Parkeermanagement Gemeente Utrecht

Rapportage – quickscan parkeermanagementsysteem | augustus 2025



Persoonlijk en vertrouwelijk
Gemeente Utrecht
T.a.v. Mevrouw Merel Poulisse
Postbus 16200
3500 CE Utrecht

Augustus 2025

Referentie: 30532035

Betreft: Finale rapportage Quickscan PMS

Geachte mevrouw Merel Poulisse,

Met genoegen presenteren wij u hierbij de rapportage van ons onderzoek naar de Quickscan voor Gemeente Utrecht, in overeenstemming met onze offerte Quickscan PMS van 26 juni 2025. Deze rapportage betreft een adviesrapport waarin wij onze belangrijkste observaties rapporteren in het kader van ons onderzoek. De conceptversies van dit rapport hebben wij op 11 juli 2025 (alleen observaties), 22 juli 2025, 31 juli 2025, en 12 augustus 2025 ter controle op feitelijke onjuistheden voorgelegd aan de gemeente Utrecht als opdrachtgever van dit onderzoek. Dit heeft geresulteerd in een lijst met opmerkingen vanuit de gemeente Utrecht. PwC heeft de ontvangen commentaren doorgenomen. Feitelijke onjuistheden hebben wij gecorrigeerd. Voor de overige ontvangen commentaren geldt dat PwC zelfstandig heeft besloten om naar aanleiding van het commentaar aanpassingen in het rapport door te voeren. Het ontvangen commentaar en de reactie van PwC hierop (aanpassing doorvoeren of niet, inclusief motivatie) zijn schriftelijk vastgelegd en met het aanbieden van een nieuwe versie van het rapport aan de opdrachtgever meegestuurd. Dit eindrapport heeft PwC op 18 augustus zelfstandig en zonder interventie door de opdrachtgever vastgesteld en is voor akkoord aan de opdrachtgever aangeboden. De doorlooptijd van het project bedroeg 7 weken, waarbij 13 personen konden worden geïnterviewd en wij 64 documenten hebben ontvangen. Wij danken alle betrokken medewerkers voor hun inzet en flexibiliteit bij de totstandkoming van dit rapport. Ondanks de lopende projectwerkzaamheden hebben zij tijd vrijgemaakt om hieraan bij te dragen — een blijk van betrokkenheid en professionaliteit die wij zeer waarderen.

Deze quickscan is door ons (PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.) opgesteld in opdracht van Gemeente Utrecht ten behoeve van onafhankelijke quickscan PMS zoals opgenomen in de overeenkomst tussen PwC en Gemeente Utrecht te 26 juni jl. en in overeenstemming met onze opdrachtvoorwaarden met Gemeente Utrecht en aanvullende instructies en verzoeken ontvangen door ons van Gemeente Utrecht gedurende startbijeenkomst van 26 juni jl., waarvan andere partijen die toegang krijgen tot deze quickscan niet op de hoogte zijn. Derhalve voldoet het niet aan de behoeften, belangen of omstandigheden van iedere andere partij dan Gemeente Utrecht. Deze quickscan mag niet voor andere doeleinden worden gebruikt. Op deze quicksan kan niet door andere partijen dan Gemeente Utrecht worden gesteund. PwC aanvaardt geen verantwoordelijkheid, zorgplicht of aansprakelijkheid jegens andere partijen dan Gemeente Utrecht. Eenieder waaraan deze quickscan rechtmatig is verstrekt, dient zelf te beoordelen of deze quickscan geschikt is voor enig doel waarvoor de quickscan kan worden gebruikt. We hebben onze werkzaamheden gebaseerd op de aan ons ter beschikking gestelde informatie. Wij hebben aangenomen dat deze informatie juist, volledig en niet misleidend is. Wij hebben geen accountantscontrole uitgevoerd met betrekking tot deze informatie, noch een beoordeling gericht op het vaststellen van volledigheid en juistheid daarvan conform internationale audit- of reviewstandaarden.

In het geval u een verzoek ontvangt op grond van de Wet Open Overheid (hierna: 'WOO-verzoek') ter zake van schriftelijke uitingen van PwC, zult u ons hierover onverwijld (in ieder geval voorafgaand aan de te nemen beslissing op het WOO-verzoek en derhalve voorafgaand aan eventuele openbaarmaking) schriftelijk informeren. In dat kader zult u ons alle beschikbare achtergrondinformatie met betrekking tot het WOO-verzoek verstrekken. Daarbij zult u ons in de gelegenheid stellen om onze visie te geven op het WOO-verzoek, vooruitlopend op de door u te nemen beslissing op het WOO-verzoek.

Hoogachtend,
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

D.F. van Norren
Director

Daniël van Norren 20 August 2025

Inhoudsopgave

1	Doelstellingen, aanpak en scope	4
2	Positieve ontwikkelingen, observaties op hoofdlijnen en handelingsperspectief	7
3	Detail observaties per gebied	16
4	Desk research	38
5	Overige observaties	40
6	Bijlagen	42

1

Doelstellingen, aanpak en scope

1. Doelstellingen, aanpak en scope

1.1 Inleiding

De gemeente Utrecht werkt aan de invoering van een nieuw parkeermanagementsysteem (PMS) en een bijbehorende parkeerapplicatie. Dit project is gestart om het huidige systeem (Key2Parkeren) te vervangen, de dienstverlening te verbeteren, en beleidsdoelen te ondersteunen, zoals de uitbreiding van betaald parkeren. De implementatie vindt plaats binnen een complexe bestuurlijke context, gekenmerkt door politieke gevoeligheden en publieke aandacht. Tegelijkertijd doen zich binnen het project diverse inhoudelijke en organisatorische ontwikkelingen voor die van invloed zijn op het verdere verloop en de risicobeheersing. Een voorbeeld van een inhoudelijke ontwikkeling is dat er nog verschillende scenario's worden verkend voor diverse deelprojecten zoals "garages". Op organisatorisch vlak zijn er ontwikkelingen zoals de invoering van een intakeproces voor deelprojecten.

In april 2024 heeft de gemeenteraad van Utrecht besloten betaald parkeren in te voeren in de gehele stad. Dit wordt sindsdien gefaseerd ingevoerd in verschillende delen van de stad. Tegelijkertijd is de organisatie bezig met de doorontwikkeling van het parkeermanagementsysteem (PMS) en de bijbehorende parkeerapplicatie. Vanwege eerdere vertragingen en zorgen over de haalbaarheid heeft de gemeente Utrecht PwC gevraagd een onafhankelijke risicoanalyse uit te voeren. Deze opdracht voor het uitvoeren van een scan van de doorontwikkeling van het parkeermanagementsysteem (PMS) maakt deel uit van de voorbereidingen voor de verdere uitrol van invoering van betaald parkeren in de stad vanaf 2026. Deze quickscan geeft inzicht in observaties ter verbetering (zie hoofdstuk 2.2 en 3), benoemt risico's (zie hoofdstuk 3), en biedt handelingsperspectieven voor het PMS-project (zie hoofdstuk 2.3).

1.2 Doelstelling

De gemeente Utrecht heeft PwC gevraagd voor het uitvoeren van een scan van de doorontwikkeling van het PMS van de gemeente Utrecht. Tijdens onze werkzaamheden stonden drie doelstellingen centraal:

1. Inzicht geven in de risico's die de gemeente Utrecht loopt bij de doorontwikkeling van het parkeermanagementsysteem en de parkeerapp;
2. Ondersteunen bij het analyseren van de betrouwbaarheid en haalbaarheid van het systeem, zodat de gemeente onderbouwde keuzes kan maken voor de invoering vanaf 2026; (*)
3. Per risicogebied concrete aanbevelingen doen ter verbetering van de observaties die tijdens onze werkzaamheden zijn opgemerkt en risicobeheersing.

**Zoals afgesproken tijdens de startbijeenkomst op 26 juni lag de nadruk op de projectorganisatie, risicobeheersing en verandermanagement. De technische analyses zijn bewust beperkt gehouden (zoals het niet uitvoeren van architectuuranalyses, backloginspecties en code reviews). De uitspraken in dit rapport zijn gebaseerd op gesprekken met ARS, Gemeente Utrecht en de beschikbare documentatie. Het onderzoek richtte zich op de haalbaarheid van de implementatie vanuit een projectmatige benadering, en niet op de technische toepasbaarheid van het systeem binnen de gemeente Utrecht.*

1.3 Scope

Binnen de scope van de opdracht vielen de volgende aspecten:

- We voeren een onafhankelijke quickscan en risicoanalyse uit van het PMS en de parkeerapp.

De focus ligt op:

- Doorontwikkeling: Welke verbeteringen zijn al doorgevoerd en wat staat nog op de planning?
- Afbouw van workarounds: Welke tijdelijke oplossingen zijn nog in gebruik en welke zijn al vervangen?
- Migratie: Hoe verloopt de overgang van het oude naar het nieuwe systeem?

Voor deze opdracht vielen de volgende aspecten buiten scope:

We hebben geen formele audit of assurance-opdracht uitgevoerd volgens controle- of beoordelings-standaarden. Ook toetsen of certificeren we het PMS of de parkeerapp niet. Daarnaast nemen we geen implementatie van technische of organisatorische maatregelen op ons, en beoordelen we geen interne IT-infrastructuur of andere gemeentelijke systemen buiten het parkeerdomein.

De werkzaamheden die wij hebben uitgevoerd vormen geen zekerheid; u en wij zijn het erover eens dat wij het werk niet aangaan om een controle of beoordeling uit te voeren in overeenstemming met Nederlandse controle- en overige standaarden, met als doel het geven van een oordeel. Dienovereenkomstig geven wij geen uiting aan een dergelijk oordeel.

1. Doelstellingen, aanpak en scope

1.4 Aanpak

We pasten een pragmatische aanpak toe, waarbij we interviews afnamen en relevante documenten analyseerden. Gedurende een doorlooptijd van 7 weken, konden we 13 personen/stakeholders interviewen en 64 relevante documenten analyseren. Deze werkwijze stelde ons in staat om snel en doelgericht inzicht te verkrijgen in de belangrijkste risico's en aandachtspunten. Volgens de scope (paragraaf 1.3) voert PwC een onafhankelijke quickscan en risicoanalyse uit van het PMS, met specifieke focus op doorontwikkeling, afbouw van workarounds, en migratie. Conform de afspraken tijdens de startbijeenkomst op 26 juni jl. ligt de nadruk op de projectorganisatie, risico's en verandermanagement. De behoefte aan meer inzicht in de wijze van implementatie van PMS binnen de organisatie is daarbij duidelijk uitgesproken. Technische analyses zijn bewust beperkt gebleven, omdat hier minder behoefte aan is en dit expliciet is benoemd tijdens de startbijeenkomst.

Centraal in onze aanpak staat het Quickscan PMS Framework (zie afbeelding 1), dat zes essentiële elementen analyseert: projectorganisatie en governance, systeem gereedheid, proces-, data- en rapportagegereedheid, beveiliging en compliance vereisten, verandermanagement en gereedheid en bedrijfsvoering. Tijdens de interviews en documentanalyses zijn deze elementen geanalyseerd en geëvalueerd als onderdeel van het onderzoek. Dit model biedt inzicht in alle cruciale projectonderdelen die zorgvuldig moeten worden geëvalueerd en is afgestemd op de specifieke behoeften van de organisatie. Een toelichting van het raamwerk is opgenomen in bijlage 1. Op basis van deze analyse is deze rapportage opgesteld waarin ook de belangrijkste risico's en inzichten zijn samengevat, inclusief inzichten uit het deskresearch naar doelgroepen en technologische toepassingen bij enkele gemeenten (zie hoofdstuk 4).



Afbeelding 1: Quickscan PMS framework

2

Positieve ontwikkelingen, observaties op hoofdlijnen en handelingsperspectief

2.1 Positieve ontwikkelingen

Naast het bespreken van risico's en aandachtspunten is tijdens de interviews ook uitgebreid stilgestaan bij ervaringen die als verbeterinitiatieven en positieve ontwikkelingen worden gezien. Betrokkenen benoemden meerdere aspecten die bijdragen aan een positieve beleving van de voortgang, samenwerking en kwaliteit van het project. Hieronder volgt een overzicht van onderwerpen die in dit kader als waardevol zijn ervaren.

- **Sterke samenwerking**

Binnen de projectgroep worden de korte lijnen en de betrokkenheid van teamleden vanuit hun rol als zeer positief ervaren. Ondanks de hectiek en de politieke druk, evenals de uitdagingen binnen de teams, is er actief aandacht besteed aan het optimaliseren en herstructureren van de samenwerking tussen alle betrokkenen bij het PMS-project. Dit heeft geleid tot een versterkte betrokkenheid van de backoffice (o.a. IPM, team parkeren), wat de onderlinge afstemming verder heeft verbeterd. Ook de structurele afstemming met onder andere de interne en externe stuurgroep wordt als waardevol ervaren. Zowel medewerkers van de gemeente Utrecht als de leverancier geven aan deze verbeteringen in de samenwerking als positief te ervaren.

- **Dienstverlenende houding en teamontwikkeling**

De dynamiek binnen en buiten het project heeft geleid tot uitbreiding van het team en het bespreekbaar maken van benodigde budgetten. Deze ontwikkeling wordt als prettig ervaren en helpt om zo de kwaliteit van de projectorganisatie positief te verbeteren.

Teamleden hebben zich vanuit de lijnorganisatie doorontwikkeld naar IPM-rollen, wat zorgt voor veel inhoudelijke kennis en continuïteit binnen het projectgroep PMS. Stakeholders, zowel intern als extern, waarderen de toegenomen structuur in de projectorganisatie waarbij rollen sinds januari duidelijker zijn afgebakend en beter op elkaar afgestemd.

Ook in de samenwerking zijn positieve impulsen ontstaan door aandacht te besteden aan de waarde en meerwaarde van parkeren.

- **Innovatie en samenwerking met leverancier**

De werkwijze waarbij de leverancier (ARS) moet aantonen dat zij voldoet aan het Programma van Eisen (PvE) – de zogenoemde omgekeerde bewijslast – wordt als vernieuwend en kwaliteitsversterkend ervaren. Ook de afstemming inzake de interpretatie met het PvE wordt als constructief en prettig ervaren door door de leverancier en de leden van het PMS-project. Volgens de leverancier en de medewerkers, draagt deze samenwerking bij aan het realiseren van een PMS dat aan de verwachtingen voldoet.

- **Toekomstgerichtheid en borging**

Team Parkeren (VTH) werkt aan het verder ontwikkelen en toepassen van KPI's richting zomer 2026. Dit draagt bij aan structurele monitoring van prestaties, ook buiten het PMS-project. Daarnaast is de projectgroep zich bewust van het belang van een goed intakeproces. Voor het projectdeel "Garages" zijn inmiddels concrete stappen gezet, waaronder het starten van een intakeproces.

- **Klantgerichtheid en oplossingsvermogen**

De organisatie toont een sterke dienstverlenende houding en denkt actief in oplossingen. Deze betrokken en flexibele werkwijze wordt breed gedragen en gewaardeerd. Medewerkers zetten zich zichtbaar in om burgers en collega's adequaat te helpen. Tegelijkertijd groeit het bewustzijn dat het belangrijk is om daarbij ook oog te houden voor de uitvoerbaarheid en impact van keuzes op de interne organisatie. Deze balans tussen klantgerichtheid en uitvoerbaarheid krijgt steeds meer aandacht binnen het PMS-project.

De conclusies die op deze pagina worden gepresenteerd, zijn gebaseerd op documenten in Bijlage 3 en interviews die in Bijlage 4 worden vermeld.

2.2 Observaties op hoofdlijnen

De volgende pagina's bevatten observaties die invloed hebben op de mate van beheersing van de implementatie. Deze zijn gebaseerd op documentanalyse en interviews. In hoofdstuk 3 volgen een nadere uitwerking per thema met gedetailleerde observaties, bijbehorende risico's en gerichte aanbevelingen.

Deze analyse is gebaseerd op interviews (zie Bijlage 4: Overzicht van geïnterviewden) en documentstudie (zie Bijlage 3: Overzicht van geraadpleegde documentatie). In de bijlagen is tevens zichtbaar hoe de interviews en documentatie zijn gekoppeld aan het Quickscan PMS-framework.

Uit de documentanalyse en interviews is gebleken dat de gemeente Utrecht het afgelopen jaar duidelijke stappen heeft gezet in de ontwikkeling van het PMS-project. Gesprekpartners ervaren verbeteringen in samenwerking, voortgang en kwaliteit. Tegelijkertijd blijven er structurele risico's bestaan die de interne beheersing onder druk zetten.

2.2.1 Projectorganisatie

De projectleiding is versterkt en de projectgroep PMS heeft structuur aangebracht via een interne en een externe stuurgroep. Zie bijlage 6 voor een overzicht van de actoren in de projectorganisatie. Tegelijkertijd zien we ruimte voor verbetering op een aantal gebieden:

- IT Domstad is tot op heden slechts incidenteel betrokken bij de uitvoering van het PMS-project. Hierdoor ontbreekt structurele borging van gemeentelijk IT-beleid en worden risico's op aanpalende systemen onvoldoende tijdig gesignaleerd. Structurele inbedding van IT Domstad in de projectorganisatie is noodzakelijk om technische afhankelijkheden vroegtijdig te onderkennen en beheersmaatregelen effectief te implementeren.

- Uit interviews (zie bijlage 4) en documentanalyse (zie bijlage 3) blijkt dat binnen het project is veel sprake van informele communicatie over de voortgang en besluitvorming, zonder dat er een gedeeld en actueel beeld bestaat van de status. Dit vergroot het risico op verwarring, misverstanden en vertragingen bij zowel interne betrokkenen die geen deel uitmaken van de stuurgroepen als binnen de stuurgroepen zelf. Dit belemmert het nemen van eigenaarschap en het afleggen van verantwoording door de juiste functionarissen.

