

Het gebruik van prestatie-informatie binnen het Gevangeniswezen

-

Een onderzoek naar de doelstellingen en (vormen van) gebruik
van prestatie-informatie binnen penitentiaire inrichtingen



Het gebruik van prestatie-informatie binnen het Gevangeniswezen

-

Een onderzoek naar de doelstellingen en (vormen van) gebruik
van prestatie-informatie binnen penitentiaire inrichtingen

Open Universiteit Nederland
Faculteit Managementwetenschappen, variant Controlling
Afstudeerkring: Performance management in publieke organisaties

Naam: K.A de Vries
Studentnummer: 838657686
Datum: 15 mei 2012

Begeleider/examinator: Drs. J.M. van Luik
Medebeoordelaar: Drs. B.L. Becker

INHOUDSOPGAVE

1	INLEIDING.....	9
1.1	Maatschappelijke relevantie onderwerp.....	9
1.2	Wetenschappelijke relevantie onderwerp.....	9
1.3	Argumenten voor inperking onderwerp.....	10
1.4	Probleemstelling	10
1.4.1	Doelstelling onderzoek.....	10
1.4.2	Centrale vraag en deelvragen	11
2	LITERATUURONDERZOEK	12
2.1	Inleiding	12
2.2	Relevant begrippenkader onderzoeksgebied 'gebruik' prestatie-informatie	12
2.3	Performance measurement in publieke organisaties.	13
2.3.1	Geschiedenis van performance measurement in de publieke sector	13
2.3.2	New Public Management (NPM) en Van Beleidsbegroting tot Beleidsverantwoording (VBTB)	13
2.3.3	Relevante veranderingen op vakgebied performance measurement.....	14
2.4	Het gebruik van prestatie-informatie in publieke organisaties.....	14
2.4.1	Gebruiksvormen van prestatie-informatie	15
2.5	Doelstellingen van prestatie-informatie	17
2.6	Het 'gebruik' in relatie tot de 'doelstellingen' van prestatie-informatie	19
2.6.1	Typen gebruikers van prestatie-informatie	21
2.7	Keuze conceptueel model	22
3	METHODOLOGIE VAN ONDERZOEK	23
3.1	Keuze onderzoeksstrategie	23
3.1.1	Keuze methode van onderzoek	24
3.1.2	Keuze van casussen van onderzoek.....	25
3.1.3	Keuze van analyse- en waarnemingseenheid van onderzoek	25
3.2	Keuze van verzamelmethode van onderzoeksdata.....	26
3.2.1	Keuze verzamelmethode onderzoeksdata voor deelvragen 1, 2 en 3.....	27
3.2.2	Keuze verzamelmethode onderzoeksdata voor deelvragen 4, 5, 6 en 7	27
3.3	Keuze verwerking en analysewijze van onderzoeksdata	29
4	RESULTATEN VAN ONDERZOEK	30
4.1	Inleiding	30
4.2	Casus 1: Penitentiaire Inrichting Veenhuizen	31
4.2.1	Doelstellingen prestatie-informatie PI Veenhuizen.....	31
4.2.2	Gebruiksvormen prestatie-informatie PI Veenhuizen.....	32
4.2.3	Samenhang doelstelling-gebruiksvormen prestatie-informatie PI Veenhuizen.....	32
4.3	Casus 2: Penitentiaire Inrichting Zwolle.....	32
4.3.1	Doelstellingen prestatie-informatie PI Zwolle.....	33
4.3.2	Gebruiksvormen prestatie-informatie PI Zwolle	33

4.3.3	Samenhang doelstelling-gebruiksvormen prestatie-informatie PI Zwolle.....	34
4.4	Casus 3: Penitentiaire Inrichting Hoogeveen.....	34
4.4.1	Doelstellingen prestatie-informatie PI Hoogeveen	34
4.4.2	Gebruiksvormen prestatie-informatie PI Hoogeveen	35
4.4.3	Samenhang doelstelling-gebruiksvormen prestatie-informatie	36
	PI Hoogeveen	36
4.5	Casus 4: Penitentiaire Inrichting Ter Apel.....	36
4.5.1	Doelstellingen prestatie-informatie PI Ter Apel.....	36
4.5.2	Gebruiksvormen prestatie-informatie PI Ter Apel	37
4.5.3	Samenhang doelstelling-gebruiksvormen prestatie-informatie PI Ter Apel.....	38
4.6	Vergelijking casussen.....	38
4.7	Beantwoording centrale onderzoeksvraag	39
4.8	Beperkingen van onderzoeksresultaten	42
5 CONCLUSIES, DISCUSSIE EN AANBEVELINGEN.....		43
5.1	Conclusies van onderzoek.....	43
5.2	Discussie naar aanleiding van onderzoek.....	43
5.2.1	Betrouwbaarheid en validiteit van onderzoek.....	44
5.2.2.	Wetenschappelijke bijdrage.....	45
5.2.3	Analyseren onderzoeksresultaten ten opzichte van theoretisch kader	45
5.3	Aanbevelingen naar aanleiding van onderzoek.....	47
5.3.1	Praktische implicaties volgend uit onderzoek	47
5.3.2	Aanleiding voor vervolgonderzoek	47
LITERATUURLIJST		48
Bijlage 1: Definitietabel doelstelling-gebruiksvormen theorie De Lancer Julnes (2008)		51
Bijlage 2: (Voorbeeld) interviewverslag Casus 1 PI Veenhuizen – Vestigingdirecteur		52
Bijlage 3: Gegevensanalyse Casus 1 - PI Veenhuizen		59
Bijlage 4: Gegevensanalyse Casus 2 - PI Zwolle.....		64
Bijlage 5: Gegevensanalyse Casus 3 - PI Hoogeveen		69
Bijlage 6: Gegevensanalyse Casus 4 - PI Ter Apel		74
Bijlage 7: Documenten empirisch onderzoek (hardcopy dossier)		79
Bijlage 8: Beschrijving Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI), sector Gevangeniswezen en casusorganisaties		80

VOORWOORD

Met het schrijven van mijn master thesis voor de studie Master of Science in Management (variant Controlling) rond ik deze studie af. Naast een fulltime drukke baan, echtgenoot, vader van 2 jongens en sportactiviteiten (jeugdelftalleider en zelf voetballer) kan ik zeggen dat het een vrij drukke periode is geweest. Ondanks de drukke agenda was de wil om de studie goed af te ronden groot.

De keuze om wetenschappelijk onderzoek uit te voeren op het gebied van performance management in publieke organisaties lag voor mij voor de hand. Het vakgebied heeft altijd al mijn interesse gehad en ik ben werkzaam binnen de overheid. Mijn eerste idee was om het gebruik van prestatie-informatie in relatie tot de ouderdom van organisaties te onderzoeken. Er bleek na verloop van tijd te weinig relevante wetenschappelijke literatuur voorhanden over de ouderdom van organisaties om aansluiting te vinden. Na overpeinzingen van mijzelf en na afstemming met mijn begeleider, de heer van Luik, is gekozen om mijn vraagstelling te herformuleren. Mijn centrale vraagstelling heb ik vervolgens laten aansluiten bij de theorie van De Lancer Julnes (2008) over de gebruiks- en doelstellingsvormen van prestatie-informatie in publieke organisaties. Het onderzoek dat ik heb uitgevoerd heeft mij nieuwe inzichten gegeven over het gebruik van prestatie-informatie. Het onderzoek dat ik met deze thesis beschrijf, beslaat echter slechts een klein deel van dit vakgebied. Daarnaast heb ik geleerd wat het voeren van valide wetenschappelijk onderzoek echt inhoudt.

Zonder dat ik iemand te kort wil doen, zou ik graag in het bijzonder een aantal mensen willen bedanken. Ten eerste mijn afstudeerbegeleider, de heer van Luik. Zijn nuttige opmerkingen, adviezen en het sparren heb ik als zeer plezierig ervaren. Ik wil hem hiervoor oprecht bedanken. Het voordeel dat ik schoonfamilie in Benzenrade (gemeente Heerlen) heb wonen, heeft zelfs nog een keer geresulteerd in een werklunch bespreking op de Open Universiteit in Heerlen. Het aangename met het nuttige verenigen. Ten tweede wil ik mijn vrouw enorm bedanken voor de extra gezinstaken die zij gedurende de scriptieperiode op haar heeft genomen. Zij heeft vaak de zin gehoord "ik ga even naar de zolder om aan mijn scriptie te werken." Ze heeft mij vaak wat uit de wind gehouden thuis en zonder haar support was het afstuderen een stuk moeilijker geweest. Tenslotte wil ik alle twaalf respondenten van de vier geïnterviewde penitentiaire inrichtingen bedanken voor hun bereidheid en openheid om mee te werken aan de interviews, het beoordelen van de gespreksverslagen en het beschikbaar stellen van documentatie. Zonder respondenten geen onderzoeksresultaten en zonder onderzoeksresultaten geen scriptie. Hartelijk dank voor jullie medewerking.

Arjan de Vries

SAMENVATTING

Probleemstelling van het onderzoek

De afgelopen twee decennia zijn de management- en aansturingstechnieken in de overheidssector ingrijpend veranderd. In de 20^e eeuw hebben performancebewegingen er voor gezorgd dat de integratie van prestatiemeting is binnengedrongen tot de kern van de publieke sector. Volgens Pollitt (2007) en Talbot (2005) is het 'gebruik' van prestatie-informatie echter grotendeels over het hoofd gezien in de performance management literatuur. Diverse wetenschappelijke onderzoeken bevestigen dat er een 'gat' zit tussen het produceren en het daadwerkelijke gebruik van prestatie-informatie (Laegreid 2006, Pollitt 2006, ter Bogt 2004). Op basis hiervan is de centrale vraag geformuleerd die ten grondslag ligt aan dit onderzoek: Welke doelstellingen en gebruiksvormen van prestatie-informatie zijn te onderkennen bij het daadwerkelijke gebruik van prestatie-informatie door managers binnen penitentiaire inrichtingen (sector Gevangeniswezen)? Bij dit onderzoek is aansluiting gezocht bij de theorie van De Lancer Julnes (2008) die uitgelegd wordt in paragraaf 2.7. De doelstelling van dit beschrijvende en verkennende onderzoek is om een bijdrage te leveren aan de theorievorming over doelstellingen en het gebruik van prestatie-informatie in publieke organisaties. Het empirisch onderzoek is uitgevoerd binnen vier penitentiaire inrichtingen van de sector Gevangeniswezen DJI.

Literatuuronderzoek

In de wetenschappelijke literatuur is volgens Pollitt (2007) en Talbot (2005) aandacht besteed aan het ontwerpen van performance measurement(systemen) en het implementeren ervan, maar er is weinig wetenschappelijk empirisch onderzoek verricht naar het daadwerkelijke gebruik van prestatie-informatie binnen publieke organisaties. In de literatuur is daarnaast door diverse auteurs geschreven dat het daadwerkelijke gebruik van prestatie-informatie binnen publieke organisaties weinig plaatsvindt. Een van de mogelijke oorzaken hiervan is dat de definiëring van de term 'gebruik' van prestatie-informatie te 'smal' is geweest. Volgens De Lancer Julnes (2008) worden in de wetenschappelijke literatuur de doelstellingen en hoe prestatie-informatie wordt gebruikt nogal eens door elkaar gehaald. Volgens De Lancer Julnes (2008) beperkt dit het vinden van bewijs ten aanzien van het gebruik van prestatie-informatie. De Lancer Julnes (2008) maakt als een van de weinigen expliciet onderscheid in doelstellingen ('purposes') en gebruik ('use') van prestatie-informatie in publieke organisaties.

In de wetenschappelijke literatuur zijn verschillende zienswijzen over het begrip 'gebruik' van prestatie-informatie. Het gebruik van prestatie-informatie is traditiegetrouw meer instrumenteel van aard. Echter, er komt meer oog voor minder manifeste gebruiksvormen zoals het voeren van discussie met behulp van prestatie-informatie. Het begrip 'doelstelling' van prestatie-informatie wordt vaak gekoppeld aan 'verantwoording' als enige of voornaamste doelstelling waarvoor prestatie-informatie gebruikt wordt (De Lancer Julnes, 2008; Radnor, 2008; Denhardt & Aristigueta, 2008). In recente literatuur geven diverse auteurs echter aan dat prestatie-informatie meer doelstellingen heeft dan alleen 'verantwoording'. Daarnaast blijkt dat diverse (sub)doelstellingen in de literatuur (gedeeltelijk) met elkaar overeenkomen (zie 2.5).

Dit onderzoek sluit aan bij de theorie van De Lancer Julnes (2008) die onderscheid maakt in (kennis)gebruiksvormen en doelstellingen van prestatie-informatie. De Lancer Julnes (2008) heeft haar onderzoek destijds uitgevoerd bij Amerikaanse publieke organisaties. Haar theorie onderkent de volgende soorten doelstellingen: 'verantwoorden', 'verbeteren', 'begrip' en 'mobilisatie'. De vormen van (kennis)gebruik in deze theorie zijn: 'geruststelling', 'naleving', 'leren', 'verlichting' en 'legitimiteit'. De samenhang tussen de gebruiksvormen en de doelstellingen van prestatie-informatie is dat elke manier van (kennis)gebruik een bijdrage levert aan een of meer doelstellingen.

Methodologie van onderzoek

Om inzicht te krijgen in welke gebruiksvormen en doelstellingvormen bij publieke organisaties voorkomen is dit empirisch onderzoek uitgevoerd bij vier penitentiaire inrichtingen (sector Gevangeniswezen): PI Veenhuizen, PI Zwolle, PI Hogeveen en PI Ter Apel. In dit onderzoek is gekozen voor de 'holistische' meervoudige casestudie, waarbij de letterlijke 'herhalingsmethode' is gehanteerd. Bij het achterhalen van hoe de respondenten het gebruik van prestatie-informatie ervaren binnen hun eigen penitentiaire inrichting is gekozen voor semi-gestructureerde interviews. De interviewvragen zijn afgeleid van de theorie van De Lancer Julnes (2008). In het kader van het empirisch onderzoek zijn er twaalf interviews gehouden bij vier penitentiaire inrichtingen (casussen) in de periode van 14 december tot en met 9 januari 2012 met de Vestigingsdirecteur, Business Controller en Financieel adviseur. De uitkomsten van de interviews zijn zoveel mogelijk bekrachtigd door beschikbaargestelde documentatie en door de andere geïnterviewden per casus. Per casus is gekeken welke gebruiks- en doelstellingsvormen van de theorie van De Lancer Julnes (2008) voorkomen. Na vergelijking van de casusuitkomsten per relevante deelvraag is een totaal beeld van alle casussen afgeleid ter beantwoording van de centrale vraag.

Resultaten casussen

Voor de onderzoeksresultaten per casus verwijs ik naar tabel 6 in paragraaf 4.6.

Beantwoording centrale vraag

De onderzochte penitentiaire inrichtingen beogen met het gebruik van prestatie-informatie de doelstellingen 'verantwoorden', 'verbeteren', 'mobilisatie' en 'begrip' te behalen. Om deze doelstellingen te bereiken gebruiken deze organisaties met name de gebruiksvormen 'geruststelling', 'naleving', 'leren', 'verlichting' en 'legitimiteit'. Hierbij komt 'legitimiteit' minder vaak voor als gebruiksvorm.

Het onderzoek bevestigt daarnaast de volgende vormen van samenhang tussen doelstellings- en gebruiksvormen: 'geruststelling- verantwoord', 'naleving- verantwoord', 'leren- verbeteren', 'verlichting- begrip', 'verlichting- mobilisatie' en 'legitimiteit- mobilisatie'. Hierbij wordt de nuance gemaakt dat de laatste twee combinaties minder vaak voorkomen. De combinaties 'naleving- verbeteren' en 'leren- begrip' komen helemaal niet voor.

Conclusies van het onderzoek

In de vorige alinea's is de centrale vraag al beantwoord. De resultaten over de voorgekomen 'doelstellingsvormen' uit mijn empirisch onderzoek komen geheel overeen met de theorie van De

Lancer Julnes (2008). Op basis van de theorie van De Lancer Julnes (2008) zouden de 'intern' gerichte rapportages (marap en A3) veelal gericht moeten zijn op de doelstellingen 'verbeteren' en 'begrip'. De onderzoeksresultaten komen overeen met deze theorie. Uit het onderzoek komt echter ook naar voren dat deze interne rapportages daarnaast ook gebruikt worden ter 'verantwoording'. Op basis van de theorie van De Lancer Julnes (2008) zouden de 'extern' gerichte rapportages (viermaandsrapportage) gericht moeten zijn op de doelstellingen 'verantwoording' en 'mobilisatie'. De onderzoeksresultaten bevestigen de theorie op dit punt.

De resultaten over de 'gebruiksvormen' uit mijn empirisch onderzoek komen grotendeels overeen met de theorie van De Lancer Julnes (2008). Op basis van het theoretische model van De Lancer Julnes (2008) zouden bij de 'intern' gerichte rapportages (marap en A3) minimaal een van de gebruiksvormen 'naleving', 'leren' en 'verlichting' moeten voorkomen. Uit het empirisch onderzoek blijkt dat bij deze intern gerichte rapportages de gebruiksvormen 'geruststelling', 'leren' en 'verlichting' voorkomen. De theorie van de Lancer Julnes (2008) wijkt dus af van de onderzoeksresultaten op het punt van de gebruiksvorm 'geruststelling'. De theorie wijst deze gebruiksvorm namelijk toe aan extern gerichte rapportages.

Op basis van het theoretische model van De Lancer Julnes (2008) zouden bij de 'extern' gerichte rapportages minimaal een van de gebruiksvormen 'geruststelling', 'naleving', 'verlichting' en 'legitimiteit' moeten voorkomen. De onderzoeksresultaten geven weer dat bij de extern gerichte rapportages vooral 'naleving' en in mindere mate 'verlichting' en 'legitimiteit' voorkomt. De onderzoeksresultaten komen op dit punt overeen met de theorie.

Ten aanzien van de 'samenhang' van doelstellings- en gebruiksvormen van de theorie van De Lancer Julnes (2008) zijn vier van de acht combinaties duidelijk aangetroffen. Twee van de acht combinaties zijn in mindere mate en twee combinaties zijn totaal niet aangetroffen in het empirisch onderzoek. Dus de onderzoeksresultaten over de samenhangvormen komen redelijk overeen met de theorie.

Aanbevelingen vervolgonderzoek

1. Door aanvullend onderzoek te doen bij de overige 24 penitentiaire inrichtingen in de sector Gevangeniswezen, zou de theorie van De Lancer Julnes (2008) nog meer generaliseerd kunnen worden. Daarnaast zou men onderzoek kunnen doen bij andere sectoren van DJI (Jeugd, Dforzo, Landelijke Diensten en Dienst Bijzondere Diensten) om eventuele overeenkomsten en verschillen tussen deze sectoren in kaart te kunnen brengen. Hierdoor zou de generaliseerbaarheid van de theorie wellicht vergroot kunnen worden.
2. Uit de literatuurstudie blijkt dat er meerdere (sub)doelstellingsvormen en gebruiksvormen van prestatie-informatie genoemd worden door auteurs (zie hoofdstuk 2). Er zou vervolgonderzoek gedaan kunnen worden door mijn onderzoek uit te breiden met andere theorieën over het gebruik van prestatie-informatie zoals de theorie van Koppell (2005). De theorie van Koppell (2005) maakt bij de 'verantwoording' doelstelling van prestatie-informatie onderscheid in verschillende dimensies (zie tabel 2).
3. Er zijn diverse factoren niet meegenomen in dit onderzoek die nader onderzocht kunnen worden. Voorbeelden: Wat is de invloed van de wijze van rapporteren of wat is de invloed van leiderschapstype op het gebruik van prestatie-informatie binnen publieke organisaties?

1 INLEIDING

1.1 Maatschappelijke relevantie onderwerp

De maatschappelijke relevantie van het daadwerkelijke gebruik van prestatie-informatie binnen de Rijksoverheid is afgeleid uit de Comptabiliteitswet 2001. De Algemene Rekenkamer stelt namelijk dat transparantie en verantwoording bij de Rijksoverheid van belang is (2008: 31): "Een goed functionerende overheid is transparant en legt verantwoording af over wat zij doet. Bij een goed functionerende overheid is de sturing en beheersing (control) op orde." Dit komt voort uit de wet op het gebied van het beheer van de financiën van het Rijk (Comptabiliteitswet 2001). De Algemene Rekenkamer (2010: 32) signaleert tekortkomingen bij de verantwoording binnen de ministeries, waaronder het ministerie van Veiligheid en Justitie. Het op een juiste manier gebruiken van prestatie-informatie speelt hierin een belangrijke rol.

Performance management richt zich op het behalen van de doelstellingen van organisaties. Daarnaast laat het de managers en de medewerkers op lagere niveaus zien hoe zij mee kunnen helpen om de totale organisatiedoelstelling(en) te behalen. Het produceren van prestatie-informatie en het daadwerkelijke gebruik hiervan door managers is een belangrijk hulpmiddel om systematisch onderbouwde operationele en tactische beslissingen te nemen. Op basis van waarnemingen van adviseurs van het Shared Service Center DJI (SSC-DJI), waar ik zelf werkzaam ben, wordt ervaren dat penitentiaire inrichtingen verschillend omgaan met het gebruik van prestatie-informatie. Dit geeft aanleiding om dit nader te onderzoeken.

Dit onderzoek kan er mede toe bijdragen om verbeteringen inzichtelijk te maken die het gebruik van prestatie-informatie binnen penitentiaire inrichtingen bevorderen. Op basis van de uitkomsten van dit onderzoek kan de verantwoording en transparantie conform de Comptabiliteitswet verbeterd en gehandhaafd worden.

1.2 Wetenschappelijke relevantie onderwerp

Voor het vaststellen van de wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek vormen de uitkomsten van de literatuurstudie (zie hoofdstuk 2) het uitgangspunt.

De afgelopen twee decennia zijn de management- en aansturingstechnieken in de overheidssector ingrijpend veranderd. Dit komt mede door de opkomst van de managementstroming New Public Management (NPM). NPM staat voor het toepassen van bedrijfsmatige en marktmethoden op het besturen van publieke organisaties, zodat de taakuitvoering efficiënter wordt. Onder termen als bedrijfsmatig werken, aansturen op prestaties, Beleid en Beheersinstrumentarium (BBI) en Van Beleidsbegroting tot Beleidsverantwoording (VBTB) zijn diverse veranderingen doorgevoerd binnen publieke organisaties (Hood, 1995). Bij de sturing van publieke organisaties door managers speelt prestatie-informatie (managementinformatie) een belangrijke rol.

Diverse wetenschappelijke onderzoeken bevestigen echter dat er een 'gat' zit tussen het produceren en het daadwerkelijke gebruik van prestatie-informatie (Laegreid 2006, Pollitt 2006, ter Bogt 2004). Volgens Pollitt (2007) en Talbot (2005) is het gebruik van prestatie-informatie

grotendeels over het hoofd gezien in de performance management literatuur. In de wetenschappelijke literatuur is volgens Pollitt (2007) en Talbot (2005) wel aandacht besteed aan het ontwerpen van performance measurement(systemen) en het implementeren ervan. Echter, er is maar weinig wetenschappelijk empirisch onderzoek verricht naar het daadwerkelijke gebruik van prestatie-informatie binnen publieke organisaties.

De Lancer Julnes (2008) heeft wel onderzoek gedaan naar het gebruik van prestatie-informatie binnen Amerikaanse publieke organisaties. Volgens De Lancer Julnes (2008) is het beeld in de wetenschappelijke literatuur ten aanzien van het wel of niet gebruik van prestatie-informatie binnen publieke organisaties vaak onterecht alleen verbonden aan de instrumentele doelstelling van prestatie-informatie, namelijk 'verantwoorden'. Vaak wordt 'verantwoording' genoemd als enige of voornaamste doelstelling waarvoor prestatie-informatie kan worden gebruikt (De Lancer Julnes, 2008; Radnor, 2008; Denhardt & Aristigueta, 2008). Volgens De Lancer Julnes (2008) zijn er verschillende gebruiksvormen en doelstellingen van prestatie-informatie. Indien prestatie-informatie niet voor 'verantwoording' wordt gebruikt, trekt men volgens haar vaak de conclusie dat het 'gebruik' van prestatie-informatie dan ook niet heeft plaatsgevonden cq. prestatie-management heeft gefaald. Maar is dit wel een terechte conclusie (De Lancer Julnes, 2008)? Volgens haar beperkt deze zienswijze het vinden van bewijs van het gebruik van prestatie-informatie binnen publieke organisaties.

Op basis van dit onderzoek probeer ik een theoretische bijdrage te leveren om de kennisleemte op het gebied van het 'gebruik' van prestatie-informatie binnen publieke organisaties op te vullen.

1.3 Argumenten voor inperking onderwerp

In dit onderzoek is de keuze gemaakt om het gebruik van prestatie-informatie binnen publieke organisaties te beperken tot de theorievorming over doelstellingen en het (kennis)gebruik van prestatie-informatie. Hieraan liggen een tweetal redenen aan ten grondslag:

- a) Volgens Bouckaert & Auwers (1999) is de eerste stap in het ontwikkelen van een prestatie-meetsysteem het expliciet maken van het streefdoel dat men er mee wenst te bereiken. De doelstellingen van prestatie-meting en hoe prestatie-meting wordt gebruikt, worden nogal eens door elkaar gehaald in de literatuur (De Lancer Julnes, 2008). Daarom is het een logische stap om dit deelgebied eerst te onderzoeken;
- b) Door het richten op een tweetal concepten van prestatie-informatie, namelijk de gebruiksvormen en de doelstellingen, is het onderzoek niet te omvangrijk. Er zijn voldoende aanknopingspunten in de performance measurement literatuur beschikbaar. Daarnaast heb ik de mogelijkheid om met dit onderwerp een empirisch onderzoek uit te voeren binnen enkele penitentiaire inrichtingen (sector Gevangeniswezen).

1.4 Probleemstelling

1.4.1 Doelstelling onderzoek

De doelstelling van dit onderzoek is om een bijdrage te leveren aan de theorievorming over doelstellingen en het gebruik van prestatie-informatie in publieke organisaties.

1.4.2 Centrale vraag en deelvragen

Er is relatief nog weinig bekend in de literatuur over de in paragraaf 1.4.1 genoemde theorievorming. Slechts enkele begrippen zijn bekend zonder een bepaald verband. Volgens Verra (2001) is het daarom aannemelijk dat het onderzoek en de probleemstelling een verkennend en vooral beschrijvend karakter heeft.

De navolgende centrale vraag ligt ten grondslag aan het onderzoek:

Welke doelstellingen en gebruiksvormen van prestatie-informatie zijn te onderkennen bij het daadwerkelijke gebruik van prestatie-informatie door managers binnen penitentiaire inrichtingen (sector Gevangeniswezen)?

Bij dit onderzoek wordt aansluiting gezocht bij de theorie van De Lancer Julnes (zie 2.7).

Om de centrale vraag te beantwoorden zijn er zeven onderliggende deelvragen opgesteld:

1. Welke doelstellingen van prestatie-informatie in publieke organisaties geeft de literatuur weer?
2. Welke (kennis)gebruiksvormen van prestatie-informatie in publieke organisaties worden er in de literatuur onderkend?
3. In welke samenhang zijn de (kennis)gebruiksvormen van prestatie-informatie gekoppeld aan de doelstellingen van prestatie-informatie in de literatuur?
4. Welke reguliere relevante rapportages met prestatie-informatie worden gehanteerd binnen het planning & control-proces in de penitentiaire inrichtingen?
5. Welke doelstellingen zijn er bij het gebruik van prestatie-informatie binnen penitentiaire inrichtingen te onderkennen?
6. Welke (kennis)gebruiksvormen van prestatie-informatie zijn er te onderkennen binnen penitentiaire inrichtingen?
7. In welke samenhang zijn de (kennis)gebruiksvormen van prestatie-informatie gerelateerd aan de doelstellingen van prestatie-informatie binnen penitentiaire inrichtingen?

2 LITERATUURONDERZOEK

2.1 Inleiding

De Nederlandse overheid is nog maar enkele jaren serieus bezig met de invoering van prestatie management waarbij over het geheel genomen een beeld naar voren komt van slechts beperkt gebruik van prestatie management (De Waal en Kerklaan, 2004). Een onderdeel van prestatie management is het gebruik van prestatie-informatie. Het gebruik van prestatie-informatie is een onmisbare schakel om te zorgen dat prestatie meting wordt omgezet in prestatie management. Dit onderzoek behandelt het gebruik van prestatie-informatie binnen publieke organisaties. Het onderzoek richt zich op de doelstellingen en het gebruik van prestatie-informatie binnen penitentiaire inrichtingen (sector Gevangeniswezen).

In paragraaf 2.3 t/m 2.7 wordt het theoretische kader van het gebruik van prestatie-informatie binnen publieke organisaties beschreven. In paragraaf 2.2 worden eerst enkele relevante begrippen van dit onderzoeksgebied in het kort weergegeven.

2.2 Relevant begrippenkader onderzoeksgebied 'gebruik' prestatie-informatie

Performance management/prestatie management (de Waal en Kerklaan, 2003):

“is het proces waarin sturing van de organisatie plaatsvindt door:

- Het systematisch vaststellen van beleid, strategie en doelstellingen van de organisatie;
- Deze vervolgens te vertalen naar alle organisatieniveaus en meetbaar maken door deze doelstellingen te concretiseren naar kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren;
- Op basis hiervan een rapportage op te zetten om daarmee acties te kunnen ondernemen.”

Planning & Control (Bossert, 2003):

“Het geheel van activiteiten dat uitgevoerd wordt om duidelijk te maken wat er in een bepaalde periode moet gebeuren als uitkomst van een bestuurlijk proces (planning), de rapportage daarover en de uiteindelijke verantwoording over de behaalde resultaten aan het bestuur (control).”

Performance Measurement / Prestatiemeting (Hatry, 1999):

“Het geheel van activiteiten dat zich richt, afhankelijk van de behoefte, op zowel het meten van werkprestaties, geproduceerde output en opgewekte effecten, als op het meten van de processen die deze prestaties, output en effecten beïnvloeden. De kern van prestatie meting kan worden uitgedrukt als meten is weten. Het proces van prestatie meting bestaat uit verschillende fasen. We kunnen de volgende basisstappen onderscheiden in het proces van prestatie meting:

- Missie, doelstellingen en de doelgroep van het programma definiëren;
- Outcomes en outputs formuleren;
- Outcome indicatoren en outputindicatoren ontwikkelen;
- Gegevensverzameling;
- Verwerking van gegevens, bijvoorbeeld uitsplitsingen en vergelijkingen;
- Analyse en rapportering van prestatiegegevens;
- Gebruik van gegevens.”

Prestatie-informatie/managementinformatie (Visscher, Wild, 2001 en Teulings, 1989):
"Managementinformatie is informatie die gericht is op het management van een organisatie, informatie die een manager kan gebruiken om bepaalde maatregelen c.q. beslissingen te nemen. Informatie is een zodanige bewerking van gegevens dat daaruit kennis ontstaat."

2.3 Performance measurement in publieke organisaties.

2.3.1 Geschiedenis van performance measurement in de publieke sector

In de periode tussen het einde van de 19^e en het einde van de 20^e eeuw ontstonden er performance measurement bewegingen als reactie op de sociale context van industrialisatie, armoede en sociale onrust en corrupte overheden. Wouter van Dooren (2008) onderscheidt de volgende relevante performance measurement bewegingen in de publieke sector, gerangschikt van vroeger naar nu: Social survey movement, Scientific management, Cost accounting, Performance budgeting (PPBS), Social indicator movement, Quality movement, New Public Management (NPM) en Evidence-based Policy (EBP). Deze bewegingen hebben een beleids- of een managementbenadering in zich. De ene beweging hield zich bezig met output en efficiency, terwijl anderen zich richtten op outcomes en effectiviteit. De Social survey, de Social indicator en de EBP zijn voornamelijk beleidsgeoriënteerde benaderingen. Scientific management, Cost accounting, PPBS en de New Public Management zijn voornamelijk gebaseerd op managementbenaderingen.

In de 20^e eeuw hebben performancebewegingen er voor gezorgd dat de integratie van prestatiemeting is binnengedrongen tot de kern van de publieke sector. Prestatiemeting vond eerst plaats buiten de publieke sector en is daarna overgenomen door de publieke sector. Een eeuw later was NPM de eerste stroming die kwantitatieve informatie introduceerde binnen de overheid op internationaal gebied en in alle managementfuncties. Vooral NPM en in mindere mate EBP zijn in de hedendaagse praktijk van invloed op het vakgebied van prestatie-informatie in publieke organisaties. Daarom wordt hierna de NPM-beweging nader uitgelegd.

