

IA No.: HIA Proces Bezwaar

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.

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

Bevindingen Scope:

- De probleemstelling en resultaten voor het primair proces Bezwaar zijn helder geformuleerd. De doelen zijn verdeeld over een viertal clusters die ieder voor zich weer zijn uitgewerkt in batenrealisatie per cluster. De onderbouwing van de resultaten is op hoofdlijnen uitgewerkt.
- De High Level Business Case beschrijft de baten per cluster met een aannemelijke aanname per cluster. Er worden 331 FTE / werkpakketten gereduceerd gedurende de HIA doorlooptijd. Vanwege de onzekerheid over de echte baten is gerekend met een onzekerheidsmarge van 30%.
- De Low Level Business cases geven een nadere onderbouwing voor de in de High Level Business Case geformuleerde baten.

Doelen van de toekomstige situatie

Een makkelijker en vlotter bezwaarproces voor belastingplichtigen, het reduceren van de omvang van het bezwaarproces en de daarmee gemoeide capaciteit, en het verbeteren van de beheersing en kwaliteit van het proces.

Het doel wordt bereikt met behulp van onderstaande clusters:

Digitalisering interactie

Het digitaliseren van bezwaar en de interactie met de belastingplichtigen. Dit cluster bevat o.a. één digitaal portaal, routewijzer, voor ingevuld bezwaar en de middelen die nodig zijn voor digitale interactie. Dit versnelt het voortraject en zorgt voor nabijheid bij de belastingplichtigen!

Verkleinen/verminderen

Dejuridisering leidt tot het verkleinen van het bezwaarproces. Wijzigingen worden niet meer behandeld als bezwaar en de zware vormvereisten zijn niet meer van toepassing. Een risicomodel i.c.m. geautomatiseerd afdoen verlegt de focus naar de echte bezwaren/toezicht.

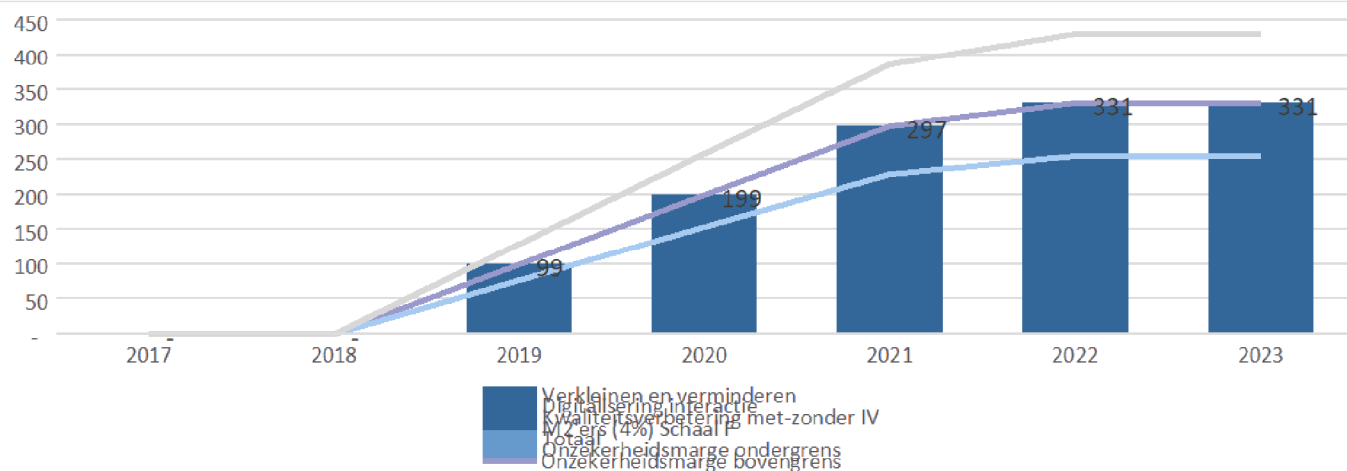
Kwaliteitsverbetering dankzij IV

Werkstroombesturing en één digitaal dossier ondersteunen de behandelen optimaal. Door de inzet van capaciteitsmanagement blijven de voorraden in control. De IV-ondersteuning zorgt voor een efficiënte en integrale klantbehandeling.

Eerst mogelijke resultaten:

Kwaliteitsverbetering zonder IV

Hier gaat het om verbeteringen zonder IV-ondersteuning. De ideeën kunnen worden opgedeeld in twee categorieën:
1. Opfrissen eenduidig werken per segment.
2. Investeren in samenwerking middelen/processen.



