



Ministerie van Infrastructuur
en Waterstaat

VGP verandermanagementplan

VGP verandermanagementteam

April 2025



Inhoud

- › Doelen, uitgangspunten & methodiek
- › Connectie veranderaanpak met programma aanpak
- › Toelichting op veranderactiviteiten
- › Kernboodschappen van verandermanagement plan
- › Monitoring



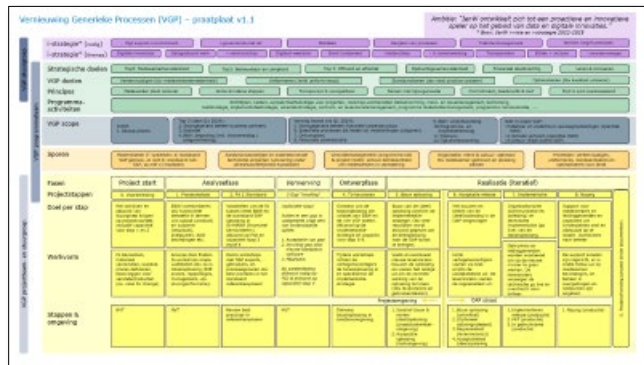
Doelen, uitgangspunten en methodiek

- › Primaire doelstelling
Ervoor zorgdragen dat IenW medewerkers de nieuwe manier van werken structureel adopteren
- › Scope nieuwe manier van werken
Systeem + proces + mens, waarbij het mogelijk is dat er organisatorische veranderingen nodig zijn om de nieuwe manier van werken te realiseren, bv. verschuiving van werkzaamheden tussen afdelingen
- › De focus van verandermanagement plan is op het VGP einddoel, verwoord in de [strategische doelen](#), de [programmadoelen](#), met oog op de [VUSO](#) doelstellingen en de [VGP principes](#), en zal verder beïnvloed worden door specifieke keuzes binnen de projecten
- › De gekozen verandermethodiek is [ADKAR](#) van het Amerikaanse toonaangevende verandermanagementinstituut [Prosci](#).
- › ADKAR wordt op de [veranderaanpak slide](#) toegelicht
- › De veranderactiviteiten staan op dezelfde slide ingepland in de projectstappen 0 (voorbereiding) t/m 8 (nazorg)
- › De werkelijke inhoud van de veranderuitdaging zal voor een belangrijk deel bepaald worden door de change impact, het verschil tussen de as-is en de to-be situatie. Deze wordt uitgevoerd voor elk element van de scope (systeem, proces, mens) en per persona