2.3.2 New Public Management (NPM) en Van Beleidsbegroting tot Beleidsverantwoording (VBTB)

NPM is een managementstroming die wereldwijd in opkomst kwam in de jaren '80 en in Nederland rond 1985. De doelstelling van NPM was om overheidsorganisaties doel- en resultaatgerichter te maken. NPM introduceerde een aantal bedrijfsvoeringstechnieken bij de overheid, die ontleend waren aan het bedrijfsleven. Voorbeelden hiervan zijn verzelfstandiging van organisatieonderdelen en een meer zakelijke bedrijfsmatige aansturing en beheersing van overheidsorganisaties (Hood, 1995). Volgens Bouckaert (2004) draagt prestatiesturing bij aan een efficiëntere en effectievere overheid. Daarnaast levert prestatiesturing een bijdrage aan het afleggen van verantwoording binnen de overheid, maar ook naar de omgeving van de overheid.

Aangezien volledige marktwerking ontbreekt bij de overheid, dient inzichtelijk gemaakt te worden wat de overheid realiseert met publiek geld. Binnen de overheid kan als NPM-product genoemd worden de invoering van het nieuwe kader voor begroting en verantwoording, namelijk VBTB (van Beleidsbegroting tot Beleidsverantwoording). VBTB heeft als doel om de effectiviteit en efficiëntie te vergroten. De centrale vragen in de begroting zijn 'Wat willen we bereiken?', 'Wat gaan we ervoor doen?' en 'Wat mag het kosten?' Het jaarverslag gaf antwoord op de vragen 'Hebben we

bereikt wat we beoogden?’ en ‘Hebben we bereikt wat we dachten dat het zou kosten?’ Hiermee werd prestatie management gekoppeld aan de planning & control- cyclus.

2.3.3 Relevante veranderingen op vakgebied performance measurement

De afgelopen decennia hebben er volgens van Dooren (2004) een aantal relevante veranderingen plaatsgevonden die gevolgen hadden voor het vakgebied performance management:

1. De technologische ontwikkelingen op het gebied van performance measurement zijn verbeterd door de grotere snelheid van computers en het grotere bereik van netwerken.
2. De analysetechnieken van performance-informatie om van gegevens informatie te maken zijn verbeterd.
3. Het ‘gebruik’ van prestatie-informatie is veranderd:
 - a) Het gebruik van prestatie-informatie (outputs en outcomes) is gaandeweg meer ingebed. De bewegingen van begin 20^e eeuw, zoals Social survey, waren innovatief en beïnvloedden vele mensen. Er is echter weinig bewijs van daadwerkelijke invloed op de overheid (Davidson, 1991). Tegenwoordig vindt prestatie meting meer plaats in de vorm van scorecards en managementinformatiesystemen. Meting wordt meer gezien als een integraal onderdeel van goed management. Hedendaagse bewegingen zoals Quality movements en NPM bevorderen dit proces;
 - b) Er is een toename in de professionalisering van performance measurement. Er zijn functies gecreëerd zoals management accountants en management consultants. Tevens is er een meer professionele manier ontstaan om met informatie om te gaan. De belangrijkste trend blijkt dat de informatie steeds meer wordt gebruikt in verantwoordingssystemen tussen directie en managers, overheidslagen, instituties en werknemers en hun bazen. Volgens Moynihan (2008) bestaat echter het risico dat performance-informatie meer gebruikt wordt ter verdediging van beslissingen en minder om te leren;
 - c) Er ontstaat een grotere spanningsveld tussen een meer gespecialiseerde aanbod van informatie en de meer algemene/brede vorm van informatie vanuit de vraagkant. Meer beleidgerichte bewegingen zoals de Social indicator en EBP waren bevreesd dat deze waardevolle kennis niet voldoende genoeg herkend zou worden door de beslissers binnen de publieke organisaties. Een van de redenen hiervan was dat de informatie te technisch van aard was en de wat naïeve benadering. Er werd namelijk verondersteld dat de productie van prestatie-informatie ook automatisch betekende dat de prestatie-informatie gebruikt zou worden door de managers in publieke organisaties.

2.4 Het gebruik van prestatie-informatie in publieke organisaties

“The most crucial indicator for whether measuring performance is worth the effort is whether public managers are using performance information (Hatry, 2006).”

Er is de laatste eeuw op wetenschappelijk gebied veel geschreven over performance measurement in de publieke sector. Vooral de productie van prestatie-informatie kreeg voldoende aandacht op het terrein van performance measurement en management. In onderzoeken van de laatste eeuw werd vaak aangenomen dat hoe meer prestatie-informatie beschikbaar werd gesteld, hoe meer er gebruik van werd gemaakt. In de literatuur is door diverse auteurs geschreven dat het daadwerkelijke gebruik van prestatie-informatie binnen publieke organisaties echter niet plaatsvindt.

Politici zouden hun rapporten met prestatie-informatie niet eens lezen (Pollitt, 2006b; ter Bogt, 2004).

Het daadwerkelijke gebruik van prestatie-informatie in de publieke sector stond traditioneel niet hoog op de agenda. Mogelijke oorzaken hiervan waren:

1. Het (niet) gebruiken van prestatie-informatie werd niet als een probleem ervaren in de prestatie-informatiecyclus (van de Walle en van Dooren, 2008);
2. Een meer cynische benadering: "Politicians don't use performance information; citizens don't understand it and don't bother about it and public managers don't trust it or don't take it seriously (van de Walle en van Dooren, 2008)";
3. De definiëring van de term 'gebruik' van prestatie-informatie is te 'smal' geweest. Het gebruik is een ruimer begrip dan alleen de instrumentele vorm van gebruik (De Lancer Julnes, 2008).

De Lancer Julnes (2008) geeft ook aan dat doelstellingen van prestatie-informatie en hoe prestatie-informatie wordt gebruikt, in de wetenschappelijke literatuur nogal eens door elkaar worden gehaald. De Lancer Julnes (2008) maakt als een van de weinigen expliciet onderscheid in doelstellingen ('purposes') en gebruik ('use') van prestatie-informatie in publieke organisaties. Volgens haar beperkt dit het vinden van bewijs ten aanzien van het gebruik van prestatie-informatie. Volgens haar richt de literatuur zich voornamelijk op de doelstelling 'verantwoording'. Hiermee gaat men voorbij aan andere potentiële doelstellingen en daarmee gebruiksmogelijkheden van prestatie-informatie binnen publieke organisaties.

Dit onderzoek sluit aan bij het standpunt van De Lancer Julnes (2008). In de volgende paragrafen wordt het theoretische kader van de gebruiksvormen en doelstellingen van prestatie-informatie nader beschreven.

2.4.1 Gebruiksvormen van prestatie-informatie

Om het gebruik van prestatie-informatie in publieke organisaties te onderzoeken is het van belang om de term 'gebruik' nader te definiëren en in een kader te plaatsen. In de literatuur kom je diverse zienswijzen van auteurs of concepten tegen over het begrip 'gebruik' van prestatie-informatie. Hieronder staan enkele relevante zienswijzen over gebruik van prestatie-informatie beschreven.

De mate en de wijze van gebruik van prestatie-informatie kan afhankelijk zijn van de situatie waarin iemand of organisatie zich bevindt: de fase in het beslissingsproces (Melkers en Willoughby, 2005), de sector waarin men werkzaam is (Askim, 2007a; Davies, Nutley en Smith, 2000; van Dooren, 2004), de organisatiecultuur waarin men werkzaam is (Moynihan, 2005) en het land waarin men werkt (Pollit, 2005).

'Rational decision making' is een concept waarbij prestatie-informatie opgeleverd wordt door een geïntegreerd systeem. Dit concept is technisch georiënteerd. De prestatie-informatie wordt in dit concept gezien als objectief, eenduidig, gestandaardiseerd, altijd begrijpelijk voor de ontvangers en dat er consensus is met betrekking tot de interpretatie van de prestatie-informatie. Het proces van productie van informatie tot aan het besluitvormingsproces wordt in dit concept gezien als een

lineair proces zijn. De visie is dat prestatie-meting automatisch leidt tot rationele besluitvorming en tot goed bestuur. Het gebruik van formele rapporten (instrumentele vorm) met prestatie-informatie is voornamelijk het object van onderzoek geweest. De gedachte van deze theorie sluit aan bij de Scientific-management benadering.

De 'Interactief-dialoog' theorie houdt rekening met het feit dat het gebruik van prestatie-informatie beïnvloedt wordt door interacties tussen mensen. Het gebruik en interpretatie van prestatie-informatie ontstaat uit een interactieve dialoog tussen mensen in publieke organisaties (Moynihan, 2008). Moynihan (2008) hanteert de volgende aannames: prestatie-informatie is niet volledig en is vaag en subjectief. De productie van prestatie informatie garandeert volgens Moynihan niet het gebruik ervan en individuele overtuigingen hebben invloed op keuzes cq. percepties. De presentatie van prestatie-informatie en de context waarin een dialoog plaatsvindt hebben effect op het gebruik van prestatie-informatie en om oplossingen te ontwikkelen. De 'Interactief-dialoog' theorie geeft in feite aan dat het gebruik van prestatie-informatie en de manier waarop, afhankelijk is van de motivaties van de potentiële gebruikers en de toegevoegde waarde met betrekking tot hun doelen. Prestatie-informatie leidt, wanneer het gebruikt wordt, niet automatisch tot eensgezindheid en draagvlak bij de diverse ontvangers. Dit is afhankelijk van de homogeniteit van de actoren, hun interpretaties, hun mogelijkheid om anderen te kunnen overtuigen en hun macht in het beslissingsproces.

Het 'gebruik' van prestatie-informatie is een complex en uitdagend proces waarbij de term 'gebruik' gezien moet worden als een multi-dimensionaal concept (Burke en Costello, 2005; De Lancer Julnes and Holzer, 2001; Solberg, Mosser and McDonald, 1997; Weiss, 1998). Hood (2006) verwoordde het als volgt: "Actors will selectively present performance data that support their point of view, discount conflicting information and put the best possible spin on the data." Henry Mintzberg (1975) schreef dat politici hun informatie verkregen door te praten met andere mensen in plaats van het lezen van rapporten. Cyert en March (1963) concludeerden dat besluitvormers juist aanvullende bronnen van informatie opzochten in plaats van hun oordeel te laten afhangen van alleen de opgeleverde rapporten met prestatie-informatie.

Vanuit de organisatietheorie melden onderzoekers dat de communicatie van prestatie-informatie naar de besluitvormers van positieve invloed is op de besluitvormingscapaciteit. Prestatie-informatie is van invloed door het prikkelen, informeren en verbeteren van de kwaliteit van de beslissingen (Hartley and Allison, 2002; Moynihan and Ingraham, 2004). Onderzoek laat ook zien dat prestatie-informatie wordt gebruikt om problemen transparant te maken en om zo de prestatie-informatie op de beslissingsagenda te krijgen (Halachmi, 2005; Nicholson-Crotty, Theobald and Nicholson-Crotty, 2006).

De Lancer Julnes (2008) verwoordde dat de oorzaak dat er niet meer bewijs is gevonden van het gebruik van prestatie-informatie binnen publieke organisaties, niet alleen te maken had met de complexe organisatieomgeving waarin prestatie-meting plaatsvindt. Andere verklaringen waren volgens haar het hanteren van een te nauwe (instrumentele) definitie van de term 'gebruik' en het feit dat er geen onderscheid gemaakt werd in 'gebruiksvormen' en 'doelstellingen' van prestatie-informatie. Vaak beperken we ons tot enkele doelstellingen en vergeten anderen. Hierdoor missen

we minder manifeste vormen van gebruik. Prestatie-informatie duwen beslissingen niet op een automatische manier voort, maar zorgen juist dat er discussies ontstaan wat (in)direct leidt tot beslissingen. Het gebruik van prestatie-informatie zorgt voor input voor vruchtbare discussies, wat gezien moet worden als een succes in plaats van een mislukking (De Lancer Julnes, 2008).

Weiss (1998) geeft in haar onderzoek aan dat, naast het instrumentele kennisgebruik van prestatie-informatie, er nog meerdere non- instrumentele (kennis)gebruiksvormen zijn. Zij onderscheidt in totaal vier gebruiksmogelijkheden:

- Instrumenteel: Bevindingen beïnvloeden de beslissing over de volgende stap in het programma of beleid;
- Conceptueel: Bevindingen veranderen het begrip wat het programma is en doet;
- Overtuiging: Informatie wordt gebruikt om ondersteuning te mobiliseren voor een al ingenomen standpunt;
- Verlichting: Evaluaties van bevindingen voegen iets toe aan de opgebouwde kennis en levert een bijdrage aan een verandering in denken en acties.

Daarnaast maakt Weiss (1998) onderscheid in interne en externe doelgroepen van prestatie-informatie.

Op grond van bovenstaande overwegingen kan gezegd worden dat het gebruik van prestatie-informatie traditiegetrouw meer instrumenteel van aard was. Op basis van onderzoeken van bovengenoemde auteurs blijkt dat er meer oog komt voor andere minder manifeste gebruiksvormen van prestatie-informatie zoals het voeren van discussies.

2.5 Doelstellingen van prestatie-informatie

Waarom wordt prestatie-informatie gebruikt? Prestatiemeting is geen doel op zich. Theurer (1998) geeft aan dat de intentie van prestatiemeting is om betrouwbare en valide informatie over de geleverde prestatie weer te geven. Wat levert prestatie-management op en welke maatstaven hebben managers nodig? In de literatuur komt naar voren dat in publieke organisaties het succes van prestatie-informatie het meest gekoppeld is aan het instrumentele gedrag, d.w.z. dat prestatie-informatie gebruikt wordt om iemand verantwoordelijk te houden, budgetbeslissingen over programma's cq. personeel te nemen, programma's uit te breiden, in te korten of stop te zetten.

Vaak wordt 'verantwoording' genoemd als enige of voornaamste doelstelling waarvoor prestatie-informatie kan worden gebruikt (De Lancer Julnes, 2008; Radnor, 2008; Denhardt & Aristigueta, 2008). Page & Malinowski (2004) bevestigen dit door aan te geven dat veel overheidsorganisaties een groot deel van prestatie-informatie verzamelen en publiceren met het oog op het afleggen van verantwoording als onderdeel van het budgetproces. Volgens De Lancer Julnes (2008) wordt vaak de conclusie getrokken dat indien prestatie-informatie niet voor 'verantwoording' wordt gebruikt dat het 'gebruik' van prestatie-informatie dan ook niet heeft plaatsgevonden en prestatie-management heeft gefaald. Maar is dit wel een terechte conclusie (De Lancer Julnes, 2008)?

In de literatuur zijn er auteurs die de doelstellingen van prestatie-informatie wat ruimer zien dan alleen de 'verantwoording'. Volgens Bouckaert en van Dooren (2003) kan prestatie-informatie gebruikt worden voor verschillende doelen en niet alleen voor control.

Behn (2003) geeft aan dat het 'managen' de belangrijkste einddoelstelling is van een prestatie-meetsysteem. Deze einddoelstelling verdeelt hij in acht afzonderlijke subdoelstellingen, waarvan de laatste 'verbeteren' eigenlijk de echte doelstelling is. Deze doelstelling wordt gevoed door de overige zeven subdoelstellingen. Hieronder volgt een opsomming.

Doelstelling	De vraag van de manager die beantwoord kan worden door de prestatie-maatstaf
1. Evaluatie	Hoe goed presteert mijn organisatie?
2. Controlling	Hoe kan ik garanderen dat mijn medewerkers de goede dingen doen?
3. Budgettering	Aan welke programma's, mensen of projecten zou ik mijn publieke geld uitgeven?
4. Motivatie	Hoe kan ik de staf, managers, non-profit/ profit medewerkers, stakeholders en burgers de noodzakelijke dingen laten doen om de prestaties te verbeteren?
5. Promoting	Hoe kan ik politieke leidinggevendenden, wetgevers, stakeholders, journalisten en burgers overtuigen dat mijn organisatie goed werk levert?
6. Vieren	Welke prestaties zijn nodig om het te vieren?
7. Leren	Waarom werkt iets wel en wanneer niet?
8. Verbeteren	Wat moeten we veranderen om te zorgen dat de prestatie wordt verbeterd?

Tabel 1: Doelstellingen prestatie-informatie (Behn, 2003)

De filosofie van Behn (2003) is: Meting alleen leidt niet tot prestatieverbetering. Het meten moet leiden tot leren, wat weer moet leiden tot verbetering van organisatiegedrag en uiteindelijk moet dat gedrag leiden tot betere 'outputs en outcomes'. Verbetering is actief operationeel leren.

Volgens Bouckaert & Halligan (2008) zijn er twee ultieme doelstellingen van prestatie-meting in de publieke sector. Ten eerste om het publiek de prestaties te garanderen en ten tweede om te managen. Deze tweede doelstelling is in overeenstemming met de visie van Behn (2003).

Laegreid, Roness & Rubecksen (2008) geven aan dat bij hun onderzoek bij Noorse publieke organisaties naar voren is gekomen dat prestatie-informatie voor verschillende doelstellingen gebruikt wordt en niet alleen voor beheersing. Prestatie-informatie kan gebruikt worden in de beleidscyclus voor evaluatie, leren en verbeteren van het beleid. Daarnaast kan prestatie-informatie gebruikt worden om de verantwoording te verbeteren.

Volgens Hatry (1999) is de 'overall'- doelstelling van prestatie-meting om programma's te verbeteren. Deze zienswijze sluit aan bij Behn (2003).

Koppell (2005) geeft een nadere specificering van de veel gebruikte doelstelling verantwoording ('accountability'). Vaak wordt deze doelstelling genoemd als reden van gebruik van prestatie-informatie binnen publieke organisaties. Volgens Koppell (2005) worden er echter vele verschillende interpretaties aan het begrip 'verantwoording' gegeven in de literatuur. Deze diverse

interpretaties zijn niet altijd consistent met elkaar. Om de discussies over de term 'verantwoording' zuiver te houden en duidelijkheid te verschaffen heeft Koppell (2005) de term verdeeld in vijf dimensies cq. interpretaties die voorkomen in de literatuur. De verschillende interpretaties zijn hieronder weergegeven in tabel 2.

Transparantie ('transparency')	Heeft de organisatie de feiten van hun prestaties weergegeven?
Verplichting ('liability')	Nam de organisatie haar verantwoordelijkheid bij de prestaties van de organisatie (belonen/ straffen)?
Beheersing ('controllability')	Heeft de organisatie gedaan wat de opdrachtgever/ baas heeft opgedragen?
Verantwoordelijkheid ('responsibility')	Heeft de organisatie de regels gevolgd?
Beantwoording ('responsiveness')	Voldoet de organisatie aan de directe verwachtingen (vraag/ behoefte)?

Tabel 2: Vijf dimensies van de doelstelling 'verantwoordelijkheid' van prestatie-informatie (Koppell, 2005)

Samengevat kan gezegd worden dat in de wetenschappelijke literatuur 'verantwoording' vaak als enige doelstelling van het gebruik van prestatie-informatie werd gezien. Het succes van het wel of niet gebruik van prestatie-informatie in zijn algemeenheid, was vaak gekoppeld aan het wel of niet hanteren van de doelstelling 'verantwoording'. Diverse auteurs o.a. De Lancer Julnes (2008), Behn (2008), Bouckaert en van Dooren (2003) geven recent echter aan dat er doorgaans verschillende doelstellingen zijn waarvoor prestatie-informatie gebruikt kan worden. Vele doelstellingen zijn hierboven weergegeven en diverse overlappen elkaar. Lebas (1995) vult hierbij aan dat de verschillende doelstellingen van prestatie-informatie afhankelijk zijn van de soort gebruikers (zie 2.6.1). De soort doelstelling is van invloed op de gewenste gegevens waaruit de prestatie-informatie bestaat. Wellicht dat door de ruimere blik op doelstellingen van prestatie-informatie, men ook anders tegen het zogenaamde mindere gebruik van prestatie-informatie in publieke organisaties gaat aankijken.

2.6 Het 'gebruik' in relatie tot de 'doelstellingen' van prestatie-informatie

In de performance management literatuur zijn er weinig auteurs die expliciet onderscheid maken in de 'gebruiksvormen' en 'doelstellingen' van prestatie-informatie.

Weiss (1998) geeft aan dat het gebruik van prestatie-informatie complex is. Zij geeft in haar onderzoek aan dat naast het instrumentele kennisgebruik van prestatie-informatie er nog meerdere non- instrumentele (kennis)gebruiksvormen zijn. Daarnaast maakt zij onderscheid in interne en externe gebruikersgroepen. Weiss (1998) geeft hierbij ook aan dat op verschillende momenten in de tijd verschillende stakeholders dezelfde prestatie-informatie implementeren voor verschillende doeleinden (zie paragraaf 2.4).

De Lancer Julnes (2008) maakt als een van de weinige auteurs op het vakgebied van performance measurement een onderscheid in de concepten 'doelstellingen' en het 'gebruik' van prestatie-meting. Doelstelling van prestatie-meting wordt door haar gedefinieerd als "kennis die omgezet wordt in actie of de implementatie van prestatie-maatstaven." Gebruik van prestatie-meting is

volgens De Lancer Julnes (2008) "het onderliggende concept dat inhoud cq. betekenis geeft aan de doelstelling." Het concept van 'gebruik' is een hulpstructuur om de verschillende doelstellingen van prestatie-informatie te begrijpen. Hieronder worden de verschillende vormen van gebruik en doelstellingen nader uitgelegd.

De Lancer Julnes (2009) geeft aan dat de doelstellingen van prestatie-informatie bepaald worden door het soort (kennis)gebruik en de gebruikersgroep. De Lancer Julnes (2008) heeft hierbij het model van Weiss (2008) aangevuld met vier verschillende soorten doelstellingen van prestatie-informatie. Dit heeft geresulteerd in onderstaand overzicht.

	Doelgroepen:	
Soort kennisgebruik:	Intern	Extern
Instrumenteel	Verbeteren	Verantwoorden
Niet- instrumenteel	Begrip	Mobilisatie

Tabel 3: Doelstellingen van prestatie-informatie (De Lancer Julnes, 2008)

Naast 'verantwoorden' kan prestatie-informatie ook andere minder manifeste doelstellingen nastreven die niet direct zichtbaar zijn of niet direct gekoppeld zijn aan de geleverde prestatie-informatie. De Lancer Julnes (2008) onderscheidt de volgende soorten doelstellingen van prestatie-informatie binnen publieke organisaties:

- A. 'Verantwoording': Prestatie-informatie heeft als doel om iemand verantwoordelijk te houden, om besluiten te nemen over programmabudgetten of personeel of om significante uitbreidingen door te voeren zoals uitbreiding, bezuinigingen of beëindigingen van programma's. Deze doelstelling is instrumenteel van aard en gericht op extern publiek;
- B. 'Verbeteren': Prestatie-informatie heeft als doel om aan te geven of de prestaties van de organisatie (op onderdelen) zijn toegenomen of niet. Deze doelstelling is instrumenteel van aard en gericht op intern publiek;
- C. 'Begrip': Prestatie-informatie heeft als doel om ideeën over toekomstige veranderingen weer te geven en geeft richting aan waar de manager naar toe wil zonder deze inzichten te koppelen aan formele allocatiebesluiten. Deze doelstelling is niet-instrumenteel van aard en gericht op intern publiek;
- D. 'Mobilisatie': Prestatie-informatie heeft als doel om steun te verwerven voor de positie van de managers. Deze doelstelling is niet-instrumenteel van aard en gericht op extern publiek.

De Lancer Julnes (2008) onderscheidt daarnaast de volgende categorieën van (kennis)gebruik:

- A. 'Geruststelling' (reassurance): Prestatie-informatie wordt gebruikt om aan gebruikers aan te tonen dat alles volgens plan verloopt, onder controle is of beheerst wordt. De overheid doet wat het zou moeten doen met het belastinggeld van de burgers. Voorbeeld: de overheid gebruikt prestatie-informatie van de (goede) leerprestaties van lokale scholen, de dalende criminaliteit etc. om burgers gerust te stellen. De gebruiksvorm 'geruststelling' levert volgens De Lancer Julnes (2008) een bijdrage aan de 'verantwoordings' doelstelling.
- B. 'Naleving' (compliance): Het gebruik van prestatie-informatie wordt afgedwongen door de overheid via voorgeschreven regelgeving waaraan voldaan moet worden. Voorbeeld: scholen ontvangen pas een subsidie indien zij bepaalde prestatiegegevens (behalen en) rapporteren.

De gebruiksvorm 'naleving' kan volgens De Lancer Julnes (2008) zowel een bijdrage leveren aan de 'verantwoording' doelstelling en/of de 'verbeterdoelstelling';

- C. 'Leren' (program learning): Prestatie-informatie wordt gebruikt om de prestaties van nieuwe programma's, projecten en/of organisaties te begrijpen, hoe ze werken en wat nodig is om ze te verbeteren. Leren leidt volgens De Lancer Julnes tot verandering. Hierbij geeft zij aan dat de organisatie leert van de prestatie-informatie. Dit betekent niet automatisch dat de organisatie 'verbetert'. Het leren op basis van de prestatie-informatie kan ook leiden tot een beter 'begrip' van het programma, project, etc. Dit kan leiden tot meer geïnformeerde dialogen. De gebruiksvorm 'leren' levert volgens De Lancer Julnes (2008) een bijdrage aan de 'verbeter' doelstelling en/of aan de 'begrip' doelstelling;
- D. 'Verlichting' (enlightenment): Prestatie-informatie wordt gebruikt om te komen tot meer geïnformeerde beslissingen. Dit kan gedaan worden door bijvoorbeeld stakeholders op te leiden over de programma's en de inhoudelijke programmadiscussies te voorzien van nieuwe inzichten cq. 'begrip'. Prestatie-informatie kan ook waarde toevoegen aan bijvoorbeeld budgetdiscussies, wat leidt tot meer geïnformeerde dialogen. In breder extern verband kan deze gebruiksvorm ook leiden tot ondersteuning/ draagvlak van bepaalde acties ('mobilisatie-doelstelling'). Prestatie-informatie wordt dan gebruikt om iets op de politieke agenda te krijgen. De gebruiksvorm 'verlichting' levert volgens De Lancer Julnes (2008) een bijdrage aan de 'begrip' doelstelling en/of aan de 'mobilisatie' doelstelling;
- E. 'Legitimiteit' (legitimization): Prestatie-informatie wordt gebruikt om huidige, in het verleden of toekomstige acties cq. beslissingen te rationaliseren, te rechtvaardigen of te valideren. De gebruiksvorm 'legitimiteit' levert volgens De Lancer Julnes (2008) een bijdrage aan de 'mobilisatie' doelstelling.

Samengevat geeft De Lancer Julnes (2008) aan dat de doelstelling van prestatie-informatie meer potentie heeft dan alleen 'verantwoording'. Daarnaast maakt De Lancer Julnes (2008) een onderscheid in (kennis)gebruiksvormen en doelstellingen van prestatie-informatie. Hierbij geeft zij aan dat elke manier van (kennis)gebruik een bijdrage levert aan een of meer doelstellingen. Andersom geredeneerd: elke doelstelling kan vervuld worden door een of twee gebruiksvormen van kennis. In paragraaf 2.7 zijn de relaties tussen de diverse (kennis)gebruiksvormen en de doelstellingen van prestatie-informatie in het conceptuele model van De Lancer Julnes (2008) gevisualiseerd weergegeven. Dit onderzoek sluit zich aan bij de hierboven uitgelegde theorie van De Lancer Julnes (2008).

2.6.1 Typen gebruikers van prestatie-informatie

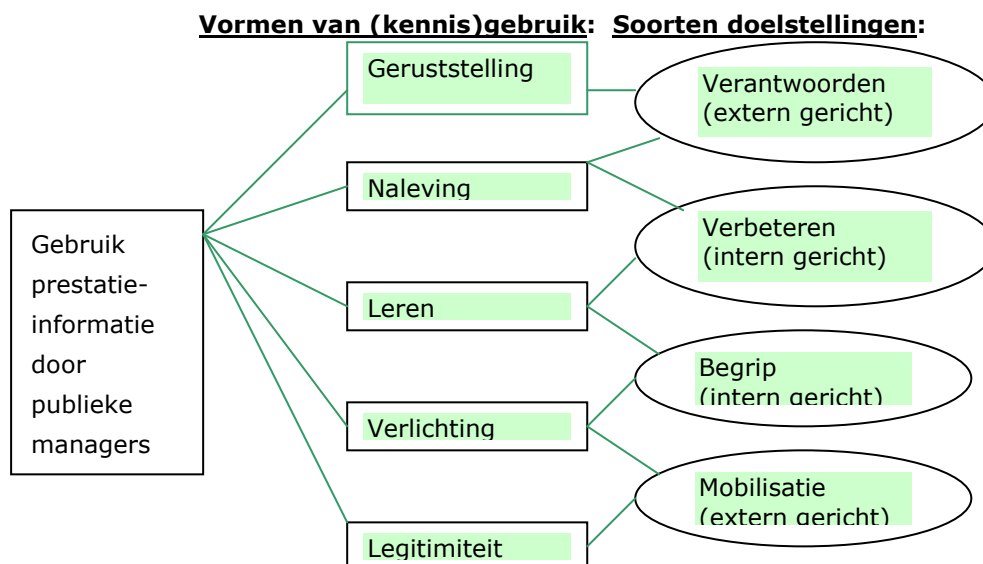
Gebruikers van prestatie-informatie spelen een belangrijke rol bij de bepaling van de doelstellingen van prestatie-informatie (Lebas, 1995). Volgens Hatry (2008) is het soort informatie afhankelijk van het type gebruiker en van de omstandigheden op dat moment. Hatry (2008) heeft daarom de gebruikers van prestatie-informatie verdeeld in de volgende groepen:

- 1^e niveau: Private organisaties en publieke organisaties: nationaal, provinciaal en lokaal.
- 2^e niveau: 1) Organisaties: directie, midden management, 1^e lijns toezichthouders en medewerkers; 2) Wetgeving en 3) Consument en media.

Lebas (1995) zegt bijvoorbeeld dat managers en medewerkers prestatie meting zien met de doelstelling 'leren' en zelf 'verbeteren'. Externe stakeholders zoals klanten, leveranciers en agentschappen hebben de eis dat prestatie meting moet laten zien 'hoe de organisatie het doet en gaat doen'. De vraag 'Waarom meten we?' kan volgens Lebas (1995) niet los gezien worden van de soort gebruikers van de prestatie metingen.

2.7 Keuze conceptueel model

Op basis van het literatuuronderzoek is voor dit onderzoek aansluiting gezocht bij de theorie van De Lancer Julnes (2008) over de gebruiksvormen en doelstellingen van prestatie-informatie binnen publieke organisaties. Het empirisch onderzoek van De Lancer Julnes (2008) is destijds uitgevoerd bij Amerikaanse publieke organisaties. De centrale vraagstelling (zie paragraaf 1.4.2) van dit onderzoek richt zich op het model van De Lancer Julnes (2008) om bevestiging proberen te vinden van haar theorie en zodoende haar theorie te generaliseren. Volgens De Lancer Julnes (2008) kan het gebruik van prestatie-informatie direct leiden tot bijvoorbeeld besluitvorming over bijvoorbeeld personeelsbudgetten, programma's en bezuinigingen, maar kan ook als doel hebben om discussies te stimuleren om zodoende de besluitvorming te bevorderen. De Lancer Julnes (2008) maakt, in tegenstelling tot vele andere auteurs in de literatuur, expliciet onderscheid in de termen 'doelstelling' en '(kennis)gebruik' van prestatie-informatie. Volgens haar zijn er meer doelstellingen en gebruiksmogelijkheden bij het gebruik van prestatie-informatie dan alleen de doelstelling 'verantwoorden', namelijk 'verbeteren', 'begrip' en 'mobilisatie'. De Lancer Julnes (2008) onderkent de volgende vormen van (kennis)gebruik: 'geruststelling', 'naleving', 'leren', 'verlichting' en 'legitimiteit'. Voor uitleg van deze termen verwijs ik naar paragraaf 2.6. In de theorie van De Lancer Julnes (2008) zijn de (kennis)gebruiksvormen gerelateerd aan de doelstellingen van prestatie-informatie. Het conceptuele model van De Lancer Julnes (2008) is hieronder visueel weergegeven.



Figuur 1: Model De Lancer Julnes (2008) over gebruiksvormen en doelstellingen prestatie-informatie

3 METHODOLOGIE VAN ONDERZOEK

Dit hoofdstuk geeft de methodologische afwegingen en keuzes van dit onderzoek weer.