- Ook is er directe noodzaak voor een centrale, integrale planning inclusief afhankelijkheden voor het gehele project, duidelijke escalatielijnen en een robuust scopebeheer. Binnen het project ontbreekt een integrale planning voor het project als geheel, wat vooral naar voren komt binnen Pijler 1. Hierdoor zijn tijdslijnen en afhankelijkheden binnen en tussen deelprojecten onduidelijk, wat de voorspelbaarheid van de oplevering van het project en de deelprojecten beperkt. Daarnaast is scopebeheer onvoldoende geborgd, wat risico's op ongecontroleerde uitbreiding met zich meebrengt.

- Deelprojecten binnen het PMS-project worden momenteel grotendeels sequentieel uitgevoerd. Dit vormt een potentieel risico voor de voortgang, met name binnen Pijler 1, waar tijdige oplevering urgent is. Het is van belang dat de project organisatie actief onderzoekt of parallelle uitvoering mogelijk is binnen de huidige capaciteit binnen het PMS-project. Tijdens de reviewronde is daarbij aangemerkt dat de huidige sequentiële aanpak voortkomt uit een tekort aan capaciteit binnen de projectorganisatie om parallel te kunnen werken. Hoewel er tot nu toe geen signalen uit de documenten of interviews zijn geweest dat de capaciteit tekortschiet, dient dit expliciet te worden getoetst. Indien nodig, moet tijdig uitbreiding worden besproken om vertraging te voorkomen.

- De projectgroep PMS is dit jaar begonnen met het structureel vastleggen van risico's (in document genoemd: '2025 06 20 Risicodossier Parkeren'), maar het ontbreekt aan een integrale aanpak op risicomanagement binnen deelprojecten. Deelprojecten signaleren risico's, maar het is onduidelijk hoe deze structureel worden vertaald naar een samenhangend risicobeeld in het document '2025 06 20 Risicodossier Parkeren'. De huidige documentatie van de projectgroep PMS biedt onvoldoende inzicht in hoe risico's worden ingeschat op kans en impact, en hoe deze zich verhouden tot gerelateerde systemen en processen. Hierdoor ontbreekt een basis voor sturing en prioritering.

- Rollen, verantwoordelijkheden en communicatielijnen zijn niet helder afgestemd of gedefinieerd. Escalatielijnen en beslissingsbevoegdheden zijn niet duidelijk gedefinieerd of worden gehanteerd. Dit leidt tot onduidelijkheid of ontbreken van wie welke beslissingen neemt — bijvoorbeeld doordat termen als 'projectleider' en 'programmamanager' door elkaar worden gebruikt — wat kan resulteren in capaciteitsdruk en een risico op inefficiëntie.

De conclusies die op deze pagina worden gepresenteerd, zijn gebaseerd op documenten in Bijlage 3 en interviews die in Bijlage 4 worden vermeld.

2.2 Observaties op hoofdlijnen

2.2.2 Systeemgereedheid

Voor het parkeermanagementsysteem is gekozen voor een Software-as-a-Service (SaaS) oplossing. Dit houdt in dat één versie van de software wordt aangeboden voor alle afnemers, met één manier van werken. Bij het project PMS is echter veelal een aanpak gehanteerd die lijkt op die bij maatwerk software. Daarbij wordt geprobeerd om de functionaliteit en werkwijze van het oude systeem (Key2Parkeren) zoveel mogelijk te repliceren binnen de nieuwe omgeving. Leverancier ARS heeft zich hierin tot dusver flexibel opgesteld. Deze aanpak zorgt echter voor extra complexiteit, aangezien er veel aanpassingen en specifieke oplossingen nodig zijn, wat leidt tot verschuivende deadlines. Zonder duidelijke kaders voor standaardisatie en hergebruik dreigt het systeem zijn wendbaarheid te verliezen. Voor deelproject “Garages” is er een intakeproces geïntroduceerd waarin eerst wordt gekeken welke functionaliteit beschikbaar is en of deze werkbaar is voor de gemeente Utrecht. Deze werkwijze wordt door zowel de betrokkenen vanuit de Gemeente Utrecht als ARS als zeer positief ervaren.

Uit de quickscan analyse komen geen bevindingen naar voren op het gebied van systeemgereedheid van de infrastructuur, werkwijze en geleverde functionaliteit van het PMS en de leverancier ARS. ARS levert de SOSPES en SSP software vanuit de datacentra van Uniserver. Conform PVE zijn er koppelingen gemaakt met gerelateerde services, waaronder RDW, DigiD, en NPR. ARS werkt volgens een gestructureerde, op Agile gebaseerde methode. Hierbij worden op basis van capaciteit en interne planning tickets toegewezen aan het ontwikkelteam. Voor de planning worden de prioriteiten van alle aangesloten gemeenten overwogen. Updates vinden plaats volgens een van tevoren gecommuniceerde releaseplanning. Zo wordt verder gebruik gemaakt van een testplan inclusief testscripts voor elke functie en elke release (als onderdeel van deze quickscan hebben we niet de volledigheid en juistheid van het testplan geanalyseerd).

Tijdens het onderzoek zijn geen aanwijzingen gevonden die erop duiden dat ARS niet in staat zou zijn de gemaakte afspraken na te komen. Op basis van de interviews met ARS, de medewerkers van de gemeente Utrecht en de aangeleverde documentatie is vastgesteld dat er op enkele punten ruimte is voor verbetering.

Het is van belang om de communicatie en het delen van inhoudelijke informatie tussen de leverancier ARS en de gemeente Utrecht te versterken door middel van een volledig afgeronde Service Level Agreement (SLA). Momenteel wordt er slechts gewerkt met een conceptversie van de SLA. Hierdoor bestaat een risico dat de huidige concept-SLA onvoldoende aansluit op de specifieke behoeften van Gemeente Utrecht. Door deze overeenkomst te formaliseren, krijgt de Gemeente Utrecht een meer consistent en compleet beeld van hoe het PMS functioneert en waar verbeteringen mogelijk zijn. Ook kunnen risico’s beter worden gemonitord en gemitigeerd. Daarnaast is het van belang dat tussen gemeente Utrecht en ARS duidelijke afspraken worden gemaakt over de invulling van de PvE, zodat beide partijen dezelfde verwachtingen hebben ten aanzien van de op te leveren producten. Deze afspraken dienen ook vastgelegd te worden.

Het gebruik van workarounds binnen IT-projecten, zoals het PMS-project, is niet per definitie risicovol, maar vraagt wel om goede beheersing. Workarounds bieden vaak een noodzakelijke oplossing om de continuïteit van de dienstverlening te waarborgen. Binnen het PMS-project zijn momenteel twaalf workarounds vastgelegd in de beschikbare projectdocumentatie en interviews. Deze workarounds hebben betrekking op doelgroepen zoals gehandicapten, bedrijven, markten, garages en ontheffingen. Voor elke workaround is vastgelegd op welke doelgroep deze van toepassing is en is een inschatting gemaakt van de mogelijke tijdsbesparing. Ondanks deze inspanningen ontbreken nog enkele essentiële beheersmaatregelen in de huidige aanpak:

- Deze workarounds verschuiven de uitvoeringsdruk van het projectteam naar team backoffice vergunningen. Hoewel ze hebben bijgedragen aan het voorkomen van knelpunten, ontbreekt inzicht in de impact op andere operationele processen en het structurele FTE-beslag binnen de betrokken teams.
- Zo ontbreekt een geaggregeerde analyse van de werkbelasting. Ook ontbreekt informatie over de gezamenlijke ureninzet die workarounds vergen, de structurele personele belasting (bijvoorbeeld in fte), de risico’s voor continuïteit en kwaliteit van dienstverlening, en de prioriteit van afbouw op basis van impact of klantgerichtheid is niet beschikbaar.
- Formele besluitvormingsdocumenten, heldere exitcriteria en een structurele koppeling aan het ‘2025 06 20 Risicodossier Parkeren’ document ontbreken.

Zonder deze essentiele beheersmaatregelen bestaat het risico dat niet effectief kan worden gestuurd op de workarounds, dat deze niet adequaat kunnen worden afgebouwd en dat hun rol binnen het bredere projectkader onvoldoende wordt geduid.

De conclusies die op deze pagina worden gepresenteerd, zijn gebaseerd op documenten in Bijlage 3 en interviews die in Bijlage 4 worden vermeld.

2.2 Observaties op hoofdlijnen

2.2.3 Proces-, data- en rapportagegereedheid

Het PvE is nog globaal geformuleerd en wordt gedurende de uitvoering verder ingevuld. Voor nog te ontwikkelen functionaliteiten uit het PvE ontbreken concrete specificaties, waardoor voortdurende afstemming tussen leverancier en gemeente nodig is. Het oorspronkelijke PvE laat dermate veel ruimte voor interpretatie over, dat om tot een oplossing te komen die overeenkomt met het beeld van de Gemeente Utrecht er samenwerking nodig is om tot verdere afstemming te komen. Een voorbeeld hiervan is de PvE-eis “In uw oplossing kunnen de volgende voorwaarden voor de afgifte van producten worden geconfigureerd: […] - automatisch verlengen”. Bij verdere uitwerking van deze eis blijkt dat het noodzakelijk is dat een product zowel per maand als per kwartaal verlengd moet kunnen worden. Bij het deelproject “Garages” is nu begonnen met een gestructureerde werkwijze waarin deze uitwerking bij de start van het deelproject iteratief plaatsvindt. Om vanuit beide partijen zeker te kunnen zijn van de planning per project, is het noodzakelijk dat deze uitwerking compleet en tijdig plaatsvindt.

- Deze afstemming verloopt parallel aan de deelprojecten, zonder heldere deadlines voor oplevering.

- Uit documentatie en interviews blijkt dat de functionaliteiten binnen de webapp en het PMS over het algemeen goed functioneren voor de modules die reeds live zijn. Binnen functioneel beheer zijn storingen en performanceproblemen geregistreerd, maar deze worden slechts beperkt ervaren door andere betrokkenen buiten het team (o.a. VTH, Ruimte). Het opstellen van de definitieve SLA kan helpen bij het monitoren en acteren op deze informatie.

2.2.4 Beveiliging en compliance vereisten

- Naleving van AVG wetgeving gebeurt momenteel handmatig in overeenstemming met de projectgroep. De invoering van de geautomatiseerde oplossing verloopt in overeenstemming met de planning voor het PMS-project.

- Binnen het PMS-project wordt actief toegezien op de naleving van het PvE door de leverancier, met een nadrukkelijke rol voor het contractmanagement.

- Binnen het PMS-project wordt er met een concept-SLA (11-02-2022) gewerkt. Bovendien is er geen formele exitstrategie of geborgde continuïteit bij uitval van de leverancier vastgesteld. De borging vindt momenteel plaats via contractafspraken.

2.2.5 Verandermanagement en gereedheid

- Er is brede waardering voor de inzet en samenwerking van alle betrokken partijen. Tegelijkertijd ervaren betrokkenen binnen het PMS-project negatieve energie rond het thema Parkeren, waarbij PMS als afgeleid onderwerp speelt. Dit komt mede door het gevoel dat afspraken niet worden nagekomen binnen het PMS-project en doordat parkeren politiek-bestuurlijk gevoelig ligt.

- Media-aandacht beïnvloedt de politieke druk, wat direct invloed heeft op de prioritering van deelprojecten binnen het PMS-project. Terwijl de impact van scopewijzigingen hiervan niet altijd vooraf wordt geanalyseerd of structureel wordt meegenomen in besluitvorming.

- Binnen de gemeente Utrecht is nadrukkelijk aandacht voor de externe communicatie, maar intern worden successen onvoldoende gedeeld en leerpunten uit afgeronde deelprojecten niet structureel geborgd. Dit belemmert kennisdeling en leidt tot een gebrek aan gezamenlijk inzicht in voortgang en verantwoordelijkheden.

2.2.6 Bedrijfsvoering voorbereid

- De trainingen en de documentatie voor externe begeleiding, zoals handleidingen, zijn zowel door de gemeente Utrecht als de leverancier met aandacht opgesteld en ingericht conform het PvE. Hoewel het PvE op hoofdlijnen is geformuleerd, biedt het op dit moment voldoende houvast voor de inrichting van de begeleiding.

- Daarnaast wordt via releasemanagement jaarlijks een releasekalender gedeeld en bij elke release een demo gegeven, indien de klant recht heeft op terugkoppeling.

De conclusies die op deze pagina worden gepresenteerd, zijn gebaseerd op documenten in Bijlage 3 en interviews die in Bijlage 4 worden vermeld.

2.2 Observaties op hoofdlijnen

2.2.7 Terugkoppeling betrouwbaarheid en haalbaarheid PMS-project

Deze paragraaf geeft een samenvattende terugkoppeling op de betrouwbaarheid en haalbaarheid van het PMS-project van de Gemeente Utrecht, gebaseerd op onze analyse van de functionele, technische en organisatorische aspecten.

Op basis van documentanalyse en interviews met betrokkenen blijkt dat de huidige modules binnen het PMS-project van de Gemeente Utrecht functioneel stabiel zijn en dat technische incidenten tot nu toe slechts beperkte impact hebben gehad op gebruikers. De dienstverlening wordt ondersteund door workarounds waarbij ook aandacht is voor migratieplannen richting eind 2025 en 2026, wat bijdraagt aan de betrouwbaarheid op korte termijn. De infrastructuur, werkwijze en geleverde functionaliteit van leverancier ARS zijn naar verwachting. De beschikbare informatie uit de documentanalyse en interviews biedt geen indicaties dat ARS een risico vormt voor de technische betrouwbaarheid of de uitvoering van de gemaakte overeenkomsten, en suggereert dat ARS voldoende toegerust is om de afspraken na te komen, wat de huidige betrouwbaarheid onderbouwt.

Tegelijkertijd brengt een combinatie van technische en organisatorische knelpunten substantiële risico's met zich mee voor de haalbaarheid van het PMS op de middellange termijn. De gekozen SaaS-oplossing biedt in de kern voldoende schaalbaarheid. Uit de interviews en documenten blijkt dat de behoefte van de Gemeente Utrecht in de praktijk steeds vaker naar maatwerk neigt (wat tegenstrijdig is met de keuze voor een SaaS oplossing). Deze ontwikkeling verhoogt de technische complexiteit en leidt tot mogelijk oplopende kosten voor het PMS-project. Zonder duidelijke kaders voor standaardisatie (de gemeente Utrecht zal haar beleid en processen in deze moeten aanpassen naar het standaard systeem) en hergebruik dreigt het systeem zijn wendbaarheid te verliezen. Daarnaast heeft het ontbreken van specificaties voor toekomstige functionaliteiten impact op de voorspelbaarheid.

Een onvoldoende ingerichte projectstructuur belemmert het parallel schakelen van activiteiten, wat risico vormt op vertraging in de planning van Pijlers 1, 2 en 3. Bovendien ontbreekt een geaggregeerde analyse van de werkbelasting, inclusief gezamenlijke ureninzet, structurele personele belasting (in fte) en risico's voor continuïteit en kwaliteit van dienstverlening.



De conclusies die op deze pagina worden gepresenteerd, zijn gebaseerd op documenten in Bijlage 3 en interviews die in Bijlage 4 worden vermeld.

2.3 Handelingsperspectief

De resultaten van de quickscan tonen risico's, verbeterpunten en positieve ontwikkelingen die door gesprekspartners benoemd zijn. Deze bevindingen vormen de basis voor verdere professionalisering en dragen bij aan de verankering van de interne beheersing van het PMS-project. De volgende aanbevelingen zijn afgeleid van de onafhankelijke analyse en vertalen de kernboodschappen van de rapportage naar concrete actie.

2.3.1 Gerichte uitvoering met focus op Pijler 1 en prioritaire aanbevelingen

- Geef prioriteit aan de implementatie van de hoogst geclassificeerde aanbevelingen, met nadruk op Pijler 1 (zoals "Garages" en "Bezoeker betaalt"), gezien de politieke urgentie en beschikbare capaciteit. Voer deze uit via een projectmatige aanpak met een breed samengestelde projectgroep (VTH, IPM, IT Domstad, Projectmanagement en Ruimte) en borg de continuïteit binnen bestaande structuren. Integreer IT Domstad structureel in de projectorganisatie binnen zowel de interne als externe stuurgroep om het gemeentelijk IT-beleid te borgen en risico's op aanpalende systemen tijdig te signaleren. Deze betrokkenheid ontbreekt momenteel.

- Richt de focus primair op de bevindingen en aanbevelingen binnen de subthema's die als piketpalen dienen, om zo richting te geven aan de implementatie:
  - Projectorganisatie en governance
  - Projectplanning
  - Scopebeheer
  - Projectmonitoring
  - Workarounds
  - Risicomanagement

- Breng als projectgroep gezamenlijk in kaart welke aanbevelingen opgepakt worden binnen bestaande deelprojecten en welke nog belegd moeten worden bij specifieke eigenaren — eventueel binnen of buiten de projectgroep. Maak expliciete keuzes over prioritering, leg deze vast en onderbouw ze. Informeer alle interne en externe stakeholders periodiek over voortgang, impact en gemaakte afwegingen.

- Wij stellen voor om het oppakken van de aanbevelingen gelijktijdig te laten plaatsvinden met het geleidelijk realiseren van de activiteiten onder pijler 1. Het is van belang dat de projectgroep PMS de beschikbare capaciteit en prioriteiten continu evalueert en bijstuurt, zodat de uitvoering haalbaar blijft. Zorg voor een regelmatige check van de planning, aanpassing van resources, herprioritering van taken en afstemming op de diverse afhankelijkheden.

- Het is essentieel dat de organisatie – binnen de projectstructuur – expliciet kijkt naar de beschikbare capaciteit, prioriteiten en tijdslijnen om te bepalen met welke intensiteit en in welk tempo de voorgestelde adviezen worden opgepakt. Alleen dan kunnen verbetermaatregelen effectief worden geïmplementeerd en duurzaam worden geborgd.

