

Checklist voor programma-afspraken VWS

1. Programmagegevens		
Een overzicht van de basisgegevens van het programma		☐
2. Programmabeschrijving: is voldoende duidelijk....		
Probleemstelling	Welk probleem of deel van het probleem door het resultaat wordt opgelost?	☐
Visie en strategie	Wat de visie en (verander)strategie van het programma is?	☐
Doelen	Welk effect bereikt dient te worden?	☐
SMART & indicatoren	Wat er bereikt is als het klaar is?	☐
Afbakening	Wat wel /niet tot het programma behoort?	☐
Voortraject	Welke besluitvorming al heeft plaatsgevonden en op welke niveaus?	☐
Randvoorwaarden	Welke voorwaarden nodig zijn om het programma succesvol te kunnen maken?	☐
Samenhang	Welke andere projecten, programma's of lijnactiviteiten samenhangen met dit programma?	☐
Leer- en verbeterpunten	Welke leer- en verbeterpunten zijn meegenomen uit eerdere programma's of activiteiten?	☐
3. Programmaanpak (inclusief borging): is voldoende duidelijk....		
Aanpak van programma	Welke aanpak wordt gekozen zodat het effect wordt bereikt?	☐
Doelen en inspanningen	Welke inspanningen binnen het programma tot de gestelde doelen moeten leiden?	☐
Fasering	Welke fasering voor het programma is gekozen?	☐
Monitoring	Hoe de indicatoren worden gemonitord?	☐
Borging	Wie de eigenaren zijn van de resultaten van het programma?	☐
Risico's	Welke risico's te verwachten zijn en hoe deze beheerst worden?	☐
4. Beheersinstrumenten en randvoorwaarden: zijn er sluitende afspraken over....		
Geld	de kosten, de baten en de wijze van financiering?	☐
Organisatie	de organisatie van het programma, de betrokken medewerkers en de afspraken over inzet en samenwerking?	☐
Tijd	de beoogde start- en einddatum (doorlooptijd) en de vereiste capaciteit (uren/dagen/weken)?	☐
Informatie	de verzameling, de validatie, de verspreiding en het beheer van informatie?	☐
Communicatie	de communicatie binnen en over het programma?	☐
Kwaliteit	de kwaliteitseisen waar de resultaten aan moeten voldoen?	☐
Juridische aspecten	de juridische aspecten in dit programma en hoe hiermee omgegaan wordt?	☐

De onderdelen uit deze checklist zijn allemaal vragen waar je (in ieder geval even) over nagedacht moet hebben. Onderdelen die je helder moet hebben voor jezelf, je programmateam en je omgeving. Een toelichting met voorbeeldvragen is als bijlage bij de checklist opgenomen. Ze zijn bedoeld als hulpmiddel voor de programmamanagers en opdrachtgevers voor de inrichting en organisatie. De checklist omvat zowel het externe verhaal als de afspraken "onder de motorkap".

Hou het praktisch en blijf bij de bedoeling; deze afspraken zijn er om de rolverdeling en de aanpak van het programma te verhelderen. Maar de programma's moeten wel van papier merkbaar in de echte wereld worden. Dus verhelder je plannen op deze onderdelen, maak de afspraken met je opdrachtgever en maak ze zo dat je voor de volgende fase aan de slag kunt.

De eerste set aan vragen moet je duidelijk hebben bij de start van de uitvoering van je programma. Spreek daarbij ook af op welke momenten en met welke regelmaat je reflecteert op de afspraken voor je programma (ieder kwartaal/ ieder jaar...). De onderstaande checklist over programmabeheersing kan je daarvoor inzetten. En zowel de start van de uitvoering als de tussentijdse evaluaties zijn logische momenten voor een review van je programma.

