



PID Sturingsmodel Resultaatgericht Management

Status: Final
Versie: 2.0
Auteur: J.M. van Zelst
Studentnummer: 20057511
Datum: 16-09-2009

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
1 Documentinformatie Sturingsmodel Resultaatgericht Management (7.2.1)	3
1.1 Versie geschiedenis	3
1.2 Goedkeuringen	3
1.3 Distributie	3
1.4 Doel van het Project Aanpak Document	3
1.5 Disclaimer	3
2 Managementsamenvatting	4
2.1 Professionalisering door Resultaatgericht Management	4
2.2 Sturingsmodel Resultaatgericht Management	4
2.3 Onderzoek “Sturingmodel Resultaatgericht Management”	5
3 Inleiding en achtergrond van het onderzoek	6
3.1 Resultaatgericht Management	6
3.2 Sturingsmodel Resultaatgericht Management	6
4 Projectdefinitie	8
4.1 Projectdoelen	8
4.2 Bereik en buiten bereik (scope van het project)	8
4.3 Projectresultaten	8
4.4 Randvoorwaarden en aannames	9
4.5 Relaties met bedrijfsprocessen	9
5 Initiële Business Case	10
5.1 Redenen	10
5.2 Kosten	10
5.3 Baten	10
6 Projectorganisatie	11
6.1 Organogram projectorganisatie	11
6.2 Rollen en verantwoordelijkheden	11
7 Initiële Projectplanning	12
7.1 Randvoorwaarden, aannames en afhankelijkheden	12
7.2 Product Breakdown Structure (PBS)	12
7.3 Fasering	14
8 Projectbeheersing	14
8.1 Toleranties	14
8.2 Rapportages en communicatie	14
8.3 Afwijkingen en wijzigingen	14
9 Risico's	15
10 Verklaring voor akkoord	16

1 Documentinformatie Sturingsmodel Resultaatgericht Management (7.2.1)

1.1 Versie geschiedenis

Datum van deze revisie:

Versie datum	Datum vorige versie	Samenvatting van de aanpassingen	Gemarkeerde wijzigingen
10-06-2008		Initiële versie	
13-08-2008	10-06-2008	Risico's aangepast, Project Organigram, Management samenvatting.	
16-09-2009	13-08-2008	Data aangepast en namen die niet meer werken bij vtsPN	

1.2 Goedkeuringen

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

Naam	Handtekening	Functie	Uitgave-datum	Versie
Bram van Kempen		Hoofd Servicemanagement	20-09-2009	

1.3 Distributie

Dit document is gedistribueerd naar:

Naam	Betreft	Verzenddatum	Versie
Bram van Kempen	Ter revisie / accordering	20-09-2009	

1.4 Doel van het Project Aanpak Document

Doel van het Projectaanpak document is het beschrijven van (WAT) de te realiseren (project)-resultaten, (HOE) de te hanteren aanpak en planning alsmede (WAARMEE) de vereiste inzet van middelen & mensen. Dit document dient tevens voor de goedkeuring van het project door de opdrachtgever. Middels deze goedkeuring ontvangt de projectleider het projectmandaat voor de uitvoering van het project.

Dit document wordt gehanteerd voor het onderzoek naar een praktische sturingsmodel ter ondersteuning van de bedrijfsvoering voor vtsPN VG West.

De onderzoeker treedt namens het hoofd servicemanagement Bram van Kempen als gedelegeerd opdrachtgever op, waarbij de onderzoeker als opdrachtnemer fungeert.

Dit document is een verkorte versie van het Project Initiatie Document (PID): de PRINCE2-term voor het projectplan dat binnen vts Politie Nederland voor projectmanagement gehanteerd wordt. Dit document is het referentiedocument tot het einde van het project.

1.5 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).

2 Managementsamenvatting

Het onderzoek “Sturingsmodel Resultaatgericht Management” is een onderdeel van de afdeling Servicemanagement.

2.1 Professionalisering door Resultaatgericht Management

Resultaatgerichte ICT-dienstverlening vereist dat VG-West doelmatig werkt, waarbij haar organisatie stuurt op resultaten (outputsturing). Een sterke oriëntatie op resultaten leidt tot het minderen van activiteiten die niet bijdragen tot de beoogde resultaten en daarmee tot een efficiënter werkende organisatie. Efficiëntie leidt tot effectiviteit.

