



Advies Hoe verder te implementeren gebieden Resource en Service Management

Status: Definitief
Versie: 1.0
Auteur: J.M. van Zelst
Datum: 15-02-2010

Documentinformatie Sturingsmodel Resultaatgericht Management

Versie geschiedenis

Datum van deze revisie

Versie datum	Datum vorige versie	Samenvatting van de aanpassingen	Gemarkeerde wijzigingen
08-02-2010	08-02-2010	Eerste versie 0.1	
15-02-2010	14-02-2010	Tekstuele aanpassingen	

Goedkeuringen

Dit document moet door de volgende personen / organisaties goedgekeurd worden.

Naam	Handtekening	Functie	Uitgave-datum	Versie
Bram van Kempen		Hoofd Service Management	09-01-2010	1.0

Distributie

Dit document is gedistribueerd naar:

Naam	Betreft	Verzenddatum	Versie
Bram van Kempen	Ter accordering	09-01-2010	1.0
Lex Kohler	Ter accordering	09-01-2010	1.0

Disclaimer

© 2007 vts Politie Nederland, all rights reserved.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, op geautomatiseerde wijze opgeslagen of openbaar gemaakt in enige vorm of op enigerlei wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de voorziening tot samenwerking Politie Nederland (vts Politie Nederland).

Inhoudsopgave

1	Management Summary	4
2	Inleiding.....	6
3	Probleemstelling	7
4	Opzet van het onderzoek.....	8
4.1	Onderwerp.....	8
4.2	Bronnen	8
4.3	Vaststellen en analyseren.....	9
5	Analyse.....	10
5.1	Bedrijfsstrategie	10
5.1.1	Missie.....	10
5.1.2	Visie	10
5.1.3	Doelstelling	10
5.2	Hoofd en deelvragen	10
5.3	Balanced Scorecard	11
5.4	Service Management.....	12
5.5	Resource Management	12
6	Financiën van het advies.....	13
7	Risico's van het advies.....	14
8	Advies.....	15
9	Bijlage 1 bronnenlijst.....	16
10	Bijlage 2 KPI's die niet zijn behaald.....	17
10.1.1	Financieel Management	17
10.1.2	Primair Beheer	18
11	Bijlage 3 Uitwerking afdelingen	19

1 Management Summary

Probleemstelling

Bij VG West spelen een aantal problemen. Een aantal van deze problemen wordt veroorzaakt door externe partijen of derden.

Problemen die onder andere spelen binnen VG West:

- Een compleet overzicht van het opleidingsbudget;
- Het aantal uren besteed aan beheer ten opzichte van het ingeplande aantal beheeruren;
- Worden Maatwerk Changes uitgevoerd in de geplande periode en begrote financiën etc?;

Dit zorgt voor onduidelijkheid en onrust op de werkvloer en het Management Team heeft niet het gevoel in control te zijn.

Problemen veroorzaakt door externe partijen of derden:

- Directeuren van de vtsPN en de Korpsbeheerders (Burgemeesters) stellen een bedrijfsstrategie op. Landelijk wordt er gesproken over bedrijfsprocessen en financiële zaken, er wordt niet naar het klantperspectief gekeken.
- Landelijk worden er afspraken gemaakt bijvoorbeeld:
 - Tot stand komen van een uniforme uitvoering van ITIL- en werkprocessen. De projecten STIPT, STIPT 2 en LPDC moeten hier voor zorgen maar de uniformering en standaardisatie is niet gebeurd;
 - Gebruik maken van een uniforme rapportagetool, de rapportagetool is niet compleet opgeleverd waardoor de cijfers niet een goed beeld van de werkelijkheid geven;

Rapportages die landelijk zijn bepaald en niet bekend zijn bij de lokale VG's. Hier kan niet op gestuurd worden en wordt er niet aan de rapportage vraag van de klant voldaan.

Hoofd en deelvragen

De volgende hoofdvraag zal behandeld worden:

- Hoe Service en Resource Management verder te implementeren?

De volgende deelvragen zullen behandeld worden:

- Wat is een Balanced Scorecard?
- Wat is Service Management?
- Wat is Resource Management?

Advies

De twee managementgebieden, Primair Beheer en Financieel Management, zijn onderzocht en de uitkomst hiervan is verwerkt.

Tijdens het uitwerken en uitzoeken van de KPI's, die tijdens de interviews voor de management gebieden Primair Beheer en Financieel Management zijn achterhaald, is gebleken dat vtsPN VG West niet aan alle KPI's kan voldoen.

Dit heeft de volgende redenen:

- Er wordt gezegd met het INK model te worden gewerkt maar dit is niet het geval. Om met het INK model te werken wordt er eens paar jaar een audit gedaan. De uitkomst van de audit wordt niet op gestuurd, vtsPN VG West gaat hierna verder met de dagelijkse werkwijze. In het INK model stuur je op verbetering van de organisatie. De verbetering wordt gehaald door middel van een Balanced Scorecard. Als er niet met het INK model wordt gewerkt heeft de Balanced Scorecard geen toegevoegde waarde;
- Aan de KPI's die uit de interviews zijn gehaald met de Management Team leden kan niet overal aan worden voldaan. De gegevens werden niet bijgehouden in de informatiesystemen, of de informatiesystemen zijn niet toereikend;
- Werknemers zijn Incident gedreven, als een Incident is verholpen gaan de werknemers verder met de dagelijkse werkwijze.

De twee managementgebieden Resource Management en Service Managent kunnen nog niet worden geïmplementeerd voordat de bovenstaande punten zijn verholpen.

Het advies is om de KPI's die nog niet zijn ingevuld bij Primair Beheer en Financieel Management eerst in te vullen. Het beste is om dit stapsgewijs te doen zodat vtsPN VG West hieraan kan wennen zodat er in de toekomst op gestuurd kan worden.

2 Inleiding

Een Balanced Scorecard gaat over vier vlakken;

- Primair Beheer;
- Financieel Management;
- Resource Management;
- Service Management.

In het voorgaand advies is de Balanced Scorecard geïmplementeerd over twee managementgebieden, Financieel Management en Primair Beheer.

Dit adviesdocument geeft aan wat Resource Management en Service Management inhouden en hoe ze geïmplementeerd kunnen worden.

3 Probleemstelling

Bij VG West spelen een aantal problemen. Een aantal van deze problemen wordt veroorzaakt door externe partijen of derden.

