



Procesverslag

Status: Definitief
Versie: 1.0
Auteur: J.M. van Zelst
Datum: 31-05-2010

Documentinformatie Sturingsmodel Resultaatgericht Management

Versie geschiedenis

Datum van deze revisie

Versie datum	Datum vorige versie	Samenvatting van de aanpassingen	Gemarkeerde wijzigingen
31-05-2010		Document definitief gemaakt	

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).

Inhoud

1	<i>Voorziening tot samenwerken Politie Nederland</i>	6
1.1	Missie	6
1.2	Visie	6
1.3	Doelstelling	6
1.4	Positie in het bedrijf	6
1.5	Positie tijdens het onderzoek	8
2	<i>Afstudeeropdracht</i>	9
2.1	Resultaatgericht Management	9
2.2	Sturingsmodel Resultaatgericht Management	9
2.3	Probleemstelling	11
2.4	Opdracht	12
3	<i>Project Initiation Document</i>	13
2.5	Projectdoelen	15
2.6	Bereik en buiten bereik (scope van het project)	15
2.7	Projectresultaten	16
2.8	Baten producten	17
2.9	Randvoorwaarden	17
2.10	Initiële Business Case	18
2.11	Kosten	18
2.12	Projectorganisatie	18
2.13	Kwaliteit controle	19
2.14	Initiële Projectplanning	20
2.15	Risico's	23
3	<i>Sturingsmodel Resultaatgericht Management VG West</i>	25
3.1	Onderzoek	25
3.1.1	Bedrijfsstrategie	25
3.1.2	Bronnen selecteren en beoordelen	26
3.1.3	Bronnen vaststellen	30
3.1.4	Informatie ordenen	34
3.1.5	Deelvragen beantwoorden	34
3.1.6	Welk Sturingsmodel is geschikt voor VG West	35
3.1.7	Conclusie opstellen en presentatie maken	35
4	<i>Management Dashboard</i>	40
4.1	Implementatie op de managementgebieden Financiën en Primair beheer	40
4.1.1	Bepaal Indicatoren	42
4.1.2	Bepaal Targets	43
4.2	Afstemming klant en vts Politie Nederland (centraal)	50
4.3	Haalbaarheidstest maken en uitvoeren	51
4.4	Continuïteit waarborgen	51

5	<i>Managementgebieden Innovatie & Resource Management en Service Delivery</i>	52
5.1	Onderzoek	52
5.1.1	Bedrijfsstrategie	52
5.1.2	Bronnen selecteren, beoordelen en vaststellen	53
5.1.3	Informatie ordenen	59
5.1.4	Deelvragen beantwoorden	59
5.1.5	Conclusie opstellen en presentatie maken	59
6	<i>Product evaluatie</i>	61
6.1	Project Initiation Document Sturingsmodel Resultaatgericht Management	61
6.2	Advies Sturingsmodel Resultaatgericht Management VG_West	61
6.3	Implementatie Management Dashboard	62
6.4	Advies Innovatie & Resource Management en Service Delivery	63
7	<i>Proces evaluatie</i>	64
8	<i>Competenties</i>	65
9	<i>Bijlage</i>	70
9.1	Interviews Management Team leden	70
9.2	Uitwerking afdelingen	71
9.3	INK meting VG West	80
9.4	Opdrachtschrijving	83

Voorwoord

In dit procesverslag zal duidelijk worden gemaakt wat vtsPN is en wat het doet. Tevens zal beschreven worden waarom er voor deze afstudeeropdracht is gekozen, hoe deze wordt geïmplementeerd en wat de knelpunten zijn geweest bij het vergaren van de nodige informatie.

Het procesverslag is voor de Haagse Hogeschool bedoeld om aan te tonen dat de afstudeeropdracht HBO waardig is. Dat de kennis en kunde die er door mij is ingestoken aantoont dat het niveau van een HBO student is.

Voor de afstudeeropdracht mocht ik zelf van de Haagse Hogeschool een opdracht zoeken die HBO waardig is en deze te kunnen onderbouwen door middel van het procesverslag.

Hierbij wil ik de volgende collega's bedanken die op verschillende manieren hebben bijgedragen aan dit verslag:

- Bram van Kempen: voor het geven van sturing en het dienen als vraagbaak;
- Lex Kohler: voor het doornemen van de documenten en het geven van feedback;
- Ruud Klunder: voor het doornemen van de ITIL processen voor de Kritieke Prestatie Indicatoren;
- Ruud Bakker, Arno den Boer, Arno de Kanter en Robert Kroonenberg: voor de interviews over de Kritieke Prestatie Indicatoren;

Den Haag, 2010

Martin van Zelst

1 Voorziening tot samenwerken Politie Nederland

De Nederlandse politie, met 60.000 medewerkers, is onderverdeeld in 25 regionale korpsen en het Korps Landelijke Politiediensten (KLPD). Voor en door deze korpsen is in 2006 de voorziening tot samenwerking Politie Nederland (vtsPN) opgericht.

De vtsPN is de professionele partner voor diensten, producten en adviezen die de mogelijkheden van de korpsen en ketenpartners vergroten. De vtsPN helpt hen doeltreffend werken met het uiteindelijke doel om Nederland veiliger te maken. Het bestuur bestaat uit de korpsbeheerders van de regionale politiekorpsen, de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties in haar hoedanigheid van beheerder van het KLPD.

1.1 Missie

De missie luidt: helpen Nederland veiliger te maken.

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.

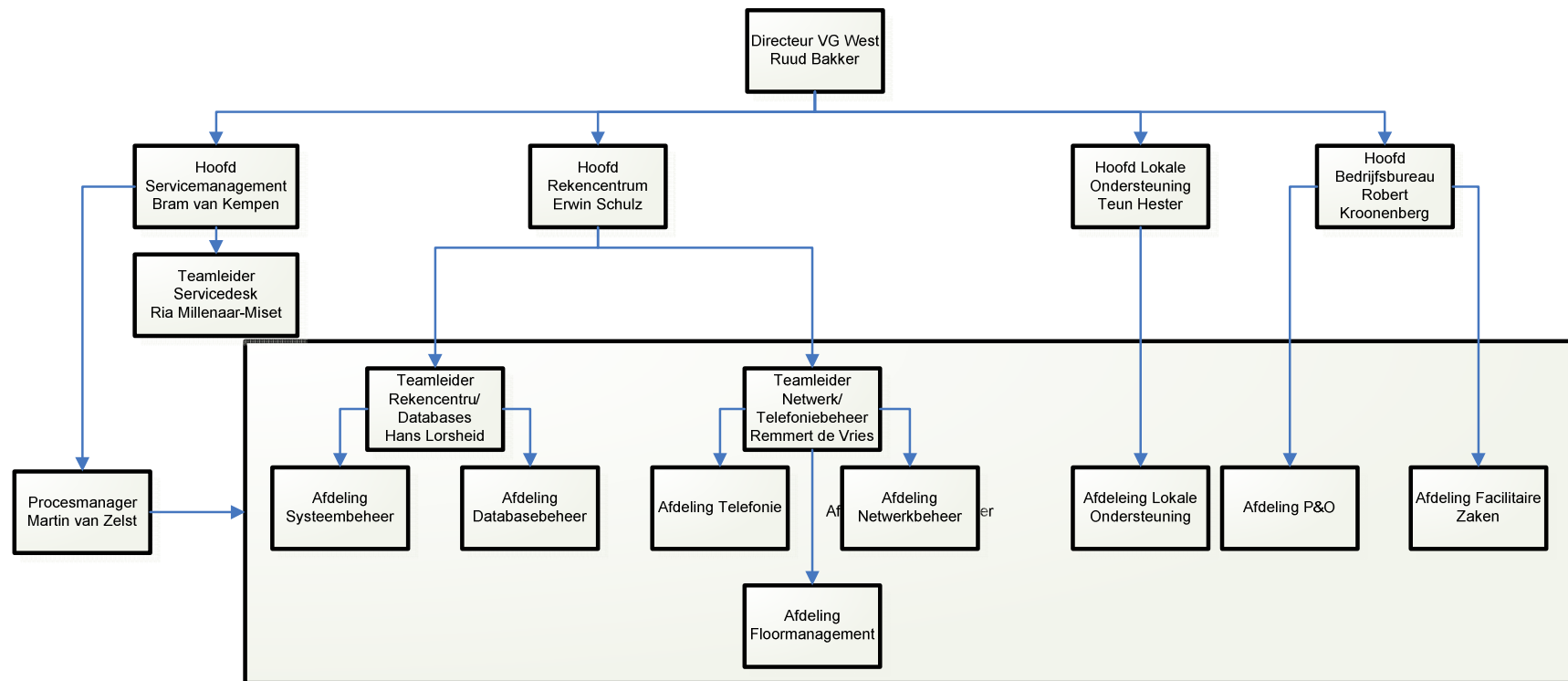
1.3 Doelstelling

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 nieuwe shared services, zoals Inkoop (Divisie Inkoop & Supply).

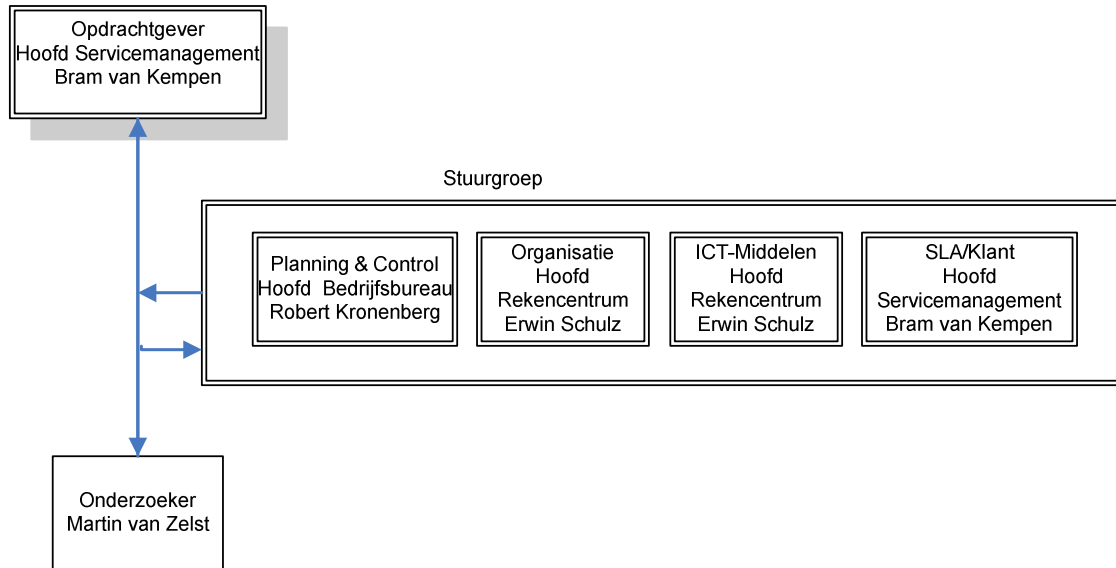
1.4 Positie in het bedrijf

Mijn positie in het bedrijf is procesmanager, dit zijn ITIL processen en zorgt ervoor dat ik regelmatig op verschillende afdelingen aanwezig ben. Dit heeft als voordeel dat iedereen mij kent en de drempel tot een afdeling laag is zodat ik snel met mijn vragen terecht kan. Hierdoor ben ik in contact gekomen met mijn afstudeeropdracht en kreeg snel toestemming om dit uit te voeren in de organisatie.



1.5 Positie tijdens het onderzoek

De opdracht is verstrekt door mijn leidinggevende Bram van Kempen. Er is een comité samengesteld voor de stuurgroep, dit zijn de Management Team leden van de organisatie. In verband met de drukke werkzaamheden van de directeur, Ruud Bakker, heeft hij niet deel kunnen nemen aan deze stuurgroep. Mijn contact met de opdrachtgever, Bram van Kempen, was dagelijks. Hij communiceerde dit weer tijdens de MT vergaderingen door naar de overige Stuurgroepleden. Dit is goede communicatielijnen tijdens het onderzoek omdat ik met één persoon contact had, Bram van Kempen. De besluiten die gemaakt moesten worden, maakte ik met hem zodat het onderzoek hier niet op stagneerde.



2 Afstudeeropdracht

mtsPN bestaat uit zes Verzorgingsgebieden, Verzorgingsgebied West (waar ik onder val) bestaat uit Korps Haaglanden en Hollands Midden.

In licht van de organisatieontwikkeling van het Verzorgingsgebied West (kortweg VG-West) is als doel gesteld om VG-West beheersbaar te transformeren naar een professionele, proactieve, resultaat-, service- en klantgerichte organisatie.

2.1 Resultaatgericht Management

Kenmerk van professionalisering is kwaliteitszorg: het beheersen van de benodigde ICT-infrastructuur ter ondersteuning van resultaatgerichte ICT-dienstverlening. Uitgangspunt is hierbij het voortdurend voldoen aan de eisen van de klanten betreffende de beschikbaarstelling van de gewenste ICT-functionaliteit voor haar bedrijfsvoering.

Resultaatgerichte ICT-dienstverlening vereist dat VG-West resultaatgericht werkt, waarbij haar organisatie stuurt op resultaten (outputsturing). Normaliter leidt een sterke oriëntatie op resultaten tot het minderen van activiteiten die niet bijdragen tot de beoogde resultaten en daarmee tot een efficiënter werkende organisatie. Efficiëntie leidt tot effectiviteit. Door de juiste tooling/hulpmiddelen te gebruiken zal de efficiëntie verder worden ontwikkeld.

Praktisch gaat het bij Resultaatgericht werken niet zozeer om wat VG West doet maar om de manier waarop het wordt gedaan. Resultaatgericht werken stelt eisen aan de organisatie, de stijl van leidinggeven en de manier van werken binnen VG-West. Ook stelt het eisen aan de houding van medewerkers en de onderlinge communicatie. Cultuur in termen van bezieling, motivatie en waardering van medewerkers is hierbij een voorwaarde.

Resultaatgericht management is een besturingsfilosofie waar het werken aan resultaten centraal staat. Uitgangspunt is dat een vooraf vastgesteld resultaat bewust en gepland, - dus gestuurd – moet worden nagestreefd. Naast hard en efficiënt werken is sturing noodzakelijk.

Resultaatgericht management richt zich op de duidelijkheid van verantwoordelijkheden, goede verdeling van taken en bevoegdheden binnen VG-West om de kwaliteit van de resultaatgericht ICT-dienstverlening te waarborgen. De verdeling begint niet bij de taken, maar bij verantwoordelijkheden. Vastgesteld wordt wat de verantwoordelijkheden zijn van de verschillende groepen binnen VG-West. Per groep kan dan ook de verantwoordelijkheden van individuele medewerkers worden vastgesteld. Op deze manier wordt duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is en voor welke resultaten. Daarbij geldt dat medewerkers met meer plezier werken als ze weten wat er van hen verwacht wordt, betrokken zijn bij het vaststellen van deze verwachtingen, eenduidige afspraken worden gemaakt over het op te leveren resultaat, mede bepalen hoe ze daaraan kunnen voldoen en feedback krijgen over hun prestaties.

2.2 Sturingsmodel Resultaatgericht Management

Ter ondersteuning van Resultaatgericht management wordt een sturingsmodel gehanteerd. Doel van het resultaatgerichte sturingsmodel is vergroting van de **transparantie & doelmatigheid**:

Het verband tussen de inzet van medewerkers & middelen, de te leveren ICT-dienstverlening en de daarmee te behalen prestatie moet duidelijk zijn.

De inzichtelijkheid van het gehele exploitatieproces wordt daarmee vergroot: dat strekt zich uit van het beheersen van resultaatgerichte ICT-dienstverlening conform SLA, de allocatie en inzet van mensen & middelen en de financiële verantwoording.

Twee parallel lopende wegen worden daarbij bewandeld.

1. **Meetbaarheid**

De eerste weg hangt nauw samen met de mate waarin de door VG-West geleverde ICT-dienstverlening meetbaar zijn.

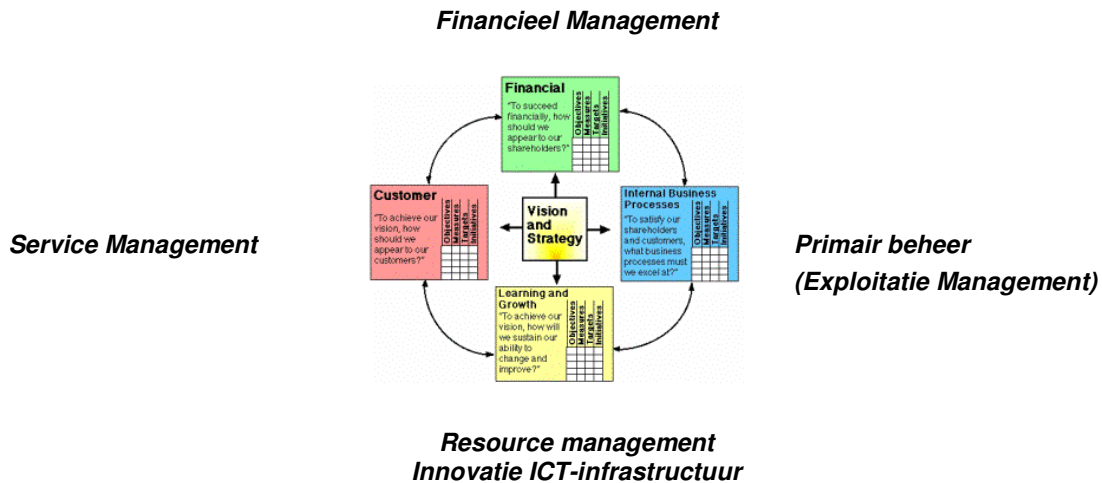
2. **Managementbevoegdheden**

De tweede weg waar langs resultaatgericht management kan leiden tot meer doelmatigheid is die van gedelegeerde managementbevoegdheden: kostenbewustzijn, een snellere besluitvorming en een hogere arbeidsvoldoening.

Resultaatgericht Management is een van de pilaren van de bedrijfsvoering van VG-West in het licht van haar organisatieontwikkeling naar een ICT-dienstverlener met resultaatverplichting. Overige pilaren zijn:

1. Service Management
2. Primair beheer
3. Resource management
4. Innovatie ICT-infrastructuur

Sturingsmodel Resultaatgericht Management



2.3 Probleemstelling

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

Problemen die onder andere spelen binnen VG-West:

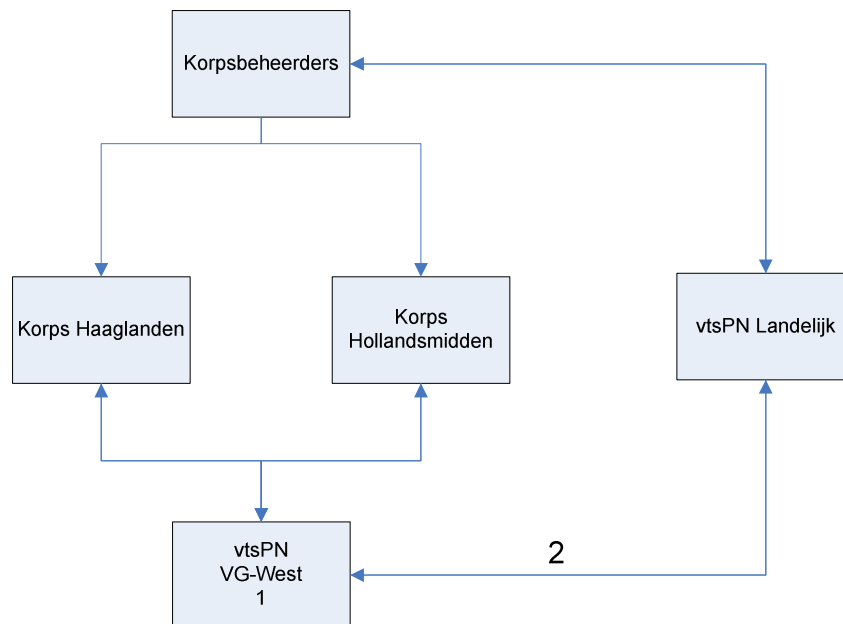
- Een compleet overzicht van het opleidingsbudget;
- Het aantal uren besteed aan beheer ten opzichte van het ingeplande aantal beheeruren;
- Worden Maatwerk Changes uitgevoerd in de geplande periode en begrote financiën etc. ?;

Dit zorgt voor onduidelijkheid en onrust op de werkvloer en het Management Team heeft hierdoor niet het gevoel in controle 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.



Bovenstaande tekening geeft de plaatsbepaling van VG-West aan. Punt 1 en 2 zijn de probleemstellingen.

De dubbele pijlen staan voor de afspraken tussen verschillende partijen.

De enkele pijlen houden in dat er geen verschillende partijen zijn. Het betreft dezelfde organisatie.

2.4 Opdracht

Vanuit VG-West heb ik de opdracht gekregen om te kijken welk sturingsmodel het beste bij de organisatie past en welke hulpmiddelen hiervoor nodig zijn. De opdracht is met Prince2 methodiek uitgewerkt naar een PID en een tweetal adviezen.

VG-West wil zich verder ontwikkelen samen met de problemen die spelen met de Korpsen.

De opdracht is opgesplitst in twee delen. Het uitzoeken welk Sturingsmodel en Managementdashboard het beste bij VG West past. De twee managementgebieden Financiën en Primair worden geïmplementeerd. Het tweede deel is het adviseren hoe te implementeren van de managementgebieden Resource Management en Service Management. Hier is voor gekozen zodat de opdracht niet te groot werd en past binnen de termijn wat is vastgesteld met de Haagse Hoge School.

Hoofdvraag:

- Welk type sturingsmodel is geschikt binnen VG West?

Deelvragen:

- Welke sturingsmodellen zijn er?
- Wat zijn Dashboards en Balanced Scorecards?
- Op welke management gebieden wordt er sturing op gegeven?
- Hoe kan het sturingsmodel worden geïmplementeerd?

Dit is geïmplementeerd samen met een advies hoe de overige managementgebieden, Resource en Service Management, geïmplementeerd kunnen worden.

3 Project Initiation Document

Voor het onderzoek is gekeken welk projectmethodiek het beste past bij VG West. Hier zijn de volgende criteria aan vooraf vastgesteld:

- Communicatie moet duidelijk en helder zijn;
- Bekend bij VG West;
- Gecontroleerd en georganiseerd;
- Risico's in kaart brengen.

Op het internet is gezocht op projectmethodiek en er zijn twee projectmethodieken die geschikt kunnen zijn voor VG West.

- Prince2, <http://nl.wikipedia.org/wiki/Prince2>;
- PMBoK, <http://nl.wikipedia.org/wiki/PMBOK>.

Tijdens het verzamelen van de informatie op het Internet ben ik beland bij Wikipedia. De bovenstaande projectmethodieken staan hier beschreven. De kwaliteit hiervan is gewaarborgd doordat Wikipedia gecontroleerd wordt door mensen die kennis en ervaring hebben op de nodige punten waarbij de informatie wordt geplaatst. Indien de geplaatste informatie onjuist of onvolledig is kan dit weer door andere personen worden aangepast of aangevuld. Dit heeft als voordeel dat er uiteindelijk een correct product tot stand komt die door derde gebruikt kunnen worden.

PMBoK

PMBoK staat voor Project Management Body of Knowledge.

PMBoK is een ANSI-norm voor projectmanagement welke sinds 1987 is ontwikkeld door het Amerikaanse Project Management Institute (PMI). Het PMBoK is een poging om algemeen erkende projectmanagement informatie en gebruiken te beschrijven en te standaardiseren. Na een eerste white paper editie verscheen het PMBoK in boekvorm in 1996. In 2000, 2004 en 2008 volgden de tweede tot en met vierde editie.

Tijdens een project doorloopt het projectbeheer een periodieke cyclus van planning, uitvoering, controle en bijsturing. Een project wordt benaderd vanuit 9 verschillende aandachtsgebieden:

- Integraal beheer van alle aspecten van het project: die aspecten moeten ook in relatie gezien worden tot de portfolio en de strategie waar het project een onderdeel van is. Opstellen en verspreiden van planningen en voortgangsrapporten zijn hier de sleutelwoorden.
- Beheer van het doel van het project: wat valt binnen de opdracht en wat niet?
- Tijdsbeheer: controleren of het project nog steeds binnen de afgesproken tijdslimieten klaar zal zijn.
- Kostenbeheer: controleren of het project binnen de afgesproken budgetten gerealiseerd kan worden.
- Kwaliteitsbeheer: controleren of het project nog steeds tegemoet komt aan alle contractueel vastgelegde eisen van de opdrachtgever.
- Beheer van de risico's: alle mogelijke operaties opzetten om potentiële extra uitdagingen onder controle te houden.
- Personeelsbeheer: controleren of alle nodige competenties aanwezig zijn in het projectteam.
- Communicatiebeheer: respecteren van de afspraken over communicatie en rapporteringslijnen.
- Aankoopbeheer: controleren of de nodige infrastructuur op tijd besteld en beschikbaar is.

In tegenstelling tot een specifiek projectmanagement methode als Prince2 wordt PMBoK met name in de Verenigde Staten en het Verre Oosten gebruikt.

PMBoK is het referentiewerk waarop het PMP-examen (Project Management Professional) is gebaseerd.

Prince2

Prince2 is een Engelse methode, die ontstaan is door het bundelen van praktijkervaringen (zogenaamde best-practices). OGC (the Office of Government Commerce), voorheen bekend als CCTA (Central Computer and Telecommunications Agency) is eigenaar van de methode.

Prince2 is toepasbaar op alle projecten, en kent een grote flexibiliteit. Aspecten van de methode die niet van toepassing zijn op (of niet nuttig voor) een bepaald project, kunnen overgeslagen worden.

Prince2 ziet als grondbeginselen van goed projectmanagement:

- Een project is een eindig proces met een duidelijk begin en eind.
- Projecten moeten altijd worden beheerst om succesvol te zijn.

De belangrijkste kenmerken van Prince2 zijn:

- Business Case: de zakelijke rechtvaardiging van het project (welke voordelen heeft het project voor de organisatie?; in hoeverre draagt het project bij aan de bedrijfsdoelstelling?; wegen de opbrengsten van het project op tegen de kosten ervan?).
- Product Based Planning: een planning die de oplevering van de producten (tussentijds en aan het eind) centraal stelt.
- Organisation: gedefinieerde organisatiestructuur voor het project (projectmanager, opdrachtgever, stuurgroep, enz.).
- Stages: beheersbare en controleerbare managementfasen.
- Management by Exception: de stuurgroep (Project Board) komt alleen bij elkaar als dat echt nodig is.

In het begin van het onderzoek is een Project Initiation Document (PID) opgesteld. De techniek die hiervoor is gekozen is Prince2. In Prince2 is een proces genaamd Start Up, hier wordt de PID in gemaakt. In het PID staan een aantal stappen die hieronder zullen worden beschreven en hoe ze zijn voldaan.

Conclusie projectmethodiek

Er is gekozen voor Prince2 omdat deze aan de volgende criteria voldeed:

- Communicatie moet duidelijk en helder zijn;
Bij het overgaan van de stages in Prince2 wordt dit gecommuniceerd met de opdrachtgever, Bram van Kempen. Dit zorgt voor duidelijk en helderheid richting de opdrachtgever. Bij het overgaan van de stages wordt de stuurgroep tevens door mij geïnformeerd.
- Bekend bij VG West;
Prince2 is de standaard van vtsPN voor projectgelegenheden.
- Gecontroleerd en georganiseerd;
De stages zorgen ervoor dat Prince2 gecontroleerd en georganiseerd wordt uitgevoerd. De stages zijn uitgeschreven en worden standaard gebruikt.
- Risico's in kaart brengen.
In de Start up fase wordt een Project Initiation Document geschreven. Hier worden de project risico's in beschreven. Deze worden in de loop van het project bijgehouden en gecommuniceerd wanneer een risico dreigt te komen naar de opdrachtgever en stuurgroep.

Er is niet gekozen voor PMBoK omdat het niet aan de volgende criteria voldeed:

- Bekend bij VG West.
Het project gaat over twee managementgebieden Financiën en Primair beheer. De overige twee managementgebieden, Resource en Servicemanagement, kan door een collega worden geïmplementeerd. PMBoK is niet bekend bij collega's omdat het voornamelijk gebruikt in Verenigde Staten en het Verre Oosten. Doordat het onbekend is heb ik besloten om Prince2 te gebruiken.

2.5 Projectdoelen

Het projectdoel is om een Sturingsmodel te implementeren die gevoed wordt door een Balanced Scorecard. De Balanced Scorecard is onderverdeeld in vier managementgebieden:

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

Hier is voor gekozen omdat de vier managementgebieden uitgewerkt kunnen worden tot een meetbaar Prestatie Indicator. Dit is van belang om te kunnen meten en zien hoe ver de organisatie staat. Hier kan dan op worden gestuurd door het Management Team waardoor de organisatie verder gaat groeien. Voor VG-West is dit van belang om de concurrentie voor te blijven want de Politie vraagt om continue verandering om de criminaliteit voor te blijven. Om voorop te blijven is het ook van belang om dit efficiënt te doen. Als er ergens verbetering valt te behalen zorgt dit voor meer effectiviteit. Dit kan tijd en geld schelen wat indirect de veiligheid op straat kan bevorderen. Daarnaast is er ook politieke druk om het goedkoper uit te kunnen uitvoeren.

Het Sturingsmodel met een Balanced Scorecard kan hier voor zorgen want het geeft het Management Team een beeld waar de knelpunten zijn. Hier kan vervolgens op gestuurd waardoor het efficiënter en sneller kan.

2.6 Bereik en buiten bereik (scope van het project)

Dit onderzoek heeft een doorloop tijd van zes maanden. Omdat alle vier de management gebieden te veel tijd zal vergen is er besloten om alleen te richten op Primair Beheer en Financieel Management. Dit zijn het belangrijkste management gebieden waar het meeste winst kan worden behaald. Dit is in overleg met de opdrachtgever en de stuurgroep besloten.