- Stel een actueel overzicht op van alle workarounds, met per doelgroep de impact op project, organisatie en capaciteit. Gebruik dit overzicht als basis voor het inschatten van benodigde fte's, het prioriteren van afbouw op impact en klantgerichtheid, en het nemen van besluiten over exitcriteria en risicobeheersing. Bespreek dit structureel in de interne en externe stuurgroep en de projectgroepen tot een stabiele eindsituatie is bereikt.

- Op basis van de aangeleverde documentatie is de benodigde capaciteit echter niet volledig in kaart te brengen. Een integraal overzicht van beschikbare capaciteit moet worden gecreëerd en actief bijgehouden om gerichte sturing en prioritering mogelijk te maken. Verken daarom actief of aanvullende capaciteit nodig is om de gewenste versnelling te realiseren. Indien blijkt dat de huidige capaciteit ontoereikend is, dient tijdig het gesprek over uitbreiding te worden gevoerd. Maak deze afwegingen expliciet en leg ze vast.

De conclusies die op deze pagina worden gepresenteerd, zijn gebaseerd op documenten in Bijlage 3 en interviews die in Bijlage 4 worden vermeld.

2.3 Handelingsperspectief

2.3.2 Heldere structuur en sturing binnen het project

- Maak expliciet hoe het PMS-project is ingericht, inclusief de rolverdeling tussen projectleiders per deelproject. Binnen de organisatie worden de termen ‘programma’ en ‘project’ momenteel door elkaar gebruikt, wat verwarring veroorzaakt. Zorg voor een gedeeld beeld van structuur, rollen en verantwoordelijkheden en leg dit formeel vast.

- Herstructureer de interne en externe stuurgroepen met duidelijke mandaten, besluitvormingscriteria en vaste agendering van voortgang, risico’s en besluiten. Leg rollen en verantwoordelijkheden vast in een RACI-matrix. Ontwikkel een gestandaardiseerd escalatieproces met heldere meldprocedures en doorlooptijden.

- Wijs een onafhankelijke kwaliteitsrol aan (bijvoorbeeld vanuit IT-concern, controlafdeling of een externe partij) die periodiek rapporteert aan de stuurgroep en de deelprojectgroepen over de status van het project.

2.3.3 Parallel schakelen en verwachtingen managen

- Een onvoldoende ingerichte projectstructuur belemmert het parallel schakelen van activiteiten Dit vormt een potentieel risico voor de voortgang, met name binnen Pijler 1, waar tijdige oplevering politiek en operationeel urgent is. Tijdens de afstemming over de conceptrapportage zijn opnieuw zorgen gedeeld over de benodigde capaciteit voor parallel schakelen. Daarom is het essentieel om op korte termijn afstemming te zoeken met de projectgroep en de ambtelijk opdrachtgever over de benodigde capaciteit, met inachtneming van de planning en de diverse afhankelijkheden. Onderzoek of parallelle uitvoering haalbaar is binnen de huidige capaciteit en bespreek tijdig uitbreiding indien nodig.

- Verken vóór afronding van Pijler 1 de haalbaarheid van de planning voor Pijler 2 en 3. Breng intern de verwachtingen voor de PMS-project in kaart over het PvE en de functionele en non-functionele vereisten. Dit voorkomt vertraging en maakt een realistisch en gedeeld beeld mogelijk van benodigde producten, capaciteit en doorlooptijd.

- Stel een duidelijke einddatum en eenduidige, gedocumenteerde afrondcriteria vast voor het PMS-project. Dit maakt de verwachtingen richting interne en externe stakeholders helder en biedt concrete voorwaarden voor een verantwoorde projectafsluiting.

2.3.4 Realistische planning en strakke fasering

- Ontwikkel een integraal overzicht van het PMS-project, waarin voortgang, afhankelijkheden, risico’s en acties per deelproject zichtbaar zijn. Beperk scope-uitbreiding via een verplicht intakeproces met impactanalyse en besluitvorming op basis van projectdoelen.

- Breng benodigde capaciteit per activiteit in kaart en bepaal waar bestaande inzet volstaat en waar aanvullende capaciteit nodig is.

2.3.5 Systeemgereedheid versterken en samenwerking met leverancier aanscherpen

- Wees u als organisatie bewust dat gekozen is voor een Software-as-a-Service (SaaS)-oplossing. Dit is een standaardoplossing waarbij dezelfde functionaliteit wordt aangeboden aan alle afnemers. Binnen het PMS-project is echter vaak een aanpak gevolgd die lijkt op maatwerk, met als doel het oude systeem te repliceren. Leverancier ARS heeft zich hierin tot dusver flexibel opgesteld. Wij bevelen aan om deze aanpak te minimaliseren en in plaats daarvan de beschikbare standaardfunctionaliteiten van leverancier ARS te benutten (de Gemeent Utrecht zal haar beleid en processen moeten aanpassen op het systeem i.p.v. vasthouden aan ‘eigen processen’). De eerste gesprekken over de functionele behoefte in termen van een Programma van Eisen (PvE) zijn inmiddels gestart. Voer hierbij een duidelijk gesprek over ‘need to have’ versus ‘nice to have’, met oog voor beleid en uitvoerbaarheid. Het is op dit moment niet duidelijk of dit gesprek op die manier wordt gevoerd. Het benutten van reeds beschikbare functionaliteiten binnen ARS kan bijdragen aan het tijdig en kostenefficiënt realiseren van de doelstellingen.

- Veranker acceptatiecriteria en testresultaten in de SLA. Zorg dat de leverancier inzicht heeft in functionele en non-functionele eisen en testuitkomsten. Actualiseer het overzicht van workarounds periodiek en breng het FTE-beslag per team in kaart. Pas dit aan bij wijzigingen in belasting en bepaal waar structurele vervanging nodig is.

- Stel KPI’s op en veranker deze in de SLA. Zorg voor transparante rapportage over systeemprestaties en back-upscenario’s.

De conclusies die op deze pagina worden gepresenteerd, zijn gebaseerd op documenten in Bijlage 3 en interviews die in Bijlage 4 worden vermeld.

2.3 Handelingsperspectief

- Op basis van de huidige informatie bestaan geen bezwaren tegen voortzetting van de samenwerking met de leverancier ARS. De projectgroep en de leverancier richten hun aandacht terecht op het succesvol afronden van Pijler 1, met name de onderdelen 'bezoeker betaalt' en 'garages'. Tegelijkertijd is het belangrijk om in nauwe afstemming met de leverancier tijdig het gesprek aan te gaan over de technische mogelijkheden voor de activiteiten binnen Pijler 2 en 3. Deze verkenning is essentieel om de doelstellingen voor de verdere invoering van betaald parkeren in de overige gebieden te realiseren.

2.3.6 Versterk communicatie en borg verandering

- Zorg voor een cyclische en gestructureerde interne communicatie over voortgang, successen en leerpunten binnen de deelprojectgroepen, projectgroep en stuurgroepen.

- Maak behaalde resultaten zichtbaar en borg actief de lessen uit afgeronde deelprojecten. Betrek verandermanagers om dit proces te ondersteunen met praktische handreikingen en om de leer- en verbetercyclus te versterken.

- Gebruik dashboards en beslisnotities bij grote wijzigingen, inclusief impactanalyse en onderbouwd advies. Informeer het college per kwartaal over de voortgang van het project, zodat ook bestuurlijke betrokkenheid en transparantie geborgd blijven.

2.3.7 PMS-project in relatie tot Uitbreiding van Betaald Parkeren

In de uitvraag van deze quickscan is expliciet gevraagd: "Is het – gegeven de huidige doorontwikkeling van het PMS in Utrecht – verantwoord om het aantal gebieden waar betaald parkeren wordt ingevoerd, uit te breiden?" Deze paragraaf beantwoordt deze vraag op basis van de inzichten uit het deze quickscan.

Op dit moment is het niet mogelijk hierover een onderbouwde uitspraak te doen op basis van de quickscan, vanwege de vele onzekerheden die nog spelen. Op basis van de verschillende doelstellingen van 'uitbreiding van betaald parkeren' en implementatie PMS, zou dit elkaar niet in de weg moeten zitten. Echter zien we dat beleidsmatige projecten (zoals uitbreiding betaald parkeren) op het gebied van parkeren in het verleden direct impact hebben gehad op de implementatie van het PMS, metname op het gebied van veranderende behoefen, gebruikerservaringen en eisen aan het PMS.

Wij adviseren daarom eerst Pijler 1 volledig af te ronden, met nadruk op deelprojecten zoals "Garages" en "Bezoeker betaalt". Deze onderdelen zijn essentieel om te toetsen of het systeem functioneel werkt, voordat een geinformeerd en onderbouwd besluit (gebaseerd op inzichten in de prestaties van het systeem, de impact op capaciteit en planning en de risico's en beheermatregelen die voortkomen uit de ervaringen in Pijler 1) over de uitbreiding kan worden genomen. Uitrol van de module "Garages" is niet randvoorwaardelijk voor de invoering van betaald parkeren op straat. Tegelijkertijd is het noodzakelijk om de projectstructuur te versterken en inzicht te verkrijgen in de impact van toekomstige pijlers op capaciteit, scope en planning.

Pas wanneer er meer grip is op deze aspecten en een projectbreed overzicht beschikbaar is van de benodigde capaciteit en risico's, kan worden verkend of uitbreiding naar nieuwe gebieden haalbaar. Daarbij is het essentieel om periodiek te toetsen of uitbreiding geen negatieve gevolgen heeft voor de uitvoering van lopende projecten. Op dit moment ontbreekt daarvoor nog voldoende informatie en onderbouwing.

2.3.8 Lessen uit andere gemeenten

Daarnaast is in de uitvraag gevraagd: "Wat is er nodig – op basis van ervaringen in andere gemeenten – om het parkeermanagementsysteem succesvol door te ontwikkelen in de komende jaren?"

Voor een succesvolle doorontwikkeling van het PMS is het essentieel dat Utrecht inzet op gebruiksvriendelijkheid, robuuste continuïteit en een multidisciplinaire samenwerking tussen beleid, IT en productontwikkeling. Deze elementen vormen de kern van de aanpak in andere grote gemeenten (zie hoofdstuk 4 voor een verkenning en ervaringen van andere gemeenten) en zijn direct toepasbaar op de context van de Gemeente Utrecht.

Het is belangrijk om te benadrukken dat de huidige uitdagingen bij de Gemeente Utrecht vooral liggen in de implementatie van het systeem en het oorspronkelijke uitgangspunt en PvE over gaan op een 'as-is' situatie (zonder rekening te houden met politieke of andere veranderende behoeften voor het PMS).

3

Detail observaties per gebied

3. Detail observaties per gebied

Toelichting

In dit hoofdstuk worden de observaties en bevindingen uit het onderzoek nader toegelicht. Op de volgende pagina's zijn de zes elementen van het Quickscan PMS Framework — projectorganisatie, systeemgereedheid, proces-, data- en rapportagegereedheid, veranderingsgereedheid, risico's, compliance en juridische vereisten, en bedrijfsvoering — gedetailleerd uitgewerkt.

Deze analyse is gebaseerd op interviews (zie Bijlage 4: Overzicht van geïnterviewden) en documentstudie (zie Bijlage 3: Overzicht van geraadpleegde documentatie).

Om de organisatie te ondersteunen bij het inschatten van de impact en urgentie van de bevindingen, is voor Pijler 1 een risicobeoordeling uitgevoerd. Hierbij is de impact van risico's ingedeeld in drie categorieën: Hoog, Midden en Laag. Daarnaast zijn aanbevelingen geformuleerd om deze risico's te mitigeren. De prioriteit van deze aanbevelingen is eveneens geclassificeerd als Hoog, Midden of Laag, zodat de organisatie gericht kan prioriteren binnen het handelingsperspectief.

Elke sectie met detailobservaties bevat:

- Risicoclassificatie: een inschatting van de impact van het risico op het PMS en de realisatie van de doelstellingen, met name binnen Pijler 1 met een oog op de toekomstige ontwikkelingen.
- Prioriteitsinschatting: een advies over de gewenste snelheid van opvolging en implementatie.

Legenda

De inschatting van de impact van risico's is gebaseerd op professioneel oordeel en op de mate waarin deze risico's de doelstellingen van het Programma Management Systeem (PMS) beïnvloeden. De classificatie is als volgt:

- Hoog: Aanzienlijke impact op het PMS en de realisatie van doelstellingen; vereist directe aandacht en actie.
- Midden: Merkbare impact; opvolging is wenselijk op korte termijn.
- Laag: Beperkte impact; opvolging kan plaatsvinden in overleg met het management.

De prioriteit voor opvolging van aanbevelingen is ingedeeld in drie categorieën:

- Hoog: Aanbevelingen dienen binnen 0–3 maanden te worden opgevolgd, voorafgaand aan de Go-live van de modules in Pijler 1.
- Midden: Opvolging binnen 3–6 maanden is gewenst.
- Laag: Opvolging kan plaatsvinden in afstemming met het management, afhankelijk van beschikbare capaciteit en strategische planning.

Deze classificaties zijn bedoeld als richtlijn om de Gemeente Utrecht te ondersteunen bij het prioriteren van aanbevelingen op basis van de tijdens het onderzoek verzamelde informatie. Het is van belang dat de projectorganisatie hierover het gesprek voert en gezamenlijk beoordeelt of de voorgestelde maatregelen toereikend zijn en passen binnen de bredere context van het project.

Tijdens het rapportageproces zijn de detailobservaties gedeeld met de gedelegeerd opdrachtgever. In samenwerking met vertegenwoordigers uit de projectorganisatie is de rapportage zorgvuldig geanalyseerd en van inhoudelijke feedback voorzien. Deze feedback is verwerkt in de definitieve versie van dit rapport, waarbij ook de afzonderlijke observaties zijn besproken en waar nodig aangescherpt.

3. Detail observaties per gebied

3.1 Project organisatie en governance

Ref.	Subthema	Observaties ter verbetering	Risico	Impact	Aanbevelingen	Prioriteit
3.1.1	Project organisatie	• Er zijn twee stuurgroepen actief (intern en extern) met verschillende belanghebbenden. Hoewel agendapunten en voortgangsrapportages vooraf worden gedeeld, vindt de toelichting op de status vooral mondeling plaats en ontbreekt structurele onderbouwing. Ondanks het opstellen van notulen ervaren veel stuurgroepleden dat besluiten grotendeels mondeling worden genomen, wat wijst op een sterke afhankelijkheid van informele afspraken. • Verder is op te merken dat, hoewel go/no-go momenten unaniem in de stuurgroep worden vastgesteld, de acceptatiecriteria hierachter niet voor alle stuurgroepleden duidelijk zijn. Uit de documentatie blijkt dat de werkwijze en het bijbehorende mandaat niet eenduidig zijn vastgelegd of gecommuniceerd. Het is onduidelijk of de verantwoordelijkheid voor deze beslissingen ligt bij de projectmanager Services, de projectleider Techniek of de projectmanager. Daarnaast valt op dat de interne stuurgroep niet op de hoogte is van belangrijke informatie, zoals de go/no-go-beslissing met betrekking tot de uitrol van de gehandicaptenkaart en -parkeerplaats. • Binnen het PMS-project ontbreekt structurele betrokkenheid van IT, waaronder IT Domstad en zo ook de IT-architect. Hoewel een IT-architect betrokken was bij de initiële creatie van PvEs, het vastleggen van bedrijfsprocessen, en het kiezen van de leverancier, blijft zijn rol binnen de projectgroep onduidelijk. Opmerkelijk is dat de IT-architect niet betrokken is bij het opstellen van technologische scenario's voor projectdelen (garages) en bij het uitfaseren van Key2Parkeren.	• Het risico bestaat dat het overzicht op formele besluitvorming en actieopvolging verloren gaat, wat leidt tot gebrek aan eigenaarschap en verantwoording.	Hoog	• Wij raden aan om een gestandaardiseerde procedure voor documentatie en besluitvorming te introduceren met duidelijke mandaten en verantwoordelijkheden. Dit kan door een mandaatmatrix op te stellen waarin per rol de verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegheden zijn vastgelegd (zie bijlage 7).	Hoog
					• Wij bevelen aan om het huidige document (“Status PMS”) te verbeteren met vaste onderdelen: Agenda met input van alle stakeholders, besluitenlog (datum, onderwerp, besluit, verantwoordelijke, deadline), actielijst met status updates, risicoregister met mitigerende maatregelen, overzicht van openstaande issues, mandaatverwijzing bij elk besluit (zie bijlage 7)	Midden
			• Het risico bestaat dat door het ontbreken van structurele betrokkenheid van IT op concernniveau technische afhankelijkheden en systeemrisico’s te laat worden gesignaleerd. Dit kan leiden tot suboptimale keuzes en verminderde samenhang in de uitvoering.	Hoog	• Implementeer een gestructureerd proces voor agendavoorbereiding met behulp van een gedeeld online hulpmiddel (bijv. Microsoft Forms), waarmee belanghebbenden vooraf agendapunten kunnen indienen.	Midden
					• Zorg voor centrale toegang voor stuurgroepen en projectgroepen tot alle relevante documenten bijvoorbeeld via SharePoint of Teams.	Hoog
					• Betrek IT Domstad structureel in de projectorganisatie om gemeentelijk IT-beleid te verankeren en technische risico’s tijdig te onderkennen.	Hoog