Problemen die onder andere spelen binnen VG West:

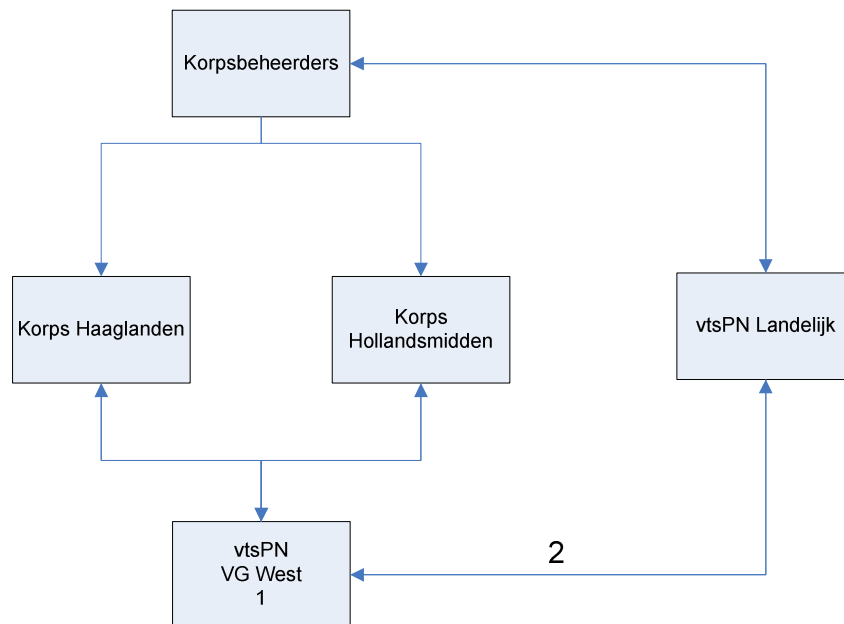
- Een compleet overzicht van het opleidingsbudget;
- Het aantal uren besteed aan beheer ten opzichte van het ingeplande aantal beheeruren;
- Worden Maatwerk Changes uitgevoerd in de geplande periode en begrote financiën etc?;

Dit zorgt voor onduidelijkheid en onrust op de werkvloer en het Management Team heeft niet het gevoel in control te zijn.

Problemen veroorzaakt door externe partijen of derden:

- Directeuren van de vtsPN en de Korpsbeheerders (Burgemeesters) stellen een bedrijfsstrategie op. Landelijk wordt er gesproken over bedrijfsprocessen en financiële zaken, er wordt niet naar het klantperspectief gekeken.
- Landelijk worden er afspraken gemaakt bijvoorbeeld:
 - Tot stand komen van een uniforme uitvoering van ITIL- en werkprocessen. De projecten STIPT, STIPT 2 en LPDC moeten hier voor zorgen maar de uniformering en standaardisatie is niet gebeurd;
 - Gebruik maken van een uniforme rapportagetool, de rapportagetool is niet compleet opgeleverd waardoor de cijfers niet een goed beeld van de werkelijkheid geven;

Rapportages die landelijk zijn bepaald en niet bekend zijn bij de lokale VG's. Hier kan niet op gestuurd worden en wordt er niet aan de rapportage vraag van de klant voldaan.



De tekening geeft de plaatsbepaling van VG West aan en punten 1 en 2 geven aan waar de problemen zich plaatsvinden..

Dubbele pijlen omdat er afspraken tussen verschillende partijen gelden.

Enkele pijl houdt in dat er geen verschillende partijen, het betreft dezelfde organisatie.

Door een Balanced Scorecard of een Dashboard te implementeren kan er sturing worden gegeven op basis van de KPI's. Sturing zorgt voor duidelijkheid en creëert meer rust in de organisatie.

4 Opzet van het onderzoek

Voor dit onderzoek is het volgende stappenplan gerealiseerd:

1. Bedrijfsstrategie analyseren;
2. Bronnen selecteren;
3. Bronnen beoordelen;
4. Bronnen vaststellen;
5. Informatie ordenen;
6. Hoofd en deelvragen beantwoorden;
7. Adviseren hoe verder te implementeren;
8. Conclusie opstellen.

4.1 Onderwerp

De Balanced Scorecard is een sturings techniek en dit heeft vier management gebieden

- Financieel Management;
- Primair Beheer;
- Resource Management;
- Service Management.

De Balanced Scorecard is geïmplementeerd op Financieel Management en Primair Beheer. Resource Management en Service Management zullen uitgeschreven worden wat ze inhouden en hoe deze geïmplementeerd kunnen worden bij vtsPN VG West.

4.2 Bronnen

Tegenwoordig zijn er veel informatiebronnen beschikbaar waarmee een onderzoek kan worden gedaan. In dit geval is er een desk study gedaan waarbij informatie uit de bronnen wordt geanalyseerd. Uit deze analyse worden dan conclusies getrokken.

In dit geval is er gebruik gemaakt van het Internet om informatie over de Balanced Scorecard te verzamelen. Als eerste stap zijn er een aantal woorden gekozen welke gerelateerd zijn aan het onderwerp. Als voorbeeld, voor het zoeken naar informatie over Balanced Scorecard is er onder andere gezocht op het woord: Balanced Scorecard. De informatie wat gebruikt is zal opgeslagen worden in de bijlage 'Bronnen'.

De links zijn onderzocht op de volgende punten:

- Relevantie;
- Nuttige informatie.

Naast het Internet, zijn er ook een aantal boeken en artikelen gebruikt. De volgende boeken zijn gebruikt:

- Werken met de Balanced Scorecard, eerste druk;
 - Auteurs;
 - Eduard von Saher
 - Gerard Otten
 - Clement van Dijk
 - ISBN 90-312-2080-9
- De Internet Scorecard, eerste druk;
 - Auteurs;
 - Geert-Jan Smits
 - Joost Steins Bisschop
 - ISBN 978-90-430-1398-7

4.3 Vaststellen en analyseren

De Internetpagina's en boeken welke zijn geselecteerd uit de vorige stap zijn geanalyseerd. Tijdens deze analyse is er gekeken of de informatie bruikbaar was om de vragen te analyseren. Het doel was om uiteindelijk aan de hand van deze informatie de hoofd- en deelvragen te beantwoorden (beide worden verder in dit document behandeld).

Tijdens het vaststellen van de informatie is er niet gekeken naar de feiten maar ook naar de kwalitatieve informatie van het onderwerp. Denk bij kwalitatieve informatie aan:

- Wat zijn de ervaringen
- Wat is de mening van mensen en bedrijven
- Wat wordt er gezien als voor- en nadelen

Omdat er hoofd en deelvragen zijn moet er over meerdere onderwerpen informatie worden gevonden. De informatiebronnen zijn verdeeld over verschillende categorieën. Het voordeel hiervan is dat de informatie welke gezocht wordt gemakkelijk te vinden is. Informatie voor de hoofdvragen zijn van een andere aard dan de informatie van de deelvragen.

5 Analyse

In de analyse fase is er gekeken naar het bedrijfsstrategie, in deze strategie zijn doelstellingen beschreven waar vtsPN als organisatie heen wilt gaan. Vervolgens zijn er hoofd en deelvragen gecreëerd die uitgezocht worden. Deze hoofd en deelvragen zullen beantwoord worden zodat er aan de bedrijfsstrategie kan worden voldaan.

Voor de hoofd en deelvragen is er gezocht naar welke sturingsmodellen er zijn en welk grafische weergave model, Dashboard of Balanced Scorecard, hiervoor geschikt zijn voor vtsPN VG West.

5.1 Bedrijfsstrategie

De voorziening tot samenwerking Politie Nederland (vtsPN) levert diensten, producten en adviezen die de efficiency en mogelijkheden van de politiekorpsen en de ketenpartners vergroten. Hierdoor kunnen zij met een grotere doeltreffendheid Nederland veiliger maken.

5.1.1 Missie

De missie luidt: helpen Nederland veiliger te maken.

5.1.2 Visie

De vtsPN is binnen vier jaar de professionele partner voor adviezen, diensten en faciliteiten van de politiekorpsen en ketenpartners op het gebied van veiligheid.

5.1.3 Doelstelling

De vtsPN is op 1 juli 2006 opgericht om tot een doelmatiger beheer van de politie te komen op het gebied van:

- ICT-service en informatiemanagement (Divisie Informatievoorziening & Technologie).
- Bestuurlijke beleidsontwikkeling en ondersteuning politieberaden (Divisie Bestuursondersteuning NPI).
- Verdere ontwikkeling van de nieuwe shared services, zoals Inkoop (Divisie Inkoop & Supply).