3.1 Keuze onderzoeksstrategie

Volgens van Zanten (2006) wordt de keuze van een onderzoeksstrategie gemaakt nadat de probleemstelling vastligt. Daarnaast dient er zicht te zijn op de beoogde functie van het onderzoek en het soort kennis dat wordt onderzocht: verkennen, beschrijven, verklaren en/ of toetsen. In paragraaf 1.4 is aangegeven dat de centrale vraag van dit onderzoek verkennend en beschrijvend van aard is. Volgens van der Zwaan (1990) is het daarom logisch dat de onderzoeksstrategie van dit onderzoek een casestudie-onderzoek is. Volgens van der Zwaan (1995) is dit namelijk een "natuurlijke verwantschap, want toetsing en experiment horen per definitie bij elkaar en zo heeft de gevalstudie alles met verkenning en beschrijving te maken." Daarnaast voldoet dit onderzoek volgens van der Zwaan (1995) het meest aan de criteria van casestudie-onderzoek: er zijn zwakke controle mogelijkheden van de onderzoekssituatie door de onderzoeker, er zijn weinig onderzoeks-eenheden en er is een groot aantal te onderzoeken variabelen.

Van Zanten (2006) geeft ter verdieping aan dat de grens tussen kwantitatief (survey)onderzoek en kwalitatief (casestudie)onderzoek soms gelegd wordt bij 30 onderzoekseenheden. Dit onderzoek wordt uitgevoerd binnen de sector Gevangeniswezen. De sector Gevangeniswezen bestaat uit 28 penitentiaire inrichtingen in heel Nederland. Anders gezegd: er zijn maximaal 28 eenheden te onderzoeken. Dit aantal ligt onder de genoemde grens. Daarnaast dient redelijkerwijs ook rekening gehouden te worden met het feit dat niet iedere penitentiaire inrichting bereidwillig is om een bijdrage te leveren aan een survey-onderzoek (aannahme: 50% responspercentage). De conclusie die getrokken kan worden is dat het aantal onderzoekseenheden te weinig is om een valide survey-onderzoek uit te voeren binnen de sector Gevangeniswezen.

Van der Velde (2000) en Yin (2003) stellen dat "indien het doel van je onderzoek een intensieve bestudering van een verschijnsel binnen de totale natuurlijke omgeving is, dat dan een casestudy onderzoek de aangewezen methode is." De casestudie wordt vaak gebruikt om gegevens te beschrijven, te ordenen, te exploreren en om hypothesen te genereren. Deze omschrijving is van toepassing op dit onderzoek.

Yin (2009) hanteert drie vragen om te bepalen welke onderzoeksstrategie het beste past bij een onderzoek:

1. Wat is de vorm van de onderzoeksvragen?
2. Is er controle van gebeurtenissen in gedrag noodzakelijk?
3. Is de aandacht gericht op hedendaagse gebeurtenissen?

Op basis van deze zienswijze van Yin (2009) kan gezegd worden dat de centrale onderzoeksvraag zich richt op hedendaagse gebeurtenissen waarbij geen controle in het gedrag vereist is. Op basis van deze uitkomst komen het survey-onderzoek en de casestudie als onderzoekstrategie het meest in aanmerking. De soort onderzoeksvragen van een casestudie hebben de vorm van 'hoe en

waarom (maar ook wat)' en van een survey-onderzoek de vorm van 'wie, wat, waar, hoeveel'. Op basis van deze uitkomst neigt dit onderzoek meer naar casestudie(vragen).

Op grond van bovenstaande overwegingen is voor dit onderzoek de casestudie gekozen als de meest geschikte onderzoeksstrategie.

Als aandachtspunt voor het 'goed' uitvoeren van casestudie-onderzoek is het van belang om op de hoogte te zijn van de bezwaren van diverse onderzoekers tegen het uitvoeren van casestudie-onderzoek (Yin, 2009):

1. Het gebrek aan procedurestrengheid. Onderzoekers volgen vaak niet de systematische procedures of staan vertekende inzichten toe om de richting van de bevindingen en conclusies te beïnvloeden (Yin, 2009);
2. Casestudie-onderzoek geeft nauwelijks basis voor wetenschappelijke generalisatie. Yin (2009) geeft echter aan dat casestudies, net als experimenten, gericht zijn op het generaliseren van theoretische voorstellen in plaats van populaties;
3. Casestudies zouden te lang duren en resulteren in grote onleesbare documenten. Yin (2009) erkent dat dit vroeger zo was. Kijken we naar het verwerken van data, dan kan tegenwoordig in tegenstelling tot vroeger meer en beter gesteund worden op IT- middelen (Yin, 2009).

Bij het uitvoeren van casestudies is er onderscheid in 'enkelvoudige' en 'meervoudige' casestudies (Yin, 2009; Verschuren & Doorwaard, 2007). Yin (2009) geeft in de volgende onderzoeksituaties de voorkeur aan de 'enkelvoudige' casestudie als meest geschikte methode:

- a. Het betreft een kritische kwestie in het testen van een goed geformuleerde theorie;
- b. Het betreft een extreme of unieke kwestie;
- c. Het betreft een representatieve of typische kwestie voor het achterhalen van omstandigheden en condities van alledaagse situaties;
- d. Het betreft een onthullende kwestie die voorheen niet kon worden onderzocht;
- e. Het betreft een langdurige kwestie met een onderzoek op twee of meer momenten in de tijd.

De opgesomde criteria a t/m e hierboven zijn niet van toepassing op dit onderzoek. Yin (2009) geeft daarnaast als motief voor de keuze van de 'meervoudige' casestudie het volgende aan: "Single-case designs are vulnerable if only because you will have put all your eggs in one basket. More important, the analytic benefits from having two (or more) cases may be substantial."

Op grond van bovenstaande overwegingen is voor dit onderzoek de 'meervoudige' casestudie gekozen als de meest geschikte vorm van casestudie-onderzoek.

3.1.1 Keuze methode van onderzoek

Yin (2009) geeft aan dat bij meervoudige casestudies de 'herhalingsmethode' (replication-method) het meest geschikt is. Bij deze methode kan men kiezen uit:

- a. Letterlijke herhaling ('literal replication'): Dezelfde resultaten worden voorspeld;
- b. Theoretische herhaling ('theoretical replication'): Voorspelling van tegengestelde resultaten op basis van geanticiperde argumentaties.

Volgens Yin (2009) is het belangrijk om bij beide replicatiemethodes een goed theoretisch raamwerk te hebben. Yin (2009) stelt dat "the framework needs to be found (a literal replication) as well as the conditions when it is not likely to be found (a theoretical replication)." De theorie van De Lancer Julnes (2008) is in dit onderzoek in meerdere werkomgevingen op dezelfde manier uitgevoerd. De theoretische generalisatie is sterker (externe validiteit) naarmate de onderzoeksuitkomsten van de casusorganisaties overeenkomen met de theorie.

Op grond van bovenstaande overwegingen is voor dit onderzoek de 'literal replication-method' gekozen als de meest geschikte onderzoeksmethode.

3.1.2 Keuze van casussen van onderzoek

Om het meervoudige casestudie-onderzoek te kunnen uitvoeren, zijn casussen geselecteerd waarbinnen het onderzoek plaatsvindt. In paragraaf 3.1.1. is aangegeven dat de 'literal replication method' in dit onderzoek gehanteerd wordt. Het aantal van drie of vier casussen is bij deze methode volgens Yin (2009) een vereiste. Tijdens de voorbereiding van het onderzoek is aan de selectie van de cases zorgvuldig aandacht besteed. Alle geselecteerde cases zijn getoetst aan de volgende criteria:

- Het betreft een penitentiaire inrichting die deel uitmaakt van de regionale cluster Noordoost (sector Gevangeniswezen). De regionale aansturing Noordoost vindt plaats door dezelfde Regiodirecteur (sectorleiding Gevangeniswezen). De wijze van aansturing en toezicht vanuit sector Gevangeniswezen is voor alle casusorganisaties in principe gelijk. De aansturing van de penitentiaire inrichtingen is de verantwoordelijkheid van de Vestigingsdirecteur. Alle penitentiaire inrichtingen zijn organisatorisch vergelijkbaar ingericht gezien hun organisatiestructuur, soort gedetineerdenregimes, typen functionarissen en de aard van het primaire- en het ondersteuningsproces;
- Alle casusorganisaties produceren prestatie-informatie;
- Er is voldoende toegang tot deze organisaties voor het verkrijgen van onderzoekgegevens.

Op grond van bovenstaande criteria zijn de penitentiaire inrichtingen Veenhuizen, Zwolle, Hoogeveen en Ter Apel geselecteerd voor dit onderzoek. De casussen zijn eerst afzonderlijk bestudeerd. Daarna zijn de deelstudies bij elkaar gelegd en met elkaar vergeleken om een gestructureerd totaalbeeld te krijgen.

3.1.3 Keuze van analyse- en waarnemingseenheid van onderzoek

In de vorige paragraaf 3.1.2 zijn de vier geselecteerde casussen (penitentiaire inrichtingen) benoemd waarbinnen het casestudie-onderzoek afzonderlijk is uitgevoerd. Volgens Yin (2009) en Saunders, Lewis & Thornhill (2009) kan casestudie-onderzoek verder onderverdeeld worden in een:

- 'Holistische' casestudie, d.w.z. dat één enkele analyse-eenheid per casus wordt onderzocht;
- 'Embedded' casestudie, d.w.z. dat meerdere analyse-eenheden per casus onderzocht worden.

De keuze is volgens Yin (2009) afhankelijk van het feit dat wanneer er geen logische afdelingen geïdentificeerd kunnen worden of wanneer de relevante theorie van de casestudie van 'holistische' aard is, de 'holistische'-casestudie de voorkeur heeft boven een 'embedded' casestudie (Yin, 2009).

Bij een 'holistische' casestudie is het wel van belang om rekening te houden met eventuele relevante operationele details die onderzocht moeten worden en dus niet vermeden worden. Daarnaast is het van belang om in de gaten te houden dat ook de onderzoeksvragen aangepast worden (Yin, 2009) zodra het karakter van het onderzoek gaandeweg verandert naar een 'embedded'-casestudie. Deze situatie heeft zich niet voorgedaan tijdens het onderzoek.

Dit onderzoek is gericht op de totale organisatie van de penitentiaire inrichting. Ondanks het feit dat per casus twee deelaspecten worden onderzocht, namelijk de (kennis)gebruiksvormen van prestatie-informatie en de doelstellingen van prestatie-informatie, hetgeen zou neigen naar een 'embedded'-casestudie, is de rapportage-eenheid van de prestatie-informatie in de penitentiaire inrichtingen ook (in)gericht op totaal organisatieniveau. Daarnaast is de onderliggende theorie van dit onderzoek van De Lancer Julnes (2008) tevens gericht op totaal organisatieniveau.

Op grond van bovenstaande overwegingen is voor dit onderzoek de 'holistische' meervoudige casestudie gekozen als de meest geschikte vorm van casestudie-onderzoek. De te interviewen functionarissen in de casusorganisaties zijn de waarnemingseenheden van dit onderzoek.

3.2 Keuze van verzamelmethoden van onderzoeksdata

Yin (2009) beschrijft zes bronmethoden om data te verzamelen voor casestudie-onderzoek: documentatie, gearchiveerde bestanden, interviews, directe observatie, participatie observatie en fysieke artifacts. Voor dit empirisch onderzoek is er voor gekozen om gebruik te maken van interviews en documentatie.

Bij het achterhalen van hoe respondenten het gebruik van prestatie-informatierapportages ervaren, gaat het om persoonlijke belevingen. Hiervoor zijn interviews de meest geschikte methode omdat hierbij doorggevraagd kan worden naar achterliggende oorzaken, voorbeelden en belevingen. Met interviews worden kwalitatieve gegevens verkregen. Interviews zijn ingedeeld in drie categorieën (Saunders, Yin, 2009):

- Gestructureerde interviews (ook wel kwantitatieve onderzoeksinterviews);
- Semi-gestructureerde interviews (ook wel kwalitatieve onderzoeksinterviews);
- Niet gestructureerde interviews (ook wel kwalitatieve onderzoeksinterviews).

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van semi-gestructureerde interviews. De keuze voor dit soort interviews heeft te maken met het feit dat het onderzoeksgebied en omgeving redelijk bekend zijn voor mij. De lijstindeling van thema's en vragen die behandeld zijn, gaven mij tijdens het interview een leidraad zodat alle relevante vragen aan bod kwamen.

In dit onderzoek is ook gebruik gemaakt van documentatiegegevens. Bij de bronnenanalyse is sprake van documentaire secundaire gegevens (Saunders, 2009). Het gaat om schriftelijke documenten zoals correspondentie, mails, notities en rapporten.

De gekozen bronnen (interview en documentatie) om data te verzamelen hebben sterktes en zwaktes die in onderstaande tabel worden opgesomd. Hiermee dient rekening gehouden te worden

bij het verzamelen van deze onderzoeksgegevens (Yin, 2009). Dit is gebeurd tijdens het onderzoek.

Source of evidence	Strengths	Weaknesses
1. Documentation	<ul style="list-style-type: none"> - Stable: can be reviewed repeatedly - Unobtrusive: not created as a result of the case study - Exact: contains exact names, references, and details of an event - Broad coverage: long span of time, many events and many settings. 	<ul style="list-style-type: none"> - Retrievability: can be difficult to find - Biased selectivity: if collection is incomplete - Reporting bias: reflects (unknown) bias of author - Access: may be deliberately withheld
2. Interviews	<ul style="list-style-type: none"> - Targeted: focuses directly on case study topics - Insightful: provides perceived causal inferences and explanations 	<ul style="list-style-type: none"> - Bias due to poorly articulated questions - Response bias - Inaccuracies due to poor recall - Reflexivity: interviewee gives what interviewer wants to hear

Tabel 4: Sterkten en zwakten van twee van de zes bronnen van bewijs (Yin, 2003)

Yin (2009) noemt daarnaast drie principes die zeer van belang zijn bij het verrichten van kwalitatief goed casestudie-onderzoek (en in het verleden wel eens vergeten werden door onderzoekers):

1. Gebruik meerdere bronnen van bewijs (datatriangulatie);
2. Creëer een case-study database;
3. Zorg voor een 'ketting van bewijzen' (chain of evidence).

Dit onderzoek heeft zo goed mogelijk rekening gehouden met de genoemde principes. In de onderliggende subparagrafen van 3.2 is per deelvraag beschreven welke dataverzamelmethode is gebruikt in het onderzoek en hoe triangulatie heeft plaatsgevonden.

3.2.1 Keuze verzamelmethode onderzoeksdata voor deelvragen 1, 2 en 3

Voor de beantwoording van de deelvragen 1, 2 en 3 (zie 1.4.2) is een literatuurstudie uitgevoerd (zie hoofdstuk 2). Op basis van de uitkomsten van de literatuurstudie is het theoretische kader geformuleerd voor dit onderzoek. Dit onderzoek zoekt aansluiting bij de theorie van De Lancer Julnes (2008) over gebruiks- en doelstellingsvormen van prestatie-informatie binnen publieke organisaties. Zie model 2.7.

3.2.2 Keuze verzamelmethode onderzoeksdata voor deelvragen 4, 5, 6 en 7

Voor de beantwoording van de deelvragen 4, 5, 6 en 7 (zie 1.4.2) heeft het conceptuele model van De Lancer Julnes (2008) gefungeerd als het theoretische kader. Bij de beantwoording van deze deelvragen is, zover mogelijk, gebruik gemaakt van meerdere databronnen (interviews en documentatie) om triangulatie te creëren. Hieronder wordt per databron specifiek beschreven hoe deze onderzoeksgegevens zijn verzameld.

Interviews

In het kader van het empirisch onderzoek heb ik twaalf interviews gehouden bij vier penitentiaire inrichtingen (casussen) in de periode van 14 december tot en met 9 januari 2012. Per casus zijn drie interviews gehouden met de Vestigingsdirecteur, Business Controller en Financieel adviseur. Deze functionarissen zijn geselecteerd omdat zij goed inzicht hebben in het prestatie-informatie proces binnen hun (casus)organisatie en vervullen, gezien hun posities en ervaring, een sleutelrol hierin. De semi-gestructureerde interviewvragenlijsten (en de definitieve gespreksverslagen) zijn afgeleid van het conceptuele model van De Lancer Julnes (zie paragraaf 2.7) en de deelvragen. Zie hiervoor de onderstaande relatietabel (tabel 5).

Deelvragen van de probleemstelling	Aandachtsgebieden deelvragen	Corresponderende Interviewvragen (zie bijlage 2)
Deelvraag 4	Relevante rapportages met prestatie-informatie en procesinrichting	Vraag 1 t/m 7
Deelvraag 5	Doelstellingen rapportages met prestatie-informatie in praktijk	Vraag 8 t/m 12
Deelvraag 6	(Kennis)gebruikvormen rapportages met prestatie-informatie	Vraag 13 t/m 17
Deelvraag 7	Samenhang doelstellingen en (kennis)gebruikvormen van rapportages met prestatie-informatie	Vraag 18 t/m 21

Tabel 5: Relatietabel deelvragen 4, 5, 6 en 7 van de probleemstelling en de interviewvragen

Op basis van de documentanalyses, mijn eigen werkervaring van het planning & control-proces en na een oriënterend gesprek met de Business Controller van PI Almelo (organisatie is niet meegenomen in dit onderzoek) heeft nadere inhoudelijke aanscherping van de interviewvragen plaatsgevonden. De interviewvragen zijn vooraf getoetst op begrijpbaarheid, juistheid en volledigheid bij onafhankelijke collegae (Accountmanager SSC en Business Controller SSC). Met deze laatste functionaris heb ik een proefinterview gehouden. Dit alles heeft geleid tot enkele kleine tekstuele aanpassingen in de vragenlijst. Voor het inplannen van de interviewafspraken is telefonisch toestemming gevraagd voor het uitvoeren het onderzoek (interviews) bij de desbetreffende penitentiaire inrichtingen en de geïnterviewde functionarissen. Er is voor gekozen om de interviewvragenlijst, inclusief begeleidende mail, enkele dagen voor het interview naar de geïnterviewden te mailen. Het voordeel hiervan was dat tijdens het gesprek al enkele verwijzingen of kopieën van bronnen konden worden overgedragen. Tijdens de interviews bleek het niet nodig om aanvullende vragen toe te voegen. De interviewverslagen zijn ter beoordeling naar de geïnterviewden gemaïld om te verifiëren of het interview correct was uitgewerkt. De via de mail ontvangen aanvullingen en opmerkingen van de geïnterviewden, zijn verwerkt in de definitieve goedgekeurde gespreksverslagen. De antwoorden per interviewvraag zijn in de gespreksverslagen zoveel mogelijk geordend per voorkomende rapportagevorm. Op deze manier konden de interviewgegevens gemakkelijk per rapportagevorm met elkaar vergeleken en geanalyseerd worden (zie bijlage 3).

Documentatie

De onderzoeksgegevens zijn ook verkregen via documentatie zoals rapporten, notities en e-mails van de geïnterviewde functionarissen. Deze documentatie is waar mogelijk gebruikt voor extra controle en bekrachtiging van de interviewverslagen per casus (zie bijlage 7).

3.3 Keuze verwerking en analysewijze van onderzoeksdata

Nadat alle empirische onderzoeksgegevens via interviews en documentatie waren verzameld, zijn de gegevens verwerkt en geanalyseerd. Yin (2009) noemt vier algemene strategieën om casestudiegegevens te analyseren:

1. Baseer het op theoretische stellingen. Deze strategie heeft de voorkeur van Yin;
2. Ontwikkel een casebeschrijving;
3. Gebruik zowel kwalitatieve als kwantitatieve gegevens;
4. Toets concurrerende verklaringen.

In dit onderzoek is gekozen voor het analyseren van de onderzoeksgegevens op basis van theoretische stellingen als algemene analysestrategie. Volgens Yin (2009) sluit deze strategie aan bij de 'letterlijke herhalingsmethode' (zie 3.1.1) waarbij het theoretische model van De Lancer Julnes (2008) over gebruiks- en doelstellingsvormen van prestatie-informatie centraal staat. Dit model is ook gebruikt bij het opstellen van de semi-gestructureerde interviewvragenlijsten. Deze vragenlijsten zorgden ervoor dat ik mij tijdens de interviews alleen maar hoefde te richten op de noodzakelijk geachte gegevens. Andere gegevens zijn genegeerd. Dit komt overeen met de bedoelingen van deze strategie van Yin (2009).

Om de data aan de onderzoeksvragen te kunnen linken is gebruik gemaakt van een analyse-techniek die kan worden geduid als 'pattern matching' (Trochim, 1989; Yin, 2003). Deze techniek sluit goed aan bij de algemene analysestrategie en bij onderzoeken die beschrijvend en verkennend van aard zijn zoals dit onderzoek. In essentie komt het erop neer dat in dit onderzoek patronen van gebruiks- en doelstellingsvormen, die afgeleid zijn uit de theorie van De Lancer Julnes (2008), worden vergeleken met de patronen die zich in de praktijk hebben voorgedaan binnen penitentiaire inrichtingen.

De analyse en de verslaglegging van het empirisch onderzoek heeft voor iedere casus op identieke wijze plaatsgevonden (zie hoofdstuk 4). Per casusorganisatie zijn de deelvragen 4, 5, 6 en 7 eerst afzonderlijk geanalyseerd in relatie tot de theorie van De Lancer Julnes (2008). Zie de gegevensanalyses in bijlage 3 t/m 6. De analyse per casestudie is erop gericht om een helder beeld te verkrijgen over het gebruik van prestatie-informatie binnen de betreffende organisatie. Met betrekking tot eventuele inconsistenties van de interviewgegevens tussen de drie geïnterviewde functionarissen per casus is een minimale eis gesteld. In dit onderzoek is gesteld dat de onderzoeksgegevens van een casus als betrouwbaar worden aangemerkt (en daarmee een representatief beeld weergeven van deze casus) als minimaal twee van de drie (67%) geïnterviewde functionarissen dezelfde uitkomst per interviewvraag aangeven. Daarna heeft een vergelijking plaatsgevonden van alle casussen per deelvraag om vervolgens hieruit een totaalbeeld per deelvraag 5, 6 en 7 te destilleren.

4 RESULTATEN VAN ONDERZOEK

4.1 Inleiding

Hoofdstuk 4 bevat de resultaten van het empirisch onderzoek naar de gebruiks- en doelstellingsvormen (theorie van De Lancer Julnes, 2008) van prestatie-informatie. Het empirisch onderzoek is uitgevoerd bij vier penitentiaire inrichtingen (PI) van de sector Gevangeniswezen van het ministerie van Veiligheid en Justitie: PI Veenhuizen, PI Hoogeveen, PI Ter Apel en PI Zwolle. Voor een beschrijving van alle casusorganisaties verwijs ik naar bijlage 8. Per casus zijn de Vestigingsdirecteur, Business Controller en Financieel adviseur geïnterviewd wegens hun relevante rol in het rapportageproces, hun ervaring en het feit dat ze goed op de hoogte zijn van de rapportageprocessen binnen hun eigen organisatie (zie bijlage 2 en 7). Uit alle interviews (zie bijlage 7) en de gegevensanalyses van de vier casussen (zie bijlage 3 t/m 6) blijkt dat de volgende drie relevante rapportages met prestatie-informatie ten tijde van het onderzoek met name gebruikt worden binnen de geselecteerde casussen:

1. Samengestelde marap DJI (marap): bevat financiële, personele en inkoopgegevens over de realisatie en de jaarprognose. Uit de interviews blijkt dat alle casussen ervaren dat deze rapportage gericht is op het interne publiek;
2. A3-rapportage (Missie-rapportage): bevat indicatoren op diverse resultaatsgebieden en maatregelen per organisatorisch aandachtgebied die nodig zijn. Uit de interviews blijkt dat PI Veenhuizen en PI Ter Apel deze rapportage intern gericht ervaren. Uit de interviews blijkt dat PI Zwolle en PI Hoogeveen deze rapportage daarnaast ook nog extern (sector Gevangeniswezen) gericht ervaren;
3. Viermaandsrapportage: bestaat uit een aantal speerpunten uit het managementcontract, realisatie van prestatie-indicatoren en geeft de financiële stand van zaken weer. Uit de interviews blijkt dat alle onderzochte organisaties deze rapportage als extern gericht (sector Gevangeniswezen) ervaren.

De drie opgesomde rapportages geven hiermee antwoord op deelvraag 4 (zie 1.4.2). De aanwezigheid van deze rapportages wordt bevestigd door de documenten in het documentendossier (datatriangulatie) per casus (zie bijlage 7). Voor het vervolg in dit hoofdstuk zijn de bovengenoemde rapportages als basis gebruikt voor het bepalen van de voorkomende 'doelstellingsvormen' (deelvraag 5), 'gebruiksvormen' (deelvraag 6) en onderlinge samenhangsvormen (deelvraag 7) per casus. Uit alle casusinterviews (zie bijlage 7) blijkt verder dat de procedures van het opstellen van de prestatie-informatierapportages bij alle vier casussen systematisch uitgevoerd worden conform de officiële procedures. Uit dezelfde interviews blijkt verder dat er bij alle vier casussen deze rapportages op vaste periodieke momenten worden opgesteld en besproken. Dit proces wordt bevestigd door de documenten in het documentendossier (datatriangulatie) per casus (zie bijlage 7).

De verdere bevindingen van het onderzoek zijn in de paragrafen 4.2 t/m 4.5 per casus beschreven. Op basis van de drie interviews per casus met de Vestigingsdirecteur, Business Controller en de Financieel adviseur (zie voorbeeld gespreksverslag in bijlage 3 en overigen in bijlage 7) zijn er gegevensanalyses per casus uitgevoerd ter beantwoording van de deelvragen 5, 6 en 7. In de

gegevensanalyse vindt er o.a. een vertaling plaats van de interviewgegevens (zie bijlage 7) per casus (per geïnterviewde en per rapportagevorm) naar de gebruiks- en doelstellingsvormen van prestatie-informatie (De Lancer Julnes, 2008). Ter bepaling van betrouwbare representatieve uitkomsten op totaal casusniveau van de deelvragen 5, 6 en 7 is in dit onderzoek gesteld dat minimaal twee van de drie geïnterviewde functionarissen dezelfde uitkomst moeten aangeven. Het totale beeld van de casus dat per deelvraag hieruit wordt afgeleid (zie 4.6), wordt gebruikt voor de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag in paragraaf 4.7. In paragraaf 4.8 worden de beperkingen van de onderzoeksresultaten weergegeven.

4.2 Casus 1: Penitentiaire Inrichting Veenhuizen

Op basis van de uitkomsten van de gegevensanalyse (zie bijlage 3) over het gebruik van prestatie-informatie binnen de casus PI Veenhuizen, wordt in paragraaf 4.2 antwoord gegeven op welke soorten doelstellingen (zie 4.2.1), gebruiksvormen (4.2.2) en onderlinge samenhangsvormen (4.2.3) voorkomen.

4.2.1 Doelstellingen prestatie-informatie PI Veenhuizen

Om de vijfde deelvraag van het onderzoek te kunnen beantwoorden, is achterhaald voor welke doelstellingen prestatie-informatie binnen PI Veenhuizen gebruikt wordt.

Uit de gegevensanalyse (zie bijlage 3) blijkt dat de intern gerichte rapportage marap als 'verantwoordingsdoelstelling' ervaren wordt. Op basis van de theorie van de Lancer Julnes (2008) zou deze doelstelling juist toebedeeld moeten zijn aan extern gerichte rapportages. De intern gerichte rapportages (marap en de A3) binnen PI Veenhuizen worden ook ervaren als een 'verbetertool'. Opvallend is dat uit het interview met de Business Controller blijkt dat hij als enige aangeeft dat hij de extern gerichte viermaandsrapportage ook als 'verbeterdoelstelling' ziet. Hij redeneert hierbij dat er vanuit de verantwoordingsdoelstelling automatisch ook een stimulerende verbeterprikkel vanuit gaat. De doelstelling 'begrip' wordt als enige toebedeeld aan de marap. Uit de interviews van deze casus blijkt namelijk dat de Ondernemingsraad nadrukkelijk de doelgroep is van de marap. Via de marap wordt geprobeerd om begrip te kweken voor bepaalde knelpunten van PI Veenhuizen om eventuele onduidelijkheden weg te nemen en uitleg te geven over bepaalde MT-keuzes. Opvallend is verder dat 'mobilisatie' alleen bij de externe viermaandsrapportage wordt ervaren. Gezien de externe gerichtheid is dit volgens De Lancer Julnes (2008) echter weer te verwachten. De viermaandsrapportage wordt door PI Veenhuizen bijvoorbeeld gebruikt om steun en draagvlak te verwerven bij de sector Gevangeniswezen om bijvoorbeeld duurdere externe beveiligers te mogen inhuren ten tijde van hun financieel tekort. Uit de interviews van de casus PI Veenhuizen (zie bijlage 7) blijkt dat in vergelijking met de aangegeven officiële doelstellingen de 'begrip' en 'mobilisatie'-doelstelling als extra doelstellingen ervaren worden. Uit deze interviews blijkt ook dat er bijna geen onbenutte doelstellingen ervaren worden, buiten enkele inhoudelijke wensen van de marap (opname benchmarkcijfers en meer aandacht voor inkoopzaken) om. Alleen uit het interview met de Financiële adviseur van PI Veenhuizen (zie bijlage 7) blijkt dat hij de externe gerichte viermaandsrapportage ook graag als 'verbeterdoelstelling' zou willen inzetten.

Het antwoord op de vijfde deelvraag voor de casus PI Veenhuizen is dat prestatie-informatie vooral gebruikt wordt voor de doelstellingen 'verantwoorden', 'verbeteren', 'begrip' en 'mobilisatie'.

4.2.2 Gebruiksvormen prestatie-informatie PI Veenhuizen

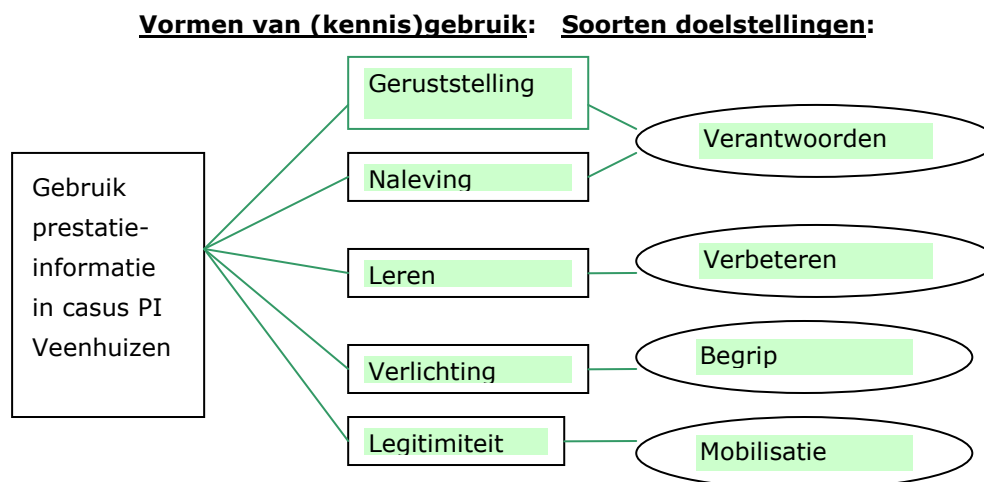
Voor het beantwoorden van de zesde deelvraag is onderzocht welke (kennis)gebruiksvormen van prestatie-informatie voorkomen binnen PI Veenhuizen. Uit de gegevensanalyse (zie bijlage 3) valt op dat de gebruiksvormen 'geruststelling', 'leren' en 'verlichting' door de geïnterviewden meer gekoppeld worden aan de intern gerichte rapportages (marap en de A3-rapportage). De gebruiksvormen 'naleving' en 'legitimiteit' worden vooral ervaren bij de extern gerichte viermaandsrapportage.

Het antwoord op de zesde deelvraag is dat binnen PI Veenhuizen ervaren wordt dat prestatie-informatie in het bijzonder gehanteerd wordt voor de (kennis)gebruiksvormen 'naleving', 'geruststelling', 'leren', 'verlichting' en 'legitimiteit'.

4.2.3 Samenhang doelstelling - gebruiksvormen prestatie-informatie PI Veenhuizen

Ter beantwoording van deelvraag 7 is er onderzocht in welke samenhang de doelstellingen en de (kennis)gebruiksvormen van prestatie-informatie voorkomen binnen de casus PI Veenhuizen.

Op basis van de gegevensanalyse in bijlage 3 is het antwoord op deelvraag 7 weergegeven in figuur 2. De samenhangsvormen die worden ervaren binnen PI Veenhuizen zijn weergegeven door de verbonden lijnen.