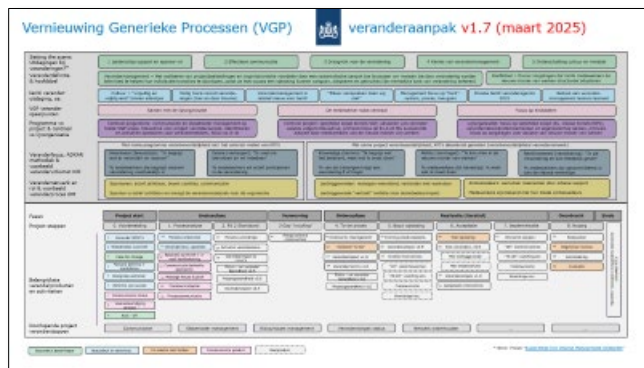


Connectie veranderaanpak met programma aanpak

Programma praatplaat v1.1



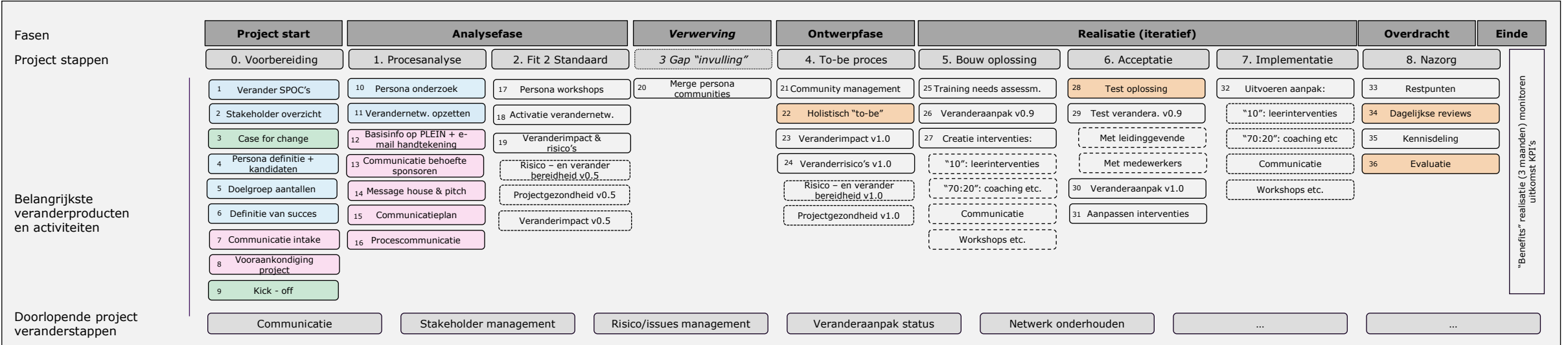
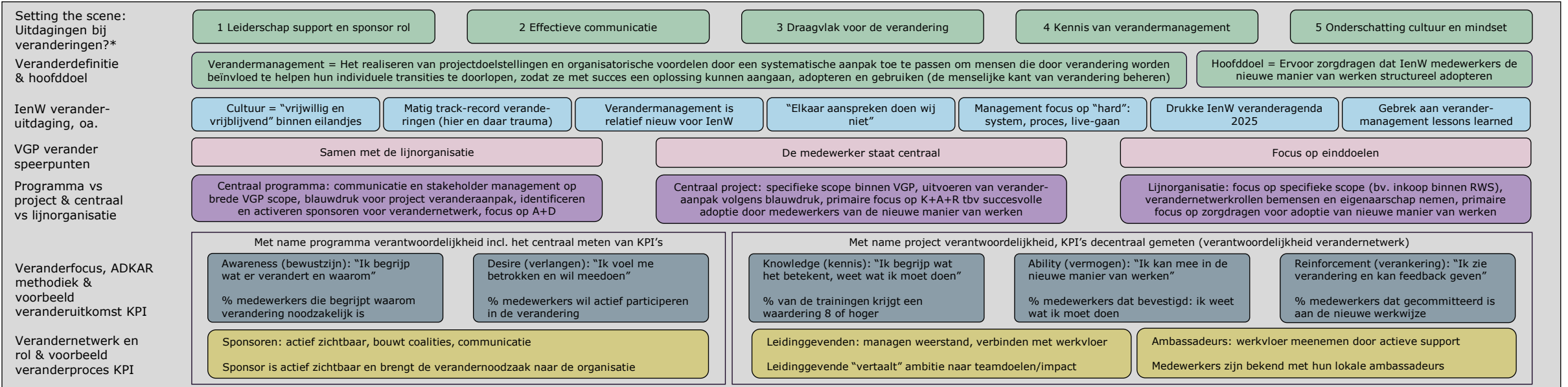
Verander praatplaat v1.7



- > De veranderactiviteiten sluiten aan op de projectaanpak
- > De kern ligt in deze drie elementen







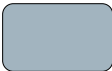
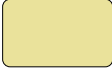
- > De veranderinterventies (best practices) zijn gemapt op de projectaanpak, de activiteiten zijn helder en templates beschikbaar
- > Monitoring wordt ingericht om uitvoering én impact van interventies te toetsen





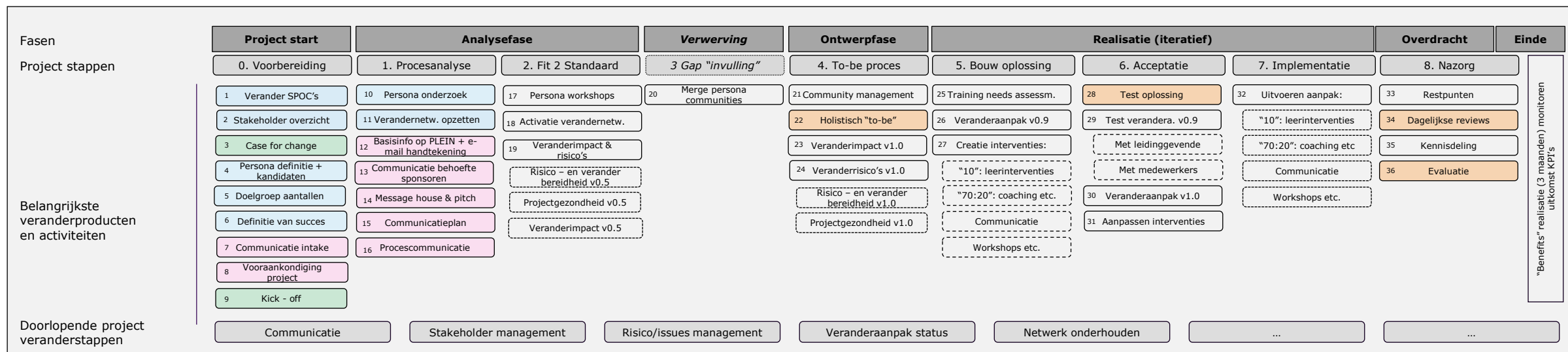
Leeswijzer

Vernieuwing Generieke Processen (VGP) – veranderaanpak v1.7

1. De vorige slide (veranderaanpak v1.7) is bedoeld als praatplaat en is opgebouwd van abstract (boven) naar concreet (onder)
2.  Bovenaan staan verwoord de meest voorkomende uitdagingen bij grote veranderprogrammas volgens Prosci. Alsook onze definitie van verandermanagement en het hoofddoel
3.  Het blauwe geeft een aantal karakteristieken van de IenW organisatie weer om uitdagingen rondom veranderbereidheid aan te tonen
4.  Het roze vlak geeft de drie speerpunten weer (op slide 4 & 9 verder toegelicht)
5.  Het paarse vlak laat zien hoe veranderversucces afhankelijk is van een constructieve samenwerking tussen programma, project, en de lijnorganisatie
6.  Hieronder staat ADKAR gedefinieerd, inclusief de uitkomst KPI's die helpen te toetsen of de ADKAR doelstellingen bereikt zijn bij de doelgroep
7.  Het verandernetwerk bestaat uit drie groepen, en is gelinkt aan de AD (sponsors) en KAR (leidinggevend en ambassadeurs), met concrete verwachtingen per verandernetwerk rol
8. Als laatste, onderaan, staan de specifieke veranderactiviteiten gemapt op de projectstappen