Voor Primair Beheer en Financieel Management zal er een advies worden geschreven. Verder zal worden gekeken welk Sturingsmodel het geschiktst is voor VG-West en welke Dashboard met Kritieke Prestatie Indicatoren. De informatie hiervoor zal worden verkregen door middel van interviews met het Management Team. De antwoorden op deze vragen, zal doorgevraagd worden om een duidelijk beeld te krijgen van de afdelingen en welke Prestatie Indicatoren kritiek zijn om op te nemen in de Dashboard of Balanced Scorecard. Het advies zal geïmplementeerd worden door met de gegevens van de Kritieke Prestatie Indicatoren die verzameld zijn tijdens de interviews.

Na de implementatie zal er een tweede advies worden geschreven over de managementgebieden Service Management en Resource Management. In dit advies wordt beschreven wat deze twee managementgebieden zijn en hoe deze het beste geïmplementeerd kunnen worden. Na aanleiding van voorgaande ervaringen bij de implementatie van de managementgebieden Financieel Management en Primair Beheer kan worden gekeken wat de beste manier is om de implementatie zo goed mogelijk te laten verlopen.

2.7 Projectresultaten

Uit het onderzoek komt een advies waar in staat welk Sturingsmodel het beste past in VG-West. Om dit te bepalen is gekeken naar de strategie die gehandhaafd wordt door vtsPN.

De volgende strategie wordt bij vtsPN toegepast:

1. 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.

Dit is gevonden op de Internet van vtsPN, www.vtspn.nl, hier is naar gekeken omdat de landelijke strategie door wordt gevoerd over de verschillende verzorgingsgebieden. De invulling daarvan is afhankelijk van het verzorgingsgebied. De landelijke strategie is van belang bij het Sturingsmodel en de Dashboard omdat hier een richting in wordt gegeven. Hier kan op worden getoetst door de Dashboard om te zien hoe ver VG-West is om de strategie te behalen. De landelijke strategie is van belang voor het onderzoek en daarom is hiervoor gekozen.

Om te bepalen welk Sturingsmodel geschikt is voor VG-West zal gezocht moeten worden naar bronnen. Hier is voor gekozen om dit te gaan doen op het Internet. De keuze hiervoor is is dat het Internet toegankelijk is en de informatie snel te vinden is. Een nadeel hiervan is dat de informatie geverifieerd moet worden om de kwaliteit te waarborgen, dit heb ik gedaan met mijn opdrachtgever Bram van Kempen. Samen hebben wij beoordeeld of de informatie geschikt is voor VG-West om geadviseerd en geïmplementeerd te worden.

Het Sturingsmodel zal gevoed worden door een Dashboard. In een Dashboard zijn Kritieke Prestatie Indicatoren opgenomen. De informatie hiervoor is verkregen door het houden van interviews met de leden van het Management Team. De interviews zijn gedaan door middel van een techniek met open en gesloten vragen. Wanneer het toepasbaar was werd er op een antwoord doorgevraagd. Door de Management Team zo te interviewen is er bij elk vraag het antwoord samengevat zodat de informatie correct was of dit werd nog aangepast. Wanneer de antwoorden correct waren is de informatie gebruikt in de Dashboard.

De interviews zijn als prettig ervaren door het Management Team, dit doordat de vragen gericht waren op hun afdelingen. Deze techniek is gekozen doordat ik tijdens de opleiding hoorcolleges erover hebt gehad. Dit heb ik vervolgens toegepast in mijn werk en ik ben dan ook daadwerkelijk stappen vooruit gekomen. Ik kon collega's makkelijker en sneller begrijpen waardoor ik mijn processen kon gaan optimaliseren.

Door het interview techniek per manager van een afdeling toe te passen is de uitkomst per afdeling te identificeren, zodoende is ook een beeld gecreëerd van de afdeling. Dit is uitgetekend en geplaatst in dit document als bijlage.

Na het vergaren van de Kritieke Prestatie Indicatoren tijdens de interviews zijn deze verwerkt in de Dashboard of Balanced Scorecard en is er gekeken waar de informatie vandaan kon worden gehaald. In dit document zal ik deze Kritieke Prestatie Indicatoren beschrijven en uitleggen waar de informatie vandaan is gehaald.

Nadat de Dashboard was door mij is geïmplementeerd in VG-West is er een tweede advies door mij geschreven over de twee managementgebieden, Service Management en Resource Management. In dit tweede advies is geschreven wat de twee managementgebieden inhouden en hoe deze het beste geïmplementeerd kunnen worden. Er is door mij onderzocht wat er beter kan. Wat naar voren is gekomen tijdens de implementatie van de Dashboard of Balanced Scorecard is dat niet aan alle Kritieke Prestatie Indicatoren kan worden voldaan. Tijdens de interviews is gezegd door het Management Team wat ze graag willen hebben. Er is niet gekeken of dit mogelijk is of dat het haalbaar was. De informatiesystemen die VG-West tot zijn beschikking heeft kunnen niet aan alle Kritieke Prestatie Indicatoren voldoen. De vragen van de interviews zullen worden aangepast aan de informatie waar wel aan kan worden voldaan. Deze ervaringen zul mee worden genomen om de implementatie van de managementgebieden Service Management en Resource Management beter te laten verlopen.

2.8 Baten producten

Omdat VG-West een Incident gedreven organisatie is wordt er met een Sturingsmodel structuur ingebracht. Dit zorgt voor duidelijkheid en de werknemers weten wat er verwacht wordt. Wanneer er een escalatie is komen de betreffende werknemers bij elkaar. Wanneer het is opgelost gaat iedereen verder met zijn dagelijkse werkzaamheden. Met een Sturingsmodel kan hier op gestuurd worden zodat de werknemers beter zicht krijgen op de genomen doelstellingen van de organisatie.

De Dashboard of Balanced Scorecard zorgt ervoor dat de doelstellingen in meetbare afspraken geplaatst zijn. De werknemers weten dan waaraan gewerkt moet worden. Er wordt met de Dashboard of Balanced Scorecard duidelijkheid gecreëerd.

Met de Sturingsmodel en Dashboard of Balanced Scorecard wordt er voor gezorgd dat de werknemers meer doen dan alleen hun dagelijkse werkzaamheden. Er wordt ook verder gekeken naar de doelstellingen van de organisatie waardoor de kwaliteit naar een hoger niveau wordt getild.

Het door mij geadviseerde Sturingsmodel creëert draagvlak om de landelijke strategie te realiseren in VG-West. De Kritieke Prestatie Indicatoren zullen meten of dit wordt gehaald. Omdat de medewerkers nu weten wat er wordt verwacht wordt er draagvlak gecreëerd. Dit geeft een prettige samenwerking waardoor de organisatie naar een hoger niveau wordt getild.

2.9 Randvoorwaarden

In het PID is beschreven dat er aan een tweetal randvoorwaarden voldaan moet worden om dit onderzoek tot een goed einde te laten verlopen:

1. Integrale betrokkenheid VG-West organisatie: Management, Leidinggevend en medewerkers.
2. De tijd en capaciteit om het onderzoek uit te kunnen voeren.

Aan de eerste randvoorwaarde moet worden voldaan omdat het Management Team hun afdelingen moet gaan trekken om aan de landelijke strategie en Sturingsmodel te kunnen voldoen. Hier is voor gekozen omdat dit van belang is omdat zonder betrokkenheid dit niet wordt gehaald. Dit kan nadelige consequenties hebben voor de burger op straat. De werkzaamheden worden niet efficiënter uitgevoerd waardoor er geen tijd en geld wordt bespaard.

Om dit te kunnen realiseren is er besloten om de voordelen bij het Management Team te laten zien. De voordelen van een Dashboard, die het Sturingsmodel ondersteunt, is het inzichtelijk hebben hoe een afdeling draait. Wanneer dit niet goed verloopt, zal de Dashboard dit tijdig aangeven en kan het worden hersteld. De afdelingen worden dan proactief in plaats van reactief. Dit is ook het geval bij VG-West, er wordt reactief gewerkt.

De Kritieke Prestatie Indicatoren die de Dashboard voeden kunnen simpel aangepast worden. Als de landelijke strategie wordt aangepast kan dit snel worden gewijzigd.

Aan de tweede randvoorwaarde is ruim door de opdrachtgever voldaan. Dit omdat ze de toegevoegde waarde ervan inzien en goed kunnen gebruiken. Het ondersteunt het Management Team en teamleiders in hun werk en ze hebben een beter overzicht van de te behalen Kritieke Prestatie Indicatoren. Ieder Management Teamlid heeft tijd vrij gemaakt voor het interview en de informatie gegeven waar ik om heb gevraagd. De informatie waar ik om vroeg was nodig om aan de Kritieke Prestatie Indicatoren te komen.

2.10 Initiële Business Case

De Business Case is in het PID opgenomen. Ik heb hiervoor gekozen om dit niet als afzonderlijk document op te nemen om tijd te besparen omdat het PID wordt continue in het onderzoek wordt aangepast. De Business Case zal dan ook worden meegenomen omdat er met een tijdsuitloop de kosten zullen oplopen. Het PID is een meegroeïend document en de Business Case is een belangrijk onderdeel daarvan. Hier wordt ook in meegewogen om door te gaan door het Management Team als de tijd of kosten te hoog oplopen.

2.11 Kosten

Bram van Kempen en ik hebben besloten om niet in geld te praten maar alleen te bepalen hoeveel uren het gaat kosten. Hier is toe besloten omdat ik werkzaam ben bij vtsPN en het om een intern onderzoek gaat. Alle werkzaamheden kunnen door mij worden uitgevoerd. Het totaal aantal geschatte uren voor het onderzoek is 800 uur.

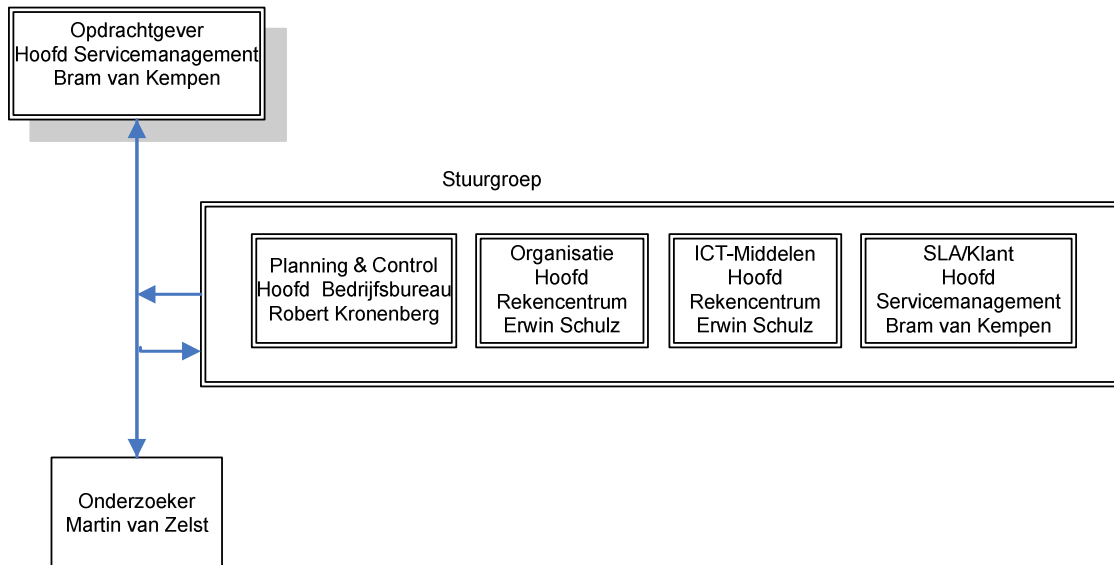
2.12 Projectorganisatie

De Projectorganisatie bestaat uit een opdrachtgever, dit is Hoofd servicemanagement Bram van Kempen. Omdat hij tevens mijn manager is, kan ik de status van het onderzoek gemakkelijk met hem bespreken omdat ik hem dagelijks zie. Ook heeft hij bij zijn vorige werkgever een Dashboard geïmplementeerd. Wanneer ik ergens niet uit kwam, kon ik dit snel met hem bespreken zodat hij mij weer in de juiste richting kon sturen. Hierin fungeerde hij meer in de rol als manager. De opdrachtgever rol pakte hij op door eisen en Kritieke Prestatie Indicatoren. Hier moest de Sturingsmodel samen met de Dashboard aan voldoen anders werd dit niet in de organisatie geïmplementeerd.

Als onderzoeker viel ik onder de opdrachtgever maar de benodigde informatie kreeg ik van de Management Teamleden:

- Planning & Control; Hoofd Bedrijfsbureau, Robert Kroonenberg;
- Organisatie; Hoofd Rekencentrum, Erwin Schulz Hoofd Verzorgingsgebied, Ruud Bakker;
- ICT Middelen; Hoofd Rekencentrum, Erwin Schulz;
- SLA/Klant; Hoofd Servicemanagement Bram van Kempen.

Dit ziet er als volgt uit:



Door mijn dagelijkse werkzaamheden als procesmanager kom ik vaak in contact met de Stuurgroep. Ze weten wie ik ben en kan ze snel vinden voor vragen. Zonder duidelijke doelstellingen en open communicatie kan er niet doelgericht worden gestuurd en gewerkt waardoor de implementatie zal mislukken.

Het is mijn verantwoordelijkheid om dagelijkse sturing te geven aan dit onderzoek en de volgende opgeleverde producten:

- PID;
- Advies Sturingsmodel Resultaatgericht Management VG_West;
- Implementatie Management Dashboard;
- Advies Hoe verder te implementeren gebieden Resource en Service Management.

2.13 Kwaliteit controle

De producten zijn van een hoogwaardige kwaliteit en op tijd geleverd. De kwaliteit is gewaarborgd door de documenten door collega Lex Kohler en manager Bram van Kempen door te nemen. Lex Kohler was niet in de projectorganisatie betrokken. Maar omdat hij momenteel ook een HBO studie volgt werd de kwaliteit door iemand anders met een HBO niveau gecontroleerd. Dit zorgde er tevens voor dat mijn visie breed bleef.

Bram van Kempen heeft een tactisch en strategische inzicht en zijn feedback was hier ook op gericht. Dit zorgt ervoor dat de Sturingsmodel en Dashboard of Balanced Scorecard een kans van slagen heeft. Zijn ervaring met een eerdere Balanced Scorecard zorgde er voor dat de Balanced Scorecard niet te groot en diep werd.

De feedback van zowel Lex Kohler als Bram van Kempen is in de documenten verwerkt zodat de kwaliteit naar een hoger niveau is getrokken. De planning is samen met de opdrachtgever gemaakt en dit is wekelijks aan bod gekomen in de bila die ik met Bram van Kempen had. Mocht de planning niet worden gehaald is dit besproken en aangepast in de planning als dit binnen de tolerantie bleef. De bovengenoemde documenten zijn binnen de getolereerde planningen opgeleverd.

2.14 Initiële Projectplanning

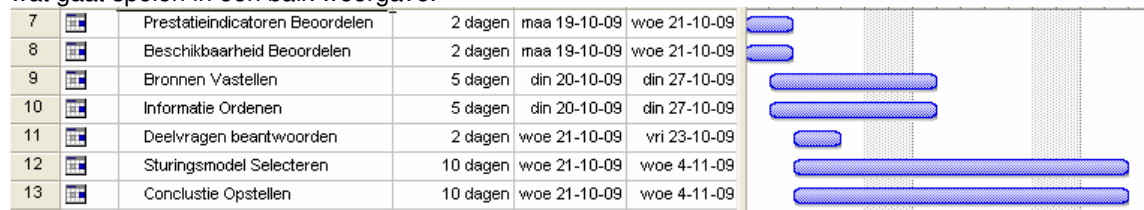
De planning van het onderzoek is opgebouwd conform de PRINCE2-techniek 'Productgerichte planning'. De planning is opgedeeld in een Product Breakdown Structure (PBS), waaruit blijkt hoe het totaal van producten (hoofdproducten en deelproducten) is opgebouwd.

De planningtool moet aan een aantal criteria voldoen:

- Planning moet duidelijk zijn;
- Planning moet overzichtelijk zijn;
- Activiteiten moeten aan elkaar gekoppeld kunnen worden.

Er is gekozen voor Microsoft Project Planning omdat het aan de volgende criteria voldoet.

- Planning moet duidelijk zijn;
Microsoft Project Planning maakt gebruik van de Gantt grafiek. Dit laat duidelijk zien wanneer wat gaat spelen in een balk weergave.

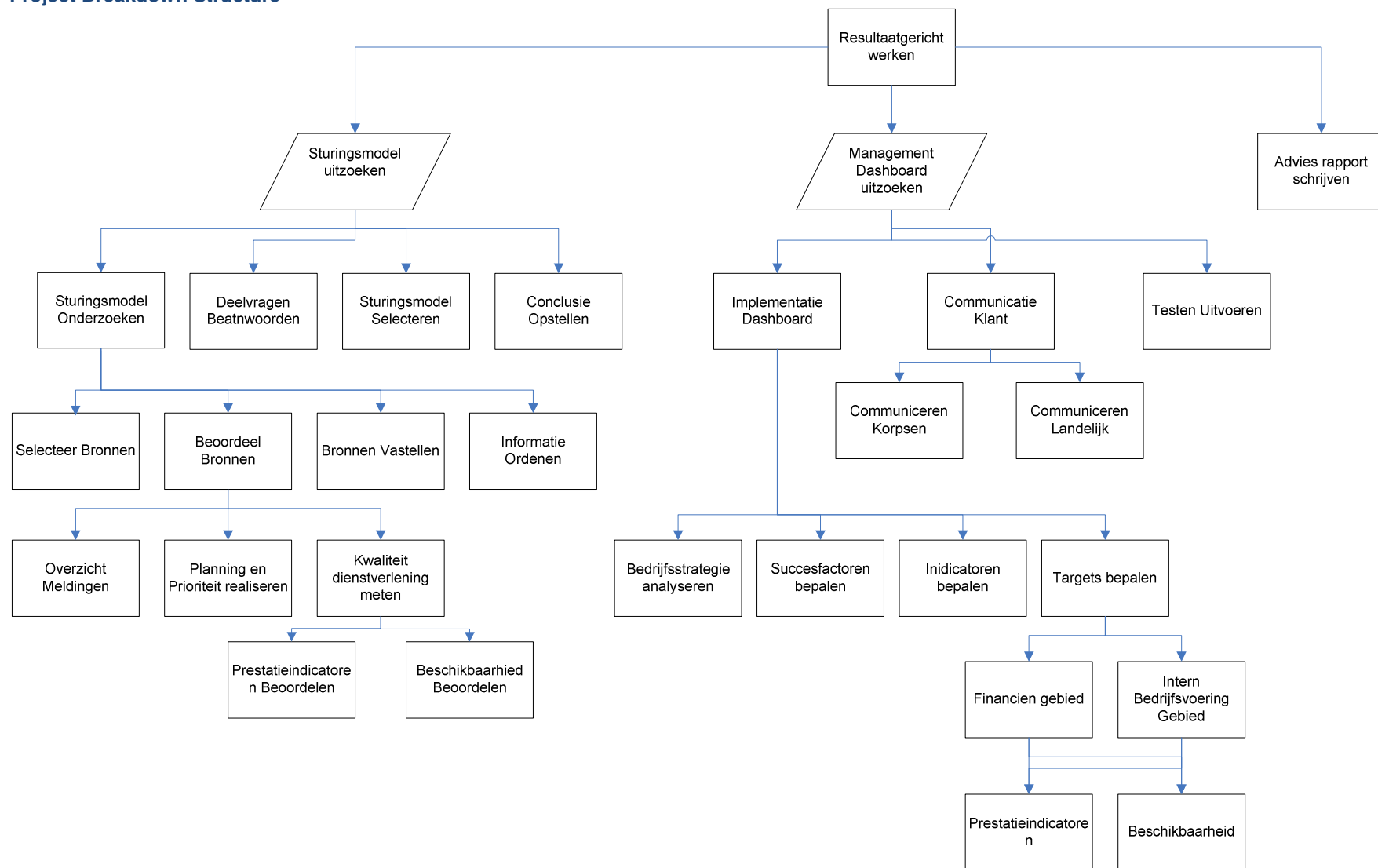


- Planning moet overzichtelijk zijn;
Door de Gantt grafiek kan de planning zodanig overzichtelijk worden gemaakt zodat gezien kan worden wanneer wat speelt.
- Activiteiten moeten aan elkaar gekoppeld kunnen worden.
In Microsoft Project Planning kun je activiteiten aan elkaar koppelen. Hiermee wordt bedoeld dat er met een activiteit kan worden begonnen als de gekoppelde activiteit klaar is.

Planning

Id	Naam	Duur	Begindatum	Einddatum
1	Sturingsmodel Onderzoeken	17,d	10-11-2009	5-12-2009
2	Selecteer Bronnen	5,d	14-11-2009	21-11-2009
3	Beoordeel Bronnen	5,d	15-11-2009	22-11-2009
4	Overzicht Meldingen	4,d	15-11-2009	21-11-2009
5	Planning en Prioriteit	4,d	21-11-2009	25-11-2009
6	Kwaliteit Dienstverlening	2,d	25-11-2009	29-11-2009
7	Prestatieindicatoren Beoordelen	2,d	28-11-2009	30-11-2009
8	Beschikbaarheid Beoordelen	2,d	28-11-2009	30-11-2009
9	Bronnen Vastellen	5,d	29-11-2009	6-12-2009
10	Informatie Ordenen	5,d	29-11-2009	6-12-2009
11	Deelvragen beantwoorden	2,d	30-11-2009	2-12-2009
12	Sturingsmodel Selecteren	10,d	30-11-2009	14-12-2009
13	Conclusie Opstellen	10,d	30-11-2009	14-12-2009
15	Tussentijd Inleveren School	5,d	14-12-2009	21-12-2009
16	Feedback Aanpassen	3,d	21-12-2009	26-12-2009
18	Implementatie Dashboard	10,d	26-12-2009	9-1-2010
19	Analyseer Bedrijfsstrategie	5,d	26-12-2009	2-1-2010
20	Bepaal Succesfactoren	5,d	26-12-2009	2-1-2010
21	Bepaal Indicatoren	5,d	26-12-2009	2-1-2010
22	Bepaal Targets	5,d	26-12-2009	2-1-2010
23	Prestatie Indicatoren	5,d	26-12-2009	2-1-2010
24	Beschikbaarheid	5,d	26-12-2009	2-1-2010
25	Communicatie Korps	3,d	28-12-2009	2-1-2010
26	Communicatie VG Land	3,d	28-12-2009	2-1-2010
27	Testen Uitvoeren	5,d	2-1-2010	9-1-2010
29	Adviesrapport	5,d	2-1-2010	9-1-2010
30	Concept Inleveren	5,d	30-4-2010	30-4-2010
32	Feedback Aanpassen	1,d	3-5-2010	28-5-2010
34	Final Inleveren School	1,d	31-5-2010	31-5-2010

Project Breakdown Structure



2.15 Risico's

Dit onderzoek is opgesplitst in twee soorten risico's te weten de operationele risico's en de project risico's. Dit is gedaan omdat project risico's geen operationele risico's kunnen zijn. Omdat ik in beide onderdelen actie ondernem zijn beide opgenomen

Onderstaand worden beide risico's beschreven:

Operationele risico's:

Nr.	Omschrijving risico	Eigenaar	Mogelijke maatregelen	Gevolgen	Prioriteit
R001	Geen overzicht, & sturing op verantwoorde-lijkheden, werkzaamheden, beheer-taken & -activiteiten	Leidinggevende	De leidinggevende op zijn verantwoordelijkheid aanspreken.	Niet verder kunnen gaan met de indicatoren	Hoog
R002	Indicatoren zijn niet beschikbaar	Onderzoeker	Interviews in plannen met de persoon die daar verantwoordelijk is.	Niet verder kunnen gaan met de indicatoren	Middel
R003	Dashboard wordt niet bijgehouden	Leidinggevende	Afspraken maken wie wat wanneer gaat bijhouden.	Het Dashboard wordt verwaarloosd en daardoor niet meer gebruikt.	Hoog

Project risico's:

Nr.	Omschrijving risico	Eigenaar	Mogelijke maatregelen	Gevolgen	Prioriteit
R004	Fase oplevering loopt vertraging op.	Onderzoeker	Er voor te zorgen dat de oplevering van de fase goed wordt ingepland.	Als de stuurgroep een no go geeft of de fase vertraging krijgt. Zal het onderzoek uitlopen qua tijd. Dit zal met een afwijkingsrapport worden gerapporteerd.	Hoog
R005	Stuurgroep geeft geen goedkeuring voor een fase.	Onderzoeker	Een afwijkingsrapport maken en deze door het stuurgroep laten keuren.	Wanneer de stuurgroep de afwijkingsrapport goedkeurt zal de oplevering wat uit de fase is gekomen worden aangepast. Er wordt terug gegaan in een fase waardoor het onderzoek uitloopt qua tijd.	Middel

R001; Is ondervangen door duidelijkheid te creëren in de aanvragen van de Kritieke Prestatie Indicatoren. Wanneer dit niet duidelijk was voor de leidinggevende heb ik voorbeelden gegeven. Dit heb ik gedaan omdat VG-West Incident gedreven is en de helikopterview wordt gemist.

R002; Dit is voorgekomen in het onderzoek. Dit komt omdat het onduidelijk is hoe de informatiesystemen worden gebruikt. ExpertDesk is het informatiesysteem waar meldingen in worden gemaakt. De eindtijd is ExpertDesk is niet duidelijk gedefinieerd. Het is namelijk niet duidelijk welk eindtijd voor een Incident of een Change moet worden gebruikt. Hierdoor is dit door andere Verzorgingsgebieden zelf geïnterpreteerd en hierdoor ontstaat er een wildgroei. Het landelijke orgaan van vtsPN moet hier nog een besluit over nemen. Tot deze tijd zijn deze Kritieke Prestatie Indicatoren niet mogelijk. In het urenregistratiesysteem wordt ook niet bijgehouden over welke korps er beheer wordt gedaan. Er is een algemene activiteit van Beheer, dit is niet opgesplitst in de Korpsen. Hierdoor kunnen de uren en financiën niet worden berekend. Dit is aangegeven bij de opdrachtgever en dit wordt binnen VG-West aangepakt.

R003; Ieder Management Teamlid ziet de toegevoegde waarde van de Dashboard. Het Hoofd van VG-West ziet het ook als een toegevoegde waarde voor de organisatie. In de vergadering van het Management Team zal hij hier op gaan sturen.

R004; Dit is niet voorgekomen omdat de fases/producten binnen de tolerantie van 10% uitloop is gebleven.

R005; Dit is niet voorgekomen omdat de documenten van een zodanig kwaliteitsniveau zijn dat ze een “go” hebben gegeven. Aan dit kwaliteitsniveau is gekomen door de documenten aan Lex Kohler en Bram van Kempen te distribueren. De feedback die zij gaven is verwerkt in de documenten.

3 Sturingsmodel Resultaatgericht Management VG West

3.1 Onderzoek

3.1.1 Bedrijfsstrategie

Het Sturingsmodel moet aansluiten op de bedrijfsstrategie. De bedrijfsstrategie wordt bepaald door de directie van vtsPN. Dit heb ik opgezocht op het Intranet.

Missie

De missie luidt: helpen Nederland veiliger te maken.

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.

Om het Sturingsmodel aan de missie en visie te laten voldoen zijn de volgende criteria opgesteld:

- Het Sturingsmodel moet snel aan te passen zijn. Dit is nodig wanneer het doel wordt gewijzigd van de organisatie;
- Het Sturingsmodel moet meetbaar gemaakt zijn;
- Het Sturingsmodel moet de organisatie naar een hoger niveau tillen;
- Het Sturingsmodel moet transparant zijn zodat werknemers op de werkvloer weten aan wat ze moeten voldoen.
- Het Sturingsmodel moet over meerdere vestigingen geplaatst kunnen worden. VtsPN is verdeeld over meerdere vestigingen en iedere vestiging zal dezelfde sturing moeten hebben.

Het Sturingsmodel wordt aangestuurd door het Management Team. Om het Management Team te voorzien van informatie zal dit meetbaar gemaakt moeten worden. Dit wordt aangetoond door middel van een Dashboard of Balanced Scorecard. Dit is een hulpmiddel voor het Management Team en voorziet hun van informatie van afgesproken prestatie indicatoren. Dit wordt aangetoond door een stoplicht; groen betekend goed, bij oranje dreigt er iets verkeerd te gaan en bij rood is er iets verkeerd en dreigt het prioriteit te hebben.

De Dashboard en Balanced Scorecard werken nauw samen met het Sturingsmodel. Het advies bevat ook welk Sturingsmodel en Dashboard of Balanced Scorecard geschikt is voor vtsPN VG-West.

De Dashboard of Balanced Scorecard moet voldoen aan de volgende criteria:

- De Dashboard of Balanced Scorecard moet meetbaar zijn;
- De Dashboard of Balanced Scorecard moeten duidelijke prestatie indicatoren hebben;
- De Dashboard of Balanced Scorecard moet makkelijk te zijn aan te passen.
- De Dashboard of Balanced Scorecard moet overzichtelijk zijn.

Om aan de criteria van het Sturingsmodel en Dashboard of Balanced Scorecard te voldoen is er gezocht naar bronnen.

3.1.2 Bronnen selecteren en beoordelen

De informatie die nodig is om aan de criteria van het Sturingsmodel en Dashboard of Balanced Scorecard te voldoen is onder andere gezocht op het Internet, boeken en artikelen. De informatie moest voldoen aan de volgende criteria:

- Kwaliteit van de informatie moet geborgen zijn;
- De informatie moet duidelijk zijn;
- De informatie moet begrijpelijk zijn;
- De informatie moet het onderwerp bevatten waar naar gezocht is;
- De informatie moet van een waardig niveau zijn.