Figuur 2: Samenhang gebruiks- en doelstellingsvormen (De Lancer Julnes, 2008) casus PI Veenhuizen

4.3 Casus 2: Penitentiaire Inrichting Zwolle

Op basis van de uitkomsten van de gegevensanalyse (zie bijlage 4) over het gebruik van prestatie-informatie binnen de casus PI Zwolle, wordt in paragraaf 4.3 antwoord gegeven op welke soorten doelstellingen (zie 4.3.1), gebruiksvormen (4.3.2) en onderlinge samenhangsvormen (4.3.3) voorkomen.

4.3.1 Doelstellingen prestatie-informatie PI Zwolle

De vijfde deelvraag luidt als volgt: Welke doelstellingen zijn er bij het gebruik van prestatie-informatie binnen PI Zwolle te onderkennen?

Uit de interviews (zie bijlage 7) en de gegevensanalyse van PI Zwolle (zie bijlage 4) blijkt dat de bij deelvraag 4 genoemde drie rapportages (zie paragraaf 4.1) allen ervaren worden als 'verantwoordingsstool'. De marap en de A3-rapportage worden binnen het MT van PI Zwolle gebruikt om verantwoording af te leggen over zaken zoals financiële uitgaven, ziekteverzuim en het gemis aan inkomsten wegens te late verbouwing. De A3-rapportage wordt gehanteerd om te kijken of de resultaatsindicatoren in de pas lopen met de normen. De viermaandsrapportage wordt gebruikt om te laten zien aan de sector Gevangeniswezen dat PI Zwolle voldoet aan de eisen van de jaarplan managementafspraken. Uit de interviews met PI Zwolle blijkt dat de intern gerichte rapportages (marap en A3) ook gezien worden als 'verbetertool'. De marap formuleert op basis van de geconstateerde knelpunten verbeteracties (efficiëntere personeelsinzet, boventaligheid PIW'ers, compensatie van Penitentiair Psychiatrisch Centrum (PPC) –kosten), maar wordt ook vaak gebruikt als beginpunt om interne discussies op te starten. De A3-rapportage wordt gezien als een hulpmiddel om te sturen op zaken waar het minder gaat door het bedenken van verbetermaatregelen (functioneringsgesprekken en ziekteverzuim) en dit te monitoren. De rapportage wordt ook ingezet als 'leerinstrument' op basis van best-practises bij het Middenkader. De extern gerichte viermaandsrapportage wordt als enige gezien als 'mobilisatie'-instrument. PI Zwolle probeert via deze rapportage steun te krijgen van de sector Gevangeniswezen. PI Zwolle wil bijvoorbeeld zo financiële steun krijgen bij het opstarten van een pilot met de politie of het krijgen van financiële compensatie vanwege de extra inhuurkosten van gespecialiseerde doktoren door de opgelegde toewijzing van PPC-cellen.

Het antwoord op de vijfde deelvraag is dat binnen PI Zwolle prestatie-informatie vooral gebruikt wordt voor de doelstellingen 'verantwoorden', 'verbeteren' en 'mobilisatie'.

4.3.2 Gebruiksvormen prestatie-informatie PI Zwolle

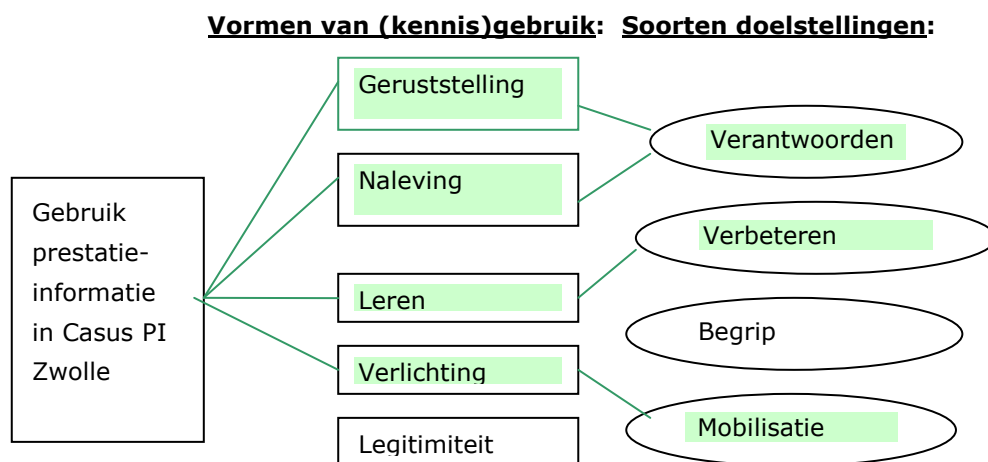
Voor het beantwoorden van de zesde deelvraag is onderzocht welke (kennis)gebruiksvormen van prestatie-informatie zijn te onderkennen binnen PI Zwolle.

Uit de interviews blijkt dat de marap en de A3-rapportage binnen PI Zwolle vooral ervaren worden als instrument om aan te geven in het MT dat zaken als personeelsbezetting, ziekteverzuim, besteding van budgetten en de voortgang van bezuinigingsmaatregelen nog volgens plan verlopen ('geruststelling'). Beide interne rapportages worden ook ervaren als instrumenten die het 'leren' stimuleert. In de rapportages worden op basis van bevindingen conclusies getrokken over waar het niet goed gaat. Op basis hiervan worden aanbevelingen gedaan. Bijvoorbeeld de aanpak van efficiënte personeelsinzet en ziekteverzuim. De gebruiksvorm 'naleving' wordt alleen ervaren bij de viermaandsrapportage. Deze rapportage wordt gebruikt als een tool om aan te geven dat PI Zwolle voldoet aan de sectornormen. Deze rapportage wordt ook gebruikt om de sector Gevangeniswezen te voorzien van extra informatie ter ondersteuning en onderbouwing bij het maken van beslissingen. Voorbeeld: het geven van extra informatie over de pilot met de politie.

Het antwoord op de zesde deelvraag is dat bij het gebruik van prestatie-informatie binnen PI Zwolle de gebruiksvormen 'naleving', 'geruststelling', 'leren' en 'verlichting' voornamelijk voorkomen.

4.3.3 Samenhang doelstelling-gebruiksvormen prestatie-informatie PI Zwolle

Ter beantwoording van deelvraag 7 is er onderzocht in welke samenhang de doelstellingen en de (kennis)gebruiksvormen van prestatie-informatie binnen PI Hoogeveen voorkomen. In figuur 3 is deelvraag 7 beantwoord. De samenhangsvormen die ervaren worden binnen PI Zwolle zijn weergegeven door de verbonden lijnen.



Figuur 3: Samenhang gebruiks- en doelstellingsvormen (De Lancer Julnes, 2008) casus PI Zwolle

4.4 Casus 3: Penitentiare Inrichting Hoogeveen

Op basis van de uitkomsten van de gegevensanalyse over het gebruik van prestatie-informatie binnen de casus PI Hoogeveen (zie bijlage 5), wordt in paragraaf 4.4 aangegeven welke soorten doelstellingen (zie 4.4.1), gebruiksvormen (4.4.2) en onderlinge samenhangsvormen (4.4.3) voorkomen.

4.4.1 Doelstellingen prestatie-informatie PI Hoogeveen

De vijfde deelvraag van het onderzoek richt zich op het achterhalen voor welke doelstellingen prestatie-informatie binnen PI Hoogeveen gebruikt wordt.

Uit de gegevensanalyse (zie bijlage 5) van de casus PI Hoogeveen blijkt dat de 'verantwoordingsdoelstelling' bij alle drie rapportages voorkomt. De intern gerichte marap wordt gebruikt om aan het MT verantwoording af te leggen of de kosten nog wel volgens plan verlopen en de kostenoverschrijdingen dienen verklaard te worden. De A3-rapportage wordt gebruikt om aan de sector Gevangeniswezen aan te tonen dat de resultaatsindicatoren zoals het aantal geweldsdelicten en het aantal onttrekkingen in de pas lopen. Met behulp van de viermaandsrapportage dient aan de sector Gevangeniswezen verantwoord te worden of het belastinggeld goed en conform het budget is besteed. De 'verbeterdoelstelling' wordt voornamelijk ervaren bij de intern gerichte marap en de intern/ extern gerichte A3-rapportage. Na geconstateerde knelpunten in de marap worden

aanbevelingen gegeven over o.a. ziekteverzuim en bestelprocedures. Voorbeelden van aanbevelingen in de A3-rapportage liggen op het gebied van functioneringsgesprekken, terugdringen van beklagzaken en cursussen motiverende bejegening. De 'begrip' doelstelling wordt door de Business Controller en de Vestigingdirecteur toegewezen aan de marap wegens het belang van de Ondernemingsraad. Aan de Ondernemingsraad wordt met behulp van de marap bijvoorbeeld uitleg gegeven en zaken verduidelijkt over de financiële stand van zaken en aangegeven waarom niet meer medewerkers aangenomen kunnen worden. De 'mobilisatie'- doelstelling wordt unaniem door de geïnterviewden binnen deze casus toegewezen aan de viermaandsrapportage. In deze rapportage worden organisatieproblemen en probleemsituaties beschreven zoals de te snelle doorstroom van gedetineerden binnen PI Hoogeveen en het aflopen van huurcontracten van locatie Grittenveld.

Uit de interviews blijkt verder dat de officiële genoemde doelstellingen ook ervaren worden in de praktijk. De 'begrip' en 'mobilisatie'-doelstelling worden echter niet genoemd als officiële doelstellingen van de rapportages met prestatie-informatie. Uit de interviews van de casus PI Hoogeveen (zie bijlage 7) blijkt dat men niet ervaart dat er onbenutte doelstellingen zijn van de rapportages (marap, A3-rapportage en de viermaandsrapportage).

Het antwoord op de vijfde deelvraag is dat binnen PI Hoogeveen ervaren wordt dat prestatie-informatie gebruikt wordt voor de doelstellingen 'verantwoorden', 'verbeteren', 'begrip' en 'mobilisatie'.

4.4.2 Gebruiksvormen prestatie-informatie PI Hoogeveen

Voor het beantwoorden van de zesde deelvraag is onderzocht welke (kennis)gebruiksvormen van prestatie-informatie zijn te onderkennen binnen PI Hoogeveen.

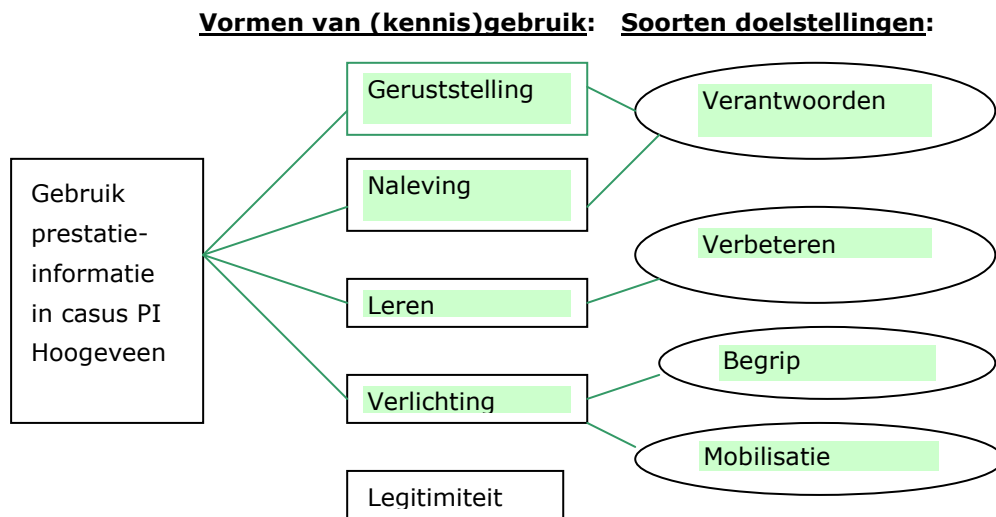
Uit de interviews (zie bijlage 7) en de gegevensanalyse (bijlage 5) van de casus PI Hoogeveen, blijkt dat de gebruiksvorm 'geruststelling' alleen wordt ervaren bij de marap. De marap wordt gebruikt als hulpmiddel voor vragen of PI Hoogeveen op financieel-, personeel- en inkoopgebied nog wel voldoet aan de normen of dat de kosten nog wel synchroon lopen met het budget en om inzicht te geven in de prestaties. Uit de interviews blijkt verder dat de gebruiksvorm 'naleving' voornamelijk wordt ervaren bij de extern gerichte A3-rapportage en de viermaandsrapportage. Bij beide rapportages dient aan de sector Gevangeniswezen aangetoond te worden of de indicatoren, zoals het aantal geweldsincidenten en het aantal gevolgde leidinggevendencursussen, beneden de norm zijn. De viermaandsrapportage wordt soms ook als een opgelegde rapportage van de sector Gevangeniswezen ervaren ten aanzien van de budgetuitputting en de voortgang van beveiligingsafspraken. De marap wordt als enige rapportage binnen PI Hoogeveen gezien als 'leerinstrument'. Er worden conclusies getrokken in de marap over zaken die niet goed gaan en waarna aanbevelingen worden gedaan om dit te verbeteren. Voorbeelden zijn de aanpak van het ziekteverzuim en het instellen van een besparingswerkgroep die bezuinigingsvoorstellen oplevert. Uit de interviews (zie bijlage 7) en gegevensanalyse (bijlage 5) van de casus PI Hoogeveen, blijkt dat de maraprapportage en de viermaandsrapportage de gebruiksvorm 'verlichting' vooral ervaren. Er wordt met behulp van deze rapportages informatie aangedragen of discussies van bepaalde zienswijzen voorzien. Voorbeelden: het aangeven aan de Ondernemings-raad waarom niet meer

medewerkers aangenomen kunnen worden (marap) en het onder de aandacht brengen van de te snelle doorstroom van gedetineerden bij de sector Gevangeniswezen (viermaandsrapportage).

Het antwoord op de zesde deelvraag is dat binnen PI Hoogeveen prestatie-informatie vooral gehanteerd wordt voor de (kennis)gebruiksvormen 'naleving', 'geruststelling', 'leren' en 'verlichting'.

4.4.3 Samenhang doelstelling-gebruiksvormen prestatie-informatie PI Hoogeveen

Ter beantwoording van deelvraag 7 is er onderzocht in welke samenhang de doelstellingen en de (kennis)gebruiksvormen van prestatie-informatie met elkaar zijn gerelateerd binnen PI Hoogeveen. In figuur 4 is deelvraag 7 beantwoord. De combinaties van gebruiks- en doelstellingsvormen die ervaren worden binnen PI Hoogeveen, zijn weergegeven door de verbonden lijnen.



Figuur 4: Samenhang gebruiks- en doelstellingsvormen (De Lancer Julnes, 2008) casus PI Hoogeveen

4.5 Casus 4: Penitentiaire Inrichting Ter Apel

Op basis van de uitkomsten van de gegevensanalyse (zie bijlage 6) over het gebruik van prestatie-informatie binnen de casus PI Ter Apel (zie bijlage 6) wordt in paragraaf 4.4 beschreven welke doelstellingen (zie 4.5.1), gebruiksvormen (4.5.2) en onderlinge samenhangsvormen (4.4.3) voorkomen.

4.5.1 Doelstellingen prestatie-informatie PI Ter Apel

Om de vijfde deelvraag van het onderzoek te kunnen beantwoorden, is onderzocht voor welke doelstellingen prestatie-informatie binnen PI Ter Apel gebruikt wordt.

Uit de interviews (zie bijlage 7) en de gegevensanalyse (zie bijlage 6) van de casus PI Ter Apel blijkt dat alle drie genoemde rapportages met prestatie-informatie (zie 4.4) ervaren worden als 'verantwoordingsinstrument'. De intern gerichte rapportages zoals de marap en de A3-rapportage

worden gebruikt ter verantwoording naar het MT van PI Ter Apel over zaken zoals budgetuitputting en verzuim. De extern gericht ervaren viermaandsrapportage wordt gebruikt om verantwoording af te leggen aan de sector Gevangeniswezen over de status van de afgesproken management-afspraken zoals de financiële taakstelling en de optimalisatie van bedrijfsprocessen. De intern gerichte rapportages (de marap en de A3-rapportage) worden ook gezien als 'verbetertool'. Voorbeelden zijn het geven van aanbevelingen over arbeidsverzuim, inkoopbestelprocedures (beide marap) en aanbevelingen over weerbaarheidstrainingen (A3-rapportage). De marap wordt ook ervaren als hulpmiddel om aan de Ondernemingsraad informatie en uitleg te geven of om zienswijzen van het MT op financieel-, personeel- en inkoopgebied over te brengen. Dit om zo betrokkenheid te creëren voor de organisatiekeuzes van het MT ('begrip'). De 'mobilisatie'-doelstelling wordt alleen ervaren bij de viermaandsrapportage. Deze rapportage wordt gebruikt om draagvlak te realiseren en zo financiële compensatie te krijgen bij de sector Gevangeniswezen. Concrete voorbeelden zijn de inhuur van duurdere externe beveiligers binnen PI Ter Apel.

Uit de drie interviews met de Vestigingsdirecteur, Business Controller en Financieel adviseur van de casus PI Ter Apel (zie bijlage 7) blijkt dat, in vergelijking met de aangegeven officiële doelstellingen, in de praktijk de 'begrip' en 'mobilisatie-doelstelling' als extra doelstellingen worden ervaren. Uit de interviews met de Businesscontroller en de Financieel adviseur blijkt verder dat de wens bestaat dat de viermaandsrapportage, naast de 'verantwoordingsdoelstelling', ook gebruikt zou kunnen worden voor benchmarking met andere GW-vestigingen. Dit met als doel om van elkaar te leren ('verbeterdoelstelling').

Het antwoord op de vijfde deelvraag is dat binnen PI Ter Apel prestatie-informatie voornamelijk gebruikt wordt voor de doelstellingen 'verantwoorden', 'verbeteren', 'begrip' en 'mobilisatie'.

4.5.2 Gebruiksvormen prestatie-informatie PI Ter Apel

Voor het beantwoorden van de zesde deelvraag is onderzocht welke (kennis)gebruiksvormen van prestatie-informatie te onderkennen zijn binnen PI Ter Apel.

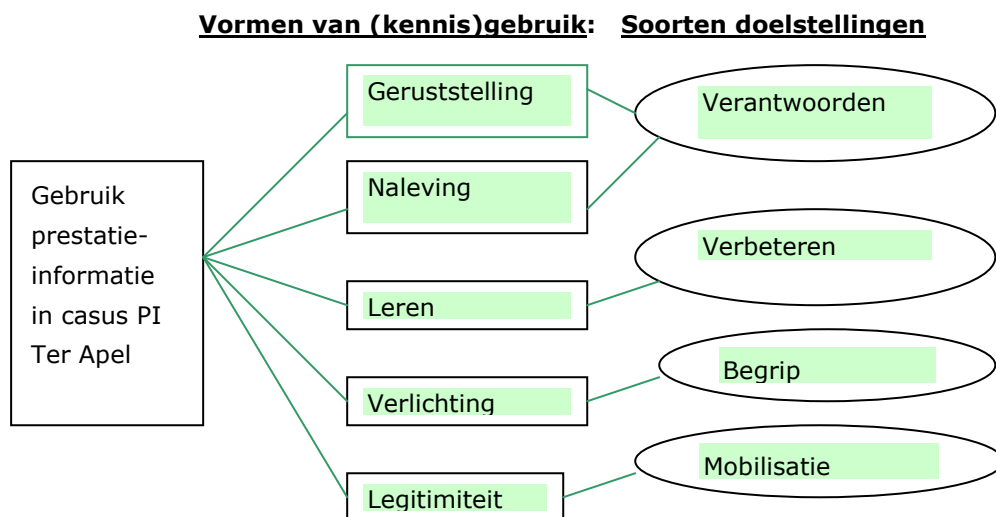
Uit de interviews (zie bijlage 7) en de gegevensanalyse (bijlage 6) van PI Ter Apel blijkt dat de gebruiksvorm 'geruststelling' vooral voorkomt bij de intern gerichte marap en de A3-rapportage. Beide rapportages worden gebruikt om de stand van zaken weer te geven op financieel- en inkoopgebied (marap) en de bedrijfsvoeringzaken te monitoren om te zorgen dat alles onder controle is (A3-rapportage). Daarnaast worden beide genoemde rapportages ook gebruikt om te 'leren'. Bij geconstateerde knelpunten worden er namelijk directe of indirecte verbetermaatregelen beschreven. Een voorbeeld is het opstellen van een verzuimplan. De gebruiksvorm 'verlichting' wordt alleen ervaren bij de marap. Deze gebruiksvorm komt vooral tot uiting bij het aandragen van informatie naar de Ondernemingsraad toe en het vragen van feedback. Daarnaast blijkt uit de interviews van de casus PI Ter Apel (zie bijlage 7) dat er voorlichtingsdagen worden georganiseerd waarbij de marapinformatie een relevante rol speelt. De gebruiksvormen 'naleving' en 'mobilisatie' komen alleen voor bij de viermaandsrapportage. Deze rapportage wordt ervaren als een opgelegde rapportage van de sector Gevangeniswezen om aan te geven of PI Ter Apel voldoet aan de regels van o.a. de financiële taalstelling, de afgesproken speerpunten en het aantal ontvluchtelingen ('naleving'). De viermaandsrapportage wordt ook ervaren dat het gebruikt wordt om legitieme

redenen. Deze rapportage beschrijft probleemsituaties van PI Ter Apel die veroorzaakt zijn, volgens PI Veenhuizen, buiten hun schuld om en wordt daarom voorgelegd aan de sector Gevangeniswezen. Dit met als doel om financiële compensatie te verkrijgen. Voorbeeld: het uitstellen van het opknappen van twee werkzalen van afdeling Arbeid door de sector Gevangeniswezen heeft geleid tot gemis aan opbrengsten.

Het antwoord op de zesde deelvraag is dat binnen PI Ter Apel ervaren wordt dat prestatie-informatie gebruikt wordt voor 'naleving', 'geruststelling', 'leren', 'verlichting' en 'legitimiteit'.

4.5.3 Samenhang doelstelling-gebruiksvormen prestatie-informatie PI Ter Apel

Ter beantwoording van deelvraag 7 is er onderzocht in welke samenhang de doelstellingen en de (kennis)gebruiksvormen van prestatie-informatie met elkaar zijn gerelateerd binnen PI Ter Apel. In figuur 5 hieronder wordt deelvraag 7 beantwoord. De samenhangen tussen de gebruiks- en doelstellingssoorten die voorkomen binnen PI Ter Apel zijn weergegeven door de verbonden lijnen.



Figuur 5: Samenhang gebruiks- en doelstellingsvormen (De Lancer Julnes, 2008) casus PI Ter Apel

4.6 Vergelijking casussen

In onderstaande tabel 6 zijn de onderzoeksresultaten (zie paragraaf 4.2 t/m 4.5) per casus inzichtelijk gemaakt.

	Voorkomende vormen per casus			
	PI Veenhuizen	PI Zwolle	PI Hoogeveen	PI Ter Apel
- Doelstellingsvormen:				
1. Verantwoorden	X	X	X	X
2. Verbeteren	X	X	X	X
3. Begrip	X	-	X	X
4. Mobilisatie	X	X	X	X

- Gebruiksvormen:				
1. Geruststelling	X	X	X	X
2. Naleving	X	X	X	X
3. Leren	X	X	X	X
4. Verlichting	X	X	X	X
5. Legitimiteit	X	-	-	X
- Vormen van samenhang:				
1. Verantwoorden - geruststelling	X	X	X	X
2. Verantwoorden- naleving	X	X	X	X
3. Verbeteren – naleving	-	-	-	-
4. Verbeteren- leren	X	X	X	X
5. Begrip- leren	-	-	-	-
6. Begrip- verlichting	X	-	X	X
7. Mobilisatie- verlichting	-	X	X	-
8. Mobilisatie- legitimiteit	X	-	-	X

Tabel 6: Vergelijking gebruiks- en doelstellingsvormen (De Lancer Julnes, 2008) per casus

4.7 Beantwoording centrale onderzoeksvraag

De centrale vraag die ten grondslag ligt aan dit onderzoek is: Welke doelstellingen en gebruiksvormen van prestatie-informatie zijn te onderkennen bij het daadwerkelijke gebruik van prestatie-informatie door managers binnen penitentiaire inrichtingen (sector Gevangeniswezen)? In dit beschrijvende en verkennende onderzoek staat het model van De Lancer Julnes (2008) centraal. Voor het beantwoorden van de centrale vraag van het onderzoek zijn de antwoorden op de zeven deelvragen van belang. De deelvragen 1, 2 en 3 zijn op basis van de literatuurstudie in hoofdstuk 2 beantwoord. Deze deelvragen vormen het theoretische kader van dit onderzoek en dienen als uitgangspunt voor de resterende empirische deelvragen 4, 5, 6 en 7. Deze empirische deelvragen zijn eerst op casus(organisatie)-niveau beantwoord. Hierna heeft er een casusvergelijking plaatsgevonden per deelvraag, waaruit een totaalbeeld is afgeleid. In onderstaande alinea's zijn de deelvragen 1/m 7 herhaald (zie 1.4.2) en beantwoord. Aan het eind van deze paragraaf vindt de beantwoording van de centrale vraag van het onderzoek plaats.

Deel vraag 1: Welke doelstellingen van prestatie-informatie in publieke organisaties geeft de literatuur weer?

Uit het literatuuronderzoek (zie hoofdstuk 2) blijkt dat in de wetenschappelijke literatuur 'verantwoording' vaak wordt gezien als enige en voornaamste doelstelling waarvoor prestatie-informatie wordt gebruikt (De Lancer Julnes, 2008; Radnor, 2008; Denhardt & Aristigueta, 2008). Diverse auteurs o.a. De Lancer Julnes (2008), Behn (2008), Bouckaert en van Dooren (2003) geven recent echter aan dat er doorgaans meerdere doelstellingen zijn waarvoor prestatie-informatie gebruikt kan worden. Dit onderzoek sluit aan bij de theorie van De Lancer Julnes (2008). De Lancer Julnes (2008) definieert 'doelstelling' van prestatiemeting 'als kennis die omgezet wordt in acties of het implementeren van prestatie maatstaven.'

Zij onderscheidt de volgende vier doelstellingen van prestatie-informatie in publieke organisaties:

- 'Verantwoording': Prestatie-informatie heeft als doel om iemand verantwoordelijk te houden, om besluiten te nemen over programmabudgetten of personeel of om significante uitbreidingen door te voeren zoals uitbreiding, bezuinigingen of beëindigingen van programma's. Deze doelstelling is instrumenteel van aard en gericht op extern publiek;
- 'Begrip': Prestatie-informatie heeft als doel om ideeën over toekomstige veranderingen weer te geven en geeft richting aan waar de manager naar toe wil zonder deze inzichten te koppelen aan formele allocatiebesluiten. Deze doelstelling is niet-instrumenteel van aard en gericht op intern publiek;
- 'Mobilisatie': Prestatie-informatie heeft als doel om steun te verwerven voor de positie van de managers. Deze doelstelling is niet-instrumenteel van aard en gericht op extern publiek;
- 'Verbeteren': Prestatie-informatie heeft als doel om aan te geven of de prestaties van de organisatie (op onderdelen) zijn toegenomen of niet. Deze doelstelling is instrumenteel van aard en gericht op intern publiek.

Deelvraag 2: Welke (kennis)gebruiksvormen van prestatie-informatie in publieke organisaties worden er in de literatuur onderkend?

Uit de literatuurstudie (zie 2.4.1) blijkt dat er diverse zienswijzen zijn in de wetenschappelijke literatuur over het begrip 'gebruik' van prestatie-informatie in publieke organisaties. Daarom is het van belang om bij het onderzoek over het gebruik van prestatie-informatie in publieke organisaties de term 'gebruik' nader te definiëren cq. in een kader te plaatsen. Dit onderzoek sluit aan bij de theorie van De Lancer Julnes (2008). Zij maakt als een van de weinige auteurs expliciet onderscheid in 'gebruik' en 'doelstellingen' van prestatie-informatie in publieke organisaties. 'Gebruik' van prestatie-informatie definieert De Lancer Julnes (2008) als "het onderliggende concept dat inhoud cq. betekenis geeft aan de doelstelling." De Lancer Julnes (2008) onderscheidt hierbij de volgende vijf vormen van (kennis)gebruik van prestatie-informatie:

- 'Geruststelling' (reassurance): Prestatie-informatie wordt gebruikt om aan gebruikers aan te tonen dat alles volgens plan verloopt, onder controle is of beheerst wordt;
- 'Naleving' (compliance): Het gebruik van prestatie-informatie wordt afgedwongen door de overheid via voorgeschreven regelgeving waaraan voldaan moet worden;
- 'Leren' (program learning): Prestatie-informatie wordt gebruikt om de prestaties van nieuwe programma's, projecten en/of organisaties te begrijpen, hoe ze werken en wat nodig is om ze te verbeteren. Leren leidt volgens De Lancer Julnes tot verandering;
- 'Verlichting' (enlightenment): Prestatie-informatie wordt gebruikt om te komen tot meer geïnformeerde beslissingen;
- 'Legitimiteit' (legitimization): Prestatie-informatie wordt gebruikt om huidige, in het verleden en toekomstige acties en beslissingen te rationaliseren, te rechtvaardigen of te valideren.

Deelvraag 3: In welke samenhang zijn de (kennis)gebruiksvormen van prestatie-informatie gekoppeld aan de doelstellingen van prestatie-informatie in de literatuur?

Zoals eerder aangegeven sluit dit onderzoek aan bij de theorie van De Lancer Julnes (2008). Volgens haar komen er acht verschillende combinaties van doelstellingen en gebruiksvormen van prestatie-informaties voor in publieke organisaties. Zie figuur 1 in paragraaf 2.7. Volgens De Lancer Julnes (2008) levert iedere vorm van (kennis)gebruik een bijdrage aan een of meer doelstellingen:

- De gebruiksvorm 'geruststelling' levert volgens De Lancer Julnes (2008) een bijdrage aan de doelstelling 'verantwoording'.
- De gebruiksvorm 'naleving' kan volgens De Lancer Julnes (2008) zowel een bijdrage leveren aan de doelstellingen 'verantwoording' en/ of 'verbeteren'
- De gebruiksvorm 'leren' levert volgens De Lancer Julnes (2008) een bijdrage aan de doelstellingen 'verbeteren' en/ of 'begrip';
- De gebruiksvorm 'verlichting' levert volgens De Lancer Julnes (2008) een bijdrage aan de doelstellingen 'begrip' en/ of 'mobilisatie';
- De gebruiksvorm 'legitimiteit' levert volgens De Lancer Julnes (2008) een bijdrage aan de doelstelling 'mobilisatie'.

Deelvraag 4. Welke reguliere relevante rapportages met prestatie-informatie worden gehanteerd binnen het planning & control-proces in de penitentiaire inrichtingen?

Uit de interviews met de casusorganisaties (zie bijlage 7) blijken de volgende drie relevante rapportages met prestatie-informatie binnen de vier casusorganisaties voor te komen: de samengestelde marap DJI (marap), de A3-rapportage (missie) en de viermaandsrapportage. Deze rapportages stonden centraal tijdens het empirisch onderzoek naar het gebruik van prestatie-informatie.

Deelvraag 5: Welke doelstellingen zijn er bij het gebruik van prestatie-informatie binnen penitentiaire inrichtingen te onderkennen?

Uit het empirisch onderzoek blijkt dat in alle vier casussen de doelstellingen 'verantwoorden', 'verbeteren' en 'mobilisatie' bij het gebruik van prestatie-informatie zijn ervaren. Bij drie gevallen werd er bij het gebruik van prestatie-informatie de doelstelling 'begrip' ervaren. Alle vier soorten doelstellingen van de theorie van De Lancer Julnes (2008) zijn dus veelvuldig voor gekomen bij het empirisch onderzoek.

Deelvraag 6: Welke (kennis)gebruiksvormen van prestatie-informatie zijn er te onderkennen binnen penitentiaire inrichtingen?

Uit het empirisch onderzoek blijkt dat in alle onderzochte organisaties de gebruiksvormen 'geruststelling', 'naleving', 'leren' en 'verlichting' bij prestatie-informatie zijn ervaren. Bij twee van de vier casussen is de gebruiksvorm 'legitimiteit' ervaren.

Deelvraag 7: In welke samenhang zijn de (kennis)gebruiksvormen van prestatie-informatie gerelateerd aan de doelstellingen van prestatie-informatie binnen penitentiaire inrichtingen?