5.2 Hoofd en deelvragen

De kern van dit advies zal bestaan uit een hoofdvraag. De hoofdvraag zal ondersteund worden door een aantal deelvragen. Dit advies zal deze hoofd en deelvragen beantwoorden en beargumenteren.

De volgende hoofdvraag zal behandeld worden:

- Hoe Service en Resource Management verder te implementeren?

De volgende deelvragen zullen behandeld worden:

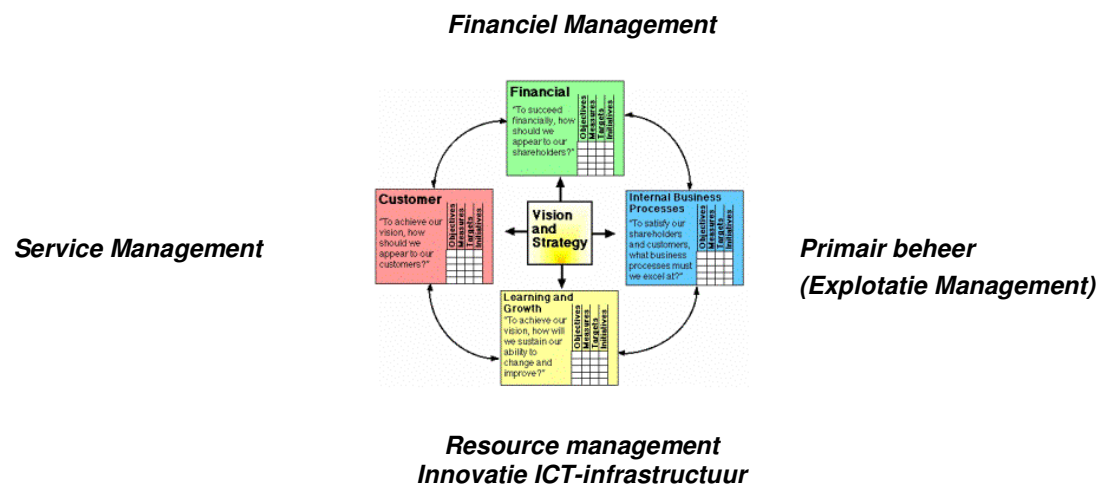
- Wat is een Balanced Scorecard?
- Wat is Service Management?
- Wat is Resource Management?

5.3 Balanced Scorecard

De Balanced Scorecard is een veel gebruikte techniek voor strategisch management en het behalen van lange termijn doelstellingen binnen een organisatie. Het wordt voornamelijk gebruikt als evaluatiehulpmiddel voor managers die complexe doelstellingen hebben. Het idee achter de Balanced Scorecard is dat een manager niet alleen is af te rekenen op financiële resultaten, maar dat ook andere prestaties worden meegenomen in de jaarlijkse beoordeling. De term Balanced komt van het feit dat verschillende factoren ook verschillend worden gewogen.

In tegenstelling tot wat regelmatig verondersteld wordt, is de Balanced Scorecard geen meetinstrument voor procesbesturing, maar een communicatie- en informatiemiddel voor de gehele onderneming. Immers, wanneer op effectieve (en dus duidelijke) wijze het doel van de onderneming wordt vertaald naar de medewerkers, is iedereen zelf in staat om waarde toe te voegen aan de bedrijfsprocessen en om de eigen activiteiten te verbeteren. Het management beoordeelt vervolgens de kwaliteit en effectiviteit van de eigen communicatie op basis van de informatie die zij van de medewerkers terug ontvangt. Daarmee is de Balanced Scorecard een samenspel tussen medewerkers en directie. Een top-down benadering bij de implementatie van dit krachtige instrument is dan ook niet op zijn plaats.

Sturingsmodel Resultaatgericht Management



5.4 Service Management

Service Management is een onderdeel van Information Technology Infrastructure Library, kortweg ITIL Management genoemd.

ITIL

Information Technology Infrastructure Library, is ontwikkeld als een referentiekader voor het inrichten van de beheerprocessen binnen een ICT organisatie. ITIL is geen methode of model, maar eerder een reeks van best practices (de beste praktijkoplossingen) en concepten. Het resultaat van procesimplementatie met behulp van ITIL is vergelijkbaar met de ISO 9000 regulering in de niet-ICT-branche, waarbij alle onderdelen van de organisatie zijn beschreven en in een bepaalde hiërarchie qua bevoegdheid/verantwoordelijkheid zijn gerangschikt.

Service Management is een benaming van het proces voor het effectief en efficiënt beheren en beheersen van de kwaliteit van de IT dienstverlening. De hoofdgedachte is dat IT binnen een bedrijf geen kostenplaats is, maar actief bijdraagt aan de toegevoegde waarde van een organisatie. Het levert dienst(en) aan (interne) werknemers en/of aan klanten. Service Management wordt ook wel afgekort als ITSM. Er zijn vele manieren waarop Service Management kan worden ingevuld. Vele bedrijven hanteren daarbij hun eigen standaard. Veel al worden daarbij de richtlijnen vanuit ITIL gebruikt. Wereldwijde standaarden en best practices voor Service Management zijn onder andere o.a. ITIL, ISO, ISO 2000 en BS1500.

5.5 Resource Management

Resource Management, wordt ook wel benoemd als “beheer van menselijke productiemiddelen”. Vaak wordt resource management gezien als een specifieke invulling van het personeelsbeleid.

Resource Management is gebaseerd op een aantal uitgangspunten:

- Mensen vormen binnen een organisatie geen kostenpost, maar zijn activa. Een beter gebruik van de mogelijkheden van de medewerkers leidt tot betere prestaties van de organisatie.
- Personeelsbeleid is in eerste instantie een lijnverantwoordelijkheid (dat wil zeggen: een verantwoordelijkheid van het management), niet een verantwoordelijkheid van personeelsfunctionarissen..
- Er is sprake van een langetermijnvisie op personeelsbeleid.
- Personeelsinstrumenten moeten geïntegreerd worden toegepast. Werving en selectie, personeelsplanning, het opstellen van functieprofiel met bijbehorende competenties en opleidingsplannen staan in directe relatie tot elkaar.
- Strategisch beleid van de organisatie en personeelsbeleid beïnvloeden elkaar.

Resource Management blijft voor een continue aandacht vragen want:

- Veranderingen volgen elkaar snel op;
- Onderlinge samenwerking, door middel van instellen van kwaliteitskringen bevordert de samenwerking en wordt er een collectieve verantwoordelijkheid gecreëerd.
- Versterken van de onderlinge betrokkenheid van de onderneming en het imago in de markt. Vertrouwen in het merk door middel van klantenservice is het concurrentiewapen van de onderneming.

6 Financiën van het advies

Om een Balanced Scorecard te implementeren zal er gesproken worden over een aantal uren die hiervoor nodig zijn.

1. Plan van Aanpak		
PID	60	uur
2. Sturingsmodel Resultaatgericht Management en Balanced Scorecard VG_West;		
Bronnen inventariseren en beoordelen		
KPI's samenstellen		
Totaal	240	uur
3. Balanced Scorecard implementeren op Resource Management en Servicemanagement;		
Totaal	400	uur
Totaal	700	uur

Rekening houdend met het inventariseren, beoordelen en vergaren van de informatie voor de KPI's kan er een uitlopmarge zijn van 10% ten opzichte van het aantal geplande uren.