De volgende bronnen zijn geselecteerd en beoordeeld om tot een advies te komen voor VG West:

- <http://www.ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/104.HTM>
Piramide McNair
- <http://www.comatech.be/nl/efqm.php>
Het EFQM-Excellence model
- <http://www.amelior.be/ndl/artikels/artikel.asp?c=4&sc=9&a=196&tc=1>
EFQM-model en Balanced Scorecard
- <http://www.adburdias.nl/bsc.htm>
Wat is een Balanced Scorecard
- http://nl.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard
Balanced Scorecard
- Artikel Management dashboards van Ordina

Het Internet artikel, <http://www.ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/104.HTM>, van Piramide McNair is gekozen omdat het voldoet aan de volgende criteria:

- Kwaliteit van de informatie moet geborgd zijn;
De informatie komt van een universiteit. Een universiteit publiceert informatie die door een docent of professor getoetst is. Daarom heb ik de informatie gebruikt in het advies voor VG West.
- De informatie moet duidelijk zijn;
Dit was een uitdaging omdat de informatie in het Spaans staat. Heb dit eerst vertaald met een woordenboek. Toen het vertaald was heb ik gekeken naar de grammatica zodat wat er staat ook begrijpelijk. De tekening die bij de bron staat heb ik in het geheel aangepast. De vertaling van de tekst en tekening is duidelijk geworden voor gebruik in het advies voor VG West.
- De informatie moet begrijpelijk zijn;
Na de vertaling van de tekst en tekening was de informatie begrijpelijk en kon deze gebruikt worden voor het advies voor VG West.
- De informatie moet het onderwerp bevatten waar naar gezocht is;
De Piramide van McNair is een Sturingsmodel voor een organisatie. Dit Sturingsmodel kan het beste gebruikt worden bij een organisatie voor één vestiging. Er is één directeur die de strategie en missie bepaald. Dit wordt naar beneden gestuurd, het Management Team, en de werknemers op de operationele vloer moeten het uitvoeren. Van de operationele vloer komen er ideeën die via het Management Team naar boven worden gestuurd.
Voor één organisatie is dit geschikt, als dit over meerdere vestigingen wordt gedaan komen er andere ideeën. De directie kan ook verschillende richtingen op gaan waardoor er geen eenheid ontstaat

- De informatie moet van een waardig niveau zijn;
De Piramide van McNair is een Sturingsmodel wat geschikt had kunnen zijn als VG West de enige vestiging was geweest. VtsPN is een organisatie wat uit meerdere vestigingen bestaat. De informatie van de Piramide van McNair heeft mij doen inzien dat de informatie van de directie niet goed doorkomt naar de operationele werkvloer. Hierdoor komen nieuwe ideeën niet terug van de operationele werkvloer naar de directie. Dit is bij VG- West het geval, het Management Team is bezig om dit te herstellen. Het Management Team doet dit door middel van het vormen van kennissessies door de operationele werknemers, ideeënbusen te plaatsen en de Management Teamleden meer over de afdelingen te laten lopen. Hierdoor ontstaat er een lager drempel zodat de werknemers op de operationele werkvloer makkelijker bij het Management Team terecht kan. Dit alles heb ik meegenomen voor de Kritieke Prestatie Indicatoren.

Het Internet artikel, <http://www.comatech.be/nl/efqm.php>. Het EFQM-Excellence model is gekozen omdat het voldoet aan de volgende criteria:

- Kwaliteit van de informatie moet geborgen zijn;
Het artikel is afgeleid van <http://www.efqm.org>, dit is de organisatie die samen met verschillende bedrijven dit Sturingsmodel hebben ontwikkeld. De Sturingsmodel is een best practise, dit houdt in dat er handvatten worden gegeven maar dat een organisatie dit zelf moet invullen.
- De informatie moet duidelijk zijn;
De informatie is duidelijk beschreven en er is weinig aan de informatie veranderd om de inhoud in het advies te gebruiken.
- De informatie moet begrijpelijk zijn;
De informatie is begrijpelijk geschreven. Wanneer ik het gesprek had met de directeur van VG- West, Ruud Bakker, heeft hij mij een compliment gegeven over hoe het advies is geschreven. Ruud Bakker zou meenemen in de organisatie dat meerdere adviesstukken hier op moeten lijken.
- De informatie moet het onderwerp bevatten waar naar gezocht is;
Het EFQM model is een sturingsmodel die in Europa het INK model wordt genoemd. Bij vtsPN wordt het INK model gehanteerd. Het EFQM model is een Sturingsmodel en dit is meegenomen in het advies omdat de informatie hetgeen bevat waarnaar wordt gezocht voor VG-West.
- De informatie moet van een waardig niveau zijn.
De informatie is van een organisatie die als doelstelling heeft organisaties en instellingen te begeleiden en te adviseren bij het behalen van excellente resultaten. De informatie die op hun website staat is van een hoogwaardig niveau omdat ze de juiste organisaties willen aantrekken. Dit is te vergelijken met een HBO niveau of een hoger waardoor de informatie is gebruikt in het advies voor VG West.

Het Internet artikel, <http://www.amelior.be/ndl/artikels/artikel.asp?c=4&sc=9&a=196&tc=1>, EFQM-model en Balanced Scorecard is gekozen omdat het voldoet aan de volgende criteria:

- Kwaliteit van de informatie moet geborgen zijn;
Het artikel is van een consultant organisatie, zij hebben een onderzoek gedaan naar het EFQM model en Balanced Scorecard. Dit is gedaan door ir. Francis MAÑAS, hij is van opleiding burgerlijk ingenieur. Naast een Master of Business Administration (KUL) studeerde hij nog tal van andere cursussen, onder meer aan de Vlerick Leuven Gent Management School, de RUG en Amelior. Als senior managementconsultant bij Amelior, is hij heel sterk begaan met het verbeteren van de werking van organisaties waarbij strategie, (sleutel)processen, indicatoren en kennismanagement centraal staan. Daarnaast heeft hij oa. diverse overheidsorganisaties begeleid bij een CAF zelfevaluatie.
- De informatie moet duidelijk zijn;
Het artikel is duidelijk geschreven doordat de onderzoeker van een universitaire achtergrond is. Het artikel is geschreven met een invalshoek dat dit te lezen is door iemand met een Bedrijfskundige achtergrond. Het artikel is gebruikt in het advies wat ik heb geschreven.
- De informatie moet begrijpelijk zijn;
Het artikel is geschreven met een invalshoek van iemand met een Bedrijfskundige achtergrond. Het artikel is voor een student die Bedrijfskundige Informatica volg begrijpelijk te lezen.
- De informatie moet het onderwerp bevatten waar naar gezocht is;
Het artikel bevat het onderwerp wat voor mijn onderzoek geschikt is. In het artikel wordt het EFQM model samen met de Balanced Scorecard geschreven. De integratie van deze twee is van belang voor mijn onderzoek. Het heeft ervoor gezorgd dat ik de conclusie van het advies heb geschreven dit artikel als basis.
- De informatie moet van een waardig niveau zijn;
Het artikel is geschreven door ir. Francis MAÑAS. De heer MAÑAS is van universitair niveau en hij heeft het artikel duidelijk en begrijpelijk geschreven. Het artikel is gebruikt in het advies omdat het aan de HBO niveau voldoet.

Het Internet artikel, <http://www.adburdias.nl/bsc.htm>, Wat is een Balanced Scorecard is gekozen omdat het voldoet aan de volgende criteria:

- Kwaliteit van de informatie moet geborgen zijn;
Het artikel is geschreven door een advies bureau. Het advies bureau heeft de informatie bij elkaar gekregen door onderzoek hierin te doen. De informatie die zij hebben gebruikt hebben ze door middel van zoeken op het Internet verkregen. Zij moeten de kwaliteit waarborgen anders trekken ze de verkeerde organisaties aan om werk te verkrijgen.
- De informatie moet duidelijk zijn;
Het artikel is duidelijk geschreven. De onderzoeker heeft een HBO achtergrond en heeft ervoor gezorgd dat het artikel goed is geschreven en duidelijk dat een ieder het kan lezen. Het artikel is gebruikt in het advies wat ik heb geschreven.
- De informatie moet begrijpelijk zijn;
De onderzoeker heeft het artikel geschreven dat een ieder het kan lezen. Het artikel heb ik daarom gebruikt in mijn advies.
- De informatie moet het onderwerp bevatten waar naar gezocht is;
Het artikel beschrijft wat een Balanced Scorecard is. Dit is een onderwerp wat van belang is voor mijn onderzoek. Samen met een Sturingsmodel is een Dashboard of Balanced Scorecard van toegevoegde waarde voor de organisatie.
- De informatie moet van een waardig niveau zijn;
Het artikel is geschreven door een onderzoeker met een HBO achtergrond. Het artikel is geschreven door een adviesbureau. Het artikel staat op hun website zodat organisaties dit kunnen bekijken en beoordelen of dit voor hun geschikt kan zijn. Het artikel moet daarom van een waardig niveau zijn.

Het artikel Artikel Management dashboards van Ordina is gekozen omdat het voldoet aan de volgende criteria:

- Kwaliteit van de informatie moet geborgen zijn;
Het artikel is geschreven door Ordina. Ordina is een onder andere een detacheringbureau met een gevestigde naam. Het onderzoek voor dit artikel is gedaan met de insteek om de gevestigde naam hoog te houden. De gebruikte informatie voor het artikel is onder andere daarom gewaarborgd.
- De informatie moet duidelijk zijn;
Het artikel is uitgebreid beschreven zodat een ieder dit artikel kan lezen.
- De informatie moet begrijpelijk zijn;
Het artikel is uitgebreid beschreven zodat een ieder dit artikel kan lezen.
- De informatie moet het onderwerp bevatten waar naar gezocht is;
Het artikel beschrijft wat een Dashboard is. De Dashboard is de tegenhanger van de Balanced Scorecard. Een Dashboard heeft een toegevoegde waarde voor een Management Team van een organisatie. De informatie van het artikel is gebruikt in het advies om tot een goed conclusie te komen.
- De informatie moet van een waardig niveau zijn.
Het artikel is door Ordina geschreven en zij hebben een naam hoog te houden. Het artikel is uitgebreid geschreven zodat een ieder dit kan lezen. Het artikel is hierdoor van een hoogstaand niveau en gebruikt in mijn advies voor VG-West.

3.1.3 Bronnen vaststellen

De bronnen zijn de Kritieke Prestatie Indicatoren. De Kritieke Prestatie Indicatoren zijn vastgesteld in samenwerking met het Management Team. Met elk Management Teamlid is een interview geweest met open, gesloten en doorvragen. Om een Management Teamlid goed te begrijpen heb ik bij de antwoorden de uitkomst samengevat. Deze aanpak voor de interviews is gekozen omdat dit mij is geleerd tijdens de opleiding. Dit heb ik tevens toegepast in mijn functie van Procesmanager. In mijn functie kom ik in aanraking met verschillende werknemers, van teamleiders tot directie. Om hun goed te begrijpen heb ik dit toegepast en de conclusie hieruit was dat ik hun beter begreep. De uitkomst hiervan was dat ik mijn werk beter tot uitvoering kan brengen.

In de opdrachtschrijving staat het volgende bij het vaststellen van de bronnen:

- Overzicht projecten, beheeractiviteiten, Maatwerk Changes;
- Planning & Prioriteit;
- Kwaliteit van ICT-dienstverlening;
 - Prestatie Indicatoren
 - Beschikbaarheid.

Deze punten heb ik gezamenlijk aangepakt. De projecten en Maatwerk Changes zijn voor mij inzichtelijk door mijn functie. Uit het informatiesysteem ExpertDesk heb ik dit eruit gehaald. Welke en de aantallen van de projecten en Maatwerk Changes.

In mijn interviews met het Management Team heb ik samen met de verschillende leden de prioriteit bepaald en of het wel of niet van belang was om het in de Dashboard of Balanced Scorecard te plaatsen. In overleg met mijn manager, Bram van Kempen is besloten om alleen Kritieke Prestatie Indicatoren in de Dashboard of Balanced Scorecard te plaatsen. Tijdens de interviews kwamen ook Prestatie Indicatoren naar voren maar deze waren niet belangrijk genoeg om te plaatsen in de Dashboard of Balanced Scorecard.

Naar de planning heb ik niet gekeken omdat dit uitgevoerd is na de interviews. Heb mijn eigen inzicht hier voor gebruikt.

De prestatie indicatoren hebben aan een aantal criteria moeten voldoen:

- Zijn de prestatie indicatoren kritiek;
- Zijn de prestatie indicatoren meetbaar te maken;

Tijdens de interviews is door mij gevraagd welke Kritieke Prestatie Indicatoren willen de Management Team leden zien in de Dashboard of Balanced Scorecard?

De volgende Kritieke Prestatie Indicatoren zijn door middel van de interviews bestempeld als Kritieke Prestatie Indicatoren en zijn meetbaar gemaakt, dit is alleen over Financieel Management en Primair beheer gedaan:

Financieel Management

- Offerte binnen de geplande dagen getekend;
Voor het Changeproces wordt er een offerte rond gestuurd. De offerte moet binnen een aantal dagen getekend zijn om geen vertraging op te lopen. Dit is van belang zodat de financiën in kaart gebracht kunnen worden. Wanneer dit inzichtelijk is kan er door het Management Team besloten worden om producten aan te kunnen schaffen voor een stabielere infrastructuur.
- Betaling naar leveranciers;
De betalingen naar leveranciers moeten binnen een bepaalde periode zijn afgerond. Dit is van belang zodat de financiën in kaart gebracht kunnen worden. Wanneer dit inzichtelijk is kan er door het Management Team besloten worden om producten aan te kunnen schaffen voor een stabielere infrastructuur. Het is dan inzichtelijk wat eruit gaat en wat erin komt zodat hier een besluit over kan worden gemaakt.
- De Korpsen moeten naar vtsPN VG West;
De Korpsen moeten binnen een bepaalde periode de facturen naar vtsPN VG West hebben afgerond. Wanneer een Change is afgerond moeten de Korpsen dit betalen.

- Lifecycle management budget;
De servers hebben een periode van productiviteit, dit is de periode waarin ze de minste verstoringen veroorzaken. Na deze periode worden ze vervangen. Hier is een budget voor. Om welke servers het gaat en wat de kosten zijn moet in kaart worden gebracht.
- SLA omzet tot SLA uitputting;
Wordt het bedrag wat er in het SLA wordt afgesproken ook behaald, wordt dit overschreden of wordt er onder gebleven.
- Beheerkosten op basis van diensten (menukaart);
Wordt het beheer wat wordt ingepland per dienst behaald of wordt dit overschreden.
Personeelsbudget op basis van:
 - Personeel intern en extern;
 - Lease;
 - Opleiding;
 - Huisvesting;
 - Kantoorkosten;
 - Automatiseringkosten;
 - Afschrijvingskosten;
 - Overig.
 Om de kwaliteit hoog te houden moeten de werknemers een goed gevoel hebben. Dit wordt behaald door de bovenstaande punten in kaart te brengen. Wanneer dit overschreden dreigt te worden kan het bijtijds worden aangegeven. Hierdoor worden de werknemers minder teleurgesteld en krijgen ze op tijd de terugkoppeling van P&O of een Management Team lid.
- Maatwerk Change behaald in de geplande uren en financiën;
In een Maatwerk Change staan het aantal uren gepland en wat de Change kost.
- Ziekteverzuim;
Is het ziekteverzuim binnen de bepaalde gestelde normen. Wanneer dit niet het geval is leidt dit tot productverlies.

Primair beheer

- Doorlooptijd van verschillende processtappen van bestelling tot levering;
Voor de interne bestellingen zijn er een aantal stappen en worden hiermee in kaart gebracht.
- Aantal aangemaakte Incidenten;
Opgesplitst per Korpsen in Servicedesk, Lokale Ondersteuning, Rekencentrum, Projecten en prioriteiten. Wanneer dit toeneemt, kan er gekeken worden voor een tijdelijke uitbreiding van een werknemer of een permanente. Dit zorgt voor een stabielere omgeving en de meldingen worden sneller verholpen.
- Aantal afgehandelde Incidenten binnen en buiten de SLA;
Opgesplitst per Korpsen in Servicedesk, Lokale Ondersteuning, Rekencentrum, Projecten en prioriteiten. Wanneer dit toe- of afneemt, kan er gekeken worden voor een tijdelijke uitbreiding van een werknemer, of een permanente. Dit zorgt voor een stabielere omgeving en de meldingen worden sneller verholpen.
- Aantal openstaande Incidenten binnen en buiten de SLA;
Opgesplitst per Korpsen in Servicedesk, Lokale Ondersteuning, Rekencentrum, Projecten en prioriteiten. Wanneer dit toe- of afneemt, kan er gekeken worden voor een tijdelijke uitbreiding van een werknemer, of een permanente. Dit zorgt voor een stabielere omgeving en de meldingen worden sneller verholpen.
- Aantal aangemaakte Changes;
Opgesplitst per Korpsen en Standaard Change en Maatwerk Change in Servicedesk, Lokale Ondersteuning, Rekencentrum, Projecten en prioriteiten.
- Aantal afgehandelde Changes binnen en buiten de SLA/Planning;
Opgesplitst per Korpsen en Standaard Change en Maatwerk Change in Servicedesk, Lokale Ondersteuning, Rekencentrum, Projecten en prioriteiten.
- Aantal openstaande Changes binnen en buiten de SLA/Planning;
Opgesplitst per Korpsen en Standaard Change en Maatwerk Change in Servicedesk, Lokale Ondersteuning, Rekencentrum, Projecten en prioriteiten.
- Aantal aangemaakte Service Request;
Opgesplitst per Korpsen in Servicedesk, Lokale Ondersteuning, Rekencentrum, Projecten en prioriteiten. Wanneer dit toe- of afneemt, kan er gekeken worden voor een tijdelijke uitbreiding van een werknemer, of een permanente. Dit zorgt voor een stabielere omgeving en de meldingen worden sneller verholpen.
- Aantal afgehandelde Service Request binnen en buiten de SLA;
Opgesplitst per Korpsen in Servicedesk, Lokale Ondersteuning, Rekencentrum, Projecten en prioriteiten. Wanneer dit toe- of afneemt, kan er gekeken worden voor een tijdelijke uitbreiding van een werknemer, of een permanente. Dit zorgt voor een stabielere omgeving en de meldingen worden sneller verholpen.
- Aantal openstaande Service Request binnen en buiten de SLA;
Opgesplitst per Korpsen in Servicedesk, Lokale Ondersteuning, Rekencentrum, Projecten en prioriteiten. Wanneer dit toe of af neemt, kan er gekeken worden voor een tijdelijke uitbreiding van een werknemer, of een permanente. Dit zorgt voor een stabielere omgeving en de meldingen worden sneller verholpen.
- Gemiddelde doorlooptijd Maatwerk Changes in werkdagen;
Wanneer dit toe- of afneemt, kan er gekeken worden voor een tijdelijke uitbreiding van een werknemer, of een permanente. Dit zorgt voor een stabielere omgeving en de meldingen worden sneller verholpen. Een Change zorgt ervoor dat het infrastructuur stabielere wordt.
- Gemiddelde doorlooptijd Incidenten in werkdagen;

Wanneer dit toe- of afneemt, kan er gekeken worden voor een tijdelijke uitbreiding van een werknemer, of een permanente. Dit zorgt voor een stabielere omgeving en de meldingen worden sneller verholpen.

- Gemiddelde doorlooptijd Service Request in werkdagen;
Wanneer dit toe- of afneemt, kan er gekeken worden voor een tijdelijke uitbreiding van een werknemer, of een permanente. Dit zorgt voor een stabielere omgeving en de meldingen worden sneller verholpen.
- Gemiddelde doorlooptijd Standaard Changes in werkdagen;
Wanneer dit toe- of afneemt, kan er gekeken worden voor een tijdelijke uitbreiding van een werknemer, of een permanente. Dit zorgt voor een stabielere omgeving en de meldingen worden sneller verholpen.
- Percentage Changes waarbij de klant heeft aangegeven tevreden te zijn;
Dit is nodig om te zien of het Korps tevreden is over de geleverde dienstverlening. Wanneer dit afneemt kan er worden gekeken naar wat er fout gaat kan hierop worden gestuurd.
- Percentage Niet uitgevoerde Changes;
Dit kan door het Korps worden aangegeven omdat het buiten hun budget valt. Het kan ook zijn dat een Korps niet tevreden is met de uitvoer en deze stop zet.
- Percentage Changes zonder CI-koppeling;
Een Change kan niet worden uitgevoerd zonder een hardware of softwarekoppeling waar de Change over gaat. Een Change is een wijziging op het infrastructuur, mocht dit niet worden gekoppeld kan het gevolge hebben voor de stabiliteit. Als er geen koppeling wordt gemaakt en er komen meldingen van kan er op de hard of software koppeling gekeken worden wat erop is gedaan. Dit zorgt voor een snellere en stabielere omgeving.
- Aantal openstaande Maatwerk Changes per fase (Werkvoorraad op moment van rapporteren);
Wanneer dit toe- of afneemt, kan er gekeken worden voor een tijdelijke uitbreiding van een werknemer, of een permanente. Dit zorgt voor een stabielere omgeving en de meldingen worden sneller verholpen.
- Aantal CI's met ingevulde en correcte Barcodestickers in de CMDB voor Kantoorautomatisering;
Dit is nodig voor kwaliteit en een basis norm voor de werknemers. Iedereen weet waar het over gaat als er wordt gesproken over een Barcodenummer.
- Aantal CI's met ingevulde en correcte Hostnaam in de CMDB voor Rekencentrum en Netwerkbeheer;
Dit is nodig voor kwaliteit en een basis norm voor de werknemers. Iedereen weet waar het over gaat als er wordt gesproken over een Hostnaam.
- Aantal CI's met ingevulde en correcte Serienummers in de CMDB voor Kantoorautomatisering, Rekencentrum, Telefoonie en Netwerkbeheer;
Dit is nodig voor kwaliteit en een basis norm voor de werknemers. Iedereen weet waar het over gaat als er wordt gesproken over een Serienummer.
- Aantal CI's met ingevulde en correcte Locaties in de CMDB voor Kantoorautomatisering, Rekencentrum, Telefoonie en Netwerkbeheer;
Dit is nodig voor de kwaliteit. Wanneer er een melding wordt gedaan moet kenbaar zijn waar de hardware staat.

- Aantal geïnventariseerde CI's ten opzichte van het aantal CI's in de CMDB;
Dit is nodig voor de kwaliteit. Wanneer er een melding wordt gedaan moet kenbaar zijn waar het staat en wat het is.
- Datum ingevuld voor Lifecycle Management voor Kantoorautomatisering, Netwerkbeheer en Rekencentrum;
De hardware heeft een afschrijvingsdatum, en dient te worden bijgehouden. De hardware heeft een periode waarin deze het meest stabiel is. Als dit wordt overschreden kunnen er meerdere meldingen over komen wat zorgt voor een onstabielere infrastructuur.
- Totaal nieuwe aangemaakte CI's per Korps per jaar ten opzichte van de prognose;
Een toename van hardware zorgt voor meer beheer en meer meldingen. Ten opzichte van werknemers kan dit voor meer drukte realiseren.
- CI's gekoppeld aan correcte Kostenplaatsen per Korps;
De hardware is bij de Korpsen gekoppeld aan budgetten. Per afdeling mogen er een X aantal hardware apparatuur staan. De hardware zal gekoppeld worden aan een kostenplaats zodat dit achterhaald kan worden.
- Toename aantal CI's vermist;
Wanneer hardware wordt vermist kan dit diefstal of misplaatsing betekenen. Wanneer hardware niet op de juiste plek staat zorgt dit voor onduidelijkheid en kan de oplossingstijd verhogen.

Wat ik niet heb gedaan tijdens het verzamelen van de Kritieke Prestatie Indicatoren is beoordelen of deze beschikbaar zijn. Ik was in de veronderstelling dat de informatie die nodig was achterhaald kon worden. Het is hier dan ook niet toegepast maar wel tijdens de implementatie van de Dashboard of Balanced Scorecard. Hiervoor heb ik besloten omdat ik de informatie dan gelijk kon gaan gebruiken.

3.1.4 Informatie ordenen

De informatie dat is verzameld door aan de criteria te voldoen is geordend beschreven in het advies voor VG-West, het adviesdocument heet Advies Sturingsmodel Resultaatgericht Management VG_West. Om dit te zien verwijst ik naar het eerder genoemde adviesdocument.

3.1.5 Deelvragen beantwoorden

Dit zijn de hoofd en deelvragen die in het advies Advies Sturingsmodel Resultaatgericht Management VG_West zijn behandeld:

Hoofdvragen

- Welk type sturingsmodel is geschikt binnen VG West?
Door de criteria dit tijdens het onderzoek zijn bepaald:
 - Het Sturingsmodel moet snel aan te passen zijn. Dit is nodig wanneer het doel wordt gewijzigd van de organisatie;
 - Het Sturingsmodel moet meetbaar gemaakt zijn;
 - Het Sturingsmodel moet de organisatie naar een hoger niveau tillen;
 - Het Sturingsmodel moet transparant zijn zodat werknemers op de werkvloer weten aan wat ze moeten voldoen.
 - Het Sturingsmodel moet over meerdere vestigingen geplaatst kunnen worden. VtsPN is verdeeld over meerdere vestigingen, ieder vestiging zal aan dezelfde sturing moeten hebben.

De hoofdvraag is beantwoord in de conclusie. De uitkomst van de criteria is hiervoor gebruikt.

Deelvragen

- Welke sturingsmodellen zijn er?
- Wat zijn Dashboards en Balanced Scorecards?
- Op welke management gebieden wordt er sturing op gegeven?
- Hoe kan het sturingsmodel worden geïmplementeerd?

De deelvragen zijn beantwoord in het adviesdocument Advies Sturingsmodel Resultaatgericht Management VG-West met gebruik van de criteria:

- Kwaliteit van de informatie moet geborgd zijn;
- De informatie moet duidelijk zijn;
- De informatie moet begrijpelijk zijn;
- De informatie moet het onderwerp bevatten waar naar gezocht is;
- De informatie moet van een waardig niveau zijn.

3.1.6 Welk Sturingsmodel is geschikt voor VG West

Dit is ook de hoofdvraag van het adviesdocument Advies Sturingsmodel Resultaatgericht Management VG-West en zal beargumenteerd worden in de conclusie.

3.1.7 Conclusie opstellen en presentatie maken

Welk type sturingsmodel is geschikt binnen VG West?

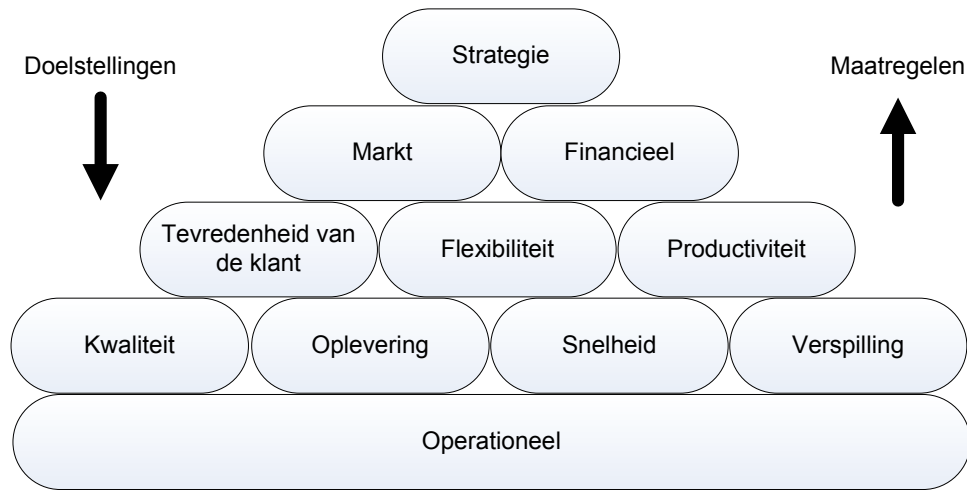
Het Sturingsmodel voor VG-West moet aan de volgende criteria voldoen:

- Het Sturingsmodel moet snel aan te passen zijn. Dit is nodig wanneer het doel wordt gewijzigd van de organisatie;
- Het Sturingsmodel moet meetbaar gemaakt zijn;
- Het Sturingsmodel moet de organisatie naar een hoger niveau tillen;
- Het Sturingsmodel moet transparant zijn zodat werknemers op de werkvloer weten aan wat ze moeten voldoen.
- Het Sturingsmodel moet over meerdere vestigingen geplaatst kunnen worden. VtsPN is verdeeld over meerdere vestigingen, ieder vestiging zal dezelfde sturing moeten hebben.

Tijdens het onderzoek is er informatie gezocht, beoordeeld en geordend. Met deze drie werkzaamheden is geconcludeerd dat er twee Sturingsmodellen geschikt kunnen zijn voor VG West:

- De Piramide van McNair;
- Het EFQM of ook wel het INK model genoemd.

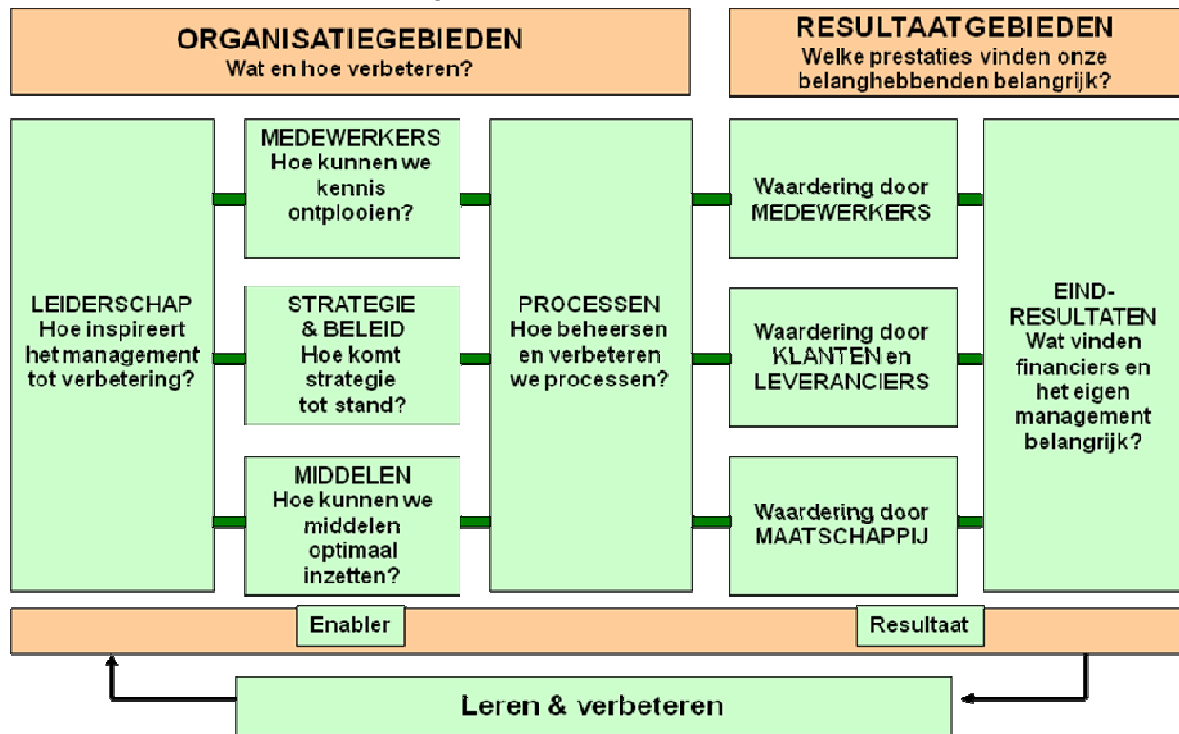
De Piramide van McNair ziet er als volgt uit:



Criteria waaraan het Sturingsmodel moet voldoen:

- Het Sturingsmodel moet snel aan te passen zijn. Dit is nodig wanneer het doel van de organisatie wordt gewijzigd.
Dit geldt voor de Piramide van McNair. Omdat er één directie is zijn de doelstellingen snel aan te passen. Om dit kenbaar te maken naar het tactische en operationeel management is langzaam door te voeren. Het zijn drie lagen waar het door heen gecommuniceerd moet worden.
- Het Sturingsmodel moet meetbaar gemaakt zijn;
De doelstellingen kunnen in het Piramide van McNair meetbaar gemaakt kunnen worden. De doelstellingen zullen door de directie en tactische management Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden (SMART) gemaakt moeten worden.
- Het Sturingsmodel moet de organisatie naar een hoger niveau tillen;
De Piramide van McNair heeft één fase in het Sturingsmodel. De organisatie kan naar een hoger niveau getild kunnen worden door de directie en de strategische visie. Hier kan het Sturingsmodel niet in helpen want het is een drop down model. Er kunnen alleen kleine wijzigingen worden doorgegeven maar het Sturingsmodel blijft op één niveau.
- Het Sturingsmodel moet transparant zijn zodat werknemers op de werkvloer weten aan wat ze moeten voldoen;
De Piramide van McNair is transparant. Een werknemer kan snel zien wat waar is omdat het een drop down model is.
- Het Sturingsmodel moet over meerdere vestigingen geplaatst kunnen worden. VtsPN is verdeeld over meerdere vestigingen, ieder vestiging zal dezelfde sturing moeten hebben. De Piramide van McNair kan hier niet in ondersteunen. Het is geschikt voor één vestiging, als dit over meerdere vestigingen geïmplementeerd wordt, komen er verschillende visies door verschillende directies. Elk vestiging gaat een andere kant op en hierdoor ontstaan er eilanden en dit is niet het doel wat vtsPN voor ogen heeft.

Het EFQM of INK model ziet er als volgt uit:



Criteria waaraan het Sturingsmodel aan moet voldoen:

- Het Sturingsmodel moet snel aan te passen zijn. Dit is nodig wanneer het doel van de organisatie wordt gewijzigd;
Bij het EFQM is dit snel aan te passen. Het wordt verder in de organisatie gecommuniceerd door Strategie en Beleid samen met de Middelen. De Processen zorgen ervoor dat dit bij de Medewerkers, Klanten en Leveranciers en Maatschappij een onderdeel van de werkzaamheden wordt.
- Het Sturingsmodel moet meetbaar gemaakt zijn;
De doelstellingen van de directie moeten SMART zijn. Wanneer de doelstellingen SMART zijn zorgt het Sturingsmodel ervoor dat de doelstellingen meetbaar zijn.

- Het Sturingsmodel moet de organisatie naar een hoger niveau tillen;
In het EFQM model zit een Demin cirkel:

- Plan;
- Do;
- Check;
- Act.

Dit zorgt ervoor dat wat er wordt afgesproken (Plan), gedaan wordt (Do), gecontroleerd wordt (Check) en aangepast wordt als iets wel of niet wordt gehaald (Act). Het Sturingsmodel zal hierdoor naar een hoger niveau gaan omdat de organisatie groeit.

Het EFQM model heeft vijf fases om in te groeien:

- Fase 1 Product georiënteerd;
- Fase 2 Proces georiënteerd;
- Fase 3 Systeem georiënteerd;
- Fase 4 Keten georiënteerd;
- Fase 5 Totale kwaliteit.

Door de Plan Do Check Act en de vijf fases kan vtsPN naar een hoger niveau worden getild.

- Het Sturingsmodel moet transparant zijn zodat werknemers op de werkvloer weten waaraan ze moeten voldoen;
Het EFQM model is transparant, zoals op de tekening te zien is en het duidelijk bij wie wat ligt.
- Het Sturingsmodel moet over meerdere vestigingen geplaatst kunnen worden. VtsPN is verdeeld over meerdere vestigingen, ieder vestiging zal aan dezelfde sturing moeten hebben. Het EFQM model is geschikt om over meerdere vestigingen geplaatst te implementeren. Er is èèn richting waar de organisatie heen wilt gaan en dit is op de andere vestigingen te meten. De uitkomst van het meten kan op èèn plek worden gedaan. Wanneer er een vestiging afwijkt, kan dit bijgesteld worden door de aansturing.

Het EFQM model is het geschikte Sturingsmodel voor VG West. Op de bovenstaande punten wijkt de Piramide van McNair af op dat het niet op meerdere vestigingen kan worden gebruikt. Het aanpassen van de doelstellingen is moeizaam door het communiceren naar het operationeel management. Dit waren twee punten waar zwaar op werd gewogen. VtsPN heeft het EFQM model als standaard in gebruik maar mijn onderzoek heeft ook gebleken dat dit het Sturingsmodel is wat het beste past bij vtsPN.

Welk Dashboard of Balanced Scorecard is geschikt voor VG West?

Mijn advies of er voor een Dashboard of Balanced Scorecard geschikt is voor VG West waren de volgende criteria van belang:

- De Dashboard of Balanced Scorecard moet meetbaar zijn;
- De Dashboard of Balanced Scorecard moeten duidelijke prestatie indicatoren hebben;
- De Dashboard of Balanced Scorecard moet makkelijk te zijn aan te passen.
- De Dashboard of Balanced Scorecard moet overzichtelijk zijn.

Dashboard

- De Dashboard of Balanced Scorecard moet meetbaar zijn;
In de Dashboard zitten de Kritieke Prestatie Indicatoren in die meetbaar zijn.
- De Dashboard of Balanced Scorecard moeten duidelijke prestatie indicatoren hebben;
In de Dashboard zitten de Kritieke Prestatie Indicatoren die met de Management Team leden zijn vastgesteld. Een Dashboard is een informatiesysteem voor managers. De Management Team leden hebben de Kritieke Prestatie Indicatoren goed gekeurd. De goedkeuring zorgt ervoor dat de Kritieke Prestatie Indicatoren duidelijk zijn.
- De Dashboard of Balanced Scorecard moet makkelijk te zijn aan te passen.
De Dashboard is goed en snel aan te passen. In de Dashboard zitten drie fases, hierdoor zijn de Kritieke Prestatie Indicatoren snel op te zoeken om deze aan te passen.
- De Dashboard of Balanced Scorecard moet overzichtelijk zijn.
De Dashboard heeft drie fases. Wanneer een Kritieke Prestatie Indicator niet hierin past, kan deze niet worden gebruikt of bij een fase geplaatst worden waar deze niet hoort. Dit is een nadeel van de Dashboard waardoor het beheer hiervan kan toenemen.

Balanced Scorecard

- De Dashboard of Balanced Scorecard moet meetbaar zijn;
In de Balanced Scorecard zitten de Kritieke Prestatie Indicatoren die meetbaar zijn.
- De Dashboard of Balanced Scorecard moeten duidelijke prestatie indicatoren hebben;
In de Balanced Scorecard zitten de Kritieke Prestatie Indicatoren die met de Management Team leden zijn vastgesteld. Een Balanced Scorecard is een informatiesysteem voor managers. De Management Team leden hebben de Kritieke Prestatie Indicatoren goedgekeurd. De goedkeuring zorgt ervoor dat de Kritieke Prestatie Indicatoren duidelijk zijn.
- De Dashboard of Balanced Scorecard moet makkelijk te zijn aan te passen.
De Balanced Scorecard is goed en snel aan te passen. In de Balanced Scorecard kunnen meerdere fases opgenomen zijn, hierdoor zijn de Kritieke Prestatie Indicatoren snel op te zoeken om vervolgens aan te passen.
- De Dashboard of Balanced Scorecard moet overzichtelijk zijn.
In de Balanced Scorecard zitten vier fases:
 - Primair Beheer;
 - Financieel Management;
 - Resource Management;
 - Service Management.Dit heeft als voordeel dat het overzichtelijk blijft omdat elk Kritieke Prestatie Indicator hier binnen valt.

Het artikel van de heer Francis MAÑAS, het EFQM-model en Balanced Scorecard, samen met de criteria dat het overzichtelijk moet zijn, heeft mij doen adviseren om de Balanced Scorecard te implementeren bij het EFQM model. Ze worden gezien als broer en zus en vullen elkaar goed aan. De Balanced Scorecard gaat namelijk over de gebieden van het EFQM model. Een Dashboard gaat over drie fases:

- Ontwerp;
- Realisatie;
- Implementatie.

Een Balanced Scorecard is snel aan te passen wanneer een doelstelling in het EFQM model wordt aangepast. De aanpassing aan een doelstelling is zodoende snel inzichtelijk gemaakt om vervolgens te kijken of het gewenste resultaat wordt bereikt.

4 Management Dashboard

4.1 Implementatie op de managementgebieden Financiën en Primair beheer

De implementatie van de Balanced Scorecard kan met meerdere systemen. Ik heb me gericht op twee systemen. Het systeem moet aan een aantal criteria voldoen;

- Het systeem moet gratis zijn;
- Het systeem moet eenvoudig uit te breiden zijn met Kritieke Prestatie Indicatoren;
- Het systeem moet niet te veel beheer werk hebben;
- Het systeem moet eenvoudig zijn;
- Het systeem moet kunnen exporteren voor het Intranet.

De twee systemen waar ik mij op heb gericht zijn Excel van Microsoft Office en PreSoft scorecard software 3.0 van Presoft http://www.presoft.nl/NL/Producten/Management_Dashboard.aspx.

PreSoft scorecard software 3.0

- Het systeem moet gratis zijn;
PreSoft is in verschillende versies te verkrijgen.

PreSoft [demo]

PreSoft [demo] is een testversie waarmee u de functionaliteiten van PreSoft kunt bekijken en gebruiken. Met deze demo is alles mogelijk wat ook mogelijk is met de PreSoft[enterprise] versie met het verschil dat alle databases die u aanmaakt maximaal 10 objecten in de boom kunnen registreren.

Voor VG-West zijn de 10 objecten te weinig omdat voor Financieel Management en Primair Beheer meer dan 10 objecten nodig zijn.

PreSoft [lite]

Voor bedrijven die een echte volwaardige pilot willen is dit een zeer geschikte versie. Deze versie bevat alle functionaliteiten, met uitzondering van importeren, exporteren en print-functies.

Voor VG-West is er een export functie nodig voor het plaatsen op het Intranet.

PreSoft [team]

Gebruikt u PreSoft in een klein team of heeft u niet de functionaliteiten van [enterprise] nodig dan is deze versie de meest geschikte. De verschillen met [lite] zijn: Importeer functies voor MS-Excel, Waarde-Import, Print Functies.

Dit is een geschikte versie voor VG West, hier staat wel een financiële vergoeding tegenover wat niet in het budget valt van VG West.

PreSoft [enterprise]

Wanneer u de gegevens over de hele organisatie wilt verspreiden dan kunt u het beste gebruik maken van onze HTML-export functie. Hiermee kunt u de informatie heel eenvoudig op een intranet publiceren. Daarnaast is het met deze versie mogelijk om te importeren vanuit MS-Access en vanuit andere PreSoft databases.

Dit is een geschikte versie voor VG West, hier staat wel een financiële vergoeding tegenover wat niet in het budget is van VG West.

- Het systeem moet eenvoudig uit te breiden zijn met Kritieke Prestatie Indicatoren; Dit is met PreSoft eenvoudig te doen.
- Het systeem moet niet te veel beheer werk hebben; Met PreSoft is het aanpassen van de Kritieke Prestatie Indicator eenvoudig door te voeren.
- Het systeem moet eenvoudig zijn; PreSoft zorgt voor enig zoekwerk. Hier zal tijd voor gemaakt moeten worden om het uit te leggen door de collega die het gaat bijhouden.

Excel van Microsoft Office

- Het systeem moet gratis zijn; Office is aangeschaft door vtsPN en Excel is voor een Balanced Scorecard te gebruiken.
- Het systeem moet eenvoudig uit te breiden zijn met Kritieke Prestatie Indicatoren; De inrichting wordt door mij bepaald omdat ik de Balanced Scorecard ga implementeren. Dit moet eenduidig en overzichtelijk zijn. Wanneer dit gerealiseerd wordt kan de collega dit het gaat bijhouden de Balanced Scorecard uitbreiden wanneer nodig.
- Het systeem moet niet te veel beheer werk hebben; De inrichting wordt door mij bepaald omdat ik de Balanced Scorecard ga implementeren. Dit moet eenduidig en overzichtelijk zijn.
- Het systeem moet eenvoudig zijn; De inrichting wordt door mij bepaald omdat ik de Balanced Scorecard ga implementeren. Dit moet eenduidig en overzichtelijk zijn.
- Het systeem moet kunnen exporteren voor het Intranet. Excel heeft de mogelijkheid om te exporteren naar een webpagina.

De Balanced Scorecard is gemaakt in Excel. Er is voor Excel gekozen om de volgende redenen:

- Bram van Kempen heeft eerdere ervaringen met een Balanced Scorecard in Excel. Om mij te assisteren hebben we besloten om Excel te gebruiken;
- Excel wordt gehanteerd bij VG-West en om voor de continuïteit te zorgen zal het overgedragen worden. Excel is sneller over te dragen dan een nieuw Balanced Scorecard systeem is om uit te leggen;
- Excel is vrij simpel uit te breiden;
- Meerdere Balanced Scorecards zijn gemaakt met Excel. Als er ergens niet uit kan worden gekomen kan dit gevraagd worden op het Internet;
- Het bestellen van nieuw software was niet in het budget.

4.1.1 Bepaal Indicatoren

De Kritieke Prestatie Indicatoren zijn door middel van interviews met de Management Team leden geïntervieweerd. Tijdens de interviews is door mij gevraagd welke Kritieke Prestatie Indicatoren de Management Team leden willen zien in de Balanced Scorecard?

De prestatie indicatoren hebben aan een aantal criteria moeten voldoen:

- Zijn de prestatie indicatoren kritiek;
- Zijn de prestatie indicatoren meetbaar te maken;

De Kritieke Prestatie Indicatoren zijn hierboven beschreven, pagina 28 tot en met 32.

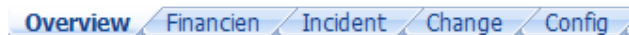
Op het eerste tabblad van de Balanced Scorecard is het volgende getoond:

Overzicht	Categorie 1	Categorie 2	Categorie 3
Financieelmanagement	0	2	5
Primairbeheer	33	10	17
Categorie 1 betekend niet goed, sturing noodzakelijk.			
Categorie 2 betekend matig, heeft aandacht nodig.			
Categorie 3 betekend goed, geen aandacht nodig.			

De twee management gebieden worden getoond met een relatie tot Categorie 1, 2 of 3.

Er is gekozen voor drie categorieën omdat de Balanced Scorecard een synoniem is voor een stoplicht. De kleuren van een stoplicht zijn rood, oranje en groen. Dit zijn drie waarden en de keuze voor de drie categorieën is daarom gekozen.

Ik heb de Kritieke Prestatie Indicatoren in de Excel sheet op verschillende tabbladen geplaatst.



De Balanced Scorecard gaat over vier management gebieden. De vier management gebieden worden getoond in de eerste tabblad, Overview. De Overview wordt gevoed met Kritieke Prestatie Indicatoren die koppelingen hebben met de overige tabbladen.

De onderscheid is gemaakt voor de overzichtelijkheid. Bij VG West zijn ITIL processen geïmplementeerd. In deze processen zijn een aantal Kritieke Prestatie Indicatoren afgesproken met de Centrale vestiging. In de Centrale vestiging worden landelijke afspraken gemaakt waar een VG aan moet voldoen. De afspraken worden met de VG directeurs gemaakt zodat ieder VG waar ze aan toe zijn.

Met mijn manager, Bram van Kempen, is gesproken over hoe dit het beste getoond kan worden. We zijn er samen uitgekomen dat het beste is om de ITIL processen leidend te maken. VG West weet wat hier mee wordt bedoeld en zorgt voor duidelijkheid. Dit heeft voor extra beheer gezorgd omdat er koppelingen gemaakt moesten worden met de Overview tabblad. Voor elke Kritieke Prestatie Indicator heb ik een keuze gemaakt bij welk management gebied het hoort. De Kritieke Prestatie Indicatoren van de tabblad Financien heb ik gekoppeld aan management gebied Financieel management. De Kritieke Prestatie Indicatoren op de tabbladen Incident, Change en Config heb ik gekoppeld aan Primair beheer. De tabbladen Incident, Change en Config zijn ITIL processen voor het operationele werkzaamheden. Om die reden heb ik de Kritieke Prestatie Indicatoren gekoppeld aan Primair beheer.

2008	2008 behaald	2009	2009 behaald	Prognose			Legenda
21685		21478		● 99,0454231			De aantal incidenten aangemaakt tenopzichte van vorige jaar. Is het nagenoeg gelijk is het goed verlopen. Is het te weinig of te veel zal er gekeken worden wat er aan de hand is.
371	284	116	111	76,54986523	95,68965517	● -19,13978994	Aantal prio 1 ten opzichte van vorig jaar. Is het negatief betekend dat er sneller is opgelost.
396	287	145	137	72,47474747	94,48275862	● -22,00801115	Aantal prio 2 ten opzichte van vorig jaar. Is het negatief betekend dat er sneller is opgelost.
14234	12348	13954	12358	86,75003513	88,56241938	● -1,812384251	Aantal prio 3 ten opzichte van vorig jaar. Is het negatief betekend dat er sneller is opgelost.
33549		34732		● 103,5261856			De service request aangemaakt tenopzichte van vorige jaar. Is het nagenoeg gelijk is het goed verlopen. Is het te weinig of te veel zal er gekeken worden wat er aan de hand is.
16483	15699	17585	17065	95,2435843	97,04293432	● -1,79935002	Aantal service request ten opzichte van vorig jaar. Is het negatief betekend dat er sneller is opgelost.

4.1.2 Bepaal Targets

De informatie voor de Kritieke Prestatie Indicatoren moeten beschikbaar zijn. De Kritieke Prestatie Indicatoren zijn afhankelijk van deze informatiesystemen. De informatiesystemen moeten aan de volgende criteria voldoen:

- De Informatie moet achterhalen zijn;
- De informatie moet uitgekristalliseerd zijn;
- De informatie moet met regelmatigheid aangeleverd kunnen worden.

De volgende Kritieke Prestatie Indicatoren zijn getoetst aan de criteria:

Offerte binnen de geplande dagen getekend;

- De Informatie moet achterhalen zijn;
De offertes worden bijgehouden in een Excel sheet. Dit wordt niet continue gedaan waardoor de informatie niet actueel was. Op het moment dat ik dit wilde hebben konden de collega's het mij niet geven.
- De informatie moet uitgekristalliseerd zijn;
In de Excel sheet wordt per Korps bijgehouden waar welk offerte ligt.
- De informatie moet met regelmaat aangeleverd kunnen worden
Wanneer de Excel sheet accuraat is kan de informatie regelmatig worden aangeboden.

Betaling naar leveranciers;

- De Informatie moet te achterhalen zijn;
Dit wordt bijgehouden in Proquro, dit is niet inzichtelijk voor iedereen. De informatie was voor mij niet te achterhalen. Heb dit nagevraagd bij de controller van VG West, hier heb ik een reactie op gehad dat hij dit niet naar buiten wou communiceren.
- De informatie moet uitgekristalliseerd zijn;
Dit was voor mij niet te achterhalen.
- De informatie moet met regelmatigheid aangeleverd kunnen worden.
Dit was voor mij niet te achterhalen.

De Korpsen moeten naar vtsPN VG West;

- De Informatie moet achterhalen zijn;
De informatie was voor mij niet te achterhalen. Heb dit nagevraagd bij de controller van VG West, hier heb ik een reactie op gehad dat hij dit niet naar buiten wou communiceren.
- De informatie moet uitgekristalliseerd zijn;
Dit was voor mij niet te achterhalen.
- De informatie moet met regelmaat aangeleverd kunnen worden.
Dit was voor mij niet te achterhalen.

Lifecycle management budget;

- De Informatie moet achterhalen zijn;
- De informatie moet uitgekristalliseerd zijn;
- De informatie moet met regelmaat aangeleverd kunnen worden.

SLA omzet tot SLA uitputting;

- De Informatie moet te achterhalen zijn;
VG West heeft een urenregistratiesysteem. Hier zijn de uren uit te halen wie waarop wat heeft geboekt. Dit kan tegen een uurtarief worden uitgezet, het resultaat hiervan kan vergeleken worden met de prijsafpraak dat in de SLA staat.
- De informatie moet uitgekristalliseerd zijn;
In het urenregistratiesysteem is er splitsing gemaakt naar een Korps toe. De uren komen op een hoop van alle Korpsen. De splitsing is er niet en daardoor kan er niet aan de informatie worden voldaan voor de Kritieke Prestatie Indicator.
- De informatie moet met regelmaat aangeleverd kunnen worden.
De informatie kan met regelmaat worden geleverd wanneer de splitsing is gerealiseerd.

Beheerkosten op basis van diensten (menukaart);

- De Informatie moet achterhalen zijn;
De informatie is niet te achterhalen omdat de diensten nog niet zijn beschreven. Er kan ook niet worden berekend hoeveel een dienst kost. Er is geen informatiesysteem waar dit wordt bijgehouden.
- De informatie moet uitgekristalliseerd zijn;
Dit was voor mij niet te achterhalen.
- De informatie moet met regelmaat aangeleverd kunnen worden.
Dit was voor mij niet te achterhalen.

Personeelsbudget

- De Informatie moet achterhalen zijn;
Dit is nagevraagd bij de controller en hij heeft mij dit gegeven. In het begin van een jaar wordt er een budget beschikbaar gesteld. Naarmate het jaar vordert zal dit af moeten nemen. Hoe dichter bij de 0 hoe beter aan het einde van het jaar.
- De informatie moet uitgekristalliseerd zijn;
De informatie is uitgekristalliseerd naar:
 - Personeel intern en extern;
 - Lease;
 - Opleiding;
 - Huisvesting;
 - Kantoorkosten;
 - Automatiseringkosten;
 - Afschrijvingskosten;
 - Overig.
- De informatie moet met regelmatigheid aangeleverd kunnen worden.
De controller kan dit regelmatig aanleveren wanneer er een afspraak met hem of haar is gemaakt.

Maatwerk Change behaald in de geplande uren en financiën;

- De Informatie moet achterhalen zijn;
De informatie uit Expertdesk kan niet per uur worden weggeschreven. De informatie is niet te achterhalen.
- De informatie moet uitgekristalliseerd zijn;
Dit was voor mij niet te achterhalen.
- De informatie moet met regelmaat aangeleverd kunnen worden.
Wanneer dit wel in Expertdesk kan worden weggeschreven is het wel mogelijk. Op het moment van implementeren was dit niet mogelijk.

Ziekteverzuim;

- De Informatie moet te achterhalen zijn;
De informatie wordt bijgehouden in het personeelsysteem Beaufort.
- De informatie moet uitgekristalliseerd zijn;
De aantallen ziekteverzuimen kan bij elkaar worden genomen en de gemiddelde wordt uitgerekend.
- De informatie moet met regelmaat aangeleverd kunnen worden.
Dit is mogelijk uit Beaufort wanneer er een afspraak is gemaakt met P&O

Doorlooptijd van verschillende processtappen, bestelling tot levering;

- De Informatie moet te achterhalen zijn;
Dit wordt niet bijgehouden in een informatiesysteem.
- De informatie moet uitgekristalliseerd zijn;
Dit was voor mij niet te achterhalen.
- De informatie moet met regelmaat aangeleverd kunnen worden.
Dit was voor mij niet te achterhalen.

Aantal aangemaakt Incidenten;

- De Informatie moet te achterhalen zijn;
Dit was te achterhalen vanuit het informatiesysteem Cognos.
- De informatie moet uitgekristalliseerd zijn;
In Cognos worden views gemaakt, deze views zijn zodanig ontwikkeld door mij dat dit per maand of week gerealiseerd kan worden.
- De informatie moet met regelmatigheid aangeleverd kunnen worden.
Dit is mogelijk omdat Cognos een rapportagetool is van VG West. Hier zal wel een afspraak met de procesmanager over gemaakt moeten worden.

Aantal afgehandelde Incidenten binnen en buiten de SLA;

- De Informatie moet achterhalen zijn;
Dit was te achterhalen vanuit het informatiesysteem Cognos.
- De informatie moet uitgekristalliseerd zijn;
In Cognos worden views gemaakt, deze views zijn zodanig door mij ontwikkeld zodat dit per maand of week gerealiseerd kan worden.
- De informatie moet met regelmatigheid aangeleverd kunnen worden.
Dit is mogelijk omdat Cognos een rapportagetool is van VG West. Hier zal wel een afspraak met de procesmanager over gemaakt moeten worden.

Aantal openstaande Incidenten binnen en buiten de SLA;

- De Informatie moet achterhalen zijn;
Dit was te achterhalen vanuit het informatiesysteem Cognos, alleen niet accuraat. Functioneel beheer staat er nog in en deze moet eruit gefilterd worden. Dit is nog niet mogelijk dus de cijfers zijn niet correct weergegeven
- De informatie moet uitgekristalliseerd zijn;
In Cognos worden views gemaakt, deze views zijn zodanig door mij ontwikkeld zodat dat dit per maand of week gerealiseerd kan worden. Functioneel beheer kan niet worden uitgefilterd, de cijfers kloppen niet. De centrale organisatie is hiermee bezig om te op te lossen.
- De informatie moet met regelmaat aangeleverd kunnen worden.
Dit is mogelijk omdat Cognos een rapportagetool is van VG West. Hier zal wel een afspraak met de procesmanager over gemaakt moeten worden.

Aantal aangemaakt Changes;

- De Informatie moet te achterhalen zijn;
Dit was te achterhalen vanuit het informatiesysteem Cognos.
- De informatie moet uitgekristalliseerd zijn;
In Cognos worden views gemaakt, deze views zijn zodanig door mij ontwikkeld zodat dit per maand of week gerealiseerd kan worden.
- De informatie moet met regelmaat aangeleverd kunnen worden.
Dit is mogelijk omdat Cognos een rapportagetool is van VG West. Hier zal wel een afspraak met de procesmanager over gemaakt moeten worden.

Aantal afgehandelde Changes binnen en buiten de SLA/Planning;

- De Informatie moet te achterhalen zijn;
Dit was te achterhalen vanuit het informatiesysteem Cognos.
- De informatie moet uitgekristalliseerd zijn;
In Cognos worden views gemaakt, deze views zijn zodanig door mij ontwikkeld zodat dit per maand of week gerealiseerd kan worden.
- De informatie moet met regelmaat aangeleverd kunnen worden.
Dit is mogelijk omdat Cognos een rapportagetool is van VG West. Hier zal wel een afspraak met de procesmanager voor gemaakt moeten worden.

Aantal openstaande Changes binnen en buiten de SLA/Planning;

- De Informatie moet te achterhalen zijn;
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.
- De informatie moet uitgekristalliseerd zijn;
Dit was voor mij niet te achterhalen
- De informatie moet met regelmaat aangeleverd kunnen worden.
Dit was voor mij niet te achterhalen

Aantal aangemaakt Service Request;

- De Informatie moet te achterhalen zijn;
Dit was te achterhalen vanuit het informatiesysteem Cognos.
- De informatie moet uitgekristalliseerd zijn;
In Cognos worden views gemaakt, deze views zijn zodanig door mij ontwikkeld zodat dit per maand of week gerealiseerd kan worden.
- De informatie moet met regelmaat aangeleverd kunnen worden.
Dit is mogelijk omdat Cognos een rapportagetool is van VG West. Hier zal wel een afspraak met de procesmanager voor gemaakt moeten worden.

Aantal afgehandelde Service Request binnen en buiten de SLA;

- De Informatie moet te achterhalen zijn;
Dit was te achterhalen vanuit het informatiesysteem Cognos.
- De informatie moet uitgekristalliseerd zijn;
In Cognos worden views gemaakt, deze views zijn zodanig door mij ontwikkeld zodat dit per maand of week gerealiseerd kan worden.
- De informatie moet met regelmaat aangeleverd kunnen worden.
Dit is mogelijk omdat Cognos een rapportagetool is van VG West. Hier zal wel een afspraak met de procesmanager voor gemaakt moeten worden.

Aantal openstaande Service Request binnen en buiten de SLA;

- De Informatie moet te achterhalen zijn;
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.
- De informatie moet uitgekristalliseerd zijn;
Dit was voor mij niet te achterhalen.
- De informatie moet met regelmaat aangeleverd kunnen worden.
Dit was voor mij niet te achterhalen.

Gemiddelde doorlooptijd Maatwerk Changes in werkdagen;

- De Informatie moet te achterhalen zijn;
Dit was te achterhalen vanuit het informatiesysteem Cognos.
- De informatie moet uitgekristalliseerd zijn;
In Cognos worden views gemaakt, deze views zijn zodanig door mij ontwikkeld zodat dit per maand of week gerealiseerd kan worden.
- De informatie moet met regelmaat aangeleverd kunnen worden.
Dit is mogelijk omdat Cognos een rapportagetool is van VG West. Hier zal wel een afspraak met de procesmanager voor gemaakt moeten worden.

Gemiddelde doorlooptijd Incidenten in werkdagen;

- De Informatie moet te achterhalen zijn;
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.
- De informatie moet uitgekristalliseerd zijn;
Dit was voor mij niet te achterhalen.
- De informatie moet met regelmaat aangeleverd kunnen worden.
Dit was voor mij niet te achterhalen.

Gemiddelde doorlooptijd Service Request in werkdagen;

- De Informatie moet achterhalen zijn;
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.
- De informatie moet uitgekristalliseerd zijn;
Dit was voor mij niet te achterhalen.
- De informatie moet met regelmaat aangeleverd kunnen worden.
Dit was voor mij niet te achterhalen.

Gemiddelde doorlooptijd Standaard Changes in werkdagen;

- De Informatie moet te achterhalen zijn;
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.
- De informatie moet uitgekristalliseerd zijn;
Komen te vervallen.
- De informatie moet met regelmaat aangeleverd kunnen worden.
Komen te vervallen.

Percentage Changes waarbij de klant heeft aangegeven tevreden te zijn;

- De Informatie moet te achterhalen zijn;
De informatie is wel te achterhalen vanuit Cognos maar er is geen landelijke afspraak wanneer de klant tevreden is. Op ieder VG is dit nu anders, er is daarom geen eenheid om te meten.
- De informatie moet uitgekristalliseerd zijn;
Dit was voor mij niet te achterhalen.
- De informatie moet met regelmaat aangeleverd kunnen worden.
Dit was voor mij niet te achterhalen.

Percentage Niet uitgevoerde Changes;

- De Informatie moet te achterhalen zijn;
De informatie is wel te achterhalen vanuit Cognos maar er is geen landelijke afspraak wanneer de klant tevreden is. Op ieder VG is dit nu anders, er is daarom geen eenheid om te meten.
- De informatie moet uitgekristalliseerd zijn;
Dit was voor mij niet te achterhalen.
- De informatie moet met regelmaat aangeleverd kunnen worden.
Dit was voor mij niet te achterhalen.

Percentage Changes zonder CI-koppeling;

- De Informatie moet te achterhalen zijn;
Dit was te achterhalen vanuit het informatiesysteem Cognos.
- De informatie moet uitgekristalliseerd zijn;
In Cognos worden views gemaakt, deze views zijn zodanig door mij ontwikkeld zodat dit per maand of week gerealiseerd kan worden.
- De informatie moet met regelmaat aangeleverd kunnen worden.
Dit is mogelijk omdat Cognos een rapportagetool is van VG West. Hier zal wel een afspraak met de procesmanager voor gemaakt moeten worden.

Aantal openstaande Maatwerk Changes per fase (Werkvoorraad op moment van rapporteren);.

- De Informatie moet te achterhalen zijn;
vtsPN VG West is nog niet zover, als organisatie, om hier op te sturen, daarom wordt er hier nog niets mee gedaan.
- De informatie moet uitgekristalliseerd zijn;
Dit was voor mij niet te achterhalen.
- De informatie moet met regelmaat aangeleverd kunnen worden.
Dit was voor mij niet te achterhalen.

Aantal CI's met ingevulde en correcte Barcodestickers in de CMDB voor Kantoorautomatisering;

- De Informatie moet te achterhalen zijn;
Dit was te achterhalen vanuit het informatiesysteem Cognos.
- De informatie moet uitgekristalliseerd zijn;
In Cognos worden views gemaakt, deze views zijn zodanig door mij ontwikkeld zodat dit per maand of week gerealiseerd kan worden.
- De informatie moet met regelmaat aangeleverd kunnen worden.
Dit is mogelijk omdat Cognos een rapportagetool is van VG West. Hier zal wel een afspraak met de procesmanager voor gemaakt moeten worden.

Aantal CI's met ingevulde en correcte Hostnaam in de CMDB voor Rekencentrum en Netwerkbeheer;

- De Informatie moet te achterhalen zijn;
Dit was te achterhalen vanuit het informatiesysteem Cognos.
- De informatie moet uitgekristalliseerd zijn;
In Cognos worden views gemaakt, deze views zijn zodanig door mij ontwikkeld zodat dit per maand of week gerealiseerd kan worden.
- De informatie moet met regelmaat aangeleverd kunnen worden.
Dit is mogelijk omdat Cognos een rapportagetool is van VG West. Hier zal wel een afspraak met de procesmanager voor gemaakt moeten worden.

Aantal CI's met ingevulde en correcte Serienummers in de CMDB voor Kantoorautomatisering, Rekencentrum, Telefontie en Netwerkbeheer;

- De Informatie moet te achterhalen zijn;
Dit was te achterhalen vanuit het informatiesysteem Cognos.
- De informatie moet uitgekristalliseerd zijn;
In Cognos worden views gemaakt, deze views zijn zodanig door mij ontwikkeld zodat dit per maand of week gerealiseerd kan worden.
- De informatie moet met regelmaat aangeleverd kunnen worden.
Dit is mogelijk omdat Cognos een rapportagetool is van VG West. Hier zal wel een afspraak met de procesmanager voor gemaakt moeten worden.

Aantal CI's met ingevulde en correcte Locaties in de CMDB voor Kantoorautomatisering, Rekencentrum, Telefoonie en Netwerkbbeher;

- De Informatie moet te achterhalen zijn;
Dit was te achterhalen vanuit het informatiesysteem Cognos.
- De informatie moet uitgekristalliseerd zijn;
In Cognos worden views gemaakt, deze views zijn zodanig door mij ontwikkeld zodat dit per maand of week gerealiseerd kan worden.
- De informatie moet met regelmaat aangeleverd kunnen worden.
Dit is mogelijk omdat Cognos een rapportagetool is van VG West. Hier zal wel een afspraak met de procesmanager voor gemaakt moeten worden.

Aantal geïnteriseerde CI's ten opzichte van het aantal CI's in de CMDB;

- De Informatie moet te achterhalen zijn;
Dit was te achterhalen vanuit het informatiesysteem Cognos.
- De informatie moet uitgekristalliseerd zijn;
In Cognos worden views gemaakt, deze views zijn zodanig door mij ontwikkeld zodat dit per maand of week gerealiseerd kan worden.
- De informatie moet met regelmaat aangeleverd kunnen worden.
Dit is mogelijk omdat Cognos een rapportagetool is van VG West. Hier zal wel een afspraak met de procesmanager voor gemaakt moeten worden.

Datum ingevuld voor Lifecycle Management voor Kantoorautomatisering, Netwerkbbeher en Rekencentrum;

- De Informatie moet te achterhalen zijn;
Dit was te achterhalen vanuit het informatiesysteem Cognos.
- De informatie moet uitgekristalliseerd zijn;
In Cognos worden views gemaakt, deze views zijn zodanig door mij ontwikkeld zodat dit per maand of week gerealiseerd kan worden.
- De informatie moet met regelmaat aangeleverd kunnen worden.
Dit is mogelijk omdat Cognos een rapportagetool is van VG West. Hier zal wel een afspraak met de procesmanager voor gemaakt moeten worden.

Totaal nieuwe aangemaakte CI's per Korps per jaar ten opzichte van de prognose;

- De Informatie moet te achterhalen zijn;
Dit was te achterhalen vanuit het informatiesysteem Cognos.
- De informatie moet uitgekristalliseerd zijn;
In Cognos worden views gemaakt, deze views zijn zodanig door mij ontwikkeld zodat dit per maand of week gerealiseerd kan worden.
- De informatie moet met regelmaat aangeleverd kunnen worden.
Dit is mogelijk omdat Cognos een rapportagetool is van VG West. Hier zal wel een afspraak met de procesmanager voor gemaakt moeten worden.

CI's gekoppeld aan correcte Kostenplaatsen per Korps;

- De Informatie moet te achterhalen zijn;
Dit was te achterhalen vanuit het informatiesysteem Cognos.
- De informatie moet uitgekristalliseerd zijn;
In Cognos worden views gemaakt, deze views zijn zodanig door mij ontwikkeld zodat dit per maand of week gerealiseerd kan worden.
- De informatie moet met regelmaat aangeleverd kunnen worden.
Dit is mogelijk omdat Cognos een rapportagetool is van VG West. Hier zal wel een afspraak met de procesmanager voor gemaakt moeten worden.

Toename aantal CI's vermist;

- De Informatie moet te achterhalen zijn;
Dit was te achterhalen vanuit het informatiesysteem Cognos.
- De informatie moet uitgekristalliseerd zijn;
In Cognos worden views gemaakt, deze views zijn zodanig door mij ontwikkeld zodat dit per maand of week gerealiseerd kan worden.
- De informatie moet met regelmaat aangeleverd kunnen worden.
Dit is mogelijk omdat Cognos een rapportagetool is van VG West. Hier zal wel een afspraak met de procesmanager voor gemaakt moeten worden.

Tijdens de implementatie is mij opgevallen dat er van de geïnterviewde Kritieke Prestatie Indicatoren een aantal niet voldaan konden worden. De volgende Kritieke Prestatie Indicatoren kunnen niet worden voldaan:

- Offerte binnen de geplande dagen getekend;
- Betaling naar leveranciers;
- De Korpsen moeten naar vtsPN VG West;
- SLA omzet tot SLA uitputting;
- Beheerkosten op basis van diensten (menukaart);
- Maatwerk Change behaald in de geplande uren en financiën;
- Doorlooptijd van verschillende processtappen, bestelling tot levering;
- Aantal openstaande Incidenten binnen en buiten de SLA;
- Aantal openstaande Changes binnen en buiten de SLA/Planning;
- Aantal openstaande Service Request binnen en buiten de SLA;
- Gemiddelde doorlooptijd Incidenten in werkdagen;
- Gemiddelde doorlooptijd Service Request in werkdagen;
- Gemiddelde doorlooptijd Standaard Changes in werkdagen;
- Percentage Changes waarbij de klant heeft aangegeven tevreden te zijn;
- Percentage Niet uitgevoerde Changes;
- Aantal openstaande Maatwerk Changes per fase (Werkvoorraad op moment van rapporteren).

De Kritieke Prestatie Indicatoren waar niet aan kan worden voldaan zijn achterhaald tijdens de interviews met het Management Team. Het Management Team heeft een andere weg ingeslagen in vergelijking met het verleden. Dit komt omdat de Kritieke Prestatie Indicatoren van de ITIL processen ingeburgerd zijn bij VG West. Op strategisch niveau wordt er een andere doelstelling verwacht zodat vtsPN naar een hoger niveau gaat.

Het visie van vtsPN is:

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

De Kritieke Prestatie Indicatoren waar nu niet aan voldaan kunnen worden zijn van belang voor vtsPN en VG West.

4.2 Afstemming klant en vts Politie Nederland (centraal)

Na overleg met mijn manager, Bram van Kempen, hebben we besloten om dit niet met de klant of vtsPN, de centrale vestiging, te communiceren. De Balanced Scorecard is voor intern gebruik van VG-West. Wanneer de Balanced Scorecard heeft aangetoond een toegevoegde waarde te zijn, zal dit met de centrale vestiging worden gecommuniceerd.

Als we dit direct hadden gedaan was er te weinig tijd geweest om het onderzoek voor school af te ronden. VtsPN is een overheid instelling en door de bureaucratie vergt het veel tijd om dit landelijk te realiseren.

4.3 Haalbaarheidstest maken en uitvoeren

De haalbaarheidstest moet aan een aantal criteria voldoen:

- Meer dan 80% van de Kritieke Prestatie Indicatoren moeten gevuld zijn;
Dit is niet het geval voor de Balanced Scorecard. 16 Kritieke Prestatie Indicatoren van de 36 worden niet gevuld. Dit is een percentage van 56% wat niet ingevuld kan worden. 44% kan wel worden ingevuld. Met Bram van Kempen, mijn manager, is afgesproken dat hij dit meeneemt in het Management Team overleg. Dit is gedaan en VG West zijn een aantal punten aan het aanpassen.
- De Overview tabblad van de Excel sheet moet veranderen wanneer de Kritieke Prestatie Indicatoren op de overige tabbladen worden gewijzigd;
De Balanced Scorecard voldoet hieraan. Wanneer er een Kritieke Prestatie Indicator wordt gewijzigd, is er een koppeling met de Overview tabblad. De berekeningen die hiervoor nodig zijn worden gedaan in verborgen kolommen per tabblad.
- De informatie voor de Kritieke Prestatie Indicatoren moeten wekelijks aangeleverd worden.
Dit is mogelijk wanneer er afspraken zijn gemaakt met P&O, de controller en procesmanager. Deze zijn vereist want de informatie verloopt via hun.

De haalbaarheidstest is niet gehaald omdat 80% niet is gevuld. De Balanced Scorecard is wel gemaakt voor VG West maar wordt niet continue gebruikt. Het Management Team vindt het gemis van deze 9 Kritieke Prestatie Indicatoren van zodanig belang dat dit eerst gerealiseerd moet worden.

4.4 Continuïteit waarborgen

De continuïteit zal gewaarborgd worden door een aantal criteria:

- De Balanced Scorecard moet bij één afdeling liggen;
Om de continuïteit van de Balanced Scorecard te waarborgen zal dit worden geplaatst bij afdeling Bedrijfsbureau van VG West. Afdeling P&O, de controller en de procesmanager zullen de gegevens aan deze afdeling geven. Bedrijfsbureau zal er voor zorg dragen dat de gegevens in de Balanced Scorecard komt. Het Excel bestand waar de Balanced Scorecard in is gemaakt kan geëxporteerd worden naar een webpagina. De extractie hiervan zal op het Intranet geplaatst worden zodat iedere werknemer en Management Team lid dit kan bekijken.'
- De gegevens met regelmaat aanleveren;
P&O, de controller en procesmanager zullen wekelijks de gegevens aan moeten leveren. Mocht er een werknemer dit niet aanleveren zal Bedrijfsbureau dit zeggen tegen hun manager, Robert Kroonenberg. Hij zal dit in het Management Team overleg zeggen zodat de verantwoordelijke manager dit tegen de werknemer kan zeggen.
- De Balanced Scorecard moet wekelijks besproken worden;
Het Management Team heeft elke week een overleg, hier zal de Balanced Scorecard een agendapunt krijgen. Wanneer er een managementgebied verkeerd dreigt te gaan zal de manager die hiervoor verantwoordelijk is sturing op geven.

5 Managementgebieden Innovatie & Resource Management en Service Delivery.

5.1 Onderzoek

5.1.1 Bedrijfsstrategie

Het Sturingsmodel moet aansluiten op de bedrijfsstrategie. De bedrijfsstrategie wordt bepaald door de directie van vtsPN. Dit heb ik opgezocht op het Intranet van vtsPN.

Missie

De missie luidt: helpen Nederland veiliger te maken.

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.

Om de twee managementgebieden te implementeren zal de Balanced Scorecard aan een aantal voorwaarden moeten voldoen:

- De Balanced Scorecard moet hoger dan 80% gevuld zijn;
- De Balanced Scorecard moet wekelijks gebruikt worden;
- De twee managementgebieden moeten geïmplementeerd zijn bij VG West;

De twee managementgebieden Innovatie & Resource Management en Service Delivery kunnen geïmplementeerd worden wanneer VG West is gegroeid. De Balanced Scorecard is beneden de 80% gevuld. Dit betekent dat VG West qua organisatie ver genoeg is. Als deze twee managementgebieden erbij komen zal er te veel op VG West af komen. Het is daarom van belang om aan de criteria te voldoen.

Om aan de criteria van de twee managementgebieden te voldoen is er gezocht naar bronnen.

5.1.2 Bronnen selecteren, beoordelen en vaststellen

De informatie die nodig is om aan de criteria van de twee managementgebieden te komen zijn gezocht op het Internet. De informatie moest voldoen aan de volgende criteria:

- Kwaliteit van de informatie moet geborgd zijn;
- De informatie moet duidelijk zijn;
- De informatie moet begrijpelijk zijn;
- De informatie moet het onderwerp bevatten waar naar gezocht is;
- De informatie moet van een waardig niveau zijn.

De volgende bronnen zijn geselecteerd en beoordeeld om tot een advies te komen voor VG West:

- <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

Het Internet artikel, <http://nl.wikipedia.org/wiki/Humanresourcemanagement>, Resource Management is gekozen omdat het voldoet aan de volgende criteria:

- Kwaliteit van de informatie moet geborgen zijn;
Innovatie & Resource Management is bij VG West genoemd als Resource Management.

De informatie komt van Wikipedia. Wikipedia is een project van de Wikimedia Foundation, een in Florida gevestigde organisatie zonder winstoogmerk. Het doel van Wikipedia is om in elke taal een vrije (gratis) internetencyclopedie te creëren. Onder de paraplu van de Wikimedia Foundation bevinden zich diverse meertalige projecten waarvan Wikipedia het oudste, bekendste en geslaagdste is.

Een vergelijking in september 2004 van de Duitstalige Wikipedia en twee andere Duitstalige encyclopedieën, Brockhaus en Encarta, door het computertijdschrift c't magazine, viel in het voordeel van Wikipedia uit. Een onderzoek van het tijdschrift Nature beweerde in december 2005 dat wat betreft wetenschappelijke artikelen (de Engelstalige) Wikipedia minder betrouwbaar zou zijn dan de befaamde Encyclopædia Britannica. In de 50 voor onderzoek aangeboden artikelen werden door 40 reviewers in totaal in de Britannica 123 fouten gevonden en in de Wikipedia 162. De kwaliteit van informatie in deze artikelen was bij Wikipedia dus 31 percent minder dan bij de E.B. Het betrof hier een betrekkelijk kleine selectie van artikelen uit de exacte wetenschappen en techniek, en veel van de aangetroffen 'fouten' betroffen meningsverschillen tussen de onderzoekers van Nature en de redacteurs van de Britannica over welke feiten vermeld zouden moeten worden in een encyclopedie. In maart 2006 publiceerde de Encyclopædia Britannica onder de titel "Fatally Flawed" een weerlegging van de onderzoeksresultaten van Nature.

Resource Management is geen wetenschappelijk artikel, op grond daarvan heb ik voor Wikipedia gekozen.

- De informatie moet duidelijk zijn;
De informatie is duidelijk geschreven en ik heb weinig aan de informatie moeten aanpassen.
De inhoud heb ik gebruikt in het advies.
- De informatie moet begrijpelijk zijn;
De informatie is duidelijk geschreven en ik heb weinig aan de informatie moeten aanpassen.
De inhoud heb ik gebruikt in het advies.
- De informatie moet het onderwerp bevatten waar naar gezocht is;
Resource Management staat uitgeschreven op Wikipedia. Hier is naar gezocht en het onderwerp is gebruikt in het advies.
- De informatie moet van een waardig niveau zijn;
Wikipedia kan door een ieder worden aangepast op het Internet. Een onderwerp wordt geplaatst op Wikipedia, als een ander dit leest en een fout erin ziet wordt het aangepast. Door dit ontstaat er een goed artikel of beschrijving van een waardig niveau.

Het Internet artikel, http://nl.wikipedia.org/wiki/IT_service_management. Service Management is gekozen omdat het voldoet aan de volgende criteria:

- Kwaliteit van de informatie moet geborgd zijn;
Service Delivery is bij VG West genoemd als Service Management.

De informatie komt van Wikipedia. Wikipedia is een project van de Wikimedia Foundation, een in Florida gevestigde organisatie zonder winstoogmerk. Het doel van Wikipedia is om in elke taal een vrije (gratis) internetencyclopedie te creëren. Onder de paraplu van de Wikimedia Foundation bevinden zich diverse meertalige projecten waarvan Wikipedia het oudste, bekendste en geslaagde is.

Een vergelijking in september 2004 van de Duitstalige Wikipedia en twee andere Duitstalige encyclopedieën, Brockhaus en Encarta, door het computertijdschrift c't magazine, viel in het voordeel van Wikipedia uit. Een onderzoek van het tijdschrift Nature beweerde in december 2005 dat wat betreft wetenschappelijke artikelen (de Engelstalige) Wikipedia minder betrouwbaar zou zijn dan de befaamde Encyclopædia Britannica. In de 50 voor onderzoek aangeboden artikelen werden door 40 reviewers in totaal in de Britannica 123 fouten gevonden en in de Wikipedia 162. De kwaliteit van informatie in deze artikelen was bij Wikipedia dus 31 percent minder dan bij de E.B. Het betrof hier een betrekkelijk kleine selectie van artikelen uit de exacte wetenschappen en techniek, en veel van de aangetroffen 'fouten' betroffen meningsverschillen tussen de onderzoekers van Nature en de redacteurs van de Britannica over welke feiten vermeld zouden moeten worden in een encyclopedie. In maart 2006 publiceerde de Encyclopædia Britannica onder de titel "Fatally Flawed" een weerlegging van de onderzoeksresultaten van Nature.

Resource Management is geen wetenschappelijk artikel, op grond daarvan heb ik voor Wikipedia gekozen

- De informatie moet duidelijk zijn;
De informatie is duidelijk geschreven en ik heb weinig aan de informatie moeten aanpassen.
De inhoud heb ik gebruikt in het advies.
- De informatie moet begrijpelijk zijn;
De informatie is duidelijk geschreven en ik heb weinig aan de informatie moeten aanpassen.
De inhoud heb ik gebruikt in het advies.
- De informatie moet het onderwerp bevatten waar naar gezocht is;
Resource Management staat uitgeschreven op Wikipedia. Hier is naar gezocht en het onderwerp is gebruikt in het advies.
- De informatie moet van een waardig niveau zijn;
Wikipedia kan door een ieder worden aangepast op het Internet. Een onderwerp wordt geplaatst op Wikipedia, als een ander dit leest en een fout erin ziet wordt het aangepast. Door dit ontstaat er een goed artikel of beschrijving van een waardig niveau.

Het Internet artikel, http://nl.wikipedia.org/wiki/Information_Technology_Infrastructure_Library ITIL is gekozen omdat het voldoet aan de volgende criteria:

- Kwaliteit van de informatie moet geborgd zijn;

De informatie komt van Wikipedia. Wikipedia is een project van de Wikimedia Foundation, een in Florida gevestigde organisatie zonder winstoogmerk. Het doel van Wikipedia is om in elke taal een vrije (gratis) internetencyclopedie te creëren. Onder de paraplu van de Wikimedia Foundation bevinden zich diverse meertalige projecten waarvan Wikipedia het oudste, bekendste en geslaagdste is.

Een vergelijking in september 2004 van de Duitstalige Wikipedia en twee andere Duitstalige encyclopedieën, Brockhaus en Encarta, door het computertijdschrift c't magazine, viel in het voordeel van Wikipedia uit. Een onderzoek van het tijdschrift Nature beweerde in december 2005 dat wat betreft wetenschappelijke artikelen (de Engelstalige) Wikipedia minder betrouwbaar zou zijn dan de befaamde Encyclopædia Britannica. In de 50 voor onderzoek aangeboden artikelen werden door 40 reviewers in totaal in de Britannica 123 fouten gevonden en in de Wikipedia 162. De kwaliteit van informatie in deze artikelen was bij Wikipedia dus 31 percent minder dan bij de E.B. Het betrof hier een betrekkelijk kleine selectie van artikelen uit de exacte wetenschappen en techniek, en veel van de aangetroffen 'fouten' betroffen meningsverschillen tussen de onderzoekers van Nature en de redacteurs van de Britannica over welke feiten vermeld zouden moeten worden in een encyclopedie. In maart 2006 publiceerde de Encyclopædia Britannica onder de titel "Fatally Flawed" een weerlegging van de onderzoeksresultaten van Nature.

Resource Management is geen wetenschappelijk artikel, op grond daarvan heb ik voor Wikipedia gekozen.

- De informatie moet duidelijk zijn;
De informatie is duidelijk geschreven en ik heb weinig aan de informatie moeten aanpassen.
De inhoud heb ik gebruikt in het advies.
- De informatie moet begrijpelijk zijn;
De informatie is duidelijk geschreven en ik heb weinig aan de informatie moeten aanpassen.
De inhoud heb ik gebruikt in het advies.
- De informatie moet het onderwerp bevatten waar naar gezocht is;
Resource Management staat uitgeschreven op Wikipedia. Hier is naar gezocht en het onderwerp is gebruikt in het advies.
- De informatie moet van een waardig niveau zijn;
Wikipedia kan door een ieder worden aangepast op het Internet. Een onderwerp wordt geplaatst op Wikipedia, als een ander dit leest en een fout erin ziet wordt het aangepast. Door dit ontstaat er een goed artikel of beschrijving van een waardig niveau.

Het Internet artikel, <http://www.adburdias.nl/bsc.htm>, Wat is een Balanced Scorecard is gekozen omdat het voldoet aan de volgende criteria:

- Kwaliteit van de informatie moet geborgd zijn;
Het artikel is geschreven door een advies bureau. Het advies bureau heeft de informatie bij elkaar gekregen door een onderzoek hierin te doen. De informatie die zij hebben gebruikt hebben ze door middel van zoeken op het Internet verkregen. Zij moeten de kwaliteit waarborgen anders trekken ze de verkeerde organisaties aan om werk te verkrijgen.
- De informatie moet duidelijk zijn;
Het artikel is duidelijk geschreven. De onderzoeker heeft een HBO achtergrond en heeft ervoor gezorgd dat het artikel goed is geschreven en duidelijk dat een ieder het kan lezen. Het artikel is gebruikt in het advies dat ik heb geschreven.
- De informatie moet begrijpelijk zijn;
De onderzoeker heeft het artikel geschreven dat een ieder het kan lezen. Het artikel heb ik daarom gebruikt in mijn advies.
- De informatie moet het onderwerp bevatten waar naar gezocht is;
Het artikel beschrijft wat een Balanced Scorecard is. Dit is een onderwerp wat van belang is voor mijn onderzoek. Samen met een Sturingsmodel is een Dashboard of Balanced Scorecard van toegevoegde waarde voor de organisatie.
- De informatie moet van een waardig niveau zijn;
- Het artikel is geschreven door de onderzoeker met een HBO achtergrond. Het artikel is geschreven door een adviesbureau. Het artikel staat op hun website zodat organisaties dit kunnen bekijken en beoordelen of dit voor hun geschikt kan zijn. Het artikel moet daarom van een waardig niveau zijn.

Het Internet artikel, http://nl.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard Balanced Scorecard is gekozen omdat het voldoet aan de volgende criteria:

- Kwaliteit van de informatie moet geborgen zijn;

De informatie komt van Wikipedia. Wikipedia is een project van de Wikimedia Foundation, een in Florida gevestigde organisatie zonder winstoogmerk. Het doel van Wikipedia is om in elke taal een vrije (gratis) internetencyclopedie te creëren. Onder de paraplu van de Wikimedia Foundation bevinden zich diverse meertalige projecten waarvan Wikipedia het oudste, bekendste en geslaagdste is.

Een vergelijking in september 2004 van de Duitstalige Wikipedia en twee andere Duitstalige encyclopedieën, Brockhaus en Encarta, door het computertijdschrift c't magazine, viel in het voordeel van Wikipedia uit. Een onderzoek van het tijdschrift Nature beweerde in december 2005 dat wat betreft wetenschappelijke artikelen (de Engelstalige) Wikipedia minder betrouwbaar zou zijn dan de befaamde Encyclopædia Britannica. In de 50 voor onderzoek aangeboden artikelen werden door 40 reviewers in totaal in de Britannica 123 fouten gevonden en in de Wikipedia 162. De kwaliteit van informatie in deze artikelen was bij Wikipedia dus 31 percent minder dan bij de E.B. Het betrof hier een betrekkelijk kleine selectie van artikelen uit de exacte wetenschappen en techniek, en veel van de aangetroffen 'fouten' betroffen meningsverschillen tussen de onderzoekers van Nature en de redacteurs van de Britannica over welke feiten vermeld zouden moeten worden in een encyclopedie. In maart 2006 publiceerde de Encyclopædia Britannica onder de titel "Fatally Flawed" een weerlegging van de onderzoeksresultaten van Nature.

Resource Management is geen wetenschappelijk artikel, op grond daarvan heb ik voor Wikipedia gekozen.

- De informatie moet duidelijk zijn;
De informatie is duidelijk geschreven en ik heb weinig aan de informatie moeten aanpassen.
De inhoud heb ik gebruikt in het advies.
- De informatie moet begrijpelijk zijn;
De informatie is duidelijk geschreven en ik heb weinig aan de informatie moeten aanpassen.
De inhoud heb ik gebruikt in het advies.
- De informatie moet het onderwerp bevatten waar naar gezocht is;
Resource Management staat uitgeschreven op Wikipedia. Hier is naar gezocht en het onderwerp is gebruikt in het advies.
- De informatie moet van een waardig niveau zijn;
Wikipedia kan door een ieder worden aangepast op het Internet. Een onderwerp wordt geplaatst op Wikipedia, als een ander dit leest en een fout erin ziet wordt het aangepast. Door dit ontstaat er een goed artikel of beschrijving van een waardig niveau.

5.1.3 Informatie ordenen

De informatie dat is verzameld door aan de criteria te voldoen is geordend beschreven in het advies voor VG-West. Het adviesdocument heet BSC Advies BSC Vervolg Martin van Zelst 1 0. Om dit te zien verwijst ik naar het eerder genoemde adviesdocument.

5.1.4 Deelvragen beantwoorden

Dit zijn de hoofd- en deelvragen die in het advies BSC Advies BSC Vervolg Martin van Zelst 1 0 zijn behandeld:

Hoofdvragen

- Hoe Service en Resource Management verder te implementeren?

De volgende criteria is voor het onderzoek bepaald:

- De Balanced Scorecard moet hoger dan 80% gevuld zijn;
- De Balanced Scorecard moet wekelijks gebruikt worden;
- De twee managementgebieden moeten geïmplementeerd zijn bij VG West;

De hoofdvraag is beantwoord in de conclusie. De uitkomst van de criteria is hiervoor gebruikt.

Deelvragen

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

De deelvragen zijn beantwoord in het adviesdocument BSC Advies BSC Vervolg Martin van Zelst 1 0 met gebruik van de criteria:

- Kwaliteit van de informatie moet geborgd zijn;
- De informatie moet duidelijk zijn;
- De informatie moet begrijpelijk zijn;
- De informatie moet het onderwerp bevatten waar naar gezocht is;
- De informatie moet van een waardig niveau zijn.

5.1.5 Conclusie opstellen en presentatie maken

Hoe Service en Resource Management verder te implementeren?

