gekozen worden tussen de negatieve en de positieve communicatie, of is een eenzijdige positieve/negatieve benadering de oplossing om het imago te versterken en het vertrouwen van de stakeholders en de klanten te behouden dan wel te versterken?

Referenties

- Algera, J. A., Dierendonck, D. van, Vlerick, P. (2004). Optimaal presteren in organisaties. *Gedrag & Organisatie*, vol. 17 (6), 383-386.
- Brinson, S. L. & Benoit W. L. (1999). The Tarnished Star, Restoring Texaco's Damaged Public Image. *Management Communication Quarterly*, vol. 12 (4), 483-510.
- Claes, M. Th. & Gerritsen, M. (2002). *Culturele waarden en communicatie in internationaal perspectief*. Bussum: Coutinho.
- Dooren, W. van (2006). Performance measurement in the Flemish public sector: A supply and demand approach, 1-364.
- Edvardsson, B. & Roos, I. (2001). Critical Incident Techniques, Towards a framework for analysing the criticality of critical incidents. *International Journal of Service Industry Management*, vol. 12 (3), 251-268.
- Epstein, M. J. & Roy, M. J. (2001). Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers. *Long Range Planning*, vol. 34, 585-604.
- Fermont, H. & Waal, A. de (2003). Prestatiemanagement werkt. *Controllers Magazine*, 43-46.
- Gelders, D. (2006). Communicatiemanagement in de publieke sector: Implicaties voor communicatie over beleidsintenties door de overheid. 2-24.

- Gelders, D., Galetzka, M., Verckens, P., & Seydel, E. (submitted). Showing results. An analysis of the perceptions of internal and external stakeholders of the public performance communication by the Belgian and Dutch Railways. *Government Information Quarterly*.
- Goodman, M. B. (2000). Corporate Communication: the American Picture. *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 5 (2), 69-74.
- Goodman, M. B. (2001). Current trends in corporate communications. *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 6 (3), 117-123.
- Grigoroudis, E. & Siskos, Y. (2004). A survey of customer satisfaction barometers: Some results from the transportation-communications sector. *European Journal of Operational Research*, vol. 152, 334-353.
- Infrabel. *Informatie over Infrabel*. (z.d.). Opgehaald 20 februari van <http://www.infrabel.be>, homepage
- Jansen, P. (2004). Prestatiemanagement van betrokkenheid in de publieke sector. *Gedrag & Organisatie*, vol. 17 (6), 505-517.
- Korsten, A. F. A. & Soeters, J. M. L. M. (1999). Kwaliteitszorg in de non-profitsector. *Bestuurskunde*, vol. 8 (6), 232-244.
- Ministerie van Verkeer en Waterstaat. (z.d.). *Vervoerconcessie hoofdrailnet, 2006*. Opgehaald 20 februari van www.verkeerenwaterstaat.nl/Images/vervoerconcessie%20hoofdrailnet_tcm195-100544.pdf
- Nederlandse Spoorwegen. (z.d.). *Geschiedenis over de NS*. Opgehaald 2 februari 2007 van <http://www.ns.nl>, over NS/organisatie/geschiedenis NS
- Nederlandse Spoorwegen. (1 februari 2006). *Punctualiteit in perspectief*. Opgehaald 15 december 2006 van <http://www.ns.nl>, nieuws, persberichten 2006
- NMBS. *Geschiedenis over de NMBS*. (z.d.). Opgehaald 5 februari van <http://www.b-rail.be>, Over NMBS groep/geschiedenis/evolutie van het net
- Openbaar vervoer. (z.d.). *NS laat voldoende treinen op tijd rijden*. Opgehaald 2 februari 2007 van http://openbaar_vervoer.blieb, article, openbaar vervoer 6078

Prorail. *Geschiedenis Prorail*. (z.d.). Opgehaald 5 februari 2007 van <http://www.prorail.nl>, over prorail/ historie

Prorail. *Over Prorail*. (z.d.). Opgehaald 5 februari 2007 van <http://www.prorail.nl>, over Prorail

Roberts, K. H. & Bea, R. G. (2001). When systems fail. *Organizational Dynamics*, vol. 29, 179-191.

Schreurs, L. J. M. (2005). Klanttevredenheidsonderzoek Nederlandse Spoorwegen. *Sartorius onderzoek- en beleidsadvies*, 1-21.

Telegraaf. (z.d.). Computer zorgt voor NS-vertraging. Opgehaald 9 maart 2007 van <http://www.telegraaf.nl/binnenland/article59283741.ece?cid=rss>

Vergeer, C. A. (2004). Het belang van financiële communicatie en de relatie met investoren. *Tijdschrift onbekend*.

Watson Wyatt Worldwide (Reigate, 2003). Connecting Organizational Communication to Financial Performance (Internal report).

Wentink, T. (1999). Leren van kwaliteitsmanagement. *Bestuurskunde*, vol. 8 (6), 245-257.

Bijlagen

Tabel 1: Wat wordt er gemeten door de NS?

% klanten dat een rapportcijfer 7 of hoger geeft*	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2006
kwartaal	3e kw	3e kw	3e kw	3e kw	3e kw	2e kw	3e kw
Algemeen oordeel	40	54	61	67	68	70	71
Op tijd rijden	17	27	33	43	42	41	44
Beschikbaarheid zitplaats	69	74	77	80	80	75	80
Informatie bij vertraging	30	35	40	45	48	48	48
Sociale veiligheid trein en station	63	63	67	70	72	74	75
Reinheid treininterieur en station	40	44	47	51	54	53	54
Klantgerichtheid personeel	52	54	58	56	58	57	54
Punctualiteit **							
Treinen op tijd binnen 3 minuten***	79.1	83.5	85.9	87.9	85.9	88.2	85.7
Treinen op tijd binnen 5 minuten***	87.6	90.8	92.2	93.4	92.6	93.9	92.3
Aansluitingen gehaald in %	88.7	90.8	91.6	92.6	91.5	91.8	91.2
Niet gereden treinen (t.o.v. spoorboekje)	2.8	1.6	1.2	1.2	1.6	1	1.3

* Bron klanttevredenheid: onafhankelijk onderzoek in opdracht van NS in samenwerking met de consumentenorganisaties en de overheid.

** Bron punctualiteitscijfers: Prorail.

*** Betreft operationele prestaties op Hoofdrailnet.