Praktisch gaat het bij Resultaatgericht werken niet zozeer gaat om wat maar meer om de manier waarop het werk wordt gedaan. Resultaatgericht werken stelt eisen aan de organisatie. De stijl van leidinggeven en de manier van werken.

Uit een besturingsfilosofie komen er resultaten die voor Resultaatgericht management centraal staan. Uitgangspunt is dat een vooraf vastgesteld resultaat bewust en gepland, - gestuurd – moet worden nagestreefd.

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:

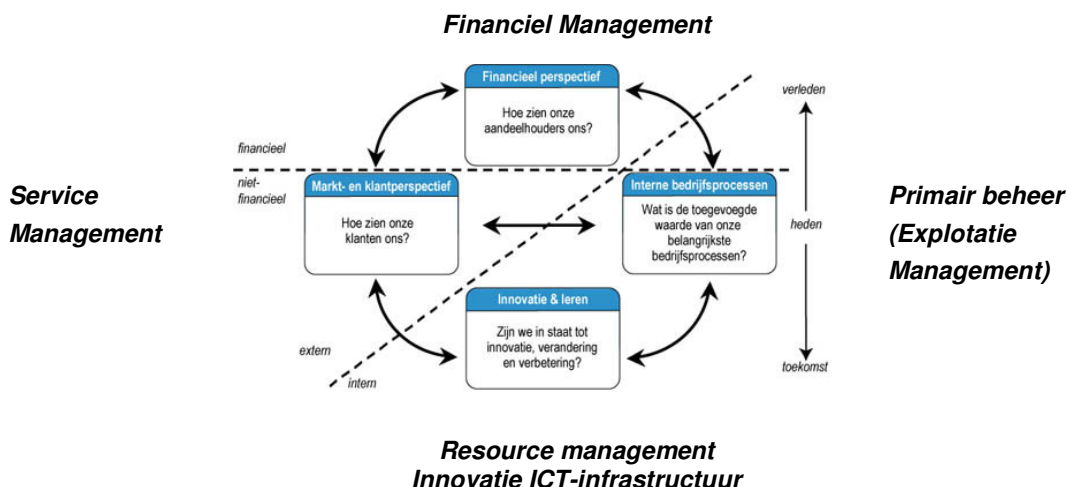
Het verband tussen de inzet van medewerkers & middelen, de te leveren ICT-dienstverlening en de daarmee te behalen prestatie moet duidelijk zijn.

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.

Sturingsmodel Resultaatgericht Management omvat enerzijds eenduidige structuur voor beslissing & mandatering en overleg & communicatie binnen de VG-West organisatie. Anderzijds levert het besturingsmodel een Management Dashboard geënt op ICT BSC c.q. INK Model ter ondersteuning van Resultaatgericht Management.

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.

Sturingsmodel Resultaatgericht Management



2.3 Onderzoek “Sturingmodel Resultaatgericht Management”

Dit onderzoek heeft tot doel de ontwikkeling en implementatie van een sturingsmodel Resultaatgericht Management dat integraal binnen VG-West wordt gehanteerd voor de interne bedrijfsvoering, de levering en bewaking van de kwaliteit van de resultaatgerichte ICT-dienstverlening naar haar klanten en management verantwoordeling aan centraal: vts Politie Nederland, Divisie IV&T.

Het onderzoek levert de navolgende baten op tegen de geschatte doorlooptijd van 800 uur:

1. Transparantie & Doelmatigheid van de bedrijfsvoering;
2. Resultaatgericht werken en sturen op beheer(sing) van de kwaliteit van ICT-dienstverlening;
3. Beheersen van risico's;
4. Management van sources (mensen & middelen)

De geplande start- en einddatum zijn respectievelijk oktober 2009 t/m december 2009

De belangrijkste risico's voor dit project met de daarbij te treffen maatregelen om deze risico's te minimaliseren zijn:

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 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

3 Inleiding en achtergrond van het onderzoek

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.

3.1 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 omtrent 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 het doet maar meer 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 staan. 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 borgen. 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 welk 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.

3.2 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.