7 Risico's van het advies

Het wachten om Resource Management en Service Management te implementeren kan ervoor zorgen dat de informatie wat er nu is weg valt. De werknemers gaan naar hun dagelijkse werkzaamheden. De Balanced Scorecard komt te vervallen en wordt niet meer gebruikt. Het is daarom van belang de KPI's welke nu niet zijn achterhaald, wel worden behaald. Wanneer dit is ingeregeld zal de organisatie langzaam richting een volledige Balanced Scorecard gaan.

Het gedrag van een manager is moeilijk te veranderen. Het kan zijn dat een manager niet de toegevoegde waarde van een Balanced Scorecard ziet en hier geen aandacht voor heeft. Om dit tegen te gaan kan het Balanced Scorecard een vast agendapunt worden op het Management Team overleg. Tevens als onderdeel van zijn prestatieafspraken met zijn manager maken.

Zonder heldereenduidig interpreteerbare cijfers en zonder gedragsverandering van het management is de Balanced Scorecard niet meer dan een administratieve handeling. Het resultaat is dat het instrument na enkele maanden niet of nauwelijks meer wordt gebruikt.

8 Advies

De twee managementgebieden, Primair Beheer en Financieel Management, zijn onderzocht en de uitkomst hiervan is verwerkt.

Tijdens het uitwerken en uitzoeken van de KPI's, die tijdens de interviews voor de management gebieden Primair Beheer en Financieel Management zijn achterhaald, is gebleken dat vtsPN VG West niet aan alle KPI's kan voldoen, zie de bijlage welke niet zijn behaald.

Dit heeft de volgende redenen:

- Er wordt gezegd met het INK model te worden gewerkt maar dit is niet het geval. Om met het INK model te werken wordt er eens paar jaar een audit gedaan. De uitkomst van de audit wordt niet op gestuurd, vtsPN VG West gaat hierna verder met de dagelijkse werkwijze. In het INK model stuur je op verbetering van de organisatie. De verbetering wordt gehaald door middel van een Balanced Scorecard. Als er niet met het INK model wordt gewerkt heeft de Balanced Scorecard geen toegevoegde waarde;
- Aan de KPI's die uit de interviews zijn gehaald met de Management Team leden kan niet overal aan worden voldaan. De gegevens werden niet bijgehouden in de informatiesystemen, of de informatiesystemen zijn niet toereikend;
- Werknemers zijn Incident gedreven, als een Incident is verholpen gaan de werknemers verder met de dagelijkse werkwijze.

De twee managementgebieden Resource Management en Service Managent kunnen nog niet worden geïmplementeerd voordat de bovenstaande punten zijn verholpen.

Het advies is om de KPI's die nog niet zijn ingevuld bij Primair Beheer en Financieel Management eerst in te vullen. Het beste is om dit stapsgewijs te doen zodat vtsPN VG West hieraan kan wennen zodat er in de toekomst op gestuurd kan worden.

9 Bijlage 1 bronnenlijst

<http://nl.wikipedia.org/wiki/Humanresourcemanagement>
Resource Management

http://nl.wikipedia.org/wiki/IT_service_management
Service Management

http://nl.wikipedia.org/wiki/Information_Technology_Infrastructure_Library
ITIL

<http://www.adburdias.nl/bsc.htm>
Wat is een Balanced Scorecard

http://nl.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard
Balanced Scorecard

10 Bijlage 2 KPI's die niet zijn behaald

10.1.1 Financieel Management

- SLA omzet tot SLA uitputting;
Dit kan niet omdat de uren niet worden bijgehouden per korps en per activiteit in het urenregistratiesysteem.
- Lifecycle management budget;
Dit is nog niet ingeregeld bij vtsPN in de tooling, ExpertDesk, dus hier kan geen rapportage voor worden gemaakt. Om dit te realiseren zal er bij alle configuratie items een datum ingevuld moeten worden zodat lifecycle management ingevoerd kan worden.
- Beheerkosten op basis van diensten (menukaart);
Dit is nog niet ingeregeld bij vtsPN in de tooling, ExpertDesk, dus hier kan geen rapportage op worden gebouwd. Om dit te realiseren zal er eerst een serviceketens gerealiseerd moeten worden. Dit is nog om te zien wat met wat is verbonden zodat er hier een kostenplaatje aan gehangen kan worden.
- Betaling naar leveranciers;
Dit is nog niet ingeregeld bij vtsPN in het financiële pakket, dus hier kan geen rapportage op worden gebouwd. Als er een financiële tool is kan hier een rapportage op gebouwd worden.
- Betaling van de Korpsen naar VG West;
Dit is nog niet ingeregeld bij vtsPN in het financiële pakket, dus hier kan geen rapportage op worden gebouwd. Als er een pakket is kan hier een rapportage op gebouwd worden.
- Offerte binnen de geplande dagen getekend;
Dit is nog niet ingeregeld bij vtsPN in de tooling, ExpertDesk, dus hier kan geen rapportage op worden gebouwd. Het wordt nu bijgehouden in een email bericht maar niet automatisch waardoor er snel een fout kan worden gemaakt.

10.1.2 Primair Beheer

- Aantal openstaande Incidenten binnen en buiten de SLA.
Dit kan nog niet doordat alle oplosgroepen in ExpertDesk staan. Hier moet eerst een filter van de oplosgroepen in komen. Er kan dan gesplitst worden zodat er aan deze KPI kan worden voldaan.
- Aantal openstaande Service Request binnen en buiten de SLA
- Gemiddelde doorlooptijd Incidenten in werkdagen
- Gemiddelde doorlooptijd Service Request in werkdagen.
De tijden in ExpertDesk kloppen niet daarom kunnen deze niet worden aangeleverd. Er zijn te veel tijden in ExpertDesk en er is geen duidelijkheid welke tijd waar voor wordt gebruikt. Wanneer dit er is kan hier een rapportage voor worden gemaakt..
- Maatwerk Change behaald in de geplande uren en financiën;
Planning wordt wel bijgehouden maar niet op financiën. Op dit moment wordt er aan het financiële gebied aan gewerkt door middel van een financiële paragraaf per werkpakket.
- Gemiddelde doorlooptijd Standaard Changes in werkdagen;
Deze KPI wordt al bijgehouden en is daarom dubbel op. In het halen van Standaard Changes wordt er een gemiddelde berekend, deze is komen te vervallen.
- Percentage Changes waarbij de klant heeft aangegeven tevreden te zijn;
Wordt niet op gestuurd want dit is door een simpele wijziging te omzeilen
- Aantal openstaande Maatwerk Changes per fase;
vtsPN VG West is nog niet zover, als organisatie, om hier op te sturen, daarom wordt er hier nog niets mee gedaan.
- Doorlooptijd van verschillende processtappen, bestelling tot levering;
De tijden in ExpertDesk kloppen niet daarom kunnen deze niet worden aangeleverd. Er zijn te veel tijden in ExpertDesk en er is geen duidelijkheid welke tijd waar voor wordt gebruikt. Wanneer dit er is kan hier een rapportage voor worden gemaakt..
- Aantal openstaande Changes binnen en buiten de SLA/Planning;
De tijden in ExpertDesk kloppen niet daarom kunnen deze niet worden aangeleverd. Er zijn te veel tijden in ExpertDesk en er is geen duidelijkheid welke tijd waar voor wordt gebruikt. Wanneer dit er is kan hier een rapportage voor worden gemaakt.
- Percentage Niet uitgevoerde Changes;
Geen rendabele cijfers om te vergelijken, er is wel een rapportage maar hoe er aan de cijfers wordt gekomen is onduidelijk. Dit is landelijk vastgelegd en niet uitgeschreven daarom is het nog niet te achterhalen.