	Totaal	ADAF, Selectie en adm	Aanvullingen/ suppletie *	Ambtshalve/ systeem-aanslagen	Correctie
FTE	998	189	219	119	391
Uitvoeringskosten *1000	€ 63.000	€ 10.000	€ 13.000	€ 8.000	€ 27.000
Uren	1.249.000	233.000	287.000	146.000	480.000
Afgedane producten	461.554		164.130	217.060	70.402
Verkleinen en verminderen	234	132	66	36	
	45	9			20

	Digitalisering interactie					
	Procesverbetering met/zonder IV	39				39
	M2 reductie	13				

Overzicht en beoordeling van de risico's in het domein van deze succesfactor				
1. De baten zijn te optimistisch bepaald en worden niet gerealiseerd 2. De scope wordt gewijzigd door voortschrijdend inzicht en / of wijzigingen	Kans	Impact	Beïnvloedbaarheid	
	4 Zeer groot 3 Groot 2 Klein 1 Zeer klein	4 Zeer ernstig 3 Ernstig 2 Aanzienlijk 1 Gering	1 Heel goed 2 Redelijk 3 Gering 4 Nauwelijks	

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

Bevindingen organisatie:

- De besturing is georganiseerd op basis van de TOP structuur met een KETEN directeur die verantwoordelijk is voor de batenrealisatie in het proces Bezwaar.
- Bij het Ketenoverleg zitten ook de generieke processen D&A en IV accent aan tafel zodat besluiten integraal genomen worden en eventuele issues snel worden opgelost.
- De uitkomsten HIA zijn gecommuniceerd naar de medewerkers; de personele gevolgen daarvan zijn opgenomen in de contourennota P 1.0 en deze zijn ook gecommuniceerd. Er is bij medewerkers onduidelijkheid en onzekerheid over de trage besluitvorming rondom diverse contourennota's.
- De rolverdeling tussen stakeholders zoals IV accent, D&A en de business moet zichzelf nog bewijzen. Agile werken is nog kerncompetentie
- Het bestuur van de keten BBK herkend dat er een grote uitdaging is.
- De implementatie organisatie vervult een belangrijke rol.
- 7e en 8e bullit: Het realiseren van de baten is gelijk aan het reduceren van de werkpakketten. Het realiseren van de projecten ligt bij de keten BBK, de baten worden gerealiseerd binnen de lijndirecties.
- De continuïteit verantwoordelijkheid ligt in de lijn en niet in de keten
- Het budget van Bezwaar ligt niet in de keten. Het zou volgens het ketenbestuur BBK wel helpen als het IA budget bij de keten ligt. Dan kan er strakker gestuurd worden op functionaliteit en ligt de verantwoordelijkheid in een hand.

Overzicht en beoordeling van de risico's in het domein van deze succesfactor

1. De uitvoering van het project in de implementatiefase vertraagd door gebrek aan ervaring met de nieuwe besturing en mandaat.	Kans	Impact	Beïnvloedbaarheid	Risicototaal
	4 Zeer groot 3 Groot 2 Klein 1 Zeer klein	4 Zeer ernstig 3 Ernstig 2 Aanzienlijk 1 Gering	1 Heel goed 2 Redelijk 3 Gering 4 Nauwelijks	K*I*B (1 ... 16)

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	Bevindingen programmamanagement: • Er is nog geen implementatieplan beoordeeld door VKA/ Berenschot. Er is al een concept implementatieplan LWB. De planningen voor OBV, deformalisering en de risicotool worden hiermee afgestemd. Hieraan wordt gewerkt en het management begrijpt dat er risico's zijn nu deze plannen er nog niet zijn. • Er is een generieke planning op hoofdlijnen opgesteld door IO. Deze is onvoldoende om te sturen op de implementatie van de veranderingen voor de vier low level business cases. • Er is nog geen bewezen implementatieaanpak. Voor de realisatie en implementatie van de projecten wordt gewerkt volgens de afgesproken funnel-methodiek. De ervaringen bij de huidige lopende pilot LWB worden meegenomen daarin. • Er loopt een pilot LWB die naar verwachting het eerste kwartaal 2018 wordt afgerond. Hiermee kan de implementatie aanpak bewezen worden. • Een belangrijke afhankelijkheid is die van LWB. Deze staat gepland om opgeleverd te worden in het eerste kwartaal van 2018. Daarnaast is er een afhankelijkheid van D&A en IV-accent. Afspraken met D&A en IV-accent zijn gemaakt obv prestatie. Tot dusver hebben D&A en IV-accent aangegeven voldoende capaciteit te hebben om de prestatie niet in gevaar te laten komen.			
Overzicht en beoordeling van de risico's in het domein van deze succesfactor				
1. Planning loopt uit door gebrek aan implementatieplan	Kans	Impact	Beïnvloedbaarheid	Risicototaal
2.	4 Zeer groot 3 Groot 2 Klein 1 Zeer klein	4 Zeer ernstig 3 Ernstig 2 Aanzienlijk 1 Gering	1 Heel goed 2 Redelijk 3 Gering 4 Nauwelijks	K*I*B (1 ... 16)

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

- a) Het projectteam is compleet bememd 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

Bevindingen samenwerking:

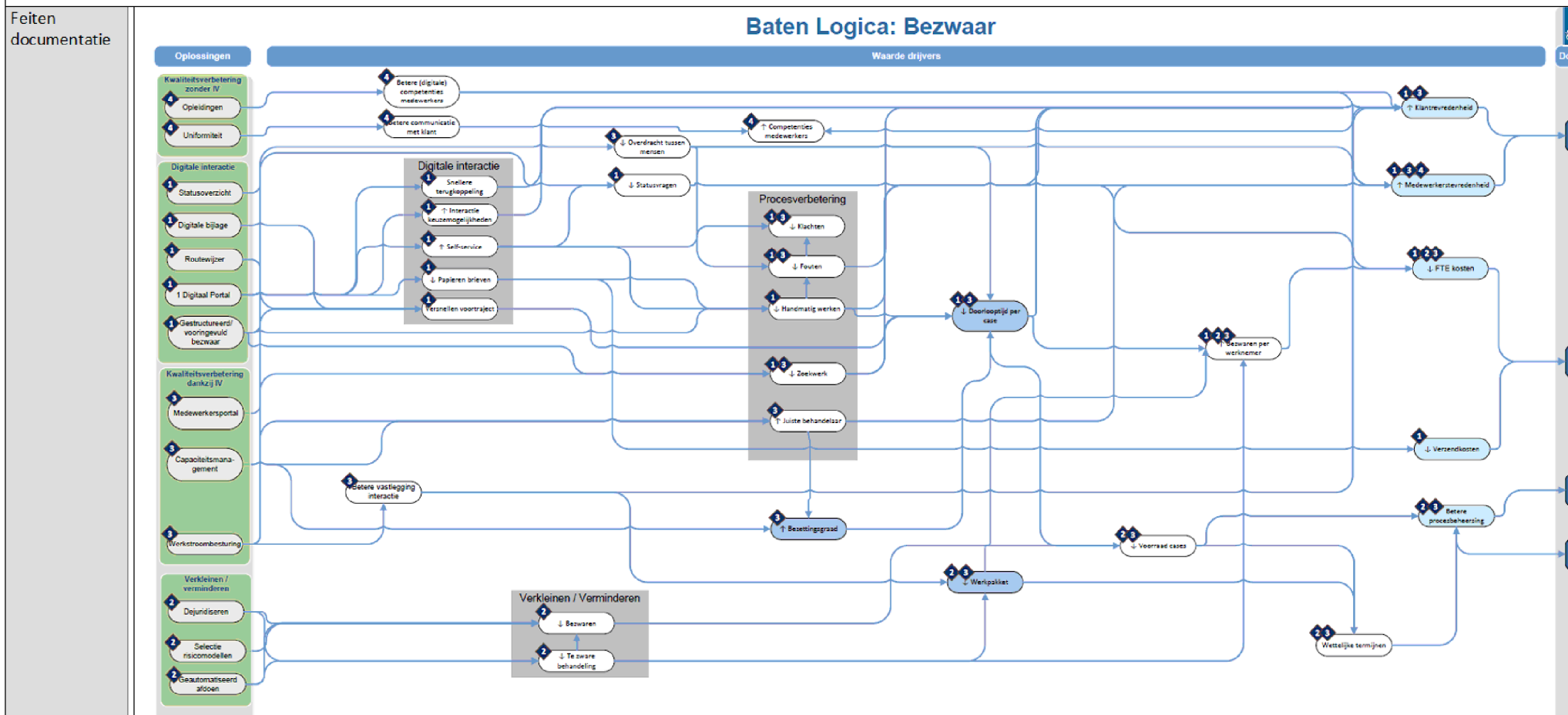
- Afspraken met IVO-accent en D&A kunnen en moeten formeler vastgelegd worden. De afspraken worden te veel mondeling gemaakt zonder expliciete vastlegging.
- De betrokkenheid van gebruikers en beheerders komt pas in de realisatie en implementatiefase.
- Een implementatieplan waarin de samenwerking met in en externe toeleveranciers zijn bepaald is nog niet beschikbaar voor beoordeling door VKA/Berenschot
- Het projectteam is nog niet volledig ingericht voor de realisatie en implementatiefase.
- Technologie is gebaseerd op IBM-bouwblokken;
- voortbrengingsketen heeft al enkele jaren met agile werken.
-