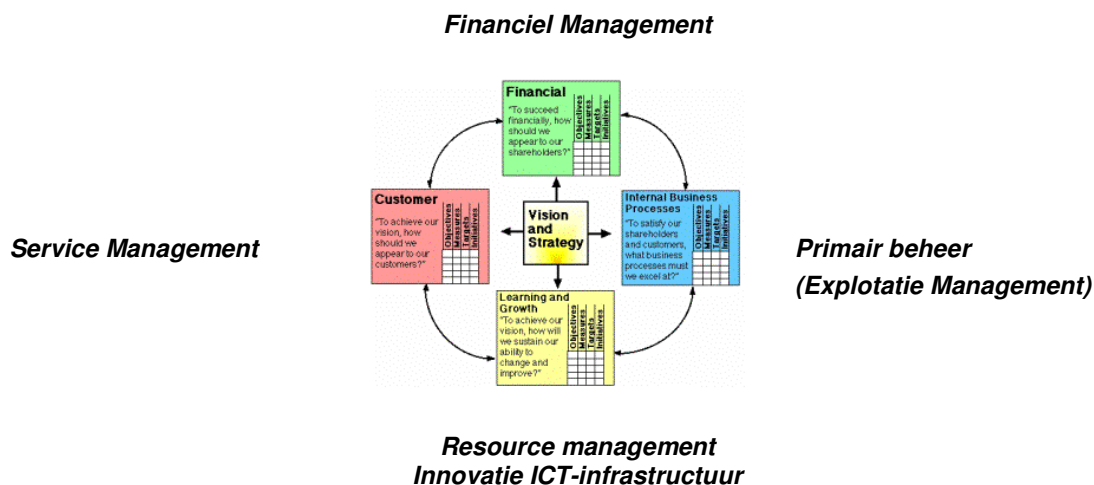
2. **Managementbevoegdheden**

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. Financieel management

Sturingsmodel Resultaatgericht Management



4 Projectdefinitie

4.1 Projectdoelen

Dit project heeft het volgende doel(en):

De ontwikkeling van een Resultaatgericht Sturingsmodel. Het sturingsmodel zal gevoed worden door een balance scorecard over vier management aandacht gebieden:

- Service Management
- Primair beheer
- Resource management
- Financieel Management.

De implementatie zal op het Financieel Management en Primair beheer gebied zijn. Hier is voor gekozen omdat het sturingsmodel dit als eerste stap neemt. Na het pilot zal het MT beslissen om het sturingsmodel volledig te implementeren.

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.

4.2 Bereik en buiten bereik (scope van het project)

Buiten dit onderzoek zal de implementatie van de overige gebieden, Resource management en Service Management, zijn.

4.3 Projectresultaten

De resultaten van dit onderzoek zijn:

1. Een PID;
2. Sturingsmodel Resultaatgericht Management VG_West;
 - a. Onderzoek naar:
 - i. Bedrijfsstrategie analyseren;
 - ii. Bronnen selecteren;
 - iii. Bronnen beoordelen;
 - iv. Bronnen vaststellen;
 1. Overzicht projecten, beheeractiviteiten, Maatwerk changes;
 2. Planning & Prioriteit;
 3. Kwaliteit van ICT-dienstverlening;
 - a. Prestatieindicatoren;
 - b. Beschikbaarheid;
 - v. Informatie ordenen;
 - vi. Deelvragen beantwoorden;
 - vii. Welk sturingsmodel is geschikt voor VG West;
 - viii. Conclusie opstellen en presentatie maken;
 - b. Implementatie op de managementgebieden van Financiën en Primair beheer:
 1. Bepaal succesfactoren;
 2. Bepaal indicatoren;
 3. Bepaal targets;
 1. Financiën;
 2. Primairbeheer;
 3. Kwaliteit van ICT-dienstverlening;
 - a. Prestatieindicatoren;
 - b. Beschikbaarheid;
 - c. 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
 - d. Haalbaarheidstest maken en uitvoeren
 - e. Continuïteit waarborgen
3. Management Dashboard;
 - b. Implementatie op de managementgebieden van Financiën en Primair beheer:
 1. Bepaal succesfactoren;
 2. Bepaal indicatoren;
 3. Bepaal targets;
 1. Financiën;
 2. Primairbeheer;
 3. Kwaliteit van ICT-dienstverlening;
 - a. Prestatieindicatoren;
 - b. Beschikbaarheid;
 - c. 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
 - d. Haalbaarheidstest maken en uitvoeren
 - e. Continuïteit waarborgen
4. Advies hoe verder te implementeren over het andere management gebieden

4.4 Randvoorwaarden

Voor het succesvol uitvoeren van dit onderzoek gelden de navolgende succesfactoren als randvoorwaarden:

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

4.5 Relaties met bedrijfsprocessen

Het sturingsmodel Resultaatgericht Management is de basis voor de implementatie van een on-going bedrijfsproces voor Resultaatgericht Management voor VG-West.