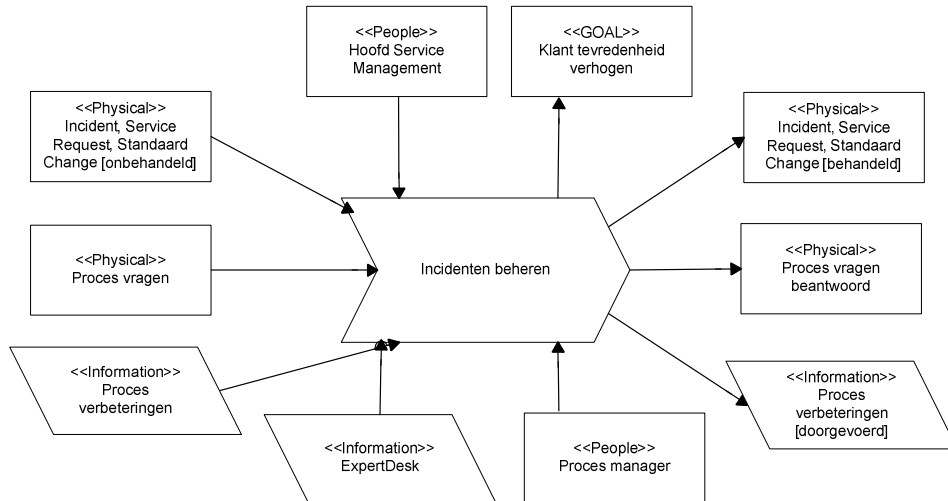
11 Bijlage 3 Uitwerking afdelingen

Tijdens de interviews voor de twee voorgaande management gebieden, Primair beheer en Financieel Management. Zijn de afdelingen van vtsPN VG West in beeld gebracht met een techniek Unified Modeling Language, UML.

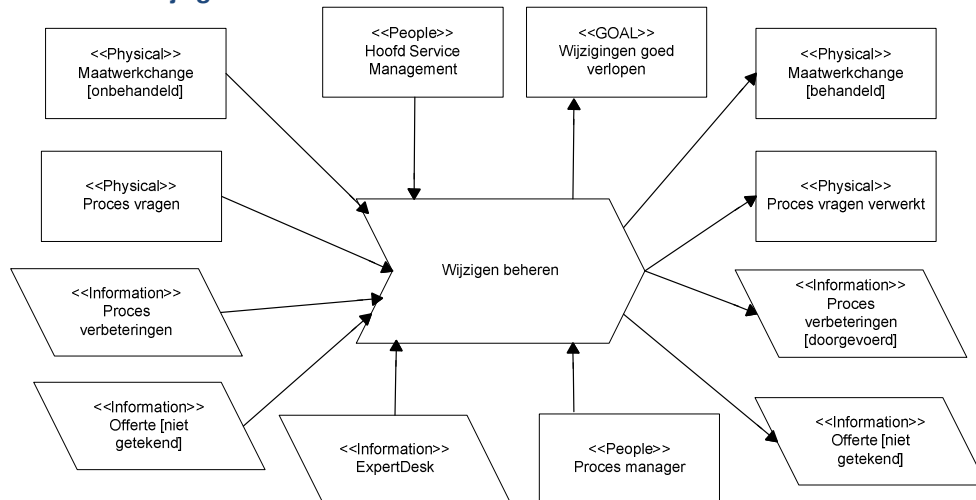
Er zijn twee tekeningen gemaakt van een afdeling, een Business Proces en een Activity diagram. In een Business Proces komen er activiteiten in en deze gaan verwerkt eruit. Hier is ondersteuning nodig van een tool en manager. Elk proces wordt bestuurd door een persoon en ondersteund een goal aan.

In een Activity diagram worden er activiteiten beschreven door wie ze worden gedaan en wat de volgorde is.