Uit het empirisch onderzoek blijkt dat de volgende combinaties van doelstellingen en gebruiksvormen van de theorie van De Lancer Julnes (2008) zijn ervaren:

- Bij alle vier onderzochte organisaties zijn aangetroffen: 'geruststelling – verantwoord', 'naleving – verantwoord' en 'leren – verbeteren'.
- Bij drie casussen was de combinatie 'verlichting- begrip' aanwezig;
- Bij twee gevallen zijn voorgekomen: 'verlichting – mobilisatie' en 'legitimiteit - mobilisatie';
- Bij geen enkele casus is aangetroffen: 'naleving- verbeteren' en 'leren- begrip'.

Het onderzoek heeft geleid tot de onderstaande beantwoording van de centrale vraag:

De onderzochte penitentiaire inrichtingen beogen met het gebruik van prestatie-informatie de doelstellingen 'verantwoorden', 'verbeteren', 'mobilisatie' en 'begrip' te behalen. Om deze doelstellingen te bereiken gebruiken deze organisaties met name de gebruiksvormen 'geruststelling', 'naleving', 'leren', 'verlichting' en 'legitimiteit'. Hierbij komt 'legitimiteit' minder vaak voor als gebruiksvorm.

Het onderzoek bevestigt daarnaast de volgende vormen van samenhang tussen doelstellings- en gebruiksvormen: 'geruststelling- verantwoord', 'naleving-verantwoord', 'leren-verbeteren', 'verlichting- begrip', 'verlichting- mobilisatie' en 'legitimiteit- mobilisatie'. Hierbij wordt de nuance gemaakt dat de laatste twee combinaties minder vaak voorkomen. De combinaties 'naleving-verbeteren' en 'leren- begrip' komen helemaal niet voor.

4.8 Beperkingen van onderzoeksresultaten

Bij de interpretatie van de onderzoeksresultaten zijn de volgende punten van belang:

- A. Het onderzoek heeft zich alleen gericht op rapportages met prestatie-informatie die voldeden aan de volgende criteria: met toelichting, rapportagescope op totaal organisatieniveau, periodieke oplevering en bespreking en inbedding van de rapportage in het reguliere planning & control-proces van een penitentiaire inrichting;
- B. Het onderzoek is uitgevoerd bij 4 van de 28 penitentiaire inrichtingen van de sector Gevangeniswezen. Deze vier (casus)organisaties worden hiërarchisch door dezelfde Regiodirecteur (sector Gevangeniswezen) aangestuurd. De Vestigingdirecteur stuurt zijn eigen penitentiaire inrichting vervolgens aan;
- C. In dit onderzoek zijn de aangegeven concrete voorbeelden over het gebruik van prestatie-informatie uit de gespreksverslagen (zie bijlage 2 en 7) in de gegevensanalyses (zie bijlage 3 t/m 6) per casus vertaald naar de doelstellings- en gebruiksvormen van het theoretische model van De Lancer Julnes (2008). Deze vertaling is door mij uitgevoerd op basis van een definitietabel/ vertalingtabel (zie bijlage 1);
- D. Het onderzoek heeft zich beperkt tot hoe de geïnterviewde personen de gebruiksvormen en doelstellingen van prestatie-informatie hebben ervaren binnen hun eigen penitentiaire inrichting op dat moment. Het onderzoek heeft zich niet gericht op de opgeleverde rapportage- en uitvoeringskwaliteit van de prestatie-informatie. Tevens heeft dit onderzoek zich niet gericht op het feit of de beoogde doelstellingen van prestatie-informatie binnen de casusorganisaties uiteindelijk zijn behaald;
- E. Ter bepaling van betrouwbare representatieve onderzoeksuitkomsten van de deelvragen 5, 6 en 7 per casus, is in dit onderzoek gesteld dat minimaal twee van de drie geïnterviewde functionarissen van dezelfde casusorganisatie dezelfde uitkomst moeten aangeven.
- F. Bij het gebruik van prestatie-informatie maakt De Lancer Julnes (2008) onderscheid in 'intern' (publiek) gericht en 'extern' (publiek) gericht. In dit onderzoek betekent 'intern' gericht dat de prestatie-informatie gericht is op de penitentiaire inrichtingorganisatie (MT en Ondernemingsraad). 'Extern' gericht betekent in dit onderzoek dat de prestatie-informatie gericht is buiten de penitentiaire inrichting zoals de sector Gevangeniswezen.

5. CONCLUSIES, DISCUSSIE EN AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk worden de resultaten, discussie en aanbevelingen naar aanleiding van dit onderzoek uiteengezet.

5.1 Conclusies van onderzoek

In deze paragraaf worden de onderzoeksconclusies over de doelstellings- en (kennis)gebruiksvormen van prestatie-informatie en de onderlinge samenhangvormen weergegeven.

In paragraaf 4.6 is inzicht gegeven in welke doelstellingsvormen van prestatie-informatie zijn aangetroffen bij de vier casusorganisaties. Gebleken is dat bij alle vier gevallen de doelstellingen 'verantwoorden', 'verbeteren' en 'mobilisatie' worden ervaren. Bij drie organisaties werden bij het gebruik van prestatie-informatie de doelstelling 'begrip' ervaren. Bij PI Zwolle werd deze doelstelling niet ervaren. Uit mijn onderzoek is niet gebleken waarom bij de casus PI Zwolle deze doelstelling niet is ervaren. Uit de interviews bij de andere organisaties blijkt dat de 'begripdoelstelling' vaak gehanteerd wordt door het MT om de Ondernemingsraad nadrukkelijk te betrekken bij haar beslissingen. Wellicht dat bij PI Zwolle de Ondernemingsraad minder nadrukkelijk aanwezig is in de organisatie. Een andere reden zou kunnen zijn dat de Ondernemingsraad op andere manieren dan via rapportages geïnformeerd wordt over de MT-beslissingen.

In paragraaf 4.6 is per onderzochte organisatie inzichtelijk gemaakt welke gebruiksvormen van prestatie-informatie zijn aangetroffen. In alle vier casussen zijn de gebruiksvormen van prestatie-informatie 'geruststelling', 'naleving', 'leren' en 'verlichting' ervaren. Bij PI Hoogeveen en PI Zwolle werd de gebruiksvorm 'legitimiteit' niet ervaren. Uit mijn onderzoek is niet gebleken waarom bij deze casussen deze gebruiksvorm niet is ervaren. Een mogelijke reden zou kunnen zijn dat bij de gevallen waar 'legitimiteit' niet of minder ervaren wordt, te maken heeft met een betere verstandhouding met de sector Gevangeniswezen of het feit dat er minder urgente problemen op bedrijfsvoeringgebied zich hebben voorgedaan.

De samenhang tussen doelstellingsvormen en gebruiksvormen die te onderkennen zijn bij de onderzochte casusorganisaties zijn: 'geruststelling- verantwoord', 'naleving-verantwoord', 'leren- verbeteren', 'verlichting- begrip', 'verlichting- mobilisatie' en 'legitimiteit- mobilisatie'. Hierbij wordt de nuance gemaakt dat de laatste twee combinaties minder vaak voorkomen. De combinaties 'naleving- verbeteren' en 'leren- begrip' komen niet voor. Uit mijn onderzoek is niet gebleken waarom deze twee combinaties minder ervaren worden.

5.2 Discussie naar aanleiding van onderzoek

In deze paragraaf vindt er enige reflectie plaats over de betrouwbaarheid en de validiteit van de gebruikte onderzoeksmethodiek (zie hoofdstuk 3). Daarnaast wordt aangegeven in welke mate de onderzoeksresultaten hebben bijgedragen aan de bestaande wetenschappelijke literatuur. Tot slot worden de resultaten van het empirisch onderzoek geanalyseerd ten opzichte van de theorie van De Lancer Julnes (2008).

5.2.1 Betrouwbaarheid en validiteit van onderzoek

Volgens Yin (2008) impliceert betrouwbaarheid van een casestudie-onderzoek dat een toekomstige onderzoeker, die dezelfde onderzoeksmethode volgt, tot dezelfde bevindingen en conclusies moet komen als het oorspronkelijke onderzoek. De onderbouwde keuzes voor de gehanteerde procedures en onderzoeksmethoden in dit onderzoek zijn in hoofdstuk 3 uitgebreid beschreven. Tevens is er een casestudiedatabase ontwikkeld om te laten zien dat de gebruikte onderzoeksdata op een eenduidige manier zijn gedocumenteerd en herleidbaar zijn naar de basis. Daarnaast is er een casestudieprotocol ontwikkeld waarin is vastgelegd welke procedures gevolgd zijn in dit onderzoek. Hierdoor is de betrouwbaarheid van het onderzoek en de onderzoeksresultaten vergroot. Hierbij dient wel gezegd te worden dat de sector Gevangeniswezen zich momenteel in een reorganisatie en bezuinigingsfase zit. Deze ontwikkeling zou mogelijk van invloed kunnen in de toekomst op de gebruiks- en doelstellingsvormen van prestatie-informatie van de (onderzochte) penitentiaire inrichtingen.

Interne validiteit is een belangrijk aspect voor verklarend onderzoek (Yin, 2009). Dit onderzoek is echter beschrijvend en verkennend van aard. Daarom is interne validiteit voor dit onderzoek niet van belang. Externe validiteit is echter wel van belang in dit onderzoek. Externe validiteit van een onderzoek verwijst naar de mate waarin de onderzoeksresultaten gegeneraliseerd mogen worden. De mate van externe validiteit van dit onderzoek wordt hieronder besproken:

- A. In paragraaf 3.1.1 is aangegeven dat dit onderzoek is uitgevoerd in meerdere onderzoeksomgevingen. Tijdens dit onderzoek is de letterlijke herhalingsmethode gehanteerd. Het aantal van drie of vier te onderzoeken casussen bij deze methode is volgens Yin (2009) een vereiste. In dit onderzoek zijn vier casestudies verricht. De onderzoeksprocedures zijn per casus op dezelfde wijze uitgevoerd. De externe validiteit van het onderzoek wordt daardoor volgens Yin (2009) verhoogd.
- B. Er is gezorgd voor een 'keten van bewijs'. De centrale onderzoeksvraag is onderverdeeld in zeven deelvragen. De beantwoording van de deelvragen 1 t/m 3 heeft plaatsgevonden op basis van de literatuurstudie (zie hoofdstuk 2). De beantwoording van de deelvragen 4, 5, 6 en 7 is gerelateerd aan de opgestelde interviewvragen en is zodanig terug te vinden in de interviewverslagen (zie bijlage 2 en bijlage 7). De geaccordeerde interviewverslagen zijn daarnaast per interviewvraag gerangschikt per voorkomende rapportagevorm. De beantwoording van de centrale onderzoeksvraag is op basis van de deelvragen en de gegevensanalyses (zie bijlage 3 t/m 6) traceerbaar naar de gespreksverslagen per casusorganisatie. Zie ook tabel 5. Daarnaast heeft er zoveel mogelijk per aangegeven voorbeeld in de gespreksverslagen bekrachtiging plaatsgevonden via de beschikbaargestelde documenten (zie bijlage 2 en 7).
- C. Bij de deelvragen 4, 5, 6 en 7 is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van meerdere bronnen van bewijs. Ten eerste door vergelijking van drie verschillende goedgekeurde interviewverslagen per casusorganisatie, ten tweede door bekrachtiging van de interviewverslagen door de beschikbaargestelde documenten (zie bijlage 7 per casus) en als laatste door vergelijking per casusorganisatie (datatriangulatie). Bij deelvraag 4 heeft per casus, naast de vergelijking van de respons van de drie geïnterviewde functionarissen, bekrachtig plaatsgevonden door de beschikbaargestelde documenten (zie bijlage 7) in het documentendossier. Dit laatste betreft

alleen de cursief weergeven voorbeelden in gegevensanalyses per casus (zie bijlagen 3 t/m 6). De kwaliteit en de betrouwbaarheid van de data voor deelvraag 4 is hiermee vergroot. Bij de deelvragen 5, 6 en 7 was datatriangulatie van databronnen moeilijker omdat het hier de ervaringen en belevingen van de functionarissen betroffen. Desondanks zijn de cursief weergeven tabelvoorbeelden in de gegevensanalyses (bijlage 3 t/m 6) zoveel mogelijk bekrachtigd door de beschikbaargestelde documenten (zie bijlage 7) in het documentendossier en door de antwoorden van de drie verschillende geïnterviewde functionarissen per casusorganisatie.

- D. Voor het vaststellen van de externe validiteit is het van belang dat de onderzoeksresultaten generaliseerbaar zijn buiten de gevalstudie (Yin, 2009). De resultaten van dit onderzoek beperken zich tot de vier geselecteerde casussen (penitentiaire inrichtingen) van de sector Gevangeniswezen. Hierdoor is statistische generalisatie naar andere onderzoekspopulaties (organisaties of sectoren van DJI) niet mogelijk is. Een theoretische generalisatie is echter wel mogelijk. In dit onderzoek zijn de resultaten vertaald naar het theoretische kader van doelstelling en gebruiksvormen van De Lancer Julnes (2008). De onderzoeksuitkomsten van deze vier casusorganisaties zijn grotendeels vergelijkbaar met de genoemde theorie. Door deze theoretische generalisatie is de externe validiteit verhoogd van de theorie van De Lancer Julnes (2008).

5.2.2. Wetenschappelijke bijdrage

Mijn onderzoeksresultaten leveren op de volgende manieren een (kleine) bijdrage aan de huidige wetenschappelijke kennis en literatuur:

- A. Diverse wetenschappelijke onderzoeken bevestigen dat er een 'gat' zit in de literatuur tussen het 'produceren' en het daadwerkelijke 'gebruik' van prestatie-informatie (Laegreid 2006, Pollitt 2006, ter Bogt 2004). Er is behoefte aan meer onderzoek naar de theorievorming over doelstellingen en het gebruik van prestatie-informatie in publieke organisaties, zoals verwoord in hoofdstuk 2. Op basis van dit onderzoek heb ik een (kleine) bijdrage geleverd aan deze behoefte.
- B. De Lancer Julnes (2008) heeft voor haar theorie over het gebruik van prestatie-informatie onderzoek verricht bij Amerikaanse publieke organisaties. Via dit onderzoek is de theorie van De Lancer Julnes (2008) nu ook in vier Nederlandse publieke organisaties, vier penitentiaire inrichtingen van de sector Gevangeniswezen, onderzocht. Uit de onderzoeksresultaten (zie 4.7) blijkt dat alle door De Lancer Julnes (2008) geïdentificeerde doelstellingsvormen, vier van de vijf gebruiksvormen en vier van de acht samenhangvormen van prestatie-informatie zeer duidelijk zijn aangetroffen in de praktijk. Hierdoor is de betrouwbaarheid van theorie van De Lancer Julnes (2008) vergroot.
- C. Met dit onderzoek bevestig ik de stelling van De Lancer Julnes (2008) dat prestatie-informatie meer 'potentie' heeft dan alleen maar te worden gebruikt voor 'verantwoordingsdoeleinden' binnen publieke organisaties.

5.2.3 Analyseren onderzoeksresultaten ten opzichte van theoretisch kader

De resultaten van mijn empirisch onderzoek op totaal niveau zijn uitgewerkt in de paragrafen 4.6 en 4.7. In deze paragraaf worden de resultaten van mijn empirisch onderzoek naar de

doelstellingen, gebruiksvormen en de onderlinge samenhang van prestatie-informatie vergeleken met de theorie van De Lancer Julnes (2008). Zie figuur 1 in paragraaf 2.7.

- Onderzoekresultaten 'doelstellingsvormen' versus theoretisch kader:

Uit mijn onderzoek blijkt dat alle vier doelstellingsvormen van prestatie-informatie van de theorie van De Lancer Julnes (2008) duidelijk zijn aangetroffen. De resultaten over doelstellingsvormen uit mijn empirisch onderzoek stemmen dus geheel overeen met deze theorie.

Uit het onderzoek blijkt daarnaast dat de marapportage en de A3-rapportage voornamelijk op intern publiek (lees: op penitentiaire inrichting) gericht zijn en de viermaandsrapportage gericht is op extern publiek (lees: sector Gevangeniswezen). Op basis van het theoretische model van De Lancer Julnes (2008) zouden de intern gerichte rapportages (marap en A3) gericht moeten zijn op de doelstellingen 'verbeteren' en 'begrip'. Uit het empirisch onderzoek en de gegevensanalyses per casus (zie bijlage 3 t/m 6) blijkt echter dat naast deze genoemde theoretische doelstellingen de 'verantwoordingsdoelstelling' als extra wordt ervaren. Op dit punt wijkt het onderzoeksresultaat af van de theorie van De Lancer Julnes (2008).

Op basis van het theoretische model van De Lancer Julnes (2008) zou de extern gerichte rapportages (viermaandsrapportage) veelal gericht moeten zijn op de doelstellingen 'verantwoording' en 'mobilisatie'. Uit het empirisch onderzoek en de gegevensanalyses per casus (zie bijlage 3 t/m 6) blijken de onderzoeksresultaten overeen te komen met de theorie.

- Onderzoekresultaten 'gebruiksvormen' versus theoretisch kader:

Uit mijn onderzoek blijkt dat vier van vijf gebruiksvormen van de theorie van De Lancer Julnes (2008) over het gebruik van prestatie-informatie duidelijk zijn aangetroffen. De gebruiksvorm 'legitimiteit' komt in mindere mate voor. De resultaten over de gebruiksvormen uit mijn empirisch onderzoek komen dus grotendeels overeen met de theorie van De Lancer Julnes (2008).

Op basis van het theoretische model van De Lancer Julnes (2008) zouden bij de intern gerichte rapportages (marap en A3) minimaal een van de gebruiksvormen 'naleving', 'leren' en 'verlichting' moeten voorkomen. Uit het empirisch onderzoek en de gegevensanalyse per casus (zie bijlage 3 t/m 6) blijkt dat bij de intern gerichte rapportages de gebruiksvormen 'geruststelling', 'leren' en 'verlichting' voorkomen. Het onderzoeksresultaat wijkt op het punt van de vorm 'geruststelling' af van de theorie van de Lancer Julnes (2008). De theorie wijst deze gebruiksvorm toe aan de extern gerichte rapportages.

Op basis van het theoretische model van De Lancer Julnes (2008) zouden bij de extern gerichte rapportages (viermaandsrapportage) minimaal een van de gebruiksvormen 'geruststelling', 'naleving', 'verlichting' en 'legitimiteit' moeten voorkomen. Uit het empirisch onderzoek en de gegevensanalyse per rapportagevorm per casus (zie bijlage 3 t/m 6) blijkt dat bij de extern gerichte rapportages vooral 'naleving' en in mindere mate 'verlichting' en 'legitimiteit' voorkomen. De onderzoeksresultaten komen op dit punt overeen met de theorie.

- Onderzoekresultaten 'samenhangsvormen' doelstelling en gebruik versus theoretisch kader: Uit mijn onderzoek blijkt dat zes van de acht samenhangsvormen m.b.t. doelstelling en gebruik van de theorie van De Lancer Julnes (2008) zijn aangetroffen in het empirisch onderzoek. Hierbij dient opgemerkt te worden dat vier van de acht combinaties duidelijk zijn aangetroffen, twee van de acht vormen in mindere mate en twee combinaties totaal niet zijn aangetroffen in het empirisch onderzoek. De onderzoekresultaten over de samenhangsvormen komen dus redelijk overeen met deze theorie.

5.3 Aanbevelingen naar aanleiding van onderzoek

5.3.1 Praktische implicaties volgend uit onderzoek

Een praktische implicatie die volgt uit dit onderzoek is dat de extern gerichte viermaands-rapportage niet als 'verbeterinstrument' wordt ervaren. Uit de interviews blijkt hier wel behoefte aan te zijn. Voor zowel de sector Gevangeniswezen als de penitentiaire inrichtingen zijn hierbij voordelen te behalen, wat het gebruik van de rapportage extra bevordert. Uit alle casusinterviews (zie bijlage 7) blijkt ook dat het totale interne en externe rapportageproces tussen de sector en de penitentiaire inrichtingen niet efficiënt is ingericht. Er zijn veel inhoudelijke overlappingsen en overlappende rapportagemomenten in de diverse rapportageprocessen. Daarnaast hebben de rapportages overeenkomstige doelstellings- en gebruiksvormen.

5.3.2 Aanleiding voor vervolgonderzoek

De resultaten en de beperkingen van dit onderzoek geven als volgt aanleiding voor een vervolgonderzoek:

- A. Door aanvullend onderzoek te doen bij de overige 24 penitentiaire inrichtingen in de sector Gevangeniswezen, zou de theorie van De Lancer Julnes (2008) nog meer generaliseerd kunnen worden. Daarnaast zou men onderzoek kunnen doen bij andere sectoren van DJI (Jeugd, Dforzo, Landelijke Diensten en Dienst Bijzondere Diensten) om eventuele overeenkomsten en verschillen tussen deze sectoren in kaart te kunnen brengen. Hierdoor zou de generaliseerbaarheid van de theorie wellicht vergroot kunnen worden.
- B. Uit de literatuurstudie blijkt dat er meerdere (sub)doelstellings- en gebruiksvormen van prestatie-informatie genoemd worden door auteurs (zie hoofdstuk 2). Er zou vervolgonderzoek gedaan kunnen worden door mijn onderzoek over het gebruik van prestatie-informatie uit te breiden met andere theorieën over het gebruik van prestatie-informatie zoals de theorie van Koppell (2005). De theorie van Koppell (2005) maakt bij de 'verantwoordingsdoelstelling' van prestatie-informatie onderscheid in verschillende dimensies (zie tabel 2).
- C. Er zijn diverse relevante factoren niet meegenomen in dit onderzoek die nader onderzocht kunnen worden. Wat is de invloed van de wijze van rapporteren of wat is de invloed van leiderschapstype op het gebruik van prestatie-informatie binnen publieke organisaties?

LITERATUURLIJST

Algemene Rekenkamer, 2010. Rijk verantwoord 2009. 's-Gravenhage: Sdu Uitgevers.

Askim, J. (2008). Determinants of performance information utilization in political decision making. In W. van Dooren & S. van de Walle (Red.). Performance information in the public sector, how it is used. (pp. 125-139). Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Backer, T. (1991). Knowledge utilization: The third wave. Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization, vol. 12, pp. 225-240.

Behn, Robert D. (2003). Why measures Performance? Different purposes require different measures, Public administration review.

Bogt, H.J. ter (2004). Politicians in search of performance information? Survey research on Dutch aldermen's use of performance information, Financial Accountability and Management, 20 (3), 221-252.

Bossert, J. (2003). Public Governance: leidraad voor goed bestuur en management, oratie Universiteit Nijenrode.

Bouckaert, G. (2006). Prestatie en prestatie management in publieke sector. Tijdschrift voor economie en management.

Bouckaert, G. & Auwers, T. (1999). Prestaties meten in de overheid. Brugge: Die Keure.

Bouckaert, G. en van Dooren, W. (2003). Performance management in public sector organisations, Public Management and Governance, E. Löffler en T. Bovaird, eds, Routledge, London.

Bylen, B. (2010). Politicians' use of performance information in Flemish municipalities.

De Lancer Julnes, P. (2006). Performance Measurement: an effective tool for Government accountability? The debate goes on, Evaluation, vol. 12, no. 2, pp. 219-35.

De Lancer Julnes, P. (2008). Performance measurement; Beyond instrumental use. In W. van Dooren & S. van de Walle (Red.). Performance information in the public sector, How it is used. (pp. 58-71). Basingstoke: Palgrave Macmillan.

De Lancer Julnes, P. and Holzer, M. (2001). Promoting the utilization of performance measures in public organizations: an empirical study of factors affecting adoption and implementation. Public administration Review 66: 64-76.

Denhardt, K.G. & Aristigueta, M.P. (2008). Performance management systems: providing accountability and challenging collaboration. In W. van Dooren & S. van de Walle (Red.).

Performance information in the public sector, how it is used. (pp. 106-122). Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Dooren, W. van, (2008). Nothing new under the sun? Change and continuity in the Twentieth - century performance movement. In W. van Dooren & S. van de Walle (Red.).

Dooren, W. van & Walle, S. van de (2008). Introduction: Using public sector performance information. In Performance information in the public sector, how it is used. (pp. 1-8). Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Dooren, W. van (2011). Better performance management, Public performance and management review. Performance information in the public sector, how it is used. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Hatry, H.P (1999). Performance Measurement, Getting Results, Second Edition, Washington, D.C.: Urban Institute Press.

Hatry, H. P (2008). The many faces of use. In W. Van Dooren & S. Van de Walle (Eds.), Performance information in the public sector: How it is used. (pp. 227-241). Basingstoke: Palgrave McMillan.

Hood, C. (2006). Gaming in targetworld: The targets approach to managing British Public Services. Public administration review, vol. 66, no 4. pp. 515-21.

Koppell, J.G. (2005). Pathologies of accountability: ICANN and the Challenge of 'Multiple Accountabilities Disorder', Public Administration Review.

Laegreid, P., Roness, P.G. & Rubecksen, K. (2008). Performance information and performance steering: integrated system or loose coupling? In W. van Dooren & S. van de Walle (Red.). Performance information in the public sector, how it is used. (pp. 42-57). Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Lebas, M.J. (1995). Performance measurement and performance management. International Journal of Production Economics, 41, 23-35.

Melkers, J. en Willoughby, K. (2005). Models of Performance-measurement use in local Governments: understanding budgeting, communication and lasting effects, public administration review.

Moynihan, D. (2008). Advocacy and learning: an interactive-dialogue approach to performance information use. In W. van Dooren & S. van de Walle (Red.). Performance information in the public sector, how it is used. (pp. 24-41). Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Moynihan, D.P. and Pandey, SK. (2010). The big question for performance management: why do managers use performance information? *Journal of public administration and theory*
Pollit, C., 2006b. Performance information for democracy – the missing link? *Evaluation*.

Radnor, Z. (2008). Hitting the target and missing the point? Developing an understanding of organizational gaming. In W. van Dooren & S. van de Walle (Red.) *Performance information in the public sector, how it is used.* (pp. 94-105). Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Waal, A.A. de en Kerklaan, L.A.F.M. (2003). *Prestatiemanagement in de overheid: een overzicht, New Public Management, Performance Measurement in the public sector.* Vrije universiteit Amsterdam, 4.9.3.

Walle, S. van de and Bovaird, T. (2007). Making better use of information to drive improvement in local public services, a report for the audit commission Birmingham, Al: School of Public Policy, Univ. of Birmingham.

Weiss, C.H. (1998). Have we learned anything new about the use of evaluation? *American journal of evaluation*, 19 no.1, p. 21-33.

Methoden en technieken

Saunders, M. Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Methoden en technieken van onderzoek.* Amsterdam: Pearson Education Benelux BV.

Verra, G.J. (2001). *Methodeleer: Grondbeginselen van wetenschappelijk onderzoek,* Lemma. Utrecht.

Verschuren, P.J.M. & Doorwaard, J.A.C.M. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek.* Den Haag: Uitgeverij Lemma.

Yin, R.K. (2009). *Case Study Research, Design and Methods.* Thousand Oaks: SAGE, 4th edition.

Zee, F. van der (2004). *Kenniswerving in de empirische wetenschappen: De methodologie van wetenschappelijk onderzoek, bureau voor marktonderzoek en organisatieontwikkeling.* Groningen.

Zwaan, A.H. van der (1992). *Organisatie Onderzoek. Leerboek voor de praktijk: Het ontwerpen van onderzoek in organisaties.* Assen: Van Gorcum.

Bijlage 1: Definitietabel doelstellings- en gebruiksvormen De Lancer Julnes (2008)

Doelstellingsvorm	Gebruiksvorm	Omschrijving doelstellings- en gebruiksvormen
Verantwoorden	Geruststelling	Prestatie-informatie wordt gebruikt om o.a. aan te geven in hoeverre iets voldoet aan, wordt beheerst, volgens plan verloopt, onder controle is, iemand gerust te stellen of inzicht te geven in.
	Naleving	Prestatie-informatie wordt gebruikt om o.a. verantwoording af te leggen, om besluiten te nemen of uitbreidingen door te voeren.
Verbeteren	Naleving	Prestatie-informatie wordt gebruikt om o.a. aan te geven of voldaan is aan de voorschriften of regelgeving en om het gebruik van prestatie-informatie af te dwingen.
	Leren	Prestatie-informatie wordt gebruikt om actiepunten aan te geven, het plannen van iets, het doen van aanbevelingen, het beter maken, corrigeren, optimaliseren, het verbeteren van prestaties, prestatie-corrigerende handelingen uitvoeren en aangeven of iets verbeterd is of niet.
Begrip	Leren	Prestatie-informatie wordt gebruikt om iets begrijpbaar te maken, uit te leggen hoe iets werkt, conclusies te trekken, te sturen en het verwerven van nieuwe kennis/ gedrag/ vaardigheden om iets te kunnen begrijpen.
	Verlichting	Prestatie-informatie wordt gebruikt om ideeën aan te geven over gewenste veranderingen, om de gewenste koersrichting van een manager aan te geven (geen formele allocatiebesluiten) en het overbrengen van denkwijzen cq. gedachtes.
Mobilisatie	Verlichting	Prestatie-informatie wordt gebruikt om informatie aan te dragen om te komen tot beter onderbouwde geïnformeerde beslissingen, het geven van opleidingen, discussies voorzien van nieuwe inzichten en om informatie op de politieke agenda te krijgen.
	Legitimiteit	Prestatie-informatie wordt gebruikt om ondersteuning en draagvlak te krijgen voor bepaalde acties of posities van managers.
	Legitimiteit	Prestatie-informatie wordt gebruikt om huidige, in het verleden en toekomstige acties te rechtvaardigen cq. valideren, rechtmatigheid/ wetmatigheid.

Tabel 7: Vertalingstabel doelstellings- en gebruiksvormen theorie De Lancer Julnes (2008)

Bijlage 2: (Voorbeeld) interviewverslag Casus 1 PI Veenhuizen – Vestigingsdirecteur

Geïnterviewde:

- Te onderzoeken organisatie : Penitentiare Inrichting Veenhuizen
- Functienaam : Vestigingsdirecteur (VD)
- Datum interview : 21 dec. 2011
- Tijdstip : 13.30 -15.00 uur

Interviewer:

- Naam : K.A. de Vries

Relevante rapportages met prestatie-informatie en procesinrichting:
--

1. Welke reguliere maandelijkse interne en externe relevante rapportagevormen op totaal organisatieniveau worden er in uw penitentiare inrichting volgens u gebruikt in de P&C-cyclus?

In PI Veenhuizen worden 3 relevante periodieke managementrapportages gebruikt die op totaal vestigingsniveau rapporteren en worden besproken, te weten:

- A. Samengestelde marap DJI (marap);
- B. A3-rapportage (Missie-rapportage);
- C. Viermaandsrapportage.

2. Voor wie worden deze rapportages met prestatie-informatie volgens u opgesteld?

- A. Samengestelde marap DJI: intern – MT PI Veenhuizen en OR ;
- B. A3-rapportage: extern – Regiodirecteur (sector Gevangeniswezen) en intern – MT PI Veenhuizen;
- C. Viermaandsrapportage: extern – Regiodirecteur (sector Gevangeniswezen).

3. Wat voor soort informatie wordt gerapporteerd per rapportagevorm?

- A. Samengestelde marap DJI:

Deze rapportage geeft op vestigingsniveau de bevindingen t/m verslagmaand en voor de rest van het jaar de financiële situatie (budgetuitputting, Bono's, capaciteitsontwikkelingen), de personele situatie (bezetting en formatie, ziekteverzuim en gehouden functioneringsgesprekken) en de inkoop situatie weer. Op basis van de bevindingen worden conclusies getrokken en aanbevelingen/ actiepunten/ maatregelen voorgesteld en gemonitord.

- B. A3-rapportage:

Deze rapportage is afgeleid van de gemaakte afspraken uit het jaarplan/ managementafspraken. Deze rapportage op totaal vestigingsniveau is ingericht op basis van de geformuleerde succesbepalende factoren (Missie- Visie-KSF) en nader vertaald naar diverse geconcretiseerde normprestatie-indicatoren per resultaatgebied (Bestuur & financiers, maatschappij, medewerkers en klanten en leveranciers) van het INK- model en de realisatie ervan. Vervolgens geeft de rapportage per organisatiegebied (management van processen, middelen, medewerkers en strategie & beleid en leiderschap) de voorgestelde maatregelen, het verwachte resultaat en de

toelichting op de voortgang weer. Van de maatregelen die per organisatiegebied gerapporteerd worden is de verwachting dat ze meehelpen om de doelstellingen van de resultaatgebieden te behalen. PI Veenhuizen heeft de interne verantwoordelijkheid van geformuleerde resultaatsindicatoren en verbetermaatregelen belegd bij interne portefeuillehouders.