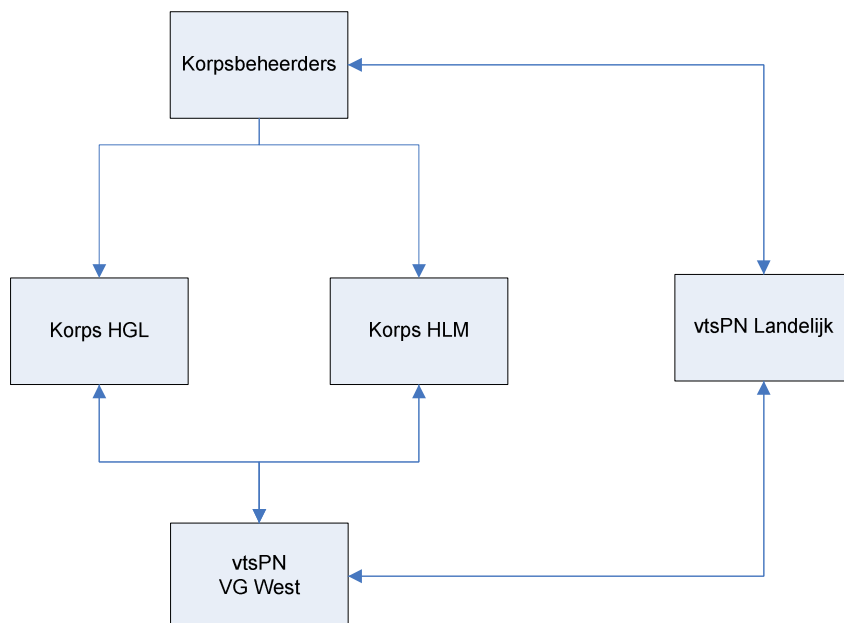
5 Initiële Business Case

5.1 Redenen

Dit onderzoek is een onderdeel van de afdeling Servicemanagement. De Business Case voor de uitvoering van dit project ligt besloten in de noodzaak tot uitvoering van het voorgenoemde afdeling.

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 verzorgingsgebieden komen.

In het landelijke overleg zitten de directeurs van vtsPN en de Korpsbeheerders (Burgemeesters) van de bureau's. 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.



5.2 Kosten

Het onderzoek zal worden gedaan bij VG West waar J.M. van Zelst werkzaam is. Om dit onderzoek te voltooien zal er in uren worden gerekend.

In de planning staan de activiteiten specifiek beschreven. De uren die aan dit onderzoek worden gespendeerd zullen 800 uur bevatten.