Programmabeheersing: Is er op basis van de afgelopen periode....		
Tempo	Voldoende snelheid in de realisatie van doelen, uitvoering activiteiten, beschikbaar stellen middelen en verbruik middelen?	☐
Haalbaarheid	Voldoende waarschijnlijkheid dat de doelen realiseerbaar zijn, de inspanningen of activiteiten uitvoerbaar zijn en de middelen beschikbaar en bruikbaar zijn?	☐
Efficientie	Voldoende efficiëntie in de uitvoering van activiteiten en de bijdrage aan de doelen?	☐
Flexibiliteit	Voldoende flexibiliteit om de doelen bij te stellen zijn, de activiteiten of inspanningen aan te passen zijn en de middelen te realloceren?	☐
Doelgerichtheid	Voldoende bijdrage van de inspanningen aan de doelen en voldoende bijdrage van de middelen aan de inspanningen.	☐

Voor vragen:

- 5.1.2e, 5.1.2e 5.1.2e [@minvws.nl](mailto:5.1.2e@minvws.nl)
- 5.1.2e 5.1.2e 5.1.2e [@minvws.nl](mailto:5.1.2e@minvws.nl)
- of iedere andere collega van VWS Flex|Pro

1. Programmabeschrijving

1.1 Probleemstelling

Welk probleem of deel van het probleem wordt door het resultaat opgelost?

- Wat is het probleem?
- Wiens probleem is het?
- Wat heeft het probleem met het voorgenomen programma te maken?
- Hoe is het probleem ontstaan?
- Waarom is het een probleem?
- Hoe urgent is het probleem?
- Wat is het 'grotere probleem' van de opdrachtgever?
- Wat moet er gebeuren om tot een definitieve probleemstelling te komen?

1.2 Visie en strategie

Wat is de visie en (verander) strategie van het programma?

- Wat is de visie en (verander)strategie van het programma?
- Welk beïnvloedbare maatschappelijk effect wil men met dit programma bereiken?
- Welke bijdrage levert het programma aan de doelen in de visie (gemeentelijke visies)?
- Hoe wordt gewerkt met partijen buiten het ministerie (bv in co-creatie)?

1.3 Doelen

Welk effect dient bereikt te worden?

Beschrijf hier de zogeheten –ER doelstellingen. Zoals betER, mooiER, grotER.

- Beschrijf de doelstelling
- Beschrijf ook de samenhang tussen doelen, bijvoorbeeld de onderlinge strijdigheden of overlappingsen.

1.4 SMART- Doelen en Indicatoren

Wat is er bereikt als het klaar is?

Beschrijf de operationele doelen als het kan zo SMART mogelijk: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden (bijvoorbeeld: 10% meER zij-instromers).

- Waarop wordt de opdrachtgever afgerekend/beoordeeld ten aanzien van dit programma? Met welke indicatoren wordt dit gemeten? Voor de meting van de indicatoren zijn een aantal al bestaande meetinstrumenten beschikbaar.
- Besteed ook aandacht aan de mogelijke ontwikkeling van een nieuw meetinstrument. Dat systeem moet informatie leveren tbv de (interne) sturing van het programma als ook om (ambtelijk en bestuurlijk) verantwoording af te leggen.
- Wat is de stand van de indicatoren aan het begin van het programma? (nulmeting)

1.5 Afbakening

Wat behoort wel /niet tot het programma?

Met een heldere afbakening kan bij de bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever en de andere programmabetrokkenen helder worden gemaakt wat het programma wel / niet aan zal opleveren. De verwachtingen van alle partijen kunnen hiermee worden gemanaged. Gelijke beeldvorming tussen de bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever en programmamanager is essentieel bij de start van een programma(fase).

- Wat is het effect van het programma wel/niet?
- Is er een afbakening na een fase?
- Is er een afbakening naar inhoud?
- Wat moeten anderen doen?
- Wat moet later gedaan worden?

1.6 Voortraject

Welke besluitvorming heeft al plaatsgevonden en op welke niveaus?

- Is er besluitvorming geweest aangaande de gewenste doelstelling of target?
- Wat is er besloten?
- Op welke niveaus zijn welke beslissingen gemaakt?

1.7 Randvoorwaarden

Welke voorwaarden zijn nodig om het programma succesvol te kunnen maken?