C. Viermaandsrapportage:

Deze rapportage op totaal vestigingsniveau bestaat uit een aantal speerpunten van het afgesloten managementcontract met de sector Gevangeniswezen, realisatiescores van de prestatie-indicatoren (Bestuursdepartement, DJI-brede, GW-sectorale) in relatie tot de normen, toelichting op de afwijkingen en een financiële paragraaf. De prestatie-indicatoren betreffen activiteiten uit het primaire, financiële en personele proces. Het financiële onderdeel bestaat uit het vermoedelijke vestigingsresultaat en afwijkingen, onderbouwing aanwending geormerkte bijdragen, brandveiligheid en de gerealiseerde gemiddelde loonsom.

4. Hoe verloopt het totstandkomingproces per rapportagevorm (zie vraag 1) binnen uw penitentiaire inrichting volgens u?

A. Samengestelde marap DJI:

Deze managementrapportage wordt tweemaandelijks in de laatste week van de maand volgend op de afgesloten verslagmaand digitaal klaargezet door het SSC-DJI ten behoeve van PI Veenhuizen. Het proces begint als volgt. Per functioneel SSC-gebied F(inanciering), P(ersoneel) en I(nkoop) worden op basis van de realisaties van de rapportage maand een conceptrapportage opgesteld die bestaat uit realisatie en prognosecijfers uit de systemen Sap (Financiën), P-direct (Personeel) en Isis (Inkoop). Hierna volgt een eerste aanzet tot een toelichting. Deze conceptdeelrapportages zijn opgesteld door de desbetreffende Financieel (F)-, Personeel (P)- en Inkoop (I)-adviseurs SSC van PI Veenhuizen. De Business Controller (Bsc) van PI Veenhuizen draagt zorg voor alle huidige en toekomstige relevante beschikbare vestigingsinformatie die van invloed zijn op de rapportages en is verantwoordelijk voor de financiële eindprognose. Op basis van een maandelijks ingepland vooroverleg tussen de F,P, I- SSC adviseurs en de Business Controller van PI Veenhuizen vindt er afstemming plaats over de op te stellen managementrapportage. Op basis van dit overleg (en evt. telefonische/ mail contactmomenten nog kort daarna) worden de noodzakelijk geachte aanpassingen gedaan door de desbetreffende adviseurs. De F-adviseur voegt hierna alles samen en zet de rapportage in pdf-formaat digitaal klaar ter inzage voor PI Veenhuizen. PI Veenhuizen bespreekt de samengestelde marapportage om de twee maanden in het MT-overleg.

Daarnaast zijn er ook extra besprekingen over marapgerelateerde onderdelen, te weten:

- twee wekelijkse bespreking over bedrijfsvoeringzaken (VD, PVD, Bsc en SSC F-advies);
- twee wekelijkse bespreking over personeelscasuïstiek (VD, Bsc en P-advies).

B. A3 rapportage:

De Business Controller ontvangt van de aangewezen interne leveranciers input over de maandelijks realisatie van de opgestelde A3-prestatieindicatoren op portefeuilleniveau PI Veenhuizen. De registratie en het opstellen van de A3-rapportage op totaal PI Veenhuizen niveau vindt plaats in het programma 'Missie' door de medewerker P&C en BMO. De Business Controller is verantwoordelijk voor de overallcoördinatie van de A3-rapportage. PI Veenhuizen heeft de interne

verantwoordelijkheid van de geformuleerde resultaatsindicatoren en verbetermaatregelen belegd bij interne portefeuillehouders. Dit zijn veelal MT-leden. De A3-rapportage op het niveau PI Veenhuizen wordt besproken door de Vestigingsdirecteur in het MT-overleg.

C. Viermaandsrapportage:

Deze rapportage wordt drie keer per jaar opgesteld door PI Veenhuizen ten behoeve van de sector Gevangeniswezen en besproken. De eerste viermaandsrapportage wordt uitgebracht rond 17 mei, de tweede viermaandsrapportage wordt uitgebracht rond 17 september en de derde viermaandsrapportage wordt uitgebracht rond 17 januari. De bespreking van de viermaandsrapportages met de sector Gevangeniswezen is kort na het opleveringsmoment aan de sector Gevangeniswezen ingepland. De viermaandsrapportage bestaat uit vaste formatonderdelen. De relatie met andere rapportages is als volgt: de financiële informatie uit de viermaandsrapportage wordt gehaald uit de samengestelde Marap DJI, waarbij aanvullende informatie over de Bono-uitputting (o.a. BHV) en de gemiddelde loonsom wordt gegeven. Hierbij dient gezegd te worden dat de verslagperiode en de gerapporteerde financiële onderdelen van de viermaandsrapportage bijna hetzelfde zijn als de marap. De aanlevering van de realisatiescores van de gewenste algemene DJI prestatie-indicatoren vindt plaats door de Business Controller. De indicatoren van de viermaandsrapportage worden gevoed door de maandelijkse A3-indicatoren rapportages. Bij relevante afwijkingen wordt er een toelichting over de oorzaak gegeven in de rapportage. Deze rapportage wordt gebruikt bij het gesprek tussen de sector Gevangeniswezen (Regiodirecteur) en PI Veenhuizen (VD en Bsc).

5. Welke rol heeft u in dit rapportageproces?

Ik bespreek de rapportages intern binnen PI Veenhuizen en met de Regiodirecteur (sector Gevangeniswezen) en ben eindverantwoordelijke voor alle besluiten o.b.v. de rapportages.

6. Hoe lang vervult u al deze rol in dit rapportageproces?

Ik ben sinds 2 jaar Vestigingsdirecteur bij PI Veenhuizen en daarvoor was ik 4,5 jaar Vestigingsdirecteur bij PI Ter Apel.

7. Bestaan er volgens u officiële procedures voor het opleveren van de rapportages met prestatie-informatie?

A. Samengestelde marap DJI:

Ja, zie de door het SSC-DJI opgestelde document dat in afstemming met de sector Gevangeniswezen en de klankbordgroep van enkele GW- Vestigingsdirecteuren is opgesteld.

B. A3-rapportage:

Ja, zie de handleiding P&C sector Gevangeniswezen 2011 en de A3-gids die opgesteld zijn door de sector Gevangeniswezen.

C. Viermaandsrapportage:

Ja, de formats en procedure t.a.v. vaste opleveringsmomenten staan vermeld in de handleiding P&C sector Gevangeniswezen 2011.

Doelstellingen rapportages met prestatie-informatie:

8. Voor welke doelstellingen worden volgens u op dit moment de genoemde rapportagevormen (zie vraag 1) gebruikt in de praktijk binnen uw penitentiaire inrichting?

a. Samengestelde marap DJI:

De marap dient als instrument om te kijken of de kosten van PI Veenhuizen binnen het budget blijven en waar we uit de pas lopen. Het budget zal in de toekomst belegd worden bij portefeuillehouders. Daarnaast brengt de marap de realisatie van HRM-zaken zoals ziekteverzuim en bezetting in kaart in relatie tot de normen. De marap wordt gezien als tool die op financieel-, personeel- en inkoopgebied aangeeft of PI Veenhuizen nog op koers ligt.

De marap wordt ook gebruikt om te sturen binnen de organisatie op financieel-, personeel- en inkoopgebied. PI Veenhuizen had een groot financieel tekort. Dit is in kaart gebracht in de marap en er zijn (aanzetten tot) aanbevelingen gedaan in de marap. Voorbeelden: het terugbrengen van 2 kantine(keukens) naar 1, het in kaart brengen van de boventaligheid, er zijn aanbevelingen gedaan hoe medewerkers flexibel ingezet kunnen worden en er zijn aanbevelingen gelanceerd in de marap om het frequente verzuim van medewerkers te minimaliseren.

De marap wordt tevens gebruikt bij art. 24 overleggen om de OR te informeren over de financiële-, personeel- en inkoopstand binnen PI Veenhuizen. Hiermee probeert het MT begrip te kweken voor bepaalde knelpunten en de OR mee te laten denken over oplossingen/ ideeën van (verwachte) probleemsituaties zoals genoemd bij de verbeteracties. Daarnaast wordt de Nieuwsbrief PI Veenhuizen gebruikt om de 'highlights' uit de marap weer te geven aan alle medewerkers zodat de medewerkers op de hoogte blijven.

b. A3-rapportage:

De A3 rapportage laat zien welke resultaten PI Veenhuizen ten doel heeft gesteld en welke maatregelen afgesproken zijn om deze te behalen. Met de portefeuillehouders (MT-leden) wordt door de VD met behulp van de rapportage de behaalde resultaten besproken en uitleg gevraagd over afwijkingen. Voorbeelden: het aantal geweldsdelicten tegen personeel, het percentage gehouden functioneringsgesprekken en het arbeidsverzuim van personeel.

De A3-rapportage wordt ook gebruikt om verbeteracties te benoemen en in gang te zetten. Voorbeelden: het stimuleren van persoongerichte benadering en motiverende bejegening, sturen op het systematisch voeren van A3 managementgesprekken en het zoeken naar meer samenwerking met andere Noordelijke vestigingen op diverse gebieden zoals het celcapaciteitbeheer en de inzet van executieve en staf- functies.

De A3-rapportage wordt ook gebruikt om de medewerkers van PI Veenhuizen te informeren over de gewenste koersrichting, stand van zaken van PI Veenhuizen en evt. verwachte knelpunten. Met behulp van de A3-rapportage probeert het MT inzicht te geven in de organisatie en probeert een gezamenlijkheid/ betrokkenheid te creëren wat moet leiden tot begrip en motivatie van de medewerkers.

c. Viermaandsrapportage:

De viermaandsrapportage wordt gebruikt voor verantwoording naar de sector Gevangeniswezen. In het gesprek met de sector Gevangeniswezen dienen de budgetoverschrijdingen van PI Veenhuizen te worden verklaard. Een oorzaak hiervan is dat de door de sector Gevangeniswezen opgelegde sluitingen van diverse Noordelijke locaties relatief veel oudere, dus duurdere, medewerkers zijn overgenomen. PI Veenhuizen vindt dat zij een gedeelte van het DJI- probleem op zich heeft genomen. In combinatie met de geringe mobilisatie van mensen in het Noorden heeft PI Veenhuizen landelijk gezien een van de meest oudere organisatie werknemers die in het maximum van hun schaal zitten. De financiering van de loonkosten door de sector Gevangeniswezen is dus bijvoorbeeld haast ontoereikend. Op basis van de viermaandsrapportage probeert de Vestigingsdirecteur begrip voor hun situatie te creëren.

Daarnaast dient de status van de voortgang aangegeven worden van de afgesproken bezuinigingsmaatregelen. Ook dienen de negatieve afwijkingen van het verzuim, het aantal functioneringsgesprekken en nazorg verklaart te worden.

De rapportage wordt ook gebruikt om aan de sector Gevangeniswezen aan te geven waarom PI Veenhuizen duurdere externe bewaarders wil gaan aannemen. Normaal zou PI Veenhuizen goedkopere bewaarders op contract basis voor de taken willen aannemen. Wegens de voorgenomen sluiting van locatie Bankenbosch (door de sector Gevangeniswezen) is dit niet verstandig. Het nadeel van de inhuur van de externen is dat het negatieve financiële resultaat nog hoger uitvalt en PI Veenhuizen minder voldoet aan de opgelegde financiële taakstelling van de sector Gevangeniswezen. PI Veenhuizen wil op basis van de rapportage deze situatie uitleggen en begrip en draagvlak kweken bij de sector Gevangeniswezen voor de externe inhuur van de genoemde medewerkers.

9. Voor welke andere potentiële doelstellingen (die nu nog niet benut worden) zou prestatie-informatie gebruikt kunnen worden binnen uw penitentiaire inrichting?

A. Samengestelde marap DJI:

Geen.

B. A3-rapportage:

Geen.

C. Viermaandsrapportage:

De rapportage zou het O&F-plan overzicht, die 80% van alle kosten veroorzaakt, moeten integreren in de marap.

10. Wat is/zijn volgens u de 'officiële' doelstelling(en) van prestatie-informatie per rapportagevorm (zie vraag 1) binnen uw penitentiaire inrichting)?

a. Samengestelde marap DJI:

Het geven van informatie over de stand van zaken op financieel-, personeel- en inkoopgebied. Daarnaast probeert het de bedrijfsvoering in evenwicht te brengen door verbetervoorstellen aan te geven.

b. A3-rapportage:

Het geven van verantwoording en het aanzetten tot verbetering.

c. Viermaandsrapportage:

Het geven van informatie en het voldoen aan de gemaakte managementafspraken met de sector Gevangeniswezen.

11. Waar is/zijn de officiële doelstelling(en) per rapportagevorm vastgelegd?

a. Samengestelde marap DJI:

Dit is vastgelegd in een document dat is opgesteld door het SSC-DJI, in afstemming met de sector Gevangeniswezen en een klankbordgroep van Vestigingdirecteuren.

b. A3-rapportages:

Dit is vastgelegd in de A3-gids en de handleiding P&C sector Gevangeniswezen 2011. Beide documenten zijn opgesteld door Bedrijfsvoering van de sector Gevangeniswezen.

c. Viermaandsrapportage:

Dit is vastgelegd in de handleiding P&C sector Gevangeniswezen 2011. Dit document is opgesteld door Bedrijfsvoering van de sector Gevangeniswezen.

12. Wie heeft deze officiële doelstelling(en) per rapportagevorm opgesteld?

Zie genoemde instanties/personen bij antwoord vraag 11.

(Kennis)gebruiksvormen van rapportages met prestatie-informatie:

13. Op welke momenten/ omstandigheden worden er volgens u in de praktijk prestatie-informatie rapportages gebruikt?

a. Samengestelde marap:

Twee maandelijks wordt de samengestelde marap besproken in het MT. Bij de totstandkoming hiervan wordt de rapportage ook in conceptvorm doorgenomen in het vooroverleg tussen PI Veenhuizen (Bsc) en SSC (F-, P- en I- adviseurs). Daarnaast wordt de rapportage intern als hulpmiddel gebruikt in geval van vragen.

b. A3-rapportage:

Maandelijks wordt de A3-rapportage besproken in het MT overleg van PI Veenhuizen. Viermaandelijks wordt de rapportage besproken met o.a. de Regiodirecteur en de Accountmanager (beiden sector Gevangeniswezen) en de Vestigingdirecteur en de Business Controller PI Veenhuizen. Daarnaast wordt de rapportage intern als hulpmiddel gebruikt in geval van vragen.

c. Viermaandsrapportage:

Viermaandelijks wordt de rapportage besproken met o.a. de Regiodirecteur en de Accountmanager (beiden sector Gevangeniswezen) en de Vestigingdirecteur en de Business Controller van PI Veenhuizen.

14. Welke vormen van gebruik van prestatie-informatie zijn er volgens u te onderscheiden?

a. Welke voorbeelden kunt u opnoemen per gebruiksvorm?

Zie voorbeeld(en) per rapportagevorm bij antwoord op vraag 8.

15. Waarvoor zou volgens prestatie-informatie nog meer gebruikt kunnen worden (wat nu niet gebeurt)?

Zie voorbeeld(en) per rapportagevorm bij antwoord op vraag 9.

16. Hoe verloopt volgens u het besluitvormingsproces binnen uw penitentiaire inrichting?

De Vestigingsdirecteur, Business Controller of een van de plaatsvervangende Vestigingsdirecteuren geven een voorzet in de vorm van een notitie. Dit wordt gemaild naar de collega-MT leden. In het tweewekelijkse MT-overleg wordt de notitie behandeld en volgt er een besluit. Eventuele acties worden gemonitord.

17. Op welke wijze speelt volgens u prestatie-informatie een rol bij deze besluitvorming?

De rapportages worden vaak gebruikt binnen PI Veenhuizen als constatering van een knelpunt. Dit kan op basis van aanbevelingen leiden tot een MT-besluit. Daarnaast worden rapportages vaak gebruikt als bewaking van de voortgang van de verbeteracties.

Samenhang doelstellingen en gebruiksvormen van rapportages met prestatie-informatie:

18. Kunt u voorbeelden noemen op welke momenten/ situaties en op welke wijze de prestatie-informatie gebruikt wordt voor het afleggen van 'verantwoorden'?

Zie voorbeeld(en) per rapportagevorm bij antwoord op vraag 8.

19. Kunt u voorbeelden noemen op welke momenten/ situaties en op welke wijze de prestatie-informatie gebruikt wordt voor 'verbetering'?

Zie voorbeeld(en) per rapportagevorm bij antwoord op vraag 8.

20. Kunt u voorbeelden noemen op welke momenten/ situaties en op welke wijze de prestatie-informatie gebruikt wordt voor het verkrijgen van 'begrip'?

Zie voorbeeld(en) per rapportagevorm bij antwoord op vraag 8.

21. Kunt u voorbeelden noemen op welke momenten/ situaties en op welke wijze de prestatie-informatie gebruikt wordt om 'steun te krijgen voor de positie' van een manager/ project?

Zie voorbeeld(en) per rapportagevorm bij antwoord op vraag 8.

Zijn er volgens u nog onderwerpen die we nog niet hebben besproken? Nee

Bijlage 3: Gegevensanalyse Casus 1 - PI Veenhuizen

Deze bijlage geeft een analyse over de onderzoeksgegevens van de casus PI Veenhuizen. Deze analyse richt zich op de beantwoording van de deelvragen 4, 5, 6 en 7. De gegevensanalyse (zie 3.3) is gebaseerd op de theorie van De Lancer Julnes (2008) over gebruiksvormen en doelstellingen van prestatie-informatie (zie 2.7). Aan de hand van de interviewgegevens van de casus PI Veenhuizen (zie bijlage 7) zal, na een algemene analyse van het rapportageproces, in deze bijlage een vertaling plaatsvinden op basis van de definitietabel (zie bijlage 1) naar de gebruiks- en doelstellingsvormen van prestatie-informatie van de theorie van De Lancer Julnes (2008). Deze vertaling zal plaatsvinden per voorkomende rapportagevorm binnen deze casusorganisatie.

Het empirisch onderzoek van de casus PI Veenhuizen is uitgevoerd door interviews bij drie functionarissen die gezien hun functie, ervaring goed op de hoogte zijn van de rapportageprocessen binnen PI Veenhuizen: Vestigingsdirecteur (VD) (sinds 2 jaar), Business Controller (Bsc) (sinds 10 jaar) en Financieel adviseur (Fadv) (sinds 7 jaar). Uit de drie interviews van de PI Veenhuizen (zie documentendossier bijlage 7) blijkt dat de volgende drie relevante rapportages met prestatie-informatie momenteel gebruikt worden binnen PI Veenhuizen. Dit geeft tevens antwoord op deelvraag 4 voor deze casus:

- Samengestelde marap DJI (marap): Dit wordt ervaren als een intern gerichte (MT en OR) rapportage en bevat financiële-, personele- en inkoopgegevens over de realisatie en de jaarprognose;
- A3-rapportage (Missie-rapportage): Dit wordt ervaren als een intern (MT) en extern gerichte (sector Gevangeniswezen) rapportage en bevat indicatoren op diverse resultaatsgebieden en maatregelen per organisatorisch aandachtgebied die nodig zijn;
- Viermaandsrapportage: Dit wordt ervaren als een extern gerichte (sector Gevangeniswezen) rapportage die bestaat uit een aantal speerpunten uit het managementcontract, realisatie van prestatie-indicatoren en een financiële stand van zaken onderdeel.

Uit de drie interviews binnen PI Veenhuizen blijkt dat de procedure van het opstellen van de prestatie-informatie rapportages systematisch uitgevoerd wordt conform de officiële procedures. Uit dezelfde interviews blijkt dat er vaste periodieke momenten zijn dat deze rapportages worden opgesteld en besproken. Dit proces wordt bevestigd door de documenten in het documentendossier (zie bijlage 7).

In de onderstaande tabellen zijn de relevante zinsdelen uit de antwoorden op interviewvraag 8 van de gespreksverslagen van de Vestigingsdirecteur, Business Controller en Financieel adviseur (casus PI Veenhuizen) opgenomen. De cursief gedrukte zinsdelen (2e kolom) en de aangegeven voorbeelden (3e kolom) vormen de grondslag voor de vertaling van de rapportagevorm naar de (kennis)gebruiksvorm en de soort doelstelling o.b.v. de theorie van De Lancer Julnes (2008). Deze vertaling vindt plaats aan de hand van een definitietabel (zie bijlage 1). Deze vertaling naar de 'gebruiksvorm', 'doelstellingsvorm' en de onderlinge samenhang zijn vetgedrukt tussen haakjes weergegeven aan het eind van de zin in de 2e kolom. Daar waar voorbeelden in de derde kolom cursief zijn gedrukt is dit bekrachtigd door documenten in het documentendossier van PI

Veenhuizen (zie bijlage 7). Ter bepaling van betrouwbare representatieve uitkomsten van de deelvragen 5, 6 en 7 op totaal casusniveau, is in dit onderzoek gesteld dat minimaal twee van de drie geïnterviewde functionarissen van een casusorganisatie dezelfde uitkomst dienen aan te geven.

Geïnterviewden	Vertaling (gearceerde) kernwaarden in gespreksverslagen naar doelstellings- en gebruiksvormen op basis van het model De Lancer Julnes (2008)	Aangegeven concrete voorbeelden (zie bijlagen-verwijzing in 1 ^e kolom)
SAMENGESTELDE MARAP DJI (MARAP):		
VD: Zie gespreksverslag VD-vraag 8a in documenten dossier PI Veenhuizen	De marap wordt gebruikt binnen het MT om te kijken of PI VHZ binnen de norm blijft en waar PI VHZ <i>uit de pas loopt</i> . De marap wordt gezien als een tool die aangeeft of ze <i>nog op koers liggen</i> op financieel, personeel en inkoopgebied. (vertaling naar: geruststelling - verantwoording)	<i>Budgetuitputting, Ziekteverzuim en bezetting tov de norm</i>
	De marap wordt gebruikt om te <i>sturen</i> op personeel, financieel en inkoopgebied door het in kaart brengen van knelpunten en het <i>formuleren van aanbevelingen</i> (vertaling naar: leren- verbeteren)	<i>Boventaligheid, flexibele inzet van med., frequent verzuimers</i>
	De marap wordt gebruikt voor de OR om <i>begrip</i> te kweken voor bepaalde knelpunten waar PI Veenhuizen tegen aanloopt. Hierbij hoopt het MT om de OR <i>mee te laten denken over oplossingen</i> van bepaalde knelpunten. (vertaling naar: verlichting- begrip)	
Bsc: Zie gespreksverslag Bsc-vraag 8a in documenten dossier	De marap wordt gebruikt om de <i>stand van zaken weer te geven</i> op financieel, personeel en inkoopgebied. Het wordt vooral gezien als een <i>bevestiging van lopende zaken</i> vooral. (vertaling naar: geruststelling -verantwoording)	<i>Budgetuitputting, formatie en bezetting</i>
	De marap wordt gezien als een tool en podium om <i>verbeteringen</i> binnen de organisatie door te voeren. Door de constatering in de marap van knelpunten worden er <i>aanbevelingen gedaan tot verbeteringen</i> (vertaling naar: leren- verbeteren)	<i>Aanbeveling bestelprocedure, inhuur beveiligers, terugdringen frequent-verzuimers</i>
	De marap wordt gebruikt om de OR te <i>informer</i> over de <i>stand van zaken</i> op financieel, personeel en inkoopgebied, om <i>vragen te beantwoorden</i> , om <i>onduidelijkheden weg te nemen</i> en <i>uitleg te geven</i> over bepaalde MT-keuzes. (vertaling naar:verlichting- begrip)	Vooral van personele aard.
Fadv: Zie gespreksverslag Fadv-vraag 8a in documenten dossier PI Veenhuizen	De marap <i>geeft aan</i> of PI Veenhuizen <i>binnen de</i> financiële, personele en inkoopkaders <i>opereert</i> en <i>alles volgens plan verloopt</i> . Bij negatieve afwijking dient <i>verantwoordelijke</i> MT-lid <i>uitleg te geven</i> . (vertaling naar: geruststelling- verantwoording)	<i>Overschrijding loonkostenbudget, huisvestingskosten, ziekteverzuim</i>
	Er zijn <i>aanbevelingen</i> in de marap gedaan op o.a. financieel, personeel gebied n.a.v. de geconstateerde knelpunten in de marap. Dit heeft geleid tot vervolgotities en het opstarten van projecten. (vertaling naar: leren- verbeteren)	<i>Aanbevelingen: loonkostenbudget, boventaligheid medewerkers, huisvestingskosten mimalisatie, aanpak frequent verzuimers</i>
	De marap wordt ten behoeve van de OR, MT en medewerkers gebruikt	<i>Uitleg reden moeilijke</i>

	om <i>bewustzijn, begrip en draagvlak te creëren</i> over de moeilijke financiële situatie waarin PI Veenhuizen verkeerd (vertaling naar: verlichting- begrip)	<i>financiële situatie</i>
A3-RAPPORTAGE (MISSIE-RAPPORTAGE):		
VD: Zie gespreks- verslag VD- vraag 8b in documenten dossier PI Veenhuizen	Met behulp van de A3-rapportage worden de resultaten tov de norm besproken binnen het MT en er wordt <i>uitleg gevraagd</i> over de afwijkingen (vertaling naar: geruststelling-verantwoorden)	<i>Aantal geweldsdelicten tegen personeel, percentage gehouden functionerings-gesprekken, arbeidsverzuim personeel</i>
	De A3-rapportage wordt ook gebruikt om <i>verbeteracties te benoemen en in gang te zetten</i> die nodig zijn op het gebied van leidinggeven, celcapaciteitbeheer en efficiënte inzet van staffuncties (vertaling naar: leren- verbeteren)	<i>Stimuleren persoonsgerichte benadering en motiverend bejegening, A3-management-gesprekken, samenwerkings-verband vestigingen mbt celcapaciteit en personeels-inzet</i>
	Met behulp van de A3-rapportage probeert het MT de medewerkers uitleg/inzicht te geven in de huidige bedrijfsvoerings situatie en de gewenste koers. Het MT probeert zodoende <i>gezamenlijkheid/ betrokkenheid te creëren</i> wat moet leiden tot <i>begrip en motivatie</i> . (vertaling naar: verlichting- begrip)	<i>Informerend stand van zaken bedrijfsvoering, verwachte knelpunten en gewenste koersrichting</i>
Bcs: Zie gespreks- verslag Bsc- vraag 8b in documenten dossier PI Veenhuizen	De A3-rapportage wordt gebruikt als instrument <i>om te laten zien in hoeverre de bedrijfsvoering verloopt volgens het A3-jaarplan</i> (vertaling naar: geruststelling-verantwoorden)	<i>Realisatie indicatoren, aantal geweldsdelicten gedetineerden tegen personeel, arbeidsverzuim, integriteit personeel, financiële taakstelling, functioneringsgesprekken</i>
	De A3-rapportage wordt ook gehanteerd om <i>prestaties te stimuleren</i> door intern te <i>benchmarken</i> en het <i>hanteren van best-practises</i> (vertaling naar: leren- verbeteren)	Het arbeidsverzuim tussen interne afdelingen
Fadv: Zie gespreks- verslag Fadv- vraag 8b in documenten dossier PI Veenhuizen	-	
VIERMAANDSRAPPORTAGE:		
VD: Zie gespreks- verslag VD-	De viermaandsrapportage dient door PI Veenhuizen gebruikt te worden voor de <i>verantwoording</i> naar de sector Gevangeniswezen over realisatieafwijkingen zijn tov afgesproken managementafspraken en	<i>Budgetoverschrijding, negatieve afwijking indicatoren arbeidsverzuim,</i>

vraag 8c in documenten dossier PI Veenhuizen	over de voortgangsstatus van de afgesproken bezuinigingsmaatregelen. (vertaling naar: naleving- verantwoord)	<i>gehouden functioneringsgesprekken en nazorg gedetineerden.</i>
	De viermaandsrapportage wordt ook gebruikt om <i>uitleg te geven, begrip en draagvlak te verkrijgen</i> bij de sector Gevangeniswezen voor (op het eerste gezicht) 'lastige' managementbeslissingen. (vertaling naar: legitimiteit- mobilisatie)	<i>Inhuur duurdere externe bewaarders ondanks groot financieel tekort.</i>
Bscér: Zie gespreks- verslag Bsc- vraag 8c in documenten dossier PI Veenhuizen	Op basis van de viermaandsrapportage dient er externe <i>verantwoording afgelegd</i> te worden naar de sector Gevangeniswezen over de realisatie van de eerste vier maanden t.o.v. de managementafspraken. (vertaling naar: naleving- verantwoord)	<i>Financiële taakstelling, modernisering GW, indicatoren arbeidsverzuim, functioneringsgesprekken</i>
	Deze rapportage is tevens een instrument dat aanzet tot verbeteringen wegens de stimulans van het moeten voldoen aan de normen. (vertaling naar: naleving- verbeteren)	<i>Indicator aantal onttrekkingen</i>
	De viermaandsrapportage en het gesprek dienen ook als medium om bepaalde beslissingen van PI Veenhuizen op de agenda te zetten bij de sector Gevangeniswezen en toe te lichten om draagvlak en begrip te creëren bij sector Gevangeniswezen (vertaling naar: legitimiteit- mobilisatie)	<i>Het inhuren van duurdere externe beveiligers ten tijde van een groot financieel tekort bij PI Veenhuizen</i>
Fadv: Zie gespreks- verslag Fadv- vraag 8c in documenten dossier PI Veenhuizen	De rapportage wordt gebruikt om een 'overall- beeld' te geven van de voortgang van de realisatie van de managementafspraken met de sector Gevangeniswezen. <i>Negatieve afwijkingen</i> van de normen dienen <i>verklaard te worden</i> en tevens dienen <i>vertragingen verantwoord te worden.</i> (vertaling naar: naleving- verantwoord)	<i>Voortgang financiële taakstelling, invoering modernisering gevangeniswezen, budgetuitputting, arbeidsverzuim, aantal gehouden functioneringsgesprekken</i>
	PI Veenhuizen probeert via een uiteenzetting in de viermaandsrapportage <i>steun en begrip</i> te creëren bij de sector Gevangeniswezen. (vertaling naar: verlichting- begrip)	<i>Verplichte overname van oudere medewerkers destijds door PI Veenhuizen wegens sluiting van andere Noordelijke locaties veroorzaakt blijvend financieel tekort.</i>
	Op basis van onderbouwingen in de viermaandsrapportage wordt de rapportage gebruikt om bepaalde <i>beslissingen te rechtvaardigen.</i> (vertaling naar: legitimiteit- mobilisatie)	<i>Inhuren duurdere externe beveiligers ten tijde van groot financieel tekort PI Veenhuizen</i>
	De viermaandsrapportage en het gesprek met de sector Gevangeniswezen wordt als <i>'breekijzer gebruikt</i> om iets te forceren (verlichting- mobilisatie)	<i>Het voorkomen van dreigende sluiting locatie 'Oude Gracht'</i>

Tabel 8: Gegevensanalyse casus PI Veenhuizen naar doelstelling-gebruiksvormen (De Lancer Julnes, 2008)

Prestatie-informatie rapportages PI VHZ	Samenvatting vertaalde doelstellingen (De Lancer Julnes, 2008) PI VHZ		
	Perceptie VD	Perceptie Bsc	Perceptie Fadv
Samengestelde marap DJI (marap)	Verantwoorden	Verantwoorden	Verantwoorden

	Verbeteren Begrip	Verbeteren Begrip	Verbeteren Begrip
A3-rapportage (Missie-rapportage)	Verantwoorden Verbeteren Begrip	Verantwoorden Verbeteren	-
Viermaandsrapportage	Verantwoorden Mobilisatie	Verantwoorden Verbeteren Mobilisatie	Verantwoorden Begrip Mobilisatie

Tabel 9: Samenvatting gegevensanalyse doelstellingen prestatie-informatie (De Lancer Julnes, 2008) casus PI Veenhuizen

Prestatie-informatie rapportages PI VHZ	Samenvatting vertaalde gebruiksvormen (De Lancer Julnes, 2008) PI VHZ		
	Perceptie VD	Perceptie Bsc	Perceptie Fadv
Samengestelde marap DJI (marap)	Geruststelling Leren Verlichting	Geruststelling Leren Verlichting	Geruststelling Leren Verlichting
A3-rapportage (Missie-rapportage)	Geruststelling Leren Verlichting	Geruststelling Leren	-
Viermaandsrapportage	Naleving Legitimiteit	Naleving Legitimiteit	Naleving Verlichting Legitimiteit

Tabel 10: Samenvatting gegevensanalyse gebruiksvormen prestatie-informatie (De Lancer Julnes, 2008) casus PI Veenhuizen

Prestatie informatie rapportages PI VHZ	Samenvatting vertaalde samenhang doelstellingen en gebruiksvormen (De Lancer Julnes, 2008) PI Vhz		
	Perceptie VD	Perceptie Bsc	Perceptie Fadv
Samengestelde Marap DJI	Verantwoorden – Geruststelling Verbeteren – Leren Begrip- Verlichting	Verantwoorden – Geruststelling Verbeteren – Leren Begrip - Verlichting	Verantwoorden – Geruststelling Verbeteren – Leren Begrip - Verlichting
A3-rapportage (Missie)	Verantwoorden – Geruststelling Verbeteren – Leren Begrip- Verlichting	Verantwoorden – Geruststelling Verbeteren - Leren	-
Viermaands-rapportage	Verantwoorden – Naleving Mobilisatie - Legitimiteit	Verantwoorden- Naleving Verbeteren – Leren Mobilisatie - Legitimiteit	Verantwoorden- Naleving Begrip – Verlichting Mobilisatie- Verlichting Mobilisatie - Legitimiteit

Tabel 11: Samenvatting gegevensanalyse samenhang doelstellingen - gebruik (De Lancer Julnes, 2008) casus PI Veenhuizen

Bijlage 4: Gegevensanalyse Casus 2 - PI Zwolle

Deze bijlage geeft een analyse over de onderzoeksgegevens van de casus PI Zwolle. Deze analyse richt zich op de beantwoording van de deelvragen 4, 5, 6 en 7. De gegevensanalyse (zie 3.3) is gebaseerd op de theorie van De Lancer Julnes (2008) over gebruiksvormen en doelstellingen van prestatie-informatie (zie 2.7). Aan de hand van de interviewgegevens van de casus PI Zwolle (zie bijlage 7), zal na een algemene analyse van het rapportageproces, in deze bijlage een vertaling plaatsvinden op basis van de definitietabel (zie bijlage 1) naar de gebruiks- en doelstellingsvormen van prestatie-informatie van de theorie van De Lancer Julnes (2008). Deze vertaling zal plaatsvinden per voorkomende rapportagevorm binnen deze casusorganisatie.

Het empirisch onderzoek van de casus PI Zwolle is o.a. uitgevoerd via interviews bij drie functionarissen. Deze functionarissen zijn gezien hun functie, ervaring goed op de hoogte van het gebruik van prestatie-informatie binnen PI Zwolle: Vestigingsdirecteur (6 jaar werkzaam in deze functie incl. twee tijdelijke onderbrekingen), Business Controller (5 jaar werkzaam in deze functie) en Financieel adviseur (5 jaar werkzaam in deze functie). Uit de drie interviews van de casus PI Zwolle (zie bijlage 7) blijkt dat de volgende drie relevante rapportages met prestatie-informatie momenteel gebruikt worden binnen PI Zwolle. Dit geeft tevens antwoord op deelvraag 4:

- De samengestelde marap DJI (marap) en de A3-rapportage (Missie-rapportage) worden ervaren als intern gerichte rapportages (MT);
- De viermaandsrapportage wordt ervaren als een extern gerichte rapportage (sector Gevangeniswezen).

Dit wordt bevestigd door de documenten (bijlage 7) in het documentendossier (datatriangulatie).

Uit de interviews (zie bijlage 7) blijkt dat de procedures van het opstellen en het opleveren van genoemde rapportages uitgevoerd worden conform de officiële procedures. De interne marap en A3-rapportage wordt tweemaandelijks intern besproken (afstemming opstellers) en later binnen het MT besproken. Dit proces wordt bevestigd door de documenten in het documentendossier (zie bijlage 7).

In de onderstaande tabellen zijn de relevante zinsdelen uit de antwoorden op interviewvraag 8 van de gespreksverslagen van de Vestigingsdirecteur, Business Controller en Financieel adviseur (casus PI Hoogeveen) opgenomen. De cursief gedrukte zinsdelen (2e kolom) en de aangegeven voorbeelden (3e kolom) vormen de grondslag voor de vertaling van de rapportagevorm naar de (kennis)gebruiksvorm en de soort doelstelling o.b.v. de theorie van De Lancer Julnes (2008). Deze vertaling vindt plaats aan de hand van een definitietabel (zie bijlage 1). Deze vertaling naar de 'gebruiksvorm', 'doelstellingsvorm' en de onderlinge samenhang zijn vetgedrukt tussen haakjes weergegeven aan het eind van de zin in de 2e kolom. Daar waar voorbeelden in de derde kolom cursief zijn gedrukt is dit bekrachtigd door documenten in het documentendossier van PI Zwolle (zie bijlage 7). Ter bepaling van betrouwbare representatieve uitkomsten van de deelvragen 5, 6 en 7 op totaal casusniveau, is in dit onderzoek gesteld dat minimaal twee van de drie geïnterviewde functionarissen van een casusorganisatie dezelfde uitkomst dienen aan te geven.

Geïnter viewde	Vertaling (<i>gearceerde</i>) kernwoorden uit gespreksverslagen naar doelstellings- en gebruiksvormen op basis van het model De Lancer Julnes (2008)	Aangegeven concrete voorbeelden (zie bijlagen- verwijzing in 1 ^e kolom)
SAMENGESTELDE MARAP DJI (MARAP):		
VD: Zie gespreks- verslag VD- vraag 8a in documenten dossier PI Zwolle	De marap wordt gebruikt om te kijken wat gerealiseerd is op financieel, personeel en inkoopgebied t.o.v. de gestelde normen, en geeft aan <i>of alles nog volgens koers verloopt</i> . (vertaling naar: geruststelling - verantwoorden)	<i>Lopen de uitgaven nog conform het budget/ begroting? Is het ziekteverzuim nog onder de norm? Is de personele bezetting nog binnen de normformatie en waar loopt het scheef?</i>
	De marap geeft naast bevindingen en <i>conclusies</i> ook <i>aanbevelingen</i> . Daarnaast is de marap ook vaak de aanleiding/ startsein om <i>intern discussies op te starten</i> of vanuit de bespreking <i>aanbevelingen te doen</i> op het gebied van bijvoorbeeld efficiëntere personele inzet. (vertaling naar: leren - verbeteren)	<i>Aanbevelingen efficiëntere personele inzet en ziekteverzuim.</i>
Bsc: Zie gespreks- verslag Bsc- vraag 8a in documenten dossier PI Zwolle	De rapportage wordt gebruikt om <i>uitleg te verkrijgen</i> binnen het MT van de <i>verantwoordelijken</i> . (vertaling naar: geruststelling- verantwoorden)	<i>Budget t.a.v. de functie trajectbegeleider dat verkeerd besteedt wordt, gemis aan inkomsten wegens late verbouwing afdeling i.h.k.v. PPC</i>
	De maraprapportage bestaat uit bevindingen op financieel, personeel en inkoopgebied. Hieruit worden <i>conclusies en aanbevelingen/ actiepunten voorgesteld</i> in geval van <i>gewenste verbeteringen</i> . De rapportage wordt bijvoorbeeld gebruikt om <i>te sturen</i> (vertaling naar: leren- verbeteren)	<i>Het aantal gehouden functionerings- gesprekken</i>
Fadv: Zie gespreks- verslag Fadv-vraag 8a in documen- tendossier PI Zwolle	De marap wordt als hulpmiddel gebruikt om in het MT-overleg van PI Zwolle de vraag te stellen " <i>Doen we wat we hebben afgesproken</i> m.b.t. budget, speerpunten, beleid, bezuinigingsmaatregelen etc?" en te beantwoorden. In de marap wordt de stand van zaken aangegeven over de verslagmaand van PI Zwolle. In de marap worden de realisatiecijfers tegenover de normen in kaart gebracht. (vertaling naar: geruststelling-verantwoorden)	<i>Budgetuitputting, ziekteverzuim, aantal gehouden functioneringsgesprekken en voortgang bezuinigingsmaatregelen.</i>
	In de marap worden naast de bevindingen ook <i>aanbevelingen/ maatregelen voorgesteld/ gedaan</i> om kosten te minimaliseren om zodoende binnen het budget te blijven of de voorgestelde bezuinigingen te realiseren. (vertaling naar: leren- verbeteren)	<i>Aanbevelingen m.b.t. boventaligheid van PIW'ers en beveiligers, aantal gehouden functioneringsgesprek- ken, fin. compensatie initiële kosten i.h.k.v. PPC, aansluiting kosten en financiering herstructurering Arbeid</i>
	De marap wordt ook gebruikt om de OR en/of afdelingshoofden uit te leggen wat de redenen <i>zijn</i> van een evt. slecht financieel resultaat van PI Zwolle en wat de consequenties daarvan zijn. De marap wordt gehanteerd om <i>intern verduidelijking, uitleg te geven</i> en zodoende <i>begrip te verkrijgen</i> voor de situatie. (vertaling	<i>Langer leegstand door toewijzing PPC-cellen ivm gebouwelijke aanpassingen.</i>

	naar: verlichting - begrip)	
A3-RAPPORTAGE (MISSIE-RAPPORTAGE):		
VD: Zie gespreksverslag VD-vraag 8b in documenten dossier PI Zwolle	De A3-rapportage wordt intern binnen het MT gebruikt om te kijken of de resultaatindicatoren in de pas lopen met de normen en de mogelijke oorzaken worden besproken. (vertaling naar: geruststelling- verantwoordened)	<i>Budgetbeheersing, het aantal gehouden functioneringsgesprekken en ziekteverzuim</i>
	De A3-rapportage wordt tevens gebruikt als hulpmiddel om te sturen op zaken. Door te kijken waar het qua resultaat minder gaat, worden maatregelen bedacht om het probleem aan te pakken. Door voorstelmaatregelen te bedenken, uitvoering geven en te monitoren o.b.v. A3-rapportage wordt gekeken of het probleem wordt opgelost. Zonodig worden tijdens de uitvoering andere accenten gelegd. De A3-rapportage wordt ook ingezet als leerinstrument op basis van best-practises bij het Middenkader. (vertaling naar: leren- verbeteren)	<i>Aanbeveling mbt. het aantal gehouden functioneringsgesprekken en het ziekteverzuim</i>
Bsc: Zie gespreksverslag VD-vraag 8b in documenten dossier PI Zwolle	Deze rapportage wordt in het MT- overleg gebruikt om de realisatie van de resultaatindicatoren te vergelijken met de afgesproken norm. Hierbij zal uitleg gevraagd worden bij negatieve afwijkingen aan de verantwoordelijken. Daarnaast wordt gekeken wat er van de gemaakte maatregelenafspraken (INK- organisatiegebied) ten behoeve van de resultaatindicatoren van de voortgang is cq. van terecht is gekomen. (vertaling naar: geruststelling- verantwoordened)	
	De rapportage wordt ook gebruikt om te kijken hoe de indicatoren van de resultaatgebieden (obv INK-model) verbeterd cq. bijgestuurd kunnen worden door eventuele verbetermaatregelen op organisatorisch gebied. (vertaling naar: leren- verbeteren)	
	De rapportage wordt ook gebruikt om zaken op de MT- agenda te krijgen. (vertaling naar: verlichting- mobilisatie)	<i>Functie van de verpleegkundige ZBIW</i>
Fadv:	-	
VIERMAANDSRAPPORTAGE:		
VD: Zie gespreksverslag VD-vraag 8c in documenten dossier PI Zwolle	Deze rapportage is ten eerste een tool om aan de Regiodirecteur (sector Gevangeniswezen) aan te geven dat PI Zwolle voldoet aan de eisen (jaarplan managementafspraken). (vertaling naar: naleving- verantwoording)	<i>Budgetuitputting en indicatoren als 'aantal gegronde klachten' en 'uitgevoerde en geregistreerde celinspectie'</i>
	De agenda van het gesprek van de viermaandsrapportage met de Regiodirecteur wordt opgesteld door de Vestigingdirecteur PI Zwolle. Dit biedt daarom kansen om ook bepaalde zaken extra aandacht te geven in de viermaandsrapportage en zodoende om extra steun/ draagvlak voor bepaalde beslissingen te verkrijgen zoals extra financiering. (vertaling naar: verlichting- mobilisatie)	<i>Pilot met politie</i>
	Indien er vragen zijn of uitleg nodig is dan geeft de Business	-

	Controller een <i>toelichting</i> aan de OR over de gewenste punten. (vertaling naar: verlichting- begrip)	
Bsc: Zie gespreksverslag Bsc-vraag 8c in documenten dossier PI Zwolle	Deze rapportages dienen puur om <i>verantwoording af te leggen</i> aan de Regiodirecteur (sector Gevangeniswezen). (vertaling naar: naleving- verantwoording)	<i>Uitputting van het budget, grote Bono's en de realisatie van de genormeerde indicatoren zoals hoeveelheid klachten, gegronde klachten onderwerp van gesprek.</i>
Fadv: Zie gespreksverslag Fadv-vraag 8c in documenten dossier PI Zwolle	Deze rapportage wordt gebruikt om aan de sector Gevangeniswezen te laten zien dat PI Zwolle <i>voldoet aan de afgesproken sectornormen</i> en om <i>aan te geven wat de reden is van een evt. negatieve afwijking</i> . (vertaling naar: naleving- verantwoording)	<i>Budgetresultaat en prestatie-indicatoren zoals aantal ontvluchtingen, aantal geweldsincidenten, ziekteverzuim, aantal functioneringsgesprekken</i>
	De viermaandsrapportage wordt in het gesprek met sector Gevangeniswezen ook juist door PI Zwolle (Vestigingdirecteur en Business Controller) gebruikt <i>om draagvlak te krijgen voor sommige (voorstel) beslissingen</i> om extra financiering bijvoorbeeld te krijgen. (vertaling naar: verlichting- mobilisatie)	<i>Gemis aan inkomsten wegens leegstand door toewijzing PPC-cellen, compensatie extra inhuurkosten gespecialiseerde doktoren</i>

Tabel 12: Gegevensanalyse casus PI Zwolle naar doelstellings- en gebruiksvormen (De Lancer Julnes, 2008)

Prestatie-informatie rapportages PI Zwolle	Samenvatting vertaalde doelstellingen (De Lancer Julnes, 2008) PI Zwolle		
	Perceptie VD	Perceptie Bsc	Perceptie Fadv
Samengestelde Marap DJI	Verantwoorden Verbeteren	Verantwoorden Verbeteren	Verantwoorden Verbeteren Begrip
A3-rapportage (Missie-rapportage)	Verantwoorden Verbeteren	Verantwoorden Verbeteren Mobilisatie	-
Viermaandsrapportage	Verantwoorden Begrip Mobilisatie	Verantwoorden	Verantwoorden Mobilisatie

Tabel 13: Samenvatting gegevensanalyse doelstellingen prestatie-informatie (De Lancer Julnes, 2008) casus PI Zwolle

Prestatie-informatie rapportages PI Zwolle	Samenvatting vertaalde gebruiksvormen (De Lancer Julnes, 2008) PI Zwolle		
	Perceptie VD	Perceptie Bsc	Perceptie Fadv
Samengestelde Marap DJI	Geruststelling Leren	Geruststelling Leren	Geruststelling Leren Verlichting
A3-rapportage (Missie-rapportage)	Geruststelling	Geruststelling	-

	Leren	Leren Verlichting	
Viermaandsrapportage	Naleving Verlichting	Naleving	Naleving Verlichting

Tabel 14: Samenvatting gegevensanalyse gebruiksvormen prestatie-informatie (De Lancer Julnes, 2008) casus PI Zwolle

Prestatieinformatie rapportages PI Zwolle	Samenvatting vertaalde samenhang doelstellingen en gebruiksvormen (De Lancer Julnes, 2008) PI Zwolle		
	Perceptie VD	Perceptie Bsc	Perceptie Fadv
Samengestelde Marap DJI	Verantwoorden- Geruststelling Verbeteren- Leren	Verantwoorden -Geruststelling Verbeteren- Leren	Verantwoorden- Geruststelling Verbeteren -Leren Begrip- Verlichting
A3-rapportage (Missie-rapportage)	Verantwoorden- Geruststelling Verbeteren-Leren	Verantwoorden -Geruststelling Verbeteren- Leren Mobilisatie- Verlichting	-
Viermaandsrapportage	Verantwoorden- Naleving Begrip- Verlichting Mobilisatie- Verlichting	Verantwoorden- Naleving	Verantwoorden- Naleving Mobilisatie- Verlichting

Tabel 15: Samenvatting gegevensanalyse samenhang doelstellingen - gebruik (De Lancer Julnes, 2008) casus PI Zwolle

Bijlage 5: Gegevensanalyse Casus 3 - PI Hoogeveen

Deze bijlage geeft een analyse over de onderzoeksgegevens van de casus PI Hoogeveen. Deze analyse richt zich op de beantwoording van de deelvragen 4, 5, 6 en 7. De gegevensanalyse (zie 3.3) is gebaseerd op de theorie van De Lancer Julnes (2008) over gebruiksvormen en doelstellingen van prestatie-informatie (zie 2.7). Aan de hand van de interviewgegevens van de casus PI Hoogeveen (zie bijlage 7) zal, na een algemene analyse van het rapportageproces, in deze bijlage een vertaling plaatsvinden op basis van de definitietabel (zie bijlage 1) naar de gebruiks- en doelstellingsvormen van prestatie-informatie van de theorie van De Lancer Julnes (2008). Deze vertaling zal plaatsvinden per voorkomende rapportagevorm binnen deze casusorganisatie.

Het empirisch onderzoek van de casus PI Hoogeveen is uitgevoerd via interviews bij drie functionarissen, die gezien hun functie, ervaring goed op de hoogte zijn van de rapportageprocessen binnen PI Hoogeveen: Vestigingsdirecteur (sinds 2,5 jaar), Business Controller (1,5 jaar gedaan, sinds juni 2011 toegevoegd directielid, maar is nog wel betrokken bij rapportageproces) en Financieel adviseur (sinds 2,5 jaar). Uit de drie interviews van de casus PI Hoogeveen (zie bijlage 7) blijkt dat de volgende drie relevante rapportages met prestatie-informatie momenteel gebruikt worden binnen PI Hoogeveen. Dit geeft tevens antwoord op deelvraag 4.

- Samengestelde marap DJI (marap). Deze rapportage bevat financiële, personele en inkoopgegevens over de realisatie en de jaarprognose. Uit de interviews blijkt dat de rapportage intern gericht is.
- A3-rapportage (Missie-rapportage). Deze rapportage bevat indicatoren op diverse resultaatsgebieden en maatregelen per organisatorisch aandachtgebied die nodig zijn. Dit wordt ervaren als zowel een intern (MT) en extern gerichte (sector Gevangeniswezen) rapportage.
- Viermaandsrapportage. Deze rapportage bestaat uit een aantal speerpunten uit het managementcontract met de sector Gevangeniswezen, realisatie van prestatie-indicatoren en een financiële stand van zaken. Dit wordt ervaren als een extern gerichte (sector Gevangeniswezen) rapportage.

Dit wordt bevestigd door de documenten in het documentendossier (datatriangulatie).

Uit de interviews blijkt dat de procedure van het opstellen en het bespreken van de drie rapportages in de praktijk periodiek plaatsvindt: marap tweemaandelijks, A3-rapportage maandelijks en viermaandsrapportage 4 maandelijks. Dit komt overeen met de officiële procedures. Dit proces wordt bevestigd door de documenten in het documentendossier (zie bijlage 7).

In de onderstaande tabellen zijn de relevante zinsdelen uit de antwoorden op interviewvraag 8 van de gespreksverslagen van de Vestigingsdirecteur, Business Controller en Financieel adviseur (casus PI Hoogeveen) opgenomen. De cursief gedrukte zinsdelen (2e kolom) en de aangegeven voorbeelden (3e kolom) vormen de grondslag voor de vertaling van de rapportagevorm naar de (kennis)gebruiksvorm en de soort doelstelling o.b.v. de theorie van De Lancer Julnes (2008). Deze vertaling vindt plaats aan de hand van een definitietabel (zie bijlage 1). Deze vertaling naar de 'gebruiksvorm', 'doelstellingsvorm' en de onderlinge samenhang zijn vetgedrukt tussen haakjes weergegeven aan het eind van de zin in de 2e kolom. Daar waar voorbeelden in de derde kolom

cursief zijn gedrukt is dit bekrachtigd door documenten in het documentendossier van PI Hoogeveen (zie bijlage 7). Ter bepaling van betrouwbare representatieve uitkomsten van de deelvragen 5, 6 en 7 op totaal casusniveau, is in dit onderzoek gesteld dat minimaal twee van de drie geïnterviewde functionarissen van een casusorganisatie dezelfde uitkomst dienen aan te geven.

Geïnterviewde	Vertaling (<i>gearceerde</i>) kernwoorden uit gespreksverslagen naar doelstellings- en gebruiksvormen op basis van het model De Lancer Julnes (2008)	Aangegeven concrete voorbeelden (zie bijlagenverwijzing in 1^e kolom)
SAMENGESTELDE MARAP DJI (MARAP):		
VD: Zie gespreksverslag VD-vraag 8a in documenten dossier PI Hoogeveen	De marap wordt gebruikt binnen het MT-overleg om te kijken of PI Hoogeveen op financieel, personeel en inkoopgebied <i>nog volgens plan verloopt</i> (vertaling naar: geruststelling - verantwoording)	<i>Monitoring van juiste salarisschalen bij in dienst nemen van beveiligers , monitoring verzuim</i>
	Er worden <i>aanbevelingen/ verbeteracties</i> in de marap voorgesteld. (vertaling naar: leren -verbeteren)	<i>Aanbevelingen over soort ziekteverzuim en ziekteverzuimgesprekken</i>
	De marap wordt gebruikt <i>om uitleg te geven cq. begrip te krijgen</i> van het Middenkader en de OR m.b.t. acties/ besluiten door het MT en de huidige en verwachte financiële stand van zaken. Dit kan betekenen dat er meer inspanningen van het Middenkader gevraagd wordt m.b.t. onderdelen die uit de pas lopen. (vertaling naar: verlichting -begrip)	<i>Functioneringsgesprekken, ziekteverzuim, financiële overschrijdingen</i>
Bsc: Zie gespreksverslag Bsc-vraag 8a in documenten dossier PI Hoogeveen	De marap wordt gebruikt <i>om te kijken</i> of de kosten <i>nog synchroon lopen met</i> het budget. In geval van overschrijdingen wordt aan de MT-verantwoordelijke <i>uitleg gevraagd</i> . (vertaling naar: geruststelling -verantwoording)	<i>Budget, boventalligheid personeel</i>
	Het inkoopdeel van de marap wordt tevens <i>gemonitord</i> op naleving van de juiste bestelprocedures (i.h.k.v. Europese regelgeving). (vertaling naar: naleving -verantwoording)	<i>Bestelprocedures</i>
	In de marap worden ook (aanzetten tot) <i>aanbevelingen</i> gedaan na signalering van een probleem. (vertaling naar: naleving -verbeteren)	<i>Aanbeveling over na het niet volgen van de verplichte (i.h.k.v. Europese regelgeving) bestelprocedure</i>
	Met behulp van de marap wordt aan de OR <i>duidelijk gemaakt/ uitleg gegeven</i> waarom er niet meer medewerkers aangenomen kunnen worden. (vertaling naar: verlichting- begrip)	<i>Het niet extra kunnen aannemen van medewerkers wegens de slechte financiële situatie.</i>
Fadv: Zie gespreksverslag Fadv-vraag 8a in documenten dossier PI	De marap wordt gebruikt om <i>inzicht te geven</i> in de financiële, personele en inkoopprestaties van PI Hoogeveen. Daarnaast wordt het gebruikt om <i>uitleg te vragen</i> aan de verantwoordelijke MT-leden <i>waarom iets negatief is, hoe komt het dat</i> het verzuim te hoog is en <i>hoe komt het dat</i> het aantal functioneringsgesprekken te laag is? (vertaling naar: geruststelling - verantwoording)	<i>Arbeidsresultaat</i>

Hoogeveen	De rapportage wordt gebruikt om te sturen. <i>Aan de hand van de knelpunten</i> in de marap kunnen <i>besparingswerkgroepen ingesteld</i> worden of er worden <i>aanbevelingen</i> opgenomen in de marap over zaken die niet goed gaan en die later verder uitgewerkt worden. (vertaling naar: leren -verbeteren)	<i>Instellen besparingswerkgroep die bezuinigingsvoorstellen opleveren, aanbeveling om de registratie van de ESF-uren meer op to-date te houden.</i>
	De marap wordt ook gebruikt om de <i>OR te informeren</i> over de financiële, personele en inkoop situatie waarin PI Hoogeveen verkeerd. (vertaling naar: geruststelling -verantwoording)	
A3-RAPPORTAGE (MISSIE-RAPPORTAGE):		
VD: Zie gespreksverslag VD-vraag 8b in documenten dossier PI Hoogeveen	Met behulp van de A3-rapportage wordt aangetoond aan de sector Gevangeniswezen dat PI Hoogeveen <i>in de pas loopt</i> m.b.t. de resultaatsindicatoren tov de afgesproken normen. (vertaling naar: naleving -verantwoording)	<i>Indicatoren aantal geweldsincidenten, arbeidsverzuim personeel, terugdringen beklagzaken, aantal leidinggevendenden die LGAP volgen, aantal onttrekkingen</i>
	In de A3-rapportage staan <i>verbeteracties geformuleerd</i> die later uitgevoerd worden. Soms worden <i>best-practises</i> (PI Vught) gehanteerd om zaken te verbeteren. (vertaling naar: leren -verbeteren)	<i>Aanbevelingen over terugdringen van het aantal beklagzaken, /aantal onttrekkingen en houden van cursussen motiverende bejegening voor bewaarders</i>
Bsc: Zie gespreksverslag Bsc-vraag 8b in documenten dossier PI Hoogeveen	Deze rapportage wordt gebruikt in het gesprek met de Regiodirecteur (sector Gevangeniswezen) om te laten zien of er <i>voldaan is aan de normen</i> van de diverse indicatoren. Daarnaast wordt er een toelichting gegeven over de <i>voortgang</i> van de nieuwe verbeteracties <i>om de normdoelstellingen wel te halen</i> . (vertaling naar: naleving -verantwoording)	<i>Indicatoren geweld tegen personeel, terugdringen beklagzaken, integriteitmeldingen, arbeidsverzuim. Voortgang afgesproken verbeteracties functioneringsgesprekken, ziekteverzuim, aantal ontvluchtingen en beklagzaken</i>
F-adv	-	
VIERMAANDSRAPPORTAGE:		
VD: Zie gespreksverslag VD-vraag 8c in documenten dossier PI Hoogeveen	Deze rapportage is een <i>verplichte oplevering</i> aan de sector Gevangeniswezen waarbij PI Hoogeveen moet <i>aantonen of het belastinggeld goed en conform het budget wordt besteed</i> . De rapportage toont aan of er niet meer geld is uitgegeven dan gebudgetteerd en indien dit wel zo is dan dient <i>uitgelegd</i> te worden hoe dit komt. Daarnaast wordt mbv de rapportage bekeken of de speerpunten in het afgesproken management contract <i>wel volgens planning verlopen</i> . (vertaling naar: naleving -verantwoording)	<i>Budgetuitputting, voortgang verbeter afspraken beveiliging, penitentiaire scherpste, fin. taakstelling en nazorg gedetineerden.</i>
	Deze rapportage wordt ook gebruikt als podium om organisatieproblemen <i>onder de aandacht</i> te brengen of een <i>statement te maken</i> bij de Regiodirecteur (sector Gevangeniswezen). Dit met als doel <i>om extra middelen te krijgen</i> . Tevens probeert PI Hoogeveen bepaalde organisatorische problemen met behulp van deze rapportage <i>op</i>	<i>Het nog niet ontvangen van toegezegd budget van een toegevoegd directielid, de te snelle doorstroom van gedetineerden</i>

	<i>de agenda te zetten bij de sector Gevangeniswezen. (vertaling naar: verlichting -mobilisatie)</i>	
Bsc: Zie gespreksverslag Bsc-vraag 8c in documenten dossier PI Hoogeveen	De rapportage wordt gebruikt om de Regiodirecteur te laten zien dat aan de <i>afgesproken jaarplan/ managementafspraken voldaan wordt. (vertaling naar: naleving -verantwoording)</i>	<i>Budgetuitputting, aantal gehouden functioneringsgesprekken, ziekteverzuim, aantal ontvluchtingen en beklagzaken</i>
	Met behulp van deze rapportage worden tevens organisatieproblemen direct inzichtelijk gemaakt om <i>begrip en financiële compensatie te krijgen</i> van sector Gevangeniswezen. (vertaling naar: verlichting -mobilisatie)	<i>De te snelle doorstroom van gedetineerden</i>
Fadv: Zie gespreksverslag Fadv-vraag 8c in documenten dossier PI Hoogeveen	De rapportage wordt gebruikt om de Regiodirecteur te laten zien dat alles <i>volgens plan afgesproken plan verloopt. (vertaling naar: naleving -verantwoording)</i>	<i>Budgetuitputting, ziekteverzuim, geweldsdelicten, BHV, gegronde klachten, integriteit personeel</i>
	De rapportage wordt ook gebruikt om via een beschrijving <i>aandacht te vragen</i> aan de Regiodirecteur voor <i>probleemsituaties</i> en zodoende <i>financiële ondersteuning te verkrijgen. (vertaling naar: verlichting -mobilisatie)</i>	<i>Aflopen huurcontract FPC Veldzicht van locatie Grittenveld</i>

Tabel 16: Gegevensanalyse casus PI Hoogeveen naar doelstelling-gebruiksvormen (De Lancer Julnes, 2008)

Prestatie-informatie rapportages PI Hoogeveen	Samenvatting vertaalde doelstellingen (De Lancer Julnes, 2008) PI Hoogeveen		
	Perceptie VD	Perceptie Bsc	Perceptie Fadv
Samengestelde Marap DJI	Verantwoorden Verbeteren Begrip	Verantwoorden Verbeteren Begrip	Verantwoorden Verbeteren
A3-rapportage (Missie-rapportage)	Verantwoorden Verbeteren	Verantwoorden	-
Viermaandsrapportage	Verantwoorden Mobilisatie	Verantwoorden Mobilisatie	Verantwoorden Mobilisatie

Tabel 17: Samenvatting gegevensanalyse doelstellingen prestatie-informatie (De Lancer Julnes, 2008) casus PI Hoogeveen

Prestatie-informatie rapportages PI Hoogeveen	Samenvatting vertaalde gebruiksvormen (De Lancer Julnes, 2008) PI Hoogeveen		
	Perceptie VD	Perceptie Bsc	Perceptie Fadv
Samengestelde Marap DJI	Geruststelling Leren Verlichting	Naleving Geruststelling Verlichting	Geruststelling Leren
A3-rapportage (Missie-rapportage)	Naleving Leren	Naleving	-
Viermaandsrapportage	Naleving	Naleving	Naleving

	Verlichting	Verlichting	Verlichting
--	-------------	-------------	-------------

Tabel 18: Samenvatting gegevensanalyse gebruiksvormen prestatie-informatie (De Lancer Julnes, 2008) casus PI Hoogeveen

Prestatie informatie rapportages PI Hoogeveen	Samenvatting vertaalde samenhang doelstellingen en gebruiksvormen (De Lancer Julnes, 2008) PI Hoogeveen		
	Perceptie VD	Perceptie Bsc	Perceptie Fadv
Samengestelde Marap DJI	Verantwoording- Geruststelling Verbeteren- Leren Begrip-Verlichting	Verantwoording- Geruststelling Begrip-Verlichting	Verantwoording- Geruststelling Verbeteren - Leren
A3-rapportage	Verantwoording – Naleving Verbeteren - Leren	Verantwoording – Naleving	
Viermaands rapportage	Verantwoording – Naleving Mobilisatie - Verlichting	Verantwoording – Naleving Mobilisatie - Verlichting	Verantwoording – Naleving Mobilisatie - Verlichting

Tabel 19: Samenvatting gegevensanalyse samenhang doelstellingen-gebruik (De Lancer Julnes, 2008) casus PI Hoogeveen

Bijlage 6: Gegevensanalyse Casus 4 - PI Ter Apel

Deze bijlage geeft een analyse over de onderzoeksgegevens van de casus PI Ter Apel. Deze analyse richt zich op de beantwoording van de deelvragen 4, 5, 6 en 7. De gegevensanalyse (zie 3.3) is gebaseerd op de theorie van De Lancer Julnes (2008) over gebruiksvormen en doelstellingen van prestatie-informatie (zie 2.7). Aan de hand van de interviewgegevens van de casus PI Ter Apel (zie bijlage 7), zal na een algemene analyse van het rapportageproces, in deze bijlage een vertaling plaatsvinden op basis van de definitietabel (zie bijlage 1) naar de gebruiks- en doelstellingsvormen van prestatie-informatie van de theorie van De Lancer Julnes (2008). Deze vertaling zal plaatsvinden per voorkomende rapportagevorm binnen deze casusorganisatie.