3. Detail observaties per gebied

3.1 Project organisatie en governance

Ref.	Subthema	Observaties ter verbetering	Risico	Impact	Aanbeveling	Prioriteit
3.1.2	Rollen en verantwoordelijkheden	• Hoewel rollen formeel zijn vastgelegd, blijft in overleggen regelmatig onduidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is. Daarnaast worden de termen ‘projectleider’ en ‘programmamanager’ door elkaar gebruikt, wat leidt tot verwarring over aanspreekbaarheid en eigenaarschap. • Binnen overlegstructuren zoals stuurgroepen en projectgroepen rondom PMS ontbreekt een heldere rolverdeling. De communicatie hierover verloopt voornamelijk informeel. Daarnaast is de frequentie en werkwijze van het overkoepelende projectoverleg ten opzichte van de deelprojecten niet bij iedereen bekend.	• Het risico bestaat dat onduidelijke afspraken in stuurgroepoverleggen leiden tot misinterpretaties en verminderde effectiviteit.	Midden	• Stel een formele project- en programmaorganisatie op waarin rollen, taken en bevoegdheden helder zijn vastgelegd. Dit voorkomt verwarring over aanspreekbaarheid en versterkt eigenaarschap binnen het PMS-project. • Start met het in kaart brengen van de bestaande rolverdeling en voer vervolgens een fit-gap analyse uit om deze te toetsen aan de rollen die nodig zijn voor het behalen van de projectdoelen.	Midden
			• Het risico bestaat dat onduidelijke verantwoordelijkheden zorgen voor overlappende of ontbrekende taken, met fouten en inefficiëntie als gevolg.	Midden	• Gebruik tools zoals RACI-matrix (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) om taken en teamdynamiek helder weer te geven. Definieer ook duidelijk de besluitvormingsbevoegdheid (zie bijlage 7).	Midden
3.1.3	Escalatielijnen	• Uit documentanalyse blijkt dat het escalatieproces binnen het PMS-project niet is vastgelegd. Interviews bevestigen dit beeld: medewerkers geven aan dat problemen meestal op basis van persoonlijke inschatting worden gemeld, in plaats van volgens een gestandaardiseerd kader (de zogenoemde escalatieladder).	• Het risico bestaat dat het ontbreken van een vastgelegd escalatieproces besluitvorming vertraagt en escalaties verkeerd worden afgehandeld.	Hoog	• Zorg voor een duidelijke escalatiestructuur met vastgelegde rollen, meld- en opvolgproces (inclusief doorlooptijd), en communiceer dit breed binnen het project en het bredere kader van de invoering van betaald parkeren.	Hoog
			• Het risico bestaat dat gebrek aan zicht op doorlooptijden en issue-opvolging leidt tot projectvertraging en kwaliteitsverlies.	Midden	• Gebruik een standaardformulier voor issue- en escalatiemeldingen met velden zoals omschrijving, impact, urgentie, acties, escalatieniveau en verwachte doorlooptijd (zie bijlage 7).	Midden

3. Detail observaties per gebied

3.1 Project organisatie en governance

Ref.	Gebied	Observaties ter verbetering	Risico	Impact	Aanbeveling	Prioriteit
3.1.4	Project planning	• De projectorganisatie heeft nog geen integrale planning vastgesteld voor het gehele PMS-project. Documenten zoals het 'Dashboard Projecten PMS' en de 'Status PMS 20 juni 2025' bevatten wel deelplanningen, maar bieden geen samenhangend overzicht van tijdslijnen, afhankelijkheden en risico's op projectniveau. • Voor enkele deelprojecten, zoals garages, worden al scenario's ontwikkeld, vaak op abstract niveau en zonder duidelijke afstemming over tijdslijnen. • Voor onderdelen met heldere scope, zoals Gehandicaptenkaart en plaats, is wel een technische detailplanning opgesteld, maar deze wordt niet structureel gedeeld met de stuurgroepen. Hier is wel behoefte aan bij verschillende stuurgroepleden. • In stuurgroepen wordt planning slechts op hoofdlijnen besproken, met deadlines in maanden of kwartalen. • Projecten worden uitgevoerd in een gefaseerde implementatie. Het vorige project moet zijn afgerond voordat de scope, planning en risicobeoordeling voor de volgende projecten worden opgesteld. Hierdoor worden de impact op tijdlijnen en andere risico's die verband houden met het gehele project vaak laat geïdentificeerd. • Onvoldoende inzicht in afhankelijkheden tussen deelprojecten en de planningsaanpak per project verschilt. • Het is onduidelijk hoe de impact van tijdslijnen wordt besproken binnen de overlegstructuren.	• Het risico bestaat dat (deel)resultaten die intern en extern zijn gecommuniceerd niet tijdig worden opgeleverd door gebrek aan grip op planning. • Het risico bestaat dat het ontbreken van een centrale planning met inzicht in de afhankelijkheden van de deelprojecten en gezamenlijke risicobeoordeling leidt tot een geïsoleerde aanpak zonder inzicht in cumulatieve effecten op tijdslijnen en doelstellingen. • Het risico bestaat dat gefaseerd werken zonder integrale planning en afstemming van afhankelijkheden leidt tot onvoorspelbaarheid en vertragingen.	Hoog Hoog Hoog	• Wij raden aan om een integrale projectplanning te ontwikkelen dat deelprojecten integreert en hun onderlinge afhankelijkheden in kaart brengt. Tools zoals een Gantt-chart met mijlpalen, zoals gebruikt in het "Dashboard projecten PMS", kunnen verbeterd worden door afhankelijkheden tussen projecten te tonen en kritieke paden en toleranties te benoemen. Gebruik een afhankelijkhedenmatrix om visueel inzicht te geven in beïnvloeding tussen onderdelen (zie bijlage 7). • Implementeer een gestandaardiseerde planningsaanpak voor alle deelprojecten, ondersteund door een uniforme template met opleveringen, datums, verantwoordelijkheden, capaciteit, afhankelijkheden en risico's (zie bijlage 7). Koppel deze planning aan de integrale documenten van techniek en de planningen die in de stuurgroep worden gedeeld. Daarnast onderzoek of de huidige capaciteit genoeg is voor om te realiseere de producten in Pijler 1. • Zorg dat projectdeadlines, afhankelijkheden en scopewijzigingen tijdig en duidelijk worden gecommuniceerd naar alle interne en externe stakeholders.	Hoog Hoog Hoog

3. Detail observaties per gebied

3.1 Project organisatie en governance

Ref.	Gebied	Observaties ter verbetering	Risico	Impact	Aanbeveling	Prioriteit

3.1.5	Scope	• De projectorganisatie voegt nog steeds nieuwe wensen toe aan de scope zonder voorafgaande impactanalyse. Uit de “Status PMS 20 juni 2025” blijkt bijvoorbeeld dat ‘Bezoeker Betaalt’ is verschoven van Pijler 2 naar Pijler 1, en dat binnen Pijler 3 al onderdelen zoals vergunningen worden meegenomen zonder formele besluitvorming.
		• Daarbij is aangegeven dat er een risico bestaat dat er in de aankomende periode, onder politieke druk en met het oog op de gemeenteraadverkiezingen, nieuwe wensen worden ingebracht of nieuwe prioriteiten worden gesteld tijden de uitvoering van het project terwijl de impact hiervan niet altijd vooraf wordt geanalyseerd of structureel wordt meegenomen in de besluitvorming.
		• Tegelijkertijd een duidelijker proces voor scopebeheer wordt ontwikkeld, waarin ook aandacht is voor het intakeproces.
		• Uit de documentatie en interviews blijkt dat de einddatum van het PMS-project onduidelijk is. Door nieuwe wensen die aan de scope worden toegevoegd, lijkt de scope van Pijler 2 en Pijler 3 voortdurend te wijzigen.
			• Het risico bestaat dat zonder impactanalyse nieuwe eisen aan de scope worden toegevoegd, wat leidt tot extra kosten en vertragingen.
			• Onduidelijkheid over de eindigheid van het project en voortdurende scopewijzigingen kunnen het risico op wantrouwen, verandervermoeidheid en gebrekkige communicatie richting stakeholders vergroten, wat de acceptatie en het succes van het project onder druk zet.
				Hoog
				Hoog
					• Implementeer een vast proces voor scopebeheer met verplichte impactanalyses bij wijzigingen
					• Stel een governancekader op waarin de structuur, besluitvorming en beheersing van het PMS-project helder zijn vastgelegd. Dit kader bevat ten minste:
					  ◦ een formeel scopebeheerproces met verplichte impactanalyse bij wijzigingen (zie bijlage 7);
					  ◦ een intakeproces voor nieuwe wensen met duidelijke criteria en besluitvorming;
					  ◦ een besluitvormingsstructuur met mandaten, escalatielijnen en verantwoordingsmomenten.
					• Een dergelijk kader ondersteunt consistente besluitvorming, voorkomt ongecontroleerde scope-uitbreiding en versterkt de sturing op het project.
					• Zorg voor effectieve communicatie met bestuurders en raad via dashboards of kwartaalrapportages. Stel bij majeure wijzigingen een bestuurlijke beslisnotitie op met samenvatting, einddatum, impactanalyse, advies en alternatieven.
						Hoog
						Midden
						Hoog

3. Detail observaties per gebied

3.1 Project organisatie en governance

Ref.	Gebied	Observaties ter verbetering	Risico	Impact	Aanbeveling	Prioriteit
3.1.6	Project beheersing	• Uit documentanalyse (o.a. Status PMS 20 juni 2025) en interviews blijkt dat er onduidelijkheid bestaat over de definitie van het kritieke pad*. Afspraken worden voornamelijk mondeling gemaakt en niet structureel vastgelegd. Dit werd zichtbaar bij het deelproject Gehandicapten, waar de geplande startdatum van begin juli meerdere keren werd verschoven en uiteindelijk pas op 13 juli werd gerealiseerd. Hoewel sommige activiteiten mogelijk al zijn gestart, is dit op basis van de beschikbare informatie niet aantoonbaar geborgd. • Risico's worden niet consistent geformuleerd, de impactinschatting is beperkt en verantwoordelijkheden zijn versnipperd. Beheersmaatregelen richten zich vooral op het voorkomen van oorzaken, terwijl mitigatie van risico's zelf onderbelicht blijft. Monitoring binnen overlegstructuren is onvoldoende zichtbaar geborgd. Risico's worden wel gesignaleerd binnen deelprojecten, maar het is onduidelijk hoe deze worden vertaald naar een samenhangend en organisatiebreed risicobeeld.	• Het risico bestaat dat door het ontbreken van formele vastlegging teamleden verschillende interpretaties hebben van het kritieke pad, wat leidt tot miscommunicatie over prioriteiten, inefficiënte inzet van resources en vertragingen. • Het risico bestaat dat risico's onvoldoende worden geïdentificeerd en ingeschat op basis van impact, waardoor beheersmaatregelen tekortschieten en onverwachte problemen kunnen leiden tot vertragingen, extra kosten, of zelfs projectfalen.	Hoog Hoog	• Stel een gestandaardiseerde en uniforme projectvoortgangsrapportage (voor alle deelprojecten) op voor interne en externe stakeholders en communiceer volgens een vast stramien (zie bijlage 7). Het is belangrijk om het kritieke pad expliciet in deze planningsdocumenten te definiëren. • Verfijn het risicodossier door per risico mitigerende maatregelen, een eigenaar, deadlines en opvolgstatus (bijv. open, in uitvoering, afgerond) vast te leggen, ondersteund door een scoringsmodel (kans x impact) voor prioritering. Zorg daarnaast voor een samenhangend risicobeeld door risico's uit deelprojecten structureel te beoordelen op kans en impact, en deze te relateren aan aanpalende systemen en processen, zodat sturing en prioritering op projectniveau mogelijk wordt (zie bijlage 7). • Wij raden aan om ook structureel de effectiviteit van de beheersmaatregelen toetsen en te communiceren over de voortgang van de risico's.	Hoog Hoog Midden

*Definitie: de reeks van opeenvolgende taken die de minimale projectduur bepalen, waarbij vertraging in een van deze taken tot vertraging van het gehele project leidt.

3. Detail observaties per gebied

3.1 Project organisatie en governance

Ref.	Gebied	Observaties ter verbetering	Risico	Impact	Aanbeveling	Prioriteit
3.1.7	Project monitoring	• Hoewel stuurgroeprapportages go/no-go-momenten benoemen en er een formeel technisch onderbouwd advies beschikbaar is, wordt de onderbouwende documentatie niet volledig gedeeld met de stuurgroep. De criteria zijn voornamelijk technisch van aard en houden onvoldoende rekening met bredere projectbelangen en de functionele belangen. Hierdoor is het voor betrokkenen niet altijd duidelijk op basis waarvan besluiten worden genomen en wie daarbij betrokken zijn. • Er zijn geen specifieke Key Performance Indicators (KPI's) opgesteld voor de projectbeheersing; de enige bestaande KPI's zijn slechts op hoofdlijnen opgenomen in eerdere SLA's. • Binnen het team Parkeren (VTH) is de ambitie om meer met project KPI's te gaan werken.	• Het risico bestaat dat onduidelijke of onvoldoende gedeelde go/no-go-criteria leiden tot een onjuist en niet gedragen besluit. Dit kan verwarring veroorzaken en de betrokkenheid en effectiviteit van de projectuitvoering ondermijnen.	Midden	• Stel een duidelijk kader op voor go/no-go-momenten, waarin naast technische vereisten ook input vanuit vergunningen, beleid, KPI's en escalatielijnen is opgenomen.	Midden
			• Het risico bestaat dat het ontbreken van duidelijke en meetbare KPI's resulteert in onnauwkeurige rapportages, waardoor de stuurgroep onvoldoende zicht heeft op voortgang en prestaties en effectieve monitoring en bijsturing uitblijven.	Hoog	• Communiceer deze criteria actief met alle stakeholders. Documenteer go/no-go-besluiten, inclusief onderbouwing in een centraal logboek en zorg voor transparante terugkoppeling naar alle betrokkenen (zie bijlage 7).	Midden

3. Detail observaties per gebied

3.2 Systeem gereedheid

Ref.	Gebied	Observaties ter verbetering	Risico	Impact	Aanbeveling	Prioriteit
3.2.1	Systeem ontwikkeling	• Uit interviews blijkt tevredenheid over de introductie van het intakeproces binnen deelproject Garages. Deze aanpak, waarbij functionele vereisten worden getoetst met eindgebruikers, sluit goed aan bij de werkwijze van gemeente Utrecht en heeft geleid tot concrete verbeteringen, voortbouwend op ervaringen uit het deelproject Bezoeker Betaalt. De focus op eindgebruikers blijkt essentieel voor een passende gebruikerservaring. • Bij de selectie van het PMS-systeem is gekozen voor een Software-as-a Service (SaaS) oplossing. Dit houdt in dat er één softwarepakket is met één set functionele logica die wordt gebruikt voor alle afnemers. Alhoewel ARS flexibel is geweest met het inrichten en verder ontwikkelen van de oplossing is het contraproductief om te streven naar het volledig repliceren van de oude PMS oplossing met bijbehorend maatwerk. • Tegelijkertijd is onduidelijk hoe verschillende afdelingen omgaan met geconstateerde issues. Bij organisatieonderdelen, als VTH en Ruimte, ontbreekt inzicht in de opvolging daarvan.	• Wanneer bij de implementatie van de SaaS oplossing deze wordt behandeld als maatwerk bestaat het risico op frustraties tussen leverancier en opdrachtgever, extra kosten en uitlopende planning. • Het risico bestaat dat onduidelijkheid over de aanpak van issues tussen afdelingen en het ontbreken van transparantie over status en planning leidt tot miscommunicatie, vertragingen in de verbetering van de parkeerapp en verminderde functionaliteit van het PMS. Dit kan het vertrouwen en de samenwerking tussen betrokken partijen ondermijnen.	Hoog	• Overweeg zorgvuldig de bestaande functionaliteit die beschikbaar is in de PMS en of deze aan kan sluiten bij de behoeften van de gemeente Utrecht. Wanneer deze niet toereikend is kan de dialoog aangegaan worden over maatwerk. Houd rekening met de extra kosten, impact op tijdlijn en complexiteit die komt kijken bij het afwijken van de standaard. • Voer regelmatig retrospectives uit om de werkwijze binnen het project te evalueren en structurele verbeterpunten tijdig te signaleren. Gebruik deze sessies om eerder benoemde verbeterpunten te beoordelen, de voortgang van acties te monitoren én gemaakte afspraken expliciet vast te leggen.	Midden

3. Detail observaties per gebied

3.2 Systeem gereedheid

Ref.	Gebied	Observaties ter verbetering	Risico	Impact	Aanbeveling	Prioriteit
3.2.2	End-to-end (keten) testen	• Uit documentatie en interviews blijkt dat ARS verschillende testtypen uitvoert, waaronder unit-, integratie-, functionele, end-to-end en systeemtesten. Aansluitend voert Gemeente Utrecht gebruikersacceptatietesten uit, wat leidt tot een uiteindelijke sign-off. • De acceptatiecriteria die door functioneel beheer, VTH en Ruimte (beleid) worden gehanteerd zijn onduidelijk. Dit leidt tot een gebrek aan inzicht bij ARS. Daarnaast heeft functioneel beheer aangegeven behoefte te hebben aan meer transparantie in de testresultaten van ARS.	• Het risico bestaat dat onduidelijkheid over acceptatiecriteria en gebrek aan volledig inzicht daarin leidt tot vertraagde implementatie en inconsistente kwaliteit. Hierdoor is het lastig vast te stellen wanneer het systeem gereed is voor gebruik en kunnen onderdelen achterblijven bij de verwachte standaarden	Hoog	• Voeg testresultaten van zowel ARS als gebruikers acceptatie testen toe aan de documentatie voor go/no-go-momenten, zodat de stuurgroep beter onderbouwde besluiten kan nemen. • Zorg daarnaast dat het nieuwe SLA aansluit op de acceptatiecriteria, inclusief rapportage over back-up- en herstelprocedures en prestatie-eisen (zie bijlage 7).	Midden Hoog

