Gemeente Amsterdam

15 mei 2023

Intelligente toegang

Plan van aanpak

Inhoud

Intelligente toegang 1

Aanleiding 3

1 Analyse, probleemstelling en doelstelling 4
1.1 Analyse 4
1.2 Probleemstelling 5

2 Doelsituatie: Wat willen we precies bereiken? 6
2.1 Voor de Amsterdammer 6
2.2 Doelstelling 6
2.3 Organisatiemodel 7
2.3.1 Projecten 7
2.3.2 Teams 8
2.3.3 Ketenpartners 8
2.3.4 Gebruikersgroep 10
2.4 Beleidskaders 10

3 Aanpak: Hoe gaan we de doelsituatie bereiken? 11
3.1 Randvoorwaarden 11
3.2 Uitgangspunten 12
3.3 Fase 1 (nu- eind 2023) 12
3.3.1 Spoor 1: Governance & beleidskaders 12
3.3.2 Spoor 2: Organisatie & proces inrichting 13
3.3.3 Spoor 3: Techniek & applicatieontwikkeling 13
3.4 Fase 2 (eind 2023- verder) 13
3.5 Fase 3 (startdatum nader te bepalen) 14

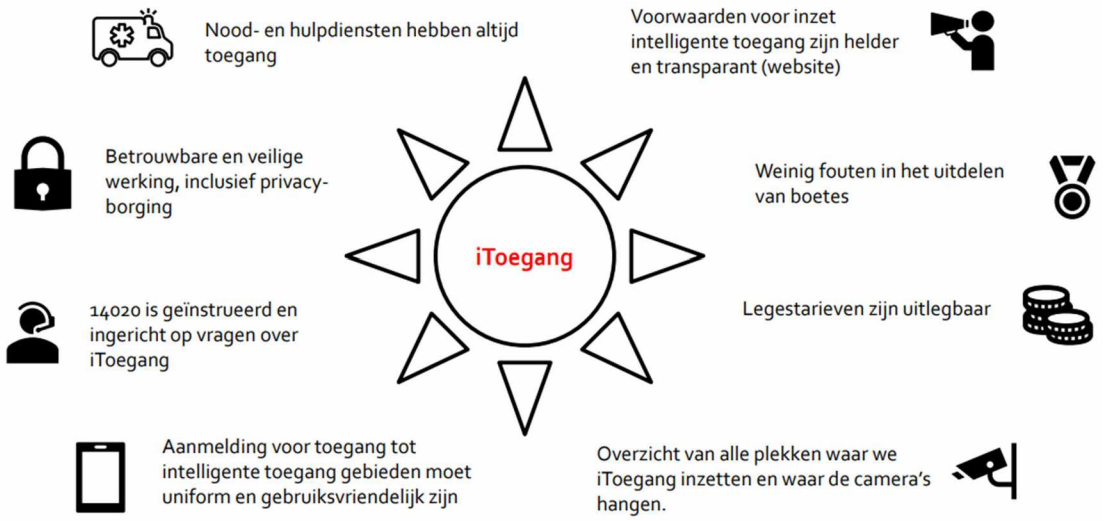
Aanleiding

Binnen Amsterdam worden al jaren verschillende vormen van intelligente toegang ingezet, steeds benaderd vanuit specifieke situaties en oplossingen. Denk hierbij aan het bewaken van venstertijden in uitgaans- of winkelgebieden met beweegbare palen of het handhaven van de milieuzone met ANPR-camera's.

Doordat gemotoriseerd verkeer steeds vaker beperkt toegang moet krijgen voor het realiseren van beleidsdoelstellingen op het vlak van verkeersveiligheid, leefbaarheid en luchtkwaliteit, is het noodzakelijk om dit domein integraal te benaderen. De complexiteit van de vraagstukken overstijgt hierbij onze huidige mogelijkheden.