Randvoorwaarden zijn alle noodzakelijke zaken voor het programma, die buiten de verantwoordelijkheid van de programmamanager liggen. Het zijn dus de zaken die de ambtelijk opdrachtgever in moet vullen, zodat de programmamanager het programma kan gaan managen. Maak daarom zo concreet mogelijk duidelijk als bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever welke randvoorwaarden er zijn. Besteed hierbij aandacht aan de GOTIK elementen. (Geld, Organisatie, Tijd, Informatie & Communicatie, Kwaliteit). In Hoofdstuk 4 van dit contract zijn deze concreet als randvoorwaarden uitgewerkt.

1.8 Samenhang

Welke andere projecten, programma's of lijnactiviteiten hangen samen met dit programma?

- Welke projecten en programma's hebben een raakvlak met dit programma?
- Wat zijn de belangen van die projecten en programma's, waar schuurt het?
- Hoe wordt de samenhang gemanaged en door wie?

1.9 Leer- en Verbeterpunten uit eerdere programma's of andere activiteiten

- Is het programma tot op heden onderwerp van een interne of een externe audit geweest?
- Heeft er een haalbaarheidsonderzoek of effectstudie / evaluatie plaatsgevonden?
- Welke verbeterpunten zijn uit de audit / het onderzoek of de evaluatie naar voren gekomen?
- Hoe zijn deze verbeterpunten verwerkt in dit programmacontract?

2. Programma aanpak inclusief borging

2.1 Aanpak van het programma

Beschrijf op welke wijze en met welke aanpak het effect wordt bereikt

Beschrijf hier de aanpak waarmee de effecten behaald worden. :

- Programmaopbouw (globale opzet, meer specifiek wordt het in de DIN)
- Deelprogramma's
- Deelprojecten
- Activiteiten van en met betrokken samenwerkingspartners
- Lijnactiviteiten

2.2 DIN

Doelen – Inspanningen – Netwerk

- Welke inspanningen kunnen het best worden ingezet om de gestelde doelen te bereiken?
- Een heldere en eenduidige beschrijving van alle inspanningen, (tussen)resultaten en raakvlakken.
- Wat zijn de raakvlakken tussen programmaclusters?
- Wat zijn de relaties tussen de verschillende activiteiten?
- Gebruik onderstaande plaat om het programma schematisch weer te geven.

DOEL - INSPANNINGEN - NETWERK (DIN)

Zijn ambities (visie) die je wilt verwezenlijken

- niet afdwingbaar
- niet te garanderen
- is nooit klaar
- kent geen fases
- wel periodieke meting van effecten

Concrete aanpak van de doelen

- meetbaar maken
- vastleggen van criteria waarop je wilt sturen
- is klaar als het klaar is (decharge)
- gaat vaak fasegewijs
- is uniek, eenmalig en afgebakend

Activiteiten

- routines
- improvisaties
- projecten:
- in fases (initiatief, definitie, ontwerp, voorbereiding, realisatie en nazorg)
- met go-no go en beheersaspecten GOTIK:

PROGRAMMADOELEN

Operationele Doelen

**ACTIVITEITEN
en
RESULTATEN**

Constante monitoring

- op voortgang van de activiteiten zelf
- op effecten: wat is de bijdrage van de activiteit aan het doel (zodanig bijstellen)

2.3 Fasering

Beschrijf de fasering voor het programma

- Verkenning, Opbouw, Uitvoering, Afbouw
- Hoe ziet de samenhang van de faseringen eruit als je verschillende activiteiten binnen je gehele programma onderscheidt?
- Welke producten lever je in de verschillende fasen van het programma op?

- In welke fase bevindt het programma zich nu en in welke fasen bevinden de eventuele deelprojecten zich?
- Zijn er activiteiten uit een vorige fase doorgeschoven naar deze fase, omdat ze (nog) niet uitgevoerd zijn? Zo ja, welke?
- Wie voert welke activiteiten uit en wanneer? Hierbij kun je verwijzen naar een uitgebreide planning en die als bijlage bijvoegen. Beschrijf de activiteiten/stappen voor de eerstkomende fase nauwkeurig en voor de overige fase globaal.
- NB: Bouw tussen elke fase reflectie in inclusief duiding van de onderwerpen uit hoofdstuk 5.

2.4 Monitoring

Hoe worden de indicatoren gemonitord?