3. Detail observaties per gebied

3.2 Systeem gereedheid

Ref.	Gebied	Observaties ter verbetering	Risico	Impact	Aanbeveling	Prioriteit
3.2.3	Rampen herstelplan (back-up scenario's)	• Uit navraag bij contractmanagement en documentanalyse blijkt dat er een concept-SLA (11-02-2022) bestaat die periodiek wordt beoordeeld door het IPM-team. Hoewel gewerkt wordt aan een nieuwe versie, is deze nog niet ingezien. De concept-SLA bevat eisen voor back-up en restore, maar inhoudelijke rapportage hierover ontbreekt. • De aanpak verschilt per deelproject en de scenario's worden op abstract niveau uitgewerkt, met beperkte aandacht voor impact en waarschijnlijkheid.	• Het risico bestaat dat de huidige concept-SLA onvoldoende aansluit op de specifieke behoeften van Gemeente Utrecht. Daarnaast is het onzeker of eerdere rapportages voldoende inzicht geven in die behoeften, waardoor afspraken mogelijk niet effectief bijdragen aan de gewenste dienstverlening.	Midden	• Houd bij het opstellen van de definitieve SLA rekening met beheersmaatregelen, zoals een rampenherstelplan, systeemprestaties en monitoringvereisten uit het PvE. • Leg ook KPI-definities vast. Hanteer daarnaast een standaardaanpak voor scenarioplanning, gericht op projecten met een hoog risicoprofiel (zie bijlage 7).	Midden Midden
3.2.4	Systeem prestaties en monitoring	• Uit analyse van documentatie en interviews blijkt dat er nog geen duidelijkheid is over het bestaan van Key Performance Indicators (KPI's). Daarnaast is momenteel is er alleen een concept-SLA (11-02-2022) beschikbaar, waarin prestatie-eisen zijn opgenomen. De definitieve versie van de nieuwe SLA is nog in beoordeling, onder andere bij contractmanager van de gemeente Utrecht. Inhoudelijke rapportage over systeemprestaties is niet aangetroffen.	• Het risico bestaat dat scenario's op een te abstract niveau worden uitgewerkt zonder gedetailleerde impactanalyse. Hierdoor kunnen belangrijke projectrisico's over het hoofd worden gezien, wat leidt tot inefficiëntie, extra kosten, tijdverlies en het niet behalen van deadlines en gebruikersvereisten, met als gevolg vertraging in de voortgang van het project.	Midden	• Houd bij het opstellen van de definitieve SLA rekening met systeemprestaties en monitoringvereisten uit het PvE. Leg daarbij ook de definities van KPI's vast om prestaties meetbaar en toetsbaar te maken (zie bijlage 7).	Midden

3. Detail observaties per gebied

3.2 Systeem gereedheid

Ref.	Gebied	Observaties ter verbetering	Risico	Impact	Aanbeveling	Prioriteit
3.2.5	Omgevingen afstemmen	• Uit navraag met functioneel beheer en ARS blijkt dat er een ontwikkel-, test-, acceptatie- en productie- (OTAP) straat is geïmplementeerd. Het ontwikkel- en testonderdeel hiervan is enkel beschikbaar voor ARS, terwijl het acceptatie- en productieonderdeel beschikbaar is voor de gemeente Utrecht en Beheer. • Beheer geeft aan dat er onvoldoende inzicht is in de testuitslagen en dat er daarom behoefte is aan toegang tot de testomgeving. • ARS beschouwt zichzelf als verantwoordelijk voor het uitvoeren van tests binnen hun SaaS-oplossing, met uitzondering van de gebruikersacceptatietesten.	• Het risico bestaat dat beperkte toegang tot testomgevingen leidt tot onvoldoende testmogelijkheden voor het PMS-systeem, waardoor fouten of tekortkomingen te laat worden ontdekt.	Laag	• Houd bij het opstellen van de definitieve SLA rekening met het structureel en inhoudelijk rapporteren van relevante testresultaten, afgestemd op de informatiebehoefte van beheer. • Ontwikkel gezamenlijke testprocedures waarbij de input van functioneel Beheer van de gemeente Utrecht wordt meegenomen om een volledige testproces te garanderen, met instandhouding van de huidige toegang tot OTAP-straat.	Midden

3. Detail observaties per gebied

3.2 Systeem gereedheid

Ref.	Gebied	Observaties ter verbetering	Risico	Impact	Aanbeveling	Prioriteit

3.2.6	Workarounds*	• Op basis van de beschikbare informatie zijn momenteel twaalf gedocumenteerde workarounds (versie van 3 juni jl.) in gebruik om tekortkomingen in de functionaliteit van het parkeerbeheersysteem (PMS) op te vangen. In dit overzicht is geen inzicht in de mate van realisatie van de workarounds.
		• De reden voor de gekozen workaround is dat het systeem momenteel niet volledig functioneert, wat erop wijst dat het PvE mogelijk niet voldoende nauwkeurig en gedetailleerd is uitgewerkt.
		• Vanuit de betrokken teams zijn geen fundamentele zorgen geuit over de voorgestelde workarounds. De primaire behoefte ligt bij het aantal workarounds zo snel mogelijk te reduceren, die momenteel noodzakelijk zijn vanwege systeembeperkingen.
		• Voor de workarounds is een inschatting gemaakt van de mogelijke tijdsbesparing. Voor elke workaround is vastgelegd op welke doelgroep deze van toepassing is. Er is per doelgroep informatie vastgelegd over de workarounds, maar er ontbreekt een totaaloverzicht van de gecombineerde impact op het project, de organisatie en de benodigde capaciteit.
			• Het risico bestaat dat het ontbreken van een duidelijk beeld van de benodigde aantal fte's resulteert in onjuiste strategische beslissingen en inefficiënte inzet van personeel.
			• Het risico bestaat dat onduidelijkheid over de impact van workarounds leidt tot onverwachte verstoringen in andere operationele processen, zoals vertragingen en kwaliteitsverlies in de dienstverlening.
				Hoog
				Hoog
					• Stel een integraal overzicht op van alle workarounds waarin per doelgroep de impact op project, organisatie en benodigde capaciteit wordt geaggregeerd (zie bijlage 7). Actualiseer dit overzicht periodiek en gebruik het als basis voor:
					  • een realistische inschatting van benodigde fte's en werkbelasting;
					  • prioritering van afbouw op basis van impact en klantgerichtheid;
					  • besluitvorming over exitcriteria en risicobeheersing.
					• Bespreek dit overzicht structureel in zowel de interne als externe stuurgroep, totdat een stabiele en beheersbare eindsituatie is bereikt.
						Hoog

*Definitie: een manier om ontbrekende en soms afwijkende functionaliteit te omzeilen, zodat continuïteit in dienstverlening gewaarborgd blijft.

3. Detail observaties per gebied

3.2 Systeem gereedheid (vervolg)

Ref.	Gebied	Observaties ter verbetering	Risico	Impact	Aanbeveling	Prioriteit

3.2.6	Workarounds*	• Tegelijkertijd ontbreken formele besluitvormingsdocumenten, exitcriteria en een koppeling aan het risicodossier document.
		• Hoewel per workaround een inschatting is gemaakt van tijdsbesparing, ontbreekt een geaggregeerde analyse van de werkbelasting. Er is geen totaalbeeld van:
		  • De gezamenlijke ureninzet die workarounds vergen;
		  • De structurele personele belasting (bijv. in fte);
		  • De gezamenlijke risico's voor continuïteit en kwaliteit van dienstverlening,
		  • De prioriteit van afbouw op basis van impact of klantgerichtheid.
		• De inzet van workarounds is niet herleidbaar in planningen of documentatie, waardoor sturing en impact op deelprojecten onduidelijk blijven. Het overzicht (versie 3 juni jl.) suggereert een lage impact op de operationele uitvoering, maar dit kan niet met zekerheid worden vastgesteld.
			• Het risico bestaat dat het ontbreken van een duidelijk beeld van het benodigde aantal fte's resulteert in onjuiste strategische beslissingen en inefficiënte inzet van personeel.
			• Het risico bestaat dat onduidelijkheid over de impact van workarounds leidt tot onverwachte verstoringen in andere operationele processen, zoals vertragingen en kwaliteitsverlies in de dienstverlening.
				Hoog
				Hoog
					• Stel een integraal overzicht op van alle workarounds waarin per doelgroep de impact op project, organisatie en benodigde capaciteit wordt geaggregeerd (zie bijlage 7). Actualiseer dit overzicht periodiek en gebruik het als basis voor:
					  • een realistische inschatting van benodigde fte's en werkbelasting;
					  • prioritering van afbouw op basis van impact en klantgerichtheid;
					  • besluitvorming over exitcriteria en risicobeheersing.
					• Bespreek dit overzicht structureel in zowel de interne als externe stuurgroep, totdat een stabiele en beheersbare eindsituatie is bereikt.
						Hoog

*Definitie: een manier om ontbrekende en soms afwijkende functionaliteit te omzeilen, zodat continuïteit in dienstverlening gewaarborgd blijft.

3. Detail observaties per gebied

3.3 Proces, data en rapportage gereedheid

Ref.	Gebied	Observaties ter verbetering	Risico	Impact	Aanbeveling	Prioriteit
3.3.1	Werking van belangrijke functionaliteiten	• Uit documentatie en interviews blijkt dat de functionaliteiten binnen de webapp en het PMS over het algemeen goed functioneren voor de modules die reeds live zijn. De operationele dienstverlening wordt positief ervaren en er zijn nauwelijks klachten. De recente migratietest toont aan dat 99,66% van de gegevens met betrekking tot de gehandicaptenkaart en -plaats correct is overgezet, wat duidt op een stabiele werking. • Bij het uitwerken van belangrijke functionaliteit wordt niet altijd voldoende vanaf de start de gebruikerservaring in overweging genomen. • Echter zijn er bij functioneel beheer enkele storingen en performanceproblemen geregistreerd, die buiten functioneel beheer om beperkt zijn gedeeld (o.a. met team beleid en team parkeren). Daarnaast moeten nog functionaliteiten worden ontwikkeld zoals vastgelegd in het PvE. De specificaties hiervan zijn nog niet concreet uitgewerkt, wat leidt tot voortdurende afstemming tussen leverancier en gemeente tijdens de uitvoering. Deze afstemming verloopt parallel aan de deelprojecten, terwijl een heldere deadline voor afronding ontbreekt.	• Het risico bestaat dat bij een onvoldoende concreet uitgewerkt PvE de ontwikkelde functionaliteiten niet aansluiten bij de verwachtingen van de Gemeente Utrecht. Dat leidt tot vertragingen, verspilde ontwikkelcapaciteit en langere instandhouding van ongewenste workarounds. • Het risico bestaat dat het ontbreken van duidelijke deadlines en impactanalyses leidt tot inefficiënte inzet van tijd en middelen, met als gevolg extra afstemming, herwerk en het risico dat functionaliteiten niet aansluiten op gebruikersbehoeften.	Hoog Midden	• Momenteel wordt er gewerkt door o.a. contractmanager aan een duidelijker en uitgebreider PvE dat zowel de Gemeente Utrecht als ARS ondersteunt. Dat is een goede stap vooruit echter is dit nog niet volledig gerealiseerd voor alle functionele en non-functionele vereisten. Voor nieuwe functies is afgesproken dat gebruikers en ARS samen overleggen om tot een oplossing te komen die voor iedereen werkt. Het is belangrijk om deze manier van samenwerken vol te houden. • Daarnaast is het aan te bevelen om op tijd eindgebruikers te betrekken bij het ontwikkelen van nieuwe functionaliteiten, met name wanneer hier kwetsbare groepen gebruik van zullen maken, zoals bij "bezoeker betaalt". Het tijdig betrekken van gebruikerservaring experts kan helpen om bruikbaarheidsproblemen en negatieve feedback in een later stadium te voorkomen.	Midden Hoog

3. Detail observaties per gebied

3.3 Proces, data en rapportage gereedheid

Ref.	Gebied	Observaties ter verbetering	Risico	Impact	Aanbeveling	Prioriteit
3.3.2	Aansluiting juistheid en volledigheid	Geen observatie ter verbetering geconstateerd	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t

3. Detail observaties per gebied

3.4 Beveiliging en compliance vereisten

Ref.	Gebied	Observaties ter verbetering	Risico	Impact	Aanbeveling	Prioriteit
3.4.1	Gegevens bescherming vereisten gewaarborgd (AVG)	• De geautomatiseerde waarborging van gegevensbeschermingsvereisten bevindt zich nog in de ontwikkelfase. Momenteel is het nog niet mogelijk om automatische gegevens te verwijderen in het PMS. Handmatig is dit wel mogelijk. De AVG schrijft niet expliciet voor dat gegevens automatisch verwijderd dienen te worden, maar dit kan wel de risico's op overtreding beperken. De naleving van de AVG-wetgeving viel verder buiten de scope van deze opdracht. De leverancier werkt, zoals overeengekomen met gemeente Utrecht, aan de implementatie van een geautomatiseerd systeem voor dataverwijdering, dat naar verwachting eind dit jaar beschikbaar zal zijn.	• Het handmatig verwijderen van data verhoogt het risico op menselijke fouten, zoals het per ongeluk verwijderen van verkeerde gegevens of het nalaten van verouderde gegevens, wat overtredingen van de AVG kan veroorzaken. • Deze aanpak leidt niet alleen tot meer werk en verhoogde werkdruk, maar ook tot mogelijke juridische problemen en boetes voor de gemeente vanwege inconsistente naleving van de AVG. • Het ontbreken van een geautomatiseerd systeem voor dataverwijdering kan aanzienlijke gevolgen hebben voor de data-integriteit en juridische compliance, en benadrukt de urgentie van een effectieve automatisering om risico's te minimaliseren.	Hoog Hoog Hoog	• De invoer van geautomatiseerde AVG-functionaliteit is gaande in overleg tussen gemeente Utrecht en ARS en verloopt tot dusver volgens planning. Verder zijn er geen aanbevelingen.	n.v.t

3. Detail observaties per gebied

3.4 Beveiliging en compliance vereisten

Ref.	Gebied	Observaties ter verbetering	Risico	Impact	Aanbeveling	Prioriteit
3.4.2	Informatie beveiliging gewaarborgd en veilige omgevingen	• Uit de analyse van de beschikbare documentatie en interviews blijkt dat er in de concept-SLA-rapportage (11-02-2022) wordt voorgesteld dat incidentmanagement en probleemmanagement wordt gerapporteerd. Verder zijn informatie-, beveiligings- en rapportage-eisen vastgesteld in PVE. Momenteel wordt er een conceptversie gebruikt. Een definitieve versie is nodig voor een goede beheersing van het PMS. Deze definitieve versie ligt momenteel ter beoordeling bij de gemeente Utrecht.	• Het risico bestaat dat het ontbreken van een formele SLA leidt tot een grotere kans op misverstanden, onduidelijke afspraken en verminderde dienstverlening, wat kan leiden tot frustratie bij gebruikers en inefficiënt beheer.	Hoog	• Stel een volledige definitieve SLA op met duidelijke incident management en beveiligingseisen (zie bijlage 7).	Hoog
3.4.3	Toegang en autorisatie afgestemd, geconfigureerd en getest	• Uit de analyse van de beschikbare PVE blijkt dat de applicatie mogelijkheid biedt tot fijnmazige mogelijkheden om de toegang tot de applicatie te verkrijgen, door middel van rollen. • Gezien de scope van de werkzaamheden is het toegangsbeheer verder niet onderzocht. Daarnaast zijn er geen aandachtspunten of zorgen geconstateerd.	• Onvolledig toegangsbeheer kan leiden tot veiligheidsrisico's.	Midden	• N.v.t: uit navraag blijkt dat Utrecht IT de processen omtrent toegangsbeheer centraal beheert.	n.v.t

3. Detail observaties per gebied

3.4 Beveiliging en compliance vereisten

Ref.	Gebied	Observaties ter verbetering	Risico	Impact	Aanbeveling	Prioriteit
3.4.4	Leveranciers management	• Momenteel is er alleen een concept-SLA (11-02-2022) beschikbaar. De definitieve versie van de nieuwe SLA is nog in beoordeling, onder andere bij contractmanager van de gemeente Utrecht. Bovendien is er geen formele exitstrategie of geborgde continuïteit bij uitval van de leverancier vastgesteld. De borging vindt momenteel plaats via contractafspraken • Uit de interviews blijkt wel dat de SLA-rapportages periodiek door onder andere functioneel beheerders wordt beoordeeld. Deze worden echter door ARS steeds een maand later opgeleverd dan verwacht. Deze rapportages zijn niet ingezien. Daarnaast ontbreekt tot op heden bewijs van structurele vastlegging en controle op beveiligingsmaatregelen.	• Het ontbreken van een exitstrategie en beveiligingsdocumentatie vormt een risico voor de continuïteit in het geval van uitval van de leverancier.	Hoog	• Ontwikkel en formaliseer een exitstrategie en leg de getroffen beveiligingsmaatregelen gedocumenteerd vast om de continuïteit bij mogelijke leverancieruitval te waarborgen (zie bijlage 7).	Midden

3. Detail observaties per gebied

3.5 Verandermanagement en gereedheid

Ref.	Gebied	Observaties ter verbetering	Risico	Impact	Aanbeveling	Prioriteit
3.5.1	Fallback scenario	• Tot op heden is er een fallbackscenario beschikbaar voor de introductie van de functionaliteit gehandicaptenparkeren. In dit scenario blijft het oude systeem tijdelijk beschikbaar in read-only modus, mocht de nieuwe functionaliteit niet direct volledig functioneren. • Voor de introductie van het garagesysteem is het fallbackscenario nog in ontwikkeling. Nadat de ontwikkeling is voltooid, wordt de planning hiervoor opgesteld. • Hoewel er een escrow is opgenomen in het PVE om continuïteit te verzekeren bij onverwachte situaties zoals een faillissement van de leverancier, zijn de gesprekken met betrokken partijen gestopt en is het niet meer als prioriteit behandeld.	• Het risico bestaat dat het ontbreken van een fallbackscenario de continuïteit van de dienstverlening in gevaar brengt bij eventuele verstoringen tijdens de livegang. • Het risico bestaat dat, zonder een actieve escrow-regeling, een onderbreking door de leverancier het herstel van de infrastructuur kan vertragen, wat kan leiden tot dataverlies, verminderde operationele capaciteit en reputatieschade.	Hoog	• Wij bevelen aan om een fallbackplan op te stellen op basis van een scenarioanalyse, waarin technische, functionele en communicatieve fallbackopties zijn uitgewerkt (zie bijlage 7).	Hoog
					• Integreer het fallbackplan in de projectplanning en statusupdate-documentatie, waarbij triggers voor activatie van het fallbackplan, verantwoordelijke rollen, tijdslijnen, herstelprocedures en communicatieprotocollen zijn opgenomen(zie bijlage 7).	Hoog
					• Herstart de gesprekken en werk samen met de escrow-partij, architect, IPB, DomstadIT en de leverancier om de escrow-regeling te reactiveren en in de praktijk te implementeren. Zorg voor heldere afspraken en regelmatige controles om te garanderen dat de infrastructuur en code veilig worden bewaard en toegankelijk zijn in geval van nood.	Hoog