De wethouder heeft daarom opdracht gegeven de keten rondom intelligente toegang toekomstbestendig in te richten, waarmee we op een betrouwbare en adequate manier toegangsbeperkend beleid kunnen realiseren voor de stad. Zodat we verantwoord de mogelijkheden van intelligente toegang kunnen benutten.

Dit plan van aanpak beschrijft de initiële stappen die moeten worden gezet om tot een degelijke uitvoering te komen. Vanwege de impact op de organisatie en de betrokkenen kunnen we dit project zien als een verandertraject.



Figuur 1. Intelligente toegang: het belang van een betrouwbare uitvoering

1 Analyse, probleemstelling en doelstelling

1.1 Analyse

Intelligente toegang wordt op verschillende plekken in de stad succesvol ingezet. De bijbehorende softwareapplicatie werkt goed. De toenemende vraag en complexiteit van de aanvragen voor intelligente toegang heeft echter geleid tot interne conflicten. Conflicten die gaan over het gebruik en de doorontwikkeling van verschillende applicaties, maar ook over de manier waarop de organisatie verder ingericht moet worden. Deze interne conflicten hebben ertoe geleid dat we niet verder konden met de implementatie van intelligente toegang in bepaalde bestaande en nieuwe projecten.

In de afgelopen jaren hebben al eerdere interventies plaatsgevonden, maar deze hebben niet geleid tot verbetering. Vanzelfsprekend zijn deze eerdere analyses ook meegenomen in de totstandkoming van dit plan.

Om een toekomstbestendig voorstel te maken is overnieuw een uitgebreide analyse uitgevoerd van de tekortkomingen, wensen en mogelijkheden op de verschillende niveaus van intelligente toegang, samen met experts van het domein. Het resultaat is getoetst via klankbordsessies met verschillende betrokken in- en externe partijen.

Vragen en aandachtspunten die uit de sessies naar voren zijn gekomen, zijn onder andere:

- *Hoe is de backoffice geregeld? Zijn er afspraken over de dienstverlening?*
- *Kijk vanuit het perspectief van de verschillende doelgroepen naar de governance/organisatie.*
- *Wat zijn nu de contract-afspraken [met leveranciers]?*
- *Deelt de DT deze analyse?*
- *Zijn projecten praktisch of politiek gedreven?*
- *Implementatiebegeleiding ontbreekt.*
- *Communicatiestrategie ontbreekt/ communicatiemiddelen (nieuwsbrief) ontbreken.*
- *Veel discussies omdat beleidskaders ontbreken.*
- *Goede opdrachtomschrijvingen voor de projecten missen.*
- *Er is integrale sturing nodig op alles wat er moet gebeuren binnen V&OR.*
- *Kijk ook naar de zachte kant. Vertrouwen is beschadigd en moet hersteld worden.*
- *Samenwerken lukt niet meer.*
- *We ontwikkelen apps en portalen die door o.a. bewoners gebruikt kunnen worden, waar komt dit terug in de analyse?*
- *Hoe richten we het proces nu goed in? Er mag meer bedrijfsmatig worden gewerkt.*
- *Escalatieladder ontbreekt, deze moet worden ingericht en worden geïmplementeerd.*
- *Samenwerking met bepaalde ketenpartners ontbreekt.*
- *Concretiseren van de rollen, taken en verantwoordelijkheden.*
- *Inzichtelijk maken van de kosten.*

- *Hoe borgen we de samenwerking met de andere ketenpartijen, zoals DVL en THOR.*
- *Hoe sturen we op de generieke koppelvlakken, zoals Decos, Datapunt en andere? Overstijgend aan specifieke oplossingen.*
- *Doelgroepen (m.n. burger, ondernemer, bezoeker) expliciet meenemen in de scope en focus*
- *Het herstellen van het vertrouwen en de onderlinge relatie moet als apart spoor worden opgepakt, los van de inhoud.*
- *Wat betekent de implementatiebegeleiding van het loodsteam? Er is behoefte aan totale verzorging, duidelijkheid over wat ze wel/niet leveren.*
- *Communicatie binnen en buiten de hele keten is extreem belangrijk. Meenemen van de betrokkenen en delen van genomen besluiten en uitdagingen. Zowel nu, als structureel in de toekomst.*
- *Analyse op de stapeling van vraagstukken, en de impact daarvan op een specifieke burger/ondernemer/bezoeker. Hoe controleer je de combinatie van lineaire maatregelen die we toepassen, dat die geen onoverbrugbaar probleem verzorgen voor die persoon. Gebiedsgerichte aanpak is wellicht de sleutel?*

1.2 Probleemstelling

Uit de eerdere en recente analyses is gebleken dat er specifieke problemen zijn die een goede implementatie van intelligente toegang in de weg staan:

A. **Governance & beleidskaders (beschikbaarheid)**
   - Governance (o.a. regie, leiding) om te kunnen sturen op tijd, kosten en kwaliteit is onvoldoende ingericht en belegd. Mandaten zijn niet helder.
   - Een formeel beleidskader, met daarin heldere voorwaarden, uitgewerkte procedures en beschikbaarheid van middelen, voor beoordeling en prioriteringvan de inzet van iToegang ontbreekt.

B. **Organisatie & proces (inrichting)**
   - Rollen, taken en verantwoordelijkheden zijn onvoldoende beschreven, erkend en belegd.
   - De Amsterdamse richtlijnen voor samenwerking, communicatie en gedrag worden onvoldoende nageleefd.

C. **Techniek & softwareapplicatie (ontwikkeling, implementatie en beheer)**
   - De requirements die worden opgeleverd door de vraagkant zijn soms niet of moeilijk te realiseren en tussen vraagkant en ontwikkeling wordt onvoldoende afgestemd waardoor er de verkeerde verwachtingen worden geschapen.
   - Er is onvoldoende ondersteuning beschikbaar voor de vraagkant bij het formuleren van goede en realiseerbare requirements.
   - Continuïteit van beheer en ontwikkeling zijn onvoldoende geborgd en niet toegespitst op de toekomstig te verwachten vraag.

Probleemstelling:

"De keten rondom Intelligente toegang is onvoldoende georganiseerd en geborgd, binnen de organisatie van de gemeente Amsterdam, om een betrouwbare en adequate uitvoering op straat te kunnen garanderen."

2 Doelsituatie: Wat willen we precies bereiken?

2.1 Voor de Amsterdammer

Met de doelsituatie beschrijven we de gewenste inrichting van de organisatie iToegang, zodat we een betrouwbare uitvoering kunnen waarmaken voor de Amsterdammer. De organisatie wordt daarbij zo ingericht dat de verbinding tussen beleid en uitvoering beter en logischer wordt.

Met als uitgangspunten:

- Bij het ontwikkelen van de oplossingen rekening houden met alle Amsterdammers, bezoekers en ondernemers. Dienstverlening richting de BOB staat centraal.
- Vraagstukken worden getoetst aan de hand van het beleidskader voor intelligente toegang.
- Vraagstukken worden gewogen middels een gedegen afwegingskader, en afwegingsproces, om te bepalen of intelligente toegang het meest geschikte middel is.
- Intelligente toegang wordt niet in een vacuüm ontwikkeld, maar logisch passend in, en aanvullend op, een bestaand landschap van toepassingen, maatregelen en kaders. Wat we niet willen is dat de Amsterdammer geconfronteerd wordt met een lappendeken aan maatregelen in de openbare ruimte.
- Vraagstukken worden doelmatig opgepakt en dragen daarmee bij aan een juiste inzet van publieke middelen.

2.2 Doelstelling

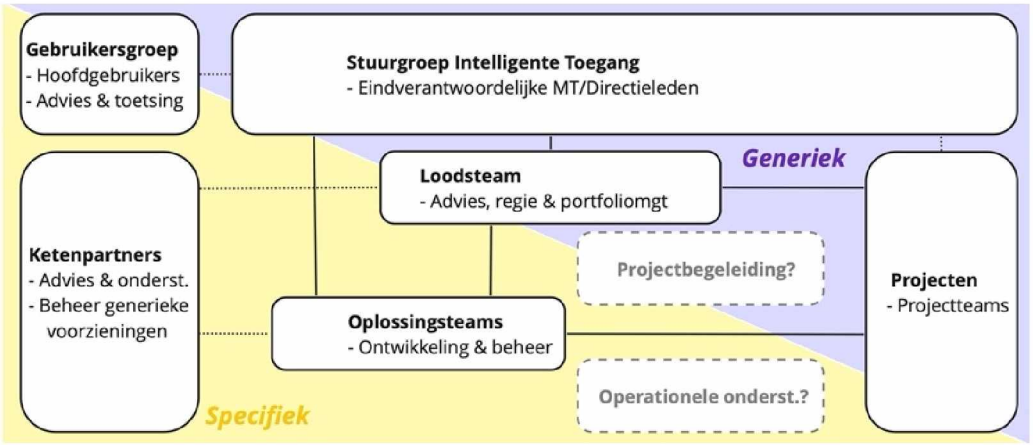
Op basis van het voorgaande is de volgende doelstelling geformuleerd:

Het op orde brengen van de keten intelligente toegang om een betrouwbare, adequate en uniforme uitvoering van intelligente toegang op straat te kunnen garanderen. Met aandacht voor de onderlinge samenwerking en met als prioriteit het verkrijgen van een gedegen en een gedragen governance over de keten.

2.3 Organisatiemodel

Intelligente toegang moet invulling en ondersteuning geven aan staand toegangsbeperkend beleid enerzijds, en aan nieuw beleid anderzijds. Vanwege de dynamiek binnen het domein is: (voorlopig) een projectorganisatie voorzien, waarin:

- **projecten** en bestaande afnemers de vraagkant van de keten vervullen,
- de **oplossingsteams** en **ketenpartners** de inhoudelijke invulling verzorgen.
- Met daar tussenin een **loodsteam** dat nieuwe vraagstukken beoordeelt, (bij acceptatie) vraag en aanbod met elkaar verbindt en zorgt dat er geen conflicterend beleid ontstaat.
- Een **stuurgroep** ziet hierop toe en neemt indien nodig besluiten.
- Om de belangen van de verschillende gebruikers (gemeentelijke afnemers) te bewaken, neemt een afvaardiging van hen plaats in een **gebruikersgroep**. Deze wordt geraadpleegd voordat er besluiten worden genomen door de stuurgroep.



Figuur 2. Organisatiemodel (1e aanzet)

Bovenstaand organisatiemodel is een eerste aanzet, waarin de verschillende teams zijn opgenomen die nu zijn voorzien. Voor de middellange termijn moet worden bekeken hoe deze projectorganisatie kan overgaan naar een regulier organisatieonderdeel, zodra de veranderopgave op het domein is afgerond.

2.3.1 Projecten

Projecten kunnen afkomstig zijn uit verschillende gemeentelijke onderdelen, die een beleidsopdracht hebben uit te voeren in de vorm van een project of programma. Projecten hebben minimaal een algemeen projectleider en een beleidsadviseur voor de vertegenwoordiging en afstemming met hun opdrachtgever. Zij zijn gemandateerd om de behoeften en vereisten te bepalen voor de realisatie van hun beleidsopdracht. Daarnaast zorgen ze voor de vereiste financiering om deze te realiseren en exploiteren. Na oplevering wordt het project overgedragen aan gebruikersteam, voor afstemming tijdens de beheerfase en bij toekomstige wijzigingen.

2.3.2 Teams

Binnen intelligente toegang worden (initieel) de volgende inhoudelijke (V&OR) teams onderkend:

- **Oplossingsteam Cleopatra**: voor het beheer en ontwikkelen van oplossingen voor geautomatiseerde handhaving op basis van ANPR-camera's, inclusief coördinatie met team VIS voor de bijbehorende assetmanagementtaken.
- **Oplossingsteam VIS reguleren/doseren**: voor het beheer en ontwikkelen van oplossingen voor beweegbare barrières, zoals pollers of afsluitbomen, inclusief alle bijbehorende assetmanagementtaken.
- **Loodsteam**: voor het adviseren op intelligente toegangbeleid, het toetsen van nieuwe vraagstukken op haalbaarheid en wenselijkheid, het verbinden van de partijen, overkoepelende privacy- en securityborging, het sturen op de resultaten en het rapporteren over de voortgang aan de gebruikersgroep en de stuurgroep.
- **Projectbegeleiding (opt)**: voor de aansturing van een geaccepteerd project. Levert ervaren projectleiders die voor de projecten zorgen dat de projectopgave binnen tijd en geld wordt gerealiseerd en conform afspraken in beheer wordt genomen.
- **Operationele ondersteuning (opt)**: voor het verlenen van dienstverlening aan burgers, ondernemers en bezoekers, en aan collega ambtenaren op het gebied van Intelligente Toegang. Zowel wat betreft vragen (back office 14 020), als voor storingen en meldingen.

De oplossingsteams leggen hun reguliere verantwoording af binnen hun eigen organisatorische lijn en het loodsteam verzorgt functionele en inhoudelijke coördinatie, conform het "matrixorganisatie" model. Tussen de teams (oplossingsteams en loodsteam) worden heldere resultaat- en samenwerkingsafspraken vastgelegd (bijv een realistische impact op kosten en tijd van een project), zodat ze onderling weten wat ze van elkaar mogen verwachten. De oplossingsteams en het loodsteam krijgen hierbij de vrijheid en verantwoordelijkheid om zelf hun dienstverlening te organiseren in afstemming op de vraag. De leveringsvoorwaarden worden vastgelegd in een SLA en/of DAP. In essentie wordt hiermee steeds de verantwoordelijkheid om de resultaten te leveren gelegd op het niveau waar het thuishoort, met duidelijke afspraken over de wederzijdse verwachtingen.

Als alternatief voor het centrale team voor projectbegeleiding, zou deze verantwoordelijkheid ook bij de projecten zelf kunnen worden gelegd, mits daar de vereiste kennis aanwezig is en alleen in afstemming met het loodsteam. Het centrale team voor operationele ondersteuning zou ook per oplossingsteam kunnen worden ingericht.

2.3.3 Ketenpartners

De volledige keten omvat uiteraard alle betrokkenen bij Intelligente Toegang. Als ketenpartners zijn echter alleen de partijen opgenomen buiten V&OR en die dus geen aansturing kennen via de lijn, maar waar wel een sterke afhankelijkheidsrelatie mee is. Dit in tegenstelling tot de eerdergenoemde teams.

Als ketenpartners worden initieel onderkend:

- **Dienstverlening**: zowel voor de ondersteuning van burgers, ondernemers en bezoekers, als vanuit haar uitvoerende taak als vergunningverlener en eigenaar van de bijbehorende generieke voorzieningen, waaronder Decos.
- **THOR**: vanuit haar verantwoordelijkheid voor de handhaving op straat.
- **Stadswerken**: voor het dagelijks beheer en bepaalde uitvoerende taken voor assets
- **Datapunt**: voor het koppelen en ontsluiten van generieke (data)voorzieningen en rapportage tooling.
- **OM/CJIB**: voor het (mogen) opleggen van boetes voor vastgestelde overtredingen.

Met de ketenpartijen worden, analoog aan de oplossingsteams, wederzijds resultaatafspraken gemaakt en waar nodig een SLA en/of DAP afgesloten.

Ketenprocessen
Binnen de keten zijn initieel de volgende processen geïdentificeerd:

- **Intake**: verzorgt de begeleiding van nieuwe projecten en programma's om nieuw (concept) beleid te vertalen naar een mogelijke oplossing. Het loodsteam staat hierin centraal en biedt de businessanalyse om samen met het project het beleid te vertalen in oplossingen. Het loodsteam wordt hierbij inhoudelijk bijgestaan door de oplossingsteams en ketenpartners om zo de uiteindelijke uitvoerbaarheid te borgen. Uit het intakeproces volgen de requirements op hoofdlijnen. Het is ook mogelijk dat uit de intake blijkt dat de beste oplossing buiten het domein van intelligente toegang ligt.
- **Portfoliomanagement**: verzorgt centrale sturing op budget, planning en prioriteit van alle projecten binnen intelligente toegang en levert verantwoording hierover aan de stuurgroep en de gebruikersgroep. Het loodsteam staat hierin centraal en gebruikt de requirements op hoofdlijnen om samen met de oplossingsteams een realistische impact op kosten en tijd te bepalen. Ook helpt het loodsteam om de projecten te prioriteren en de volgordelijkheid van implementatie te bepalen wanneer dat nodig is, of adviseert zo nodig de stuurgroep op deze vlakken.
- **Realisatie en ontwikkeling**: verzorgt het realiseren van oplossingen, samen met de ketenpartners en de projecten zelf. Hierin staat de projectbegeleiding met het oplossingsteam centraal en wordt op basis van de requirements op hoofdlijnen een detailuitwerking gemaakt en daadwerkelijk gerealiseerd, getest en geaccepteerd. Hierbij geldt een heldere taakverdeling welke onderdelen binnen intelligente toegang en welke door het (externe) project worden gerealiseerd. Dit proces eindigt met de formele inbeheername door alle betrokkenen. Over de voortgang wordt structureel afgestemd met het loodsteam.
- **Beheer en wijzigingen**: verzorgt de beschikbaarheid van de oplossingen, inclusief een storingsproces, en alle stappen die noodzakelijk zijn voor (kleine) aanpassingen van bestaande implementaties. Hierin staan de oplossingsteams centraal, samen met het eventuele operationele ondersteuningsteam en wordt afgestemd met het loodsteam. Grote wijzigingen worden projectmatig via een intake opgepakt door het loodsteam.

Voor deze processen bestaan al conceptmodellen, die als basis gebruikt kunnen worden.

2.3.4 Gebruikersgroep

Deze groep wordt geraadpleegd voordat er besluiten worden genomen door de stuurgroep. Het betreft een afvaardiging van alle gebruikersteams op tactisch/strategisch niveau die afstemt met de stuurgroep.

2.4 Beleidskaders

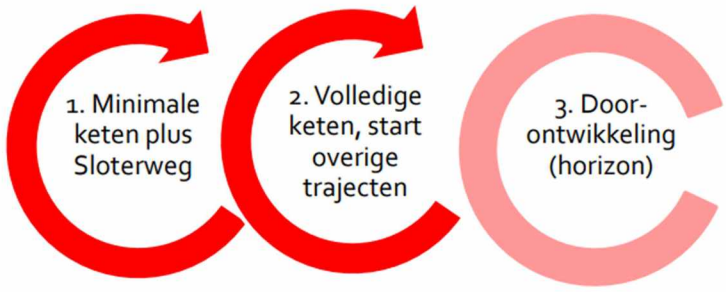
Overkoepelend op het gehele domein intelligente toegang wordt een beleidskader opgesteld, als gemeenschappelijk kader waarbinnen iedereen kan opereren en waarmee voor afnemende partijen duidelijk is wat intelligente toegang kan bieden en wat niet.

Binnen intelligente toegang wordt per oplossing een praktisch kader geleverd, waarin duidelijk omschreven staat voor welke vraagstukken een oplossing wel of niet kan worden ingezet en onder welke voorwaarden. Het is aan te bevelen om tevens een technische doelarchitectuur op te stellen voor het hele intelligente toegang-domein.

Voor intelligente toegang wordt een duidelijk financieringsmodel opgesteld, op welke manier zowel de operationele kosten als de kosten voor projecten worden gedekt.

3 Aanpak: Hoe gaan we de doelsituatie bereiken?

Om de voorgaande beschreven doelsituatie te bereiken wordt de volgende (gefaseerde) aanpak voorgesteld.



Figuur 4. Fasering aanpak

Deze wordt gezamenlijk opgepakt met de betrokken teams om draagvlak en uitvoerbaarheid te garanderen. Teams krijgen hierbij de verantwoordelijkheid om zelf invulling te geven aan de realisatie van hun taken, maar krijgen uiteraard wel sturing én ondersteuning zodat de afgesproken resultaten binnen planning worden gerealiseerd.

Voor de start van het project moet er daarom voor worden gezorgd dat bepaalde randvoorwaarden zijn afgedekt.

3.1 Randvoorwaarden

- Akkoord door de Stuurgroep op de aanpak.
- Er is een opdrachtnemer (verandermanager) aangesteld om het veranderproject te realiseren. Zijn of haar mandaat wordt bekrachtigd door de stuurgroep.
- Projectmanagement standaard/methodiek is geïmplementeerd (voortgangsrapportages, detailplanning en budget worden netjes ingevuld).

3.2 Uitgangspunten

Om ditmaal wel tot een breed gedragen en werkbare aanpak te komen, hebben we de volgende uitgangspunten opgesteld voor de manier van werken.

- **We volgen het 'Learning by doing' principe**
  Dat betekent dat we leren van onze ervaringen in bepaalde trajecten en deze door vertalen naar het grotere geheel. We gaan dus ook 'doen' en niet alleen 'bedenken'.
- **Samenwerken en communicatie**
  Bij intelligente toegang zijn veel verschillende partijen betrokken, met verschillende wensen, behoeften en visies op de materie. Een succesvolle realisatie van een plan valt of staat altijd met de mensen die het moeten doen. Naast samenwerking is communicatie en afstemming tijdens het project zeer belangrijk. Alleen samen is het mogelijk om de resultaten te behalen.

3.3 Fase 1 (nu- eind 2023)

Zoals aangekondigd in de Raadsinformatiebrief Sloterweg en intelligente toegang (d.d. 19 april 2023) wordt de keten rondom intelligente toegang gefaseerd ingericht.
In fase 1 richten we ons op de minimale keten, zodat wij zorgvuldig en effectief intelligente toegang op de Sloterweg kunnen implementeren. Daarna gebruiken we de ervaringen uit het project Sloterweg voor de (door)ontwikkeling van andere trajecten zoals Proeftuin Oudezijde (Autoluw en Taxi). Op deze manier ontstaat er een lerende wisselwerking tussen de structurele aanpak (organisatie en beleid) en de uitvoering van project Sloterweg (praktijk). Binnen de fases worden de activiteiten gegroepeerd rondom thema's, de zogenaamde sporen. De minimale keten bestaat uit de volgende onderdelen:

3.3.1 Spoor 1: Governance & beleidskaders

In dit spoor gaat het om het aanleveren van kaders en het inrichten van de governance (regie, leiding en sturing op tijd, kosten en kwaliteit). Beleidskader & visie intelligente toegang worden opgesteld, de impact van het beleid op de Amsterdammer wordt inzichtelijk gemaakt door klantreisanalyses. Daarbij stellen we de vraag: Welke digitale oplossingen passen het beste bij wensen van de Amsterdammer? We analyseren de verschillende doelgroepen en brengen de behoeften van de gebruikers in beeld. Bij het kiezen van de oplossing passen we beleidsregels toe op basis van concern richtlijnen (privacy, security, wettelijke eisen aan online interactie) en ICT-systemen. De gekozen oplossingen worden na een afgesproken termijn (doorgaans 12 maanden na invoering) geëvalueerd.

We zorgen ervoor dat er invulling wordt gegeven aan de adviestaak ten behoeve van nieuwe beleidsvragen. Ook geven we aan de gepauzeerde projecten een indicatie van wanneer deze

kunnen gaan starten. We beschrijven de governance en een financieel model voor de exploitatie en ontwikkeling, inclusief financiële verantwoording.

3.3.2 Spoor 2: Organisatie & proces inrichting

In dit spoor gaan we de taken en verantwoordelijkheden per team én de ketenpartners omschrijven. De betrokken teams en partners geven hierop commitment door deze vast te leggen in resultaatafspraken.
De teams en partners aanvaarden hierbij ook de opdracht om de bijbehorende randvoorwaarden (zoals ontwikkelafspraken, beschikbaarheid, verantwoording en planning) in te vullen.
De (structurele) kosten die hierbij gemoeid zijn, komen terug in spoort 1.

Er zijn twee specifieke vraagstukken die opgepakt worden binnen spoor 2 in fase 1.
Allereerst moet de positionering van **projectbegeleiding** bepaald worden binnen de keten. Er moet worden bepaald welke manier van vraag- en projectbegeleiding we voorzien binnen de keten en of deze centraal wordt ingericht en of deze verplicht afgenomen moeten worden door vragende partijen.
Daarnaast moet bekeken worden of er een **centrale helpdesk en/of supportorganisatie** moet worden ingericht voor intelligente toegang, die overkoepelend aan alle techniek voor collega's en voor de BOB beschikbaar is voor vragen en bij incidenten.

3.3.3 Spoor 3: Techniek & applicatieontwikkeling

Spoor 3 betreft de meer technische kant van intelligente toegang. Hiervoor moeten allereerst per oplossing de praktische kaders en randvoorwaarden worden opgesteld, waarmee kan worden bepaald voor welke vraagstukken een oplossing kan worden ingezet. Dit moet voorkomen dat oplossingen oneigenlijk worden ingezet, of voor een project zo moeten worden aangepast dat de integriteit en beheersbaarheid van de oplossing in het geding komt.

Daarnaast moet een analyse plaatsvinden op de technische architectuur. Zowel de huidige (IST) architectuur als de gewenste doelarchitectuur worden opgesteld. Vervolgens vindt een fit/gap analyse plaats en wordt een transitieplan opgesteld om de eventuele technische veranderingen te realiseren. De realisatie van dit transitieplan zal zijn eigen budget en planning kennen, omdat de omvang en impact hiervan nu vooraf moeilijk te bepalen zal zijn.

3.4 Fase 2 (eind 2023- verder)

Het in de praktijk brengen van de onderdelen van spoor 1. Dit gebeurt door het oppakken van de gepauzeerde en nieuwe beleidsvragen op het domein.

Voor spoor 2 dient de detaillering verder te worden uitgewerkt en vastgelegd. Denk hierbij aan het opstellen van de SLA/DAP's en het opstellen en vaststellen van de procesbeschrijvingen en rolbeschrijvingen. Daarnaast moeten de teams ondersteuning krijgen bij de doorontwikkeling van hun taken.

In deze fase kan ook, indien akkoord en bij beschikbaarheid van middelen, het transitieplan van spoor 3 worden gerealiseerd.

3.5 Fase 3 (startdatum nader te bepalen)

In de derde fase evalueren we het verandertraject en implementeren we eventuele verbeteringen. Deze fase wordt op een later moment uitgewerkt.

Er zijn twee soorten evaluaties:

- Evaluatie na 12 maanden van het geimplementeerde (bv programma bruggen/kades)
- Evluatie na 12 maanden van de werking van de geimplementeerde regels en de mate waarin de politieke doelstelling bereikt is voor alle stakeholders.

Wat DVL betreft wordt de tweede maar zelden geleverd.