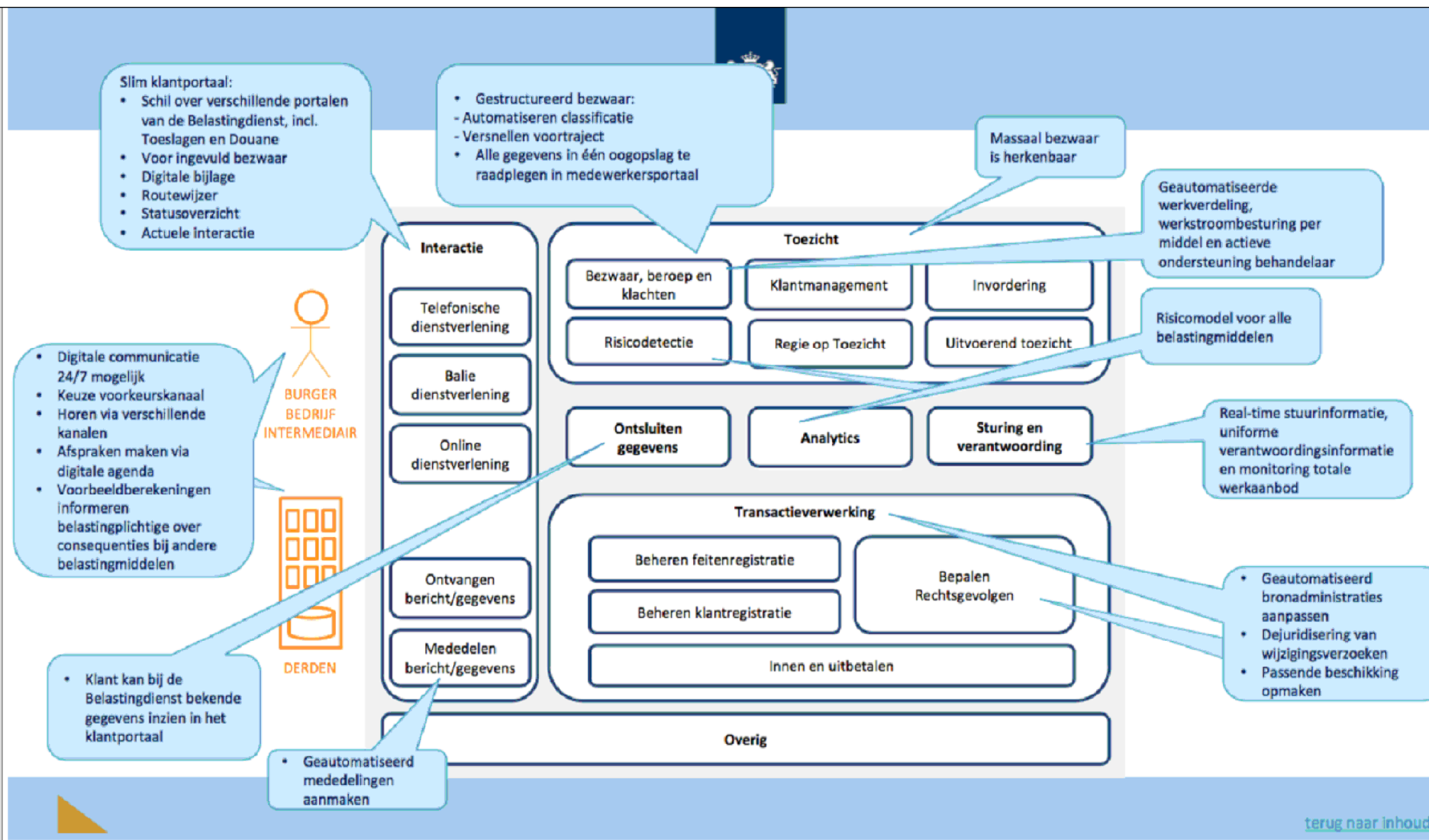


Interview vragen	(middel) processen Belastingdienst Project LWB Online bezwarenvoorziening Aanvullingen niet als bezwaar Scripting Inzet risicomodellen Modernisering IV-landschap Bezwaarproces Aanvullingen/suppleties/ systeemaanslagen/ AH aanslagen Bezwaarproces Fiscale geschillen Beroepproces				
Interview antwoorden					
Overzicht en beoordeling van de risico's in het domein van deze succesfactor					
1. Planning loopt uit omdat afspraken impliciet en niet expliciet zijn.		Kans	Impact	Beïnvloedbaarheid	Risicototaal
		4 Zeer groot 3 Groot 2 Klein 1 Zeer klein	4 Zeer ernstig 3 Ernstig 2 Aanzienlijk 1 Gering	1 Heel goed 2 Redelijk 3 Gering 4 Nauwelijks	K*I*B (1 ... 16)

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

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





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 nog geen domeinarchitectuur. Er is geen formele domeinarchitect wel een inhoudelijk deskundige procesarchitect, Projectvoorstellen zijn geselecteerd aan de hand van business wensen. Er zijn geen projectarchitecturen/ GO's bekend. Het betreft generieke componenten die echter wel middel-/doelgroepspecifieke uitwerkingen kennen en behoeven.			
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 4 Zeer groot 3 Groot 2 Klein 1 Zeer klein	Impact 4 Zeer ernstig 3 Ernstig 2 Aanzienlijk 1 Gering	Beïnvloedbaarheid 1 Heel goed 2 Redelijk 3 Gering 4 Nauwelijks	Risicototaal K*I*B
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)				
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)				
4. Oorzaak: geen zicht op technische risico's. Mogelijke impact op goede werking (realisatie doelen) en daardoor indirect op inzet van middelen (k3xl3xB4=24). Kans groot want geen proactieve sturing op architectuur.				

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

- c) Door gebruik te maken van nog onbewezen/nieuwe technieken voor gevraagde (Non)Functionele Requirements komt de planning of haalbaarheid in gevaar
- d) Doordat de oplossing sterk afhankelijk is van andere partijen of projecten komt de planning of haalbaarheid in gevaar
- e) Onvoorziene Technical Debt zorgt voor uitloop of niet halen van doelen (bv verouderde code, traag ontwikkelplatform, gebrekkige documentatie)

Feiten documentatie	20171202_10.00_LL BC_Bezwaar_LWB_OnlineBezwaarvoorziening_v1.0.xlsm/pptx De risico log vermeldt geen technische risico's. Dit project heeft reeds de pilot fase doorlopen Status project  Genoemde technische risico's • Performance van het portaal. Wanneer het portaal de aantallen niet aan kan. • Ketentesten moeten nog worden uitgevoerd; is regulier onderdeel van project. Het bestaan van meerdere portalen naast elkaar (MBD en nieuwe bezwaarportaal) bemoeilijkt het realiseren van de baten (in eerste instantie klantreis niet optimaal), omdat ze op verschillende techniek gebaseerd zijn en daardoor nog niet goed met elkaar kunnen communiceren. Hiervoor wordt met tussenoplossingen gewerkt Er is geen overige documentatie in ons bezit die qua titel herleidt tot meer technisch inzicht.
Interview vragen	
Interview antwoorden	
ORANJE	Technische risico's zijn benoemd. Het maken van tussenoplossingen is niet fraai, maar technisch waarschijnlijk wel uitvoerbaar. Mogelijk kan het portaal de performance niet aan. Er zijn geen mitigerende maatregelen benoemd.

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

- Door gebruik te maken van nog onbewezen/nieuwe technieken voor gevraagde (Non)Functionele Requirements komt de planning of haalbaarheid in gevaar
- Doordat de oplossing sterk afhankelijk is van andere partijen of projecten komt de planning of haalbaarheid in gevaar
- Onvoorziene Technical Debt zorgt voor uitloop of niet halen van doelen (bv verouderde code, traag ontwikkelplatform, gebrekkige documentatie)

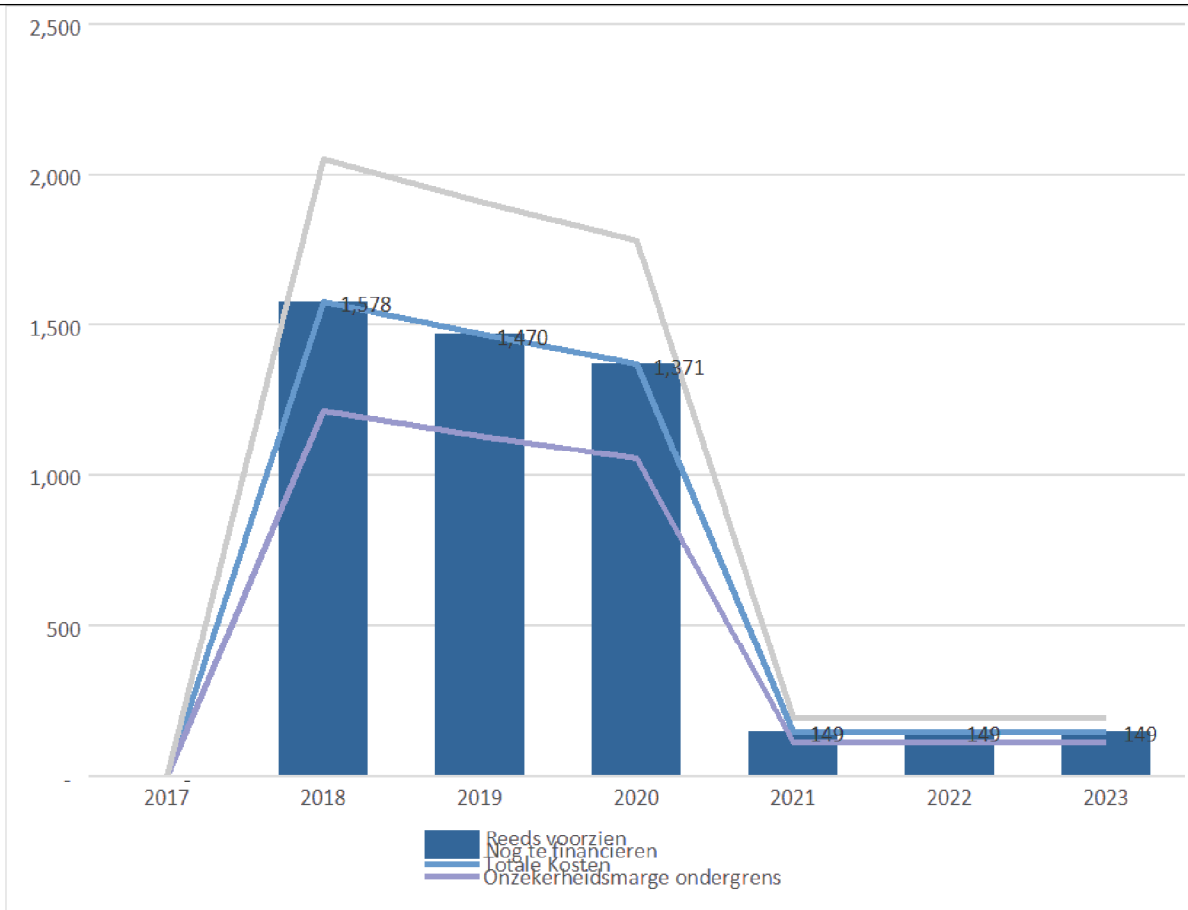
Feiten documentatie	20171202_10.00_LL BC_Risicotool_aanvullingen_IH_incl_Deformaliseren_IH_v1.0.xlsm De risico log bevat geen technische risico's 20171202_10.00_LL BC_Bezwaar_Risicotool_IH_incl_deformaliseren_v1.0.pptx Beschikbare capaciteit (D&A en IV) risicotool ontwikkeling logistieke systemen. Deze oplossing is in de pilot fase  <pre> graph LR A[Ideeen ontwikkeling & Pre-pilot] --> B[Pilot] B --> C[Voorbereiden pre-productie] C --> D[Implementatie] D --> E[Afronding & evaluatie] E --> F[Monitoren BC] </pre>
Technologi	Het project betreft het aanpassen van een aantal generieke voorzieningen en hun koppelingen voor het bezwaarproces OB: • Online Bezwaarvoorziening (= klantportaal) dat de klant beter ondersteunt bij het indienen van een bezwaar en het daaropvolgende bezwaarproces. • Logistieke Werkstroom Besturing (LWB = casemanagement, medewerkersportaal, klantbeeld en dashboards) dat medewerkers beter ondersteunt tijdens het bezwaarproces en handmatige koppelvlakken vervangt door geautomatiseerde. Openstaande vragen • Technisch beheer • BI dashboards (D&A) en dashboards voor stuurinformatie (IV') zijn nog in ontwikkeling > deze moeten ook worden geïmplementeerd • Welke systemen neemt LWB over en hoe communiceert het met de bestaande systemen in dit proces? Bij CAP OB bestaat de wens dat WAB (waar Inning en KB mee werken) kan communiceren met LWB. Reden is dat werk dat van KB naar OB moet, gaat nu per postbus gaat. • Is Inzicht dan al beschikbaar voor de raadplegers? • Hoe is de overgang van GBV naar LWB georganiseerd? Er is geen overige documentatie in ons bezit die qua titel herleidt tot technisch inzicht / risico's.
Interview vragen	
Interview antwoorden	

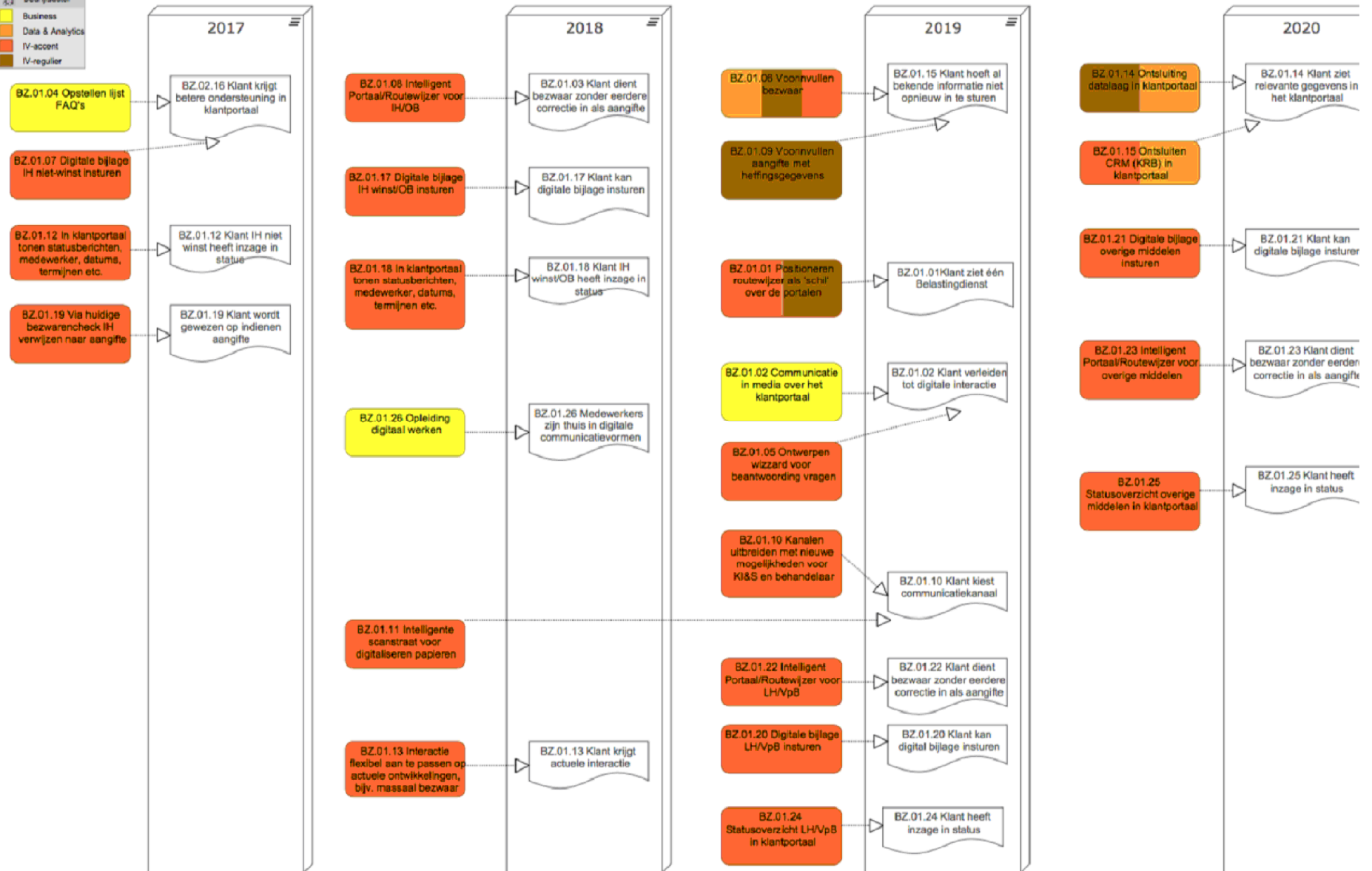
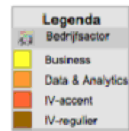
ORANJE	Technische risico's en mitigerende maatregelen zijn niet expliciet benoemd De informatie is voorhanden maar moet nog worden samengebracht. Genoemde risico's zijn hoofdzakelijk van beheer technische aard. Dit is geen maakbaarheidsvraag. Case, BI en profieltool zijn componenten die zich mogelijk nog moeten bewijzen in deze context. Er staan nog een aantal vragen betreffende de implementatie open
--------	---

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 álle 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	Bevindingen Planning en Begroting: • De generieke planning van IO is op hoofdlijnen beschikbaar. • De Generieke kosten voor D&A en IV-accent zijn niet in de Business Case opgenomen. • De business case is niet sluitend en Ketenbestuur BBK had graag ook de generieke kosten opgenomen gezien in de LLBC's, maar snapt dat de organisatie daarin een andere keuze heeft gemaakt • In de begroting is rekening gehouden met een post onvoorzien van 20% op de kosten • In de begroting is rekening gehouden met een onzekerheidsmarge van 30% • Er is nog geen uitgewerkte implementatieplanning voor de realisatie en implementatie beoordeeld door VKA/Berenschot. De projecten binnen BBK lopen al. Het uitwerken van de implementatieplanning is daarmee niet (volledig) afhankelijk van de goedkeuring van de LLBC's. De verdere uitwerking uiteraard wel. Deze is afhankelijk van de goedkeuring van de Low Level Business cases. Gelet op de korte tijd tussen goedkeuring en implementatie is er een risico dat de planning uitloopt. • De realisatie van LWB is in een vergevorderd stadium. Hiermee wordt een belangrijk deel van de pilot en de eerste implementatie voorbereid.
------------------------	---





10.a. Activiteiten D&A & IV-accent in 2018 per HIA project Bezwaar

		Initiatie Realisatie			
		2018			
Project	Trajecten D&A en IV-accent	Q1	Q2	Q3	Q4
Online bezwaarvoorziening en LBW	IV-accent: Uitbreiden LWB D&A: Aansluiten aanvullingsbezwaren op LWB	Pilot			
Business case OB bezwaar, incl. deformatisering	Niks gepland in 2018				
Business case IH bezwaar, incl. deformatisering	IV-accent: Koppelen met risicomodel (in LWB) D&A: Aanvullingsbezwaren IH NW D&A: Aanvullingsbezwaren IH winst	Pilot	Lab	Pilot	

5.b. Bezwaar

Initiatie
Realisatie
Implementatie
Baten

*Primair
proces*

Project

Bezwaar

Realiseren en implementeren nieuwe
Digitale Bezwaarvoorziening*

LWB*

Uitvoeren in 19^e HJR aangekondigde
deformalisering IH**

Realiseren en Implementeren risicomodellen
IH-winst, incl. geautomatiseerde afwerking
van wijzigingsverzoeken**

Uitvoeren van de in 19^e HJR aangekondigde
deformalisering OB***

Projecttool Negatieve Suppleties OB is niet
benoemd in Startdocument Keten***

Projecten in de keten (nog nader te
bepalen)

2017		2018				2019	2020	2021	2022	2023
Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4					
Initiatie		Realisatie				Implementatie				
Baten		Nog niet bekend****								
LWB*		Nog niet bekend****								
Uitvoeren in 19 ^e HJR aangekondigde deformalisering IH**		Nog niet bekend****								
Realiseren en Implementeren risicomodellen IH-winst, incl. geautomatiseerde afwerking van wijzigingsverzoeken**		Nog niet bekend****								
Uitvoeren van de in 19 ^e HJR aangekondigde deformalisering OB***		Nog niet bekend****								
Projecttool Negatieve Suppleties OB is niet benoemd in Startdocument Keten***		Nog niet bekend****								
Projecten in de keten (nog nader te bepalen)										

Risicobeschrijving	Kans (1-5)	Impact (1-5)	Score (kans*Impact)
Onvoldoende tijd en aandacht voor Implementatie	4	3	12
Maatregel: Haalbare overall implementatiekalender en goede			

<i>ondersteuning</i>			
BC is gebaseerd op aannames	4	4	16
<i>Maatregel: concrete IPB maken</i>			
Aanname dat implementatie geen productieverlies oplevert	3	4	12
<i>Maatregelen: Monitoren tijdens implementatie of aanname wijzigen</i>			
Ketenverantwoordelijkheid	3	4	12
<i>Maatregel: Betrokken onderdelen goed verbinden, duidelijke afspraken over verantwoordelijkheden</i>			
Mogelijke mismatch uitstroom en werkpakketreductie	3	4	12
<i>Maatregel: Reductie verder specificeren per onderdeel en niveau</i>			

Advies

Als [] Bezwaar wil ik aan de [] als onderdeel van de "warme overdracht" de volgende aandachtspunten meegeven voor de realisatie.

Ketensturing

Ketensturing vereist keuzes maken over de verschillende directies heen. Dit is een permanent spanningsveld met de verantwoordelijkheid van de lijndirecteuren voor de performance in de "eigen" directie.

Product line Bezwaar

Bezwaar heeft in de realisatie te maken met drie aanbodpartijen (IV Regulier, IV' en D&A). Het is zaak om afspraken te maken wie als aanspreekpunt(en) voor de [] fungeren. Er is nu niet voorzien in een "product line Bezwaar".

Implementatie

Er ligt als gevolg van de Herijking nu een planning van in de komende drie jaar te realiseren producten. Het is zaak om te laveren tussen twee risico's, zijnde "de planning na politieke besluitvorming in de la stoppen" en "deze planning de komende drie jaar als heilig beschouwen". Ik wil ook dat laatste onder de aandacht brengen, de IV-sector stapt niet voor niets over van "waterval" naar "agile" als methodiek.

Inzet vanuit de business

Genoemde "agile"-methodiek vereist veel inzet vanuit de business zelf. In de geraamde kosten is géén rekening gehouden met productieverlies als gevolg van die inzet.

Ruimte voor wetswijzigingen

Uit de contacten met DGFZ komt het advies voort om bij het cluster "verkleinen/verminderen" strak de hand te houden aan datgene wat in de 19e halfjaarsrapportage staat geformuleerd.

Overzicht en beoordeling van de risico's in het domein van deze succesfactor

	Kans	Impact	Beïnvloedbaarheid	Risicototaal
1. Planning loopt uit omdat er geen integrale overal planning is per business case	4 Zeer groot	4 Zeer ernstig	1 Heel goed	K*I*B (1 ... 16)
2. Begroting wordt overschreden omdat kosten niet integraal worden meegenomen	3 Groot	3 Ernstig	2 Redelijk	
	2 Klein	2 Aanzienlijk	3 Gering	
	1 Zeer klein	1 Gering	4 Nauwelijks	

7. Borging baten en organisatie: is benefit management en organisatieverandering belegd, beschreven en haalbaar?

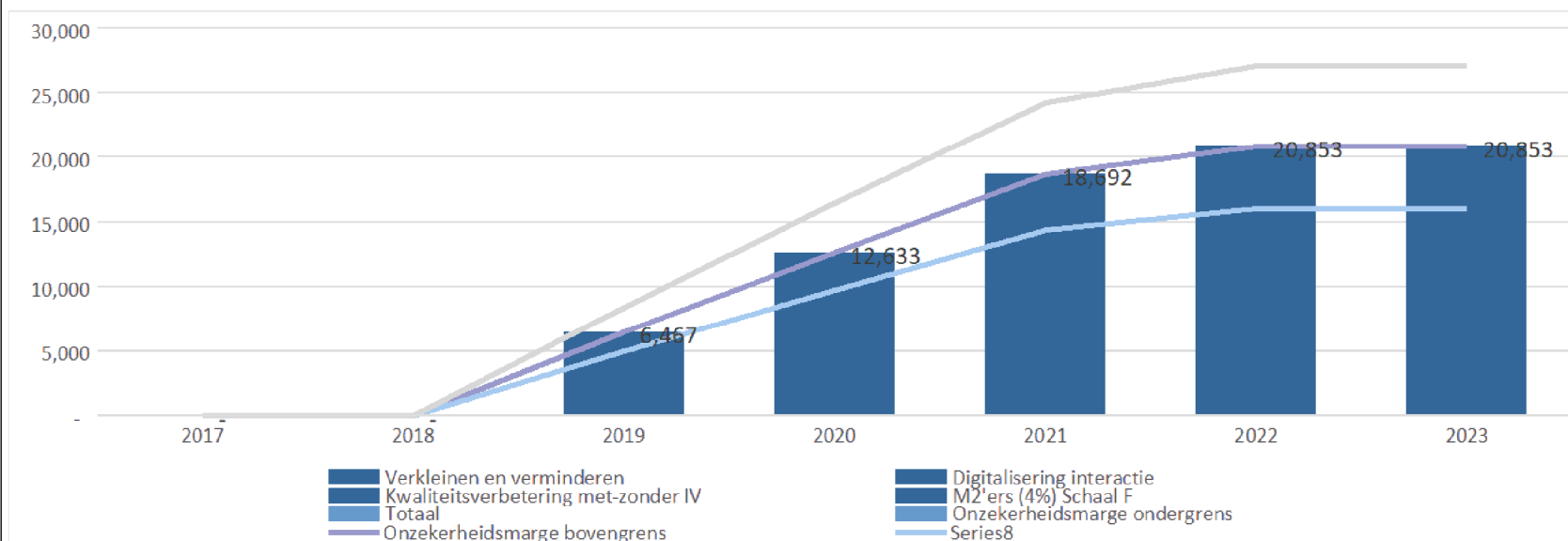
- In de businesscase zijn de te realiseren baten (kwal+kwat) geconcretiseerd.
- Afspraken over waar wanneer door wie welk deel van de baten wordt gerealiseerd zijn afgestemd en vastgelegd.
- Er is een deugdelijk en actueel overzicht van alle risico's en de risico's worden actief gemanaged.

Feiten documentatie

Bevindingen Bezwaar:

- De baten zijn in de High level Business Case uitgewerkt. De baten uit de High Level BC zijn nader en preciezer uitgewerkt in de Low Level BC's
- De onzekerheidsmarge over de baten is wel opgenomen in de grafiek in de HIA (30%), maar in de Low Level Risicotool aanvullingen IH is er onder de noemer Veiligheidsmarge 20% aangehouden.
- De baten zijn voor een deel niet gekwalificeerd, de onzekerheid hiervan wordt opgevangen door een onzekerheidsmarge

Business case baten:



Overzicht en beoordeling van de risico's in het domein van deze succesfactor				
1. Baten worden later gerealiseerd 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	