3. Detail observaties per gebied

3.5 Verandermanagement en gereedheid

Ref.	Gebied	Observaties ter verbetering	Risico	Impact	Aanbeveling	Prioriteit
3.5.2	Adequaat communicatie plan en training gereed	• Externe communicatie rond het PMS-project is zorgvuldig voorbereid, met een uitgebreid communicatieplan inclusief trainingen, planningen en diverse middelen zoals handleidingen, bewonerssessies en video's. • Interne communicatie blijft achter: binnen het PMS-project zijn successen en impact van deelprojecten beperkt zichtbaar, en kennisdeling gebeurt vaak informeel, wat consistentie belemmert. • Lessen uit afgeronde deelprojecten worden onvoldoende structureel geborgd, waardoor waardevolle inzichten niet breed gedeeld of benut worden voor vervolgtrajecten.	• Het risico bestaat dat gebrekkige interne communicatie leidt tot inefficiënties en misverstanden, doordat essentiële informatie de medewerkers en afdelingen niet volledig bereikt. • Het risico bestaat dat het uitblijven van zichtbaarheid van successen de motivatie van teams ondermijnt, doordat hun inzet onvoldoende wordt erkend. • Het risico bestaat dat waardevolle lessen uit afgeronde deelprojecten verloren gaan, doordat deze niet structureel worden gedeeld en geborgd, wat kan leiden tot de herhaling van fouten in toekomstige trajecten.	Midden Midden MIdden	• Stel een formeel en actueel overzicht op van interne en externe stakeholders die communicatie over het project nodig hebben. Tijdens het onderzoek is reeds een overzicht van interne stakeholders opgesteld (zie bijlage 6); dit kan als basis dienen. Leg vast wie waarvoor verantwoordelijk is, wat wanneer gecommuniceerd moet worden, en via welk kanaal (zie bijlage 7). Borg dit overzicht als vast onderdeel van de communicatieaanpak binnen de stuurgroep en projectleiding. • Voer periodiek retrospectives uit om werkwijzen te evalueren en structurele verbeteringen tijdig te signaleren. Evalueer tijdens retrospectives eerder benoemde verbeterpunten, zodat leerpunten daadwerkelijk worden opgevolgd en geborgd.	Midden Midden

3. Detail observaties per gebied

3.6 Bedrijfsvoering voorbereid

Ref.	Gebied	Observaties ter verbetering	Risico	Impact	Aanbeveling	Prioriteit
3.6.1	Ondersteuning georganiseerd	Geen observatie ter verbetering geconstateerd	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t
3.6.2	Service management en release management geborgd	Geen observatie ter verbetering geconstateerd	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t

4

Desk Research

4. Deskresearch

4.1 Wat de Gemeente Utrecht kan leren van parkeerstrategieën en technologie in Rotterdam, Amsterdam en Den Haag

Om in te spelen op de groei van steden en de toenemende druk op mobiliteit, zetten gemeenten steeds vaker in op slimme parkeeroplossingen, zoals betaald parkeren. In deze deskresearch (hierna: het onderzoek) analyseren we de parkeerstrategieën en -diensten van Rotterdam, Amsterdam en Den Haag. Deze steden zijn geselecteerd vanwege hun vergelijkbare of grotere schaal dan van Utrecht en hun variatie in leveranciers. Bijlage 2 bevat de gedetailleerde uitwerking van de deskresearch voor deze gemeenten. Het onderzoek bracht in kaart welke parkeerdiensten deze gemeenten aanboden en hoe zij inspeelden op de behoeften van inwoners en bezoekers. Waar beschikbaar, onderzochten we ook de strategieën achter hun parkeerapps, met aandacht voor technologische samenwerkingen, gebruiksvriendelijkheid en data-gedreven keuzes.

Dit onderzoek had als doel de gemeente Utrecht te ondersteunen met inzichten in de manier waarop andere (grote) gemeenten hun parkeerdiensten ontwikkelen en organiseren. Door de aanpakken van Rotterdam, Amsterdam en Den Haag te analyseren, verkrijgt de gemeente Utrecht waardevolle informatie over doelgroepen en technologische toepassingen. De gebruikte informatie is gebaseerd op publiek beschikbare bronnen, opgenomen in bijlage 5.

4.2. Conclusie

Voor een succesvolle doorontwikkeling van het PMS is het essentieel dat Utrecht inzet op gebruiksvriendelijkheid, robuuste continuïteit en een multidisciplinaire samenwerking tussen beleid, IT en productontwikkeling. Deze elementen vormen de kern van de aanpak in andere grote gemeenten en zijn direct toepasbaar op de Utrechtse context. De uitgevoerde deskresearch biedt echter onvoldoende basis om inzichten of lessen te verschaffen betreffende de wijze waarop andere gemeenten deze implementatiefase hebben benaderd.

4.3 Kernboodschappen*

- **Gebruiksvriendelijkheid**: Parkeren en de bijbehorende systemen vormen een uitdaging voor veel gemeenten in Nederland, en de ervaringen van steden zoals Rotterdam en Amsterdam zijn illustratief. Zo heeft de innovatieve parkeerapp van Rotterdam een lage waardering van slechts 1,4 ster in de Google Play Store, terwijl de applicatie van Amsterdam met 3,4 sterren iets beter scoort. Deze cijfers suggereren ruimte voor verbetering in gebruiksvriendelijkheid en functionaliteit, wat van groot belang is gezien de hoge eisen van gebruikers en de bijbehorende verwachtingen. Rekening houden met de feedback van consumenten is belangrijk voor de gemeente Utrecht met betrekking tot het opstellen van het PvE en de scope van het PMS-project.

- **Technische uitval en continuïteit:** Een van de meest kritieke risico's is het falen van de digitale infrastructuur, waardoor burgers geen parkeersessies kunnen registreren. Den Haag heeft dit risico concreet ervaren toen een stroomstoring de parkeerapp urenlang buiten werking stelde[19]. Indien een dergelijke storing zich voordoet tijdens drukke perioden, kan dit leiden tot aanzienlijke problemen, zoals bezoekers die niet kunnen betalen of bewoners die hun gasten niet kunnen registreren en daardoor het risico lopen op boetes. Als beheersmaatregel is redundantie en het gebruik van alternatieve kanalen essentieel. Den Haag bood telefonische en web-gebaseerde alternatieven aan, terwijl Rotterdam offlinefunctionaliteit in hun app heeft geïntegreerd om tijdelijke uitval te overbruggen. Amsterdam's keuze voor een cloud gebaseerde oplossing met auto-scaling vermindert de kans op overbelasting en gerelateerde storingen. Het is raadzaam voor gemeente Utrecht om te zorgen voor een robuuste hostingomgeving voor het geval dat de app of internetdiensten niet functioneren.

- **Technologische partners en flexibiliteit:** Amsterdam heeft nauw samengewerkt met Egis en technologiepartners zoals Touchtribe, terwijl Rotterdam gebruik heeft gemaakt van hun interne Rapid Application Development (RAD) team om hun systeem up-to-date te houden. De interne multidisciplinaire teams in Amsterdam, waar productmanagement, IT en beleid samenwerken, vergelijkbaar met de aanpak van Rotterdam's RAD-team, blijken cruciale succesfactoren te zijn. Voor Utrecht is het essentieel dat beleid, IT en productmanagement nauw samenwerken om digitale parkeerdiensten succesvol te realiseren—ongeacht of dit gebeurt via interne teams (zoals in Rotterdam) of met externe partners (zoals in Amsterdam). Door technische expertise te combineren met beleidskennis, versnelt de ontwikkeling en neemt de effectiviteit toe.

*Bronnen in de tekst zijn te vinden in bijlage 5.

5

Overige observaties

5. Observaties die we graag met u willen delen

Gedurende het onderzoek zijn ons enkele aanvullende elementen opgevallen die, hoewel niet direct binnen de formele scope van de opdracht vallen, wél relevant zijn voor de bredere context van het project. We willen deze observaties en aanbevelingen graag met de gemeente Utrecht delen.

Risicomanagement binnen projecten

We constateren dat de organisatie recent is gestart met het opstellen van een risicodossier voor het PMS-project. In verschillende documenten worden risico's wel benoemd, maar vaak slechts summier uitgewerkt. Zo ontbreekt regelmatig een onderbouwde inschatting van kans en impact, en wordt niet altijd aangegeven hoe zwaar een risico weegt of hoe het zich verhoudt tot andere processen of systemen.

Hoewel er op projectniveau beleid voor risicomanagement bestaat, ontbreekt een integrale aanpak die risico's vanuit deelprojecten structureel samenbrengt tot één samenhangend risicobeeld. In de praktijk signaleren afzonderlijke deelprojecten risico's, maar het is onduidelijk hoe deze signalen worden geborgd en vertaald naar sturing op projectniveau. Hierdoor ontbreekt een stevige basis voor prioritering en besluitvorming.

Wij bevelen aan om risicomanagement explicieter en actiever te verankeren binnen projecten. Dit vraagt om het structureel betrekken van risicomanagementexpertise—zowel bij de start, tijdens als aan het einde van projecten—zodat risico's tijdig worden herkend, beoordeeld en opgevolgd met passende maatregelen.

Let op: Deze bevindingen zijn gebaseerd op documentanalyse en interviews met een beperkte groep van 13 betrokkenen binnen de gemeente Utrecht. De observaties geven daarmee een indicatief beeld van de huidige praktijk, en zijn niet bedoeld als uitputtende beoordeling van het gemeentebrede risicomanagement.

Vroegtijdige betrokkenheid van IT bij complexe projecten

Bij complexe projecten zien wij duidelijke meerwaarde in nauwe afstemming met de IT-afdeling, in dit geval Domstad IT. Tijdens de Quickscan PMS bleek in de onderzochte casussen dat IT pas in een later stadium werd betrokken, terwijl juist vroegtijdige samenwerking essentieel is om de kwaliteit, schaalbaarheid en onderhoudbaarheid van oplossingen te waarborgen.

Wij adviseren de gemeente Utrecht om structureel aandacht te besteden aan het tijdig betrekken van IT bij projecten die impact hebben op de architectuur. Dit voorkomt technische knelpunten in latere fasen en draagt bij aan duurzame en beheersbare oplossingen.

Concreet bevelen wij het volgende aan:

- Voer op korte termijn een code review en een technical debt review uit om de kwaliteit en robuustheid van de huidige oplossing te beoordelen.
- Stel een duidelijke, toekomstgerichte systeemarchitectuur op als leidraad voor verdere ontwikkeling en besluitvorming.
- Zorg dat IT domstad en architectuur structureel betrokken zijn bij alle vervolgstappen, zodat technische haalbaarheid, beheersbaarheid en duurzaamheid geborgd zijn.

Toepassing term Workaround

Binnen de organisatie zien we dat de term 'workaround' regelmatig wordt gebruikt, maar die roept vaak een negatieve associatie op. Het suggereert een tijdelijke, suboptimale of onbeheersbare oplossing buiten de reguliere processen om. Dit kan bij management en stakeholders de indruk wekken dat er sprake is van risico's of structurele tekortkomingen.

Wij stellen voor om in plaats daarvan te spreken van 'minder geautomatiseerde oplossingen'. Deze term is neutraler en beschrijft beter de situatie waarin bewust gekozen wordt voor een oplossing die past binnen de technische haalbaarheid van dat moment. Het gaat hierbij niet per definitie om tijdelijke of risicovolle maatregelen, maar om beheersbare keuzes binnen de context van het systeem.

Wij adviseren de gemeente Utrecht om dit voorstel intern te bespreken, zowel binnen projectgroepen als stuurgroepen. Het uiteindelijke doel is om binnen de organisatie een gedeelde visie te ontwikkelen over het gebruik en de duiding van 'workarounds'. Een eenduidige terminologie draagt bij aan heldere communicatie, betere besluitvorming en meer vertrouwen bij betrokken partijen. Dit stelt de gemeenteraad in staat om op basis van duidelijke informatie verantwoorde keuzes te maken over het PMS.

6

Bijlagen

6. Bijlage 1 – Toegepast raamwerk Quickscan (1/3)

In onze aanpak staat het uitvoeren van het Quickscan PMS framework centraal. Dit uitgebreide raamwerk stelt ons in staat om de bereidheid van een organisatie voor veranderingen of nieuwe implementaties grondig te analyseren op zes essentiële gebieden. Het model garandeert dat alle cruciale aspecten van een project zorgvuldig worden geëvalueerd. De subthema's zijn passend toegepast op de behoeften van de organisatie.

Projectorganisatie en governance
- Projectorganisatie
- Rollen en verantwoordelijkheden
- Escalatielijnen
- Projectplanning
- Scope
- Projectbeheersing
- Projectmonitoring

Systeem gereedheid
- Systeemontwikkeling
- End-to-end (keten) testen
- Rampenherstelplan (back-upscenario's)
- Systeemprestaties en monitoring
- Omgevingen afstemmen
- Workarounds

Proces-, data- en rapportagegereedheid
- Werking van belangrijke functionaliteiten
- Aansluiting juistheid en volledigheid



Beveiliging en compliance vereisten
- Gegevensbeschermingvereisten gewaarborgd (AVG)
- Informatiebeveiliging gewaarborgd en veilige omgevingen
- Toegang en autorisatie afgestemd, geconfigureerd en getest
- Leveranciersmanagement

Verandermanagement en gereedheid
- Fallback scenario
- Adequaat communicatieplan en training gereed

Bedrijfsvoering voorbereid
- Ondersteuning georganiseerd
- Servicemanagement en releasemanagement geborgd

6. Bijlage 1 – Toegepast raamwerk Quickscan (2/3)

In de volgende pagina's geven we een toelichting op de aspecten die tijdens de interviews en documentanalyses aandacht hebben gekregen. Hierbij richten we ons op de zes essentiële elementen van het Quickscan PMS Framework, waaronder projectorganisatie, systeem-, proces-, data-, rapportage- en veranderingsgereedheid, beveiliging en compliance vereisten, verandermanagement en gereedheid en bedrijfsvoering.

Element	Thema	Toelichting
Projectorganisatie en governance	Projectorganisatie	Tijdens de interviews en documentanalyses lag de focus op de structuur van de projectorganisatie, welke stakeholders betrokken zijn en hun mate van betrokkenheid, hoe beslissingen worden genomen en op basis van welke documentatie.
	Rollen en verantwoordelijkheden	Tijdens de interviews en documentanalyses lag de focus op of duidelijke rollen en verantwoordelijkheden zijn geïdentificeerd en bekend zijn binnen de gemeente Utrecht, evenals de beschikbare capaciteit om deze rollen te vervullen.
	Escalatielijnen	Tijdens de interviews en documentanalyses lag de aandacht op de aanwezigheid van escalatielijnen en het proces dat gevolgd wordt bij escalaties.
	Projectplanning	Tijdens de interviews en documentanalyses lag de focus op hoe projectplanning loopt en wat onbreekt nog.
	Scope	Tijdens de interviews en documentanalyses lag de aandacht op hoe de gemeente Utrecht omgaat met scopewijzigingen en welke processen hiervoor zijn ingericht.
	Projectbeheersing	Tijdens de interviews en documentanalyses lag de focus op hoe de organisatie haar projecten beheert en welke processen hiervoor zijn ingericht.
	Projectmonitoring	Tijdens de interviews en documentanalyses lag de focus op welke processen er zijn om projecten te monitoren en hoe deze worden toegepast.
Systeem gereedheid	Systeemontwikkeling	Tijdens de interviews en documentanalyses lag de focus op de huidige en toekomstige systeemontwikkelingen.
	End-to-end (keten) testen	Tijdens de interviews en documentanalyses lag de aandacht op welke soorten tests worden uitgevoerd en wat de acceptatiecriteria zijn voor deze tests.
	Rampenherstelplan (back-upscenario's)	Tijdens de interviews en documentanalyses lag de focus binnen dit thema op de aanwezigheid van back-upscenario's en de processen die hieromheen zijn ingericht.
	Systeemprestaties en monitoring	Tijdens de interviews en documentanalyses lag de aandacht op hoe de prestaties van het systeem worden gemonitord en welke processen hiervoor zijn ingericht.

6. Bijlage 1 – Toegepast raamwerk Quickscan (3/3)

Element	Thema	Toelichting
Systeem gereedheid	Omgevingen afstemmen	Tijdens de interviews en documentanalyses lag de focus binnen dit thema op de inrichting van de OTAP-straat.
	Workarounds	Tijdens de interviews en documentanalyses lag de aandacht op welke rol workarounds spelen, welke processen er rondom workarounds zijn ingericht en welke documentatie hierover beschikbaar is.
Proces-, data- en rapportagegereedheid	Werking van belangrijke functionaliteiten	Tijdens de interviews en documentanalyses lag de aandacht op de gereedheid van belangrijke functionaliteiten.
	Aansluiting juistheid en volledigheid	Tijdens de interviews en documentanalyses lag de focus binnen dit thema op de processen rondom testen en migratie, en hoe deze bijdragen aan de juistheid en volledigheid van de aansluiting.
Beveiliging en compliance vereisten	Gegevensbeschermingvereisten gewaarborgd (AVG)	Tijdens de interviews en documentanalyses lag de focus binnen dit thema op het beheer van Service Level Agreements (SLA) en hoe deze bijdragen aan het waarborgen van AVG-eisen.
	Informatiebeveiliging gewaarborgd en veilige omgevingen	Tijdens de interviews en documentanalyses lag de aandacht op de processen rondom incident- en probleembeheer, evenals de eisen voor beveiliging en rapportage.
	Toegang en autorisatie afgestemd, geconfigureerd en getest	Tijdens de interviews en documentanalyses lag de focus op hoe de gemeente Utrecht autorisaties heeft ingericht, welke tests zijn uitgevoerd en welke processen hieromheen bestaan.
	Leveranciersmanagement	Tijdens de interviews en documentanalyses lag de focus op op contractbeheer en SLA's in relatie tot leveranciermanagement.
Verandermanagement en gereedheid	Fallback scenario	Tijdens de interviews en documentanalyses lag de aandacht op welke scenario's zijn gepland voor terugval, wat deze scenario's dekken en welke processen hieromheen zijn ingericht.
	Adequaat communicatieplan en training gereed	Tijdens de interviews en documentanalyses lag de aandacht op externe en interne communicatie rondom het PMS-project.
Bedrijfsvoering voorbereid	Ondersteuning georganiseerd	Tijdens de interviews en documentanalyses lag de focus binnen dit thema op de toepassing van training en ondersteuning voor eindgebruikers.
	Servicemanagement en releasemanagement geborgd	Tijdens de interviews en documentanalyses lag de focus op hoe releasemanagement is georganiseerd en welke rol demo's spelen binnen dit proces.

6. Bijlage 2 – Deskresearch details (1/2)

Om in te spelen op de groei van steden en de toenemende druk op mobiliteit, zetten gemeenten steeds vaker in op slimme parkeeroplossingen zoals betaald parkeren. In deze deskresearch (hierna: het onderzoek) analyseren we de parkeerstrategieën en -diensten van Rotterdam, Amsterdam en Den Haag. Deze steden zijn geselecteerd vanwege hun vergelijkbare of grotere schaal ten opzichte van Utrecht en hun variatie in leveranciers. In deze bijlage vindt u de gedetailleerde uitwerking van de deskresearch voor de gemeenten.

Het onderzoek bracht in kaart welke parkeerdiensten deze gemeenten aanboden en hoe zij inspeelden op de behoeften van inwoners en bezoekers. Waar beschikbaar, onderzochten we ook de strategieën achter hun parkeerapps, met aandacht voor technologische samenwerkingen, gebruiksvriendelijkheid en datagedreven keuzes.

Dit onderzoek had als doel de gemeente Utrecht te ondersteunen met inzichten in de manier waarop andere (grote) gemeenten hun parkeerdiensten ontwikkelen en organiseren. Door de aanpakken van Rotterdam, Amsterdam en Den Haag te analyseren, verkrijgt de gemeente Utrecht waardevolle informatie over doelgroepen en de technologische toepassingen. Het is echter van essentieel belang te benadrukken dat de huidige uitdagingen bij de gemeente Utrecht vooral liggen in de implementatie van het systeem. De uitgevoerde deskresearch biedt echter geen voldoende basis om inzichten of lessen te verschaffen betreffende de wijze waarop andere gemeenten deze implementatiefase hebben benaderd.

Gemeente	Informatie over betaald parkeren	Applicatie
Den Haag	In Den Haag geldt in grote delen van de stad betaald parkeren, met tarieven tot circa €7 per uur in het centrum[13]. Betaaltijden lopen vaak door tot middernacht of zelfs 02:00 uur in het weekend. Er zijn zo'n twintig verschillende parkeerregimes met eigen regels en maximale parkeertijden[15]. Betalen gebeurt vooral elektronisch via apps, sms of telefoon, ondersteund door het landelijke SHPV-platform[13–14]. Bewoners kunnen een parkeervergunning aanvragen voor hun wijk, en bezoekers kunnen via een bezoekersvergunning met korting of gratis parkeren[16]. Uniek is het Park + Beach-initiatief: bezoekers parkeren buiten de stad en reizen met het OV naar Scheveningen[18]. De gemeente onderzoekt ook differentiatie naar voertuiggrootte, geïnspireerd door Parijs[15].	• Gemeente Den Haag werkt voor digitale parkeerdiensten samen met Brightpark B.V., een Haags softwarebedrijf opgericht in 2018[19]. De parkeerapp integreert met gemeentelijke systemen zoals kentekenregisters en handhaving. Een stroomstoring in 2021 legde de afhankelijkheid van deze backend bloot: de app werkte pas weer toen de systemen online kwamen[19]. • Gebruikers waarderen de functionaliteit, maar melden ook opstartproblemen en een minder intuïtieve interface voor ouderen. Daarom blijft aanmelden ook mogelijk via telefoon of website[13]. De app heeft een lage beoordeling (2,1/5 in de App Store), ondanks brede adoptie met meer dan 100.000 installaties via Google Play[19].

6. Bijlage 2 – Deskresearch details (2/2)

Gemeente	Informatie over betaald parkeren	Applicatie
Rotterdam	In Rotterdam is parkeren in de binnenstad altijd betaald, zowel op straat als in parkeergarages[1]. Tarieven verschillen per zone, tijdstip en dag[2], met hogere kosten in drukke gebieden en variatie tussen piek- en daluren[2]. Betalen kan via pin, creditcard, automatische incasso of parkeerapps[1]. In sommige wijken zijn parkeervergunningen verplicht voor bewoners en bedrijven, afhankelijk van de lokale regels en behoeften[3].	• Gemeente Rotterdam heeft de parkeerregistratie efficiënter gemaakt met de 'Rotterdam Bezoekersparkeren' (RBP) app, ontwikkeld op het low-code platform van Mendix[4]. • Deze app stelt gebruikers in staat om het kenteken van hun bezoeker te registreren, met functies zoals biometrische authenticatie, offlinefunctionaliteit en een interactieve native gebruikerservaring. Rotterdam biedt bepaalde ondersteunende functies die niet duidelijk voorkomen in de oplossing van gemeente Utrecht, zoals factuur- en contracthistorie, en het wijzigen van contact- en betaalgegevens. • De ontwikkeling gebeurde in sprints door het interne RAD-team, samen met Mendix-partner Mansystems, wat snelle feedback en prioritering mogelijk maakte[4]. • Later is de app in zes weken omgebouwd tot een native mobiele app met JAM-IT, wat leidde tot betere prestaties, vloeiendere interactie en offline functionaliteit[23].
Amsterdam	In Amsterdam is betaald parkeren een ingeburgerd systeem om de schaarse ruimte te beheren[5–6]. De tarieven zijn hoog, vooral in het centrum, en dalen naar ongeveer €2,50 tot €4 per uur in buitenwijken, afhankelijk van de zone[2]. Betalen kan via parkeerautomaten, apps zoals MyWay of online portalen[7–9]. Voor bewoners en bedrijven zijn er parkeervergunningen beschikbaar, gebonden aan zones en vaak beperkt door hoge vraag[10].	• Eind 2022 introduceerde Gemeente Amsterdam samen met Egis een webapplicatie waarmee bezoekers zelf parkeersessies met korting kunnen starten en afrekenen[21]. De app, ontwikkeld door Touchtribe, is gebouwd als mobile-first Single Page Application met moderne technieken zoals Next.js en serverless hosting[11]. • De applicatie biedt: (1) Prestatieoptimalisatie via SSG, SSR en client-side fetching voor snelle laadtijden; (2) Schaalbaarheid tot 17.000 gelijktijdige gebruikers, met dynamische aanpassing aan piek- en dalmomenten; (3) Complexe bedrijfsregels voor bezoekersvergunningen per stadsdeel, met ondersteuning voor negen vergunningsgebieden. • De functionaliteit werd later geïntegreerd in de algemene Amsterdam App en is sinds 1 juli 2025 live[22].

6. Bijlage 3 – Documentstudie (1/7)

Nummer	Naam document	Relevant element uit Quickscan PMS framework
1	1. Presentatie HLB Parkeren	Projectorganisatie en governance; Systeem gereedheid, Proces-, data- en rapportagegereedheid
2	2. Raadsbrief Stand van zaken uitvoering Parkeren	Projectorganisatie en governance; Systeem gereedheid; Proces-, data- en rapportagegereedheid; Beveiliging en compliance vereisten; Verandermanagement en gereedheid; Bedrijfsvoering voorbereid
3	2.1 - Bijlage 1 Tijdlijn Parkeermanagementsysteem	Projectorganisatie en governance; Systeem gereedheid; Proces-, data- en rapportagegereedheid; Beveiliging en compliance vereisten; Verandermanagement en gereedheid; Bedrijfsvoering voorbereid
4	2.2 - Bijlage 2 Aanpassingen parkeerapp en regelingen doelgroepen	Projectorganisatie en governance; Systeem gereedheid; Proces-, data- en rapportagegereedheid; Beveiliging en compliance vereisten; Verandermanagement en gereedheid; Bedrijfsvoering voorbereid
5	2.3 - Bijlage 3 - Planning PMS en Parkeerapp	Projectorganisatie en governance; Systeem gereedheid; Proces-, data- en rapportagegereedheid; Beveiliging en compliance vereisten; Verandermanagement en gereedheid; Bedrijfsvoering voorbereid
6	3. Update bijlage 3 - planning PMS en parkeerapp - tbv Raadscommissie 5 juni	Projectorganisatie en governance; Systeem gereedheid; Proces-, data- en rapportagegereedheid; Beveiliging en compliance vereisten; Verandermanagement en gereedheid; Bedrijfsvoering voorbereid
7	4. Overzicht workarounds	Projectorganisatie en governance; Systeem gereedheid
8	5. Overzicht migratie Key2Parkeren eind 2025	Projectorganisatie en governance; Systeem gereedheid; Proces-, data- en rapportagegereedheid; Beveiliging en compliance vereisten;
9	6. projectorganisatie en overlegstructuren	Projectorganisatie en governance; Verandermanagement en gereedheid

6. Bijlage 3 – Documentstudie (2/7)

Nummer	Naam document	Relevant element uit Quickscan PMS framework
10	Overeenkomst Risico-analyse PMS en Parkeerapp - GU - PWC	N/A
11	20250624 Presentatie PWC	Projectorganisatie en governance; Systeem gereedheid; Proces-, data- en rapportagegereedheid; Beveiliging en compliance vereisten; Verandermanagement en gereedheid; Bedrijfsvoering voorbereid
12	Agenda Startbijeenkomst 26 juni	Projectorganisatie en governance
13	21. 240726, Bezoeker betaalt_ doorontwikkeld	Projectorganisatie en governance; Systeem gereedheid; Proces-, data- en rapportagegereedheid; Beveiliging en compliance vereisten; Verandermanagement en gereedheid; Bedrijfsvoering voorbereid
14	SOSPES overzichtsplaat systeemarchitectuur (2 juli 2025)	Systeem gereedheid; Proces-, data- en rapportagegereedheid; Beveiliging en compliance vereisten
15	Overall Indexplaat processen SOSPES (2 juli 2025)	Systeem gereedheid; Proces-, data- en rapportagegereedheid; Beveiliging en compliance vereisten
16	19. organisatiestructuur gemeente Utrecht	Projectorganisatie en governance; Verandermanagement en gereedheid
17	PvE Utrecht v07.03 functionals (2 juli 2025)	Systeem gereedheid; Proces-, data- en rapportagegereedheid; Beveiliging en compliance vereisten
18	Marktconsultatie Parkeermanagementsysteem Gemeente Utrecht (1)	Projectorganisatie en governance; Systeem gereedheid; Proces-, data- en rapportagegereedheid; Beveiliging en compliance vereisten; Verandermanagement en gereedheid; Bedrijfsvoering voorbereid

6. Bijlage 3 – Documentstudie (3/7)

Nummer	Naam document	Relevant element uit Quickscan PMS framework
19	ARS Addendum	Projectorganisatie en governance; Systeem gereedheid; Proces-, data- en rapportagegereedheid; Beveiliging en compliance vereisten; Verandermanagement en gereedheid; Bedrijfsvoering voorbereid
20	Aanmeldingsleidraad Parkeermanagement	Projectorganisatie en governance; Systeem gereedheid; Proces-, data- en rapportagegereedheid; Beveiliging en compliance vereisten; Verandermanagement en gereedheid; Bedrijfsvoering voorbereid
21	Bijlage A - Opgave referentieopdrachten	Systeem gereedheid; Proces-, data- en rapportagegereedheid; Beveiliging en compliance vereisten;
22	resultaten tweede teambuilding parkeren 20250623	Projectorganisatie en governance; Verandermanagement en gereedheid; Bedrijfsvoering voorbereid
23	Overeenkomst ARS incl bijlagen getekend	Systeem gereedheid; Proces-, data- en rapportagegereedheid; Beveiliging en compliance vereisten; Verandermanagement en gereedheid; Bedrijfsvoering voorbereid
24	Offerteaanvraag Parkeermanagement	Projectorganisatie en governance; Systeem gereedheid; Proces-, data- en rapportagegereedheid; Beveiliging en compliance vereisten; Verandermanagement en gereedheid; Bedrijfsvoering voorbereid
25	OF2021-067 ARS - PMS Utrecht SLA V1.0	Systeem gereedheid; Proces-, data- en rapportagegereedheid; Beveiliging en compliance vereisten; Verandermanagement en gereedheid; Bedrijfsvoering voorbereid
26	Stuurgroepen rondom ARS	Projectorganisatie en governance; Systeem gereedheid; Verandermanagement en gereedheid; Bedrijfsvoering voorbereid
27	status PMS 20 juni 2025	Projectorganisatie en governance; Systeem gereedheid

6. Bijlage 3 – Documentstudie (4/7)

Nummer	Naam document	Relevant element uit Quickscan PMS framework
28	Dashboard Projecten PMS	Projectorganisatie en governance; Systeem gereedheid; Proces-, data- en rapportagegereedheid
29	Memo motie 306 Behoud de vergunning voor thuiszorg en mantelzorg(1)	Verandermanagement en gereedheid
30	Bijlage B - Invulformulier Selectiecriteria	Systeem gereedheid; Proces-, data- en rapportagegereedheid; Beveiliging en compliance vereisten
31	PvE Utrecht v07.03 non-functionals (2 juli 2025)	Systeem gereedheid; Proces-, data- en rapportagegereedheid; Beveiliging en compliance vereisten
32	2025 06 20 Risicodossier Parkeren (1)	Projectorganisatie en governance; Systeem gereedheid; Proces-, data- en rapportagegereedheid; Beveiliging en compliance vereisten; Verandermanagement en gereedheid; Bedrijfsvoering voorbereid
33	Brochure Parkeerapp - versie februari 2024_JvN (1)	Verandermanagement en gereedheid
34	Begroting PMS 2025 en 2026 (1 juli 2025)	Projectorganisatie en governance; Systeem gereedheid; Proces-, data- en rapportagegereedheid
35	250502, Opzet bijeenkomst 6 mei (1)	Projectorganisatie en governance; Verandermanagement en gereedheid
36	Handleiding parkeerkorting gebruiken _ gemeente Utrecht	Verandermanagement en gereedheid; Bedrijfsvoering voorbereid
37	Handleiding parkeerkorting (Turks) _ gemeente Utrecht	Verandermanagement en gereedheid; Bedrijfsvoering voorbereid

6. Bijlage 3 – Documentstudie (5/7)

Nummer	Naam document	Relevant element uit Quickscan PMS framework
38	Handleiding parkeerkorting (Arabisch) _ gemeente Utrecht	Verandermanagement en gereedheid; Bedrijfsvoering voorbereid
39	250708 Communicatie-aanpak Bezoeker betaalt	Verandermanagement en gereedheid; Bedrijfsvoering voorbereid
40	Handout wijkbureaus - versie 22 mei 2025	Verandermanagement en gereedheid; Bedrijfsvoering voorbereid
41	Handout Mijn Parkeren - versie 30 april 2025 (1)	Verandermanagement en gereedheid; Bedrijfsvoering voorbereid
42	Handout Mijn Parkeeractie - versie 2 mei 2025 (1)	Verandermanagement en gereedheid; Bedrijfsvoering voorbereid
43	Video's	Verandermanagement en gereedheid; Bedrijfsvoering voorbereid
44	250617, Communicatieplan	Projectorganisatie en governance; Verandermanagement en gereedheid
45	Scenarios en samenhang met Gebiedsontwikkeling	Projectorganisatie en governance; Systeem gereedheid; Verandermanagement en gereedheid
46	Uitrol gehandicaptenkaart en -plaats op 8 juli - Buitenhuis, René - Outlook	Projectorganisatie en governance; Systeem gereedheid; Proces-, data- en rapportagegereedheid; Beveiliging en compliance vereisten; Verandermanagement en gereedheid; Bedrijfsvoering voorbereid
47	Acceptatie_criteria_VTH_versie_02-09-24	Systeem gereedheid; Proces-, data- en rapportagegereedheid; Beveiliging en compliance vereisten