Het streven moet zijn om de doelen van het programma zoveel mogelijk merkbaar en meetbaar te maken. Vanaf het begin moet dan ook rekening worden gehouden met een goede informatievoorziening binnen het programma: zowel t.b.v. de interne sturing alsook in het kader van het afleggen van (externe) verantwoording.

- Indicatoren

2.5 Borging

Wie is of zijn eigenaren van de resultaten van het programma?

Relevant is om eigenaren vroeg in het programma overal bij te betrekken

- Bij welke interne directies/afdelingen dient de borging plaats te vinden?
- Bij welke externe organisaties of organisatieonderdelen dient de borging plaats te vinden?
- Zijn met de huidige programma-eigenaren alle 'borgingsplekken' afgedekt?
- Zo niet, welke borgingsplekken mis je en hoe ga je verantwoordelijken betrekken?
- Is de borging / implementatie integraal onderdeel van de opdracht en zo ja, is deze opdracht ook belegd bij de programmamanager?
- Wat is de rol van de eigenaren in relatie tot de borging?
- Welke concrete afspraken zijn hierover gemaakt en hoe zijn deze vastgelegd?

2.6 Risico's

Geef aan welke risico's zijn te verwachten en hoe deze beheerst worden.

- *Welke risico's doen zich mogelijk voor, bijvoorbeeld in de omgeving van het programma, en wat zijn de oorzaken daarvan?*
- *Wat is de kans dat de risico's zich voordoen en welke gevolgen of effecten zijn dan te verwachten?*
- *Welke effecten kan dit hebben op de gestelde doelstellingen en inspanningen?*
- *Welke beheersmaatregelen worden genomen voor de belangrijkste risico's?*
- *Wat zijn de afspraken rondom de risicobeheersing? Wanneer wordt er besloten om bij te sturen? Wie heeft welke verantwoordelijkheid en bevoegdheid om beslissingen hierover te nemen?*

3. Beheersinstrumenten en randvoorwaarden

3.1 Geld

Geef een indicatie van de kosten, de baten en de wijze van financiering

- Wat zijn de totale kosten (inclusief personele kosten, materiële kosten en externe inzet) en wat zijn de eventuele baten? Wat zijn de marges? (Gebruik onderstaande tabel)
- Is er een post onvoorzien opgenomen en hoe is die onderbouwd?
- Hoe is het programma gefinancierd (inclusief subsidies, cofinanciering etc.)? In welke mate is de financiering van het programma reeds geregeld?
- Maakt het programma gebruik van extern ingehuurd deskundigheid? Zo ja, beschrijf de afspraken omtrent de kosten en contractering (regie, fixed-price, turnkey, etc.) hiervan.
- Op welke wijze wordt de realisatie van de begroting bewaakt (frequentie van stand opnamen, bijstelling van begroting en prognoses, etc.)? Wat ga je doen om het programma financieel zo te laten verlopen als gepland?
- Wie is de programmacontroller en welke afspraken zijn er gemaakt over de werkzaamheden en de samenwerking?
- Hoe wordt er geïnformeerd richting de opdrachtgever en hoe wordt er bijgestuurd?
- Wie is tekenbevoegd en hoe is dat vastgelegd?
- Welke prioriteit heeft het aspect Geld ten opzichte van de aspecten Kwaliteit en Tijd?
- Welke opties voor bijsturing heb je als het plan niet wordt gerealiseerd (budgetoverheveling (van de ene activiteit naar de andere), gebruik maken van de financiële marges, aanspreken van de risicoreserve, bijstellen/wijzigen van het budget (norm), bijstellen van de planning, bijstellen van de kwaliteit, werken met goedkoper personeel, etc.)?
- Welke kosten, opbrengsten en dekkingen zijn structureel (lopen dus door na het programma)? Gaat het daarbij om additionele kosten of is sprake van een verschuiving van kosten van een andere post.

Lasten	20..	20..	20..	20..	Totaal (tijdens)	Structureel per jaar (na afronding van programma)
Personele lasten						
Materiële lasten						
Externe inzet						
...						
Totaal						
Dekking	20..	20..	20..	20..	Totaal	Structureel (p/j)
Totaal						

3.2 Organisatie

Hoe ziet de organisatie van het programma eruit en welke afspraken zijn gemaakt tussen betrokkenen over de samenwerking.

- Beschrijf de organisatiestructuur (boven- en onderbouw), met daarbij in ieder geval de bestuurlijk opdrachtgever, ambtelijk opdrachtgever, programmamanager, projectmanager(s), eigena(a)r(en), een eventuele stuurgroep en ambtelijk opdrachtgeveroverleg. Zo mogelijk in een organigram.
- Zijn de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden/mandaten van de belangrijkste betrokkenen duidelijk, met helderheid over de onderlinge verhoudingen?
- Welke en hoeveel capaciteit is nodig van andere afdelingen / diensten, is dit geregeld en welke afspraken zijn gemaakt met de afdeling / dienst die medewerkers beschikbaar stelt?
- Op welke wijze wordt de programmaorganisatie en het programmateam samengesteld? Welke afweging wordt gevolgd bij de keuze voor interne versus externe medewerkers (inhuur)?
- Hoe wordt er samengewerkt in het programmateam, welke spelregels gelden er?
- Welke externe partijen zijn betrokken in de organisatie van het programma?
- Welke interne en externe overlegstructuren worden er gehanteerd, wie zijn er uitgenodigd en wat is de status van de overlegstructuren?
- Hoe worden de afspraken rondom organisatie bewaakt? Wat ga je doen om het plan zo te laten verlopen als gepland?
- Hoe wordt er geïnformeerd richting de opdrachtgever en hoe wordt er bijgestuurd?
- Welke opties voor bijsturing heb je als het plan niet wordt gerealiseerd (een andere programmastructuur kiezen, aanpassen van de organisatie door andere mensen in te zetten, andere overlegstructuren in te stellen, andere coördinatiemechanismen regelen, etc)?

Rol	TVB/mandaat	Toelichting
Bestuurlijk OG <Naam>	<i>Taken</i>	- ...
	<i>Verantwoordelijkheden</i>	- ...
	<i>Bevoegdheden / mandaat</i>	- ...
Ambtelijk OG <Naam>	<i>Taken</i>	- ...
	<i>Verantwoordelijkheden</i>	- ...
	<i>Bevoegdheden / mandaat</i>	- ...
Eigenaren <Namen>	<i>Taken</i>	- ...
	<i>Verantwoordelijkheden</i>	- ...
	<i>Bevoegdheden / mandaat</i>	- ...
Programmamanager <Naam>	<i>Taken</i>	- ...
	<i>Verantwoordelijkheden</i>	- ...
	<i>Bevoegdheden / mandaat</i>	- ...
Projectmanager(s)	<i>Taken</i>	- ...
	<i>Verantwoordelijkheden</i>	- ...
	<i>Bevoegdheden / mandaat</i>	- ...

3.3 Tijd

Geef een indicatie van de beoogde start- en einddatum (doorlooptijd) en de vereiste capaciteit (uren/dagen/weken).

- Wat is de (globale) planning en vereiste capaciteit (uren/dagen) van het totale programma en gedetailleerd van de eerstkomende fase? Wat zijn de marges?
- Zijn de afspraken over planning en vereiste capaciteit met alle betrokkenen afgestemd en weet iedereen waar hij / zij aan toe is? Is de vereiste capaciteit vrijgemaakt?
- Wat zijn de (bestuurlijke en ambtelijke) mijlpalen en het kritieke pad en welke afspraken zijn er hierover gemaakt? Zie ook de bestuurlijke en ambtelijke beslismomenten onder 'Programma-aanpak'.
- Hoe worden de afspraken rondom planning en capaciteit bewaakt (frequentie van stand opnamen, checken van kritieke pad, bijstelling van planningen en prognoses, etc)? Wat ga je doen om het plan zo te laten verlopen als gepland?
- Hoe worden de afhankelijkheden / raakvlakken met andere projecten en programma's gemanaged, zodat het programma de deadlines haalt?
- Welke prioriteit heeft het aspect Tijd ten opzichte van de aspecten Kwaliteit en Geld?
- Welke opties voor bijsturing heb je als het plan niet wordt gerealiseerd (volgorde van activiteiten veranderen, activiteiten versnellen/vertragen, meer/minder activiteiten parallel laten lopen, marges laten gebruiken, andere disciplines inschakelen, meer/minder of andere capaciteit inzetten, aanpassingen maken in kwaliteit, meer mensen inzetten, etc)?

3.4 Informatie

Geef aan hoe binnen het programmateam informatie wordt gedeeld

- Hoe wordt binnen het programmateam geïnformeerd over het programma?
- Welke afspraken gelden ten aanzien van de informatievoorziening over het programma (wat wordt aan wie gerapporteerd, welke frequentie, welk tijdstip, met welke documenten)?
- Hoe vaak wordt het programmaplan aangepast en hoe wordt met tussentijdse wijzigingen omgegaan (bijvoorbeeld bijhouden in een logboek)?
- Zijn er duidelijke afspraken over de verslaglegging van en rapportage over bijeenkomsten?
- Is het helder wie welke documenten over het programma moet goedkeuren, voordat er verder gewerkt mag worden aan het programma?
- Voor de codering, versiebeheer, statusaanduiding en dossiervorming en eventuele vrijgave van documenten; zie richtlijnen project/programmadossier? Is het helder wie welke aanpassingen mag maken in welke documenten (rechten k-schijf)?

3.5 Communicatie

Geef aan hoe de communicatie binnen en over het programma is vormgegeven

- Communicatie is onderdeel van het omgevingsmanagement van je project. Voor communicatie wordt oa gebruik gemaakt van de een actorenanalyse, een krachtenveldanalyse, kernboodschappen afgestemd op de doelgroep en een communicatiekalender.
- Is er een communicatieplan beschikbaar?
- Welke interne en externe partijen participeren in het programma of hebben er specifiek belang bij,

wat zijn hun belangen in en invloeden op het programma?

- Hoe vindt de interne communicatie over de programmainhoud plaats en met wie?
- Hoe vindt externe communicatie plaats (politieke speelveld, financiers, marktpartijen, stakeholders etc.)? Is er voor een bepaald participatiemodel gekozen?
- Welke status hebben de participerende partijen (meeweten, meedenken, meebeslissen, ...)?
- Hoe wordt de voortgang van het aspect communicatie bewaakt?
- Hoe wordt er bijgestuurd?

3.6 Kwaliteit

Geef weer aan welke kwaliteitseisen de beoogde resultaten moet voldoen

- Welke eisen gelden er ten aanzien van de kwaliteit van het programmaresultaten en waar zijn deze vastgelegd? Zijn de kwaliteitseisen meetbaar (SMART) beschreven? Bijvoorbeeld m.b.v. een kwaliteitsplan.
- Welke kwaliteitsstandaarden zijn van toepassing, bijvoorbeeld vanuit wet- en regelgeving?
- Wat zijn de marges op het gebied van kwaliteit? Wat zijn de afspraken ten aanzien van minimale en maximale kwaliteit?
- Zijn er afspraken gemaakt omtrent kwaliteit in besluitvormingsdocumenten?
- Hoe worden de afspraken rondom kwaliteit bewaakt (frequentie van stand opnamen, keuze van meetmomenten en meetmethoden, bijstelling van kwaliteit en prognoses, etc)? Wat ga je doen om het plan zo te laten verlopen als gepland?
- Op welke wijze en hoe vaak wordt er getoetst? Wie is er verantwoordelijkheden voor de toetsing van de kwaliteit? Volgens welke procedure worden producten geaccepteerd?
- Welke prioriteit heeft het aspect Kwaliteit ten opzichte van de aspecten Geld en Tijd?
- Hoe wordt er geïnformeerd richting de opdrachtgever en hoe wordt er bijgestuurd?
- Welke opties voor bijsturing heb je als het plan niet wordt gerealiseerd (aan opdrachtgever voorleggen om genoeg te nemen met minder kwaliteit, meer tijd en/of geld proberen te regelen, verbeteren/herhalen/vernieuwen van tussenresultaten zodat weer aan de norm wordt voldaan, gebruik van de marges, extra deskundigheid aanwenden, etc)?

3.7 Juridische aspecten

Geef aan welke juridische aspecten in dit programma spelen en hoe hiermee omgegaan wordt

- Welke juridische aspecten doen zich voor en waar heeft dat mee te maken?
- Welke juridische procedures gelden er en welke producten moeten worden opgeleverd?
- Welke maatregelen worden genomen om de juridische aspecten te borgen in het programma?
- Wie heeft welke verantwoordelijkheid en bevoegdheid om beslissingen hierover te nemen?
- Is WJZ geraadpleegd?

4. Voor de evaluatie: programmabeheersing

Vanuit programmamanagement stuur je op voortgang en samenhang tussen alle projecten en activiteiten. Spreek van tevoren af op welke momenten en met welke regelmaat je reflecteert op de afspraken voor je programma (ieder kwartaal/ ieder jaar...). Onderstaande aspecten zijn daarvoor goede indicatoren. Gebruik deze voor bespreking in je team, met je opdrachtgever en in combinatie met een review.

4.1 Tempo <i>De snelheid waarmee de doelen gerealiseerd worden, de inspanningen of activiteiten worden uitgevoerd en de middelen beschikbaar worden gesteld en worden verbruikt</i> • Worden de doelen en doelstellingen snel genoeg gehaald? • Worden de activiteiten op tijd uitgevoerd? • Zijn de benodigde middelen (waaronder capaciteit) tijdig beschikbaar? • Wat moet bijgestuurd worden willen mogelijke afwijkingen op bovenstaande vragen geen belemmeringen opleveren?
4.2 Haalbaarheid <i>De waarschijnlijkheid waarmee de doelen realiseerbaar zijn, de inspanningen of activiteiten uitvoerbaar zijn en de middelen beschikbaar en bruikbaar zijn</i> • Zijn de programmadoelen en doelstellingen haalbaar? Is er bijvoorbeeld voldoende politiek / ambtelijk draagvlak? • Zijn de voorgenomen inspanningen / activiteiten uitvoerbaar? • Zijn de benodigde middelen beschikbaar (geld) en bruikbaar (capaciteit)?
4.3 Efficiëntie <i>De mate waarin de doelen (financiële) waarde toevoegen, de inspanningen / activiteiten rendabel zijn en de middelen offers vragen</i> • Voegen de doelen waarde toe (wegen de kosten op tegen de baten)? • Zijn de voorgenomen activiteiten rendabel? Zijn er andere efficiëntere keuzes te maken? • Vragen de middelen offers en zijn deze inzichtelijk / expliciet
4.4 Flexibiliteit <i>De mate waarin de doelen bij te stellen zijn, de activiteiten of inspanningen aan te passen zijn en de middelen te realloceren zijn</i> • Kunnen / moeten de doelen worden bijgesteld? • Kunnen / moeten de activiteiten of inspanningen worden aangepast? • Kunnen de middelen gerealloceerd worden (wat zijn de marges in budget / capaciteit om te kunnen verschuiven)? • Wanneer zijn de keuze momenten ingebouwd?

- Is er voldoende ruimte om in te spelen op actualiteiten?

4.5 Doelgerichtheid

De mate waarin de SMART-doelen bijdragen aan de ER-doelen, de inspanningen bijdragen aan de SMART-doelen en de middelen bijdragen aan de inspanningen.

- Dragen de SMART-doelen voldoende bij aan de ER-doelen?
- Dragen de activiteiten / inspanningen voldoende bij aan de SMART-doelen?
- Dragen de middelen voldoende bij aan de inspanningen?

Mogelijke bijlagen:

Denk aan bijlagen (inzet van tools) als:

- Begroting
- Business case/Maatschappelijke Kosten Baten Analyse (MBKA)
- DIN (voor programma's)
- Kwaliteitsplan
- Mijlpalenplanning
- Omgevingsmanagement (krachtenveldanalyse, stakeholdersanalyse)
- Programma Start Up
- Review
- Risicomanagement
- Rolbeschrijvingen
- Scenarioplanning
- Teamanalyse
-