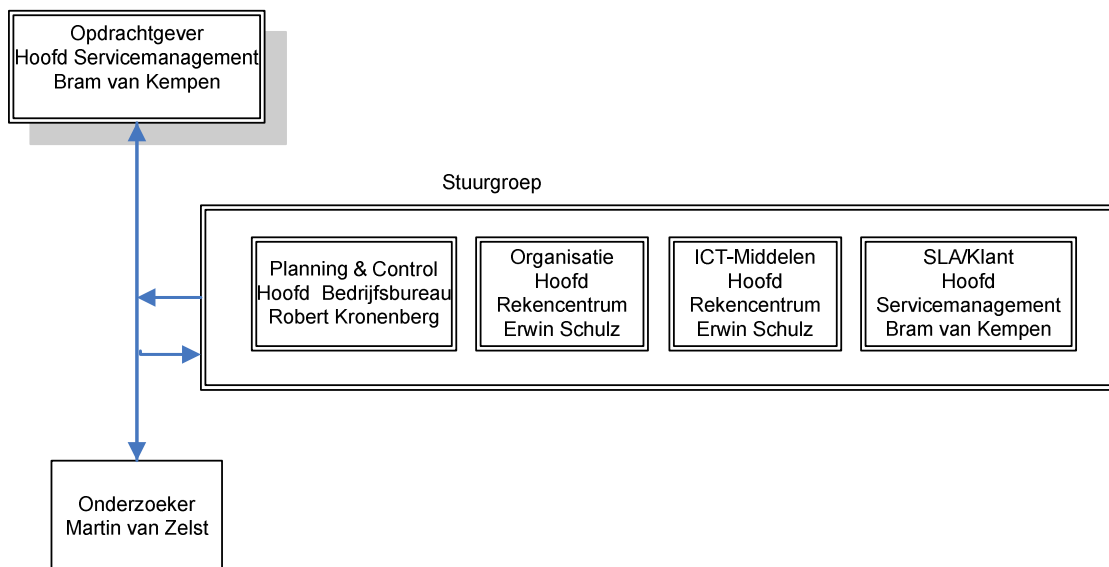
5.3 Baten

De te verwachten baten van het onderzoek zijn:

1. Transparantie & Doelmatigheid van de bedrijfsvoering van VG-West;
2. Resultaatgericht werken en sturen op beheer(sing) van de kwaliteit van ICT-dienstverlening;
3. Duidelijkheid over de strategie en visie.

6 Projectorganisatie

6.1 Organogram projectorganisatie



6.2 Rollen en verantwoordelijkheden

Stuurgroep			
Opdrachtgever	Bram van Kempen	070-3357900	bram.van.kempen@vtspn.nl
Onderzoeker	J.M. van Zelst	070-3357901	martin.zelst@vtspn.nl

De onderzoeker is verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van het onderzoek. Het is zijn primaire verantwoordelijkheid om zeker te stellen dat het onderzoek de afgesproken producten oplevert, conform de afgesproken kwaliteit en binnen de randvoorwaarden van de doorlooptijd.

7 Initiële Projectplanning

De planning van het onderzoek is opgebouwd conform de PRINCE2-techniek 'Productgerichte planning'. In dit hoofdstuk is de Product Breakdown Structure (PBS) opgenomen, waaruit blijkt hoe het totaal van producten (hoofdproducten en deelopproducten) is opgebouwd.

