



2.10 Migratiekosten

S/4HANA onderzoek

Datum: 09-01-2020

Plaats: Den Haag

Auteurs: R. Labrie

Versie: 0.9

Documentbeheer				
Versie	Status	Auteur(s)	Datum	Opmerking
0.1		R. Labrie	17-10-2019	Eerste opzet
0.2		R. Labrie	11-11-2019	
0.3		R. Labrie	14-11-2019	Eerste draft
0.8		R. Labrie	2-12-2019	Aanpassingen in estimates en tarieven en tevens diverse opmerkingen verwerkt
0.9		M. Groen / E. van Mackelenbergh	09-01-2020	Opmerkingen verwerkt

Deloitte Consulting B.V. is ingeschreven bij de Kamer van Koophandel en Fabrieken te Amsterdam onder nummer 33259541. Deloitte Consulting B.V. is a Netherlands affiliate of Deloitte NSE LLP, a member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Inhoud

1	Introductie	4
1.1	Inleiding	4
1.2	Doel van het deelproduct	4
1.3	Uitgangspunten	4
1.4	Acceptatiecriteria	5
1.5	Scope	5
1.6	Aanpak	5
2	Resultaat	8
2.1	Inleiding	8
2.2	Initiatiefase	8
2.3	Uitvoeringsfase	9
2.4	Overige programmakosten	Error! Bookmark not defined.
3	Relatie met andere deelproducten	13
3.1	Input van deelproduct	13
3.2	Input voor deelproduct	13
4	Akkoord	14
	Bijlage: Risicotabel	16

1 Introductie

Dit document vormt het deelproduct 2.10 Migratiekosten binnen het vooronderzoeksproject S/4HANA migratie.

1.1 Inleiding

Het deelproduct 2.10 Migratiekosten geeft een indicatie van de migratiekosten voor de drie uitgewerkte migratiescenario's (zie product 2.6 Voorstel migratieaanpak). De kosten zijn berekend voor het totale programma tot en met de end state op 31 december 2025. Het gaat in dit deelproduct om een indicatie van de kosten van de migratie. Exacte berekeningen zijn mogelijk na het uitvoeren van fit-to-standard workshops, verdere detaillering van de Business Projecten en na selectie van system integrator(s). De in dit document genoemde inspanningen (uren) en kosten moeten dus worden gezien als gedegen indicaties.

Omdat de kennis van en ervaring met S/4HANA relatief beperkt is binnen Defensie, zal er ook ondersteuning van System Integrators nodig zijn. De migratiekosten in dit voorstel hebben betrekking op de benodigde IV uren (van zowel JIVC als van System Integrators) en op de uren die de Defensieonderdelen inbrengen.

Er is geen besluit genomen ten aanzien van het beschikbaar stellen van backfill ter compensatie van de uren die medewerkers van de Defensieonderdelen inzetten. Om een zo volledig mogelijk beeld van de totale kosten te geven, is deze backfill bij de berekening van de kosten wel meegenomen. Hiervoor is een binnen Defensie gangbaar uurtarief gehanteerd.

1.2 Doel van het deelproduct

Het doel van dit deelproduct is het geven van een indicatie van de migratiekosten voor de drie uitgewerkte scenario's. Hiervoor zijn de kosten berekend per component zoals toegelicht in paragraaf 2.1. tevens zijn scenario specifieke kosten benoemd en toegelicht in dit document.

1.3 Uitgangspunten

De volgende uitgangspunten gelden voor het bepalen van de migratiekosten:

- De uitkomsten van product 2.6 Voorstel migratieaanpak en 2.9 Voorstel governance en projectorganisatie gediend hebben als basis/uitgangspunt gediend;
- In de migratieaanpak wordt gesproken over planningsonderdelen. De migratiekosten worden berekend als benodigde inspanningen in uren voor elke planningsonderdeel;
- De migratiekosten zijn berekend vanaf het moment dat de besluitvorming heeft plaatsgevonden. Momenteel geldt hiervoor een peildatum van 1 april 2020;
- De tot het programmamanagement behorende resources zijn full time betrokken tot en met einde van het programma op 31 december 2025;
- Het einde van het programma wordt gedefinieerd als de end state per 31 december 2025, of zoveel eerder als mogelijk. Indien het programma eerder wordt afgerond zullen daarom de migratiekosten ook lager zijn;
- De beoogde resources die benodigd zijn voor de oplevering van de diverse blokken in een migratiescenario, zijn voor de gehele looptijd van het blok/project full time toegewezen;
- Alle resources worden tegen een vast indicatief rektarief ingezet (geen staffel):
 - System Integrator € 125 excl. BTW per uur
 - Het uurtarief voor beheer (via system integrator) € 100 excl. BTW per uur