- De Balanced Scorecard moet hoger dan 80% gevuld zijn;
- Dit is niet het geval voor de Balanced Scorecard. 16 Kritieke Prestatie Indicatoren van de 36 worden niet gevuld. Dit is een percentage van 56% wat niet ingevuld kan worden. 44% kan wel worden ingevuld. Met Bram van Kempen, mijn manager, is afgesproken dat hij dit meeneemt in het Management Team overleg. Dit is gedaan en VG West zijn een aantal punten aan het aanpassen.
Mijn advies naar VG West is om Service en Resource Management op dit moment niet te implementeren. Eerst ervoor zorg te dragen dat het percentage hoger dan 80% gaat worden om hier mee verder te gaan.
- De Balanced Scorecard moet wekelijks gebruikt worden;
In mijn eerste advies heb ik geadviseerd om dit op het Management Team overleg een vast agendapunt te hebben. Tijdens het overleg wordt de Balanced Scorecard gesproken met de waarde wat is gemeten. Mocht de waarde in oranje of rood komen zal de verantwoordelijke manager dit gaan aanpakken.
De Balanced Scorecard zal wekelijks gevuld moeten worden door P&O, de controller en een Procesmanager. In mijn eerste advies is ook geadviseerd dat het een werkafspraken moet worden bij deze functies.

- De twee managementgebieden moeten geïmplementeerd zijn bij VG West; Service Management is geïmplementeerd bij VG-West. Voor de ITIL processen zijn procesmanagers aangesteld. De klanten hebben een Service Coördinator toegewezen gekregen. De Service Level Manager controleert de gemaakte afspraken. Deze functies zorgen ervoor dat de processen en afspraken in VG West worden gecommuniceerd en gedragen.

Resource Management is niet geïmplementeerd bij VG West. Tijdens mijn onderzoek waren ze hiermee bezig.

De criteria worden niet behaald en daarom heb ik geadviseerd om dit niet verder te implementeren voordat hier wel aan wordt voldaan. VG-West is volgens het EFQM model in fase 1 en 2, dit is te zien in mijn onderzoek. Een aantal processen zijn beschreven (Primair beheer en Service Management). De andere twee processen (Financieel Management en Resource Management) zijn niet beschreven. Om de Balanced Scorecard draagvlak te geven zal dit eerst naar een hoger niveau getild moeten worden. Om dat te realiseren zullen de Kritieke Prestatie Indicatoren waar nu niet aan voldaan kunnen worden, ingevuld en behaald moeten worden.

6 Product evaluatie

6.1 Project Initiation Document Sturingsmodel Resultaatgericht Management

Het PID is opgesteld in het begin van mijn onderzoek. Hier heb ik gezocht naar de achtergrond van de vtsPN en waar de knelpunten zijn. Twee knelpunten waren voor mij zichtbaar bij VG West. Er is een Sturingsmodel INK maar daar wordt weinig mee gedaan. Hierdoor wordt er niet op resultaat gestuurd. Om dit te gaan realiseren is er in het PID beschreven dat er naar Sturingsmodellen en een Dashboard of Balanced Score gekeken wordt.

Resultaten vanuit het PID zijn:

- Advies Sturingsmodel Resultaatgericht Management VG_West;
- Implementatie van een Management Dashboard;
- Advies hoe verder te implementeren over de andere management gebieden.

De business case van het PID is dat het duidelijkheid gaat creëren naar de medewerkers. De onduidelijkheid wordt nu gecreëerd doordat er landelijk afspraken worden gemaakt die niet in de VG's terecht komen. In het landelijke overleg zitten de directeuren van vtsPN en de Korpsbeheerders (Burgemeesters) van de bureaus. Deze bepalen de strategieën en visies voor de Korpsen, de Korpsen betalen vtsPN. Als de Korpsen anders bepalen dan de Korpsbeheerders dan komt er onduidelijkheid. Deze onduidelijkheid creëert onrust bij VG West en hierdoor weet het Management Team niet welke richting bepalend is.

Dit wordt met de Sturingsmodel en implementatie van een Dashboard of Balanced Scorecard opgelost. De toegevoegde waarde hiervan is de basis voor de business case.

Van de project en operationele risico's is de volgende voor gekomen:

- R002 Indicatoren zijn niet beschikbaar
Dit zal verder worden beschreven bij de implementatie Management Dashboard.

Het PID maken en opleveren is goed verlopen. Er zat geen moeilijkheidsgraad in omdat ik voor de opleiding Bedrijfskundige Informatie een al aantal PID's had geschreven en deze waren een basis voor deze PID. Wat anders was voor mij was, was dat het nu in praktijk gedaan moest worden. Dit gaf mij een andere druk dan dat toen ik het voor school moest doen. Er keken nu andere mensen naar het PID waardoor deze specifiek gemaakt moet worden. In eerste instantie had ik de PID te globaal geschreven en moest ik dit meer richting VG-West schrijven. Toen ik dit had gedaan is het PID door de opdrachtgever, Bram van Kempen, goedgekeurd en ben ik verder gegaan met het Advies Sturingsmodel Resultaatgericht Management VG-West.

6.2 Advies Sturingsmodel Resultaatgericht Management VG_West

Het advies is goed verlopen. De informatie voor de Sturingsmodellen is gevonden op het Internet samen met de informatie voor de Dashboard en Balanced Scorecard. Het EFQM model, in Nederland ook het INK model genoemd, is het meeste geschikt voor VG-West. De Balanced Scorecard is een zusje van het INK model. De Balanced Scorecard is mede door de simpele uitbreiding door mij geadviseerd voor VG-West.

De Kritieke Prestatie Indicatoren zijn achterhaald door middel van interviews met de Management Teamleden. Ieder Management Teamlid heeft tijdig gereageerd op de acceptatie van de vergaderingen. Er waren twee Management Teamleden die niet hadden gereageerd. Dit waren Hoofdrekencentrum Ewin Schulz en Hoofd VG Ruud Bakker. De interview met Erwin Schulz is niet later ingepland omdat de overige teamleden Kritieke Prestatie Indicatoren hadden opgeleverd die ook van hem voor belang waren. Het interview met Ruud Bakker is wel later ingepland, dit vond ik van belang omdat hij het Hoofd is van de VG. Dit interview is tijdens de implementatie van de Management Dashboard gehouden. De Kritieke Prestatie Indicatoren heb ik geplaatst in het advies om te gaan implementeren. Ik heb geen controle gedaan om te kijken of de informatie te achterhalen was, ik dacht dat dit tijdens de implementatie op tijd naar voren zou komen.

Dit adviesdocument is gecontroleerd door collega Lex Kohler. Hij heeft gekeken of de opbouw goed was en dat wat er stond op VG West sloeg. Ik wilde niet eerder was gebeurd met het PID dat dit te globaal was geschreven.

Ik heb voor Lex Kohler gekozen omdat hij ook een HBO opleiding volgt en met een kritische blik op document kijkt. Dit is van belang om ervoor te zorgen dat de documenten die ik oplever voldoen aan HBO waardige documenten.

6.3 Implementatie Management Dashboard

Tijdens de implementatie is er één groot knelpunt geweest. Voor de geïnterviewde Kritieke Prestatie Indicatoren was niet alle informatie beschikbaar. Dit had de volgende redenen:

- De informatie is te laat door mij achterhaald. Ik had het in een eerdere stadium kunnen achterhalen door te toetsten of de informatie beschikbaar was. Dit heb ik niet gedaan omdat ik de veronderstelling was dat de informatie er wel zou zijn. Globaal is de informatie er maar door daar dieper op in te gaan is er geen splitsing mogelijk. De splitsing had ik nodig voor specifieke informatie. Voorbeeld hiervoor is "SLA omzet tot SLA uitputting". We hebben een urenregistratiesysteem. Het is ook bekend hoeveel een werknemer kost. De beheeruren voor een Korps kan achterhaald worden uit het urenregistratiesysteem maal de koste van een werknemer. In de SLA is een X bedrag afgesproken voor beheer. De SLA bedrag afzetten tegen de beheersuren welke zijn gemaakt. Kan er achterhaald worden hoeveel geld er nog over is van de afgesproken SLA. Wat blijkt in het urenregistratiesysteem is er geen splitsing gemaakt van de Korpsen alleen de activiteit Beheer staat erin. Kan deze Kritieke Prestatie Indicator niet meten.
- Landelijke afspraken welke data in het informatiesysteem Expertdesk gebruikt worden. Dit is niet bekend waardoor ieder VG zijn eigen oordeel erover heeft gedaan. De Kritieke Prestatie Indicatoren kunnen daarom niet gemeten worden omdat er hier onduidelijkheden in zijn.
- VG-West is nog niet zo ver als organisatie om het vervolg stap te nemen.
- Tijdens de implementatie had ik mijn interview met Hoofd VG Ruud Bakker. Hij vond het eerste advies er mooi en goed uitzien. Hij gaat het document dan ook als voorbeeld gebruiken voor andere adviezen. Het eerste wat hij aan mij vroeg was of VG West het INK model volgt. Ik antwoordde daar positief op omdat dit in de organisatie wordt gezegd. Ruud Bakker vertelde dat hij het hier niet mee eens was iedereen tegelijkertijd begint te rennen als er een escalatie is. Wanneer de escalatie is verholpen gaat iedereen gewoon verder met zijn dagelijkse werkzaamheden en niemand kijkt naar het INK model om te zien waar we kunnen verder kunnen groeien. VG-West zit in sommige fases in fase 2 maar meer in fase 1. De Balanced Scorecard is daarom nog te vroeg voor VG-West. De informatie is niet te achterhalen en als de Balanced Scorecard geïmplementeerd gaat worden zal deze in de toekomst niet worden gebruikt. Dit komt doordat het volledig is gevuld of doordat de informatie niet is gevuld.

De Balanced Scorecard zorgt ervoor dat de doelstellingen van vtsPN worden ondersteund:

- ICT-service en informatiemanagement (Divisie Informatievoorziening & Technologie). De ITIL processen zitten erin zodat de gemaakte afspraken behaald en gewaarborgd worden. ITIL processen zijn nooit klaar met verder te ontwikkelen. De Balanced Scorecard geeft inzichtelijk waar verbeteringen plaats kunnen vinden.
- Bestuurlijke beleidsontwikkeling en ondersteuning politieberaden (Divisie Bestuursondersteuning NPI). De beleidsontwikkelingen zullen meetbaar gemaakt moeten worden waardoor er gestuurd op kan worden. De Balanced Scorecard kan dan een hulpstuk worden voor de beleidsontwikkelingen.
- Verdere ontwikkeling van nieuwe shared services, zoals Inkoop (Divisie Inkoop & Supply). De nieuwe shared services kunnen Kritieke Prestatie Indicatoren bedenken om inzichtelijk te krijgen hoe ver ze in gebruik zijn.

Dit is aangegeven aan mijn manager en opdrachtgever Bram van Kempen. Hij heeft dit meegenomen in het Management Team overleg. Hij adviseerde wel om de Kritieke Prestatie Indicatoren die wel gemeten konden worden inzichtelijk te maken in de Balanced Scorecard. Dit heb ik gedaan in Excel. Er is een Overview tabblad gemaakt die koppelingen heeft met Financiën, Incident, Change en Config. In de Overview tabblad kan in één overzicht worden gezien wat de status is. De opdrachtgever, Bram van Kempen, vond dit overzichtelijk.

Heb de Kritieke Prestatie Indicatoren die wel te meten zijn geïmplementeerd in de Balanced Scorecard. De Kritieke Prestatie Indicatoren die niet op het moment van implementeren beschikbaar waren staan in het Advies van Innovatie & Resources Management en Service Delivery.

6.4 Advies Innovatie & Resource Management en Service Delivery

Dit advies is goed verlopen maar heeft een mindere omvang dan het advies voor Sturingsmodel Resultaatgericht Management. Bij VG-West wordt Innovatie & Resource Management en Service Delivery anders genoemd. Innovatie & Resource Management heet Resource Management en Service Delivery heet Service Management. In het advies heb ik dit uitgeschreven na bronnen te hebben gezocht op het Internet.

De hoofdvraag van het advies is:

- Hoe Service en Resource Management verder te implementeren?

Heb dit negatief geadviseerd omdat VG-West nog niet ver genoeg is als organisatie om de Balanced Scorecard te gaan hanteren. Heb dit besloten na overleg met mijn opdrachtgever Bram van Kempen. Om het verder te implementeren moet VG-West eerst een aantal stappen ondernemen:

- De Kritieke Prestatie Indicatoren die niet zijn behaald ervoor zorgen dat de informatie beschikbaar komt. Er zijn nu te veel Kritieke Prestatie Indicatoren die niet worden behaald;
- De werkhouding van de werknemers moet veranderen. Hier moet sturing om komen van het management maar ook van de teamleiders en procesmanagers. Deze doelstellingen moeten SMART worden gemaakt zodat het begrijpelijk en meetbaar gemaakt worden. Dit zorgt voor transparantie en een betere werkdruk bij de werknemers.

Voor verdere uitwerkingen verwijst ik nu naar het document.

Dit adviesdocument is gecontroleerd door collega Lex Kohler. Hij heeft gekeken of de opbouw goed was en dat wat er stond op VG West sloeg. Wou niet zoals eerder is gebeurd met het PID dat dit te globaal was geschreven.

Heb voor Lex Kohler gekozen omdat hij ook een HBO opleiding volgt en met een kritische blik op document kijkt. Dit is van belang om ervoor te zorgen dat de documenten die ik oplever voldoen aan HBO waardige documenten.

7 Proces evaluatie

De gehele afstudeerperiode is in mijn ogen niet goed verlopen. Dit is niet de fout van school of van mijn werkgever maar die van mij. Hier een opsomming van aantal punten met wat er is gebeurd:

- Begonnen met afstuderen in 2008.
- De opdrachtschrijving heeft voor de nodige commotie verzorgd. Theo van Gerwen gaf aan dat de opdracht te groot was. Ik ging hier niet mee akkoord maar uiteindelijk zag ik in dat het klopte. De opdracht hebben we toen aangepast naar twee managementgebieden; Primair Beheer en Financieel Management.
- Theo van Gerwen gaf in het begin aan dat mijn instelling niet goed was omdat ik niet te enthousiast op de opdracht reageerde. Gezien de tijdsloop (vanaf 2008 bezig) gaf ik de heer Gerwen hierin gelijk. In het wist ik niet wat ik aanmoest met een Sturingsmodel en een Management Dashboard. Uiteindelijk heb ik VG-West van een hele andere kant kunnen zien. Nu weet ik welke bedrijfsstromen er nog meer lopen waar ik eerst geen idee van had. Ikzelf was dus ook één van de werknemers die alleen zijn werkzaamheden deed en niet verder keek. Hierdoor begreep ik de organisatie niet, maar door inzichtelijk te maken waar welke informatie vandaan komt is mijn kijk op de organisatie groter geworden. Vooral de gesprekken met Bram van Kempen, Ruud Bakker en Lex Kohler hebben hierin geholpen. Bram van Kempen om zijn sturing en heldere uitleg van de Balanced Scorecard en de manier waarop hij leiding geeft. Ruud Bakker door mijn interview met hem over het INK model. Helaas was ik tijdens dit interview al bezig met de implementatie en zag ik te laat in dat alle informatie beschikbaar was zodat ik een niet afgeronde Balance Scorecard heb afgeleverd.
- Het overlijden van mijn moeder zorgde voor vertraging.
- Mijn prioriteitstelling en chaotische werkinstelling zorgden voor de nodige vertragingen. Hierdoor is er door Theo van Gerwen en Ge Toorenburg een verlenging aangevraagd voor het inleveren van de scriptie.

Kort samengevat komt het er op neer dat mijn prioriteit niet bij school lag en dat de planning niet is gehaald. Achteraf kijkend heeft de implementatie van de Balanced Scorecard mij wel geïnteresseerd. Ik ben steeds meer van de organisatie te weten gekomen. Onder andere hoe werkstromen lopen, waarom sommige punten wel en niet lopen en hoe de Management Team leden in de organisatie staan.

De Kritieke Prestatie Indicatoren die niet gehaald zijn aangegeven en ik zie dat VG-West hier mee bezig is. Het financiële gedeelte wordt inzichtelijk gemaakt voor het beheren van onder andere diensten. Dit wordt gerealiseerd door werkpakketen te creëren waar een kostenplaatje aan wordt gehangen. Dit geeft mij voldoening omdat je ziet dat VG-West stappen aan het maken is om hoger op te komen als organisatie en om de kwaliteit te verbeteren van de geleverde diensten. Door al deze redenen heb ik daarom ook geen spijt dat ik voor mijn afstuderen heb gekozen voor het implementeren van een Balanced Scorecard.

8 Competenties

Probleem-orientatie informatievoorziening OBPP-1

De competentie heb ik voldaan door de eerste Advies rapport, Advies Sturingsmodel Resultaatgericht Management VG-West, te schrijven. Hier heb ik de volgende probleemstelling geschreven:

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:

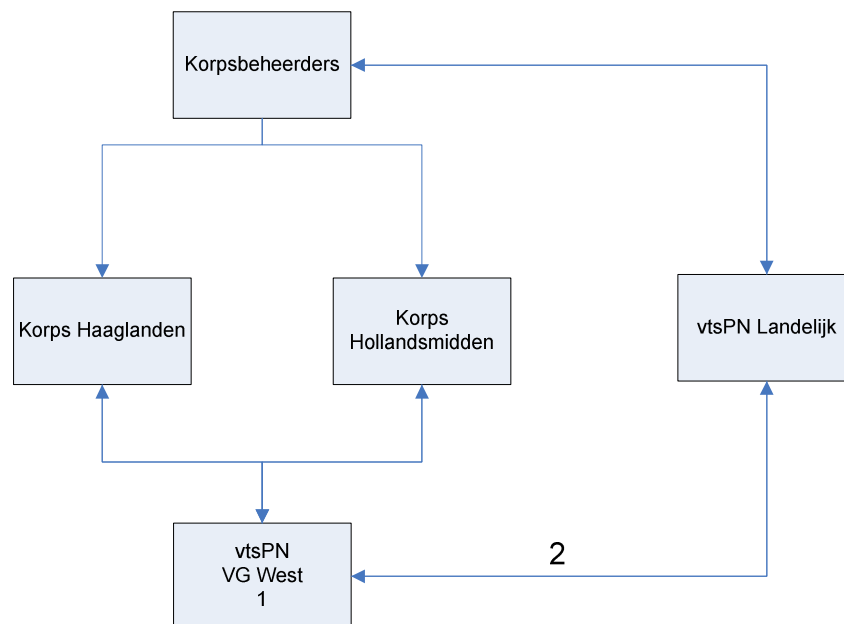
- Een compleet overzicht van het opleidingsbudget;
- Het aantal uren besteed aan beheer ten opzichte van het ingeplande aantal beheeruren;
- Worden Maatwerk Changes uitgevoerd in de geplande periode en begrote financiën etc. ?;

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.



Bovenstaande tekening geeft de plaatsbepaling van VG-West aan. Punt 1 en 2 de probleemstellingen.

De dubbele pijlen staan voor de afspraken tussen verschillende partijen.

De enkele pijlen houden in dat er geen verschillende partijen zijn. Het betreft dezelfde organisatie.

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

Onderzoeken organisatie-aspecten OBPP-2

De competentie heb ik voldaan in het Advies Sturingsmodel Resultaatgericht Management VG-West. Tijdens het interviewen van de Management Team leden zijn een drietal knelpunten genoemd:

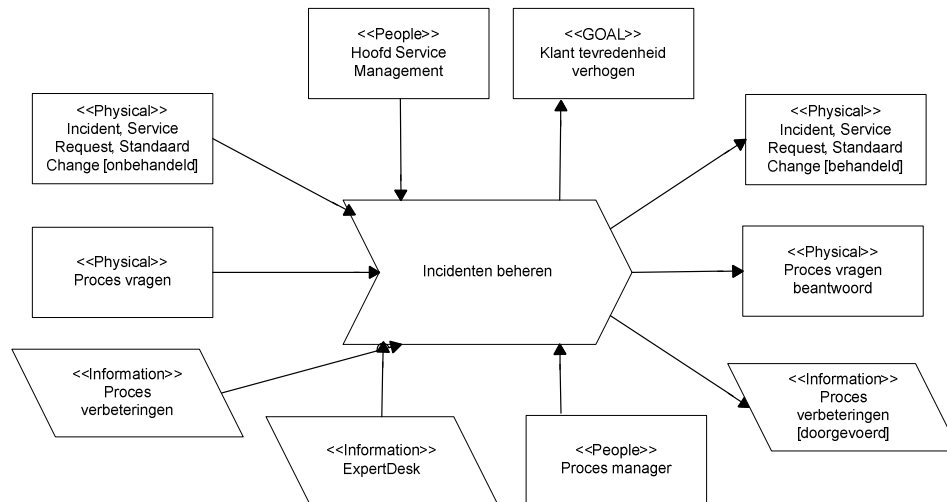
- Diensten zijn nog niet gerealiseerd, dit is afhankelijk van de centrale organisatie;
- In het financiële gedeelte zit ook een onderdeel bij de centrale organisatie. Hier is geen beeld van en kan niet op worden gestuurd;
- VG West is niet ver genoeg als organisatie. Er wordt gezegd het INK model te volgen maar dit is niet in het praktijk.

De eerste 2 knelpunten lagen buiten mijn onderzoek en ik kon hier dus ook niks mee doen. Het zorgde wel voor onduidelijkheid en het zorgde ervoor dat een aantal Kritieke Prestatie Indicatoren niet gevuld konden worden. De derde knelpunt werd te laat onder mijn aandacht gebracht en ik was toen al bezig met de implementatie. Dit is wel aangegeven bij mijn opdrachtgever zodat hij er van op de hoogte was.

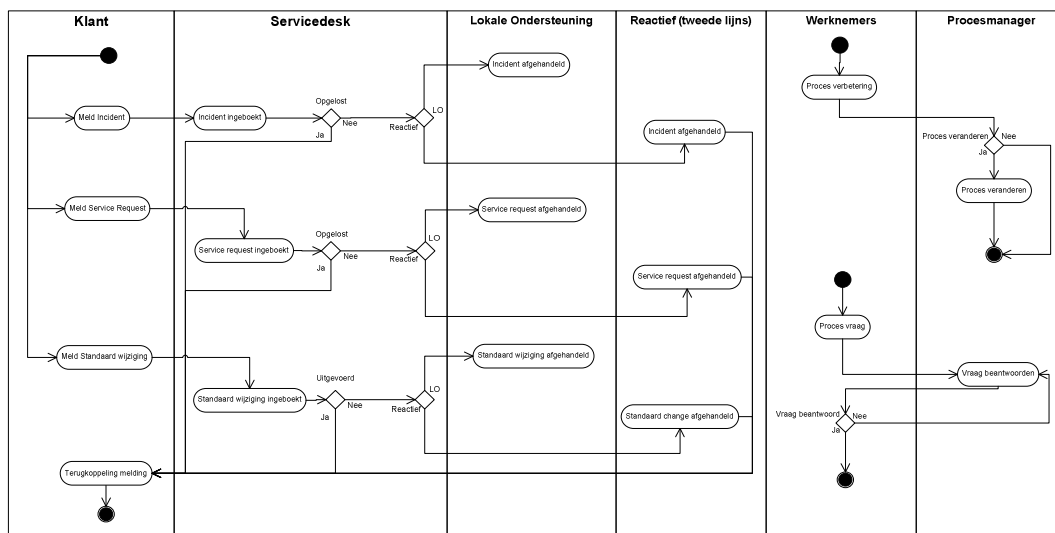
Opstellen informatiebeleid KBPB-1

Aan de competentie om elke afdeling inzichtelijk te maken met de techniek UML is voldaan. Er is voor elke afdeling een Business Proces en een activiteitendiagram gemaakt.

Business Proces Incidenten beheren



Activiteitendiagram Incidenten beheren



Heb gekeken naar de activiteiten en de doelstellingen. De informatie wat uit de afdelingen kwam is in een gezamenlijk informatiesysteem of een document wat gebruikt kan worden voor de Balanced Scorecard. De standaard hoefde niet gecreëerd te worden omdat de informatie voor handen was en gebruikt kon worden.

Opstellen informatieplan KBPB-2

De competentie heb ik voldaan in het eerste Advies Sturingsmodel Resultaatgericht Management VG-West. In het advies is beoordeeld en geanalyseerd welk Kritieke Prestatie Indicatoren de Management Team leden willen zien. Hierbij is ook gekeken naar de voorkeur die in de interviews zijn aangegeven. Er is er een besluit genomen om het in Excel te maken dit is een financiële meevaller omdat het programma al is gekocht. Excel is door een ieder te gebruiken. Er moest wel gezorgd worden dat de Balanced Scorecard gebruiksvriendelijk wordt.

Vastellen informatie-architectuur KBPB-3

De competentie heb ik voldaan omdat er vanuit de interviews is geadviseerd de Balanced Scorecard in Excel te maken. Excel is bekend bij VG West en mocht er iets zijn kan het opgezocht worden op het Internet omdat Excel ook door andere veel wordt gebruikt.

Bepalen ontwikkelstandaarden KISB-1

De competentie is voldaan in het advies Sturingsmodel Resultaatgericht Management VG-West. Hier heb ik de Dashboard en Balanced Scorecards beschreven. De methoden en technieken zijn niet aangegeven omdat het INK model en de Balanced Scorecard best practice. Dit houdt in dat het bij elke organisatie anders gebruikt kan worden. Heb de Balanced Scorecard aangepast naar VG-West zodat zij weten hoe deze gebruikt en beheerd moet worden.

Tijdens de invoering van de Balance Scorecard wordt er alleen gericht zijn op twee vlakken, Primair en Financiën. De overige vlakken worden door een advies document verder geïmplementeerd, in het advies zal ook beschreven worden hoe de Balance Scorecard of Dashboard wordt onderhouden.

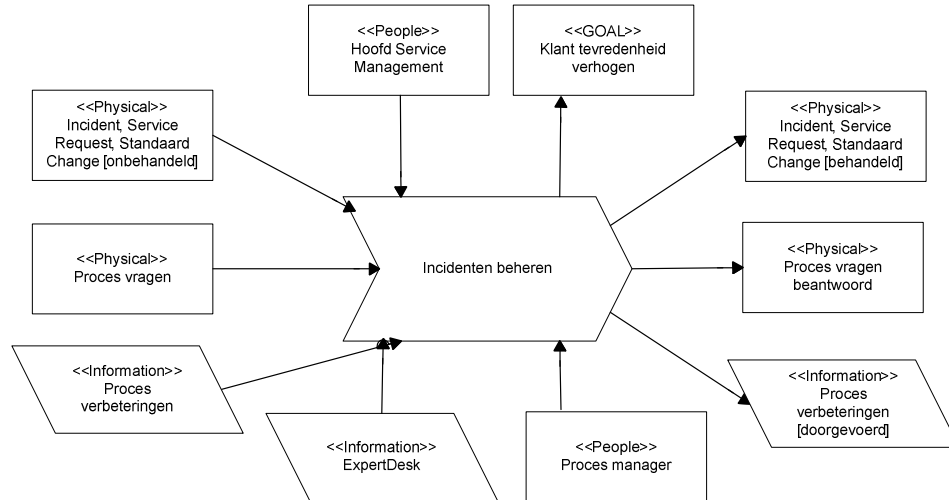
Vastellen gewenste situatie informatievoorziening OBPP-4

De competentie is voldaan in het advies Sturingsmodel Resultaatgericht Management VG-West. Hier is naar de strategie gekeken en wat de behoefte was van de Balanced Scorecard. Dit om ervoor te zorgen dat de Balanced Scorecard helpt aan de doelstellingen van VG West.

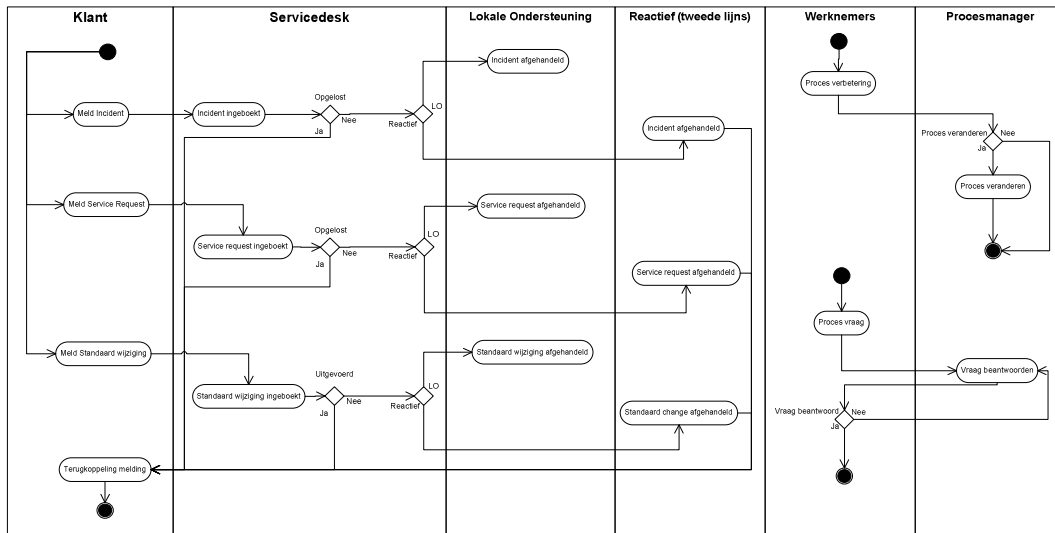
Opstellen objectmodel OBPG-5 en Opstellen bedrijfsprocessen model OBPP-6

Aan de competentie is voldaan om elke afdeling inzichtelijk te maken met de techniek UML. Er is voor elke afdeling een Business Proces en een activiteitendiagram gemaakt.

Business Proces Incidenten beheren



Activiteitendiagram Incidenten beheren



Met de inventarisatie van de afdelingen wordt er in UML de afdelingen ontwikkeld. In de ontwikkeling zullen de bedrijfsprocessen inzichtelijk gemaakt.

Vaststellen informatiesysteem-architectuur OISP-2

In de interviews is gevraagd welke Kritieke Prestatie Indicatoren de Managementleden terug wilden zien in de Balanced Scorecard. Deze Kritieke Prestatie Indicatoren komen uit informatiesystemen en er is in samenwerking met mijn opdrachtgever besloten dit in Excel te plaatsen. De gegevens komen uit andere informatiesystemen, de Balanced Scorecard is ingericht op processen. Wanneer een afdeling met de gegevens komt weet de invoerder bij welke tabblad dit komt. Dit zorgt voor duidelijkheid en transparantie in de Balanced Scorecard.