Veranderactiviteiten per projectstap



- blauwdruk beschikbaar
- blauwdruk in ontwikkel.
- Co-creatie met Eviden
- Communicatie product
- Deelproduct



Veranderactiviteiten per projectstap

Product	Omschrijving	Vanaf projectstap x
Case for change (voorbeeld)	Een korte beschrijving van de aanleiding tot de verandering, de intentie of verwachte uitkomst, een antwoord op de vraag "wat gebeurt er als er niets verandert", een toelichting op hoe het gaat gebeuren en wat nodig is, en een opsomming van voordelen	0
Verandernetwerk (voorbeeld)	Het netwerk aan IenW medewerkers in de lijn die samen met de programma/projectorganisatie zorg gaat dragen voor de verandering in drie rollen: als sponsor, als leidinggevende, of als ambassadeur	0
Persona onderzoek (voorbeeld)	Een aanpak die onderscheid maakt tussen de verschillende medewerkers in de doelgroep, waardoor communicatie, opleiding, (deel) oplossingen, en mogelijk andere interventies beter gericht kunnen worden met daarmee een hogere impact of effectiviteit	0
Communicatie (plan)	De manier waarop met de verschillende doelgroepen / stakeholders gecommuniceerd wordt, op welke momenten, door wie, en met welk doel, waar communicatie gaat over het delen en ophalen van informatie en de uitvoering en uitkomsten gemonitord gaan worden	1
Change readiness	Een analyse die een beeld schetst over de veranderbereidheid van de IenW organisatie in het licht van de voorgenomen veranderingen, kijkend naar "lessons learned" uit het verleden, het collectieve geheugen van medewerkers over grote veranderprogramma's, etc.	2
Veranderrisicolog	Het verandermanagement team draagt risico's aan bij de centrale programma en projectrisicologs, om zodoende samen attent te zijn om risico's te onderkennen en waar nodig mitigerende activiteiten te ontplooiën	2
Change impact	De veranderimpact gemeten door de to-be situatie te vergelijken met de as-is situatie, kijkend naar impact die iedereen raakt alsook specifiek per persona, waardoor het implementatieplan rekening kan houden met specifieke situaties	3/4
Opleiding (plan)	Een deel van de oplossing voor de change impact "overbrugging" (van as-is naar to-be) zal voortkomen uit een training needs inventarisatie wat input is voor het opleidingsplan, welke kan bestaan uit verschillende vormen: klassikaal, e-learning, via train-de-trainer, etc.	5
Veranderaanpak	De veranderaanpak is onderdeel van het implementatieplan, is gebaseerd op een scherp beeld van de veranderuitdaging (veranderbereidheid & gap tussen to-be en as-is per persona) en bevat oa. het opleidings- en supportplan	5
Stakeholdersmanagement (voorbeeld)	Een gedetailleerde analyse van alle stakeholders die invloed hebben op het succes van het programma, en de mate waarin hun gedrag bijdraagt (of niet) aan de programmadoelen. Deze analyse is een doorlopende activiteit gedurende de duur van het programma/project	Doorlopend
Monitoring	Het verandermanagement plan wordt gemonitord door de uitvoering te toetsen (bv. is er een nieuwsbrief verstuurd) alsook de impact van de activiteit te meten (bv. is de boodschap begrepen door de doelgroep)	Doorlopend



Kernboodschappen van veranderplan

Focus op einddoelen

De veranderaanpak is gericht op de realisatie van de strategische doelen alsook de VGP VUSO doelstellingen. Hiermee gaat het verder dan enkel "knoppentraining" van een nieuw IT-oplossing. Het kan dus ook gaan over aansturing, werkverdeling, gedrag, nieuwe rollen, etc.

Voorbeeld activiteiten:

- Business case
- Case for change
- Veranderbereidheid

Medewerker staat centraal

Een veranderaanpak waarbij de medewerker actief betrokken wordt resulteert vaker in succes dan wanneer medewerkers de verandering ondergaan als "lijdend voorwerp". Om die reden is ervoor gekozen om de medewerker centraal te stellen

Voorbeeld activiteiten:

- Persona onderzoek
- Workshops
- Change impact

Samen met lijnorganisatie

Het is essentieel om tijdig de betrokkenheid van de lijnorganisatie op te tuigen om zorg te dragen voor co-creatie: de kennis van verandermanagement versterken met organisatiekennis

Voorbeeld activiteiten:

- Stakeholder mgmt
- Verandernetwerk
- Communicatie

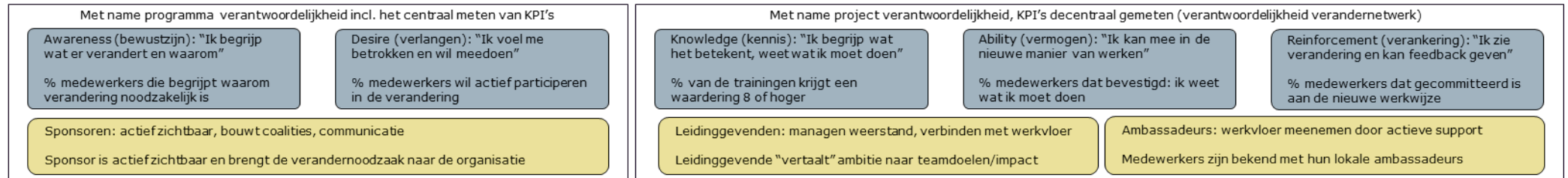


Monitoring

- › Data gedreven als doelstelling (qua proces en uitkomst)
- › Rekening houdend met “gevaar” van overvragen / teveel monitoring
- › Heldere rolverdeling programma/project/lijn als initiator van feedback
 - Zie hieronder het voorbeeld van ADKAR “uitkomst KPI’s”
 - Verdeeld onder de drie veranderrollen: sponsoren (awareness & desire) en leidinggevenden/ambassadeurs (knowledge, ability, reinforcement)
 - Daaronder de “proces KPI’s”: hebben de verandernetwerk betrokken gedaan wat van hen verwacht werd?

Veranderfocus, ADKAR methodiek & voorbeeld veranderuitkomst KPI

Verandernetwerk en rol & voorbeeld veranderproces KPI





Ministerie van Infrastructuur
en Waterstaat

Dia's achter hyperlinks



VGP Inkoop & Contract- management “case for change”

Waarom doen we dit?

1. Ontevreden medewerkers, oa. door hoge administratieve last
2. Systeem is ~15jr oud; niet structureel vernieuwd
3. Door veel maatwerk complex en duur in onderhoud
4. Systeem gericht op document vulling (ipv data)
5. Onvolledige audit-trail (proces is niet navolgbaar)
6. Gebrek aan uniformiteit (gefragmenteerde processen)
7. Structurele ADR bevindingen
8. Systeem ondersteunt het proces niet, foutgevoeligheid wordt vergroot
9. Proces geeft onvoldoende sturingsinformatie

Wat is nodig?

1. Tevreden medewerkers oa. via systeem gebruiksvriendelijkheid
2. Data-gedreven gaan werken
3. Rechtmatigheid/doelmatigheid van inkopen aantoonbaar maken (audit-trail)
4. Betere informatie tbv sturing proces (bv. spendanalyse)
5. Systeem helpt om fouten te voorkomen (poka yoke)
6. Uniformeren van werkwijze
7. Duurzaamheid ambitie faciliteren

Wat als er niets verandert?

1. Medewerkers vertrekken (voorbeeld: inkoopadviseur)
2. Bevindingen blijven incl. gebrek aan audit-trail
3. Betrouwbaarheid van systeem neemt verder af doordat medewerkers buiten het systeem om werken (alsook: inefficiënt, ineffectief)
4. Kwaliteit van beslissingen blijft laag door onvoldoende betrouwbare data
5. Innoveren/veranderen bijna onmogelijk
6. Non-compliance groeit door toenemende wetgeving (bv. ESG/CSRD)

Hoe gaan we dit doen?

1. Best practices (systeem + proces) standaard als vertrekpunt
2. Overkoepelend IenW belang gaat boven organisatie en individuele belangen
3. IenW brede samenwerking tussen de organisaties en de dienstonderdelen
4. Persoonsgerichte veranderaanpak
5. Transparant en voorspelbaar acteren

Wat moet er gebeuren?

1. Vertrouwen in kennis van externe partijen
2. “Uniform tenzij” beleid uitrollen, oa. door communicatie rondom het overkoepelende belang
3. Mandaat ophalen van “uitdagende” stakeholders (om legitimiteit te krijgen)
4. Medewerkers tijdig betrekken in het veranderproces
5. Actief managen van verwachtingen (“het wordt geen 10”)
6. Transparante roadmap (oplossing, aanpak, etc)
7. Kennisborging (bv mbt opleiden) tijdig regelen
8. Openheid over (mislukte) verander leerervaringen uit het verleden

Wat levert het op?

1. Tevreden medewerkers
2. Goed navolgbaar efficiënt en effectief IenW breed uniforme oplossing
3. Stuurinformatie
4. Compliancy
5. Toekomstbestendig (oa. mee in alle technische ontwikkelingen)
6. Vertrouwenwekkende projectaanpak



VGP Inkoop Personas & Rollen

1	De inkoopaanvrager en daarmee initiator van het inkoopproces waarbij het gaat om light or reguliere inkopen	Aanvrager (4966)		
2	De inkoopadviseur zelf die actief in het systeem de stappen doorloopt en alle wijzigingen op het contract doorvoert	Inkoper (416)		
3	De contractbegeleider tot en met afronding van contract en inclusief het managen van leveranciers	Contractmanager (306)	Contractbeheerder (208)	Categorie/leverancier manager (11)
4	De manager die opdrachtgever of portfoliohouder of budgethouder is en besluiten neemt	Budgethouder FenI (329)	Portfoliohouder (400)	
5	De peoplemanager van de inkoopadviseurs en contractbegeleiders en verantwoordelijke voor capaciteits- en inkoopplanning	Leidinggevenden / peoplemanager (105)		
6	De infogebruiker die zelf geen gebruik maakt van het systeem maar wel gebruiker is van rapportages (bv. controller, ADR)	Projectleider of manager (117)	Projectbeheerser (110)	Manager projectbeheersing (140)
7	De ondersteuner die support biedt aan de inkoopaanvrager en operationeel ondersteuning biedt aan de inkoopadviseur	Inkoopondersteuner (142)		
8	De financieel administrateur die de financiële afhandeling van de inkoop verzorgt	Medewerkers FA (79)		
9	De functioneel beheerder die verantwoordelijk is voor de continuïteit en het optimaal functioneren van één of meerdere informatiesystemen	Functioneel beheerder (38)		



VGP Inkoop doelgroep: totaal aantallen

FTE	Inkoopaanvrager	Inkoopadviseur	Contractbegeleider			Manager		Peoplemanager	Infogebruiker			Ondersteuner	Financieel administrateur	Functioneel beheerder	Totaal
			Contractmanager	Contractbeheerder	Categorie/ leverancier manager	Budgethouder FenI	Portfoliohouder		Projectleider RWS	Projectbeheerser	Manager project- beheersing				
RWS - GPO	450	80	79	46	NVT	NVT	100	20	19	50	40	15	NVT	1	900
RWS - PPO	590	120	142	127	1	NVT	130	30	46	50	80	20	NVT	NVT	1.336
RWS - CIV	380	52	34	29	4	NVT	75	10	35	10	20	10	NVT	18	677
RWS - CD	310	46	31	6	3	NVT	50	10	16	NVT	NVT	10	45	16	543
RWS - WVL	160	13	20	NVT	NVT	NVT	25	10	1	NVT	NVT	10	NVT	NVT	239
RWS - Regio's	460	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	10	10	NVT	NVT	NVT	25	NVT	NVT	505
RWS - VWM	150	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	10	10	NVT	NVT	NVT	10	NVT	NVT	180
FenI - FenI	77	105	7	NVT	3	13	NVT	5	NVT	NVT	NVT	2	34	3	249
FenI - BeleidsDG's	1.072	NVT	NVT	NVT	NVT	124	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	27	NVT	NVT	1.223
FenI - ILT	306	NVT	NVT	NVT	NVT	114	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	3	NVT	NVT	423
FenI - KNMI	523	NVT	3	NVT	NVT	47	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	4	NVT	NVT	577
FenI - Nea	102	NVT	NVT	NVT	NVT	3	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	2	NVT	NVT	107
FenI - Deltacommissaris	10	NVT	NVT	NVT	NVT	1	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	2	NVT	NVT	13
FenI - KIM	31	NVT	NVT	NVT	NVT	2	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	1	NVT	NVT	34
FenI - PBL	256	NVT	NVT	NVT	NVT	10	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	266
FenI - RLI	4	NVT	NVT	NVT	NVT	1	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	5
FenI - ANVS	85	NVT	NVT	NVT	NVT	14	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	1	NVT	NVT	100
RWS	2.500	311	306	208	8	-	400	100	117	110	140	100	45	35	4.380
FenI	2.466	105	10	-	3	329	-	5	-	-	-	42	34	3	2.997
Totaal per rol	4.966	416	316	208	11	329	400	105	117	110	140	142	79	38	7.377
Totaal per persona	4.966	416		535		729		105		367		142	79	38	7.377

Stakeholder analyse: hoe doen wij dit?

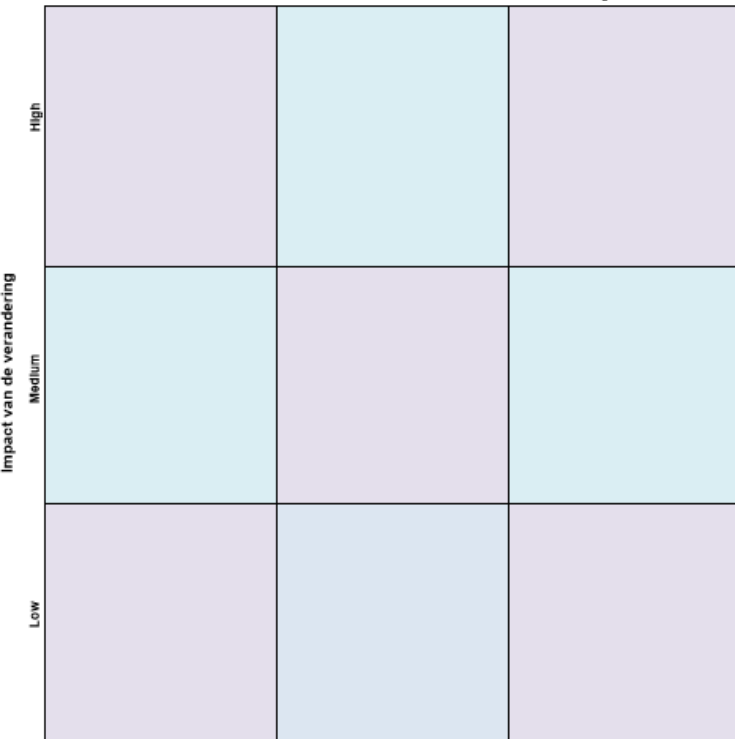


Stakeholder naam	Organisatie	Positie	Rol in het project	Verandernetwerk	Persona	Voordeel bij de verandering?	Nadeel bij de verandering?	Slaat aan op?	Belemmering van commitment?
				Nee, Sponsor, Leidinggevende, Ambassadeur	1 van de 8 personas				

Niveau van invloed?	Impact van de verandering?	Support voor de verandering?	Begrip van de verandering?	Awareness	Desire	Knowledge	Ability	Reinforcement	Beïnvloed door?	Stakeholdermanager?	Wat hebben wij van hem/haar nodig?	Wat hebben zij van ons nodig?	Wat zou hen kunnen weerhouden?	Opmerkingen
1-10	L-M-H	1-10	L-M-H	1-10	1-10	1-10	1-10	1-10						

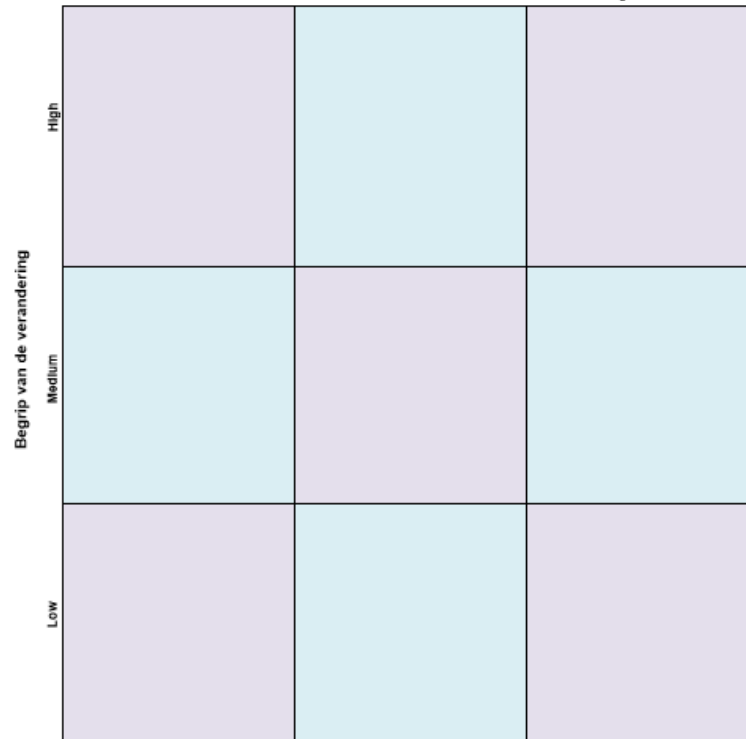
Impact vs Influence

Niveau van invloed



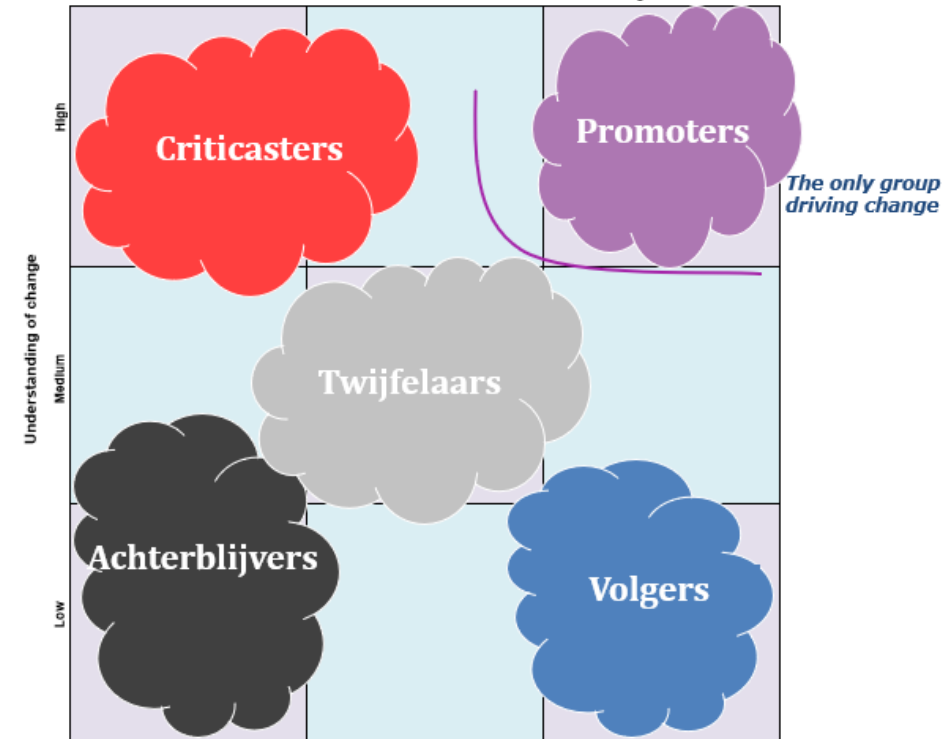
Agreement vs Understanding

Support voor de verandering



Agreement vs Understanding Overlay

Agreement with change





Definities VGP doelen (updated)



Vereenvoudigen

Verbeteren van de gebruikservaring: gebruiksvriendelijker (sneller en efficiënter) maken van het nieuwe bedrijfsvoeringssysteem.



Uniformeren

Implementeren van een "IenW uniform tenzij" manier van werken, waarbij het systeem uniform werken maximaal ondersteunt.



Standaardiseren

Moderniseren van IT systemen door middel van "standaard (SAP) tenzij" gebruikmakend van standaard functionaliteit obv best practices.

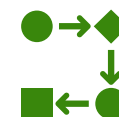


Optimaliseren

Herinrichten van het proces waardoor het proces optimaal verloopt en de kwaliteit van de uitkomst verbeterd.



Principes (updated)



Medewerker staat centraal

Grote én kleine stappen

Transparant & voorspelbaar

Samen met lijnorganisatie

Commitment, daadkracht durf

End to end overkoepelend

De medewerker prettig laten werken, aan de hand meenemen in verandering

Waar nodig watervalaanpak met grote stappen, waar mogelijk agile en incrementele stappen

Actief werken aan het verkrijgen en behouden van vertrouwen van medewerkers, oa. door hen mee te nemen in de reis naar het einddoel

Helderheid op wederzijdse afhankelijkheid en samenwerking tbv waarde voor IenW organisatie

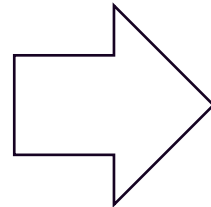
Ervoor gaan, moeilijke issues bespreekbaar maken en waar nodig knopen doorhakken

Voorkomen van suboptimalisatie door overkoepelend te kijken naar processen en alle betrokkenen hierin



Strategische doelen

The screenshot shows a document titled 'Voorstelling Generieke Processen (VGP) - versie 1.1'. A red box highlights the 'Strategische Doelen' (Strategic Goals) section. Below this, there is a table with columns for 'Project start', 'Aanpak', 'Werkwijze', 'Onderwerpen', and 'Standaard (standaard)'. The table contains various project details and standards.



6 strategische doelen

- Medewerkerstevredenheid
- Leren & innoveren
- Financieel daadkrachtig
- Efficient & effectief
- Opdrachtgeverstevredenheid
- Betrouwbaar & compliant

VGP draagt bij aan de top 3 strategische doelen

Efficient & effectief

Tijdwinst door het elimineren van processtappen en/of handelingen die geen waarde toevoegen.

Maakt het mogelijk medewerkers anders in te zetten waardoor ze een betere bijdrage kunnen leveren aan de IenW productieopgave.

Medewerkerstevredenheid

Meer werkplezier met meer professionele toegevoegde waarde.

Medewerkers worden gezien als alle betrokkenen in het e2e proces. (bv. ook raadplegers).

Belang medewerker meenemen in de "reis naar" het einddoel (communicatie)

Betrouwbaar & compliant

Het systeem, binnen de mogelijkheden van de standaard oplossing, ondersteunt de medewerker om zonder fouten (en re-work) te werken.

Er is altijd één systeem/administratie leidend met hergebruik van gegevens. (eenmalig vastleggen, meervoudig gebruik)

VGP stuurgroep

VGP programmateam

VGP projectteam- en stuurgroep

i-strategie* (nodig)	Mgt support+commitment	i-governance met lef	Middelen	Herijken van processen	Talentenmanagement	Werken volgen principes				
i-strategie* (themas)	Digitale innovaties	Datagestuurd werk	i-vakmanschap	Digitaal weerbaar	Sterk fundament	i-leiderschap	i in samenwerking	Transparantie	Ethiek + inclusie	i-verandervermogen
Strategische doelen	Top3: Medewerkertevredenheid	Top3: Betrouwbaar en compliant	Top 3: Efficiënt en effectief	Oprichting tevredeheid	Financieel daadkrachtig	Leren & innoveren				
VGP doelen	Vereenvoudigen (tbv medewerkertevredenheid)	Uniformeren (IenW uniform tenzij)	Standaardiseren (obv best practice systeem)	Optimaliseren (tbv kwaliteit uitkomst)						
Principes	Medewerker staat centraal	Grote én kleine stappen	Transparant & voorspelbaar	Samen met lijnorganisatie	Commitment, daadkracht & durf	End to end overkoepelend				
Programma-activiteiten	Richtlijnen, kaders, aanpak/methodologie voor projecten, roadmap, voorbereiden besluitvorming, risico- en issue management, bemensing, teststrategie, implementatiestrategie, veranderstrategie, contract- en leveranciersmanagement, programma stakeholdermanagement, programma communicatie,									
VGP scope	Loopt: 1. Inkoop proces	Top 3 (start Q1 2024): 2. Stamgegevens beheer business partners 3. Subsidie 4. B&V: begroting (incl. Voorbereiding / programmering)	Vervolg traject (na Q1 2024): 5. Stamgegevens beheer financiële kostenstructuur 6. Specifieke processen die leiden tot verplichtingen (uitgaven) 7. Ontvangsten 8. Financiële administratie	9. B&V: verantwoording 10. Programma- en projectbeheersing 11. Treasury 12. Tijdverantwoording	Niet in scope VGP: 13. Beheer en onderhoud vaarwegmarkeringen (specifiek RWS) 14. Schade verhalen (specifiek RWS) 15. Inhuur (RWS buiten VGP)					

Sporen	Moderniseren IT systemen: a) standaard SAP gebruik, zo niet b) standaard niet-SAP, zo niet c) maatwerk	Randvoorwaardelijke en ondersteunende technische projecten (uitvoering onder verantwoordelijkheid exploitatie)	Verandermanagement (programma=AD & project=KAR): actieve betrokkenheid van medewerkers in verandering	Organisatie, mens & cultuur: optimaal tbv medewerker gedreven en plezierig werken	Processen: vereenvoudigen, uniformeren, standaardiseren en optimaliseren voor IenW
--------	--	--	---	---	--

Fasen	Project start	Analysefase		Verwerving	Ontwerpfase	Realisatie (iteratief)			
Projectstappen	0. Voorbereiding	1. Procesanalyse	2. Fit 2 Standaard	3 Gap "invulling"	4. To-be proces	5. Bouw oplossing	6. Acceptatie release	7. Implementatie	8. Nazorg
Doel per stap	Het schrijven en akkoord van stuurgroep krijgen op projectvoorstel, inclusief capaciteit voor stap 1 en 2	E&W inventariseren obv functionele behoefte in termen van output (product) en outcome (resultaat), knelpunten, ADR bevindingen etc.	Vaststellen van de fit tussen IenW E&W en de standaard SAP oplossing in S/4HANA (financieel kernsysteem). Akkoord op PID en capaciteit stap 3 en/of 4	<i>(optionele stap)</i> Indien er een gap is vastgesteld volgt een van onderstaande opties: 1. Acceptatie van gap 2. Invulling gap door nieuwe standaard software 3. Maatwerk Bij aanbesteding akkoord nodig op PID & akkoord op capaciteit stap 4	Ontwerp van de totaaloplossing die voldoet aan E&W en de vier VGP doelen. Akkoord op de implementatiestrategie en capaciteit voor stap 5-8.	Bouw van de (deel)oplossing conform de implementatiestrategie. Obv testresultaten wordt akkoord gegeven om de deeloplossing naar de OAP straat te brengen.	Het bouwen en testen van de (deel)oplossing in de OAP-omgevingen	Organisatorische (communicatie en opleiding) en technische implementatie (go live) van de totaaloplossing. Gebruikers en leidinggevenden worden voorbereid om op de nieuwe manier te gaan werken. De leveranciers verzorgen de technische go live en overdracht naar beheer.	Support voor medewerkers en leidinggevenden en capaciteit om kinderziektes snel en adequaat op te lossen. Overdracht naar beheer
Werkvorm	PL benoemen, materiaal verzamelen, kapstok proces definiëren, basis leggen voor veranderproducten (oa. case for change)	Analyse door Eviden. In workshops scope vaststellen obv as-is totaaloplossing (E2E proces, rapportages, management- en sturingsinformatie).	Demo workshops met SAP experts, gebruikers, en proceseigenaren obv best practices in het standaard referentiesysteem		Tijdens workshops richten de vertegenwoordigers de totaaloplossing in en specificeren de implementatiestrategie.	Vaste en eventueel nieuwe leveranciers bouwen de oplossing en voeren het nodige uit om de correcte werking van de oplossing te tonen (obv leveranciers en gebruikerstesten)	IenW vertegenwoordigers voeren via testscripts de acceptatietest uit. De leveranciers voeren de regressietest uit.		De support kanalen zijn ingericht, er is snelle follow-up op medewerker bevindingen, en beheer is overgedragen en restpunten zijn opgelost.
Stappen & omgeving	NVT	NVT	Review best practices in referentiesysteem	NVT	Ontwerp totaaloplossing in sandboxomgeving	1. Iteratief bouw & review (deel)oplossing (projectontwikkelomgeving) 2. Acceptatie oplossing (testomgeving)	1. Bouw oplossing (ontwikkel) 2. (Optioneel datamigratietest) 3. Regressietest (leverancier(s)) 4. Acceptatietest (deel)oplossing	1. Implementeren release (productie) 2. PAT (productie) 3. In gebruikname (productie)	1. Nazorg (productie)

X. Projectafsluiting (project einde documenten)