- SAP € 250 excl. BTW per uur
 - Backfill voor defensiemedewerkers € 80 excl. BTW per uur
 - JIVC M&F, P-Domein, PME en PHE geen backfill en rekentarieef van € 0 per uur
- Er worden 12 magazijnen/depots uitgerold, waarvan zes grote/complexen en zes kleinere. Daarnaast zijn er ook nog andere kleinere magazijnen, zoals de magazijnen aan boord van schepen;
- De gehanteerde rekentarieven zijn geen commerciële aanbiedingen van System Integrator(s).

1.4 Acceptatiecriteria

- Alle alternatieve migratiescenario's zijn doorgerekend en hebben een indicatie van de migratiekosten.

1.5 Scope

De scope bevat de drie migratiescenario's zoals die in deelproduct 2.6 Voorstel migratieaanpak zijn beschreven: Hergebruik, Nieuwe implementatie en Hybride. In product 2.9 Voorstel governance en projectorganisatie zijn deze migratiescenario's wederom als uitgangspunt genomen en is een voorstel betreffende governance, projectorganisatie en benodigde rollen toegevoegd. Het aantal resources dat voor alle rollen is benoemd, heeft geleid tot de berekening van de benodigde implementatie-inspanningen.

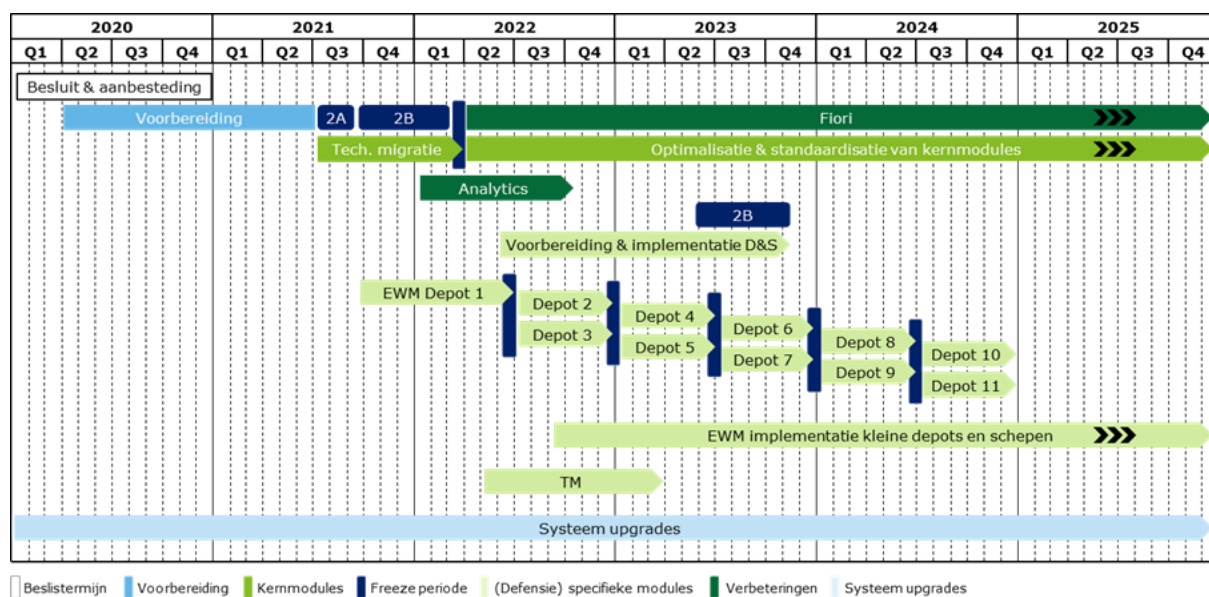
1.6 Aanpak

De kosten zijn bottom up berekend en top down gevalideerd. De bottom-up calculaties zijn tot stand gekomen op basis van de doorlooptijd en benodigde inzet, waarbij een controle heeft plaatsgevonden via de projectkosten tool van Deloitte en de ervaringscijfers van vergelijkbare implementaties. De calculaties betreffen de periode van 2020 t/m 2025, waar de periode tot december 2020 de initiatiefase betreft. Voor de top down validatie is gebruikgemaakt van:

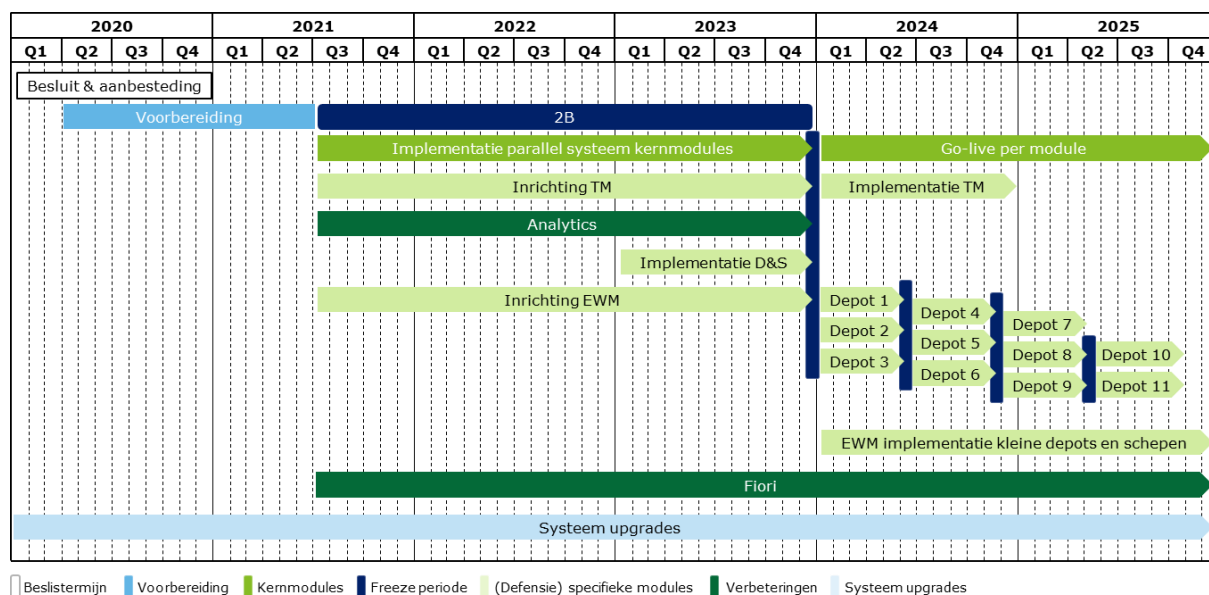
- Ervaringen met andere projecten binnen Defensie;
- Kengetallen van andere commerciële projecten;
- Budget ramingen van Defensieorganisaties in andere landen die ook migreren naar S/4HANA;
- Expert input vanuit het D&S ontwikkelteam.

Een aantal projecten is opgesplitst en nauwkeurig gedefinieerd en zal in zijn geheel moeten worden uitgevoerd (EWM, TM, ...). De berekeningen hiervoor zijn nauwkeurig onderbouwd.

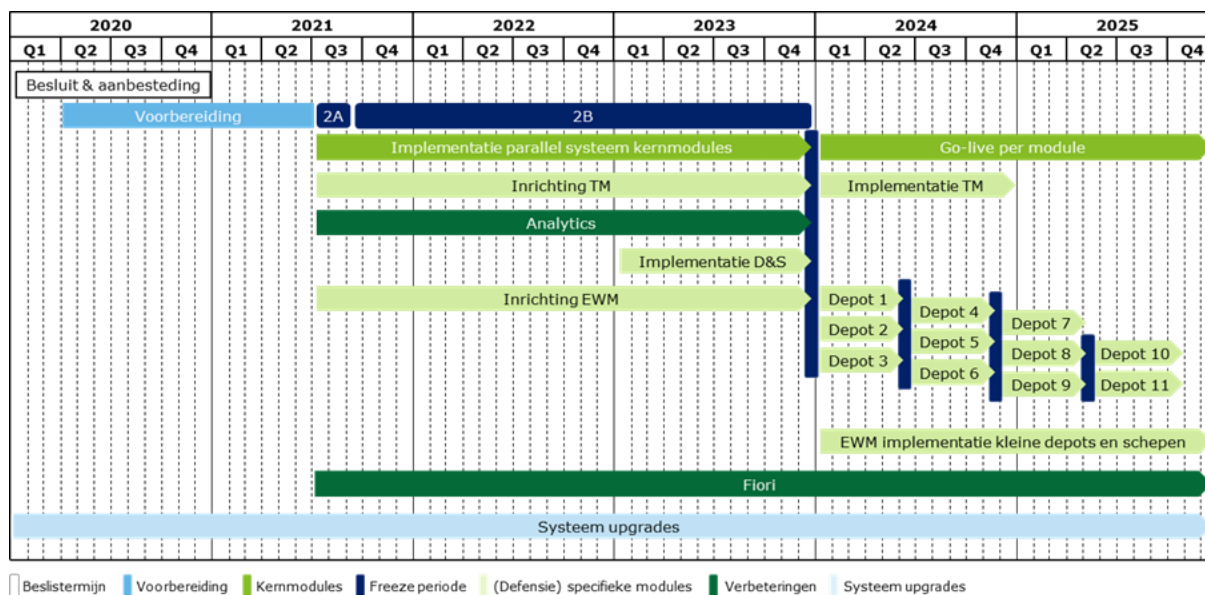
Voor het bepalen van de migratiekosten zijn de planningen zoals beschreven in deelproduct 2.6 migratiescenario's gehanteerd. Daarbij is ervan uitgegaan dat het programmamanagement gedurende de gehele looptijd van het project full time wordt ingezet en dat dit onafhankelijk is van de onderliggende projecten die op dat moment plaatsvinden. Ten behoeve van de berekening zijn de onderstaande planningen gehanteerd.



Figuur 1: Globale planning voor scenario Hergebruik



Figuur 2: Globale planning scenario Nieuwe implementatie



Figuur 3: Globale planning scenario Hybride

2 Resultaat

2.1 Inleiding

De kosten zijn onderverdeeld in twee fasen, te weten de initiatiefase en de uitvoeringsfase. De initiatiefase is de opstartfase voorafgaande aan het programma en begint in april 2020 en eindigt eind in december 2020. De uitvoeringsfase start 1 januari 2021 en duurt tot en met de end state op 31 december 2025. Het project *Voorbereidingen* valt door deze opsplitsing deels in de initiatiefase en deels in de uitvoeringsfase, waarbij de System Integrator vanaf de uitvoeringsfase betrokken is.

De *initiatiefase* is uitgesplitst in de volgende componenten:

- **Programmamanagement:** Doorlopende continue kosten die zijn berekend vanaf april 2020 tot en met december 2020.
- **Voorbereiding programma:** In deze fase wordt onder verantwoording van de kwartiermaker het programma opgestart. Dit betreft activiteiten zoals het uitvoeren van aanbestedingen, het inrichten van programmabeheersing, het benoemen van projectleiders/teammanagers en het opzetten van de diverse teams;
- **Niet-ondersteunde modules:** In deze fase worden de voorbereidingen gestart om te onderzoeken hoe de modules die niet in S/4HANA terugkomen ondersteund kunnen worden. Bijvoorbeeld door inzet van andere modules (in S/4HANA of een best of breed oplossing) of door aanpassingen aan de huidige werkwijzen.

De *uitvoeringsfase* is opgesplitst in de volgende componenten:

- **Programmamanagement:** deze kosten zijn vanaf januari 2021 constant en berekend voor de gehele looptijd van het project. Deze kosten worden niet toegerekend aan de afzonderlijke projecten;
- **Voorbereiding programma :** Deze activiteit start in de initiatiefase en wordt voortgezet in de uitvoeringsfase, waarbij de System Integrator vanaf deze fase is betrokken;
- **Scenario onafhankelijke migratiekosten:** dit betreft kosten voor de migratie van onderdelen van ERP M&F die niet behoren tot de kernmodules. Dit betreft o.a. EWM, TM, D&S en Analytics;
- **Scenario afhankelijke migratiekosten:** deze kosten zijn afhankelijk van het gekozen migratiescenario en betreffen de migratie van de kernmodules;
- **Overige programmakosten:** Dit zijn alle kosten die niet te maken hebben met de ingezette capaciteit. Het betreft kosten voor project huisvesting, licenties, werkplekken en overige programma uitgaven;
- **Exploitatiekosten dubbel beheer:** dit betreft kosten voor het beheren van parallele systemen in de scenario's *Nieuwe implementatie* en *Hybride*.
- **Risico opslag:** op basis van het 'Voorschrift risicoreservering Defensie' is een risico opslag van 14% meegenomen in de kostenraming, bestaande uit een risicoreservering van 10% en een onzekerheidsreservering van 4%. De risicotabel is weergegeven in de bijlage.

2.2 Initiatiefase

In deze fase wordt onder verantwoording van de kwartiermaker het programma opgestart. Dit betreft activiteiten zoals het uitvoeren van aanbestedingen, het inrichten van programmabeheersing, het benoemen van projectleiders/teammanagers en het opzetten van de diverse teams.

Deze fase loopt van begin april 2020 tot en met eind december 2020. De activiteiten in deze fase zijn no-regret activiteiten. De activiteiten gedurende de initiatiefase zijn onderverdeeld in voorbereiding programma, programmamanagement en werkzaamheden voor niet-ondersteunde modules. De capaciteit benodigd vanuit Defensie is per onderdeel opgenomen in onderstaande tabel.

Tabel 1: Totale kosten initiatiefase

Kosten component	Organisatie	VTE (Uren)	Kosten
Programma-management	Defensieonderdelen	6 (9.000)	
	JIVC M&F	8 (12.000)	
	SI	N.v.t	
Voorbereiding programma	Defensieonderdelen	6 (9.000)	
	JIVC M&F	6 (9.000)	
	SI	N.v.t	
Niet-ondersteunde modules	Defensieonderdelen		
	JIVC M&F	15 (22.500)	
	SI	8 (12.000)	€ 2M
	SAP	2 (3.000)	€ 1M
Totaal			€ 3M

2.3 Uitvoeringsfase

In de uitvoeringsfase verschillen de kosten voor een aantal componenten per scenario. In Tabel 2 zijn de totale geraamde kosten per migratiescenario weergegeven en in Tabel **Error! Reference source not found.**3 zijn deze uitgesplitst per jaar. De fasen per kostencomponent zijn de fasen zoals beschreven in het deelproduct Voorstel migratieaanpak.

Tabel 2: Totale kosten per migratiescenario in miljoenen euro's

Soort kosten	Hergebruik	Nieuwe implementatie	Hybride
Programmamanagement	€ 40 M	€ 40 M	€ 40 M
Voorbereiding	€ 3 M	€ 3 M	€ 3 M
Scenario onafh. kosten	€ 42 M	€ 42 M	€ 42 M
Scenario afh. Kosten	€ 85 M	€ 137 M	€ 130 M
Overige programmakosten	€ 31 M	€ 31 M	€ 31 M
Exploitatiekosten dubbel beheer	-	€ 77 M	€ 77 M
Totaal	€ 201 M	€ 330 M	€ 323 M
Risico opslag	€ 28 M	€ 46 M	€ 45 M
Totaal incl. risico opslag	€ 229 M	€ 376 M	€ 369 M

Tabel 3: Kosten per scenario uitgesplitst per jaar, in miljoenen euro's

Scenario	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal
Hergebruik	€ 3 M	€ 42 M	€ 45 M	€ 47 M	€ 34 M	€ 30 M	€ 201 M
Nieuwe implementatie	€ 3 M	€ 60 M	€ 82 M	€ 81 M	€ 59 M	€ 45 M	€ 330 M
Hybride	€ 3 M	€ 60 M	€ 82 M	€ 81 M	€ 56 M	€ 42 M	€ 323 M

2.3.1 Toelichting scenario afhankelijke kosten

Het uitgangspunt bij het definiëren van de migratiescenario's is dat de end state eind 2025 is bereikt en voor ieder scenario gelijk is. De scenario's hebben echter wel verschillende totale migratiekosten. De scenario afhankelijke kosten worden veroorzaakt door additionele interfaces, Business Intelligence (BI) aanpassingen en Conversie en archivering.

Interfaces: bij de scenario's Nieuwe implementatie en Hybride worden het oude SAP ECC systeem en het nieuwe S/4HANA systeem parallel naast elkaar gehanteerd. Om het mogelijk te maken dat SAP ECC en S/4HANA parallel draaien dienen voor alle bedrijfsprocessen interfaces tussen deze twee systemen gebouwd en onderhouden te worden. Hierdoor zal de data in beide systemen consistent

blijven. Het parallel naast elkaar draaien en de instandhouding van beide systemen vindt plaats gedurende de gehele implementatie van S/4HANA.

BI aanpassingen: Voor het benodigde integrale overzicht voor het sturen en besturen van de bedrijfsvoering is het noodzakelijk dat de data uit SAP ECC en S/4HANA geconsolideerd wordt voordat het als managementinformatie gebruikt kan worden. De consolidatie van de data vanuit SAP ECC en S/4HANA vindt plaats in BI. Bij de berekening van de kosten van de BI aanpassingen zijn alleen de initiële (bouw)kosten meegenomen. De exploitatiekosten zijn meegenomen in het deelproduct exploitatiekosten.

Conversie en archivering: In de scenario's Nieuwe implementatie en Hybride wordt de data geconverteerd van SAP ECC naar S/4HANA, terwijl in het Hergebruik scenario het volledige systeem wordt gekopieerd. Bij het converteren wordt de data benodigd in S/4HANA geschoond, verrijkt en overgezet vanuit SAP ECC en de data die niet benodigd is in S/4HANA wordt met inachtneming van de wettelijke termijnen gearhiveerd. Conversie en archivering zijn tijdrovende en complexe activiteiten. Verschillende dataobjecten hebben verschillende wettelijke eisen. Daarnaast zijn er langlopende cases zoals de F-16 en dient er voldoende historische data meegenomen te worden om aan vraagvoorspelling te kunnen doen. Gearhiveerde data dient ten alle tijden benaderbaar te zijn.

Het verschil tussen de scenario afhankelijke kosten bij het scenario Hergebruik en het scenario Nieuwe implementatie is ongeveer 52 miljoen. In Tabel 4 is de onderbouwing voor dit verschil opgenomen, op basis van de kosten voor de interfaces, de BI-laag en de conversie en archivering. De scenario afhankelijke kosten voor het scenario Hybride zijn iets lager dan voor het scenario Nieuwe implementatie, omdat in dat scenario minder interfaces zijn benodigd. Dit komt doordat de oude inrichting deels wordt hergebruikt.

Tabel 4: Onderbouwing scenario afhankelijke kosten, in duizenden uren (k) en miljoenen euro's (M)

Soort activiteit	Aantal	Maanden doorlooptijd	Aantal uren	Kosten
Interfaces grote complexiteit	20	6	58 k	€ 7,2 M
Interfaces normale complexiteit	100	3	144 k	€ 18 M
Subtotaal interfaces	120		202 k	€ 25,2 M
BI		5	19 k	€ 2,4 M
Conversie en archivering		24	195 k	€ 24,4 M
Totaal			396 k	€ 52 M

2.3.2 Uitsplitsing totale kosten uitvoeringsfase

De totale kosten zijn onderverdeeld in kosten voor medewerkers (**Error! Reference source not found.** 5) en overige projectkosten (Tabel 6). In de onderstaande tabel zijn de totale kosten voor medewerkers weergegeven, uitgesplitst per organisatie (Defensie medewerkers, JIVC, SAP en de System Integrator).

De transitie naar S/4HANA vergt een grote inspanning van de Defensieorganisatie. Uit gesprekken met de Defensieonderdelen blijkt dat het leveren van de benodigde capaciteit, zonder de dagelijkse bedrijfsvoering te hinderen, niet mogelijk is zonder backfill. De noodzaak tot backfill wordt tevens onderschreven door lessons learned vanuit de markt waarin een aantal bedrijven in de problemen zijn gekomen door teveel medewerkers op het transitieprogramma te zetten waardoor de dagelijkse uitvoering van werkzaamheden in gevaar kwam. Voor de backfill is er per Defensieonderdeel een berekening gemaakt gebaseerd op een middelloontarief van 80 euro keer het aantal uren dat er geleverd wordt.

Tabel 5: Uitsplitsing kosten naar medewerkers, in duizenden uren (k) en miljoenen euro's (M)

Soort kosten	Organisatie	Uren en kosten					
		Hergebruik		Nieuwe implementatie		Hybride	
Backfill inzet medewerkers	CLAS	117 k	€ 9 M	115 k	€ 9 M	106 k	€ 9 M
	CLSK	117 k	€ 9 M	115 k	€ 9 M	106 k	€ 9 M
	CZSK	114 k	€ 9 M	112 k	€ 9 M	104 k	€ 8 M
	Defensie ¹	54 k	€ 4 M	54 k	€ 4 M	54 k	€ 4 M
	DMO	90 k	€ 7 M	88 k	€ 7 M	79 k	€ 6 M
	DOPS	6 k	€ 1 M	6 k	€ 1 M	6 k	€ 1 M
	DOSCO	93 k	€ 7 M	90 k	€ 7 M	82 k	€ 7 M
	KMAR	65 k	€ 5 M	73 k	€ 6 M	65 k	€ 5 M
	P-domein	3 k	€ 0 M	3 k	€ 0 M	3 k	€ 0 M
	PME	32 k	€ 0 M	32 k	€ 0 M	32 k	€ 0 M
	PMH	32 k	€ 0 M	32 k	€ 0 M	32 k	€ 0 M
Totaal backfill		723 k	€ 53 M	719 k	€ 52 M	669 k	€ 48 M
Inzet externen	SAP	96 k	€ 24 M	97 k	€ 24 M	97 k	€ 24 M
	SI	747 k	€ 93 M	1.166 k	€ 146 M	1.145 k	€ 143 M
	Beheer	0 k	0 M	770 k	77 M	770 k	77 M
Totaal externen		843 k	€ 117 M	2.033 k	€ 247 M	2.012 k	€ 244 M
Inzet JIVC	JIVC M&F	428 k	€ 0 M	409 k	€ 0 M	392 k	€ 0 M
Totaal		1.994 k	€ 170 M	3.160 k	€ 299 M	3.072 k	€ 292 M

De overige projectkosten zijn weergegeven in Tabel 6 **Error! Reference source not found.** Deze zijn gesplitst in kosten voor het project, voor huisvesting, voor licenties, voor opleidingen en voor IV middelen.

Tabel 6: Overige programmakosten

Soort kosten	Kosten
Projectkosten	€ 1 M
Huisvestingskosten	€ 5 M
Licentiekosten	€ 17,5 M
Opleidingskosten	€ 2,5 M
IV Middelen	€ 5 M
Totaal	€ 31 M

De overige programmakosten worden hieronder toegelicht.

Projectkosten

Projectkosten betreffen de dagelijkse kosten benodigd voor het uitvoeren van het programma. De kosten kunnen onderverdeeld worden in:

- Defense Interest Group deelname
- Congressen en meetings

¹ Defensiemedewerkers die nu nog niet aan een onderdeel zijn toe te wijzen, zoals de programmadirecteur

- Team events
- Seminars
- Kantoormiddelen

Huisvestingskosten

Huisvestingskosten zijn opgenomen doordat er in de regio Den Haag en Utrecht binnen de Defensielocaties geen ruimte beschikbaar is om een programma van deze omvang te huisvesten.

Licentiekosten

Licentiekosten betreft de initiële aanschaf van nieuwe licenties. Deze licenties bestaan uit SAP licenties en licenties voor overige applicaties. Ten tijde van dit onderzoek wordt met SAP de licentiestructuur en aanschaf van nieuwe licenties voor de ERP M&F migratie besproken. Daarnaast moet in het programma verder onderzocht worden welke functionaliteiten in SAP opgenomen worden en welke functionaliteiten in best of breed oplossingen ondergebracht worden. Het precieze bedrag aan initiële licentiekosten is derhalve nog niet bekend.

Opleidingskosten

Opleidingskosten betreffen de kosten voor het certificeren, opleiden en trainen van Defensiepersoneel werkzaam in het programma.

IV Middelen

IV middelen betreffen de kosten bij huisvesting van het programma niet zijnde op een Defensielocatie, het verzorgen van IV middelen voor de Defensie programmamedewerkers en de aanschaf van IV middelen voor pilots van nieuwe functionaliteiten (zoals robotics, smart scanners). Bij huisvesting niet op een Defensielocatie dient de locatie voorzien te worden van MULAN werkomgevingen en netwerkverbindingen.

3 Relatie met andere deelproducten

3.1 *Input van deelproduct*

- 2.6 Voorstel migratieaanpak
- 2.7 voorstel migratie-planning
- 2.9 voorstel governance en projectorganisatie

3.2 *Input voor deelproduct*

- Eindrapport

4 Akkoord

Datum	Naam	Akkoord	Opmerking

Bijlage: Berekeningen migratiekosten en uren

Document is separaat toegevoegd

Bijlage: Risicotabel

Onderstaande tabel is de risicotabel, zoals deze volgt uit het document Voorschrift risicoreservering Defensie. Voor dit programma is een risico opslag van 14% berekend.

Tabel 1: Risicotabel

Criterium	1	2	3	4	5
Type project	Aanvullend	Instandhoudend	Uitbreidend	Vervanging	Nieuw product
Aard van het project	COTS/MOTS	COTS/MOTS + klein deel ontwikkeling	Studie	Ontwikkeling + klein deel COTS/MOTS	Ontwikkelen
Verwacht financieel volume	< 25 M	25-100 M	100-500 M	500-1.000 M	< 1.000 M
Grootte politieke gevoeligheid	Geen meldingsplicht	Meldingsplicht maar niet controversieel	Wettelijke verplichting of opdracht Tweede Kamer	Commitment MinDef of (inter)nationale toezegging	Onderwerp debat of maatschappelijke discussie
Internationale of interdepartementale gevoeligheid, of van afhankelijkheid van derden	Geen externe verbanden, raakt alleen Defensie	Primair Defensie, maar ondersteunt internationaal of interdepartement -taal, geen consequentie bij niet realisatie	Minimaal 1 internationale of interdepartement -tale met wederzijdse afhankelijkheid / cofinanciering, raakt primair proces van beide organisaties	Meer dan 2 internationale of interdepartement -tale met wederzijdse afhankelijkheid / cofinanciering, raakt primair proces van beide organisaties, showstopper voor minimaal 1 organisatie	Meer dan 2 internationale of interdepartement -tale met wederzijdse afhankelijkheid / cofinanciering, showstopper voor primaire proces van elke speler
Verwachte looptijd	< 2 jaar	2-5 jaar	5-10 jaar	10-15 jaar	> 15 jaar
Aanwezige ervaring of expertise	Alle kennis intern aanwezig	Zelfstandige kennisopbouw binnen Defensie mogelijk	Kennis niet volledig aanwezig, kan worden verworven d.m.v. eigen externe inhuur of via kennis-instituten	Kennis niet volledig aanwezig, inhuur of kennisopbouw via kennis-instituten niet mogelijk, terugvallen op industrie	Hoog innovatief: ook industrie moet kennisopbouw inrichten
Technologische volwassenheid (TRL)	Level 9	Level 7 of 8	Level 5 of 6	Level 3 of 4	Level 1 of 2
Hoeveelheid wet- en regelgeving	Weinig		Gemiddeld		Veel
Complexiteit	Eenvoudig		Gemiddeld		Zeer complex
Hoeveelheid reeds bepaald door project of fabrikant	Veel		Gemiddeld		Weinig
Initieel toe te kennen risicoreservering	2.5%	5%	7.5%	10%	12.5%
Initieel toe te kennen onzekerheids-reservering	0%	1%	3%	4%	5%