Het empirisch onderzoek van de casus PI Ter Apel is o.a. uitgevoerd via interviews bij drie functionarissen. Deze functionarissen zijn gezien hun functie, ervaring goed op de hoogte van het gebruik van prestatie-informatie binnen PI Ter Apel: Vestigingsdirecteur (sinds 2 jaar), Business Controller (sinds 1 jaar) en Financieel adviseur (sinds 5 jaar). Uit de drie interviews van de casus PI Ter Apel (zie bijlage 7) blijkt dat de volgende drie relevante rapportages met prestatie-informatie momenteel gebruikt worden binnen PI Ter Apel. Dit geeft tevens antwoord op deelvraag 4.

- Samengestelde marap DJI (marap). Deze rapportage bevat financiële, personele en inkoopgegevens over de realisatie en de jaarprognose. Uit de interviews blijkt dat deze rapportage ervaren wordt intern gericht te zijn.
- A3-rapportage (Missie-rapportage). Deze rapportage bevat indicatoren op diverse resultaatsgebieden en maatregelen per organisatorisch aandachtgebied die nodig zijn. Uit de interviews blijkt dat deze rapportage ervaren wordt intern gericht te zijn. In tegenstelling tot de casussen PI Veenhuizen en PI Hoogeveen ontbreekt bij PI Ter Apel de externe focus (sector Gevangeniswezen).
- Viermaandsrapportage. Deze rapportage bestaat uit een aantal speerpunten uit het managementcontract met de sector Gevangeniswezen, realisatie van prestatie-indicatoren en een financiële stand van zaken. Dit wordt ervaren als een extern gerichte (sector Gevangeniswezen) rapportage.

Dit wordt bevestigd door de documenten (bijlage 7) in het documentendossier (datatriangulatie).

Uit de interviews (zie bijlage 7) blijkt dat de procedures van het opstellen en het opleveren van de drie bovenstaande rapportages systematisch uitgevoerd worden en conform de officiële procedures. Uit dezelfde interviews blijkt dat er vaste periodieke momenten zijn dat de diverse rapportages worden opgesteld en besproken. Dit proces wordt bevestigd door de documenten (bijlage 7) in het documentendossier.

In de onderstaande tabellen zijn de relevante zinsdelen uit de antwoorden op interviewvraag 8 van de gespreksverslagen van de Vestigingsdirecteur, Business Controller en Financieel adviseur (casus PI Ter Apel) opgenomen. De cursief gedrukte zinsdelen (2e kolom) en de aangegeven voorbeelden (3e kolom) vormen de grondslag voor de vertaling van de rapportagevorm naar de (kennis)gebruiksvorm en de soort doelstelling o.b.v. de theorie van De Lancer Julnes (2008). Deze vertaling vindt plaats aan de hand van een definitietabel (zie bijlage 1). Deze vertaling naar de 'gebruiksvorm', 'doelstellingsvorm' en de onderlinge samenhang zijn vetgedrukt tussen haakjes weergegeven aan het eind van de zin in de 2e kolom. Daar waar voorbeelden in de derde kolom

cursief zijn gedrukt is dit bekrachtigd door documenten in het documentendossier van PI Ter Apel (zie bijlage 7). Ter bepaling van betrouwbare representatieve uitkomsten van de deelvragen 5, 6 en 7 op totaal casusniveau, is in dit onderzoek gesteld dat minimaal twee van de drie geïnterviewde functionarissen van een casusorganisatie dezelfde uitkomst dienen aan te geven.

Geïnter viewde	Vertaling (<i>gearceerde</i>) kernwoorden uit gespreksverslagen naar doelstellings-, gebruiksvormen en de onderlinge samenhang op basis van het model De Lancer Julnes (2008)	Aangegeven concrete voorbeelden (zie bijlagenverwijzing in 1^e kolom)
SAMENGESTELDE MARAP DJI (MARAP):		
VD: Zie gespreks- verslag VD- vraag 8a in documenten dossier PI Ter Apel	De marap wordt gebruikt als <i>verantwoordingsinstrument</i> binnen het MT over de bedrijfsvoering van PI Ter Apel op financieel, personeel en inkoopgebied (vertaling naar: geruststelling- verantwoording)	<i>Budgetuitputting totaal mbt. I Ter Apel, ESF en afdeling Arbeid, verzuimscores, functie & bezettingcijfers tov de gestelde normen.</i>
	De marap wordt ook gebruikt voor <i>motivatie</i> doeleinden binnen het MT en lager in de organisatie bij het behalen van goede resultaten. In de marap wordt op basis van de financiële, personele in inkoopbevindingen een 'foto' gemaakt van de stand van zaken. Bij knelpunten worden er <i>directe of indirecte maatregelen</i> aanbevolen (vertaling naar: leren- verbeteren)	<i>Maatregelen arbeidsverzuimaanpak te pakken door verzuimplan, inzet verzuimcoach, verzuim bespreken met leidinggevenden, opstarten van begrotingen op portefeuilleniveau.</i>
	De marap wordt ook gebruikt om <i>pro-actief verduidelijking</i> te geven aan (nieuwe) OR-leden over de stand van zaken op financieel-, personeel- en inkoopgebied binnen PI Ter Apel. (vertaling naar: verlichting- begrip)	<i>Toelichting knelpunten en onduidelijkheden op financieel, personeel en inkoop gebied door business control en/of de F-adviseur</i>
Bsc: Zie gespreks- verslag Bsc- vraag 8a in documenten dossier PI Ter Apel	De marap wordt gebruikt als een instrument die de <i>stand van zaken weer geeft</i> van PI Ter Apel op het gebied van personeel, financieel en inkoop. Het echte afrekenen per portefeuillehouder op basis van de marap kan op dit moment nog niet echt. PI Ter Apel is echter wel bezig om verantwoordelijkheden formeel op portefeuillehouderniveau in te richten. (vertaling naar: geruststelling-verantwoording)	<i>Budgetuitputting, verzuim en aantal inkoopbestellingen buiten Isis (inkoopstelsel) om</i>
	De rapportage wordt ook gebruikt om zaken <i>die niet goed gaan te verbeteren</i> . In de marap worden hierover <i>aanbevelingen gedaan of een verbeteringslag geïnitieerd</i> . (vertaling naar: naleving- verbeteren)	<i>Aanbevelingen n.a.v. bestellingen buiten het verplichte inkoopstelsel Isis om</i>
	De rapportage wordt ook gebruikt om zaken <i>die niet goed gaan te verbeteren</i> . In de marap worden hierover <i>aanbevelingen gedaan of een verbeteringslag geïnitieerd</i> . (vertaling naar: leren- verbeteren)	<i>Aanbevelingen mbt hoge verzuim: verzuimplan opstellen, het inzetten van verzuimcoach, verzuim bespreken met leidinggevenden (voorbeeld leren)</i>
	De marap wordt ook gebruikt als hulpmiddel om de OR te <i>betrekken</i> bij personele, financiële en inkoopzaken die spelen. Er wordt <i>informatie doorgegeven</i> over de stand van zaken, wat er precies speelt binnen PI Ter Apel en nieuwe OR-leden worden apart bijgepraat over de stand van zaken. De OR wordt als een	<i>Toelichting mbv de marap geven aan OR-leden, het geven van jaarlijkse presentaties aan medewerkers adv de marap-bevindingen</i>

	belangrijke schakel gezien en <i>het creëren van draagvlak, betrokkenheid en begrip</i> van de OR over organisatorische zaken binnen PI Ter Apel is strategisch/ tactisch van belang voor het MT. (vertaling naar: verlichting- begrip)	
Fadv: Zie gespreksverslag Fadv - vraag 8a in documenten dossier PI Ter Apel	De marap wordt gebruikt in het MT voor <i>verantwoording</i> . Eventuele verschillen dienen <i>verklaard te worden</i> (vertaling naar: geruststelling verantwoording)	<i>Hoe komt het dat het budget met 670.000 euro is overschreden?</i>
	In de marap worden financiële, personele en inkoop <i>aanbevelingen</i> gedaan. (vertaling naar: leren- verbeteren)	<i>Maatregelen om het arbeidsverzuim aan te pakken d.m.v. het opstellen van een verzuimplan en het inzetten van een verzuimcoach, bestelling-procedure/ registratie binnen PI Ter Apel te verbeteren</i>
	De marap wordt ook gebruikt om de OR te betrekken bij personele, financiële en inkoopzaken die spelen. Er worden <i>voorlichtingsdagen georganiseerd</i> waarbij marap <i>informatie wordt doorgegeven</i> m.b.t. de stand van zaken binnen PI Ter Apel en <i>feedback wordt gevraagd</i> van de OR. Dit met als doel om zodoende <i>betrokkenheid/ draagvlak</i> van de (nieuwe) OR-leden te creëren m.b.t. o.a. de keuzes die het MT maakt. (vertaling naar: verlichting- begrip)	<i>Organiseren van voorlichtingsdagen</i>
A3-RAPPORTAGE (MISSIE-RAPPORTAGE):		
VD: Zie gespreksverslag VD-vraag 8b in documenten dossier PI Ter Apel	De A3-rapportage wordt net als de marap gebruikt om bedrijfsvoeringzaken <i>te monitoren</i> via de gesprekken VD- MT-leden en MT-leden -onderliggende afdelingshoofden. (vertaling naar: geruststelling- verantwoord)	<i>Budget, arbeidverzuim en functioneringsgesprekken</i>
	De A3-rapportage wordt ook gebruikt om <i>verbetermaatregelen voor te stellen</i> om de resultaatindicatoren te halen en de <i>voortgang te evalueren</i> . (vertaling naar: leren- verbeteren)	
Bsc: Zie gespreksverslag Bsc-vraag 8b in documenten dossier PI Ter Apel	De missie rapportage wordt binnen PI Ter Apel gebruikt om de <i>stand van zaken weer te geven</i> over de realisaties van de prestatie-indicatoren. De Vestigingsdirecteur bespreekt de uitkomsten 1 op 1 bijv. met de MT-leden en <i>vraagt naar uitleg waar het uit de pas loopt</i> . (vertaling naar: geruststelling- verantwoord)	<i>Het aantal functioneringsgesprekken, ziekteverzuim, gegronde klachten, aantal ontvluchtingen</i>
	Naast het verantwoordingsaspect is deze rapportage en het daarbij behorende gesprek ook bedoelt om verbeteracties te doen, te stimuleren en vast te leggen (vertaling naar: leren- verbeteren)	<i>Aanbeveling weerbaarheidstrainingen niet-executieven</i>
F-adv	-	
VIJFMAANDSRAPPORTAGE:		
VD: Zie gespreksverslag VD-	Deze rapportage wordt gebruikt om de afgesproken speerpunten van de managementafspraken <i>te monitoren en te verantwoorden</i> . (vertaling naar: naleving- verantwoord)	<i>Voortgang speerpunten financiële taakstelling, optimalisering bedrijfsprocessen. De indicatoren</i>

vraag 8c in documenten dossier PI Ter Apel		<i>aantal ontvluchtingen, aantal geweldsincidenten onderling, gegronde klachten.</i>
Bsc: Zie gespreksverslag Bsc-vraag 8c in documenten dossier PI Ter Apel	Deze rapportage is een <i>opgelegde</i> rapportage van de sector Gevangeniswezen om <i>te laten zien</i> of PI Ter Apel <i>voldoet aan</i> de financiële taakstelling (nul budget) en of <i>er voldaan is</i> aan diverse prestatie-indicatoren. (vertaling naar: naleving-verantwoorden)	<i>Het aantal gehouden functioneringsgesprekken, ziekteverzuim, aantal ontvluchtingen.</i>
dossier PI Ter Apel	De viermaandsrapportage wordt gebruikt door PI Ter Apel om organisatorische/ financiële <i>knelpunten aan het licht te brengen</i> bij de sector Gevangeniswezen. Dit met als doel om de situatie via de rapportage <i>uiteen te zetten, begrip te krijgen</i> voor hun situatie en <i>draagvlak te krijgen</i> dat PI Ter Apel <i>extra gefinancierd</i> wordt. (vertaling naar: legitimiteit-mobilisatie)	<i>Inhuur duurdere externe beveiligers wegens systeemfout bij invoering nieuw avond/week programma, te late toetsing brandveiligheidseisen waardoor langere 'leegstand' werkzaal.</i>
Fadv: Zie gespreksverslag Fadv-vraag 8c in documenten dossier PI Ter Apel	Deze rapportage wordt gebruikt om <i>aan te geven</i> of de afgesproken managementafspraken worden <i>nagekomen</i> en <i>waarom</i> bepaalde normafspraken <i>niet gehaald zijn</i> . (vertaling naar: naleving-verantwoorden)	<i>Uitleg budgetoverschrijding, indicator 'geweldincidenten onderling, aantal gehouden functioneringsgesprekken en nazorg</i>
	Daarnaast wordt de viermaandsrapportage gebruikt door PI Ter Apel om organisatorische/ financiële knelpunten <i>aan het licht te brengen</i> en <i>op de agenda te zetten</i> bij de sector Gevangeniswezen. De Vestingdirecteur brengt m.b.v. deze rapportage zaken <i>onder de aandacht</i> bij de sector Gevangeniswezen om <i>financiële compensatie</i> te krijgen. (vertaling naar: legitimiteit-mobilisatie)	<i>Inhuur duurdere externe beveiligers wegens systeemfout bij invoering nieuw avond/ week programma, uitstellen van beslissing om twee werkzalen van Arbeid op te knappen leidt tot gemis aan opbrengsten</i>

Tabel 20: Gegevensanalyse casus PI Ter Apel naar doelstelling-gebruiksvormen (De Lancer Julnes, 2008)

Prestatie-informatie rapportages PI Ter Apel	Samenvatting vertaalde doelstellingen (De Lancer Julnes, 2008) PI Ter Apel		
	Perceptie VD	Perceptie Bsc	Perceptie Fadv
Samengestelde Marap DJI	Verantwoorden Verbeteren Begrip	Verantwoording Verbeteren Begrip	Verantwoorden Verbeteren Begrip
A3-rapportage (Missie-rapportage)	Verantwoorden Verbeteren	Verantwoorden Verbeteren	-
Viermaandsrapportage	Verantwoorden	Verantwoorden Mobilisatie	Verantwoorden Mobilisatie

Tabel 21: Samenvatting gegevensanalyse doelstellingen prestatie-informatie (De Lancer Julnes, 2008) casus PI Ter Apel

Prestatie-informatie rapportages PI Ter Apel	Samenvatting vertaalde gebruiksvormen (De Lancer Julnes, 2008) PI Ter Apel		
	Perceptie VD	Perceptie Bsc	Perceptie Fadv
Samengestelde Marap DJI	Geruststelling Leren	Naleving Geruststelling Leren	Geruststelling Leren

	Verlichting	Verlichting	Verlichting
A3-rapportage (Missie-rapportage)	Geruststelling Leren	Geruststelling Leren	-
Viermaandsrapportage	Naleving	Naleving Legitimiteit	Naleving Legitimiteit













Tabel 22: Samenvatting gegevensanalyse gebruiksvormen prestatie-informatie (De Lancer Julnes, 2008) casus PI Ter Apel

Prestatie informatie-rapportages PI Ter Apel	Samenvatting vertaalde samenhang doelstellingen en gebruiksvormen (De Lancer Julnes, 2008) PI Ter Apel		
	Perceptie VD	Perceptie Bsc	Perceptie Fadv
Samengestelde Marap DJI	Verantwoorden -Geruststelling Verbeteren- Leren Begrip- Verlichting	Verantwoorden- Geruststelling Verbeteren- Naleving Verbeteren-Leren Begrip- Verlichting	Verantwoording- Geruststelling Verbeteren- Leren Begrip- Verlichting
A3-rapportage (Missie-rapportage)	Verantwoording- Geruststelling Verbeteren- Leren	Verantwoorden- Geruststelling Verbeteren- Leren	-
Viermaands-rapportage	Verantwoorden- Naleving	Verantwoorden- Naleving Mobilisatie- Legitimiteit	Verantwoording- Naleving Mobilisatie-Legitimiteit

Tabel 23: Samenvatting gegevensanalyse samenhang doelstellingen - gebruik (De Lancer Julnes, 2008) casus PI Ter Apel

Bijlage 7: Documenten empirisch onderzoek (hardcopy dossier)













Casus 1 - Penitentiaire inrichting Veenhuizen:

-  100.def gespreksverslag 1 Casus PI VHZ VD v1
-  100.def gespreksverslag 2 Casus PI VHZ Bsc v2
-  100.def gespreksverslag 3 Casus PI VHZ Fadv v1
-  101. Marap okt 2011 PI VHZ
-  102. Afspraken Project 't kost duur nav marapaanbeveling huisvestingskosten PI Vhz
-  103. Mail+uitwerking nav aanbeveling marap uitsplitsting loonkostenbudgetresultaat
-  104.Memo Project 't kost duur nav aanbeveling huisvestingskosten marap okt 2011 PI VHZ.
-  105. Notitie nav aanbeveling aanpak frequent verzuimers marap okt 2011 PI VHZ
-  106. A3 rapportage PI VHZ
-  107. Maandrapp Missie aug 2011 PI VHZ
-  108. Viermaandsrapportage aug 2011 PI VHZ
-  109. Beoordelingschecklist Sector GW - viermaandsrapportage 2011 PI Veenhuizen

Casus 2- Penitentiaire inrichting Zwolle:

-  200.def gespreksverslag 4 Casus PI Zwolle VD v2
-  200.def gespreksverslag 5 Casus PI Zwolle Bsc v1
-  200.def gespreksverslag 6 Casus PI Zwolle Fadv v1
-  201.Samengestelde marap okt 2011 PI Zwolle
-  202. Notitie compensatie plaatsing RBBA-med PI Zwolle nav aanbeveling marap okt 2011
-  203. Actie PIWérs naar medior ZBIW'er(vacature) nav aanbeveling marap okt
-  204.Actie onderbouwing initiele kosten PPC nav aanbeveling marap okt PI Zwolle
-  205. Actie registratie functioneringsgesprek nav marap okt PI Zwolle
-  206. A3 rapportage MT PI Zwolle
-  207. Viermaandsrapportage aug 2011 PI Zwolle
-  208. PVA gemis aan inkomsten leegstand PI Zwolle
-  209. Verzoek sector PPC PI Zwolle en bouwkundige aanpassingen nav 4 mndsrp
-  210.Actie compensatie extra inhuurkosten doktoren PPC GW tbv viermaandsrap





Casus 3- Penitentiaire inrichting Hoogeveen:

-  300.def gespreksverslag 7 Casus PI Hoogeveen VD v2
-  300.def gespreksverslag 8 Casus PI Hoogeveen Bsc v1
-  300.def gespreksverslag 9 Casus PI Hoogeveen Fadv v2
-  301. Samengestelde marap PI Hoogeveen oktober 2011
-  302. Memo inkoopbestellingsprocedure nav aanbeveling marap SSC
-  303. Agenda vergadering bestuurder-OR PI Hoogeveen - uitleg marap als agendapunt
-  304. Uitleg geven marap dec tbv OR Hoogeveen
-  305. Ingetrokken lijnen augustus 2011(5)
-  306. A3-rapportage juni 2011 PI Hoogeveen
-  307. Agenda A3-rapportagegesprek Sector GW - VD PI Hoogeveen
-  308. Viermaandsrapportage aug 2011 PI Hoogeveen
-  309. Notitie voor Sector GW -hoge werkdruk door snelle doorstroom
-  310. Beoordelingsformat Sector GW 4mnd dec 2010 PI Hoogeveen

Casus 4- Penitentiaire inrichting Ter Apel:

-  400.def gespreksverslag 10 Casus PI Ter Apel VD v1
-  400.def gespreksverslag 11 Casus PI Ter Apel Bsc v2
-  400.def gespreksverslag 12 Casus PI Ter Apel Fadv v1
-  401. Samengestelde Marap GW PI ter Apel oktober 2011
-  402. A3-rapportage juni PI Ter Apel
-  403. mail Bsc Pita -uitleg geven stand van zaken adv marap aan nieuwe OR-leden
-  404. Actieafspraken A3-rapportage gesprek MT lid PI Ter Apel
-  405. Viermaandsrapportage aug 2011 PI Ter Apel
-  406. Viermaandsrapportage aug 2011 PI ter Apel
-  407. Reactie sector GW verzoek inhuur beveiligers PI Ter Apel nav 4 mndsrp.

Overige relevante algemene documenten:

-  501. Besturingsmodel DJI en de PC-cyclus
-  502. Gidsvoortoepassing A3-methodiek
-  503.Marap verantwoordingsdoel -Memo annotatie nota SSC MARAP BPO-1
-  504. PDC SSC Procedure opstellen samengestelde marap

Bijlage 8: Beschrijving Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI), sector Gevangeniswezen en casusorganisaties

Missie Dienst Justitiële inrichtingen (DJI)

De Dienst Justitiële Inrichtingen is een agentschap van het ministerie van Veiligheid en Justitie. De status van agentschap geeft de organisatie een zekere mate van zelfstandigheid in de uitvoering van het beleid. Jaarlijks wordt er met het bestuursdepartement van het ministerie van Veiligheid en Justitie een budget vastgesteld en afspraken gemaakt over de te leveren prestaties.

De missie van DJI luidt als volgt: 'De Dienst Justitiële Inrichtingen levert een bijdrage aan de veiligheid van de samenleving door de tenuitvoerlegging van vrijheidsstraffen en vrijheidsbepalende maatregelen en door de aan onze zorg toevertrouwde personen de kans te bieden een maatschappelijk aanvaardbaar bestaan op te bouwen. Dit betekent dat DJI naast het insluiten van mensen ook verantwoordelijk is voor hun dagelijkse verzorging. Medewerkers van DJI werken dus met elke doelgroep op een andere manier aan de voorbereiding op terugkeer in de maatschappij. Want maatwerk is nodig. Volwassen gedetineerden biedt DJI bijvoorbeeld structuur, houvast en hulp. DJI helpt jongeren weer op de rails door ze de nodige bagage mee te geven. Patiënten uit de forensische zorg biedt DJI behandeling en begeleiding. En ook bij vreemdelingen, die binnenkort Nederland moeten verlaten, zorgt DJI dat samenwerkingspartners alle ruimte krijgen om de uitzetting zo goed mogelijk voor te bereiden.

Besturingsfilosofie

De P&C-cyclus bij DJI (en dus GW) is gebaseerd op het principe van outputsturing. Hierbij staat het door de integraal manager te bereiken resultaat oftewel de 'output van bedrijfsprocessen' per jaar centraal. De manager stuurt zelfstandig op de uitvoering van producten of diensten en de inzet van P&C-middelen, om het afgesproken resultaat te behalen. De verantwoording naar de naast hogere manager vindt pas plaats na afloop van het planjaar, uitsluitend op dat resultaatniveau (output). Binnen de beleids- en beheerskaders – waaronder het budget – is het streven van outputsturing vooral gericht op een doelmatige besteding van middelen.

De planning & control systematiek binnen DJI is een basistool van de organisatie. Binnen de Dienst Justitiële Inrichtingen is planning & control vooral gericht op de beoordeling en sturing van de bedrijfsvoering. Het doel van een planning & control- systematiek is transparantie, sturing, verantwoording en ontwikkeling van de organisatie te bewerkstelligen. Transparantie is nodig om de sterktes en de zwaktes binnen de organisatie op te kunnen sporen en op die manier de organisatie sturen.

Besturingsmodel sector Gevangeniswezen (GW)

Wijze hiërarchische aansturing

De aansturing binnen het Gevangeniswezen vindt plaats langs de lijn bestuursdepartement - Hoofddirectie DJI - sector Gevangeniswezen – Penitentiaire Inrichtingen. Sturen op output bij DJI gaat hierbij uit van twee hoofdprocessen: beleidsuitvoering en verantwoording. Het Hoofdkantoor (concerndirecties en sectoren) vertaalt de opdracht van het bestuursdepartement naar

uitvoeringsbeleid, de inrichtingen implementeren het uitvoeringsbeleid en zorgen voor productrealisatie, waarover tussentijds en na afloop verantwoording wordt afgelegd.

De sectorleiding Gevangeniswezen bestaat uit twee Regiodirecteuren die (op dit moment) drie regionale clusters aansturen. De regioclusters bestaan uit penitentiaire inrichtingen (vestigingen). De Regiodirecteuren sturen rechtstreeks de Vestigingsdirecteuren aan die deel uitmaken van het desbetreffende cluster. De Vestigingsdirecteur is verantwoordelijk voor de uitvoering op de vestiging.

Organisatiestructuur DJI en sector Gevangeniswezen

De Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) zorgt namens de minister van Veiligheid en Justitie voor de tenuitvoerlegging van straffen en vrijheidsbenemende maatregelen, die na uitspraak van een rechter zijn opgelegd. Met meer dan honderd vestigingen verspreid over het land en ongeveer 17.000 medewerkers is DJI één van de grootste organisaties van Nederland. De Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) bestaat een aantal landelijke diensten, vier sectoren en directies en het hoofdkantoor. Een van deze sectoren is de sector Gevangeniswezen.

Dit onderzoek wordt uitgevoerd binnen de **sector Gevangeniswezen**. De sector Gevangeniswezen is verantwoordelijk voor penitentiaire inrichtingen voor volwassen gedetineerden (Huis van Bewaring en gevangenis). De sector Gevangeniswezen bestaat uit 28 penitentiaire inrichtingen in het land en is verreweg de grootste sector van DJI. De 28 penitentiaire inrichtingen zijn (op dit moment) onderverdeeld in 3 regionale clusters: Noordoost, West en Zuid.

Dit empirisch onderzoek is uitgevoerd in vier penitentiaire inrichtingen die allen deel uitmaken van cluster Noordoost: PI Veenhuizen, PI Hoogeveen, PI Zwolle en PI Ter Apel. Hieronder volgt een korte omschrijving van de geselecteerde casusorganisaties:

Omschrijving organisatie PI Veenhuizen (casus 1)

De Penitentiaire Inrichting (PI) Veenhuizen bestaat uit de locaties Esserheem, Groot Bankenbosch en Norgerhaven. Esserheem is een Huis van Bewaring met capaciteit voor 270 vreemdelingen in strafrecht (VRIS). De gedetineerde vreemdelingen worden in samenwerking met de Dienst Terugkeer en Vertrek (DT&V) al tijdens de detentie voorbereid op hun terugkeer naar het land van herkomst. Groot Bankenbosch is een beperkt beveiligde inrichting (BBI) met een aantal normaal beveiligde afdelingen. De locatie heeft capaciteit voor ongeveer 200 gedetineerden. Norgerhaven is een gesloten inrichting met capaciteit voor ongeveer 270 gedetineerden. PI Veenhuizen heeft ongeveer 525 fte's in dienst. De Vestigingsdirecteur PI Veenhuizen is verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering binnen PI Veenhuizen en valt hiërarchisch onder de Regiodirecteur Noordoost (sector Gevangeniswezen). Dit empirisch onderzoek richt zich op het gebruik van prestatie-informatie binnen PI Veenhuizen die gericht is op de bedrijfsvoering.

Omschrijving organisatie PI Zwolle (Casus 2)

De Penitentiaire Inrichting (PI) Zwolle heeft twee locaties, Zwolle Zuid 1 en 2. De PI Zwolle bestaat uit een huis van bewaring, een gevangenis en een PPC (Penitentiair Psychiatrisch Centrum) voor zowel mannen als vrouwen. Zwolle Zuid 1 voor mannen, met een Huis van Bewaring voor 59

gedetineerden, een gevangenis voor 90 en een Penitentiair Psychiatrisch Centrum (PPC) voor 72 gedetineerden. Zwolle Zuid 2 voor vrouwen, met een Huis van Bewaring voor 100 gedetineerden, een gevangenis voor 32 en een PPC voor 20 gedetineerden. PI Zwolle heeft ongeveer 392 fte's in dienst. De Vestigingsdirecteur PI Zwolle is verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering binnen PI Zwolle en valt hiërarchisch onder de Regiodirecteur Noordoost (sector Gevangeniswezen).

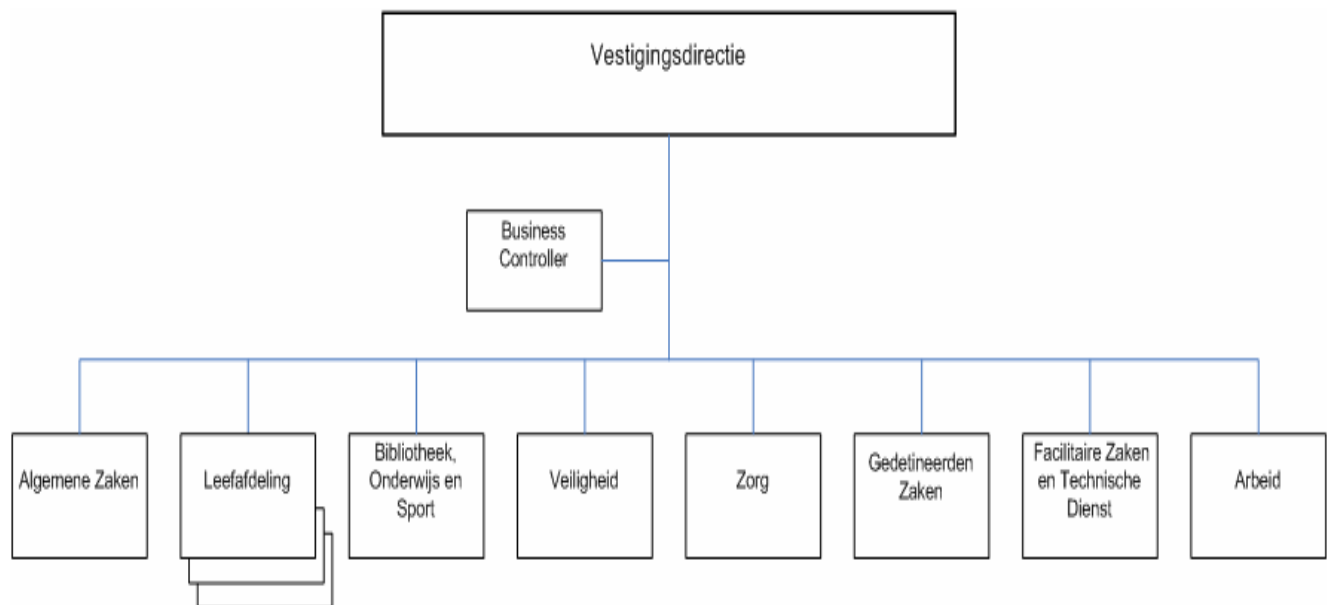
Omschrijving organisatie PI Hoogeveen (Casus 3)

De Penitentiaire Inrichting Hoogeveen bestaat uit één locatie. PI Hoogeveen bestaat uit een Huis van Bewaring, een gevangenis en een Inrichting voor Stelselmatige Daders (ISD). De inrichting heeft capaciteit voor 235 gedetineerden. PI Hoogeveen heeft ongeveer 193 fte's in dienst. De Vestigingsdirecteur PI Hoogeveen is verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering binnen PI Hoogeveen en valt hiërarchisch onder de Regiodirecteur Noordoost (sector Gevangeniswezen). Dit empirisch onderzoek richt zich op het gebruik van prestatie-informatie binnen PI Hoogeveen die gericht is op de bedrijfsvoering.

Omschrijving organisatie PI Ter Apel (Casus 4)

De Penitentiaire Inrichting (PI) Ter Apel bestaat uit één locatie. Ter Apel is zowel een Huis van Bewaring als een gevangenis met een totale capaciteit voor ongeveer 430 gedetineerden. PI Ter Apel heeft ongeveer 289 fte's in dienst. De Vestigingsdirecteur PI Ter Apel is verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering binnen PI Ter Apel en valt hiërarchisch onder de Regiodirecteur Noordoost (sector Gevangeniswezen).

Deze vier penitentiaire inrichtingen (vestigingen) vallen onder dezelfde Regiodirecteur (sector Gevangeniswezen) en hebben ieder hun eigen Vestigingsdirecteur. De wijze van aansturing cq. toezicht is voor alle casusorganisaties gelijk. Alle penitentiaire inrichtingen zijn organisatorisch ingericht volgens onderstaand organogram.



Figuur 6: Organogram onderzochte casusorganisaties