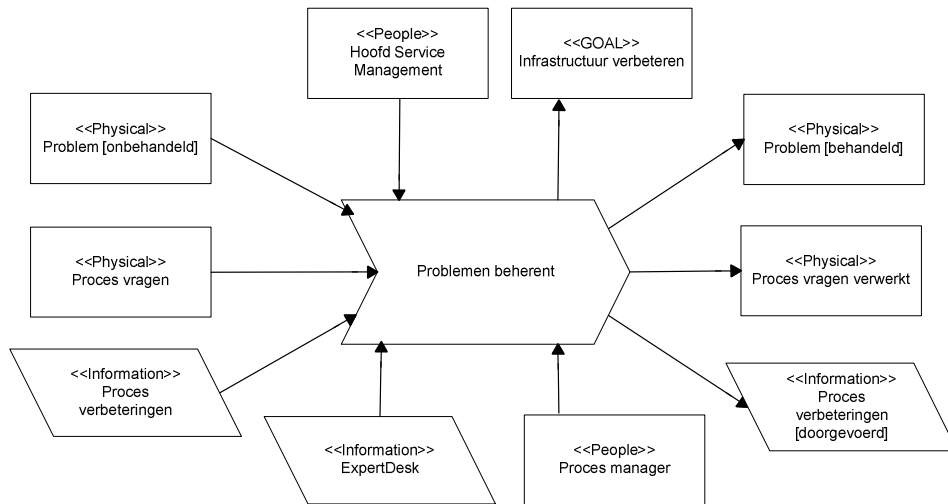
Business Proces Incidenten beheren



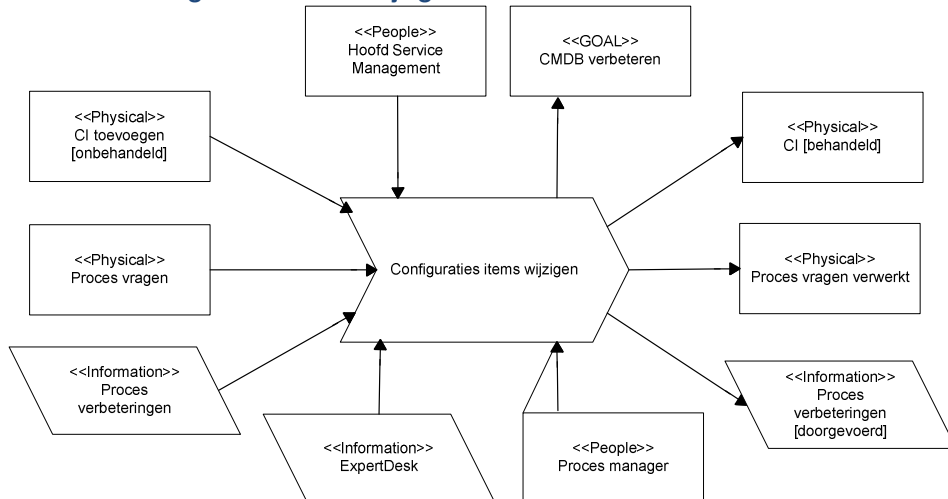
Business Proces Wijzigen beheren



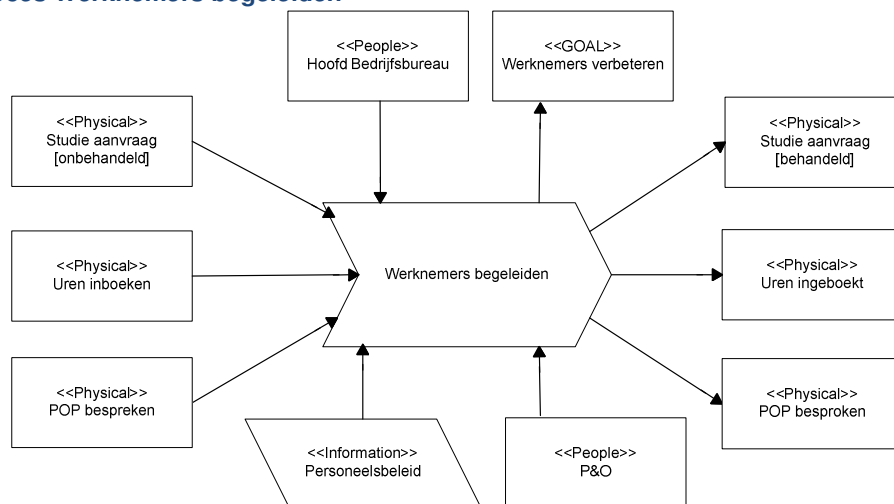
Business Proces Problemen beheeren



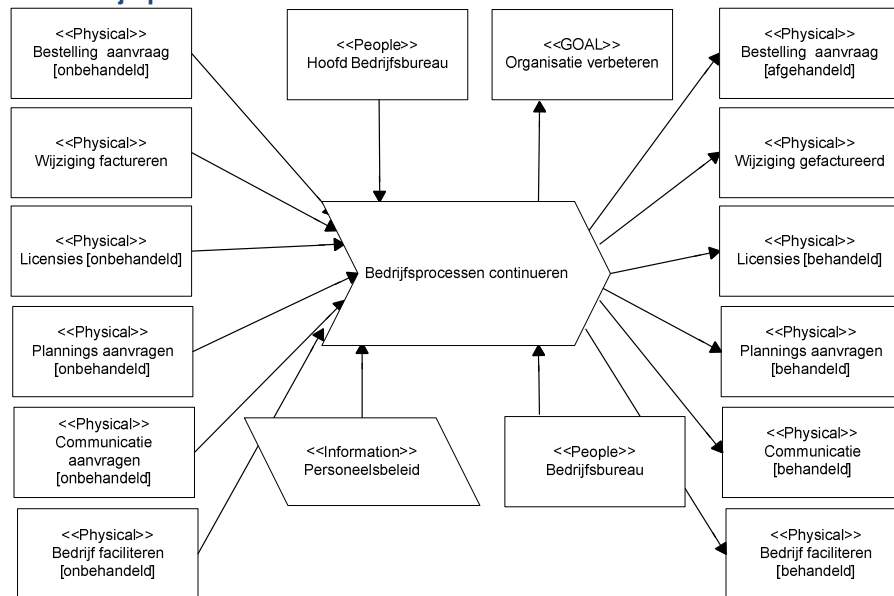
Business Proces Configuraties items wijzigen