6. Bijlage 3 – Documentstudie (6/7)

Nummer	Naam document	Relevant element uit Quickscan PMS framework
48	Gehandicapten testcases	Systeem gereedheid; Proces-, data- en rapportagegereedheid; Beveiliging en compliance vereisten
49	Gehandicapten kaart en plaats fase 5 juli2025	Projectorganisatie en governance; Systeem gereedheid; Proces-, data- en rapportagegereedheid; Beveiliging en compliance vereisten;
50	Gehandicapt Master Bevindingenlijst - Fase 2 Intake & testfase	Systeem gereedheid; Proces-, data- en rapportagegereedheid; Beveiliging en compliance vereisten
51	Finale migratie controles en ondertekening	Systeem gereedheid; Proces-, data- en rapportagegereedheid; Beveiliging en compliance vereisten
52	Draaiboek GPPGPK 8-7-2025. V1.0 - + update 972025	Projectorganisatie en governance; Systeem gereedheid; Proces-, data- en rapportagegereedheid; Beveiliging en compliance vereisten;
53	Akkoord - afgetekend finale migratiee	Systeem gereedheid; Proces-, data- en rapportagegereedheid; Beveiliging en compliance vereisten
54	voorbeeld werkproces die geraakt worden door sospes (soll)	Systeem gereedheid; Proces-, data- en rapportagegereedheid; Beveiliging en compliance vereisten
55	Voorbeeld - bevindingenlijst	Systeem gereedheid; Proces-, data- en rapportagegereedheid; Beveiliging en compliance vereisten
56	Usecases gehandicapten met alleen BO beschikbaar (goedgekeurd) - kopie	Projectorganisatie en governance; Systeem gereedheid; Proces-, data- en rapportagegereedheid; Beveiliging en compliance vereisten; Verandermanagement en gereedheid
57	GonoGO datamigratie v1.0	Projectorganisatie en governance; Systeem gereedheid; Proces-, data- en rapportagegereedheid; Beveiliging en compliance vereisten; Verandermanagement en gereedheid

6. Bijlage 3 – Documentstudie (7/7)

Nummer	Naam document	Relevant element uit Quickscan PMS framework
58	2025-07-07 Overzicht capaciteit Parkeren PWC	Projectorganisatie en governance; Systeem gereedheid
59	Parkeren actoren_	Projectorganisatie en governance
60	SLA SOSPES Permit Gemeente Utrecht v1.4	Projectorganisatie en governance; Systeem gereedheid; Proces-, data- en rapportagegereedheid; Beveiliging en compliance vereisten;
61	Migratieplan en runbook Utrecht Zakelijk v1.0	Projectorganisatie en governance; Systeem gereedheid; Proces-, data- en rapportagegereedheid; Beveiliging en compliance vereisten;
62	250227 SPP flow pincode v3	Projectorganisatie en governance; Systeem gereedheid; Proces-, data- en rapportagegereedheid; Beveiliging en compliance vereisten;
63	SOSPES Permit Product road map 14 juli 2025	Projectorganisatie en governance; Systeem gereedheid; Proces-, data- en rapportagegereedheid; Beveiliging en compliance vereisten;
64	SOSPES Product Update - Juli 2025 - v1.0	Projectorganisatie en governance; Systeem gereedheid; Proces-, data- en rapportagegereedheid; Beveiliging en compliance vereisten;

6. Bijlage 4 – Interviews

Datum	Rol geïnterviewde	Relevant element uit Quickscan PMS framework
03-07-2025	Projectleider PMS (VTH) Informatie en procesbeheerder (VTH)	Projectorganisatie en governance; Systeem gereedheid; Proces-, data- en rapportagegereedheid; Beveiliging en compliance vereisten; Verandermanagement en gereedheid; Bedrijfsvoering voorbereid
03-07-2025	Contractmanager PMS (VTH)	Projectorganisatie en governance; Systeem gereedheid; Proces-, data- en rapportagegereedheid; Beveiliging en compliance vereisten; Verandermanagement en gereedheid; Bedrijfsvoering voorbereid
07-07-2025	Hoofd Vergunningen (VTH)	Projectorganisatie en governance; Systeem gereedheid; Proces-, data- en rapportagegereedheid; Beveiliging en compliance vereisten; Verandermanagement en gereedheid; Bedrijfsvoering voorbereid
07-07-2025	Directeur ruimtelijk beleid Programmamanager Invoeren parkeren in control	Projectorganisatie en governance; Systeem gereedheid; Proces-, data- en rapportagegereedheid; Beveiliging en compliance vereisten; Verandermanagement en gereedheid; Bedrijfsvoering voorbereid
08-07-2025	Wethouder parkeren	Projectorganisatie en governance; Systeem gereedheid; Proces-, data- en rapportagegereedheid; Beveiliging en compliance vereisten; Verandermanagement en gereedheid; Bedrijfsvoering voorbereid
08-07-2025	Teammanager Parkeerbeleid Beleidsmedewerker team parkeerbeleid (Ruimte)	Projectorganisatie en governance; Systeem gereedheid; Proces-, data- en rapportagegereedheid; Beveiliging en compliance vereisten; Verandermanagement en gereedheid; Bedrijfsvoering voorbereid
09-07-2025	Leverancier	Projectorganisatie en governance; Systeem gereedheid; Proces-, data- en rapportagegereedheid; Beveiliging en compliance vereisten; Verandermanagement en gereedheid; Bedrijfsvoering voorbereid
11-07-2025	Directeur VTH	Projectorganisatie en governance; Systeem gereedheid; Proces-, data- en rapportagegereedheid; Beveiliging en compliance vereisten; Verandermanagement en gereedheid; Bedrijfsvoering voorbereid
14-07-2025	Projectleider Techniek (VTH)	Projectorganisatie en governance; Systeem gereedheid; Proces-, data- en rapportagegereedheid; Beveiliging en compliance vereisten; Verandermanagement en gereedheid; Bedrijfsvoering voorbereid
15-07-2025	Architect (ICT)	Projectorganisatie en governance; Systeem gereedheid; Proces-, data- en rapportagegereedheid; Beveiliging en compliance vereisten; Verandermanagement en gereedheid; Bedrijfsvoering voorbereid

6. Bijlage 5 – Referenties (1/3)

Nummer	Website	Omschrijving website
1	https://www.rotterdam.nl/betaald-parkeren	Gemeente Rotterdam – Betaald Parkeren
2	https://www.rotterdamparkeren.nl/betaald-parkeren	Betaald parkeren Rotterdam 2025 - Parkeerzones & Parkeertarieven
3	https://www.rotterdam.nl/parkeervergunning	Gemeente Rotterdam - Parkeervergunning
4	https://www.dutchitchannel.nl/news/154394/gemeente-rotterdam-versnelt-parkeerregistratie-met-mendix	Artikel over Bezoekers app van Gemeente Rotterdam
5	https://www.amsterdam.nl/bestuur-organisatie/volg-beleid/verkeer-vervoer/volg-beleid-auto/	Gemeente Amsterdam - Volg het beleid: auto
6	https://vexpan.nl/artikelen/parkeerbeleid-en-files-in-de-stad/	Artikel over Parkeerbeleid en files in de stad
7	https://www.amsterdam.nl/parkeren/parkeerautomaat/betalen-parkeerautomaat/	Gemeente Amsterdam - Betalen bij de parkeerautomaat
8	https://parkeerkaart.amsterdam.nl/?conKey=a02So00000GsTqFIAV&contentType=link&pk_vid=afcc2430e9e627da1752239487208efa	Gemeente Amsterdam – Parkeerkaart kopen
9	https://myway.app/parkeren/amsterdam/	My way – Parkeren in Amsterdam
10	https://www.parkeren-amsterdam.com/parkeervergunning-amsterdam	Overzicht van parkeervergunning in Amsterdam

6. Bijlage 5 – Referenties – (2/3)

Nummer	Website	Omschrijving website
11	https://www.touchtribe.nl/en/cases/egis-parking-services	Artikel geschreven door de developer van Bezoekers parkeren app voor Gemeente Amsterdam
12	https://ars-traffic.com/ars-ttt-parking-enforcement-live-in-groningen/	Artikel geschreven door ARS over het gebruik van SOSPES in Groningen
13	https://www.denhaag.nl/nl/parkeren/mobiel-betalen-voor-parkeren-in-den-haag/	Gemeente Den Haag – Betaald parkeren
14	https://apps.apple.com/us/app/parkeren-den-haag/id1439502050	Mobile parkeren app Den Haag
15	https://www.mobiliteit.nl/mobiliteitsbeleid/2024/09/10/den-haag-wil-betaald-parkeren-in-de-hele-stad-invoeren/	Nieuws artikel geschreven over betaald parkeren in Den Haag
16	https://www.denhaag.nl/nl/parkeren/bezoek-voor-parkeren-aan-en-afmelden/	Gemeente Den Haag - Bezoekers parkeren
17	https://www.denhaag.nl/nl/parkeren/parkeervergunning-voor-bewoners-aanvragen/	Gemeente Den Haag – Bewoners parkeren
18	https://www.denhaag.nl/nl/stadsdelen/scheveningen/park-beach/	Gemeente Den Haag – Park+Beach
19	https://brightpark.nl/	Leverancier van Gemeente Den Haag Parkeer app
20	https://www.denhaagfm.nl/dhfm/4940193/grote-storing-op-stadhuis-duurt-tot-na-het-weekend-parkeerapp-werkt-weer	Nieuws artikel geschreven over grote storing in Den Haag

6. Bijlage 5 – Referenties – (3/3)

Nummer	Website	Omschrijving website
21	https://vexpan.nl/nieuws/eerste-stap-egis-naar-nieuw-parkeervergunningsysteem-amsterdam/	Bezoeker betaalt in Amsterdam
22	https://www.amsterdam.nl/contact/amsterdam-app/	Amsterdam App
23	https://www.mendix.com/press/municipality-of-rotterdam-speeds-up-parking-registration-for-2-5-million-visitors-annually-with-mendix-built-native-mobile-app/	Nieuws artikel over parkeer app van Gemeente Rotterdam

6. Bijlage 6 – Overzicht van actoren

Het volgende overzicht is samengesteld op basis van de documentatie die is verstrekt door de gemeente Utrecht.

Binnen gemeente Utrecht zijn de volgende vier organisatieonderdelen betrokken bij het thema 'Parkeren'

- Ontwikkelorganisatie Ruimte (Ruimte)
- Vergunningen, Toezicht en Handhaving (VTH)
- Vastgoedorganisatie Utrecht (VGU)
- Stadsbedrijven (SB)

Het project voor de ontwikkeling van het Parkeer Management Systeem (PMS) is aanvankelijk gestart als een zelfstandig initiatief binnen de afdeling Vergunningen, Toezicht en Handhaving (VTH). Dit vond plaats buiten de reguliere lijnorganisatie en voorafgaand aan de formele opdracht "Breng parkeren op orde", die gericht is op het op orde brengen van betaald parkeren.

Hoewel het PMS-project al in gang was gezet, is het inmiddels geïntegreerd in de bredere opdrachtstructuur van het programma "Breng parkeren op orde". Ondanks deze integratie is er bewust voor gekozen om het PMS-project onder de verantwoordelijkheid en aansturing van VTH te laten vallen. Deze keuze waarborgt continuïteit en inhoudelijke borging binnen de afdeling die primair verantwoordelijk is voor vergunningverlening en systeembeheer.

Om de samenwerking en afstemming tussen de verschillende opdrachtgevers te faciliteren, vindt er periodiek overleg plaats tussen:

- De opdrachtgever van "Breng parkeren op orde" (Directeur Stedelijk Beleid Ruimte),
- De opdrachtgevers van het PMS-project (Directeur VTH en Afdelingshoofd Vergunningen).

Daarnaast zijn de opdrachtnemer van het PMS-project en diverse leden van het kernteam 'Breng parkeren op order' actief betrokken bij de interne stuurgroep.

Rechts vindt u een overzicht van de actoren die betrokken zijn bij de implementatie van het PMS. Ook ziet u het overzicht van de externe en interne stuurgroep.

Overzicht actoren betrokken bij de implementatie van het PMS

Rollen	Functies
Opdrachtgever	Directeur VTH
Gedelegeerd opdrachtgever	Afdelingshoofd Vergunningen
Opdrachtnemer	Sr Projectleider PMS
Projectteam Ontwikkelen en implementeren PMS	o.a. IT (eigen en ARS medewerkers), Medewerkers van Functioneel beheer, Medewerkers van Backoffice vergunningen, contractmanagement.

Overzicht van betrokken actoren binnen de externe en interne stuurgroep van het PMS-project

Functie	Externe/ Interne stuurgroep
Afdelingshoofd Vergunningen, VTH	Beide
Directeur VTH	Beide
Programmamanager uitrol PMS	Beide
Plv teammanager backoffice Vergunningen, VTH	Beide
Informatie- en procesmanager IPM, VTH	Beide
Contractmanager, VTH	Beide
Sr. contractmanager, Ruimte	Beide
Plv teammanager backoffice Vergunningen, VTH	Intern
Teammanager Parkeren, Ruimte	Intern
Ketenmanager Parkeren, Ruimte	Intern
Bestuursondersteuner, VTH	Intern
Coördinator functioneel beheer IPM, VTH	Intern
Technisch projectmanager Parkeren	Intern
CEO ARS	Extern

6. Bijlage 7 – Samenvatting overzicht van documentatie (1/2)

Op basis van de detailobservaties en aanbevelingen in het rapport (zie hoofdstuk 3) is onderstaande lijst opgesteld met documentatie die bijdraagt aan het versterken van de interne beheersing van het PMS-project. Deze documenten ondersteunen de implementatie van de geadviseerde verbetermaatregelen.

Let op: het is aan de organisatie om te bepalen welke documenten daadwerkelijk worden opgesteld, en in welke vorm en mate van detaillering. De lijst dient als richtinggevend kader.

Topic	Documentatie	Toelichting
Project organisatie, rollen en verantwordelijkheid	Mandaat- en besluitvormingsmatrix	Voor het vastleggen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen stuurgroepen en projectgroepen.
	RACI-matrix	(Responsible, Accountable, Consulted, Informed) om taken en teamdynamiek helder weer te geven.
	Governance kader voor het PMS-project	Voor heldere structuur, rolverdeling, overlegstructuren en besluitvorming.
Escalatielijnen	Escalatieprotocol	Met meldprocedure, doorlooptijden en rollen, ondersteund door een standaard meldformulier.
Project planning	Risicodossier (projectbreed)	Voor het systematisch beoordelen van risico's op kans en impact scoringsmodel, inclusief mitigerende maatregelen, een eigenaar, deadlines, aanpalende systemen en processen en opvolgstatus (bijv. open, in uitvoering, afgerond).
	Integrale projectplanning (projectbreed)	Een centrale planning die alle deelprojecten binnen het project samenbrengt. Het document bevat mijlpalen, deadlines, afhankelijkheden, resourcecapaciteit en risico's. Door deze elementen te integreren ontstaat overzicht en grip op voortgang, knelpunten en impact van wijzigingen. De planning ondersteunt besluitvorming, bevordert samenwerking tussen teams en wordt regelmatig geactualiseerd op basis van voortgang en nieuwe inzichten.
	Gestandaardiseerde planningsaanpak (alle deelprojecten)	Een uniforme template met opleveringen, datums en deadlines, verantwoordelijkheden, capaciteit, afhankelijkheden, scenario planning en project risico's. Koppel deze planning aan de integrale documenten van techniek en de 'Status PMS' document die in de stuurgroep worden gedeeld.
	Verbeterd "Dashboard projecten PMS"	Een Gantt-diagram dat ontworpen is om projectmijlpalen visueel weer te geven, afhankelijkheden tussen verschillende projecten te illustreren, kritieke paden te identificeren en toleranties aan te geven
	Afhankelijkhedenmatrix (projectbreed en voor elk deelproject)	Om inzicht te geven in beïnvloeding tussen deelprojecten en onderdelen van een project.
Scope	Scopebeheerproces en logboek	Inclusief intakeformulier, impactanalyse en besluitvormingsstructuur (die ook terug komt in mandaat- en besluitvormingsmatrix) voor nieuwe wensen.

6. Bijlage 7 – Samenvatting overzicht van documentatie (2/2)

Op basis van de detailobservaties en aanbevelingen in het rapport (zie hoofdstuk 3) is onderstaande lijst opgesteld met documentatie die bijdraagt aan het versterken van de interne beheersing van het PMS-project. Deze documenten ondersteunen de implementatie van de geadviseerde verbetermaatregelen.

Let op: het is aan de organisatie om te bepalen welke documenten daadwerkelijk worden opgesteld, en in welke vorm en mate van detaillering. De lijst dient als richtinggevend kader.

Topic	Documentatie	Toelichting
Project monitoring	Go/no-go logboek	Voor het vastleggen van besluitmomenten, criteria en onderbouwing.
	KPI-dashboard en monitoringrapportage	Voor het meten van voortgang, prestaties en effectiviteit van beheersmaatregelen.
Workarounds	Workaround-overzicht met FTE-beslag	Een overzicht van alle workarounds waarin per doelgroep de impact op project, organisatie en benodigde capaciteit wordt geaggregeerd.
Leverancier management	Fallbackplan en escrow-regeling	Richtlijnen voor het waarborgen van continuïteit bij verstoringen of uitval van leveranciers. Het omvat de ontwikkeling en formalisering van een exitstrategie en documenteert de getroffen beveiligingsmaatregelen.
Fallbackscenarios	Scenario-planning	Gebaseerd op scenarioanalyse, waarin technische, functionele en communicatieve fallbackopties gedetailleerd zijn uitgewerkt. Het bevat duidelijkheid over de triggers voor de activatie van fallbackopties, de verantwoordelijke rollen, tijdslijnen, herstelprocedures en communicatieprotocollen.
Communicatie	Projectvoortgangsrapportage (voor alle deelprojecten)	Een gestandaardiseerde en uniforme projectvoortgangsrapportage (voor alle deelprojecten) op voor interne en externe stakeholders en communiceer volgens een vast stramien.
	Communicatieplan (intern en extern)	Beschrijft de verantwoordelijkheden en communicatiestromen binnen een organisatie. Het specificeert wie verantwoordelijk is voor bepaalde taken, wat op welk tijdstip gecommuniceerd moet worden, en via welke kanalen deze communicatie plaatsvindt. Het richt zich op structurele communicatie over voortgang, successen en leerpunten.
Informatie beveiliging gewaarborgd en veilige omgevingen	Definitieve SLA	Een formele up-to-date SLA met inzicht in o.a. prestatie-eisen, testresultaten, back-upscenario's en rapportageverplichtingen.

pwc.com

© 2025 PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.