7.1 Randvoorwaarden, aannames en afhankelijkheden

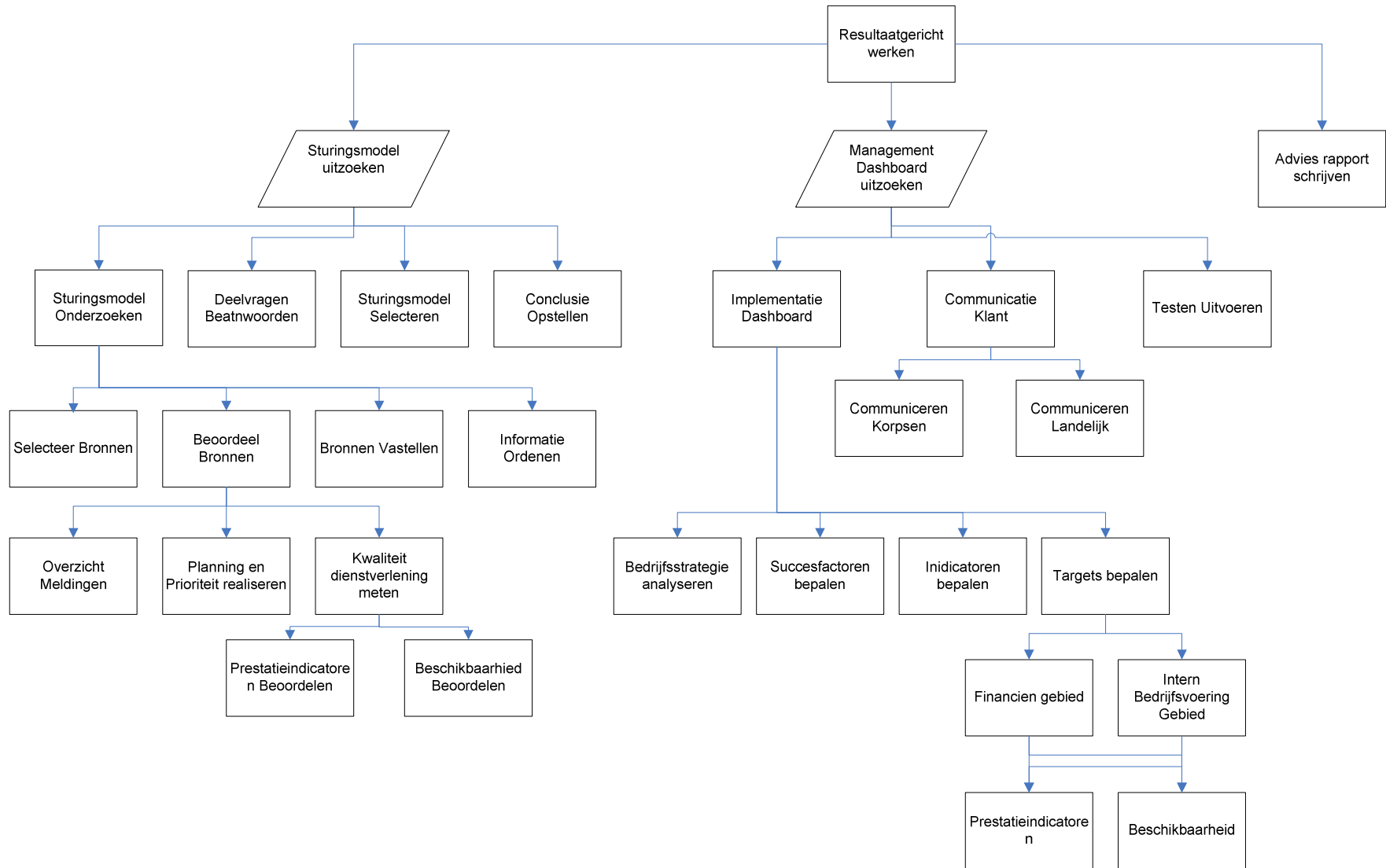
Aan de volgende randvoorwaarden dient te zijn voldaan om onderstaande planning te kunnen halen:

- Benodigde hulpbronnen beschikbaar conform aanvraag
- Tijdige besluitvorming

7.2 Product Breakdown Structure (PBS)

Het project kent de navolgende fasering en aanpak:

1. Sturingsmodel Resultaatgericht Management VG_West;
 - a. Onderzoek naar:
 - i. Bedrijfsstrategie analyseren;
 - ii. Bronnen selecteren;
 - iii. Bronnen beoordelen;
 - iv. Bronnen vaststellen;
 1. Overzicht projecten, beheeractiviteiten, Maatwerk changes;
 2. Planning & Prioriteit;
 3. Kwaliteit van ICT-dienstverlening;
 - a. Prestatieindicatoren;
 - b. Beschikbaarheid;
 - v. Informatie ordenen;
 - vi. Deelvragen beantwoorden;
 - vii. Welk sturingsmodel is geschikt voor VG West;
 - viii. Conclusie opstellen en presentatie maken;
 - b. Implementatie op de managementgebieden van Financiën en Primair beheer:
 1. Bepaal succesfactoren;
 2. Bepaal indicatoren;
 3. Bepaal targets;
 1. Financiën;
 2. Primairbeheer;
 3. Kwaliteit van ICT-dienstverlening;
 - a. Prestatieindicatoren;
 - b. Beschikbaarheid;
 - c. 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
 - d. Haalbaarheidstest maken en uitvoeren
 - e. Continuïteit waarborgen
2. Management Dashboard;
 - a. Implementatie op de managementgebieden van Financiën en Primair beheer:
 1. Bepaal succesfactoren;
 2. Bepaal indicatoren;
 3. Bepaal targets;
 1. Financiën;
 2. Primairbeheer;
 3. Kwaliteit van ICT-dienstverlening;
 - a. Prestatieindicatoren;
 - b. Beschikbaarheid;
 - c. 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
 - d. Haalbaarheidstest maken en uitvoeren
 - e. Continuïteit waarborgen
3. Advies hoe verder te implementeren over de andere management gebieden



7.3 Fasering

Nr.	Fase	Startdatum	Einddatum
1	Sturingsmodel Resultaatgericht Management VG_West)	01-10-2009	19-10-2009
2	Management Dashboard	19-10-2009	16-11-2009
3	Advies hoe verder te implementeren	16-11-2009	30-11-2009

8 Projectbeheersing

Hierna wordt aangegeven welke mechanismen worden toegepast om te waarborgen dat het onderzoek beheersbaar blijft. Beheersbaar betekent ervoor zorgen dat de oplevering van de producten van het onderzoek geschiedt conform afspraken en dus binnen de afgesproken toleranties worden opgeleverd.

8.1 Toleranties

Ten aanzien van de doorlooptijd van het onderzoek spreekt de onderzoeker toleranties af met de programmamanager. Standaard gelden de volgende toleranties:

- Doorlooptijd plus of min 10%;

Tijdens de uitvoering van het onderzoek controleert de onderzoeker de voortgang. Indien de afwijking van de plannen naar verwachting groter is dan de afgesproken toleranties, rapporteert de onderzoeker dit aan de programmamanager. Hiervoor dient het sjabloon 'Afwijkingsrapport' gebruikt te worden.

Ook wanneer een product niet voldoet of niet zal voldoen aan de specificaties, rapporteert de onderzoeker daarover aan de programmamanager.

8.2 Rapportages en communicatie

Binnen het onderzoek bestaan de onderstaande rapportagevormen.

- *Project Detail Rapport* is bestemd voor de maandelijkse rapportage vanuit het onderzoek naar de programmamanager.
- *Afwijkingsrapport* is bedoeld als rapportage indien de tolerantiegrenzen van het onderzoek of fase in doorlooptijd dreigt overschreden te worden.
- *Fase-eindrapport* is een communicatiemiddel voor de onderzoeker dat wordt ingezet om aan het einde van een fase een aantal zaken te rapporteren (communiceren) aan de programmamanager. opdrachtgever/stuurgroep.
- *Projecteindrapport* is een communicatiemiddel voor de onderzoeker dat hij inzet om aan het einde van het onderzoek een aantal zaken te rapporteren (communiceren) aan zijn opdrachtgever/stuurgroep).

Voor bovengenoemde rapportagevormen zijn sjablonen opgenomen. Naast deze rapportages kan de onderzoeker besluiten nog andere rapportages te gebruiken.

8.3 Afwijkingen en wijzigingen

Zoals bovenstaand beschreven, rapporteert de onderzoeker aan de programmamanager wanneer de vastgestelde toleranties overschreden (dreigen te) worden. Dit rapporteren doet hij met behulp van het sjabloon 'Afwijkingsrapport'. Na deze rapportage (en een eventuele bespreking), zijn er de volgende opties:

- De programmamanager treft maatregelen ter voorkoming/opheffing van de aanleiding
- De programmamanager besluit geen actie te ondernemen, omdat zij denkt dat de overschrijding van de tolerantie niet plaats zal vinden
- De toleranties (voor de fase) worden verruimd
- Er worden concessies gedaan ten aanzien van doorlooptijd, projectbudget, kwaliteit of omvang van het op te leveren producten

Wanneer uit de behandeling van de afwijking een wijziging voortkomt, dient het sjabloon 'Wijzigingsverzoek' ingevuld te worden en dient de wijziging te worden vastgelegd in het sjabloon 'Issuelogboek'.

9 Risico's

PRINCE2 definieert risico's als 'de onzekerheid over de uitkomst (zowel positief als negatief)'. Risicomanagement omvat pro-actief management gericht op het minimaliseren van onzekerheid over de uitkomst van het project. Hiertoe dient gebruikt gemaakt te worden van het sjabloon 'Risicologboek VG West'. Indien mogelijk dient in dit hoofdstuk gebruikt gemaakt te worden van onderstaand (fragment) uit het risicologboek (sjabloon 1.3 Risicologboek VG West).

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 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

10 Verklaring voor akkoord

Door ondertekening verklaren de Opdrachtgever en de Onderzoeker dat zij beiden akkoord zijn met de inhoud van dit document. Hiermee krijgt dit PID de status 'vastgesteld'.

Onderzoeker Martin van Zelst

Plaats:
Datum:
Handtekening:

Opdrachtgever: Bram van Kempen

Plaats:
Datum:
Handtekening: