



Auditdienst Rijk  
*Ministerie van Financiën*

---

# Onderzoeksrapport

## Opvolging BIT en Gateway adviezen DSO

Definitief

## Colofon

Titel	Opvolging BIT en Gateway adviezen DSO
Uitgebracht aan	Programma DG Omgevingswet
Datum	26 juli 2021
Kenmerk	2021-0000148449

*Inlichtingen*  
**Auditdienst Rijk**  
070-342 7700

# Inhoud

## **Aanleiding en doelstelling opdracht—5**

Aanleiding—5

Doelstelling en onderzoeksvragen—5

Leeswijzer—6

## **Hoofdboodschap—7**

Er wordt hard gewerkt om opvolging te geven aan de adviezen en vooruitgang is te zien. Het beoogd effect van veel getroffen maatregelen is niet voldoende concreet gemaakt, waardoor niet goed kan worden bepaald wanneer een advies volledig is opgevolgd.—7

## **1 Methodiek vertalen adviezen naar maatregelen—8**

1.1 Wijze vertaling van adviezen naar maatregelen maakt aansluiten adviezen met maatregelen en vaststellen opvolging complex—8

1.2 Monitoring en sturing op opvolging adviezen niet ingericht—8

## **2 In hoeverre zijn de door BIT en Gateway genoemde adviezen vertaald naar concrete maatregelen?—9**

2.1 Voor de meeste adviezen zijn maatregelen getroffen, maar niet allemaal—9

2.2 Maatregelen zijn niet concreet genoeg uitgewerkt—9

## **3 Hoe sluiten de getroffen maatregelen aan op de door BIT en Gateway genoemde adviezen?—10**

3.1 De getroffen maatregelen geven invulling aan veel adviezen, maar niet alle adviezen worden volledig afgedekt—10

3.1.1 BIT hoofdadvis 1: Toon voor eind 2020 de werkbaarheid en de beheersbaarheid van DSO-LV voor alle partijen aan—10

3.1.2 BIT hoofdadvis 2: Focus op afbouw en implementatie—11

3.1.3 BIT hoofdadvis 3: Temporiseer de realisatie van de bestuurlijke ambitie—11

3.1.4 Gateway adviezen—12

3.2 Er zijn maatregelen die niet gekoppeld zijn aan een advies, terwijl deze wel invulling lijken te geven aan adviezen—12

## **4 Hoe zijn de getroffen maatregelen bij de verschillende actiehouders belegd en in hoeverre vindt reeds concrete opvolging plaats?—13**

4.1 Maatregelen zijn niet concreet beschreven en het resultaat is niet vastgelegd. Vaststellen in hoeverre een maatregel is opgevolgd is hierdoor niet mogelijk—13

4.2 Bewustzijn van de BIT en Gateway adviezen varieert bij de actiehouders—13

4.3 Er wordt opvolging gegeven aan de maatregelen, er zijn flinke stappen vooruit gemaakt, maar het moet nog beter—14

4.4 Maatregelen zijn niet formeel belegd, actiehouders voelen zich wel verantwoordelijk voor invulling—14

4.5 Voor invulling van de maatregelen zijn voldoende middelen aanwezig, wel zorgen over de financiële krapte op afbouw, uitbouw en doorontwikkeling—14

4.6 Specifieke bevindingen op maatregelniveau die direct aandacht vragen—14

## **5 Hoe beleven de actiehouders die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering, de maatregelen?—16**

5.1 De maatregelen worden door de actiehouders veelal als haalbaar en effectief ervaren—16

- 5.2 Er is in de beleving van actiehouders bij het testen een sterke afhankelijkheid van de bevoegde gezagen en leveranciers, terwijl de invloed hierop beperkt is. Dit baart de actiehouders zorgen voor de werking van de keten—16
- 5.3 Zorgen bij actiehouders over de financiële krapte op afbouw, uitbouw en doorontwikkeling—16
- 5.4 Uitstel datum inwerkingtreding wordt voor sommige maatregelen door actiehouders ervaren als het verschuiven van problemen in plaats van het op te lossen—16
- 5.5 Actiehouders ervaren bestuurlijke keuzes soms als niet productief voor het eigen operationele en Agile ingerichte ontwikkelproces.—17
- 5.6 Plannen voor afschalen van de capaciteit voor en na inwerkingtreding geeft zorgen bij de actiehouders—17

## **6 Verantwoording onderzoek—18**

- 6.1 Werkzaamheden en afbakening—18
- 6.2 Gehanteerde Standaard—18
- 6.3 Verspreiding rapport—18

## **7 Ondertekening—20**

### **Bijlage 1: Managementreactie—21**

### **Bijlage 1 Bevindingen aansluiten adviezen met maatregelen—24**

### **Bijlage 2: Bevindingen per maatregel—28**

# Aanleiding en doelstelling opdracht

## Aanleiding

De Omgevingswet bundelt wetgeving en regels voor ruimte, wonen, infrastructuur, milieu, natuur en water. Daarmee vormt de wet de basis voor de samenhangende benadering van de fysieke leefomgeving. Het doel van de Omgevingswet is om:

- 1) Het omgevingsrecht inzichtelijker, voorspelbaarder en gemakkelijker te maken.
- 2) De fysieke leefomgeving samenhangend centraal te stellen in beleid, besluitvorming en regelgeving.
- 3) Overheden meer afwegingsruimte te bieden om doelen voor de leefomgeving te bereiken.
- 4) De besluitvorming over projecten in de leefomgeving sneller en betere te laten verlopen.

In 2022 treedt de nieuwe Omgevingswet in werking. Onderdeel van de Omgevingswet is de implementatie van een landelijke voorziening van het Digitaal Stelsel Omgevingswet (DSO-LV). Dit landelijk Digitaal Stelsel Omgevingswet (DSO) is ter ondersteuning van het werken met de Omgevingswet. Om dit alles te realiseren is er binnen het Ministerie van BZK een programma-DG Omgevingswet.

Op 24 september 2020 zijn aan de programma DG Omgevingswet de resultaten teruggekoppeld van een tweede Gateway Health Check. Op 21 oktober 2020 is er het (vervolg) BIT-advies aangeboden aan de Minister over het Digitaal Stelsel Omgevingswet. Beide rapporten bevatten adviezen voor de verdere implementatie van het DSO. Deze adviezen zijn door de programma-organisatie Omgevingswet gecategoriseerd en verder uitgewerkt in bestuurlijke/beleidsreacties met maatregelen die door de minister aan de Kamer is gestuurd.

Om inzicht te krijgen of de adviezen daadwerkelijk zijn opgepakt, hoe dit gebeurt en hoe dit eventueel beter kan, heeft de Programma DG Omgevingswet de ADR gevraagd om een onderzoek uit te voeren naar de opvolging van de adviezen door de programma-organisatie Omgevingswet.

Dit rapport bevat de bevindingen van het onderzoek dat de ADR in de periode maart 2021 tot en met mei 2021 heeft uitgevoerd. De bevindingen in dit rapport zijn afgestemd met de programma organisatie en geïnterviewde personen.

## Doelstelling en onderzoeksvragen

Het doel van het onderzoek was om inzicht te geven in hoe naar aanleiding van de recente BIT en Gateway (GW) onderzoeken de getroffen maatregelen door de programma-organisatie Omgevingswet invulling geven aan de adviezen, hoe deze belegd zijn en of er opvolging plaats vindt ten einde een onafhankelijk beeld te krijgen of de getroffen maatregelen aansluiten bij de adviezen en hoe dit eventueel beter kan.

Deze doelstelling vertaalt zich naar de volgende onderzoeksvragen die wij in dit rapport beantwoorden:

1. In hoeverre zijn de door BIT en Gateway genoemde adviezen vertaald naar concrete maatregelen?
2. Hoe sluiten de getroffen maatregelen aan op de door BIT en Gateway genoemde adviezen?

3. Hoe zijn de getroffen maatregelen bij de verschillende actiehouders belegd en in hoeverre vindt reeds concrete opvolging plaats?
4. Hoe beleven de actiehouders die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering, de maatregelen?
5. Welke mogelijkheden voor verbetering zijn er?

### **Leeswijzer**

Als eerste volgt de hoofdboodschap van dit onderzoek. Daarna beantwoorden wij in hoofdstuk 1 t/m 5 de onderzoeksvragen en geven wij weer wat de bevindingen zijn per onderzoeksvraag. Hoofdstuk 1 start met enkele algemene overkoepelende bevindingen, waarna wij vanaf hoofdstuk 2 de onderzoeksvragen behandelen. De adviezen met mogelijkheden voor verbetering zijn opgenomen bij de bevindingen per onderzoeksvraag. Hoofdstuk 6 bevat de onderzoeksverantwoording waarin de afbakening en verrichte werkzaamheden zijn aangegeven. In de bijlagen zijn tenslotte overzichten opgenomen met detailinformatie op BIT/Gateway advies- en maatregelniveau.

## Hoofdboodschap

**Er wordt hard gewerkt om opvolging te geven aan de adviezen en vooruitgang is te zien. Het beoogde effect van veel getroffen maatregelen is niet voldoende concreet gemaakt, waardoor niet goed kan worden bepaald wanneer een advies volledig is opgevolgd.**

Uitkomst van dit onderzoek is dat aan bijna alle adviezen in min of meerdere mate opvolging is gegeven met de getroffen maatregelen. Er zijn het afgelopen jaar aantoonbaar stappen vooruit gemaakt. Het bewustzijn dat het beter moest en de wil, inzet, kennis en ideeën om het beter te doen is duidelijk aanwezig bij de actiehouders van de maatregelen.

De opvolging van de adviezen gebeurt aan de hand van maatregelen belegd bij actiehouders in de vorm van een verantwoordelijkheid voor een omschreven actie. Wat precies verwacht wordt van de actiehouder, wat het beoogde effect moet zijn van de maatregel en binnen welke tijd, ligt niet vast. Voor elk advies zijn meerdere maatregelen getroffen en maatregelen zijn vaak van toepassing op meerdere adviezen. Deze werkwijze van koppelen van maatregelen en adviezen is complex, hierdoor bestaat het risico dat (delen van) adviezen niet belegd zijn, terwijl dat wel gewenst is. Het betekent ook dat niet goed kan worden bepaald wanneer een advies volledig is opgevolgd. Ook blijkt uit ons onderzoek dat bepaalde onderwerpen uit de adviezen niet in maatregelen, maar op een andere wijze zijn belegd.

Een nieuwe ontwikkeling die van invloed is op de maatregelen is dat de datum van inwerkingtreding is uitgesteld met een half jaar naar 1 juli 2022. Sommige maatregelen zijn geholpen bij een half jaar extra tijd, voor andere maatregelen wordt dit beleefd als lastig. Onder aan de streep betekent dit dat DSO nog een jaar de tijd heeft om het digitaal stelsel te implementeren.

Een advies hoeft niet altijd helemaal opgevolgd te worden. Sinds de BIT- en GW-adviezen zijn er zaken veranderd. Het opvolgen van deze adviezen moet geen doel op zich worden. Maatregelen moeten worden getroffen om problemen op te lossen en risico's af te dekken. Belangrijk is dat gezien de huidige situatie en de beschikbare tijd per advies wordt bepaald of de huidige set aan maatregelen op een juiste wijze invulling geeft aan het advies c.q. een probleem oplost of een risico mitigeert. Mocht een advies onvoldoende worden ingevuld, zorg er dan voor dat de set aan maatregelen SMART wordt omschreven, zodat voor alle betrokkenen helder is welke set van maatregelen nodig is om het advies op juiste wijze op te volgen. Kortom, het is belangrijk dat de juiste keuzes worden gemaakt en de juiste doelen worden gesteld.

*Bepaal aan de hand van de bevindingen met de verantwoordelijke actiehouders of elk advies nog steeds op de juiste wijze wordt opgepakt om tot het beoogde effect te komen – inclusief de nog niet belegde onderwerpen - en wat eventueel moet worden aangepast of verbeterd het komende jaar.*

*Borg dat actiehouders de te treffen maatregelen SMART beschrijven in de vorm van een opdracht, zodat voor alle betrokkenen duidelijk is wat wordt verwacht, binnen welk tijdbestek en hoe over de voortgang verantwoording wordt afgelegd.*

*Zorg voor adviezen en maatregelen waarvan het succes direct afhangt van de samenwerking met (de veranderopgave van) de Bevoegde Gezagen voor een gezamenlijk gedragen proces van totstandkoming.*

*Formuleer opdrachten en stuur op sets van maatregelen behorende bij een advies.*

# 1 Methodiek vertalen adviezen naar maatregelen

## 1.1 **Wijze vertaling van adviezen naar maatregelen maakt aansluiten adviezen met maatregelen en vaststellen opvolging complex**

Na analyse van de adviezen van BIT en Gateway is door het programma DSO een bestuurlijke reactie opgesteld waarin op hoofdlijnen is toegelicht welke maatregelen getroffen gaan worden. De toegezegde acties in de bestuurlijke reactie zijn het uitgangspunt geweest voor het opstellen van een lijst met te treffen maatregelen. Het resultaat is een matrix waarin 58 maatregelen gekoppeld zijn aan de bestuurlijke reactie. De matrix voorziet niet in een direct herleidbare aansluiting van maatregelen met de oorspronkelijke adviezen.

Door de ADR zijn 26 onderliggende adviezen onderkend uit de BIT en Gateway onderzoeken die aangesloten zijn met de getroffen maatregelen. Bij de start van dit onderzoek is door het programma ADS aangegeven welke maatregelen invulling geven aan elk advies. Deze aansluiting is het uitgangspunt voor ons onderzoek. Bij de aansluiting van adviezen en maatregelen is in de meeste gevallen sprake van een één op meer relatie. Meerdere maatregelen geven invulling aan een advies en elke maatregel hoort vaak bij meerdere adviezen.

Om per advies een goed beeld te krijgen, betekent het dat informatie over meerdere maatregelen samengevoegd moet worden. Deze informatie ligt bij meerdere actiehouders die toegekend zijn aan maatregelen. Aan de BIT- en Gateway-adviezen zijn geen aparte actiehouders toegekend. Complicerende factoren bij het onderzoek zijn het ontbreken van een toelichting van de set maatregelen per advies en dat de formulering van maatregelen niet altijd een-op-een aansluiten op de BIT- en Gateway adviezen.

*Overweeg een actiehouder voor elk (hoofd)advies. Dit oogt overzichtelijker, is makkelijker aan te sturen en is direct een extra check op de mate van opvolging.*

Een maatregel zorgt voor een effect dat leidt tot het oplossen van een probleem. De maatregelen vormen tezamen een invulling van de BIT- en GW-adviezen. Echter, wat het verband is tussen een set aan maatregelen en de adviezen is complex en daardoor onduidelijk. De maatregelen zijn niet uitgewerkt in het licht van een beoogd effect. Het gevolg is dat al snel een vertroebeld en gefragmenteerd beeld ontstaat van de invulling van de oorspronkelijke adviezen. Op basis van de matrix met een nadruk op de maatregelen, zonder directe koppeling met adviezen is het vaststellen of de adviezen zijn belegd en worden opgevolgd complex en eigenlijk niet goed mogelijk.

*Zorg voor een heldere relatie tussen advies, de set aan maatregelen en het beoogde effect van de maatregelen.*

## 1.2 **Monitoring en sturing op opvolging adviezen niet ingericht**

Vanuit het Programma ADS bestaat de intentie om structurele monitoring van de voortgang van de opvolging van de maatregelen in te gaan richten. Op moment van dit onderzoek was hier nog geen concrete invulling aan gegeven.

*Borg monitoring en sturing van de opvolging van zowel maatregelen als de adviezen in de projectorganisatie. Stel periodiek de status van de opvolging vast, rapporteer hierover en stuur hierop.*



## 2 In hoeverre zijn de door BIT en Gateway genoemde adviezen vertaald naar concrete maatregelen?

### 2.1 Voor de meeste adviezen zijn maatregelen getroffen, maar niet allemaal

Er zijn drie Gatewayadviezen waarvoor er geen aansluiting tussen adviezen en maatregelen is. Voor de overige BIT en Gateway adviezen zijn één of meerdere maatregelen getroffen. Zie bijlage 1 voor een volledig en gedetailleerd beeld van de aansluiting tussen adviezen en maatregelen. Voor de volgende drie Gateway adviezen signaleren wij dat er geen concrete maatregelen zijn opgenomen in de matrix met maatregelen:

- Gateway (advies 20): Zorg dat op rijksniveau de (concept) content tijdig op orde is, zodat op nationaal niveau de voorbeeldrol wordt gepakt en men op lokaal niveau aan de slag kan.
- Gateway (advies 25): Zorg dat er focus blijft op de 'Why' van de Omgevingswet en borg de condities voor een succesvolle implementatie van de DSO.
- Gateway (advies 26): Wees bewust van het sentiment en werk aan positief opbouwende samenwerking en (voorbeeld)gedrag.

Uit interviews en ontvangen informatie blijkt er wel degelijk aandacht is voor deze adviezen en dat acties worden ondernomen om invulling te geven aan deze adviezen. Het vertalen van deze adviezen naar concrete maatregelen wordt als lastig ervaren, omdat maatregelen op operationeel niveau niet de lading kunnen dekken en maatregelen niet direct zijn te koppelen aan een verantwoordelijke of direct uit te zetten binnen het Programma.

In het tweede kwartaal van 2021 is een nieuwe directeur van de directie Aan de Slag benoemd. De adviezen 25 en 26 lijken nu bij de directeur belegd te zijn. Om interbestuurlijke samenwerking te verbeteren vinden nu onder andere locatiebezoeken plaats van de Bestuurlijke kerngroep aan de Bevoegde gezagen en koepels. Ook vindt nu frequent overleg plaats met de grote gemeenten.

### 2.2 Maatregelen zijn niet concreet genoeg uitgewerkt

Voor de adviezen zijn er – op drie adviezen na – sets aan maatregelen geformuleerd. Deze maatregelen bestaan uit een korte zin met een product of een actie. Echter, een concrete en adequate maatregel bestaat uit een beschrijving van het doel, het resultaat, een actiehouders, tijdspanne en bijbehorende middelen. Voor de door ons onderzochte maatregelen ontbrak het, met name op het gebied van het doel en resultaat, aan deze concretisering. Een niet uitgewerkte maatregel is lastig aan te sturen en het is maar de vraag hoe deze maatregel concreet uitwerkt en daadwerkelijk bijdraagt aan de oplossing van een probleem of een risico.

*Zorg dat actiehouders concrete maatregelen opstellen die SMART zijn uitgewerkt.*

### 3 Hoe sluiten de getroffen maatregelen aan op de door BIT en Gateway genoemde adviezen?

#### 3.1 De getroffen maatregelen geven invulling aan veel adviezen, maar niet alle adviezen worden volledig afgedekt

Op basis van ons onderzoek stellen wij vast dat met de getroffen maatregelen aan 14 van de 26 adviezen volledig invulling wordt gegeven. Er zijn 12 adviezen waarbij de maatregelen niet volledig invulling geven aan het advies. 12 van 26 adviezen zonder volledige dekking van maatregelen lijkt veel. Het zijn echter omvangrijke adviezen die vaak uit meerdere elementen bestaan. Voor ongeveer driekwart van de elementen die in alle adviezen zijn opgenomen, hebben wij kunnen vaststellen dat maatregelen zijn getroffen.

Tijdens het onderzoek is gebleken dat wij niet gesproken hebben met alle personen die actiehouders zijn van een maatregel. Omwille van de doorlooptijd en de verwachting dat extra interviews het beeld niet wezenlijk zullen veranderen, is in overleg met de opdrachtgever besloten om deze personen niet alsnog te interviewen. Dit zorgt ervoor dat we geen 100% volledig beeld hebben van de getroffen maatregelen voor elk advies. Het is dus mogelijk dat wel degelijk invulling wordt gegeven aan (een deel van) een advies, terwijl dat niet uit ons onderzoek blijkt.

In bijlage 1 is een volledig en gedetailleerd overzicht opgenomen van de aansluiting tussen adviezen en maatregelen. Hieronder lichten wij kort gegroepeerd per hoofdadvisie uit het BIT-onderzoek de adviezen toe waarvan wij niet hebben kunnen vaststellen dat de maatregelen volledige invulling geven aan de adviezen.

##### 3.1.1 *BIT hoofdadvisie 1: Toon voor eind 2020 de werkbaarheid en de beheersbaarheid van DSO-LV voor alle partijen aan*

- *Neem als programma de verantwoordelijkheid om voor het einde van dit jaar de werkbaarheid en de beheersbaarheid van DSO-LV als geheel aan te tonen. (BIT, 1)*  
Het advies is vertaald in 24 individuele maatregelen verspreid over de beheerorganisaties en belegd bij verschillende actiehouders. Er zijn veel afhankelijkheden tussen de maatregelen, waarbij er geen duidelijk beeld en overzicht is hoe invulling wordt gegeven aan het geheel van maatregelen. Hierdoor is niet zichtbaar op welke wijze de werkbaarheid en beheersbaarheid als geheel aangetoond gaat worden.
- *Werk daarbij minimaal de juridische consistentie, werkbaarheid voor de gebruikers/ketenpartners, kwaliteit en beheersbaarheid uit. (BIT, 3)*  
Er zijn maatregelen om de beheersbaarheid en werkbaarheid voor de gebruikers/ketenpartners uit te werken. De juridische consistentie en kwaliteit is niet op een herleidbare wijze vertaald naar maatregelen.
- *Zorg er middels een helder bestuurlijk traject voor dat alle stakeholders zich committeren om DSO-LV te accepteren op basis van deze testen. (BIT, 4)*  
Het advies is niet concreet vertaald in de door het Programma aangegeven maatregel. Wel zien wij elementen terugkomen in meerdere maatregelen, zo is er een bestuurlijk traject waarmee alle stakeholders zich aan de IWT eisen committeren en voorzien de Tijdelijke Alternatieve Maatregelen (TAM) in tijdelijke maatregelen waarmee alle stakeholders instemmen.

- *Registreer de uitkomsten centraal en rapporteer transparant over de voortgang en resultaten. (BIT, 6)*  
Het advies is vertaald naar maatregelen gericht op registratie van bevindingen en afhandeling daarvan. Het advies is breder. Rapportering over en voortgangsbewaking van uitgevoerde tests vindt plaats, maar zijn niet concreet vertaald naar maatregelen. Hiermee is niet duidelijk in hoeverre invulling wordt gegeven aan het advies.

### 3.1.2 *BIT hoofdadvis 2: Focus op afbouw en implementatie*

- *Richt de aandacht volledig op afbouw, het productie gereed maken van DSO-LV en het ondersteunen van leveranciers en BG'en. Stop met het ontwikkelen van nieuwe functionaliteiten. Realiseer wel op korte termijn de machtigingsvoorziening. Stel daarnaast voldoende capaciteit ter beschikking voor de voorbereiding van de validatietesten. (BIT 8)*  
Het advies is vertaald naar 7 maatregelen. Het realiseren van de machtigingsvoorziening is niet geland in een maatregel. In een interview is vernomen dat machtigingsvoorziening wel is gerealiseerd.
- *Richt de beheerorganisatie verder in en besteed daarbij extra aandacht aan aspecten van systeemintegratie over de OBO's heen. Richt daartoe bijvoorbeeld een virtueel team in of een gemeenschappelijk beheerteam onder centrale aansturing. Leg beheerafspraken vast in serviceniveau-overeenkomsten met meetbare prestatie-indicatoren. Stel processen op voor wijzigingen en releases in de keten, en ga hiermee direct oefenen. (BIT, 10)*  
Uit de aansluiting van ADS tussen adviezen en maatregelen is het deel van het advies "Besteed extra aandacht aan aspecten van systeemintegratie over de OBO's heen" niet vertaald naar een maatregel. Er lijken wel maatregelen te zijn die hier mogelijk invulling aan geven.
- *Onderzoek het In gebruik nemen van afgeronde onderdelen van DSO-LV voor inwerkingtreding van de wet. Ga daarmee schaduwdraaien en voer pilots uit met BG'en die dat willen. Verbeter de onderdelen vervolgens incrementeel op basis van feedback van gebruikers. Neem juridische blokkades hiervoor weg. (BIT, 11)*  
Uit de aansluiting van ADS tussen adviezen en maatregelen is er geen maatregel waarmee invulling wordt gegeven aan het laatste deel van het advies "Neem juridische blokkades weg." Er lijken wel acties ondernomen te zijn die hier mogelijk invulling aan geven.
- *Verbeter en versnel de voortgangsrapportages om beter en directer te sturen op afronding van DSO-LV. Het hoofddoel moet zijn om het basisniveau DSO-LV op datum inwerkingtreding Omgevingswet in bedrijf te hebben. Richt de focus van alle ontwikkelteams en de beheerorganisatie op dit doel. Verbeter ook het zicht op de voortgang van de implementatie bij de BG'en. (BIT, 13)*  
Het element "verbeter het zicht op de voortgang van de implementatie bij BG-en" is niet opgenomen in de door het programma aangegeven maatregelen. Maatregel B11 geeft hier mogelijk wel invulling aan.

### 3.1.3 *BIT hoofdadvis 3: Temporiseer de realisatie van de bestuurlijke ambitie*

- *Ga daarbij ook expliciet na wat de voor- en nadelen zijn van een centrale oplossing versus een decentrale oplossing. Stel parallel hieraan een lijst op met mogelijkheden voor verdere complexiteitsreductie en behandel die op dezelfde wijze als de uitbouwvoorstellen. (BIT, 17)*

De door het programma aangegeven maatregelen lijken geen invulling te geven aan het advies. Op basis van interviews en documentatie is niet duidelijk dat het advies geland is in een maatregel.

#### 3.1.4 Gateway adviezen

- Gateway 20, 25 en 26  
Zie paragraaf 2.1

*Inventariseer of elk advies nog met de juiste set maatregelen op de juiste wijze wordt opgepakt om tot het beoogde effect te komen – inclusief de nog niet belegde onderwerpen. Stel vast wat er ontbreekt of veranderd moet worden in de set aan maatregelen.*

*Focus op de samenhang van de maatregelen in relatie tot het doel van elk advies.*

#### 3.2 Er zijn maatregelen die niet gekoppeld zijn aan een advies, terwijl deze wel invulling lijken te geven aan adviezen

Tijdens de analyse is ontdekt dat er twee maatregelen zijn die niet zijn gekoppeld aan een advies. Het kan zijn dat er bij de toedeling van de maatregelen aan de adviezen in de matrix fouten zijn gemaakt:

- Verder inrichten monitoring op gebruik DSO-LV (Maatregel A31).
- Uitvoeren van definitiestudies/ business cases naar kansrijke mogelijkheden voor complexiteitsreductie en deze inbrengen in portfolioprocess (Maatregel C9)

*Ga na of en bij welke adviezen maatregelen horen. Maak maatregelen onderdeel van een advies of schrap deze uit de lijst.*

## 4 Hoe zijn de getroffen maatregelen bij de verschillende actiehouders belegd en in hoeverre vindt reeds concrete opvolging plaats?

### 4.1 **Maatregelen zijn niet concreet beschreven en het resultaat is niet vastgelegd. Vaststellen in hoeverre een maatregel is opgevolgd is hierdoor niet mogelijk**

De maatregelen zijn bedoeld om opvolging te geven aan BIT- en GW-adviezen. De maatregelen bestaan uit enkele woorden of korte zinnen. Afspraken ontbreken over wat het resultaat moet zijn dat er opgeleverd moet worden. De maatregelen zijn niet op alle punten SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden) uitgewerkt in de zin welke bijdrage ze moeten leveren aan het advies.

Actiehouders hebben eigen ideeën hoe ze invulling geven aan de maatregel en waar ze naar toe willen, maar nergens is bepaald hoe hoog de lat moet worden gelegd en wanneer het goed genoeg is. Er is niet bepaald wanneer het resultaat of invulling op niveau is en waar prioriteit naar uit moet gaan. Door het ontbreken van afspraken hierover is het voor veel maatregelen niet mogelijk om vast te stellen in hoeverre er opvolging aan is gegeven. Ook voor de interne sturing is dit een beperking.

*Bepaal het beoogde effect van elke maatregel. Maak afspraken over het resultaat en werk deze SMART uit.*

*Bepaal met actiehouders wanneer de invulling goed genoeg is, prioriteer de acties.*

### 4.2 **Bewustzijn van de BIT en Gateway adviezen varieert bij de actiehouders**

Het bewustzijn van de BIT en Gateway adviezen varieert bij de actiehouders. De actiehouders van de maatregelen zijn zich er niet altijd van bewust dat ze bezig zijn met het opvolging geven aan de adviezen. We zien dat invulling gegeven wordt aan maatregelen omdat de actiehouders dat op basis van hun functie belangrijk vinden en zich er verantwoordelijk voor voelen. Niet vanwege dat de maatregel op de lijst is gezet naar aanleiding van het BIT of GW advies.

In de interviews ervaren we dat actiehouders graag vertellen over de activiteiten waaraan ze vanuit hun functie invulling geven, in plaats van expliciet over de activiteiten c.q. maatregelen behorende bij een advies. Ook werd door actiehouders aangegeven dat adviezen niet altijd duidelijk zijn en ze het daarom lastig vinden om er goed invulling aan te geven.

Het niet voldoende bekend zijn, bewust zijn of begrijpen van de adviezen kan ertoe leiden dat het resultaat van maatregelen niet gaat leiden tot het beoogde effect.

*Maak actiehouders bewuster van de adviezen. Breng de beoogde effecten van maatregelen onder de aandacht.*

#### **4.3 Er wordt opvolging gegeven aan de maatregelen, er zijn flinke stappen vooruit gemaakt, maar het moet nog beter**

Duidelijk is dat er invulling gegeven wordt aan de maatregelen en er afgelopen jaar aantoonbaar stappen vooruit zijn gemaakt<sup>1</sup>. Het bewustzijn dat het beter moest, is duidelijk aanwezig bij de actiehouders. De wil, inzet, kennis en ideeën zijn er om goed invulling te geven aan hun functies – en daarmee indirect aan de adviezen. Het besef bij de actiehouders is er echter ook dat er nog flinke stappen vooruit gemaakt moeten worden. Het beeld van meerdere actiehouders is dat het niveau is opgekrikt naar een mager zesje, terwijl ze het nodig achten om op bepaalde aspecten er een zeven of acht van te maken.

#### **4.4 Maatregelen zijn niet formeel belegd, actiehouders voelen zich wel verantwoordelijk voor invulling**

De maatregelen zijn niet formeel belegd bij actiehouders. We zien wel dat de informeel benoemde actiehouders zich verantwoordelijk voelen voor de invulling van de maatregelen. Verder zien wij dat in de door het Programma opgemaakte matrix met maatregelen bij 17 maatregelen twee of meer actiehouders zijn genoemd. Aangezien tijdens het onderzoek niet voor elke maatregel met alle genoemde actiehouders is gesproken, is niet duidelijk in hoeverre er sprake is van gedeelde verantwoordelijkheid. Bij maatregelen waar we wel alle genoemde actiehouders hebben gesproken, is er geen verantwoordelijkheid voor de maatregel als geheel afgesproken.

Bij enkele maatregelen was de volgens het Programma genoemde actiehouder niet de actiehouder die zich verantwoordelijk voelt voor de invulling van de maatregel. Hierdoor is voor enkele maatregelen geen goed beeld verkregen van de maatregel en invulling daarvan.

Door voor maatregelen de actiehouders niet formeel te benoemen bestaat het risico dat de verantwoordelijkheid voor te nemen acties niet wordt genomen en niet de gewenste invulling aan de maatregel wordt gegeven.

*Maak voor elke maatregel één persoon actiehouder en verantwoordelijk en benoem deze expliciet.*

#### **4.5 Voor invulling van de maatregelen zijn voldoende middelen aanwezig, wel zorgen over de financiële krapte op afbouw, uitbouw en doorontwikkeling**

De actiehouders schatten voor de meeste maatregelen in dat met de huidige middelen voldoende invulling gegeven kan worden aan het realiseren van de maatregelen. Wel zijn er zorgen over de financiële krapte op afbouw, uitbouw en doorontwikkeling (zie 5.3).

#### **4.6 Specifieke bevindingen op maatregelniveau die direct aandacht vragen**

Hieronder zijn kort enkele bevindingen op maatregelniveau toegelicht die onzes inziens direct aandacht vragen gezien de bevindingen over de opvolging. Een volledig overzicht van bevindingen op maatregelniveau is opgenomen in bijlage 2.

---

<sup>1</sup> Op basis van de aangeleverde documentatie was het lastig om een directe aansluiting te maken met de betreffende maatregel. De documentatie heeft veelal een ander doel dan exclusief de betreffende maatregel. Dit in combinatie met het gegeven dat maatregelen niet SMART zijn uitgewerkt (4.1) maakt het lastig om uitspraken te doen in hoeverre opvolging is gegeven aan elke maatregel. Ook is door het ontbreken van samenhang van maatregelen in relatie tot de adviezen (1.1 en 3.1) niet inzichtelijk of de verbeteracties gaan leiden tot het gewenste effect.

- *A1: Teststrategie DSO-LV 2021*  
Al lange tijd worden (keten)tests uitgevoerd op het DSO-LV, de adviezen van het BIT zijn bijna een jaar oud en de datum van inwerkingtreding komt dichterbij. Op moment van onderzoek werd een teststrategie opgesteld en was deze nog in concept. De laatste tests worden volgens mededeling zoveel mogelijk uitgevoerd conform de onderhanden teststrategie. Wij voorzien een risico voor de kwaliteit van de tests dat zo dichtbij de datum van inwerkingtreding er nog geen teststrategie is die breed wordt gedragen en toegepast wordt.
  
- *A2: PVA verdiepen ketentesten*  
Het verdiepen van ketentesten is een essentiële maatregel om invulling te geven aan een van de hoofdadviezen van het BIT om de werkbaarheid en de beheersbaarheid van DSO-LV aan te tonen. Uit interviews en documentatie komt een duidelijk beeld naar voren dat verbeteringen zijn doorgevoerd, maar het signaal dat de actiehouders afgeven is ook dat het nog beter moet. Actiehouders hebben daar de volgende verbeterpunten voor genoemd:
  - Invoeren automatische regressietesten
  - Uniformering van testscenario's
  - Meer risico gebaseerd testen
  - Partijen beter informeren over geplande activiteiten
  - Verbeteren tooling voor ondersteuning meldingenproces
 Een plan van aanpak, wat onderdeel van de maatregel is, ontbreekt echter nog en zijn er geen concrete doelstellingen geformuleerd over wat het minimale niveau van ketentesten moet worden met de verdieping.
  
- *B10: Voorstellen verbeteren voortgangsbewaking en sturing door OGB op implementatie*  
De voortgangsbewaking en sturing door het OGB is verbeterd. Echter, door de formulering van de maatregel is niet helder wat nu precies en in welke mate moet worden verbeterd. Het signaal dat actiehouders voor deze maatregel afgeven is dat ondanks de aangebrachte verbeteringen de sturing door het OGB op de implementatie nog verder moet worden verbeterd.
  
- *B13: Voorstel voortzetten roadmap als instrument in gebruik/beheerfase*  
In de documentatie staat dat de ervoor is gekozen om in het kader van overzichtelijkheid en focus op de inwerkingtreding van de Omgevingswet, de roadmap tot en met 1 januari 2022 te laten lopen. Er zijn geen signalen dat deze maatregel op termijn zal worden opgepakt.
  
- *C6: In afwegingskader voor portfolioproces expliciet maken of stabiliteit van basis (DSO-LV met inbegrip implementatie in het land) voldoende ver is om stappen te zetten richting realisatie uitbouw*  
Door de actiehouders wordt aangegeven dat de stabiliteit van de basis DSO-LV belangrijk is, maar dat deze nog steeds niet is vastgesteld.

Geef prioriteit aan het geven van opvolging van bovenstaande maatregelen.

## 5 Hoe beleven de actiehouders die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering, de maatregelen?

### 5.1 De maatregelen worden door de actiehouders veelal als haalbaar en effectief ervaren

De actiehouders ervaren de meeste maatregelen als nuttige en effectieve maatregelen. Ze zijn zich er van bewust dat er nog heel wat gedaan moet worden, maar ervaren dit voor het DSO-LV in het algemeen wel als haalbaar met de huidige middelen.

### 5.2 Er is in de beleving van actiehouders bij het testen een sterke afhankelijkheid van de bevoegde gezagen en leveranciers, terwijl de invloed hierop beperkt is. Dit baart de actiehouders zorgen voor de werking van de keten

Voor een goede werking van de gehele keten is er een sterke afhankelijkheid van de tests uitgevoerd door de bevoegd gezagen en leveranciers. Het DSO-LV kan wel goed werken, maar als decentraal niet of niet goed getest is, kan dat gevolgen hebben voor de functionaliteit van de keten. De actiehouders ervaren dat de bevoegd gezagen onvoldoende capaciteit beschikbaar stellen voor deelname aan IBAT-testen ook wordt de kennis en ervaring met testen als onvoldoende ervaren. De actiehouders hebben geen mandaat om hier verandering in aan te brengen. Hun taak beperkt zich tot het zo goed mogelijk faciliteren en stimuleren van de tests van bevoegde gezagen.

*Zorg voor adviezen en maatregelen waarvan het succes direct afhangt van de samenwerking met (de veranderopgave van) de Bevoegde Gezagen voor een gezamenlijk gedragen proces van totstandkoming. Organiseer samen de noodzakelijke capaciteit, kennis en kunde voor testen.*

### 5.3 Zorgen bij actiehouders over de financiële krapte op afbouw, uitbouw en doorontwikkeling

Actiehouders geven aan dat er op termijn het risico op een tekort aan budget zal zijn voor de afbouw, beheer en doorontwikkeling. Afbouw wordt gefinancierd door BZK. Dit mogelijke tekort wordt naar verwachting opgelost. De kosten voor beheer (en doorontwikkeling) worden gezamenlijk gefinancierd door de bevoegd gezagen en het Rijk. De kosten voor beheer zijn gerelateerd aan de kosten voor de (af)bouw. Het budget voor beheer en (doorontwikkeling) is niet meegegroeid met de hogere investering voor (af)bouw. Geïnterviewden zien een risico dat het budget voor beheer en (doorontwikkeling) waarschijnlijk te laag zal zijn.

*Onderzoek het benodigde budget voor afbouw, uitbouw, beheer en doorontwikkeling en tref maatregelen bij een eventueel tekort.*

### 5.4 Uitstel datum inwerkingtreding wordt voor sommige maatregelen door actiehouders ervaren als het verschuiven van problemen in plaats van het op te lossen

Niet alle actiehouders zijn gebaat bij extra tijd voor de transitie. Actiehouders geven aan dat uitstel van de datum van inwerkingtreding zal leiden tot het vooruit



schuiven van de problemen. Ook kan dat de haalbaarheid van maatregelen juist complexer maken.

### **5.5 Actiehouders ervaren bestuurlijke keuzes soms als niet productief voor het eigen operationele en Agile ingerichte ontwikkelproces.**

Nu de datum van inwerkingtreding dichterbij komt, ervaren actiehouders dat bestuurders soms andere keuzes maken betreffende de aansturing en prioritering van het programma dan dat zij voor ogen hebben. Soms worden door bestuurders eerdere besluiten van technische aard ter discussie gesteld of er wordt extra informatie gevraagd wat te koste gaat van de capaciteit voor het ontwikkelen en testen.

Actiehouders verwoorden dit als bestuurlijke zijsturing. Dit is voor de actiehouders lastig omdat zij volgens een planmatige Agile methodiek toewerken naar een werkend systeem. De keuze om bijvoorbeeld functionaliteiten wel of niet te ontwikkelen en in welk tempo is direct van invloed op (soms de uitgangspunten van) het ontwikkelproces. De bouw van DSO-LV wordt door actiehouders ervaren als een ICT-traject van bijzonder grote omvang (een van grootste op dit moment in Nederland). Een bestuurlijke keuze die ogenschijnlijk klein lijkt, kan grote gevolgen hebben voor de realisatie van het op te leveren digitaal stelsel. De actiehouders delen het beeld dat met de huidige IWT eisen, waarmee alle partijen na een intensief traject hebben ingestemd, zuinig omgegaan moet worden. Deze mogen niet opnieuw ter discussie komen.

Actiehouders hebben bijvoorbeeld last van schuivende plannings en prioriteiten vanuit het programma DSO. Bij de voorbereiding van testen is er behoefte aan duidelijkheid wanneer een bepaald opleverniveau (van bijvoorbeeld software componenten of koppelingen) is bereikt. Dat maakt het mogelijk om effectieve en gerichte tests uit te voeren. Schuivende plannings en prioriteiten vanuit het Programma beperken volgens actiehouders op dit moment de effectiviteit van tests.

*Weeg bij bestuurlijke besluiten expliciet de gevolgen voor het technische operationele (Agile) ontwikkelproces mee in het licht van een focus gericht op afbouw.*

### **5.6 Plannen voor afschalen van de capaciteit voor en na inwerkingtreding geeft zorgen bij de actiehouders**

Ook na inwerkingtreding blijft capaciteit nodig om software te beheren, ontwikkelen en testen. Afschalen van de capaciteit na inwerkingtreding zal volgens enkele actiehouders gevolgen hebben voor de continuïteit en mag dan ook nog niet aan de orde zijn. Ook zijn actiehouders bezorgd over de gevolgen van het prioriteren van functionaliteiten in het kader van de afbouw. Actiehouders geven aan dat sommige ontwikkelteams voor een bepaalde functionaliteit on hold zijn gezet waarbij het niet duidelijk is hoe effectief de doorstart van een dergelijk team na een jaar (of langer) zal gaan zijn.

## 6 Verantwoording onderzoek

### 6.1 Werkzaamheden en afbakening

Het object van onderzoek was de getroffen maatregelen in het licht van de adviezen van Gateway (24-9-2020) en BIT (21-10-2020).

Onderzocht zijn de maatregelen die geïnitieerd zijn nadat de BIT en Gateway onderzoekswerkzaamheden zijn uitgevoerd. Dit zijn maatregelen die niet aanwezig waren of niet onderzocht zijn ten tijde van uitvoer van deze onderzoeken. Ook maatregelen die voor het verschijnen van het rapport geïnitieerd zijn, maar niet binnen de onderzoekswerkzaamheden van BIT en Gateway vielen, vielen in scope van dit onderzoek.

Het onderzoek richtte zich op de vertaling van de adviezen naar beheersmaatregelen en de procesmatige kant van de invulling van de beheersmaatregelen. We hebben geen onderzoek gedaan naar de inhoudelijke kwaliteit van de geïmplementeerde maatregelen. Dit betekent bijvoorbeeld dat wij de kwaliteit van uitgevoerde testwerkzaamheden in dit onderzoek niet op inhoud hebben onderzocht.

Aan actiehouders is gevraagd hoe zij de effectiviteit van een maatregel beleven. Een kwalitatieve vraag die is gesteld om een signaal te krijgen over de mate van effectiviteit van een maatregel. De uitkomsten van deze kwalitatieve vraag (hoofdstuk 5) betreffen de beleving van de actiehouders en zijn niet het oordeel van de ADR.

Voor onderzoeksvraag 1 en 2 is alleen de opzet onderzocht, dat wil zeggen dat alleen de maatregelen onderzocht zijn zoals ze beschreven. Bij onderzoeksvraag 3 is het bestaan onderzocht, dat wil zeggen dat onderzocht is of op moment van onderzoek daadwerkelijk invulling is gegeven aan de getroffen maatregelen. De werking – of maatregelen gedurende een langere periode zijn getroffen - is in dit onderzoek niet onderzocht.

Deze opdracht is uitgevoerd in overeenstemming met de opdrachtbevestiging met ADR-kenmerk: 2021-0000050803, d.d. 11-03-2021.

### 6.2 Gehanteerde Standaard

Deze opdracht is uitgevoerd in overeenstemming met de Internationale Standaarden voor de Beroepsuitoefening van Internal Auditing. Dit onderzoek verschaft geen zekerheid in de vorm van een oordeel of conclusie, omdat het een onderzoeksopdracht betreft en geen controle-, beoordelings- of andere assurance-opdracht.

De opdracht is uitgevoerd conform de algemene uitgangspunten voor de uitoefening van de interne auditfunctie bij de rijksdienst. Daarbij hoort ook een stelsel van kwaliteitsborging. Een onderdeel daarvan is dat er een kwaliteitstoetsing heeft plaatsgevonden op deze onderzoeksopdracht door een ADR-medewerker die geen deel uitmaakt van het onderzoeksteam.

### 6.3 Verspreiding rapport

De opdrachtgever, Programma DG Omgevingswet, is eigenaar van dit rapport. Dit rapport is primair bestemd voor de opdrachtgever met wie wij deze opdracht zijn overeengekomen. Hoewel het rapport de context van het onderzoek zo goed

mogelijk probeert te beschrijven, is het mogelijk dat iemand die de context niet (volledig) kent, de uitkomsten anders interpreteert dan bedoeld.

In de ministerraad is besloten dat het opdrachtgevende ministerie waarvoor de Auditdienst Rijk (ADR) een rapport heeft geschreven, het rapport binnen zes weken op de website van de rijksoverheid plaatst, tenzij daarvoor een uitzondering geldt. De minister van Financiën stuurt elk halfjaar een overzicht naar de Tweede Kamer met de titels van door de ADR uitgebrachte rapporten en plaatst dit overzicht op [www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl).

## 7 Ondertekening

Den Haag, 26 juli 2021

Auditmanager ADR  
Auditdienst Rijk

# Bijlage 1: Managementreactie

## Managementreactie Gateway rapport DSO 2021

In het voorjaar van 2021 is de Audit Dienst Rijk (ADR) gevraagd om onderzoek te doen naar de opvolging van de adviezen van BIT en Bureau Gateway ten aanzien van (de implementatie van) het Digitaal Stelsel Omgevingswet (DSO). Op basis van de recente adviezen van BIT en Gateway is, via de bijbehorende bestuurlijke reacties, een set aan maatregelen geformuleerd waaraan door de programma-organisatie Aan de slag met de Omgevingswet nadere invulling is gegeven. Ik heb de ADR zelf gevraagd om dit onderzoek te verrichten omdat ik groot belang hecht aan de adviezen van BIT en Bureau Gateway en scherp wil blijven op de opvolging hiervan. Een onafhankelijke blik van buiten is daarbij behulpzaam.

Graag dank ik de ADR voor hun onderzoek en rapport en de constructieve wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd. In deze managementreactie ga ik in op de conclusie en adviezen uit het rapport. Centraal in het onderzoek stond de vraag in hoeverre de adviezen van BIT en Gateway vertaald zijn naar concrete maatregelen, hoe maatregelen en adviezen op elkaar aansluiten, hoe ze zijn belegd in de organisatie en in hoeverre opvolging plaatsvindt. Daarnaast is stilgestaan bij de beleving van de maatregelen bij de actiehouders (degenen die maatregelen operationeel uitvoeren) en de eventuele mogelijkheden voor verbetering.

De hoofdconclusie van het rapport luidt: *"Er wordt hard gewerkt om opvolging te geven aan de adviezen en vooruitgang is te zien. Het beoogd effect van veel getroffen maatregelen is niet voldoende concreet gemaakt, waardoor niet goed kan worden bepaald wanneer een advies volledig is opgevolgd."* Uit het rapport komt naar voren dat aan bijna alle onderliggende adviezen van BIT en Gateway die invulling geven aan de aanbevelingen hieruit, in meer of mindere mate opvolging is gegeven en dat aantoonbaar stappen zijn gezet. Het eerste deel van de hoofdboodschap stemt tot tevredenheid. Zowel BIT als Gateway gaf in 2020 een aantal belangrijke en dringende adviezen met het oog op een zorgvuldige implementatie van de Omgevingswet en de realisatie van het DSO. Het is goed dat de ADR heeft kunnen constateren dat er binnen de programma-organisatie serieus werk is gemaakt van de opvolging van deze adviezen.

Anderzijds wijst het tweede deel van de hoofdboodschap erop dat de concretisering in termen van beoogd effect en de navolgbaarheid van maatregelen extra aandacht verdient. Ook liggen de precieze verwachtingen richting de actiehouders niet vast en is de samenhang tussen maatregelen en oorspronkelijke adviezen complex navolgbaar. Al met al kon ADR de mate van opvolging hierdoor onvoldoende vaststellen en bestaat het risico dat er zaken niet of onvoldoende worden opgepakt. Daarbij wijst ADR op het belang van het maken van expliciete keuzes bij de opvolging van adviezen: het benadrukt dat de opvolging van adviezen en maatregelen geen doel op zichzelf is, maar dat het gaat om gesignaleerde risico's beheersen, om uiteindelijk succesvol te implementeren. Deze boodschap van de ADR onderschrijf ik.

Hieronder ga ik kort in op de vier hoofdaanbevelingen van het rapport en zal ik aangeven hoe hier invulling aan zal worden gegeven.

1. *Bepaal aan de hand van de bevindingen met de verantwoordelijke actiehouders of elk advies nog steeds op de juiste wijze wordt opgepakt om tot het beoogde effect te komen – inclusief de nog niet belegde*

*onderwerpen - en wat eventueel moet worden aangepast of verbeterd het komende jaar.*

2. *Borg dat actiehouders de te treffen maatregelen SMART beschrijven in de vorm van een opdracht, zodat voor alle betrokkenen duidelijk is wat wordt verwacht, binnen welk tijdbestek en hoe over de voortgang verantwoording wordt afgelegd.*
3. *Zorg voor adviezen en maatregelen waarvan het succes direct afhangt van de samenwerking met (de veranderopgave van) de Bevoegde Gezagen voor een gezamenlijk gedragen proces van totstandkoming.*
4. *Formuleer opdrachten en stuur op sets van maatregelen behorende bij een advies.*

Ten aanzien van hoofdaanbevelingen 1, 2 en 4 start ik een proces op om, met de betreffende actiehouders samen alle (groepen van) maatregelen en adviezen stuk voor stuk na te lopen. Voor een groep van maatregelen die betrekking hebben op afbouw en beheer DSO is dit inmiddels gebeurd. Hierbij zal aan aantal stappen worden doorlopen. Op de eerste plaats een check op volledigheid en navolgbaarheid van de maatregelen ten opzichte van de oorspronkelijke adviezen. Vervolgens het nader concretiseren (SMART maken) van de maatregelen die op dit moment nog open staan en het organiseren van de opvolging en de monitoring daarvan. Naast het toebedelen van maatregelen aan actiehouders, zullen ook sets van maatregelen formeel worden toebedeeld aan de verantwoordelijk managers om zo ook te kunnen sturen op sets van maatregelen behorende bij een advies en te kunnen monitoren of deze worden opgevolgd.

Hoofdaanbeveling 3 heeft betrekking op de noodzakelijke capaciteit voor IBAT-testen (zie paragraaf 5.2). De betrokkenheid van bevoegd gezagen bij deze testen is van groot belang om te komen tot werkende ketens. Dit punt is ook expliciet door de ADR genoteerd als een punt van zorg dat leeft bij de actiehouders. Daarom is dit punt inmiddels expliciet onder de aandacht gebracht en geagendeerd in de overleggen met de koepels.

Naast de vier genoemde hoofdaanbevelingen wijst de ADR in het rapport ook op vijf specifieke inhoudelijke bevindingen die direct om aandacht vragen (zie paragraaf 4.6). Het gaat om:

- De teststrategie DSO-LV
- Het plan van aanpak verdiepende ketentesten
- Het verbeteren voortgangsbewaking en sturing op implementatie door het Opdrachtgevend Beraad<sup>2</sup> (OGB)
- De roadmap Route 2022 voort te zetten als instrument in de gebruiks- en beheerfase
- Het expliciet maken van de stabiliteit van de basis van het DSO in het afwegingskader voor het portfolioproces.

Voor de teststrategie DSO-LV 2021 en het plan van aanpak verdiepende ketentesten liggen er inmiddels vergevorderde concepten. Daaraan wordt momenteel de laatste hand gelegd, waarna deze begin september ter besluitvorming worden gebracht.

Ten aanzien van de voorstellen voor verbeteren voortgangsbewaking en sturing op implementatie door het OGB, kan ik melden dat sinds begin van dit jaar een aantal concrete verbeteringen is doorgevoerd. De vergaderingen van het OGB vinden frequenter plaats, waardoor sneller en adequater kan worden geschakeld en gestuurd. Verder wordt gewerkt met een nieuwe standaardrapportage waarin de diverse centrale en decentrale implementatiesporen samengebracht worden en over actuele voortgang en risico's wordt gerapporteerd en waar nodig wordt bijgestuurd. De bestuurders komen ook frequenter samen met het OGB bij elkaar en leggen ook gezamenlijk werkbezoeken in het land af om nog beter voeling te houden met de uitvoeringspraktijk.

---

<sup>2</sup> Dit betreft het reguliere (hoogambtelijk) overleg tussen ministerie BZK met koepels gericht op implementatie van de Omgevingswet.

Over het voorstel om de roadmap voort te zetten als instrument in de gebruiks- en beheerfase kan ik zeggen dat de inzet hiermee nu is om alle focus en energie op dit moment – bewust – te richten op de mijlpalen en het kritieke pad in aanloop naar de inwerkingtredingsdatum van de Omgevingswet.

Als instrument voor inzicht, overzicht en voorspelbaarheid is de roadmap nuttig en behulpzaam gebleken. Onlangs is de roadmap geactualiseerd gericht op de datum van 1 januari 2022 naar 1 juli 2022. Deze nieuwe datum had ook consequenties voor de planning van de mijlpalen in de roadmap. Ik kan mij goed voorstellen dat er ook na inwerkingtreding behoefte zal blijven bestaan aan voorspelbaarheid over wanneer functionaliteiten beschikbaar komen, bijvoorbeeld over functionaliteiten die na inwerkingtreding in het DSO komen (zoals uitbouw en doorontwikkeling). In een later stadium zal hiervan de concrete uitwerking volgen.

Tot slot wil ik ingaan op het in het afwegingskader voor portfolioproces expliciet maken of de stabiliteit van de basis voldoende ver is om stappen te zetten richting realisatie uitbouw. Deze maatregel vloeit voort uit het advies van het BIT om in te zetten op het stapsgewijs verbeteren en doorontwikkelen van DSO-LV op basis van gebruikerservaringen, voordat grootschalige nieuwe functionaliteit wordt toegevoegd. Relevante onderdelen hierin zijn enerzijds de implementatievoortgang en het absorptievermogen van alle realiserende partijen (DSO, bevoegd gezagen, leveranciers), anderzijds de mate van inhoudelijke uitwerking en onderbouwing voor uitbouw-onderdelen, gebaseerd op de interbestuurlijke agenda uitbouw en de procesafspraken daaruit. Het is de bedoeling dat deze afwegingen in het portfolioproces bij elkaar komen en dat in het afwegingskader deze afspraken en criteria verder worden uitgewerkt.

De ADR beveelt verder aan oog te hebben voor de zorgen die bij actiehouders leven ten aanzien van adequate financiering en de afstand tussen de bestuurlijke afwegingen en de operationele wereld waarin systemen worden gebouwd. Deze waardevolle observatie van de ADR zal ik ter harte nemen.

Tot slot wil ik de ADR bedanken voor de waardevolle bijdrage aan de stappen die wij zetten naar een zorgvuldige invoering van de Omgevingswet.

Programma-directeur Generaal Omgevingswet

Erik-Jan van Kempen

## Bijlage 1 Bevindingen aansluiten adviezen met maatregelen

### Toelichting

Per advies is onderzocht in hoeverre het advies is vertaald naar concrete maatregelen en hoe deze aansluiten bij de adviezen. Het uitgangspunt was de maatregelen die het Programma heeft gekoppeld aan elk advies. In de twee rechter kolommen is per advies kort weergegeven wat het beeld is na analyse van de maatregelen.

Nr	Herkomst	Advies	Hoofdadvisie BIT	Maatregel waarin advies is verwerkt volgens ADS	Vertaald naar maatregel?	Maatregel(en) sluiten aan bij adviezen?
1	BIT	Neem als programma de verantwoordelijkheid om voor het einde van dit jaar de werkbaarheid en de beheersbaarheid van DSO-LV als geheel aan te tonen. Wij adviseren deze validatie veel zwaarder in te zetten dan nu gebeurt door het InterBestuurlijke AcceptatieTeam. En per direct te starten met de daarvoor noodzakelijke voorbereidingen.	Toon voor eind 2020 de werkbaarheid en de beheersbaarheid van DSO-LV voor alle partijen aan	A1 t/m A19, A22, A24 t/m A27	Advies is vertaald in groot aantal maatregelen	Getroffen maatregelen dragen bij om de werkbaarheid en beheersbaarheid aan te tonen en validatie zwaarder in te zetten. Zijn individuele maatregelen verspreid over de beheerorganisaties. Geen duidelijk beeld hoe overzicht over het geheel geborgd is en de werkbaarheid en beheersbaarheid als geheel aangetoond gaat worden.
2	BIT	Stel met een representatieve vertegenwoordiging van alle BG'en en hun leveranciers de gebruiksscenario's vast om het basisniveau dekkend te testen.	Toon voor eind 2020 de werkbaarheid en de beheersbaarheid van DSO-LV voor alle partijen aan	A2,A3,A4,A5, A20,A26,A27	Advies is vertaald naar meerdere maatregelen.	Maatregelen om gebruikersscenario's en testscenario's vast te stellen, sluiten aan bij advies.
3	BIT	Werk daarbij minimaal de juridische consistentie, werkbaarheid voor de gebruikers/ketenpartners, kwaliteit en beheersbaarheid uit.	Toon voor eind 2020 de werkbaarheid en de beheersbaarheid van DSO-LV voor alle partijen aan	A3, A4, A5	Juridische consistentie en kwaliteit niet vertaald naar maatregelen. Beheersbaarheid en werkbaarheid voor de gebruikers/ketenpartners wel.	Werkbaarheid en beheersbaarheid voor de gebruikers/ketenpartner onderdeel van 1.
4	BIT	Zorg er middels een helder bestuurlijk traject voor dat alle stakeholders zich committeren om DSO-LV te accepteren op basis van deze testen.	Toon voor eind 2020 de werkbaarheid en de beheersbaarheid van DSO-LV voor alle partijen aan	A32	Niet concreet vertaald in een maatregel. Elementen komen terug in meerdere maatregelen	Er is een bestuurlijk traject waarmee alle stakeholders zich aan de IWT eisen committeren. De Tijdelijke Alternatieve Maatregelen (TAM) voorzien in tijdelijke maatregelen waarmee alle stakeholders instemmen.
5	BIT	Voer de validatie- en ketentesten uit op basis van de gebruiksscenario's en met echte content. Laat deze testen door meerdere partijen uitvoeren.	Toon voor eind 2020 de werkbaarheid en de beheersbaarheid van DSO-LV voor alle partijen aan	A17,A18,A20, A21,A23,A30	Vertaald naar meerdere maatregelen.	Maatregelen sluiten aan bij advies.
6	BIT	Registreer de uitkomsten centraal en rapporteer transparant over de voortgang en resultaten.	Toon voor eind 2020 de werkbaarheid en de beheersbaarheid van DSO-LV voor alle partijen aan	A13,A28,A29	Vertaald naar maatregelen gericht op registratie van bevindingen en afhandeling daarvan. Advies is breder. Rapportages en voortgangsbewaking van uitgevoerde test zijn niet concreet vertaald naar maatregelen.	Sluit deels aan. Invulling zou meer moeten zijn dan alleen registratie van incidenten/bevindingen en afhandeling daarvan. Rapportages en voortgangsbewaking van uitgevoerde tests maken hier ook onderdeel van uit. Dit vindt plaats, maar niet duidelijk is in hoeverre dit aansluit bij het advies.
7	BIT	Stel eind van dit jaar op basis van deze toetsen ten principale vast of DSO-LV werkbaar wordt. Als blijkt dat sommige gebruiksscenario's nog niet goed werkbaar zijn, stel dan een plan B op met als doel om per 1 januari 2022 zo veel mogelijk werkende functionaliteit in gebruik te nemen en de overige delen gefaseerd in werking te stellen na inwerkingtreding van de wet.	Toon voor eind 2020 de werkbaarheid en de beheersbaarheid van DSO-LV voor alle partijen aan	A32,A33	Vertaald naar twee maatregelen.	Maatregelen sluiten aan bij advies.



Nr	Herkomst	Advies	Hoofdadvis BIT	Maatregel waarin advies is verwerkt volgens ADS	Vertaald naar maatregel?	Maatregel(en) sluiten aan bij adviezen?
8	BIT	Richt de aandacht volledig op afbouw, het productiegereed maken van DSO-LV, en het ondersteunen van leveranciers en BG'en. Stop met het ontwikkelen van nieuwe functionaliteiten. Realiseer wel op korte termijn de machtigingsvoorziening. Stel daarnaast voldoende capaciteit ter beschikking voor de voorbereiding van de validatietesten.	Focus op afbouw en implementatie	A21,A22,A25, B2a,B2b,B3 C2	Vertaald naar meerdere maatregelen. Realiseren machtigingsvoorziening niet vertaald naar maatregel.	Maatregelen sluiten aan bij advies. In interview vernomen dat machtigingsvoorziening wel is gerealiseerd, echter is dit niet geland in een maatregel en is er geen documentatie over ontvangen.
9	BIT	Ondersteun BG'en en leveranciers beter, zodat zij tijdig hun software kunnen ontwikkelen, testen en in gebruik nemen. Verbeter de testvoorzieningen. Zorg voor directe communicatie- en supportlijnen en verbeter de documentatie. Richt een centrale voorziening in voor het registreren en verwerken van feedback van gebruikers.	Focus op afbouw en implementatie	A10, A11, A12, A13, A21, A22, A27, A28, B1,B2a	Vertaald naar meerdere maatregelen.	Maatregelen sluiten aan bij adviezen.
10	BIT	Richt de beheerorganisatie verder in en besteed daarbij extra aandacht aan aspecten van systeemintegratie over de OBO's heen. Richt daartoe bijvoorbeeld een virtueel team in of een gemeenschappelijk beheerteam onder centrale aansturing. Leg beheerafspraken vast In serviceniveau-overeenkomsten met meetbare prestatie-indicatoren. Stel processen op voor wijzigingen en releases in de keten, en ga hiermee direct oefenen.	Focus op afbouw en implementatie	B2b,B3,B4	Beheerafspraken en processen voor wijzigingen en releases opgenomen in maatregelen.  Besteed extra aandacht aan aspecten van systeemintegratie over de OBO's heen niet vertaald in een maatregel.	Maatregelen sluiten deels aan bij adviezen. Besteed extra aandacht aan aspecten van systeemintegratie over de OBO's heen niet geland in maatregel.
11	BIT	Onderzoek het In gebruik nemen van afgeronde onderdelen van DSO-LV voor inwerkingtreding van de wet. Ga daarmee schaduwdraaien en voer pilots uit met BG'en die dat willen. Verbeter de onderdelen vervolgens Incrementeel op basis van feedback van gebruikers. Neem juridische blokkades hiervoor weg.	Focus op afbouw en implementatie	B5,B6	Vertaald naar meerdere maatregelen. In meer maatregelen geland dan aangegeven door ADS.  Neem juridische blokkades weg is niet geland in maatregel.	Maatregelen sluiten aan bij adviezen, behalve neem juridische blokkades weg is niet geland in maatregel.
12	BIT	Maak een kritieke-pad-planning voor DSO-LV met alle noodzakelijke werkzaamheden tot de inwerkingtredingsdatum. Stuur het programma hierop.	Focus op afbouw en implementatie	B7, B8, B13	Vertaald naar meerdere maatregelen.	Maatregelen sluiten aan bij adviezen.
13	BIT	Verbeter en versnel de voortgangsrapportages om beter en directer te sturen op afronding van DSO-LV. Het hoofddoel moet zijn om het basisniveau DSO-LV op datum inwerkingtreding Ow in bedrijf te hebben. Richt de focus van alle ontwikkelteams en de beheerorganisatie op dit doel. Verbeter ook het zicht op de voortgang van de implementatie bij de BG'en.	Focus op afbouw en implementatie	B7,B8,B9	Vertaald naar meerdere maatregelen. Voortgang implementatie BG-en niet geland in genoemde maatregelen, maatregel B11 lijkt hier wel invulling aan te geven.	Maatregelen sluiten aan bij adviezen., behalve voortgang implementatie BG-en.
14	BIT	Verstevig de sturing vanuit de Programmaraad en het OGB op risico's voor de tijdige realisatie van DSO-LV en de inrichting van het beheer. Stel daartoe een integraal overzicht van risico's inclusief mitigerende maatregelen op en bespreek dat elke Programmaraad en OGB-vergadering.	Focus op afbouw en implementatie	B10,B11,B12	Vertaald naar meerdere maatregelen.	Maatregelen sluiten aan bij adviezen.

Nr	Herkomst	Advies	Hoofdadvis BIT	Maatregel waarin advies is verwerkt volgens ADS	Vertaald naar maatregel?	Maatregel(en) sluiten aan bij adviezen?
15	BIT	Wij adviseren om eerst een aantal jaren In te zetten op het stapsgewijs verbeteren en doorontwikkelen van DSO-LV op basis van gebruikerservaringen, voordat grootschalig nieuwe functionaliteit wordt toegevoegd.	Temporiseer de realisatie van de bestuurlijke ambitie	C2,C3,C5,C6	Vertaald naar meerdere maatregelen.	Maatregelen sluiten aan bij advies.
16	BIT	Geef de SBO opdracht een proces in te richten voor het beoordelen en prioriteren van de uitbouwagenda, waarbij het toevoegen van waarde voor de gebruiker leidend is en niet de bestuurlijke verhoudingen. Bepaal per uitbouwvoorstel de maatschappelijke kosten en baten, en verifieer die in representatieve proof-of-concepts voordat een voorstel definitief wordt overgenomen.	Temporiseer de realisatie van de bestuurlijke ambitie	C1,C3,C4,C11	Proces voor beoordelen en prioriteren uitbouwagenda in maatregel opgenomen. Maatschappelijke kosten baten niet in maatregel geland. Speelt nog niet.	Zover opgepakt sluiten maatregelen aan bij advies.
17	BIT	Ga daarbij ook expliciet na wat de voor- en nadelen zijn van een centrale oplossing versus een decentrale oplossing. Stel parallel hieraan een lijst op met mogelijkheden voor verdere complexiteitsreductie en behandeling die op dezelfde wijze als de uitbouwvoorstellen.	Temporiseer de realisatie van de bestuurlijke ambitie	C7,C8	Op basis van interviews en documentatie niet duidelijk of advies geland is in maatregel. Maatregel C9 lijkt hieraan deels invulling te geven	Op basis van interviews en documentatie niet duidelijk of advies geland is in maatregel.
18	BIT	Zorg voor de komende jaren voor een sluitende financiering voor afbouw, doorontwikkeling en uitbouw van DSO-LV - en de teams die eraan werken.	Temporiseer de realisatie van de bestuurlijke ambitie	C10	Vertaald naar maatregel.	Maatregel sluit aan bij advies.
19	GW	Zet de roadmap Route2022 in als belangrijk middel om overzicht te houden en laat de monitoring/voortgangsrapportages daarop aansluiten voor sturingsdoeleinden.		B7,B8,B13	Vertaald naar meerdere maatregelen.	Maatregelen sluiten aan bij advies.
20	GW	Zorg dat op rijksniveau de (concept) content tijdig op orde is, zodat op nationaal niveau de voorbeeldrol wordt gepakt en men op lokaal niveau aan de slag kan.			Niet vertaald naar maatregel met actiehouder. Elementen lijken wel in meerdere maatregelen terug te komen	Elementen lijken in meerdere maatregelen terug te komen.
21	GW	Wees ervan bewust dat er verschillende fasen van testen, oefenen en produceren zijn, met onderscheidende doelstellingen en faciliteer dit als programma bijvoorbeeld met een 'quick responseteam'.		A1 t/m A19, A22, A24 t/m A27	Advies is vertaald in groot aantal maatregelen	Getroffen maatregelen dragen bij aan het bewustzijn van testen, oefen en produceren.. Zijn individuele maatregelen verspreid over de beheerorganisaties.
22	GW	Zorg voor een transparante planning en afstemming van releases met de softwareleveranciers in de keten en wees over en weer transparant naareelkaar als planningen niet kunnen worden gehaald.		B7,B8,B13	Vertaald naar meerdere maatregelen. Geland in meer maatregelen dan de genoemde B maatregelen.	Maatregelen sluiten aan bij advies.
23	GW	Benut koplopers voor het functioneel testen van de DSO-keten en benuthen om de feedback te organiseren vanuit de keten om de ontwikkeling in de breedte te versnellen.		A10,A11, A12, A13, A17, A18, A20, A21,A22, A23, A27, A28, A30, B1,B2a	Vertaald naar meerdere maatregelen.	Maatregelen sluiten aan bij advies.
24	GW	Continueer de inzet van RIO's, ook na de inwerkingtreding en geef ze ookeen signalerende rol.			Toezegging gedaan aan kamer. Geland in maatregel A18.	Maatregel sluit aan bij advies.

Nr	Herkomst	Advies	Hoofdadvis BIT	Maatregel waarin advies is verwerkt volgens ADS	Vertaald naar maatregel?	Maatregel(en) sluiten aan bij adviezen?
25	GW	Zorg dat er focus blijft op de 'Why' van de Ow en aan borg de condities vooreen succesvolle implementatie van de DSO.			Niet vertaald naar concrete maatregelen.	Op basis van interview en ontvangen documentatie lijkt hier wel enige invulling aan gegeven te worden.
26	GW	Wees bewust van het sentiment en werk aan positief opbouwende samenwerking en (voorbeeld)gedrag.			Niet vertaald naar concrete maatregelen.	Op basis van interview en ontvangen documentatie lijkt hier wel enige invulling aan gegeven te worden.

## Bijlage 2: Bevindingen per maatregel

### Toelichting

Per maatregel is het beleggen, opvolgen en beleven onderzocht. De tabel hieronder geeft aan hoe dit onderzocht is. Daarna volgt per maatregelen een beknopte weergave van zowel de positieve (+) als negatieve (-) bevindingen. Bij Beleven zijn ook de verbeterpunten opgenomen die de geïnterviewden zelf hebben genoemd.

Nr	Maatregel	Beleggen	Opvolgen	Beleven
	De maatregel zoals verwoord en gebruikt door de directie ADS	<p>Een maatregel is belegd door:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o een expliciet genoemde en verantwoordelijke actiehouders</li> <li>o een actiehouders die zich bewust is van de betreffende actie</li> <li>o een actiehouders die de benodigde middelen heeft om invulling te geven aan de maatregel</li> <li>o de actie in SMART termen te omschreven en uitwerken: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Specifiek (concreet, de actie wordt genoemd)</li> <li>- Meetbaar (kwalitatief of kwantitatief):</li> <li>- Acceptabel (rekening gehouden met alle belanghebbenden)</li> <li>- Realistisch (moet wel haalbaar zijn gegeven situatie)</li> <li>- Tijdgebonden (tijdsperiode genoemd)</li> </ul> </li> </ul>	<p>De opvolging van de maatregel is onderzocht met:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o een interview met de verantwoordelijke actiehouders over de stand van zaken van de realisatie van de maatregel,</li> <li>o analyse van gerealiseerde producten en resultaten waarmee aantoonbaar de stand van zaken wordt onderbouwd.</li> </ul> <p>=&gt; In deze analyse is vastgesteld in hoeverre de realisatie (producten en resultaten) aansluiten bij het doel van de maatregelen. De inhoudelijke kwaliteit van de getroffen maatregelen is niet onderzocht.</p>	<p>De beleving van de maatregel is kwalitatief gemeten door aan de verantwoordelijk actiehouders te vragen wat zijn/haar oordeel is over</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o de haalbaarheid van de maatregel</li> <li>o de effectiviteit van de maatregel</li> </ul>

Nr	Maatregel	Beleggen	Opvolgen	Beleven
A1	Teststrategie DSO-LV 2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Actiehouders is genoemd en voelt zich verantwoordelijk voor maatregel.</li> <li>+ Middelen aanwezig voor invulling maatregel.</li> <li>+ Actiehouders heeft duidelijk beeld van resultaat maatregel.</li> <li>- Geen tijdstip waarop de teststrategie gereed moet zijn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Elementen uit teststrategie al terug te vinden in de laatste testplannen.</li> <li>- Teststrategie nog in concept.</li> </ul>	+ De maatregel wordt beleefd als effectief en haalbaar
A2	PvA verdieping ketentesten 2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Aan DSO-LV kant voldoende middelen aanwezig voor invulling maatregel.</li> <li>+ Drie actiehouders zijn genoemd en voelen zich verantwoordelijk voor maatregel.</li> <li>+ Actiehouders hebben duidelijk beeld van resultaat maatregel.</li> <li>- Maatregel is niet SMART uitgewerkt</li> <li>- Gedeelde actiehouders, niemand verantwoordelijk voor maatregel als geheel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Flink stappen vooruit zijn aantoonbaar gemaakt met het verdiepen van de ketentesten. Testen nu gestructureerder en professioneler.</li> <li>- Niet mogelijk om vast te stellen in hoeverre de maatregel is opgevolgd, aangezien beoogd resultaat niet concreet en meetbaar is gemaakt.</li> <li>- Geen plan van aanpak aanwezig</li> </ul>	<p>± Volgens actiehouders is kwaliteit van testen nu net voldoende. Ambitie om verder te verbeteren is er en wordt noodzakelijk geacht.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actiehouders ervaren maatregel als effectief, mits bevoegde gezag voldoende kennis en capaciteit beschikbaar stellen. Dit schiet nu te kort. Deze afhankelijkheid en ontbreken mandaat om dit te veranderen is zorgpunt.</li> <li>- Volgens actiehouders gaat werkend krijgen van DSO-LV wel lukken, vooral zorgen over koppelingen met lokale software van Bevoegde Gezagen.</li> <li>- Voor uitvoer van effectieve en gerichte tests is behoefte aan duidelijkheid wanneer een bepaald opleverniveau (werkende software,</li> </ul>

Nr	Maatregel	Beleggen	Opvolgen	Beleven
				koppelingen etc) is bereikt. Schuivende plannings en prioriteiten van programma DSO verstoren dit proces.
A3	Check op en aanvulling testdekking (generiek)	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Actiehouder is genoemd en voelt zich verantwoordelijk voor maatregel.</li> <li>+ Voldoende middelen voor invulling maatregel.</li> <li>+ Actiehouder heeft duidelijk beeld van resultaat maatregel.</li> <li>- Maatregel is niet SMART uitgewerkt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Stappen vooruit zijn aantoonbaar gemaakt. Er is meer aandacht voor de testdekking.</li> <li>- Niet mogelijk om vast te stellen in hoeverre de maatregel is opgevolgd, aangezien beoogd resultaat niet concreet en meetbaar is gemaakt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ De maatregel wordt beleefd als effectief en haalbaar</li> <li>± Actiehouder schat niveau momenteel een zesje, actiehouder gaat voor de negen. Belangrijke stap hiervoor is de geplande invoer van automatische regressietesten.</li> </ul>
A4	Uitwerking gebruiksscenario's naar testscenario's	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Actiehouder is genoemd en voelt zich verantwoordelijk voor maatregel.</li> <li>+ Middelen aanwezig voor invulling maatregel.</li> <li>+ Actiehouder heeft duidelijk beeld van resultaat maatregel.</li> <li>- Maatregel is niet SMART uitgewerkt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Gebruiksscenario's worden aantoonbaar vertaald naar testscenario's. Hier wordt invulling aan gegeven en stappen vooruit zijn gemaakt.</li> <li>- Niet mogelijk om vast te stellen in hoeverre de maatregel is opgevolgd, aangezien beoogd resultaat niet concreet en meetbaar is gemaakt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ De maatregel wordt beleefd als effectief en haalbaar</li> <li>- Voor invulling is actiehouder afhankelijk van Bevoegd Gezagen. Beschikbare kennis en capaciteit schiet momenteel tekort.</li> <li>- Uniformering van de testscenario's is volgens actiehouder een verbeterpunt.</li> </ul>
A5	Check testscenario's op dekking en representativiteit	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Actiehouder is genoemd en voelt zich verantwoordelijk voor maatregel.</li> <li>+ Middelen aanwezig voor invulling maatregel.</li> <li>+ Actiehouder heeft duidelijk beeld van resultaat maatregel.</li> <li>- Maatregel is niet SMART uitgewerkt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Check testscenario's op dekking en representativiteit vinden aantoonbaar plaats. Hier zijn stappen vooruit gemaakt.</li> <li>- Niet mogelijk om vast te stellen in hoeverre de maatregel is opgevolgd, aangezien beoogd resultaat niet concreet is gemaakt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De maatregel wordt beleefd als effectief en haalbaar</li> <li>- Actiehouder schat niveau momenteel een zesje, actiehouder gaat voor de negen. Belangrijke stap hiervoor is de geplande invoer van automatische regressietesten.</li> <li>- Er zijn zorgen over de beschikbare testcapaciteit en testkennis bij de koepelorganisaties en de deelnemende BG'en</li> </ul>

Nr	Maatregel	Beleggen	Opvolgen	Beleven
A6	Testdata management + tooling verbeteren	<p>Maatregel bestaat uit twee aparte acties, belegd bij verschillende actiehouders.</p> <p><u>Tooling verbeteren</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Actiehouder is genoemd en voelt zich verantwoordelijk voor maatregel.</li> <li>+ Middelen aanwezig voor invulling maatregel.</li> <li>+ Actiehouder heeft duidelijk beeld van resultaat maatregel.</li> <li>+ Maatregel is niet SMART uitgewerkt</li> </ul> <p><u>Testdata management</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>± Actiehouder voelt zich verantwoordelijk om gebruik betere testdata te stimuleren, maar niet verantwoordelijk voor testdata management zelf. Dat ligt bij Bevoegd Gezagen en voor middelen daar ook afhankelijk van.</li> <li>+ Actiehouder heeft duidelijk beeld van resultaat maatregel.</li> <li>- Maatregel is niet SMART uitgewerkt</li> </ul>	<p><u>Tooling verbeteren</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>± Realisatie moet grotendeels nog plaatsvinden. De voorgenomen acties sluiten aan bij het doel van de maatregel.</li> </ul> <p><u>Testdata management</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Sturing op testdata vindt plaats</li> <li>- Niet mogelijk om vast te stellen in hoeverre de maatregel is opgevolgd, aangezien beoogd resultaat van verbetering niet concreet is gemaakt.</li> </ul>	<p><u>Tooling verbeteren</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ De maatregel wordt beleefd als effectief en haalbaar</li> </ul> <p><u>Testdata management</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>± Ervaringen zijn wisselend. Tot op heden is het volgens actiehouder mogelijk om een groot deel van de DSO functioneel te testen.</li> <li>- Afhangelijkheid van Bevoegde Gezagen is zorg. Beschikbare kennis en capaciteit schiet volgens actiehouder momenteel tekort.</li> <li>- Testen van non functionele aspecten als capaciteit wordt als lastiger ervaren. Dit is een zorg. Gesprekken met Bevoegde Gezagen hierover komen wel beter op gang.</li> </ul>
A7	In PI-planning rekening houden met periodieke ketentesten	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Maatregel is niet expliciet belegd, maar er is een "actiehouder" die zich verantwoordelijk voor maatregel voelt.</li> <li>+ Middelen aanwezig voor invulling maatregel.</li> <li>- Genoemde actiehouders zijn geen actiehouder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Planningsboard is aantoonbaar in gebruik genomen waarmee de verschillende testactiviteiten rekening kunnen houden met elkaar.</li> <li>± Betreft middel, voor vullen afhankelijk van het aanmelden van activiteiten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ De maatregel wordt beleefd als effectief en haalbaar</li> <li>- Aanmelden alle activiteiten wordt als verbeterpunt ervaren</li> <li>- Partijen beter informeren over geplande activiteiten is aandachtspunt volgens actiehouder</li> </ul>
A8	Release- en productieplanning afstemmen op ketentestplanning v.v.	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Actiehouder voelt zich verantwoordelijk voor maatregel.</li> <li>+ Middelen aanwezig voor invulling maatregel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Planningsboard is aantoonbaar in gebruik genomen waarmee de verschillende testactiviteiten en releaseplanning rekening kunnen houden met elkaar.</li> <li>± Betreft middel, voor vullen afhankelijk van het aanmelden van activiteiten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ De maatregel wordt beleefd als effectief en haalbaar</li> <li>- Aanmelden alle activiteiten wordt als verbeterpunt ervaren</li> <li>- Partijen beter informeren over geplande activiteiten is aandachtspunt volgens actiehouder</li> </ul>
A9	Regie op testcontent i.r.t. omgevingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geïnterviewde/genoemde personen voelen zich geen actiehouder en verantwoordelijk voor maatregel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Ontvangen documentatie laat aantoonbaar zien dat sinds BIT onderzoek acties zijn ondernomen op gebied van content strategie en coördinatie van de content.</li> <li>- Actiehouder niet gesproken. Goed beeld ontbreekt wat maatregel inhoudt, status is en resultaat behoort te zijn.</li> </ul>	<p>Niet bekend, actiehouder niet gesproken.</p>

Nr	Maatregel	Beleggen	Opvolgen	Beleven
A10	Realisatie concurrent versioning voor aanleveren koppelvlakken	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Actiehouder is genoemd en voelt zich verantwoordelijk voor maatregel.</li> <li>+ Middelen aanwezig voor invulling maatregel.</li> <li>+ Actiehouder heeft duidelijk beeld van resultaat maatregel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>± Maatregel in uitvoering. Effectuering is dit jaar gepland voor het STAM koppelvlak, de overige koppelvlakken volgen later.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Maatregel is volgens actiehouder haalbaar conform aangepaste planning.</li> <li>+ Maatregel wordt als effectief ervaren.</li> <li>± Verwachting van actiehouder dat duur dat concurrent versioning nodig is, bij alle koppelvlakken beperkt zal zijn.</li> <li>-Zorgen over beschikbaar budget voor afbouw in algemene zin.</li> </ul>
A11	Verbeteren documentatie in standaarden	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Actiehouder is genoemd en voelt zich verantwoordelijk voor maatregel.</li> <li>+ Middelen aanwezig voor invulling maatregel.</li> <li>+ Actiehouder heeft duidelijk beeld van resultaat maatregel.</li> <li>- Maatregel is niet SMART uitgewerkt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Uitwerken standaarden in documentatie is aantoonbaar verbeterd. Feedback stakeholders is positief.</li> <li>- Niet mogelijk om vast te stellen in hoeverre de maatregel is opgevolgd, aangezien beoogd resultaat van verbetering niet concreet is gemaakt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ De maatregel wordt beleefd als effectief en haalbaar</li> </ul>
A12	Verbeteren foutmeldingen in validatiefuncties	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Actiehouder is genoemd voelt zich verantwoordelijk voor maatregel.</li> <li>- Maatregel is niet SMART uitgewerkt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Er zijn aantoonbaar verbeteringen doorgevoerd. Validaties nu aan de voorkant van het proces.</li> <li>+ Sessies gehouden met de keten over de noodzakelijke validaties.</li> <li>- Niet mogelijk om vast te stellen in hoeverre de maatregel is opgevolgd, aangezien beoogd resultaat van verbetering niet concreet is gemaakt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ De maatregel wordt beleefd als effectief en haalbaar</li> <li>+ Middelen: Uitvoering volgens actiehouder afhankelijk van samenwerking in keten, dit wordt als goed ervaren.</li> </ul>
A13	Eenduidige registratie van testbevindingen, inclusief bewaking opvolging ervan	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Geïnterviewde/genoemde personen voelen zich geen actiehouder en verantwoordelijk voor maatregel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Tool TMR aantoonbaar in gebruik genomen voor registratie en afhandeling van bevindingen.</li> <li>- Actiehouder niet gesproken. Goed beeld ontbreekt wat maatregel inhoudt, status is en resultaat behoort te zijn.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beleving actiehouder niet bekend.</li> <li>+ Meldingenproces is volgens geïnterviewden verbeterd sinds invoer TMR.</li> <li>- Gebruikers ervaren meldingenproces met tool TMR als niet effectief.</li> <li>- Proces wordt door gebruikers als tijdrovend ervaren.</li> <li>- Terugkoppeling en volgen status bevinding ontbreekt.</li> </ul>
A14	Inbedding ketentesten in SAFE ontwikkel/beheerprocessen	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Actiehouder is genoemd en voelt zich verantwoordelijk voor maatregel.</li> <li>+ Middelen aanwezig voor invulling maatregel.</li> <li>+ Actiehouder heeft duidelijk beeld van resultaat maatregel.</li> <li>- Maatregel is niet SMART uitgewerkt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Er zijn verbeteringen doorgevoerd. Ketentests worden gestructureerder uitgevoerd.</li> <li>- Niet mogelijk om vast te stellen in hoeverre de maatregel is opgevolgd, aangezien beoogd resultaat van inbedding niet concreet is gemaakt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Maatregel wordt beleefd als haalbaar.</li> <li>± Testaanpak ligt volgens actiehouder nu op een minimaal niveau. Aangegeven geplande verbeteringen zijn: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Invoeren automatische regressietesten.</li> <li>- Meer risico gebaseerd testen.</li> <li>- Ketentests vaker en met kortere doorlooptijd uitvoeren.</li> </ul> </li> </ul>
A15	Voortzetten ketenwerksessies	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Actiehouder is genoemd en voelt zich verantwoordelijk voor maatregel.</li> <li>+ Middelen aanwezig voor invulling maatregel.</li> <li>+ Voortzetting bestaande activiteit met duidelijk resultaat/doel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Ketensessies zijn aantoonbaar voortgezet. De bulk van de ketenwerksessies is nu geweest.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Maatregel wordt breed als effectief ervaren.</li> <li>± Legt volgens actiehouder veel beslag op tijd deelnemers en succes is afhankelijk van de input van de medewerkers van de ketenpartijen. Beeld van geïnterviewden is dat sessies hun waarde wel hebben bewezen.</li> </ul>

Nr	Maatregel	Beleggen	Opvolgen	Beleven
A16	Voortzetten werkplaatsen (planketen)	-Geïnterviewde/genoemde personen voelen zich geen actiehouder en verantwoordelijk voor maatregel. RIO's dragen volgens geïnterviewde de werkplaatsen aan.	+ Documentatie laat aantoonbaar zien dat werkplaatsen worden georganiseerd.  - Actiehouder niet gesproken. Goed beeld ontbreekt wat maatregel inhoudt, status is en resultaat behoort te zijn.	Niet bekend, actiehouder niet gesproken.
A17	Regionale ketentesten en technische ondersteuning daarvan	+ Actiehouder is genoemd en voelt zich verantwoordelijk voor maatregel. + Middelen aanwezig voor invulling maatregel. + Invulling technische ondersteuning uitgewerkt.	+ Activiteiten geven invulling aan maatregel.	+ De maatregel wordt beleefd als effectief en haalbaar
A18	RIO's ondersteunen en stimuleren regionale ketentesten	+ Actiehouder is genoemd en voelt zich verantwoordelijk voor maatregel. + Middelen aanwezig voor invulling maatregel. + Invulling inzet regionale RIO's uitgewerkt.	+ Activiteiten geven invulling aan maatregel.	+ De maatregel wordt beleefd als effectief en haalbaar
A19	Oefenplanning/agenda	+ Actiehouder is genoemd en voelt zich verantwoordelijk voor maatregel. Echte verantwoordelijkheid ligt volgens actiehouder bij de Bevoegde gezagen + Middelen aanwezig voor invulling maatregel.  - Maatregel is niet SMART uitgewerkt	- Status opvolging niet duidelijk. Op basis van interview geen duidelijk beeld verkregen wat maatregel inhoudt. Geen documentatie ontvangen.  Interview gericht op BIT advies i.p.v. maatregel.	+ De maatregel wordt beleefd als effectief en haalbaar
A20	Organiseren leveranciers BG die gereed en bereid zijn tot deelname aan ketentesten	+ Actiehouder is genoemd en voelt zich verantwoordelijk voor maatregel. + Middelen aanwezig voor invulling maatregel. + Actiehouder heeft duidelijk beeld van resultaat maatregel.  - Maatregel is niet SMART uitgewerkt (bijvoorbeeld wanneer deelnemers voldoende representatief zijn).	+ Tests laten aantoonbaar deelnemende leveranciers zien en diversiteit daarvan.  - Niet mogelijk om vast te stellen in hoeverre de maatregel is opgevolgd, aangezien beoogd resultaat van de maatregel niet concreet is gemaakt.	+ Ervaringen zijn positief en maatregel wordt als effectief ervaren.  ± Niet concreet uitwerken wanneer deelnemers representatief zijn wordt niet als knelpunt ervaren.  - Zorg over uitvoer decentrale ketentesten door Bevoegde Gezagen: ontwikkeling software loopt achter en bewustzijn uitvoer ketentesten in eigen landschap moet beter.
A21	Extra testfaciliteiten om als leverancier te kunnen testen los van specifiek bevoegd gezag	- Geïnterviewde/genoemde personen voelen zich geen actiehouder en verantwoordelijk voor maatregel.	+ Maatregel aantoonbaar gerealiseerd. In vorm van testeilanden zijn testfaciliteiten beschikbaar gesteld voor leveranciers.	+ Testeilanden worden als effectief ervaren en voldoen aan verwachting.
A22	Bekende issues en gebruiksbepalingen inzichtelijk maken; communiceren release notes	- Geïnterviewde/genoemde personen voelen zich geen actiehouder en verantwoordelijk voor maatregel.	+ Maatregel is aantoonbaar gerealiseerd. De informatie die gevraagd werd, is opgeleverd.	+ Voldoet volgens gebruikers aan verwachtingen.



Nr	Maatregel	Beleggen	Opvolgen	Beleven
A23	Meten en kwantificeren performance van gekoppelde componenten	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Actiehouder voelt zich verantwoordelijk voor maatregel.</li> <li>+ Voldoende middelen aanwezig voor maatregel.</li> <li>- Maatregel is niet SMART uitgewerkt , er zijn geen harde eisen geformuleerd voor de performance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Er zijn aantoonbaar verbeteringen doorgevoerd. Meten en kwantificeren van de performance vindt plaats en er vinden gesprekken plaats met productowners over meten van performance en te hanteren normen.</li> <li>- Niet mogelijk om vast te stellen in hoeverre de maatregel is opgevolgd, aangezien beoogd resultaat van de maatregel niet concreet is gemaakt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Maatregel wordt als haalbaar ervaren</li> <li>+ Bewustzijn van belang performance neemt volgens actiehouder toe bij stakeholders.</li> <li>± Om prestatie efficiëntie te optimaliseren is volgens actiehouder essentieel dat Bevoegde Gezagen betere representatieve content aanleveren. Dat gaat steeds beter.</li> <li>- Als aandachtspunt wordt ervaren het formuleren van scherpere eisen voor meten en kwantificeren van performance. Dat ervaren gebruikers als lastig.</li> </ul>
A24	Randvoorwaarden voor testdeelname aan IBAT testen expliciet maken	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Voldoende Middelen aanwezig voor maatregel.</li> <li>+ Gewenst resultaat maatregel is duidelijk.</li> <li>± Genoemde actiehouder is geen actiehouder. Er is wel een "actiehouder" die zich verantwoordelijk voor maatregel voelt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ De randvoorwaarden zijn aantoonbaar opgesteld en worden toegepast.</li> <li>± Actiehouder wenst randvoorwaarden verder aan te scherpen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ De maatregel is volgens actiehouder effectief. Het leidt tot efficiëntere tests.</li> <li>- Aanscherpen randvoorwaarden is volgens actiehouder gewenst, maar door afhankelijkheid Bevoegd Gezagen slecht beperkt mogelijk.</li> <li>- Hoge eisen maken efficiëntere tests mogelijk, maar maken het niet aantrekkelijk om deel te nemen.</li> <li>- Verbeteringen worden door geïnterviewden gezien vooral op het vlak van houding, gedrag en kennis van de Bevoegde Gezagen.</li> </ul>
A25	Extra coördinatie/projectleiding op ketentesten gericht op testvoorbereiding / uitvoering en borgen voorwaarden daarvoor	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Projectleider IBAT aangesteld. Is bewust van taken maatregel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Aantoonbaar gerealiseerd. Extra capaciteit als projectleider sluit aan bij doel maatregel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Actiehouder ervaart nu voldoende capaciteit bij programma DSO.</li> <li>- Actiehouder ervaart dat voor verschillende koepels en bevoegd gezagen er extra capaciteit moet worden toegevoegd.</li> </ul>
A26	Vaststellen gebruiksscenario's bij IWT	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Actiehouder is genoemd en voelt zich verantwoordelijk voor maatregel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Gerealiseerd. Eisen met gebruiksscenario's voor IWT zijn aantoonbaar afgestemd met de belanghebbende en bekrachtigd door het OGB.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Proces om IWT eisen vast te stellen wordt ervaren als taai en intensief, maar wel effectief.</li> <li>- IWT eisen worden gezien als fragiel en moeten als baseline door politieke sturing niet opnieuw ter discussie komen te staan.</li> </ul>
A27	Prioriteren te testen gebruiksscenario's	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Actiehouder is genoemd en voelt zich verantwoordelijk voor maatregel.</li> <li>- Middelen beschikbaar, maar kennis en kunde bij Bevoegde Gezagen niet.</li> <li>- Maatregel is niet SMART uitgewerkt. Wordt als lastig ervaren wanneer prioriteren goed genoeg plaatsvindt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Verbetering zijn doorgevoerd en te testen gebruiksscenario's worden aantoonbaar geprioriteerd.</li> <li>- Niet mogelijk om vast te stellen in hoeverre de maatregel is opgevolgd, aangezien niet concreet is gemaakt wanneer het prioriteren goed genoeg is.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>± Ervaring van actiehouder is dat er is een flinke stap vooruit is gezet, maar er moet ook nog een flinke stap gemaakt worden om het prioriteren echt effectief in te richten.</li> <li>- Ambitie is om meer risico gebaseerd te testen. Effect hangt volgens actiehouder af van input Bevoegde Gezagen. Door beschikbare capaciteit en kennis daar zorgen over.</li> </ul>
A28	Technische ondersteuning vraagafhandeling vanuit quick response team	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Voldoende middelen aanwezig voor maatregel.</li> <li>+ Actiehouder voelt zich deels verantwoordelijk voor maatregel. De verantwoordelijkheid van operationsmanagement ligt bij DSO en TBO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Technische ondersteuning is georganiseerd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Maatregel wordt beleefd als haalbaar en effectief.</li> </ul>

Nr	Maatregel	Beleggen	Opvolgen	Beleven
		± Invulling Quick Response team is anders dan het BIT bedoeld. Quick respons is als term nu gereserveerd voor de verhoogde dijkbewaking bij inwerkingtreding. De term operational management is nu toegekend aan het oplossen van problemen die dagelijks voorbijkomen.		
A29	Feedback proces verbeteren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geïnterviewde personen voelen zich geen actiehouders en verantwoordelijk voor maatregel.</li> <li>- Maatregel is niet SMART uitgewerkt</li> </ul> <p>Alleen gebruikers gesproken.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Er is aantoonbaar een proces ingericht voor de afhandeling van bevindingen m.b.v. de tool TMR.</li> <li>- Genoemde actiehouders niet gesproken. Goed beeld ontbreekt wat maatregel inhoudt, status is en resultaat behoort te zijn.</li> </ul>	± Ervaring is dat als tool TMR nog een stuk beter moet (zie A13), maar het proces is een flink stuk verbeterd.
A30	Resultaten praktijkproeven blijven communiceren richting werkveld	Niet bekend. Geen documentatie ontvangen en genoemde actiehouders niet gesproken.	Niet bekend. Geen documentatie ontvangen en actiehouders niet gesproken.	Niet bekend. Geen documentatie ontvangen en actiehouders niet gesproken.
A31	Verder inrichten monitoring op gebruik DSO-LV	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Actiehouder voelt zich verantwoordelijk voor maatregel.</li> <li>+ Voldoende middelen aanwezig voor maatregel.</li> <li>- Geen eisen geformuleerd wat het resultaat moet zijn van verder inrichten van monitoring op gebruik.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Er zijn verbeteringen doorgevoerd. Monitoring op gebruik vindt aantoonbaar plaats en instrumenten voor het meten zijn aanwezig</li> <li>- Niet mogelijk om vast te stellen in hoeverre de maatregel is opgevolgd, aangezien beoogd resultaat van de maatregel niet concreet is gemaakt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Maatregel is haalbaar</li> <li>± Om prestatie efficiëntie te optimaliseren is essentieel dat Bevoegde Gezagen betere representatieve content aanleveren. Dat gaat steeds beter.</li> <li>- Aandachtspunt is formuleren van scherpere eisen voor monitoring.</li> </ul>
A32	Vaststellen welke specifieke DSO-onderdelen (gebruiksscenario's) uit IWT-lijst substantiële continuïteitsrisico's bij IWT kunnen vormen en waar alternatieve, tijdelijke oplossingen voor nodig kunnen zijn	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Voldoende middelen aanwezig voor maatregel.</li> <li>+ Maatregel concreet uitgewerkt in opdracht.</li> <li>- Geen actiehouders verantwoordelijk voor maatregel, maar belegd bij OGB als besluitvormend gremium.</li> </ul>	+ Aantoonbaar gerealiseerd. In kaart brengen risico's logische eerste stap om te komen tot uitwerking van tijdelijk alternatieve maatregelen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>± Mening over effectiviteit tijdelijk alternatieve maatregelen verschillen.</li> <li>+ Volgens geïnterviewde is het product een breed gedragen stuk onder gezamenlijk eigenaarschap en interbestuurlijk tot stand gekomen. Door duidelijke afspraken geen sprake van terugvalrisico.</li> </ul>
A33	Gefaseerde in gebruikname van en uitwerking / realisatie alternatieve tijdelijke oplossingen voor specifieke DSO-onderdelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Voldoende middelen aanwezig voor maatregel.</li> <li>+ Maatregel concreet uitgewerkt in opdracht.</li> <li>- Geen actiehouders verantwoordelijk voor maatregel, maar belegd bij OGB als besluitvormend gremium.</li> </ul>	± Voorstel voor tijdelijk alternatieve maatregelen is aantoonbaar uitgewerkt en gereed voor besluitvorming. Belangrijke vervolgstap is het committeren hieraan door alle partijen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>± Mening over effectiviteit tijdelijk alternatieve maatregelen verschillen.</li> <li>+ Volgens geïnterviewde is het product een breed gedragen stuk onder gezamenlijk eigenaarschap en interbestuurlijk tot stand gekomen. Door duidelijke afspraken geen sprake van terugvalrisico.</li> </ul>
B1	Voortzetten strategisch leveranciersmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Actiehouder is expliciet genoemd en voelt zich samen met 2 andere (niet onderzochte) actiehouders verantwoordelijk</li> <li>+ Voldoende middelen</li> </ul>	+ Het strategisch leveranciersmanagement is aantoonbaar voortgezet en geïntensiveerd m.n. door vaker overleg en meer communicatie	+ De maatregel wordt beleefd als effectief en haalbaar

Nr	Maatregel	Beleggen	Opvolgen	Beleven
		- maatregel is niet SMART	- Niet mogelijk om vast te stellen in hoeverre de maatregel is opgevolgd, aangezien beoogd resultaat niet concreet en meetbaar is gemaakt.	
B2a	Release- en productieplanning DSO delen met leveranciers	+ Actiehouder is expliciet genoemd en voelt zich verantwoordelijk	+ de release- en productieplanning wordt aantoonbaar gedeeld met leveranciers	± Het wordt beleefd als een effectieve maatregel die nog effectiever wordt wanneer deze wordt uitgebreid met feedback van de leveranciers om beter inzicht te krijgen in de ervaringen van gebruikers. ± De maatregel wordt beleefd als haalbaar. Aangetekend wordt dat uitstel zal leiden tot het vooruitschuiven van problemen.
B2b	Productievoorbereiding DSO door TBO/OBO's	+ Actiehouder is expliciet genoemd en voelt zich verantwoordelijk + Voldoende middelen - Maatregel is niet SMART	+ Er wordt aantoonbaar gewerkt aan de productievoorbereiding  - Niet mogelijk om vast te stellen in hoeverre de maatregel is opgevolgd, aangezien beoogd resultaat niet concreet en meetbaar is gemaakt.	+ De maatregel wordt beleefd als effectief en haalbaar
B3	Afronding inrichting beheerorganisatie	+ Actiehouder is expliciet genoemd en voelt zich verantwoordelijk - budget voor beheer wordt beleefd als te laag  - Maatregel is niet SMART	+ Er wordt aantoonbaar gewerkt aan het afronden van inrichten van de beheersorganisatie  - Niet mogelijk om vast te stellen in hoeverre de maatregel is opgevolgd, aangezien beoogd resultaat niet concreet en meetbaar is gemaakt.	± Bij de haalbaarheid en effectiviteit worden kanttekeningen geplaatst: 1) Het budget voor beheer is volgens betrokkenen te laag. 2) het uitstellen van de transitie leidt tot meer complexiteit vwb de afronding van de beheersorganisatie.
B4	Dienstverleningsovereenkomsten OBO's afronden (SLA's)	+ Actiehouder is expliciet genoemd en voelt zich verantwoordelijk + Voldoende middelen - Maatregel is niet SMART	+ Er wordt aantoonbaar gewerkt aan het afronden van de dienstverleningsovereenkomsten en SLA's  - Niet mogelijk om vast te stellen in hoeverre de maatregel is opgevolgd, aangezien beoogd resultaat niet concreet en meetbaar is gemaakt.	+ De maatregel wordt beleefd als effectief en haalbaar  ± Afronden kan alleen wanneer alle partijen het eens zijn over de governance. Op dit moment is er op bestuurlijk niveau discussie met RWS over rol OBO RWS.
B5	Afgeronde onderdelen DSO gefaseerd in gebruik nemen	+ Actiehouder is expliciet genoemd en voelt zich verantwoordelijk + Voldoende middelen - Maatregel is niet SMART	+ Afgeronde DSO onderdelen worden aantoonbaar gefaseerd in gebruik genomen.  - Niet mogelijk om vast te stellen in hoeverre de maatregel is opgevolgd, aangezien beoogd resultaat niet concreet en meetbaar is gemaakt.	+ De maatregel wordt beleefd als effectief en haalbaar
B6	Opstellen productieroadmap	+ Actiehouder is expliciet genoemd en voelt zich verantwoordelijk + Voldoende middelen	+ Er is een productieroadmap	+ De maatregel wordt beleefd als effectief
B7	Opstellen roadmap Route 2022	+ Actiehouder is expliciet genoemd en voelt zich verantwoordelijk + Voldoende middelen	+ Er is een roadmap Route 2022	+ De maatregel wordt beleefd als effectief

Nr	Maatregel	Beleggen	Opvolgen	Beleven
B8	Monitoren op afwijkingen en risico's mbt behalen mijlpalen roadmap en deze bespreken in PR/OGB	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Actiehouder is expliciet genoemd en voelt zich samen met een andere (niet onderzochte) actiehouder verantwoordelijk</li> <li>+ Voldoende middelen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Er wordt aantoonbaar gemonitord op risico's mbt mijlpalen roadmap en er zijn geen signalen dat dit niet wordt besproken in de PR en OGB.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ De maatregel wordt beleefd als effectief</li> </ul>
B9	Voortgangsrapportage DGOW/CIO uitbreiden en actualiseren	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Actiehouder is expliciet genoemd en voelt zich verantwoordelijk</li> <li>+ Voldoende middelen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ De VGR DGOW/CIO is aantoonbaar geactualiseerd en uitgebreid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ De maatregel wordt beleefd als effectief. De effectiviteit neemt toe wanneer naast kwalitatieve ook kwantitatieve informatie beschikbaar is over de voortgang van de bevoegd gezagen</li> </ul>
B10	Voorstellen verbeteren voortgangsbewaking en sturing door OGB op implementatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Actiehouder is expliciet genoemd en voelt zich verantwoordelijk</li> <li>+ Voldoende middelen</li> <li>- Maatregel is niet SMART</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Er zijn aantoonbare voorstellen en er wordt gewerkt aan het verbeteren van de voortgangsbewaking en sturing door OGB op implementatie</li> <li>- Niet mogelijk om vast te stellen in hoeverre de maatregel is opgevolgd, aangezien beoogd resultaat niet concreet en meetbaar is gemaakt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ De maatregel wordt in opzet als effectief beleefd</li> <li>± Er zijn wisselende beelden over de mate waarin de sturing tot op heden is verbeterd.</li> </ul>
B11	Uitbreiden monitor met kengetallen oefenen en vullen	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Actiehouder is expliciet genoemd en voelt zich verantwoordelijk</li> <li>+ Voldoende middelen</li> <li>- Maatregel is niet SMART</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ In de monitor zitten kengetallen oefenen en vullen</li> <li>- Niet mogelijk om vast te stellen in hoeverre de maatregel is opgevolgd, aangezien beoogd resultaat niet concreet en meetbaar is gemaakt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ De maatregel wordt beleefd als effectief en haalbaar</li> </ul>
B12	Voorzetten aansluitmonitor en indicatoren relateren aan mijlpalen roadmap	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Actiehouder is expliciet genoemd en voelt zich verantwoordelijk</li> <li>+ Voldoende middelen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Aansluitmonitor en indicatoren worden gerelateerd aan de mijlpalen in de Roadmap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ De maatregel wordt beleefd als effectief en haalbaar</li> </ul>
B13	Voorstel voorzetten roadmap als instrument in gebruik/beheerfase	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Actiehouder is expliciet genoemd en voelt zich samen met een andere (niet onderzochte) actiehouder verantwoordelijk</li> <li>+ Voldoende middelen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aan deze maatregel is nog geen opvolging gegeven. Er is voor gekozen om in het kader van overzichtelijkheid en focus op de inwerkingtreding van de Omgevingswet de roadmap tot en met 1 januari 2022 te laten lopen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ De maatregel wordt beleefd als effectief en haalbaar</li> </ul>
C1	Actualiseren visie 2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Actiehouder is expliciet genoemd en voelt zich verantwoordelijk</li> <li>+ Voldoende middelen</li> <li>- Maatregel is niet SMART</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ De visie 2015 wordt aantoonbaar geactualiseerd. Er is een conceptvisie DSO2024</li> <li>- Niet mogelijk om vast te stellen in hoeverre de maatregel is opgevolgd, aangezien beoogd resultaat niet concreet en meetbaar is gemaakt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ De maatregel wordt beleefd als effectief en haalbaar</li> </ul>
C2	Afronden prioritaire uitbouw elementen, conform IWT-lijst, voor IWT	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Actiehouder is expliciet genoemd en voelt zich verantwoordelijk</li> <li>+ Voldoende middelen</li> <li>- Maatregel is niet SMART</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niet vast te stellen of er daadwerkelijk opvolging wordt gegeven aan deze maatregel. Er is geen documentatie beschikbaar gesteld met de af te ronden prioritaire uitbouwelementen, conform IWT-lijst voor IWT,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>± Het is niet duidelijk of dit als een effectieve en haalbare maatregel wordt beleefd</li> </ul>

Nr	Maatregel	Beleggen	Opvolgen	Beleven
C3	Uitvoeren en verder doorontwikkelen portfolioproses. Analyse kosten en baten via (lean) business cases en definitiestudies.	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Actiehouder is expliciet genoemd en voelt zich verantwoordelijk</li> <li>+ Voldoende middelen korte termijn</li> <li>± Voldoende middelen lange termijn</li> <li>- Maatregel is niet SMART</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Het portfolioproses wordt aantoonbaar verder doorontwikkeld met aandacht voor analyse van kosten, lean business cases en definitiestudies.</li> <li>- Niet mogelijk om vast te stellen in hoeverre de maatregel is opgevolgd, aangezien beoogd resultaat niet concreet en meetbaar is gemaakt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ De maatregel wordt beleefd als effectief en haalbaar</li> </ul>
C4	Per uitbouw onderdeel op portfolio welke vorm van validatie (bv door PoC's) voorafgaand aan realisatie nodig en mogelijk is	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Actiehouder is expliciet genoemd en voelt zich verantwoordelijk</li> <li>+ Voldoende middelen</li> <li>- Maatregel is niet SMART</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Er zijn geen stukken waarin per uitbouwonderdeel de vorm van validatie staat</li> <li>- Niet mogelijk om vast te stellen in hoeverre de maatregel is opgevolgd, aangezien beoogd resultaat niet concreet en meetbaar is gemaakt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ De maatregel wordt beleefd als effectief en haalbaar</li> </ul>
C5	In afwegingskader portfolio en via business cases / definitiestudies toetsen op gefaseerde realisatie in kleinere onderdelen die zelfstandig waarde toevoegen	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Actiehouder is expliciet genoemd en voelt zich verantwoordelijk</li> <li>+ Voldoende middelen</li> <li>- Maatregel is niet SMART</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Er wordt gewerkt aan een afwegingskader portfolio</li> <li>- Niet mogelijk om vast te stellen in hoeverre de maatregel is opgevolgd, aangezien beoogd resultaat niet concreet en meetbaar is gemaakt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>± De maatregel wordt beleefd als effectief en haalbaar <i>mits alle betrokken partijen begrijpen wat het doel van het advies is</i></li> </ul>
C6	In afwegingskader voor portfolioproses expliciet maken of stabiliteit van basis (DSO-LV met inbegrip implementatie in het land) voldoende ver is om stappen te zetten richting realisatie uitbouw	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Actiehouder is expliciet genoemd en voelt zich verantwoordelijk</li> <li>+ Voldoende middelen (korte termijn)</li> <li>- Maatregel is niet SMART</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Er wordt gewerkt aan een afwegingskader portfolio</li> <li>- Stabiliteit van basis DSO-LB is nog niet gedefinieerd</li> <li>- Niet mogelijk om vast te stellen in hoeverre de maatregel is opgevolgd, aangezien beoogd resultaat niet concreet en meetbaar is gemaakt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ De maatregel wordt nu beleefd als effectief en haalbaar.</li> </ul>
C7	In definitiestudie / GAS / business cases voor uitbouw onderdelen expliciete en onderbouwde afweging maken voor centrale versus decentrale oplossing	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Voldoende middelen (korte termijn)</li> <li>± Gedeelte verantwoordelijk SBO met architectuur. SBO: centrale onderwerpen voor de uitbouw en architecturen decentrale elementen.</li> <li>- Actiehouders waren zich niet bewust van het gehele actiehouderschap</li> <li>- Maatregel is niet SMART</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Er wordt gewerkt aan een afwegingskader portfolio</li> <li>- Niet mogelijk om vast te stellen in hoeverre de maatregel is opgevolgd, aangezien beoogd resultaat niet concreet en meetbaar is gemaakt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>± Het is onduidelijk of dit als een effectieve en haalbare maatregel wordt beleefd.</li> </ul>
C8	Opstellen longlist voor mogelijke complexiteitsreductie na initiële implementatie IWT-niveau en IWT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Genoemde actiehouders zijn geen actiehouder</li> <li>- Maatregel is niet SMART</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geen informatie of deze maatregel wordt opgevolgd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geen informatie over haalbaarheid en effectiviteit</li> </ul>

Nr	Maatregel	Beleggen	Opvolgen	Beleven
C9	Uitvoeren van definitiestudies / business cases naar kansrijke mogelijkheden voor complexiteitsreductie en deze inbrengen in portfolioproses	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Genoemde actiehouders zijn geen actiehouder</li> <li>- Maatregel is niet SMART</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Er zijn documenten waaruit volgt dat deze maatregel wordt opgevolgd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geen informatie over haalbaarheid en effectiviteit</li> </ul>
C10	Aan de hand van business cases e/o benchmarking kostenramingen van uitbouw elementen scherper maken en opnemen in portfolio	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Actiehouder is expliciet genoemd en voelt zich verantwoordelijk</li> <li>- Niet voldoende middelen voor uitbouw</li> <li>- Maatregel is niet SMART</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Er zijn stukken waarin de kosten voor uitbouw aantoonbaar inzichtelijk en scherper worden gemaakt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>± Effectief en haalbaar mits alle betrokken partijen begrijpen wat het doel van het advies is</li> </ul>
C11	Uitvoeren en zo verdere ervaring opdoen met portfolioproses conform proces agenda uitbouw om nadere prioritering te maken	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Actiehouder is expliciet genoemd en voelt zich verantwoordelijk</li> <li>- Maatregel is niet SMART</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Er wordt ervaring opgedaan met portfolioproses agenda uitbouw</li> <li>- Niet mogelijk om vast te stellen in hoeverre de maatregel is opgevolgd, aangezien beoogd resultaat niet concreet en meetbaar is gemaakt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geen informatie over haalbaarheid en effectiviteit</li> </ul>







---

**Auditdienst Rijk**  
Postbus 20201  
2500 EE Den Haag  
(070) 342 77 00