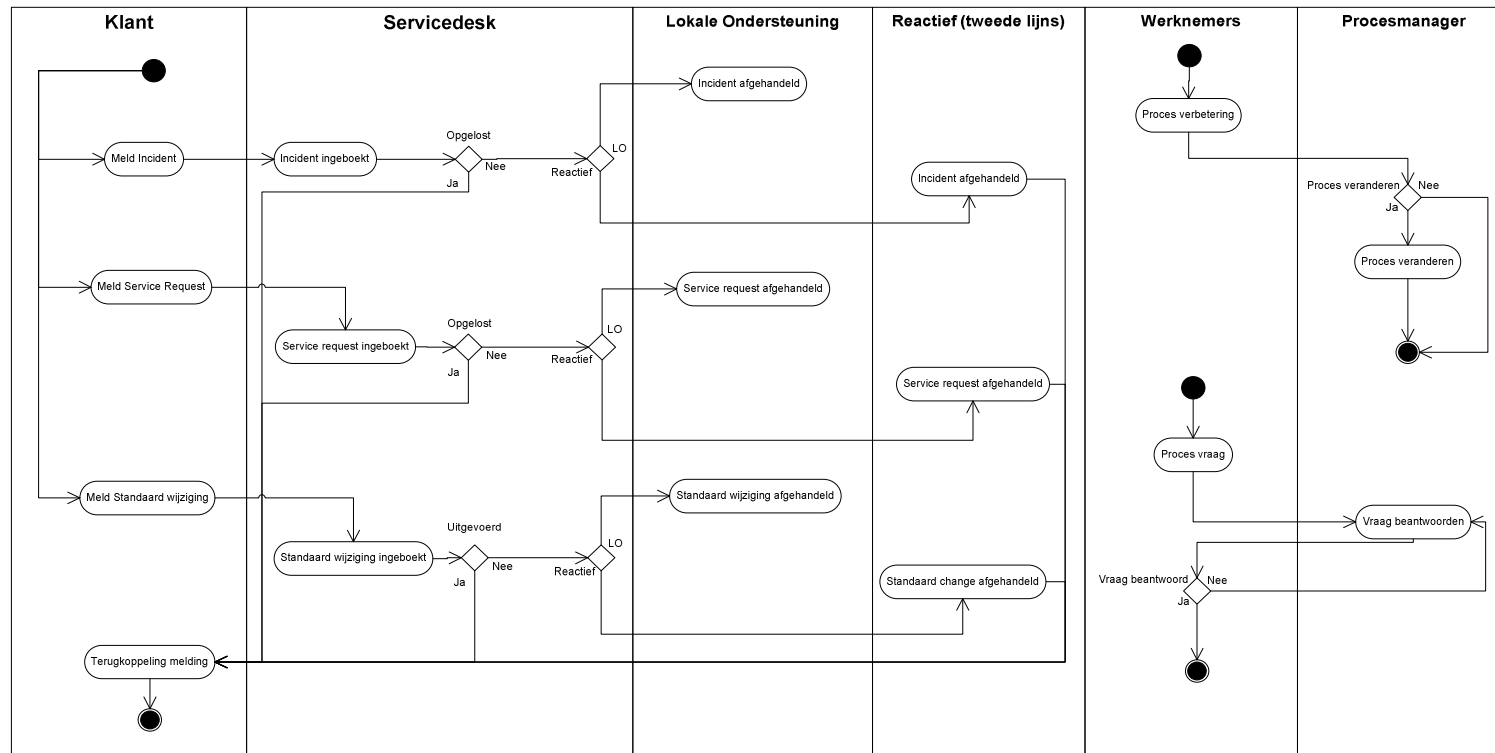
Business Proces Werknemers begeleiden



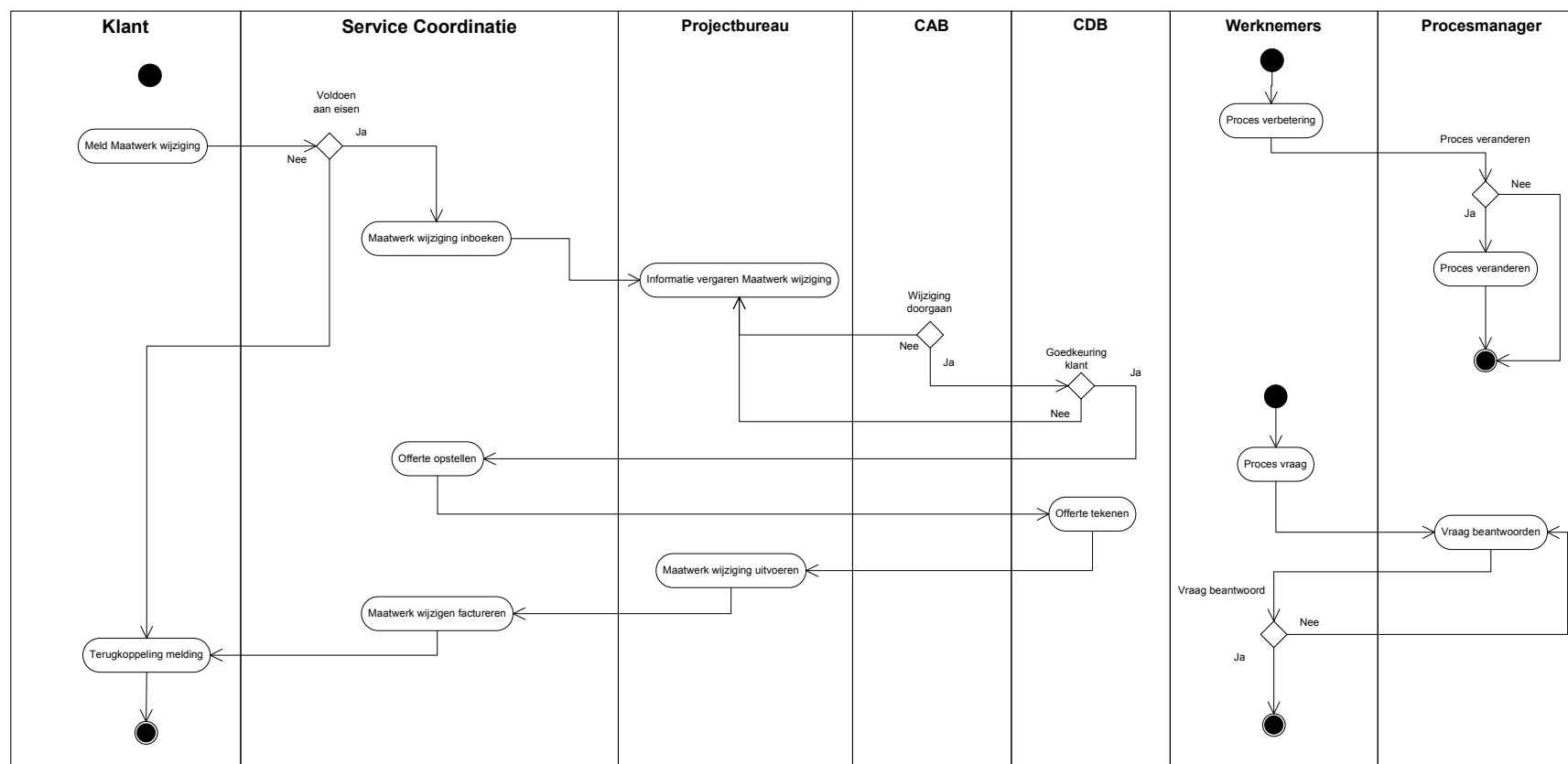
Business Proces Bedrijfsprocessen continueren



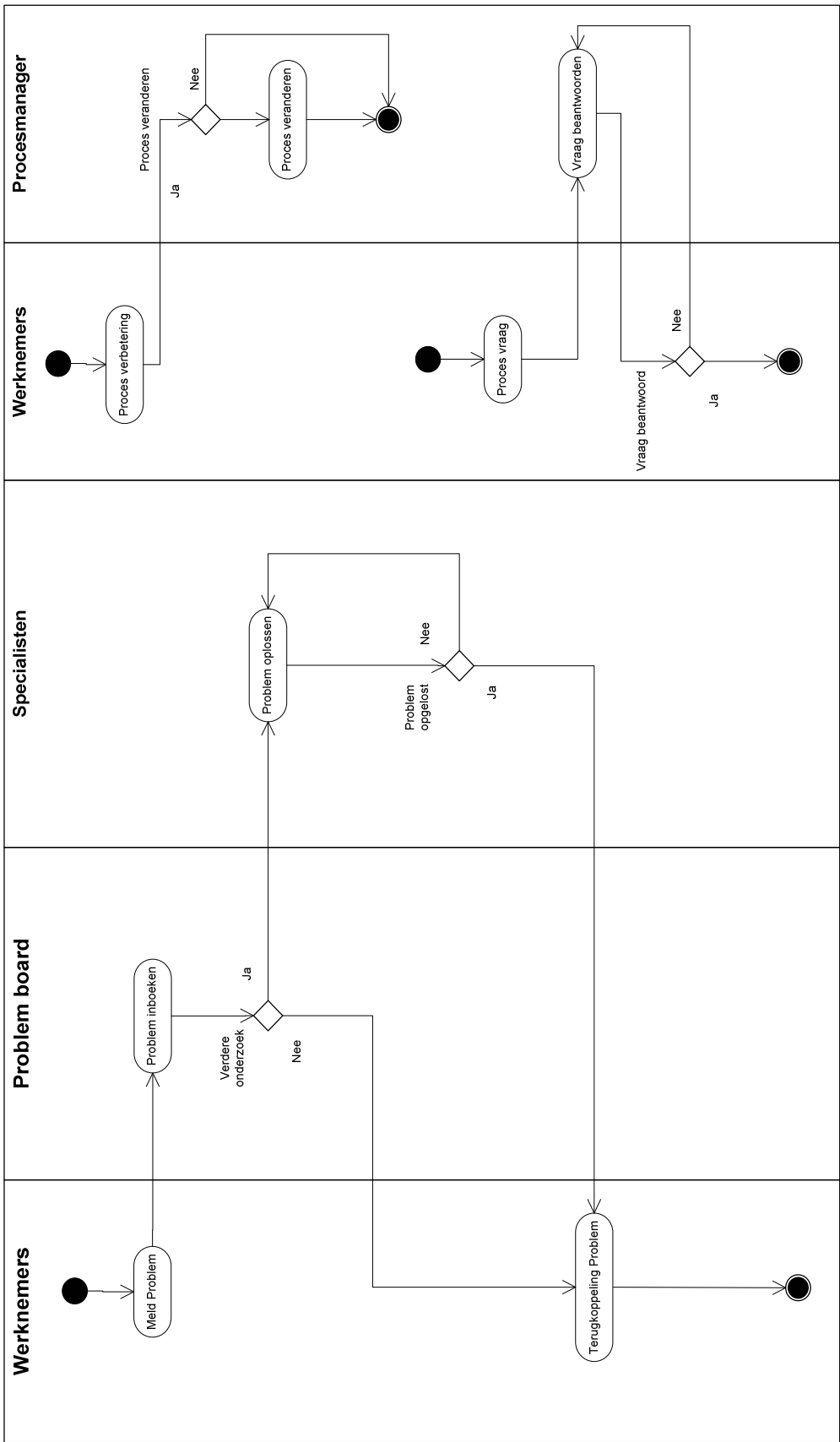
Activiteitendiagram Incidenten beheren



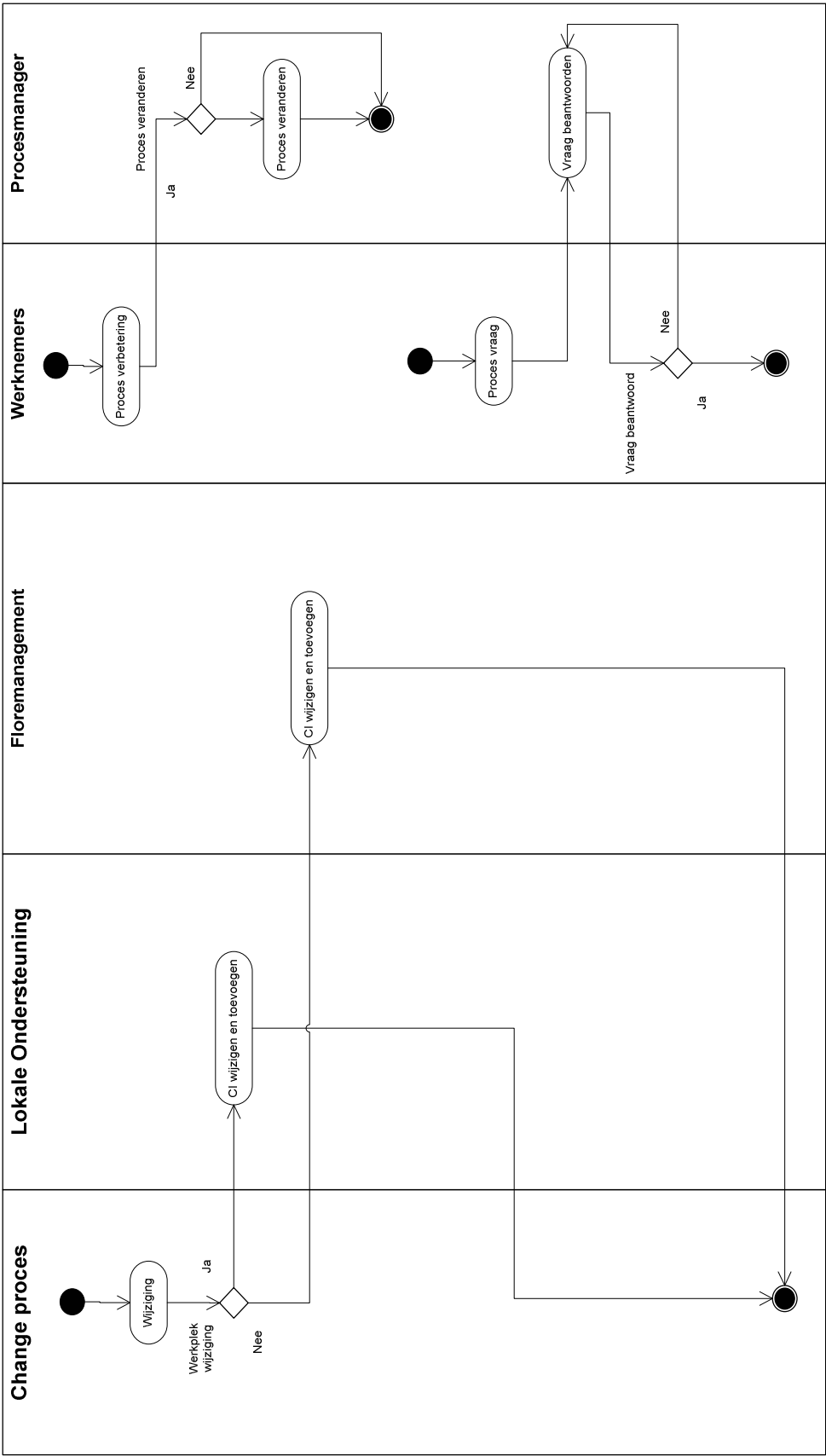
Activiteitendiagram Wijzigen beheren



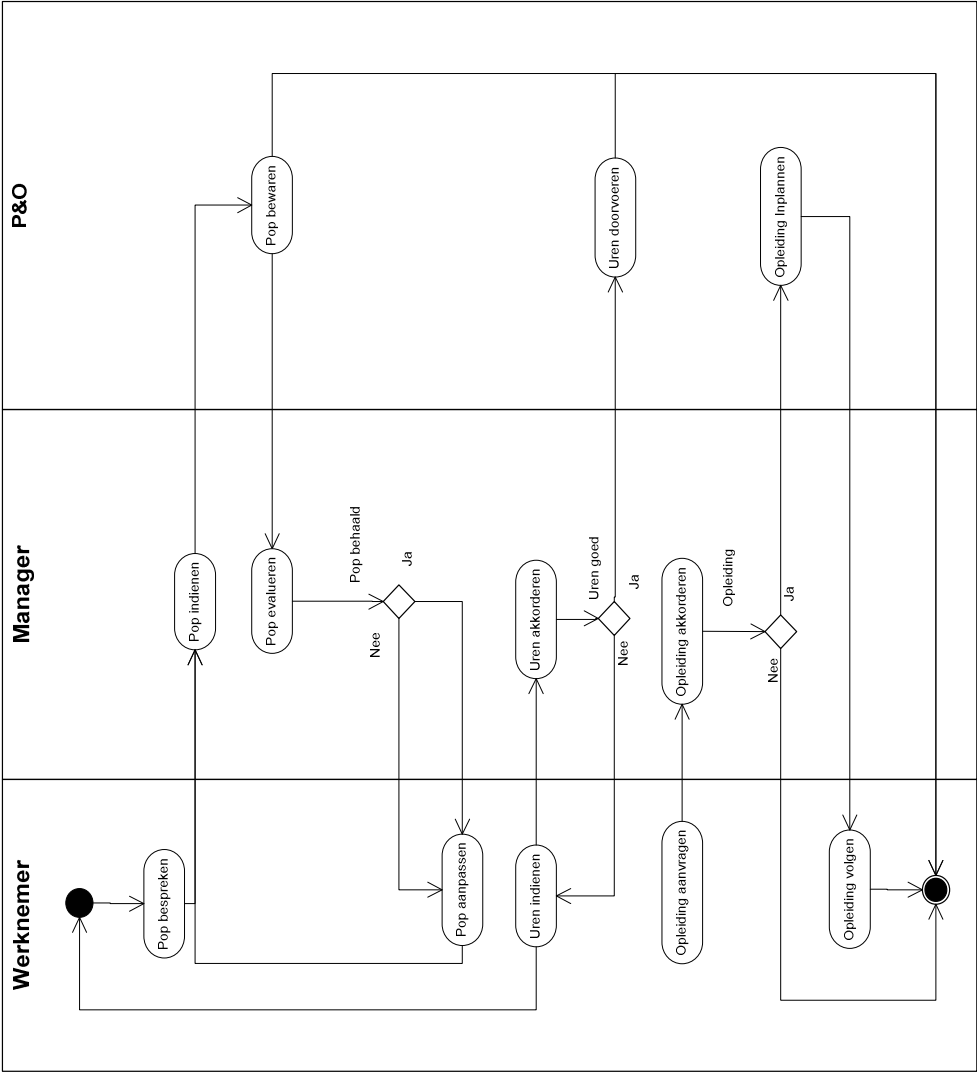
Activiteitendiagram Problemen beheren



Activiteitendiagram Configuratie items wijzigen



Activiteitendiagram Werknemers begeleiden



Activiteitendiagram Bedrijfsprocessen continueren