Selecteren applicatiepakket OISF-10

Aan de is competentie is voldaan omdat er tijdens de implementatie naar twee software pakketten is gekeken, PreSoft en Microsoft Excel, VG-West heeft gekozen voor Microsoft Excel. De criteria waaraan het moest voldoen is in dit document beschreven.

Verzorgen van kennisoverdracht IA-9I

Dit is niet gedaan omdat bij de implementatie van de Balanced Scorecard is gekozen om hier niet verder mee te gaan. Wat er op is geleverd wordt wel het referentiemodel maar voor nu wordt er niets mee gedaan. Er is geen overdracht geweest naar de afdeling Bedrijfsbureau die uiteindelijk de Balanced Scorecard gaat beheren.

Begeleiden van medewerkers PA-2

Dit is niet gedaan omdat bij de implementatie van de Balanced Scorecard is gekozen om hier niet verder mee te gaan. Wat er op is geleverd wordt wel het referentiemodel maar voor nu wordt er niets mee gedaan. De medewerkers zijn niet begeleid hoe de Balanced Scorecard werkt.

9 Bijlage

9.1 Interviews Management Team leden

Voordat de interviews begonnen heb ik de Management Team Leden gevraagd welke Kritieke Prestatie Indicatoren ze graag wilden zien in de Balanced Scorecard. Dit heb ik gedaan voor tijdswinst en zo kon ik gelijk doorgaan naar de vraag:

Welke Kritieke Prestatie Indicatoren en waarom?

Interview met Robbert Kroonenberg functie Hoofd Bedrijfsbureau 16-11-2009

- Productieve uren daarvan de percentages van beheer en projecten;
Er wordt vaak een schatting gemaakt en dit moet inzichtelijk worden.
- Doorlooptijd verschillende processtappen van bestelling tot uitlevering;
Om werkafspraken te maken is het van belang dit in kaart te brengen. Mocht het te lang duren, zal er sturing op worden gegeven.
- Hoeveel dagen duurt het interne tekenrondje van de offertes;
De afspraak is een week maar hier wordt niet aan voldaan.
- Betalingen naar leveranciers;
Te vaak komen er herinneringen of aanmaningen, deze kosten extra geld.
- Betalingen en facturen van VG West naar de Korpsen;
Om een goede band te houden met de Korpsen moet dit snel en goed worden afgehandeld.
- Betalingen van de Korpsen naar VG West;
Inzichtelijk te houden wat er open staan en hoelang dit duurt.
- Lifecycle management realiseren.
De hardware kan van te voren worden besteld en de klant weet waar ze aan toe zijn.

Interview met Bram van Kempen functie Hoofd Servicemanagement 17-11-2009

- SLA omzet tot SLA uitputting;
Er worden afspraken gemaakt over hoeveel beheer mag kosten. Dit zal inzichtelijk gemaakt moeten worden of VG West eronder of erboven zitten.
- Beheerkosten op basis van diensten (menukaart);
Een doelstelling van de centrale vestiging is diensten aanbieden. Hier is geen kosten aan verbonden. Dit zal gedaan moeten worden en dan kan er op gestuurd worden.
- Afschrijvingskosten van P&O;
De budgetten die in het begin van het jaar zijn opgesteld zijn nergens beschikbaar.
- De bestaande ITIL Kritieke Prestatie Indicatoren die nu ook in de maandrapportage worden getoond;
Dit wordt gedaan in de maandrapportage en moeten over worden genomen.

Interview met Teun Hester functie Hoofd Lokale Ondersteuning 17-11-2009

- Aantal melding van de ITIL Kritieke Prestatie Indicatoren per medewerker.

Interview met Ruud Bakker functie Hoofd Verzorgingsgebied West 07-12-2009

- Aantal Kritieke Prestatie Indicatoren per prijs;
- Aantal verbruikte Gigabytes per prijs;
- Aantal werkplekken per prijs;
- Aantal servers per prijs;
- Aantal netwerkcomponenten per prijs;
- Aantal telefonie plekken per prijs;
Dit is nu allemaal niet inzichtelijk maar wordt wel beheerd.
- Utputting van het personeelsbudget;
Dit valt samen als bij die van Bram van Kempen.

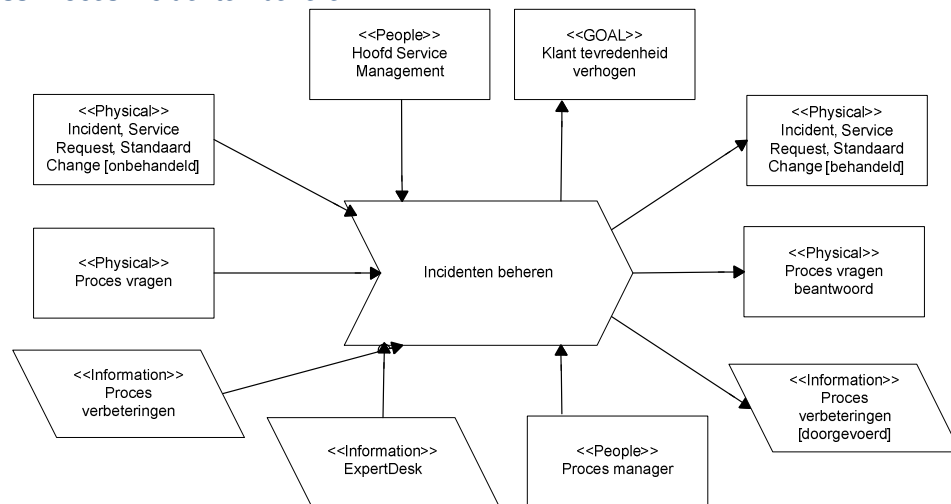
9.2 Uitwerking afdelingen

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.

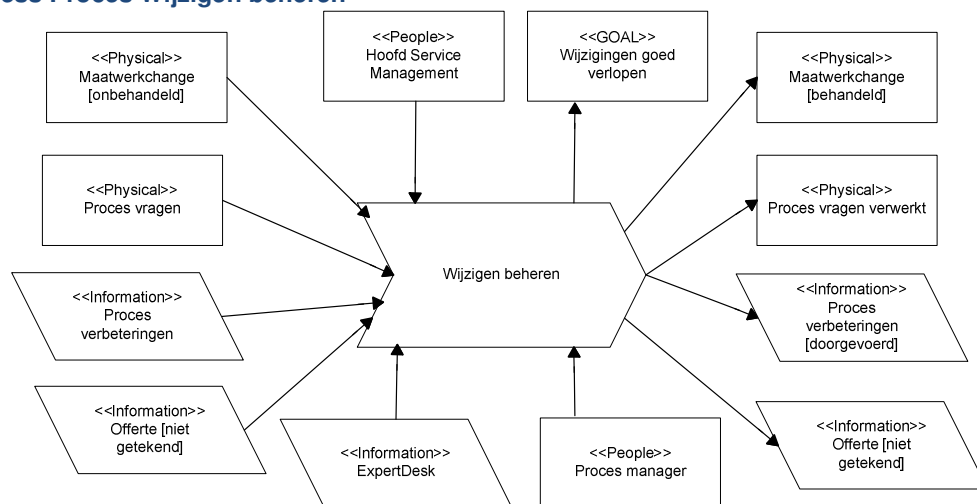
Er zijn twee tekeningen gemaakt van een afdeling, een Business Proces en een Activity diagram. In een Business Proces komen er activiteiten in en deze gaan verwerkt eruit. Hier is ondersteuning nodig van een tool en manager. Elk proces wordt bestuurd door een persoon en ondersteund een goal aan.

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

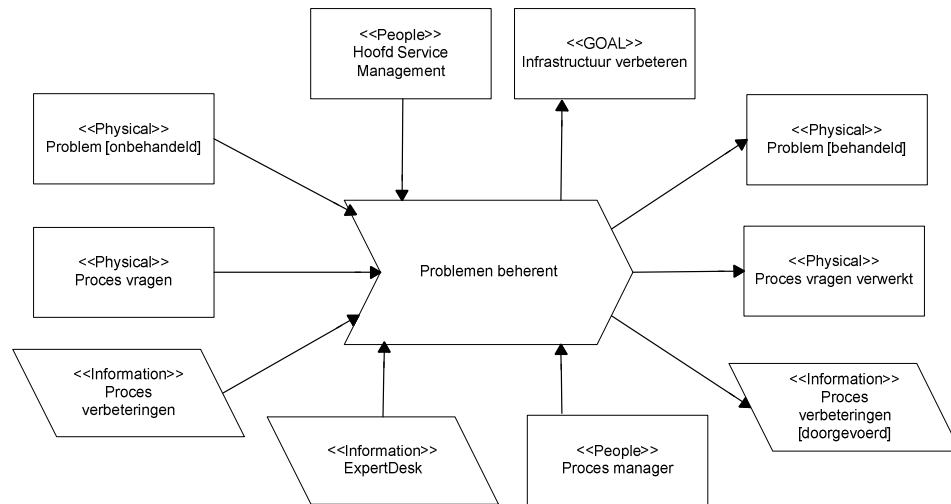
Business Proces Incidenten beheren



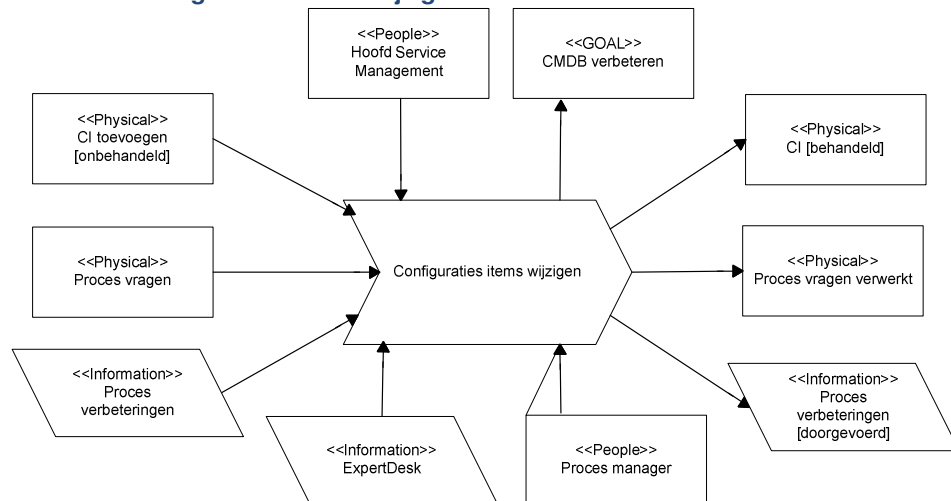
Business Proces Wijzigen beheren



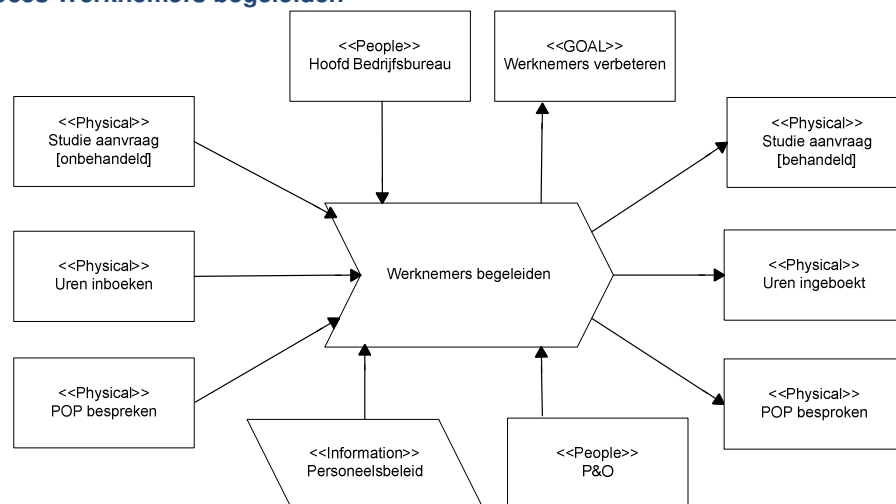
Business Proces Problemen beheeren



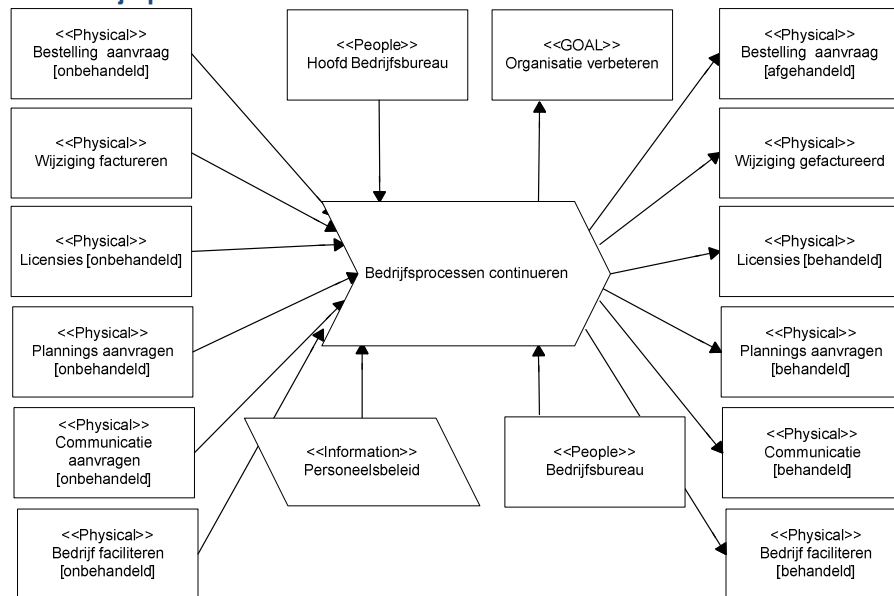
Business Proces Configuraties items wijzigen



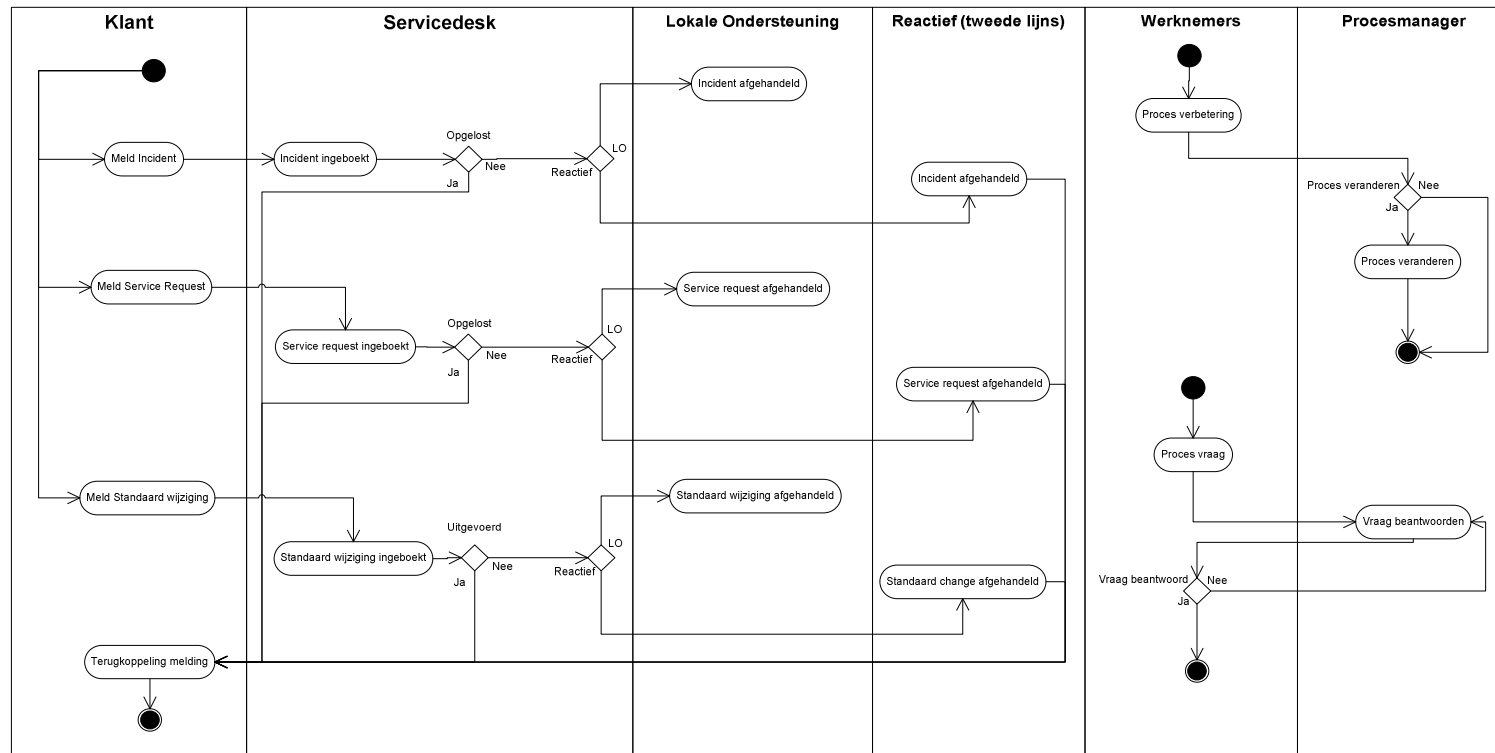
Business Proces Werknemers begeleiden



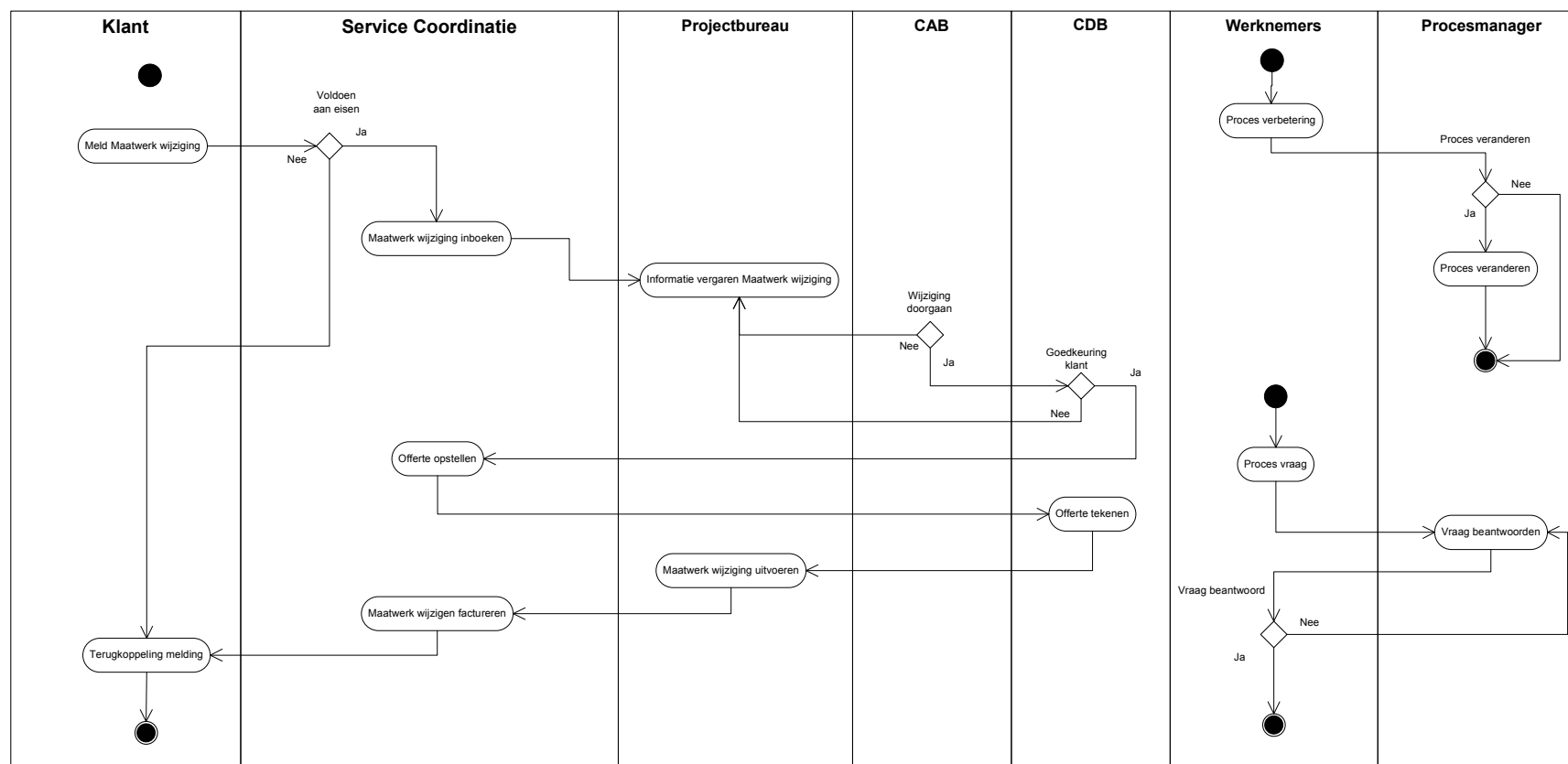
Business Proces Bedrijfsprocessen continueren



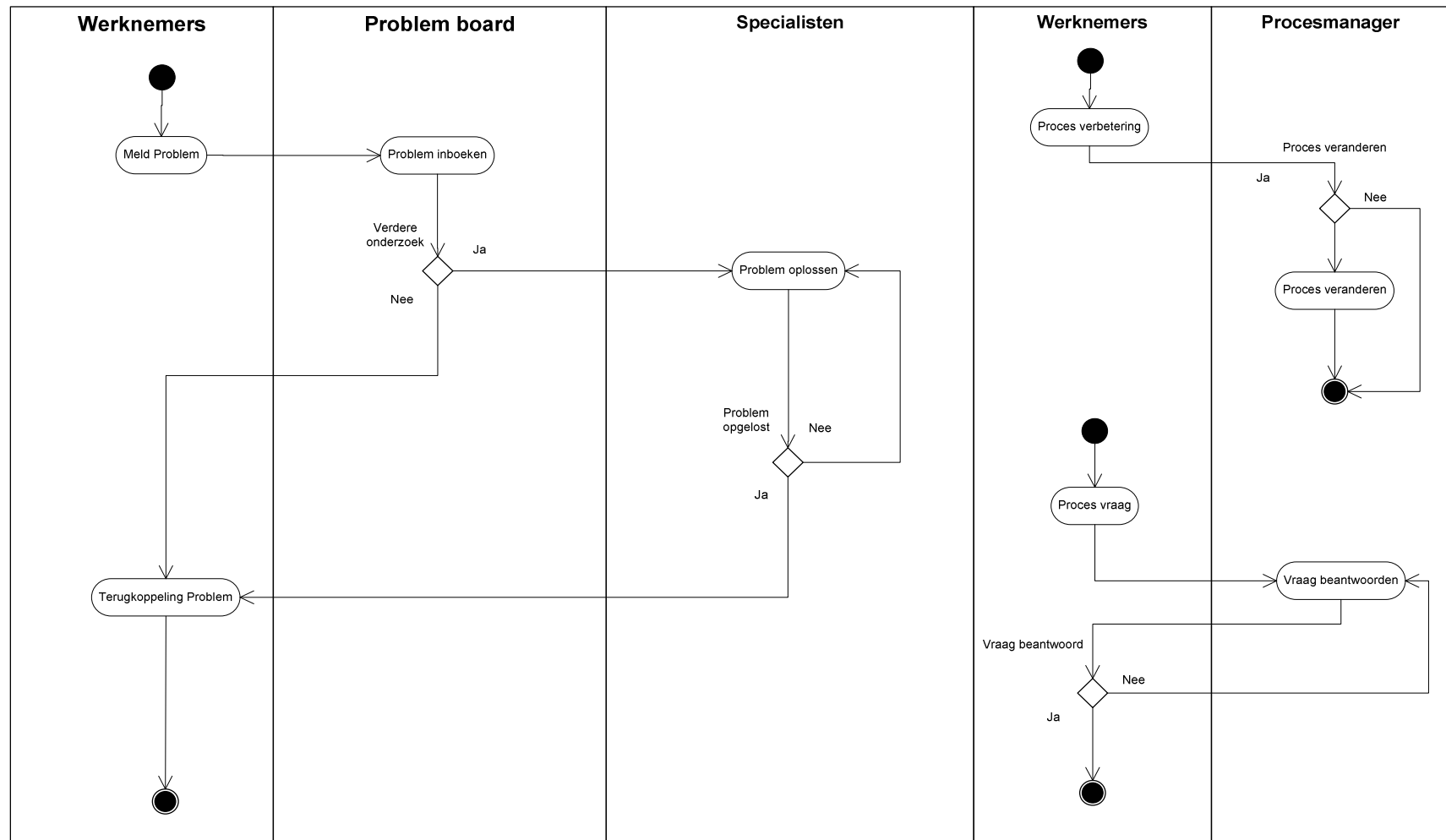
Activiteitendiagram Incidenten beheren



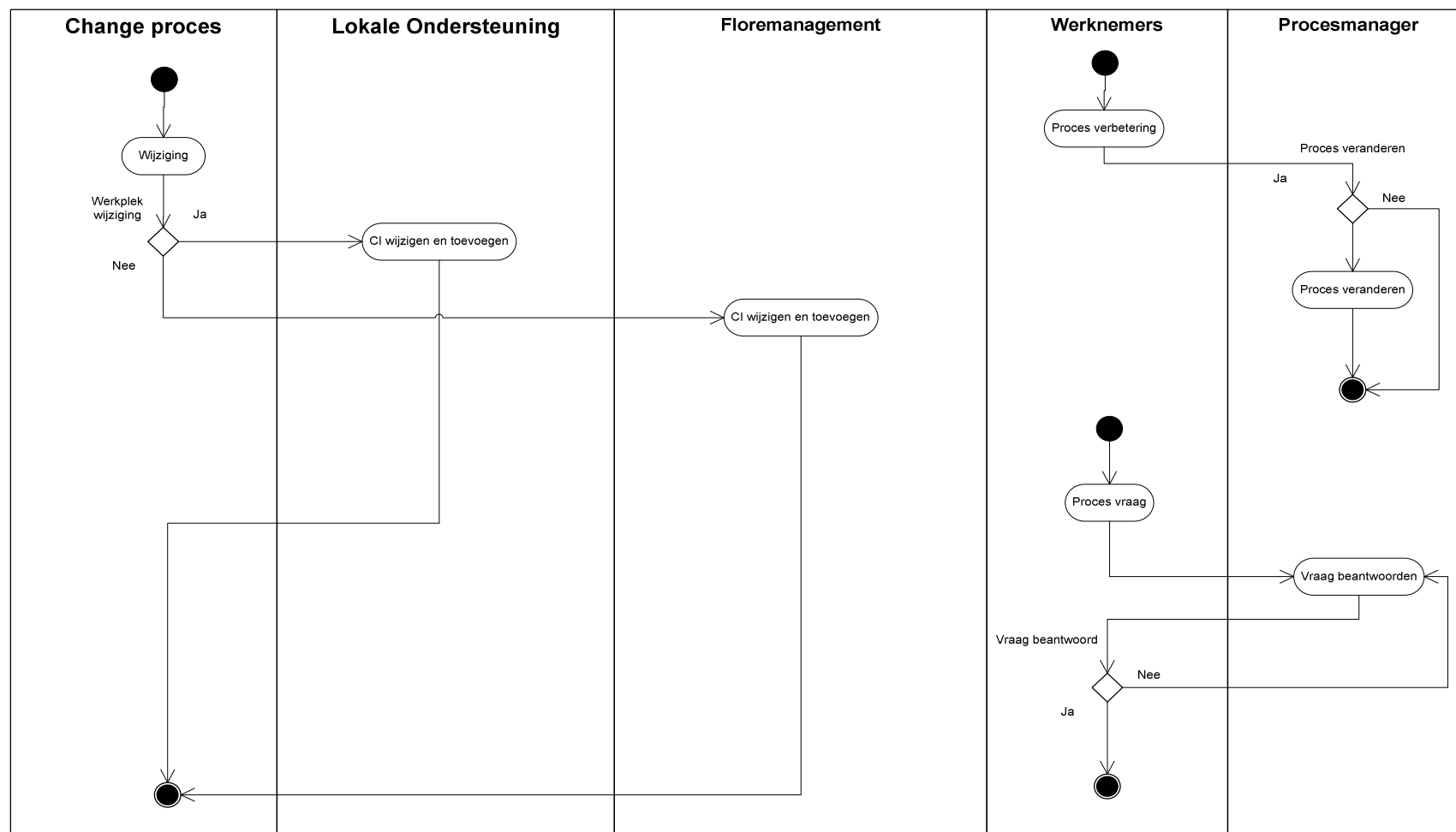
Activiteitendiagram Wijzigen beheren



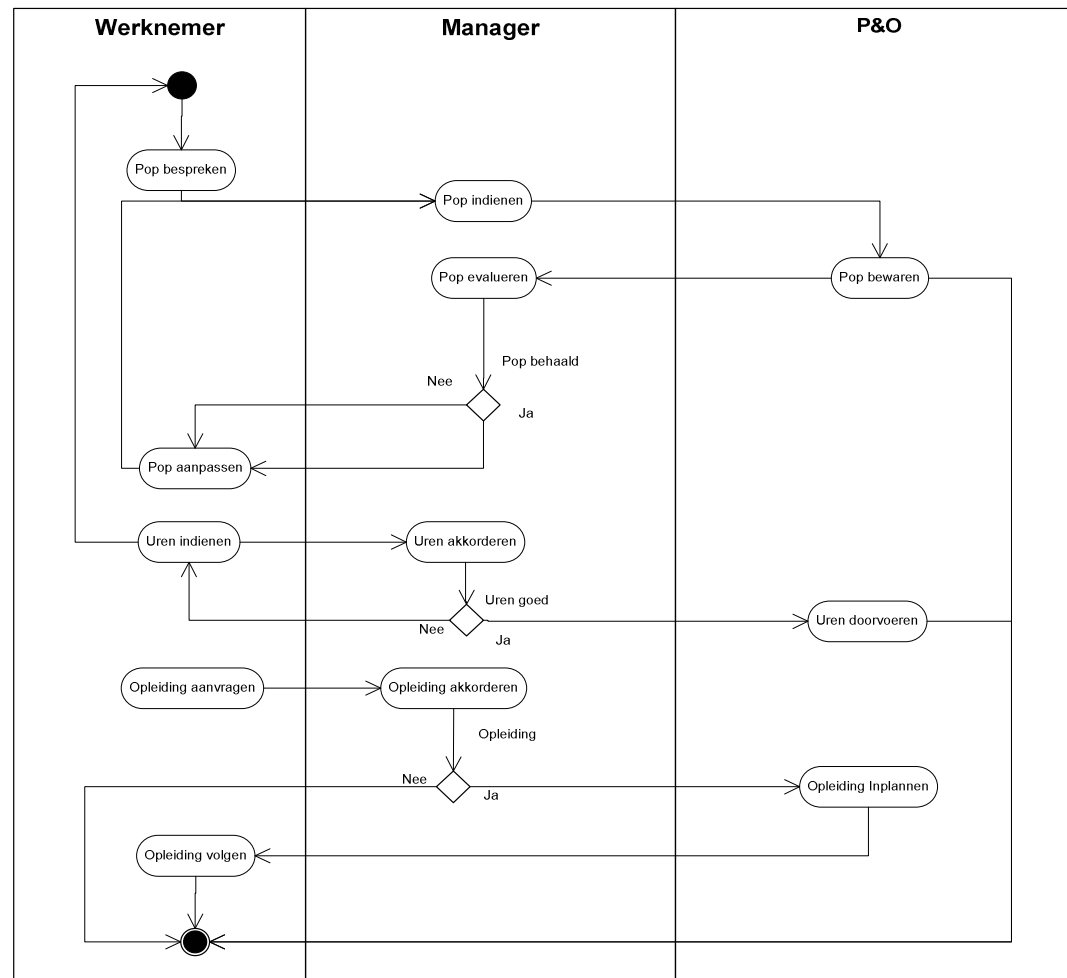
Activiteitendiagram Problemen beheren



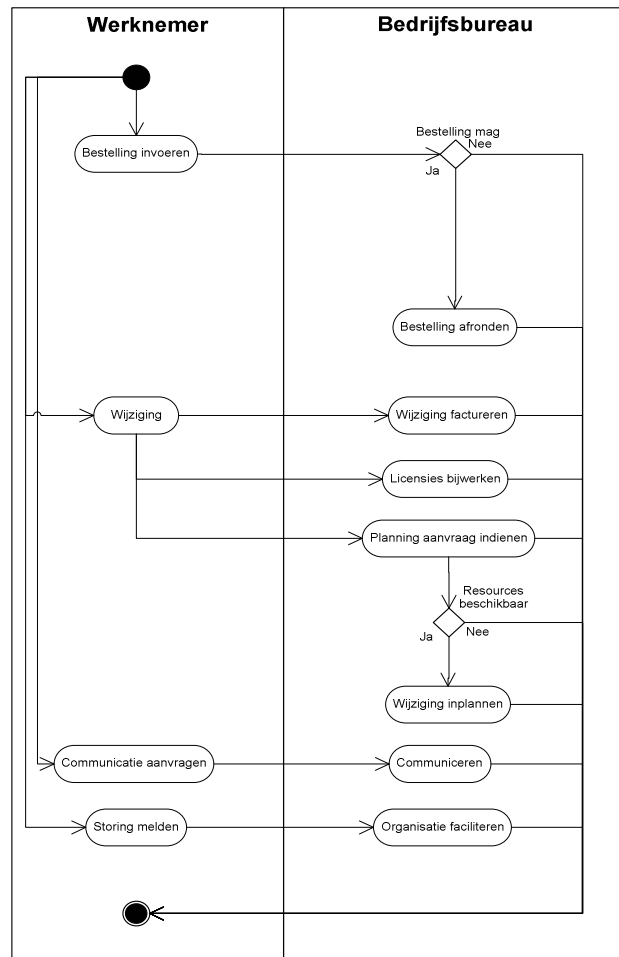
Activiteitendiagram Configuratie items wijzigen



Activiteitendiagram Werknemers begeleiden



Activiteitendiagram Bedrijfsprocessen continueren



9.3 INK meting VG West

De INK meting bij VG West heb ik met een programma gedaan genaamd, INK Positiebepaling Publiek. De programma kan een extractie maken naar een Excel bestand en dit is het resultaat.

