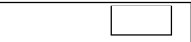
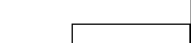


IA No.: Boekenonderzoek

Documentatie

- HLBC boekenonderzoek , xls en ppt
- IPB boekenonderzoek
- Geen low level business cases ontvangen

Gesprekspartners

- 
- 
- 

1. Doel en Scope: Is het doel concreet geformuleerd en is het doel aantrekkelijk genoeg om de investering te realiseren?

- a. De probleemstelling is helder beschreven en het is aannemelijk dat de resultaten van het project bijdragen aan het oplossen van het probleem.
- b. De resultaten en de outcome van het project zijn SMART¹ beschreven.
- c. Er is een aannemelijke en door een derde geverifieerde businesscase.

Feiten documentatie	<i>Gaat om de drie processtappen binnen boekenonderzoek: voorbereiding, uitvoering en nabewerking, uit scope selectie.</i> werkpakketreductie van 242 FTE in clusters voorbereiding, nabewerking (51%) en 49% in cluster uitvoering
Interview vragen	1) Wat is de achtergrond van het project? Hoe is de programmering tot stand gekomen? Wat is de achterliggende probleemstelling en hoe verhoudt het project zich daartoe? 2) 189 ideeën van medewerkers, hoe zijn deze op bedrijfswaarde beoordeeld? 3) Hoe hebben jullie de baten in kaart gebracht?
Interview antwoorden	Initiatief 1) In zes werkgroepen zijn alle ideeën/voorstellen (4.000) beoordeeld en uiteindelijk zijn er 189 ideeën die betrekking hebben op de boekenonderzoeken van medewerkers geclusterd en behandeld door de proceswerkgroep BO. Het is een mix van procesaanpassingen en IV aanpassingen. Veel ideeën zaten aan de selectie kant. Deze zijn buiten scope geplaatst Er bleven drie clusters over. - Voorbereiding - Onderzoek - Afwikkeling 2) Deze ideeën zijn inde werkgroep boekenonderzoek besproken en gescoord op implementatiewaarde (impact en kostenkant) en bedrijfswaarde (opbrengsten).

¹ SMART: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Resultaatgericht, Tijdsgebonden

	Dit heeft geleid tot de selectie van de werkpakketten en de documenten impactbepaling en businesscase 3) Hoe hebben jullie de baten in kaart gebracht? - Veel werkzaamheden vallen weg door automatisering. Overzetten van gegevens/handmatig werk is dan steeds minder nodig - Sneller rapporteren: Gaat veel tijd schelen. ATB helpt bij automatische conclusies en het genereren van rapporten. Overtypen wordt daarmee onnodig. - Proces: uitvoering controle, daar zit niet veel tijdswinst in. Het meeste voordeel wordt behaald door de samenwerking in 1 dossier. Alleen invoering van ATB maakt dit mogelijk. Ook medewerkerstevredenheid is een belangrijke opbrengst.
--	---

Overzicht en beoordeling van de risico's in het domein van deze succesfactor				
1. De scope van boekenonderzoek is voldoende helder beschreven. Er zijn grote risico's op verschuiving van de scope (2,2, 1)	Kans	Impact	Beïnvloedbaarheid	Risicototaal
	4 Zeer groot	4 Zeer ernstig	1 Heel goed	K*I*B (1 ... 16)
	3 Groot	3 Ernstig	2 Redelijk	
	2 Klein	2 Aanzienlijk	3 Gering	
	1 Zeer klein	1 Gering	4 Nauwelijks	

IA No.:

2. Organisatie en Governance: is sturing en inbedding van het project adequaat en wordt dit onderschreven door belanghebbenden	
a. De opdrachtgever heeft het mandaat om de uitvoering van het project daadwerkelijk te sturen en de resultaten te implementeren. b. De rolverdeling binnen en buiten het project is logisch en afgestemd met de stakeholders c. Het project omvat zowel realisatie als implementatie in de 'lijn'	
Feiten documentatie	Geen informatie
Interview vragen	1) Hoe is de organisatie en governance ingericht? Rolverdeling? Stuurgroep? Mandaat? Escalatie? Management van afhankelijkheden? 2) Wat is er gedaan met de bevindingen van de control view?
Interview antwoorden	1) Boekenonderzoek is geen keten en daarmee is er geen ketentafel. Voor TOP naar ATB is qua governance meer ingericht. Elke 2 weken komt men bij elkaar, IV, IO etc. Voldoende overleg, voor vernieuwing boekenonderzoek is dat nog niet zo en dat is een aandachtspunt 2) Volgens de respondenten sluit de Controlview onvoldoende aan. De opsteller daarvan is nog onvoldoende aangehaakt bij de werkwijze van de BD. De bevindingen zijn vooral generiek. In afstemming met de is dan ook besloten de llbs wel in te dienen. Hij legt de control statement naast zich neer. Deze zijn echter niet ontvangen door Berenschot/VKA en niet meer meegenomen in de beoordeling

Overzicht en beoordeling van de risico's in het domein van deze succesfactor				
1. De governance is nog onvoldoende ingericht. Er is geen 'overlegtafel' waar de voortgang en de risico's van boekenonderzoek besproken kunnen worden. (4,4,1)	Kans	Impact	Beïnvloedbaarheid	Risicototaal
	4 Zeer groot	4 Zeer ernstig	1 Heel goed	K*I*B (1 ... 16)
	3 Groot	3 Ernstig	2 Redelijk	
	2 Klein	2 Aanzienlijk	3 Gering	
	1 Zeer klein	1 Gering	4 Nauwelijks	

IA No.:

3. Programmamanagement	
a) De projectleider heeft een bewezen en passend trackrecord b) Er is een deugdelijk en compleet plan, inclusief beschrijving van de deliverables, passende ontwikkelmethodiek en een bewezen implementatieaanpak c) De afhankelijkheid van de voortgang van andere projecten is geborgd	
Feiten documentatie	Geen informatie
Interview vragen	1) Hoe is het programmamanagement ingericht en waar is dat beschreven? Projectleider mandaat? Capaciteitsplanning intern en extern? 2) Wat staat er voor 2018 in de planning?
Interview antwoorden	2) Er staan voor de 2018 enkele projecten op de planning en er is een backlog met circa 3-6 maanden werk. Er werkt een eigen scrum-team aan deze backlog items. Er is nog geen programmamanager of projectleider. Het is van belang voldoende ondersteuning op dit vlak te krijgen. Dit is aangekaart bij de opdrachtgever maar daar is nog niet voldoende mee gedaan. i

Overzicht en beoordeling van de risico's in het domein van deze succesfactor				
Conclusie:	Kans	Impact	Beïnvloedbaarheid	Risicototaal
1. Project is nog onvoldoende ingericht, zie ook eerdere opmerkingen bij organisatie en governance. Eenduidige verantwoordelijkheid voor het managen van het project is nog niet belegd (4.4.1)	4 Zeer groot	4 Zeer ernstig	1 Heel goed	$K*I*B$ (1 ... 16)
	3 Groot	3 Ernstig	2 Redelijk	
	2 Klein	2 Aanzienlijk	3 Gering	
	1 Zeer klein	1 Gering	4 Nauwelijks	

IA No.:

4. Samenwerking: is er een goed projectteam samengesteld? Zijn de voornaamste leveranciers betrokken?

- a) Het projectteam is compleet bemenst tenminste de helft van de teamleden heeft ervaring met de technologie en met het businessdomein.
- b) De inzet en planning van de interne en externe toeleveranciers zijn bepaald en overeengekomen
- c) Gebruikers en beheerders zijn actief en met voldoende mandaat betrokken

Feiten documentatie

Afhankelijkheden

Uit IPB:

In deze impactbepaling wordt veelvuldig verwezen naar de nieuwe applicatie. TOP is een belangrijk hulpmiddel in het proces en de verbetervoorstellen raken de vervanger van het systeem in veel gevallen.

Buiten scope van de herijking, maar wel belangrijk om te benoemen is het raakvlak van dit proces met de migratie van IKB, dat zowel technisch als qua functionaliteit verouderd is en moet worden vernieuwd (i.h.k.v. Modernisering IV). Het vervolg hierop is nu bevroren in afwachting van de resultaten van deze herijking. Met deze resultaten zal moeten worden beoordeeld a) welke IKB functionaliteit nog ontbreekt nadat de IV voor Boekenonderzoek is gerealiseerd en b) wat te doen met de al herbouwde en opgeleverde IV voor IKB (applicaties KTA en KRB).

IKB migratie is binnen MIV niet geprioriteerd en dus voor 2018 daar niet op de agenda. Als vanuit de HIA Boekenonderzoek de plannen gaan worden uitgevoerd dan zullen de kosten tzt van de migratie/rebuild IKB lager uitvallen omdat functionaliteiten al belegd zijn (denk aan correctieadministratie, bestuurlijke informatie t.b.v. sturing en verantwoording, KRB aanpassingen)

IV accent gaat aan de slag met management informatie

UIT IPB over impact op organisatie.

Conclusie

Er wordt een behoorlijke impact voorzien in 2018 voor de medewerkers werkzaam in het proces Boekenonderzoek. De invoering van ATB en overige veranderingen in de werkpakketten vergen veel van zowel de medewerkers TOT, de controlemedewerkers, de teammanagers als van de organisatie-inzet (het beschikbaar stellen van inhoudsverantwoordelijken bijvoorbeeld). Ingeschat wordt echter dat het absorptievermogen van de organisatie niet wordt overschreden. Ook niet in de jaren die daarop volgen. De veranderingen maken het proces eenvoudiger. Zo vallen sommige handelingen weg. Dit is door de organisatie te absorberen. Bijzondere aandacht moet er wel zijn voor de medewerkers TOT. Hun werk zal in de periode 2017-2020 aanzienlijk verminderen. Dit kan invloed hebben op hun motivatie. Hier dient oog voor te zijn. Daarnaast moeten ze begeleid worden in successievelijk afbouwen van hun werkzaamheden. Dit zal deels worden opgevangen door uitstroom c.q. het niet opvullen van de uitstroom bij TOT. Een mogelijkheid zou nog kunnen zijn over te gaan tot concentratie van werkzaamheden.

Uit HLBC, ppt

In verhouding forse uitstroom in de periode t.m. 2023. Gevolg is een continuïteit probleem (446 FTE).. De verbetervoorstellen (234 FTE) gaan dit probleem niet oplossen. Dit nog zonder in te gaan op de soort benodigde functie categorieën. FTE vrijgekomen bij voor- en nawerk kan niet benut worden bij de uitvoering.

Interview vragen	1) Is er een inschatting gemaakt van de verandercapaciteit? Er is al sprake van een forse uitstroom: 2) Implementatie van ATB gaat gepaard met een piekbelasting voor de medewerkers TOT i.v.m. de migratie van de lopende controledossiers, voordat de werkpakketreductie wordt gerealiseerd? Hoe gaan jullie daar mee om? Er is in de uitvoering al een productie gat oplopend tot ca 270 FTE. Winst in voorbereiding en nabewerking kan dit niet opvangen. 3) Hoe worden afhankelijkheden gemanaged. Is ATB al beproefd? Is er een POC geweest? Hoe is zeker gesteld dat de wensen kunnen worden gerealiseerd?
Interview antwoorden	1) De verandercapaciteit is niet meer relevant. Inmiddels zijn voor de verschillende directies formatie vastgesteld. De formatie van de directie MKB wordt met ongeveer 1.200 FTE verminderd. Uit de HHLC kan opgemaakt worden dat 30% al wordt gerealiseerd door uitstroom. Daarnaast wordt ruim 240 FTE gerealiseerd door baten vanuit de HLBC. Voor een deel zullen de uitstroom van 440 FTE en de 240 FTE baten elkaar overlappen. 2) Implementatie zal tot productiviteitsverlies voor boekenonderzoek leiden. De belastingdienst accepteert dat. 3) Afhankelijkheden worden nu nog niet gemanaged. Daar is nog geen mechanisme voor ingericht. Er wordt nog iemand aangesteld, soort (is er al wel voor analysetools). Voor ATB is als aangesteld.

Overzicht en beoordeling van de risico's in het domein van deze succesfactor				
1. Bij de inrichting van het programma moet rekening gehouden worden met de afhankelijkheden. Van belang is deze afhankelijkheden goed te managen. (3,2, 1)	Kans	Impact	Beïnvloedbaarheid	Risicototaal
	4 Zeer groot	4 Zeer ernstig	1 Heel goed	K*I*B (1 ... 16)
	3 Groot	3 Ernstig	2 Redelijk	
	2 Klein	2 Aanzienlijk	3 Gering	
	1 Zeer klein	1 Gering	4 Nauwelijks	

IA No.:

5. Architectuur/haalbaarheid: is het project technisch haalbaar? Zowel qua techniek als opzet als randvoorwaarden?

- a) Is duidelijk gemaakt waarom gekozen is voor de gepresenteerde oplossing en niet voor andere alternatieven?
- b) Wordt gebruik gemaakt van bewezen techniek?
- c) Wordt er onder architectuur gewerkt?

Feiten documentatie

Uit de IPB

Voorbewerking

In de SOLL-situatie is een voorziening ingericht voor gegevensuitwisseling en directe communicatie richting de klant. Voor de komende drie jaar wordt gebruik gemaakt van Mijn Belastingdienst Zakelijk.

Tevens is een interne auditfile gerealiseerd. De IAF, EAF en branchegegevens zijn gekoppeld. De daaruit volgende risicoanalyses worden getoond in een dashboard. Deze gekoppelde gegevens maken onderdeel uit van het controledossier.

De aangiften die in controle genomen worden, zijn automatisch geblokkeerd in de aangiftesystemen.

Tot slot zijn authenticiteit en integriteit van gegevens gewaarborgd door beveiliging en logging.

Uitvoering

In de gewenste toekomstige situatie beschikken controlemedewerkers over up-to-date hardware en het nieuwste Windows-platform, zodat de software (o.a. nieuwe analysetools en ATB) optimaal gebruikt kan worden.

Verder is er een automatische koppeling tussen de IAF en EAF en zijn er nieuwe analysetools beschikbaar voor extra functionele analyses om de uitvoering van de diverse soorten boekenonderzoeken te ondersteunen. Applicaties die opdrachten omtrent boekenonderzoeken vastleggen zijn zo ingericht dat het doel van het desbetreffende boekenonderzoek expliciet blijkt.

Bovendien is er een koppeling van data voor de applicatie klantbeeld. Hierdoor is het klantbeeld completer voor de controlemedewerker en is alles in één applicatie beschikbaar.

Alvorens rapportages worden gegenereerd vanuit de dossiertool vindt een kwaliteitsmeting plaats, welke is ingebouwd in de dossiertool ATB.

Er zijn specifieke meetpunten ingebouwd in ATB, die gebruikt worden om tijdig en volledig gegevens te kunnen ontsluiten. Zo is er bijvoorbeeld een BI-module/dashboard op de geboekte SAP-uren, zodat gegevens als bijvoorbeeld handeluren breed beschikbaar zijn.

Tot slot is er een rekenservice voor het automatisch en correct berekenen van aanslagen en een operationeel register voor correcties ten behoeve van aanslagen.

Nabewerking

Technologie en informatievoorziening

In de toekomstige gewenste situatie is een portaal ingericht voor communicatie en gegevensuitwisseling richting de klant. Bovendien maken de nieuwe technologie en informatievoorziening het mogelijk om automatisch te renseigner.

Controle op afronding van boekenonderzoeken vindt in eerste instantie nog plaats door TOT (vastlegging van aanslagnummers). Op langere termijn zal deze controle op afronding geschieden middels goede BI/volgsystemen en worden belegd bij bedrijfsvoering LKB. Hierdoor zijn applicaties als Pronto, Pro en MOB niet meer nodig.

	Tot slot zijn authenticiteit en integriteit van gegevens gewaarborgd door beveiliging en logging.
Interview vragen	Wat valt er te vertellen over de techniek, vereist uitbreiding van Mijn Belastingdienst Zakelijk. Is dat haalbaar, wat behelst dat? Waar zit nu de link naar IKB en vervanging TOP door ATB? Is er gecheckt bij de architecten van ATB of alle wensen realiseerbaar zijn?
Interview antwoorden	Invoering ATB, vervanging TOP Eerste afhankelijkheid is de implementatie van ATB. Er bleek veel vervuiling in TOP te zitten daardoor loopt de migratie naar ATB uit. Het risico bestaat dat de migratie verder kan uitlopen. Er wordt geen verdere uitloop verwacht bij de invoering van ATB. Deze is voorzien in het tweede kwartaal van 2018. . Dit is het project (2.05) wat bij fase 1 is beoordeeld. Aanpassingen in ATB na invoering van ATB wordt vorm gegeven middels releases. Ontsluiting data in ATB Voor de rest gaat het vooral om ontsluiten van allerlei databronnen ten behoeve van ATB en de analysetools om bijvoorbeeld de interne audit file geautomatiseerd samen te stellen. Daarin gaat vanuit reguliere IV het meeste werk zitten. Het ontsluiten van 8 datasets voor alle projecten is per jaar het maximaal haalbare. Management Informatie De tweede afhankelijkheid: IKB en Pronto zijn de managementinformatie systemen (lokale applicaties) die de voedingsbron zijn voor managementinformatie. Deze zijn end of life. Deze functionaliteit (genereren bestuurlijke informatie) zit nu nog niet ATB: Daarvoor is een opdracht aan IV-accent uitgezet om dit toe te voegen aan ATB. Technische haalbaarheid Er is een check uitgevoerd door een architect of alle wensen realiseerbaar zijn in ATB. De transitieschema's van boekenonderzoek zijn gecheckt op haalbaarheid maar ook op capaciteitsplanning door de met kennis van ATB.

5. Architectuur/haalbaarheid: is het project technisch haalbaar? Zowel qua techniek als opzet als randvoorwaarden?	
	a) Is er sprake van gebruik van architectuur als stuurinstrument door: borging van logisch samenhangende architectuurkeuzes via besluitvorming over keuzes en sturing bij implementatie (en wel door gebruik van domeinarchitecturen gebaseerd op enterprise architectuur en projectarchitecturen gebaseerd op domeinarchitectuur). b) Is er sprake van Technische risico's
Feiten documentatie	Conform afspraak in de kick-off is als documentatie voor oordeelsvorming aangehouden: high level BC en transitieschema (procesgebied) en low level BC, impactanalyse en control view (onderliggende projecten). Bevinding: in deze documentatie is geen informatie gevonden waarop een oordeel over architectuur als stuurinstrument en over technische risico's kan worden gebaseerd.

Interview vragen	Ten aanzien van a): Is een actuele Domeinarchitectuur (inclusief transitieschema) en daar opvolgende projectarchitectuur (in welke vorm dan ook) in ABB geaccordeerd? Is de start van projecten losgekoppeld van accordering van architectuurdokumentatie in de ABB?				
Interview antwoorden	Architectuur voor dit procesgebied is de verantwoordelijkheid van IV-accent en valt niet volledig onder de corporate governance op architectuur van de Belastingdienst. Er is (dus) geen domeinarchitectuur vastgesteld in de ABB. Projectvoorstellen zijn gescoord op business waarde (wensen) en maakbaarheid, dit laatste volgens uitgangspunten van de Uitvoeringstoets Nieuwe Stijl. Er zijn geen projectarchitecturen/ GO's. Voor de nog te starten projecten (nog geen financiering aan FEZ gevraagd) komen er "PSA achtige deliverables."				
Overzicht en beoordeling van de risico's in het domein van deze succesfactor					
1. Oorzaak: geen doelarchitectuur. Mogelijke impact op inhoudelijke samenhang en integrale werking (realisatie doelen) en daardoor indirect op inzet van middelen (k3xl3xB1=9)		Kans	Impact	Beïnvloedbaarheid	Risicototaal
2. Oorzaak: beperkte centrale (corporate) sturing op inhoud en synchronisatie in de tijd van domein-overstijgende architectuur en portfolio. Mogelijke impact op inhoudelijke samenhang en integrale werking (realisatie doelen), tijdspad van realisatie van projecten (inzet middelen). (k4xl4xB4=56)		4 Zeer groot	4 Zeer ernstig 3 Ernstig 2 Aanzienlijk 1 Gering	1 Heel goed 2 Redelijk 3 Gering 4 Nauwelijks	K*I*B
3. Oorzaak: architectuur wordt gemaakt als onderdeel van het dan al gefinancierde project. Mogelijke impact: bij positief besluit financiering door FEZ geen formele sturing meer op architectuur. Mogelijke impact op goede werking (realisatie doelen) en daardoor indirect op inzet van middelen. (K4xl2xB4=32)		3 Groot			
4. Oorzaak: geen zicht op technische risico's. Mogelijke impact op goede werking (realisatie doelen) en daardoor indirect op inzet van middelen (k2xl3xB2=12). Wegens beperkte afhankelijkheden is het risico niet groot en redelijk beïnvloedbaar.		2 Klein			
		1 Zeer klein			
5. Architectuur/haalbaarheid: is het project technisch haalbaar? Zowel qua techniek als opzet als randvoorwaarden?					
a) Door gebruik te maken van nog onbewezen/nieuwe technieken (bij gevraagde (Non)Functionele Requirements komt de planning of haalbaarheid in gevaar					
b) Doordat de oplossing sterk afhankelijk is van andere partijen of projecten komt de planning of haalbaarheid in gevaar					
c) Onvoorziene Technical Debt zorgt voor uitloop of niet halen van doelen (bv verouderde code, traag ontwikkelplatform, gebrekkige documentatie)					
Feiten documentatie	LLBC en control view niet in bezit. Imactbepaling Boekenonderzoek 0.9.pdf Dit document bevat een paragraaf 3.2.4 Technologie en informatievoorziening van een half A4. In deze paragraaf wordt aangegeven dat er nog nieuwe voorzieningen en koppelingen moeten komen. Er dienen LOAs en systemen uitgefaseerd te worden. Genoemd risico voor ICT in de risico paragraaf is: ICT voorzieningen (IV', IV regulier en D&A) voor clusters zijn niet tijdig beschikbaar (software en/of hardware). Dit risico wordt in het document geschat op laag en de impact op midden. Transitieschema Boekenonderzoek 01,02,03,06 Voorbewerking.pdf Uit deze documenten blijkt dat meer dan de helft van de activiteiten wordt uitgevoerd door minimaal twee partijen (IV Regulier, IV ' , D&A)				

Interview vragen	Is er een ist-soll goedgekeurde domainarchitectuur? Hoe is de governance ingericht over de architectuur? Zijn er afhankelijkheden tussen teams?
Interview antwoorden	Er is een ist domein architectuur, de baseline staat. Er is een beeld van de to-be. Destijds is deze wel door PIP (niet hoogste dir niveau) vastgesteld, maar niet door de . Deze is niet formeel vastgesteld. Dat moet nog gebeuren en dat moet naar ons begrip meegenomen worden in de Enterprise architectuur. De status is "licht". Hoe de governance is straks weten we nog niet (net acht dagen zo georganiseerd). We denken ook hier aan PSAs. Ons standpunt was op 31 november: We gaan die niet in de ABB inbrengen. We weten ook niet of de () gaat zeggen: ik wil dat alles langs de ABB gaat. We werken met 1 team voor boekenonderzoek. Voor het huidige team zijn er geen afhankelijkheden. Voor nieuwe projecten zijn afhankelijkheden onderkent. Die bespreken we nu in een solution overleg (elke maandagochtend).
ORANJE	Er wordt gebruik gemaakt van beschikbare componenten die zich nog moeten bewijzen in deze context. Er ontbreekt informatie met technische risico's en mitigerende maatregelen.

IA No.:

6. Planning en begroting: is er een redelijke planning en begroting met een post onvoorzien, opgesteld door een ervaren uitvoerder?

- a) Planning en begroting kennen een logische fasering, afgestemd op het te realiseren projectresultaat en de complexiteit daarvan.
- b) In de begroting zijn alle relevante activiteiten geadresseerd en realistisch gecalculeerd, inclusief een passende post onvoorzien.
- c) Voor zover aannames bij planning als begroting worden gemaakt zijn deze aannames realistisch, geëxpliciteerd en consequent toegepast.

Feiten documentatie	Kosten in € (x1000)	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Totaal
	Organisatie onderdeel	€ -	€ 2.676	€ 5.756	€ 5.714	€ 5.742	€ 4.904	€ 672	€ 672	€ 26.136
	BCKC	€ -	€ -	€ 32	€ 32	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 64
	IV	€ -	€ 2.676	€ 5.239	€ 5.197	€ 5.257	€ 4.904	€ 672	€ 672	€ 24.617
	Implementatie&Organisatie (10)	€ -	€ -	€ 485	€ 485	€ 485	€ -	€ -	€ -	€ 1.456
	BCKC			1%	1%					0%
	IV		100%	91%	91%	92%	100%	100%	100%	94%
	Implementatie&Organisatie (10)			8%	8%	8%				6%
	Reeds voorzien		72%	27%	27%	27%				25%
	Nog te financieren		28%	73%	73%	73%	100%	100%	100%	75%
	Cluster Voorbewerking			4%	6%	9%	9%	23%	23%	7%
	Cluster Uitvoering		83%	79%	77%	58%	53%	21%	21%	67%
	Cluster Nabewerking			0%	0%	16%	21%	39%	39%	10%
	Onvoorzien IV		17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	18%
Interview vragen	1) Hoe zijn de kosteninschattingen tot stand gekomen? Bijvoorbeeld in HLBC, xls, grootste post is IV Accent jaarmoot 2019, 2018, 1600 BMI, is 1,6 miljoen waar bestaat dat dan precies uit? Wat zijn de cost drivers van dit project? Waar zitten nu de IV kosten in? 2) Implementatie ondersteuning alleen tot 2020 begroot en 2021 niet meer nodig? Waarom IV kosten in 2021 terwijl er geen agenda meer is? Wat gebeurt er dan nog 2021?									
Interview antwoorden	1) De grootste kostenpost wordt veroorzaakt door IV. Het gaat dan vooral om data ontsluitingen en de realisatie van analysetools. De kosten die daarmee zijn gebaseerd op expert inschattingen. Overige niet IV gerelateerde kosten zijn gebaseerd op inschattingen van de procesexperts. Kosten voor de implementatie ATB zit niet in de HLBC boekenonderzoek. Deze worden gedekt in een separate aanvraag. Voor het project is gerekend met ene post van 20% voor onvoorzien. De onverwachte piek in de kosten in 2021 had betrekking op de invoering van smart devices. Inmiddels zijn deze komen te vervallen in de LLBC. Daarmee zal ook de kostenpost in 2021 komen te vervallen. En ook die in 2018.									

	2 IO-kosten zitten niet meer in de laatste stand van zaken) IO-kosten zit in project IO, en zijn voor een deel al gefinancierd.
--	---

Overzicht en beoordeling van de risico's in het domein van deze succesfactor				
1. Kosten zijn gebaseerd op expertmatige inschatting. Er is geen nadere verificatie van die kosten uitgevoerd. Het risico bestaat daarmee dat het budget niet toereikend blijkt als de inschattingen toch niet blijken te kloppen. Dit is opgevangen door een ruime marge van 20% onvoorzien (2,2,2).	Kans	Impact	Beïnvloedbaarheid	Risicototaal
	4 Zeer groot	4 Zeer ernstig	1 Heel goed	K*I*B (1 ... 16)
	3 Groot	3 Ernstig	2 Redelijk	
	2 Klein	2 Aanzienlijk	3 Gering	
	1 Zeer klein	1 Gering	4 Nauwelijks	

IA No.:

7. Borging baten en organisatie: Is benefit management en organisatieverandering belegd, beschreven en haalbaar?				
a) In de businesscase zijn de te realiseren baten (kwal+kwat) geconcretiseerd. b) Afspraken over waar wanneer door wie welk deel van de baten wordt gerealiseerd zijn afgestemd en vastgelegd. c) Er is een deugdelijk en actueel overzicht van alle risico's en de risico's worden actief gemanaged.				
Feiten documentatie	Uit de IPB De implementatiestrategie wordt in samenhang met andere processen opgesteld om ervoor te zorgen dat er voldoende rekening gehouden wordt met de medewerker en wat hij aankan. Doordat nog niet bekend is hoe de implementatie gaat plaatsvinden, is het niet mogelijk om aan te geven wanneer de medewerker effect ervan ondervindt. Invoering heeft ook effecten op aanpalende processen zoals postkamer en archivering, is dat meegenomen in de business case?			
Interview vragen	1) 26.000 dossiers X n-uur voor handeling. Wat levert het op als je automatiseert? Actiepunt: BD geeft een onderbouwing van 234 werkpakketten. Zijn de baten een afbeelding van de uitstroom? 2) Hoe zijn dubbeltellingen met invoering van ATB te voorkomen?			
Interview antwoorden	1) De baten worden bovenlangs geïdentificeerd. De ter zake kundige procesexpert heeft in overleg per werkpakket een inschatting van het besparingspotentieel opgegeven (in percentages). In een aantal gevallen gebaseerd een schatting op basis van een percentage van de cijfers van de de nulmeting. Dit besparingspotentieel is losgelaten op de baseline. Dit levert de besparing in FTE op, waarbij het jaar van realisatie van die besparingen afhangt van de planning. Andere baten zoals klant- en medewerkerstevredenheid zijn niet in nader te kwantificeren 2) In vervanging TOP/invoering ATB zijn geen baten opgenomen. Het uitnutten van ATB is in de scope van de HLBC Boekenonderzoek gebracht. De HLBC boekenonderzoek is dan ook een verdere uitwerking uitnutting van ATB. In het kader van boekenonderzoek wordt dan ook gewerkt aan de LLBC Optimaliseren ATB. Deze is nog niet aan ons verstrekt.			
Overzicht en beoordeling van de risico's in het domein van deze succesfactor				
1.	De baten van dit project richten zich op de uitnutting van ATB. De resultaten van dit project zijn nodig om de geprognostiseerde uitstroom op te vangen. Daarmee is de borging van de batenrealisatie afgedekt (1,1,1)	Kans	Impact	Beïnvloedbaarheid
				Risicototaal

	4 Zeer groot	4 Zeer ernstig	1 Heel goed	K*I*B (1 ... 16)
	3 Groot	3 Ernstig	2 Redelijk	
	2 Klein	2 Aanzienlijk	3 Gering	
	1 Zeer klein	1 Gering	4 Nauwelijks	