Hoofdstuk	Paragraaf	Activiteit georiënteerd	Proces georiënteerd	Systeem georiënteerd	Keten georiënteerd	Excelleren
Leiderschap	1a richten	ja	ja	nee	nee	nee
		nee	ja	nee	nee	nee
		nee	ja	nee	nee	nee
			ja	nee	nee	
	1b inrichten	nee	ja	ja	nee	nee
		ja	ja	nee	nee	nee
		ja	nee	nee	nee	nee
			ja	nee	nee	
	1c verrichten	ja	ja	nee	nee	nee
		ja	nee	nee	nee	nee
		ja	nee	nee	nee	nee
				ja	nee	nee
Strategie en Beleid	2a oriënteren	nee	ja	nee	nee	nee
		nee	ja	nee	nee	nee
		ja	ja	nee	nee	nee
			ja	ja	nee	
	2b creëren	nee	ja	nee	nee	nee
		nee	ja	nee	nee	nee
		nee	ja	nee	nee	nee
		nee	ja	nee	nee	
	2c implementeren	nee	ja	nee	nee	nee
		ja	ja	nee	nee	nee
		nee	ja	nee	nee	nee
			ja	nee	nee	nee
Medewerkers	3a organiseren	ja	ja	nee	nee	nee
				nee	nee	nee

		nee	ja	nee	nee	nee
		ja	ja	nee	nee	nee
		nee	ja	nee	nee	nee
	3b investeren	ja	ja	nee	nee	nee
		nee	ja	nee	nee	nee
		nee	ja	nee	nee	nee
		nee	ja	nee	nee	nee
	3c respecteren	nee	ja	nee	nee	nee
		nee	ja	nee	nee	nee
		ja	nee	nee	nee	nee
			ja	nee	nee	nee
Middelen	4a Middelen	ja	ja	nee	nee	nee
		nee	ja	nee	nee	nee
		nee	ja	nee	nee	nee
		ja	ja	nee	nee	
	4b kennis & technologie	ja	ja	nee	nee	nee
		nee	ja	nee	nee	nee
		nee	ja	nee	nee	nee
		nee	ja	nee	nee	nee
	4c materiaal en diensten	nee	ja	nee	nee	nee
		nee	ja	nee	nee	nee
		nee	ja	nee	nee	nee
		ja	nee	nee	nee	
Processen	5a ontwerpen	nee	ja	nee	nee	nee
		nee	ja	ja	nee	nee
		nee	ja	nee	nee	nee
			ja	nee	nee	
	5b beheersen	nee	ja	nee	nee	nee
		nee	ja	nee	nee	nee
		nee	nee	ja	nee	nee

5c verbeteren & vernieuwen		ja	nee	nee	
	nee	ja	nee	nee	nee
	nee	ja	nee	nee	nee
	ja	nee	nee	nee	nee
	nee	ja	nee		

9.4 Opdrachtoomschrijving



Een praktisch sturingsmodel ter
ondersteuning voor de
bedrijfsvoering van vtsPN VG
West

Status: Final
Versie: 2.2
Auteur: Martin van Zelst
Studentnummer: 20057511
Datum: 16-09-2009

Inleiding

Ik ben al twee jaar werkzaam bij vtsPN VG West als procesmanager. Voor de studie die ik volg op de Haagse Hoge School, opleiding Bedrijfskundige Informatica, heb ik van vtsPN VG West een afstudeeropdracht gekregen.

De opdracht baseert zich op het creëren van een sturingsmodel op resultaatgericht werken voor vtsPN VG West. Resultaatgericht Management is een van de pilaren van de bedrijfsvoering van vtsPN VG West in het licht van haar organisatieontwikkeling naar een ICT-dienstverlener met resultaatverplichting.

Informatie afstudeerder en gastbedrijf

Afstudeerblok: 2009-2.2
Startdatum: 16 november 2009
Einddatum: 29 maart 2010

Studentnummer: 20057511
Achternaam: dhr van Zelst
Voorletters: J.M.
Roepnaam: Martin
Adres: Burg. Francoisplein 17
Postcode: 2552 TK
Woonplaats: Den Haag
Telefoon: 070 887 52 76
Mobiel: 0614372030

Opleiding: Bedrijfskundige Informatica (BI)
Locatie: Den Haag
Variant: Deeltijd

Naam studieloopbaanbegeleider: Sjak Haan
Naam begeleider/examinator: Theo van Gerwen
Naam expert/examinator: Ge van Toorenborg

Naam bedrijf: vts Politie Nederland, Verzorgingsgebied West
Afdeling bedrijf: Service Management
Bezoekadres bedrijf: Oude Middenweg 15
Postcode bezoekadres: 2491 AC Den Haag
Postbusnummer: 16197
Postcode postbusnummer: 2500 BD Den Haag
Plaats: Den Haag
Telefoon bedrijf: 070 3357811
Telefax bedrijf: 070 3357809
Internetsite bedrijf: <http://www.politie.nl/vtspn/>

Achternaam opdrachtgever: dhr van Kempen
Voorletters opdrachtgever: B.P.H.J.
Titelatuur opdrachtgever:
Functie opdrachtgever: Hoofd Servicemanagement
Doorkiesnummer opdrachtgever: 070 3357900
Email opdrachtgever: bram.van.kempen@vtspn.nl

Achternaam bedrijfsmentor: dhr van Kempen
Voorletters bedrijfsmentor: B.P.H.J.
Titelatuur bedrijfsmentor:
Functie bedrijfsmentor: Hoofd Servicemanagement
Doorkiesnummer bedrijfsmentor: 070 3357900
Email bedrijfsmentor: bram.van.kempen@vtspn.nl

Doorkiesnummer afstudeerder: 070 3357901
Bedrijfsemail afstudeerder: martin.zelst@vtspn.nl
Functie afstudeerder (deeltijd/duaal): Procesmanager

Titel afstudeeropdracht:

Een praktisch sturingsmodel ter ondersteuning van de bedrijfsvoering voor vtsPN VG West als ICT-dienstverlener.

Achtergrond,
doelgroep

Bedrijf:

In 2002 is er vanuit het Kabinet een organisatie ICT Service Centrum ontstaan, voortaan ISC genoemd. ISC doet de automatisering van de Politie, Brandweer en Ambulance op landelijk niveau. ISC is opgedeeld in elf Verzorgings Gebieden, voortaan VG genoemd:

In 2007 is de naam ISC veranderd naar Voorziening tot Samenwerking Politie Nederland, voortaan vtsPN genoemd.

VG West is op een punt gekomen dat de organisatie de volgende stap gaat nemen in haar volwassenheidsproces als ICT-dienstverlener. VG West is op dit moment als ICT-beheerorganisatie een incident gedreven organisatie. De doelstelling van VG West is om naar een proactieve gedreven organisatie te gaan. Om dit te realiseren moet de organisatie een aantal stappen nemen. Één daarvan is resultaatgericht werken en besturen. Om VG West hier naartoe te brengen zal er een sturingsmodel gerealiseerd moeten worden.

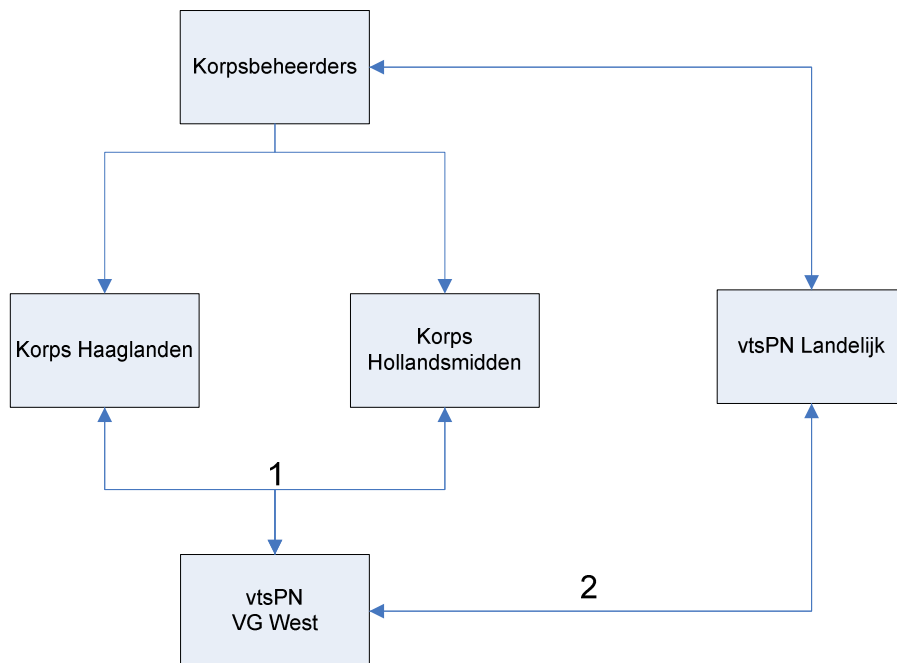
Aanleiding:

Het onderzoeken van, en praktische invulling geven aan het sturingsmodel Resultaatgericht Management voor vtsPN VG-West: Dashboard – Balanced Score card. VtsPN VG-West hanteert een sturingsmodel Resultaatgericht Management voor haar bedrijfsvoering om haar prestatie te verbeteren binnen haar organisatieontwikkeling.

Probleemstelling:

Resultaat management creëert duidelijkheid op de werkvloer doordat de medewerkers weten wat er wordt verwacht. De onduidelijkheid wordt nu gecreëerd doordat er landelijk afspraken worden gemaakt die niet in de VG's terecht komen.

In het landelijke overleg zitten de directeurs van vtsPN en de Korpsbeheerders (Burgemeesters) van de bureaus. Deze bepalen de strategieën en visies voor de Korpsen, de Korpsen betalen vtsPN. Als de Korpsen anders bepalen dan de Korpsbeheerders dan komt er onduidelijkheid. Deze onduidelijkheid creëert onrust bij VG West en hierdoor weet het Management Team niet welke richting bepalend is.



Bij de punten 1 en 2 zijn de knelpunten die bij de probleemstelling zijn beschreven.

Doelstelling van de opdracht:

De Balance scorecard of Dashboard zullen zorg dragen van een betere sturing in de organisatie.

Het sturingsmodel zal gevoed worden door een balance scorecard over vier management aandacht gebieden:

- Financiën;
- Primair beheer;
- Innovatie & Resource Management;
- Service Delivery.

De implementatie zal op Financiën en Primair beheer zijn.

Met het implementeren van het sturingsmodel zullen de afspraken, die landelijk zijn gemaakt, beter in beeld zijn. VG West en de Korpsen kunnen hier dan op sturen en zorgen voor duidelijkheid bij de werknemers.

Resultaat:

Het resultaat is een geïmplementeerde Balance scorecard of een Dashboard die elk ogenblik te benaderen is. Hierdoor kan het management team op gaan sturen als er verandering nodig is. Mocht een Korps anders doen besluiten omdat ze de VG financieren. Kan het management team hier sneller op anticiperen doordat de Balance scorecard of Dashboard hierop reageert. Het management team kan het Korps erop wijzen dat de Korpschef dit heeft betaald en ze de landelijke richting op moeten gaan.

Uitgangssituatie:

- **Software**
Visio;
MS Project;
Office.
- **Hardware en infrastructuur**
Niet van toepassing.
- **Ontwikkelmethode**
UML.
- **Aanwezige ideeën**
 - Het invoeren van een balance scorecard of dashboard.

Werkzaamheden:

1. Plan van Aanpak

Voorafgaand aan het literatuuronderzoek zal er een PID worden gemaakt.

De PID is gekozen doordat VG West dit als standaard hanteert voor een project/onderzoek.

2. Sturingsmodel Resultaatgericht Management VG_West;

a. Onderzoek naar:

1. Bedrijfsstrategie analyseren;
2. Bronnen selecteren;
3. Bronnen beoordelen;
4. Bronnen vaststellen;
 1. Overzicht projecten, beheeractiviteiten, Maatwerk changes;
 2. Planning & Prioriteit;
 3. Kwaliteit van ICT-dienstverlening;
 - a. Prestatie-indicatoren;
 - b. Beschikbaarheid;
5. Informatie ordenen;
6. Deelvragen beantwoorden;
7. Welk sturingsmodel is geschikt voor VG West;
8. Conclusie opstellen en presentatie maken;

3. Management Dashboard;

a. Implementatie op de managementgebieden Financiën en Primair beheer:

1. Bepaal succesfactoren;
2. Bepaal indicatoren;
3. Bepaal targets;
 1. Financiën;
 2. Interne bedrijfsvoering;
 3. Kwaliteit van ICT-dienstverlening;
 - a. Prestatie-indicatoren;
 - b. Beschikbaarheid;

b. Afstemming klant en vts Politie Nederland (centraal);

4. de korpsen Haaglanden en Hollands Midden;
5. vts Politie Nederland;
 4. Divisie IV&T – algemeen;
 5. SMS – uniformiteit en standaardisatie Service Management;
 6. VG-Land – landelijke dienstverlening;
 7. andere VG's

c. Haalbaarheidstest maken en uitvoeren

d. Continuïteit waarborgen

4. Advies hoe verder te implementeren van de managementgebieden Innovatie & Resource Management en Service Delivery.

• **Te hanteren methoden:**

Prince2

ITIL

• **Te hanteren technieken:**

Timeboxing

Balance Score Card

Risico's en maatregelen:

Operationele risico's:

Nr.	Omschrijving risico	Eigenaar	Maatregelen	Gevolgen	Prioriteit
R001	Geen overzicht, & sturing op verantwoordelijkheden, werkzaamheden, beheerstaken & -activiteiten	Leidinggevende	De leidinggevende op zijn verantwoordelijkheid aanspreken.	Niet verder kunnen gaan met de indicatoren	Hoog
R002	Indicatoren zijn niet beschikbaar	Onderzoeker	Interviews in plannen met de persoon die daar verantwoordelijk is.	Niet verder kunnen gaan met de indicatoren	Middel
R003	Dashboard wordt niet bijgehouden	Leidinggevende	Afspraken maken wie wat wanneer gaat bijhouden.	Het Dashboard wordt verwaarloosd en daardoor niet meer gebruikt.	Hoog

Project risico's:

Nr.	Omschrijving risico	Eigenaar	Maatregelen	Gevolgen	Prioriteit
R004	Fase oplevering loopt vertraging op.	Onderzoeker	Er voor te zorgen dat de oplevering van de fase goed wordt ingepland.	Als de stuurgroep een no go geeft of de fase vertraging krijgt. Zal het onderzoek uitlopen qua tijd. Dit zal met een afwijkingsrapport worden gerapporteerd.	Hoog
R005	Stuurgroep geeft geen goedkeuring voor een fase.	Onderzoeker	Een afwijkingsrapport maken en deze door de stuurgroep laten keuren.	Wanneer de stuurgroep het afwijkingsrapport goed keurt zal de oplevering wat uit de fase is gekomen worden aangepast. Er wordt terug gegaan in een fase waardoor het onderzoek uitloopt qua tijd.	Middel

Vraagstelling: Welk type sturingsmodel is geschikt binnen VG West?

Deelvragen:

1. Welke sturingsmodellen zijn er?
2. Wat zijn dashboards en balance scorecards?
3. Op welke management gebieden wordt er sturing op gegeven?
4. Hoe kan het sturingsmodel worden geïmplementeerd?

Op te leveren (tussen)producten:

De volgende (tussen)producten zullen er worden opgeleverd:

- Een PID;
- Een onderzoek welke sturingsmodel te hanteren voor is VG West;
- De managementgebieden Financiën en Primairbeheer zullen geïmplementeerd worden van het sturingsmodel;
- Advies hoe verder te implementeren van de managementgebieden Innovatie & Resource Management en Service Delivery.

Benodigde competenties:

Probleem-orientatie informatievoorziening OBPP-1

In het PID wordt beargumenteerd wat er wordt geanalyseerd in de organisatie. Hieruit zal een advies komen met een richtlijn wat voor Balance scorecard of Dashboard geïmplementeerd gaat worden. Het management team zal een besluit nemen welke Balance scorecard of Dashboard het gaat worden en zal geïmplementeerd worden door de uitvoerder.

Onderzoeken organisatie-aspecten OBPP-2

Het PID zal gekeurd worden door het management team. Hieruit zal een onderzoek worden gestart, wat een advies geeft welk Balance scorecard of Dashboard geadviseerd wordt. In het advies worden ook de afdelingen beschreven die met de Balance scorecard of Dashboard te maken krijgen. Uit de uitkomst van de afdelingen zullen de knelpunten worden beschreven en meegenomen worden in het advies.

Opstellen informatiebeleid KBPB-1

Bij het interviewen van contactpersonen op verschillende afdelingen zullen de bevindingen meegenomen en geanalyseerd. Elke afdeling heeft zijn eigen werkwijze en de uitgangspunten zullen dezelfde moeten zijn voor elke afdeling. Door de bevindingen te groeperen komt er een duidelijk beeld van wat waar speelt. Met een helicopterview zal ik hiervan een standaard maken zodat iedereen de Balance scorecard of Dashboard kan gebruiken.

Opstellen informatieplan KBPB-2

Bij het interviewen van contactpersonen op verschillende afdelingen wordt er gekeken welke informatievoorziening het beste aansluit. De informatiebehoefte en bevindingen vanuit de interviews zal ik in een advies document beschrijven. In de conclusie zullen deze bevinden zwaar worden gewogen zodat er een informatievoorziening wordt gekozen die aansluit voor de organisatie.

Vaststellen informatie-architectuur KBPB-3

Tijdens het beschrijven van de afdelingen wordt er gekeken welke informatievoorziening het beste aansluit. Wordt hier niet aan voldaan kunnen de consequenties groot zijn. Zoals een verkeerd beeld van de organisatie. Het management team zal dan verkeerd gaan sturen. Dit zal nadelige gevolgen hebben voor de organisatie.

Bepalen ontwikkelstandaarden KISB-1

Voor de invoering van de Balance scorecard of Dashboard is er advies document door mij gemaakt. In dit advies document zal er worden beschreven met welke methoden of technieken de Balance scorecard of Dashboard tot stand is gekomen. Dit advies zal de basis vormen voor de ontwikkeling, onderhoud en beheer.

Tijdens de invoering van de Balance scorecard of Dashboard wordt er alleen gericht zijn op twee vlakken, Primair en Financiën. De overige vlakken worden door een advies document verder geïmplementeerd, in het advies zal ook beschreven worden hoe de Balance scorecard of Dashboard wordt onderhouden.

Vaststellen gewenste situatie informatievoorziening OBPP-4

In eerste instantie wordt er gekeken naar de strategie van de organisatie. De uitkomst hiervan wordt meegenomen tijdens de interviews met de afdelingen. Deze twee punten samen worden meegenomen in het advies document en de Balance scorecard of Dashboard.

Opstellen objectmodel BPG-5 en Opstellen bedrijfsprocessen model OBPP-6

Met de inventarisatie van de afdelingen wordt er in UML de afdelingen ontwikkeld. In de ontwikkeling zullen de bedrijfsprocessen inzichtelijk gemaakt.

Vaststellen informatiesysteem-architectuur

De uitkomst van het management team zal geïmplementeerd worden. Voor de implementatie is inzichtelijk gemaakt welk subsystemen, databases, gegevensopslag en interactie met de gebruikers zijn.

Selecteren applicatiepakket OISF-10

In het advies document wordt er gekeken naar meerdere applicaties die een Balance scorecard of een Dashboard kunnen creëren. In de conclusie wordt een voorkeur beschreven voor een applicatie. De voorkeur zal onderbouwd worden ten opzichte van de overige applicaties.

Verzorgen van kennisoverdracht IA-9I

Tijdens het einde van de implementatie van een Balance scorecard of Dashboard zal er een overdracht plaats vinden. Het Bedrijfsbureau zal de Balance scorecard of Dashboard gaan onderhouden. De kennis zal overgedragen worden door een kennisoverdracht.

Begeleiden van medewerkers PA-2

De uitvoering van een Balance scorecard of een Dashboard is afhankelijk van de medewerkers. De medewerkers worden begeleid hoe een Balance scorecard of Dashboard werkt en waar de gegevens bij gehouden worden.

Te demonstreren competenties en wijze waarop:

Heb bij de **Benodigde competenties** beschreven hoe hier op wordt gedemonstreerd.

Persoonlijke verantwoording van keuze opdracht/bedrijf/competenties:

Merk in VG West dat een eenduidige sturing op rapportages wordt gemist. De rapportages die er nu zijn zijn alleen gericht op afdelingsniveau. Dit heeft een nadelig gevolg want er is geen algemene beeld hoe de organisatie ervoor staat. Een eenduidige sturing is hierdoor moeilijk te hanteren.

Door een Balance scorecard of Dashboard wordt er een algemeen beeld gecreëerd hoe de organisatie ervoor staat. Dit zal voor een betere sturing zorgen tevens komen er ook knelpunten van de organisatie in beeld.

Nominale duur afstudeerperiode: 16-11-2009 t/m 29-03-2010

1. Plan van Aanpak

PID	60	uur
-----	-----------	-----

2. Sturingsmodel Resultaatgericht Management VG_West;

Bedrijfsstrategie Analyseren;	60	uur
Bronnen selecteer;	50	uur
Bronnen beoordelen;	50	uur
Bronnen vaststellen;	70	uur
Informatie ordenen;	70	uur
Deelvragen beantwoorden;	30	uur
Welk sturingsmodel is geschikt voor VG West;	10	uur
Conclusie opstellen en presentatie maken;	10	uur

3. Management Dashboard;

Implementatie op de managementgebieden van Financiën en Primair beheer:

Bepaal succesfactoren;	50	uur
Bepaal indicatoren;	50	uur
Bepaal targets;	50	uur

Afstemming klant en vts Politie Nederland (centraal);

Haaglanden en Hollands Midden;	30	uur
vts Politie Nederland;	30	uur

Haalbaarheidstest maken en uitvoeren

60

uur

Continuïteit waarborgen

30

uur

4. Advies hoe verder te implementeren van de managementgebieden Innovatie & Resource Management en Service Delivery.

Advies	80	uur
--------	-----------	-----

Totaal

800

uur

De planning is opgedeeld in vier fases. Aan het eind van elke fase zal VG West een go of een no go geven. In een fase zijn er activiteiten die uitgevoerd zullen worden. Tijdens een fase zal er een product worden opgeleverd.

De volgende fases zijn er:

1. Plan van Aanpak;
2. Sturingsmodel Resultaatgericht Management VG_West;
3. Management Dashboard;
4. Advies hoe verder te implementeren van de managementgebieden Innovatie & Resource Management en Service Delivery.

De iteratieve methode wordt gehanteerd in Prince2 en zal worden toegepast in dit project tijdens de vier fases. Iteratief betekent een herhaling van de activiteiten tijdens een fase.

In fase 1 wordt een PID gemaakt. De doelstellingen en planning die in het PID staan zullen in fase 2, 3 en 4 worden bekeken. Mocht er aan een doelstelling of planning niet worden voldaan zal het PID of product, wat in de fase is gemaakt, worden bijgesteld.

Bij fase 3, Management Dashboard, zal het onderzoek van fase 2 de basis zijn bij de implementatie. In fase 4 wordt de informatie uit de vorige drie fases gehaald om tot een advies te komen hoe het Dashboard verder geïmplementeerd moet worden.

Activiteitenplanning:

De geschatte doorlooptijd is vijf maanden (16-11-2009 t/m 29-03-2010).

De geschatte tijdsbelasting is als volgt:

Id	Naam	Duur	Begindatum	Einddatum
1	Sturingsmodel Onderzoeken	17,d	10-11-2009	5-12-2009
2	Selecteer Bronnen	5,d	14-11-2009	21-11-2009
3	Beoordeel Bronnen	5,d	15-11-2009	22-11-2009
4	Overzicht Meldingen	4,d	15-11-2009	21-11-2009
5	Planning en Prioriteit	4,d	21-11-2009	25-11-2009
6	Kwaliteit Dienstverlening	2,d	25-11-2009	29-11-2009
7	Prestatie-indicatoren Beoordelen	2,d	28-11-2009	30-11-2009
8	Beschikbaarheid Beoordelen	2,d	28-11-2009	30-11-2009
9	Bronnen Vastellen	5,d	29-11-2009	6-12-2009
10	Informatie Ordenen	5,d	29-11-2009	6-12-2009
11	Deelvragen beantwoorden	2,d	30-11-2009	2-12-2009
12	Sturingsmodel Selecteren	10,d	30-11-2009	14-12-2009
13	Conclusie Opstellen	10,d	30-11-2009	14-12-2009
15	Tussentijd Inleveren School	5,d	14-12-2009	21-12-2009
16	Feedback Aanpassen	3,d	21-12-2009	26-12-2009
18	Implementatie Dashboard	10,d	26-12-2009	9-1-2010
19	Analyseer Bedrijfsstrategie	5,d	26-12-2009	2-1-2010
20	Bepaal Succesfactoren	5,d	26-12-2009	2-1-2010
21	Bepaal Indicatoren	5,d	26-12-2009	2-1-2010
22	Bepaal Targets	5,d	26-12-2009	2-1-2010
23	Prestatie Indicatoren	5,d	26-12-2009	2-1-2010
24	Beschikbaarheid	5,d	26-12-2009	2-1-2010
25	Communicatie Korps	3,d	28-12-2009	2-1-2010
26	Communicatie VG Land	3,d	28-12-2009	2-1-2010
27	Testen Uitvoeren	5,d	2-1-2010	9-1-2010
29	Adviesrapport	5,d	2-1-2010	9-1-2010
30	Concept Inleveren	5,d	2-1-2010	9-1-2010
32	Feedback Aanpassen	1,d	9-1-2010	10-1-2010
34	Final Inleveren School	1,d	10-1-2009	10-1-2009

Naam opdrachtgever:
Handtekening voor akkoord:
Datum:

Naam bedrijfsmentor:
Handtekening voor akkoord:
Datum:

Naam begeleider/examinator:
Handtekening voor akkoord:
Datum:

Naam expert/examinator:
Handtekening voor akkoord:
Datum: