

DF&A
3e Viermaandsrapportage 2021

Versie 0.3

Datum 16 december 2021
Status Concept

Colofon

Titel	DF&A 3e Viermaandsrapportage 2021
Auteur(s)	MT-DF&A
Bijlagen	4
Inlichtingen	DF&A @belastingdienst.nl

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1.	Managementverklaring	5
1.1	Algemeen beeld	5
1.1.1	Belangrijkste behaalde successen	5
1.1.2	Belangrijkste zorgpunten	6
1.2	Prestaties Jaarcontract – BDO	7
1.3	Personeel – BDO	7
1.4	Financieel – BDO	8
1.5	Onvolkomenheden Algemene Rekenkamer – BDO	9
1.6	Wijzigingen van risico's – BDO	9
1.7	Follow-up voorgaand viermaandsgesprek	9
Hoofdstuk 2.	Doelstellingen dienstonderdeel	
	11	
2.1	Prestaties dienstonderdeel	11
2.2	Meerjarenvisie	15
2.3	Update Jaarcontract	16
Hoofdstuk 3.	Ketendoelstellingen	18
Hoofdstuk 4.	Prestatie-indicatoren (PI's)	
	20	
4.1	Scorecard met prestatie-indicatoren	20
4.2	Toelichting afwijkingen prestatie-indicatoren	22
Hoofdstuk 5.	Kaders concerndirecties	25
5.1	Kaders gesteld door concerndirectie UHB	25
5.2	Kaders gesteld door concerndirectie O&P BDO	25
	Kaders gesteld door concerndirectie IV&D	30

5.3	Kaders gesteld door concerndirectie.....	34
5.3.1	Budgettair kader	34
5.3.2	Interne Beheersing BDO -	38
Bijlage 1:	Risicotabel DF&A BDO -	44
Bijlage 2:	Rapporteren over Strokenplanning BDO -	47
Bijlage 3:	PI's met groene score	49

De blauw gearceerde teksten zijn afkomstig uit VMR 2 2021 en dienen als voorbeeld/referentietekst die helpt om betreffende items toe te lichten. De blauwe tekst/arcering dient naderhand verwijderd te worden.

Met groene arcering heb ik per onderdeel aangegeven van welk MT lid input/uitwerking wordt verwacht.

Hoofdstuk 1. Managementverklaring

1.1 Algemeen beeld

Net zoals in de 2^e VMR hebben we er ook nu voor gekozen de tabellen waarin geen exceptie is ten opzicht van het jaarcontract naar de bijlage te verplaatsen.

De ingezette route met een aantal strategische thema's met MT-leden als eigenaar is voortgezet: zelf verantwoording afleggen, (product)alignment en organisatie & personeel. Deze thema's lopen door in 2022 en zijn in het jaarcontract 2022 opgenomen met doelstellingen en PI's.

Met het vertrek van [] per 1 november 2021 heeft MT ervoor gekozen vooral in te zetten op continuïteit van de werkzaamheden van DF&A.

Daarnaast zijn onze stakeholders in de Belastingdienst van belang en mist er door het vertrek van [] een netwerk op directieuren-niveau. De MT-leden hebben daarvoor in wisselende samenstelling met alle directieuren een gesprek gevoerd over de ervaringen met DF&A en hoe zij de samenwerking in de toekomst voor zich zien en wat zij daarin belangrijk vinden. Dit heeft ertoe geleid dat er door de huidige MT-leden breed contacten zijn gelegd met de andere directies en beelden zijn opgehaald voor toekomstige ontwikkelingen. Deze beelden hebben input geleverd voor de samenwerking met directies en de strategie van DF&A. Met [] die waarschijnlijk in Q1 2022 instroomt zal hierin verdere stappen worden gemaakt.

De gevolgen van de coronamaatregelen zijn voelbaar in de organisatie. Toen we vanaf eind september weer wat vaker naar kantoor konden komen, was dit voor veel mensen een mooi moment om te experimenteren met hybride werken, eindelijk weer eens live collega's te zien en bij te praten bij de koffie automaat en ook uitkijken naar eindelijk een fysiek teamuitje. Dat de maatregelen redelijk snel al weer strenger werden maakt het voor veel collega's lastig om zich weer op te laden voor de laatste zeer drukke maanden van het jaar en is men wat gelaten. We proberen dit met leuke (online) bijeenkomsten/activiteiten toch een goede invulling te geven en ook met elkaar leuke dingen te blijven doen.

1.1.1 Belangrijkste behaalde successen [AUB INHOUDELIJK BESPREKEN IN MT 12/12]

Succes 1

[] Duidelijkheid over het beleggen van MI in de organisatie van de BD. (Dit is óók een zorgpunt met alles wat we te doen hebben)

Succes 2

[] Het werk van DF&A met Particulieren heeft in positieve zin het nieuws gehaald. Bij de komende aangifte wordt de voor de burger meest gunstige verdeling van lasten en aftrekposten tussen fiscaal partners voorgesteld. Hiermee wordt de burger centraal geplaatst en draagt DF&A bij aan de doelstellingen van de Belastingdienst. Fijn om ook positieve berichten te lezen in de kranten over de BD. DF&A heeft actief bijgedragen aan de optimale verdeling van de aftrekposten bij voorlopige aanslag 2022.

Succes 3

Het extra bouwteam VEA is sinds oktober met vaste capaciteit bemenst en de betrokken medewerkers hebben het DF&A opleidingsprogramma doorlopen. Inmiddels worden ze ingezet op prioritaire dossiers.

Succes 4

[] We zijn met belangrijke en goede stappen voorwaarts bezig rondom de professionalisering en betrouwbaarheid van DF&A: data management strategie in oprichting, risico management, AO/IC, normatiek / voorspelbaarheid, awareness game, aanpak interne projecten, DMS, ... Feit dat we hier zoveel aandacht voor hebben door heel DF&A met elkaar is op zich al een succes te noemen :)

Succes 5

[] Het Privacy & Security team van DF&A heeft dit jaar de privacytoetsadministratie in gebruik genomen. Hiermee is iedere uitgevoerde privacy toets inzichtelijk, per product, en zijn de mitigerende maatregelen en status hiervan inzichtelijk. We monitoren de afhandeling hiervan. Dit doen we voor zowel nieuwe als alle bestaande producten; dit biedt een eerste grote stap in het strategische thema Verantwoording.

Succes 6

[] Het MT levert, ondanks een sterke vernieuwing qua leden en een langdurig afwezigheid en met een vacante directeurspositie, een solide rol in het sturen van DF&A en vindt de verbinding met de andere Directies in de Belastingdienst en Toeslagen. Inmiddels groeien we weer naar volledige bezetting; [] is op 1 dec gestart en op vrijdag is het draagvlakgesprek met de kandidaat voor [] Daarmee wordt het risico van een onvolledig bemenst MT gemitigeerd.

1.1.2 Belangrijkste zorgpunten [AUB INHOUDELIJK BESPREKEN IN MT 12/12]

Zorgpunt 1

Een zorgpunt is de oplopende voorraad aan openstaande GEB's bij een aantal directies, waaronder MKB. Hier zijn we wel goed over in gesprek maar de achterstand is er nog zeker wel.

Zorgpunt 2

A3V implementatie van de nieuwe ADP loopt vertraging op. (DF&A en Domein Analytics)

Naaft de vertraging op de implementatie is er behoefte aan bestuurlijke aandacht vanuit primaire directies. Los van het platform en onze analytics producten zijn er zeer veel 'niet-analytische producten' zoals operationele dashboards e.d. Die komen niet op de ADP en de domeinen zullen hier regie moeten pakken om structurele oplossingen te bedenken met o.a. ons en IV. Dit landt nog niet en zorgt dat we allerlei tijdelijke platforms krijgen als tussenoplossing.

Zorgpunt 3

De druk op DF&A wordt continue opgevoerd om de datafundamenten ter beschikking te stellen aan derden (andere directies van de Belastingdienst & Toeslagen). Het voltallige MT staat volledig en beargumenteerd op het standpunt dat dit serieuze risico's in zich draagt.

Gezien de achterliggende problematiek (waarom wil men toegang tot datafundamenten?) niet nodig is, omdat een veilig en verantwoord alternatief (een door DF&A gebouwde oplossing voor de functionele behoefte) voorhanden is. De memo, waarin de argumenten en dit standpunt staat geformuleerd, is vastgesteld door het MT van DF&A en zal na vaststelling via de driehoek IV&D besproken worden.

Zorgpunt 4

Discussie over gebruik van algoritmes

Verwachte stroom aan kamervragen e.d. op 'blauw' rondom bias en discriminatie. Niet vanuit inhoudelijke zorg, maar wel vanuit de tijdsdruk die dit gaat leggen op antwoorden geven etc.

Zorgpunt 5

Medewerkers van DF&A zijn betrokken bij de organisatie en hebben een groot verantwoordelijkheidsgevoel. Tegelijk vraagt de organisatie veel van hen. Zowel in kwantitatieve als in kwalitatieve zin. De werkdruk is daardoor hoog. Daarbij begint ook Corona zijn sporen te trekken. Gevolgen hiervan:

- De ruimte om naar de eigen processen te kijken en daar verbeteringen in aan te brengen staat onder druk;
- We werken al heel lang thuis (Corona). De samenhang en verbinding binnen het team nog acceptabel is, maar dat de afstand over de grenzen van de teams heen wordt (te) groot. Dit heeft een nadeling effect op de samenwerking en de integrale benadering van vraagstukken;
- Het ziekteverzuim blijft toenemen.

Zorgpunt 6

DF&A is nu inmiddels een jaar in gesprek met de concerndirecties IV&D, UHB en FJZ en corporate dienst Vaktechniek met als doel om zo spoedig mogelijk te komen tot de benodigde actuele kaders. Op concrete vragen gericht op het 'mogen' en 'willen' van OSINT vinden de concerndirecties dat zij daar niet alleen van zijn. De synergie en samenwerking tussen de concerndirecties en Vaktechniek verloopt moeizaam omdat niet duidelijk is wie welke beslissingsbevoegdheid heeft en wie toestemming kan geven, of welke directie verantwoordelijk is voor de juiste wetsinterpretatie inzake internetonderzoek. Het benodigde eigenaarschap en urgentie op dit dossier zijn onvoldoende aanwezig. De urgentie is recent toegenomen omdat IV&D heeft geconstateerd dat de huidige leidraad onvoldoende wettelijke grondslag heeft en daarmee binnen afzienbare termijn zal worden ingetrokken. Voor DF&A betekent dit dat wij de voorbereidingen en pilots rondom OSINT internet onderzoek stil moeten leggen in afwachting van de leidraad. Dit betekent tevens dat wij aan bestaande portfolio vragen (zoals Verhuld Vermogen) beperkt zijn in de mogelijkheden.

Voortgang van de leidraad Internetgebruik gaat onvoldoende snel. Na de kerstvakantie zal de urgentie worden benadrukt in de driehoek FJZ, maar zal ook direct contact worden gezocht met om dit zorgpunt te adresseren en bespreekbaar te maken in DTBD/.

1.2 Prestaties Jaarcontract – BDO [VOLGT IN VERSIE 11/1/22]

Geef een toelichting op de prestaties die rood scoren ten opzichte van de doelstellingen uit het eigen jaarcontract en de te nemen beheersmaatregelen. Indien sprake is van bezetting die achterblijft bij de formatie, wordt u ook gevraagd kort in te gaan op de effecten op de prestaties en waar nodig te verwijzen naar hoofdstuk 5 (kaders Werving + Formatie en Bezetting) en welke maatregelen er zijn genomen om de gevolgen van de onderbezetting op te vangen en welke maatregelen er worden genomen om wel op het niveau van de toegestane formatie te komen. Deze informatie wordt ook gebruikt voor de notitie aan de Stas (consequenties onderbezetting, werving en inhuur) die 3x per jaar wordt opgesteld.

(Voor T3 2021 hier dus kort toelichten en verwijzing naar H2.).

1.3 Personeel – BDO [BESPREKEN OBV OVERWEGEND BEZWAAR?]

Opleidingsbudget

Door de (aangescherpte) coronamaatregelen zijn er momenteel nog beperkingen om fysieke bijeenkomsten zoals opleidingen en trainingen bij te wonen. De stijging van het uitsluitingspercentage in VMR2 is mede daardoor minder hard gestegen dan verwacht. Andere redenen van annuleringen of het verschuiven van opleidingen naar volgend jaar zijn een hoge werkdruk en persoonlijke redenen. Ondanks de beperkingen ligt het uitsluitingspercentage nu op 60%. Dat is beduidend hoger dan eind vorig jaar (40%) en ligt meer in lijn met de pre-corona uitsluitingspercentages (70%). Voor 2022 ligt er een nieuw opleidingsplan waarin ontwikkelthema's en activiteiten worden beschreven. DF&A hoopt dit ten volle uit te voeren. Een winstwaarschuwing die DF&A wil afgeven is de oplopende wachttijd van sommige opleidingen in DBA waardoor opleidingen mogelijk niet in 2022 gevolgd kunnen worden. Dit naast de impact van de coronamaatregelen in het nieuwe jaar.

Formatie en bezetting

Inmiddels is het formatieve kader bijgesteld naar 307 fte. De bezetting op 31-12-2021 273 fte. Alle vacatures staan uit om naar het nieuwe kader in 2022 te werken (315 fte). Bij moeilijk vervulbare functies loopt de doorlooptijd van het vervullen van een vacature op. Omdat het werk in sommige gevallen niet kan wachten, worden daardoor tijdelijke inhuurkrachten ingezet. Het wervingsplan 2022 houdt rekening met deze ontwikkelingen en er worden gerichte acties ingezet om de instroom te bevorderen en ongewenste uitstroom te voorkomen. *Zie verder, H Wervingsplan.*

Ziekteverzuim

Het verzuimpercentage per maand stijgt sinds januari. Het verzuimpercentage op 31-12-2021 is 6,6%. Het voortschrijdende verzuimpercentage ligt boven de Verbaan-norm (3,8%), te weten 5,3%. Dit is vooral zichtbaar in het middellange-lange termijn verzuim (4,5%). Het verzuim is afgelopen jaar nader geanalyseerd in diverse gremia en (preventieve) acties worden ingezet om het verzuim te voorkomen en te reduceren. De voorbereiding voor de RI&E is gestart, in het eerste kwartaal 2022 staan er groepsgesprekken gepland waarna een plan van aanpak wordt beschreven. *Zie verder, H Ziekteverzuim.*

1.4 Financieel – BDO – [VOLGT IN VERSIE 11/1/22]

geeft een toelichting op de onderdelen die een overschrijding of een onderuitputting van het toegekende budget (2^e VMR obv 2^e budgetbrief en 3^e VMR o.b.v. de meest recente budgetbrief) laten zien en beschrijft de te nemen beheersmaatregelen.

Er zijn drie criteria wanneer een toelichting noodzakelijk is:

- Bij een afwijking van + of – 5% op posten, of bij een afwijking > € 1 mln.
- Bij realisatie op een instrument, waar dit niet geraamd is (graag bij volgende budgetbrief herschikken naar het goede instrument).
- Op politiek-bestuurlijke dossiers waaraan specifieke middelen zijn toegekend (bijv. E-commerce, POK-middelen: dienstverlening en informatiehuishouding, MIT; zie ook paragraaf 5.5.1.c. Externe en interne verantwoording middelen).

T2 2021: De budgetuitputting van DF&A is na twee tertialen uitgekomen op 21,2 Mio. Op basis van deze uitputting is de prognose dat DF&A, het budget (BB2) volledig zal uitputten en er zelfs sprake zal zijn van een overuitputting. Vanwege deze prognose zijn er t.b.v. BB3, verschillende mutaties ingediend. Zie paragraaf 5.3.1 voor nadere specificatie.

[...tekst...]

1.5 Onvolkomenheden Algemene Rekenkamer – BDO [VOLGT IN VERSIE 11/1/22]

Zijn er nieuwe ontwikkelingen te melden ten opzichte van de laatst gerapporteerde stand van zaken over het oplossen van onvolkomenheden.

T2 2021: N.v.t.

1.6 Wijzigingen van risico's – BDO [BESPREKEN OBV OVERWEGEND BEZWAAR?]

VMR 3: In het tweede kwartaal is een CRSA (Control Risk Self Assessment) met het MT uitgevoerd in samenwerking met het programma MI/RM. Tijdens deze risicosessie zijn de strategische risico's geactualiseerd en gekoppeld aan de strategische doelen van DF&A zoals opgenomen in het jaarcontract. Aan de hand daarvan heeft het MT een top drie van strategische risico's vastgesteld, waarover wordt gerapporteerd in de P&C cyclus. Deze top drie strategische risico's zijn inmiddels uitgewerkt in een strategisch risicoregister. In het laatste kwartaal van 2021 zijn door de risico-eigenaren beheersmaatregelen SMART geformuleerd. Daarnaast zijn interne controles opgesteld, die op de beheersmaatregelen zullen plaatsvinden. Risicomanagement is een continu proces. Dat betekent dat de beheersmaatregelen gedurende het jaar aangescherpt kunnen worden. De implementatie en werking van de beheersmaatregelen en van de interne controles worden in een risicorapportage beschreven en per tertiaal besproken in het MT. De risk appetite wordt in 2022 verder uitgewerkt.

In bijlage 1 is de risicotabel DF&A opgenomen waarin de drie belangrijkste strategische risico's inclusief beheersingsmaatregelen en actiehouders zijn opgenomen.

In paragraaf 5.4.2 is het risicomanagement van DF&A toegelicht. DF&A is bezig om volledig te voldoen aan de vereisten vanuit bouwsteen RM Governance, het kader AO/IC voor het beschrijven van alle processen en het kader VIC. Het Integraal plan van aanpak ICS DF&A in control 2021-2022 is eind december vastgesteld, waarin verbeterpunten (in aansluiting met de IBAT) zijn opgenomen om de interne beheersing het komende jaar op orde te brengen.

1.7 Follow-up voorgaand viermaandsgesprek [BESPREKEN OBV OVERWEGEND BEZWAAR?]

Activiteit	Actiepunt	Herkomst afspraak (management-gesprek 1 ^o / 2 ^o / 3 ^o VMR 2020, JC 2021, 1 ^o / 2 ^o VMR 2021)	Deadline wanneer gerealiseerd	Status: (gerealiseerd/ op schema/ vertraagd/ niet gelukt)
	[] zorgt ervoor dat de nota zo spoedig mogelijk wordt vastgesteld, waarbij ook het	T2 2021 besprek-punt 1a		Nota is vastgesteld door MT

Activiteit	Actiepunt	Herkomst afspraak (management-gesprek 1 ^e / 2 ^e / 3 ^e VMR 2020, JC 2021, 1 ^e / 2 ^e VMR 2021)	Deadline wanneer gerealiseerd	Status: (gerealiseerd/ op schema/ vertraagd/ niet gelukt)
	kerndepartement wordt meegenomen. (actie)			DF&A en wordt nu in overleg met IV&D besproken op de driehoek IV&D.
	geeft aan dat er binnen twee weken een gezamenlijke nota vanuit F&MI en DF&A zal worden geagendeerd in de driehoek IV&D die vervolgens ook zal worden ingediend in het DTBD (actie [nl, harde MI (Personeel en Financien) door SSD FM&I en overige MI (intake, ontwikkeling en beheer) gebaseerd op datafundamenten door DF&A])	T2 2021 besprek-punt 1b		Nota is besproken in driehoek IV&D en driehoek C&F en wordt/is doorgeleid naar DTBD.
	Het verder doordenken en zetten van kleine stapjes in het besturingsmodel van de BD (doorontwikkeling), zodanig dat DF&A geen geïsoleerde positie meer heeft (actie)	T2 2021 besprek-punt 3		Onbekend (actie)

Hoofdstuk 2. Doelstellingen dienstonderdeel

2.1 Prestaties dienstonderdeel [BESPREKEN OBV OVERWEGEND BEZWAAR?]

Nr	Doelstelling - Producten	Voortgang	Score
1.	Vanaf Q2 2021 is tenminste 75% van alle nieuwe aanvragen voor modellen en dashboards te herleiden naar een generieke dienst van GKT, aansluitend bij de transformatie van GKT om 'meer aanbodgericht' te gaan werken.	Het herleidbaar zijn naar GKT generieke diensten is vertraagd.	☹️
Oorzaak afwijking en knelpunten		De keten GKT heeft door verschillende omstandigheden vertraging ondervonden in het actualiseren van haar domeinarchitectuur. De definiëring van de generieke diensten maken hier onderdeel van uit. GKT heeft hierover in de VMR van GO gerapporteerd. De beschrijving is in concept gereed en wordt na bespreking en oplevering van de DA GKT in detail doorgenomen en doorontwikkeld met DF&A. Het gaat over de beschrijving van de generieke diensten die voortvloeien uit de solution architecture. Er is inmiddels een concept roadmap voor de solution architecturen gepresteerd. Daaruit blijkt dat het nog een aantal jaar kan duren voordat ze allemaal zijn opgeleverd en dat niet alle activiteiten van DF&A, waaronder risicodetectie op de middelen, in scope zijn.	
Sturingsmaatregel		We blijven in gesprek met de Keten GKT en zullen bij de definiëring daar waar nodig ondersteuning bieden. Zodra de definiëring gereed is zal DF&A de nieuwe aanvragen bij de portfolio intake inbrengen bij tafel GKT. Het gevolg van dat de domeinarchitectuur van GKT nog niet is gerealiseerd is dat werk nog niet uitgevoerd kan worden of dat er mogelijk oplossingen gebouwd worden die niet in lijn zijn met de architectuur. Daaruit ontstaat dan technical debt. We zijn vanuit DF&A ook bezig met een eigen opzet, omdat een aantal van onze producten niet in de architectuur van GKT blijken te vallen. Risicodetectie zit bijvoorbeeld in de architecturen van de middel domeinen.	
Nadere toelichting		N.v.t.	

Nr	Doelstelling - Producten	Voortgang	Score
2.	In 2021 heeft DF&A meer aandacht voor de levering van de producten en het gebruik van de producten door de business (en hoe deze gebruikt worden).	De PI's bij deze doelstelling zijn behaald: Bestuurlijk overleg met primaire directies is inmiddels in volle gang. De norm 5x per jaar wordt ruimschoots gehaald. Het twee klanttevredenheidsonderzoeken zijn afgerond en er wordt nu hard gewerkt aan het vervolg in 2022.. Eindoordeel tweede meeting is een 7,3.	😊

Met opmerkingen: NB: geeft aan:
update volgt nog in versie MT 11 jan 2022

	90% van de verwerking verloopt conform planning.
Oorzaak afwijking en knelpunten	Klanttevredenheid zal i.p.v. maandelijks, 2x per jaar plaatsvinden. reden voor deze wijziging is de werklast die de verwerking (nabellen, acties uitzetten) vergt.
Sturingsmaatregel	PI Klanttevredenheid, om meer grip te houden op het proces zal de monitoring en behandeling van acties via MT DF&A gaan plaatsvinden.
Nadere toelichting	n.v.t.

Met opmerkingen : Deze komt van

Nr	Doelstelling - Producten	Voortgang	Score
3.	DF&A heeft eind 2021 de GAP tussen planning en realisatie aantoonbaar verbeterd om zo voorspelbaar en effectief te worden.	Benodigde acties lopen, resultaat eind 2021 meetbaar. PI Normatiek: begin volgend jaar zal een normenkader worden opgeleverd.	😊
Oorzaak afwijking en knelpunten	[...tekst...]		
Sturingsmaatregel	Er zijn onder de noemer Agile boost stappen gezet om het inzicht te vergroten. Daarnaast wordt in Q4 gestart om al het werk eenduidig in beeld te brengen (ook interne projecten en innovatie) en mee te nemen in de planning, met als doel inzicht en sturingsmogelijkheden te vergroten.		
Nadere toelichting	GAP wordt per T2 gemeten als aantal gerealiseerde features t.o.v. de gecommitteerde per PI-event. De voorspelbaarheid laat nog niet de gewenste groei zien. Daar wordt via agile boost en kennissessies met productmanagers en anderen ieder kwartaal geïnvesteerd. Er is een werkgroep gevormd om te komen tot normatiek voor de gewenste voorspelbaarheid en effectiviteit van Analytics producten dat eind van dit jaar / begin volgend jaar in het MT zal worden vastgesteld. Voorspelbaarheid is een van de indicatoren waar we naar kijken om productiviteit in te schatten. Primair wordt voorspelbaarheid gebruikt om te kijken of we onze afspraken na komen. Indirect heeft het wel een effect op de productiviteit omdat een hoge voorspelbaarheid een hogere volwassenheid van bouwteams impliceert.		

Met opmerkingen Ik ben even in de war: Wie treedt er op als penvoerder voor dit onderwerp?

Met opmerkingen : Klopt dit?

Met opmerkingen : Is?

Nr	Doelstelling - Huis op orde	Voortgang	Score
4.	DF&A voldoet in 2021 aan wet- en regelgeving.	IV&D heeft DF&A verzocht niet lokaal te starten met de implementatie van de BIO in 2021, maar de BD-brede uitrol van de BIO af te wachten. Hieraan is gehoor gegeven. Deze BD-brede uitrol ~~wordt~~ <u>zou</u> medio november 2021 ~~worden~~ gestart door de, daarvoor aangewezen, verantwoordelijke directies. Het oorspronkelijke plan van aanpak zoals genoemd in VMR2 is hierop aangepast. De planning in het oorspronkelijke plan van aanpak is verschoven naar 2022 in afwachting van input van de BD-brede uitrol voor de generieke controls. Dit aangepaste plan van aanpak DF&A is vastgesteld	👍

Met opmerkingen : Zou worden?

	tijdens het MT DF&A overleg van 26-10-2021.
Oorzaak afwijking en knelpunten	n.v.t.
Sturingsmaatregel	n.v.t.
Nadere toelichting	Binnen DF&A dienen producten te voldoen aan standaarden en richtlijnen. Alle nieuw ontwikkelde producten worden gecheckt aan de hand van deze standaarden middels een kwaliteitscontrole. Op kwartaalbasis worden verbeteringen gerealiseerd op afwijkingen van de kwaliteitsstandaarden. Het voldoen aan wet- en regelgeving maakt ook onderdeel uit van de standaarden en richtlijnen. Voor 95% van de producten in Exploitatie en Beheer is een passende privacy toets aanwezig. Vanwege het ontbreken van de implementatiekaders voor de AVG en BIO door IV&D is DF&A op zichzelf aangewezen bij de implementatie hiervan. Dat wil zeggen dat wet- en regelgeving is geïmplementeerd naar beste weten volgens de opvatting van het Privacy & Security Team van DF&A. Dit kan achteraf mogelijk af blijken te wijken van de implementatiekaders van IV&D zodra deze beschikbaar komen.

Nr	Doelstelling - Innovatie	Voortgang	Score
5.	In 2021 investeert DF&A in innovatie door activiteiten te organiseren die gericht zijn op het binnenhalen en delen van kennis en expertise.	Dit jaar zijn twee 3DC's georganiseerd in april en november. In totaal zijn 17 ideeën uitgewerkt. Samenwerkingsverbanden met TNO (versleutelen van data) en uva (Humainer AI) zijn gestart. Volgens de uren geboekt in SAP is er 2% van de bouwtijd besteed aan innovatie afgelopen jaar.	😊
Oorzaak afwijking en knelpunten	In het eerste helft van 2021 waren er geen lopende innovatie initiatieven in het Concept Lab; dit konden we niet meer recht trekken in de tweede helft. Wel zijn er in het tweede helft van het jaar initiatieven gestart. Daarnaast waren de innovatie werkzaamheden lastig te herkennen als innovatie, aangezien een geschikte code ontbrak. Er is een nieuwe code aangemaakt zodat uren op innovatie initiatieven ook geschreven kunnen worden. Voor 2022 zijn de innovatie codes klaar en het Concept Lab is ingericht.		
Sturingsmaatregel	In 2022 verder ontwikkelen: Proces rondom innovaties verder structureren Voorbereiding innovatie initiatieven intensiveren		
Nadere toelichting	De innovatieruimte is nodig om de ontwikkelingen elders te blijven volgen en beoordelen enerzijds en om nieuwe toepassingen voor bestaande oplossingen te verkennen. Innovatie betekent vernieuwen in bijvoorbeeld technologie, toepassing, opleiding, wijze van organiseren, wijze van samenwerken en het werven van nieuwe medewerkers Onder de CPI 'Innovatie' vallen: - De bestaande netwerkcodes 80018281 (Innovatieve challenges) en 80020587 (Innovatie samenwerkingsverbanden); - Nieuwe netwerkcode voor innovatie werkzaamheden is 80021900.		

Nr	Doelstelling - Implementatie missie, visie en strategie	Voortgang	Score
6.	DF&A zet in 2021 aantoonbaar stappen met de vernieuwde strategie.	Loopt cf. planning Plannen van aanpak Agile Boost, Epic Data zijn cf. afspraak in Q1 opgeleverd en worden uitgevoerd. Dit is besproken met PM, TL en MT-leden. T.b.v. Translating Analytics is in Q2 het Plan van Aanpak opgeleverd.	+
Oorzaak afwijking en knelpunten		N.v.t.	
Sturingsmaatregel		N.v.t.	
Nadere toelichting		Eind 2019 is een vernieuwde Visie, missie en strategie voor DF&A geformuleerd die beter aansluit bij de visie van de Belastingdienst. Om deze strategie te implementeren binnen DF&A zijn er een aantal thema's benoemd om dit uit te voeren. Het eerste thema is Data: het verbeteren van datafundamenten en datastromen. Resultaten in Q4: De belangrijkste resultaten zijn geboekt bij het metadata model. Hier is de aansluiting gemaakt met de werkgebieden op de ADP, waardoor het datamangement op de ADP een enorme boost heeft gekregen. Hiernaast heeft een release plaatsgevonden, waardoor de programmatuur flink vereenvoudigd is. Dit geeft de mogelijkheid om de komende tijd andere dienstonderdelen aan te sluiten en ook meer functionaliteit toe te voegen. Hiernaast is de lineage opgenomen in de architectuur van het domein analytics, waardoor er het komende kwartaal gewerkt kan worden aan een solution architectuur om een tool voor de operationele lineage te gaan bouwen. Als laatst is er hard gewerkt aan het gegevensfundament (de nieuwe gegevenslaag), waardoor er in de opgeschoonde code een nieuwe bron gedraaid en opgevoerd kan worden. Wel moeten nog veel zaken gebouwd worden om dit ook echt naar productie te krijgen. Het tweede thema is Translating Analytics: het zorgen voor een 'brug' tussen business experts en Analytic experts waardoor vanuit Analytics ontwikkeling meer business value kan worden geleverd. Het onderwerp translating Analytics is als onderdeel van de strategische thema's besproken tijdens het MT DF&A op 14 september. De activiteiten uit het Plan van Aanpak Translating Analytics, worden onder het Strategisch dossier Alignement opgepakt en daarmee verschoven naar 2022. Het derde thema is Agile boost: het verbeteren van de werkwijze van (agile) ontwikkelen van producten zodat voor de business sneller en betere deelproducten worden opgeleverd. In 2021 is, aan de hand van de drie thema's, de vernieuwde strategie geïmplementeerd. Resultaten Q4: - De stand van zaken ten aanzien van de Agile implementatie is in kaart gebracht met het Agile Dashboard (voor alle teams) en de Agile APK (facultatief) - Het Agile werken handboek is doorontwikkeld en er is een ontwerp gemaakt voor de Confluence pagina die aansluit bij het nieuwe concept van Agile implementatie - Er is een eerste versie van een Definition of Ready en Definition of Done opgeleverd	

	- 12 collega's hebben de training Professional Agile Leadership gevolgd en is voor de dusters een workshop Commitment geven op features gegeven - De voorstelbaarheid is een stuk omhoog gegaan, cijfers komen begin januari beschikbaar.
--	--

Met opmerkingen [] Zo mogelijk nog opnemen in versie MT 11 januari 2022

2.2 Meerjarenvisie [AUB INHOUDELIJK BESPREKEN IN MT 12/12]

Voor de voortgang op de 4 strategische prioriteiten en de randvoorwaarden in de Meerjarenvisie 2020-2025 wordt gevraagd om per dienstonderdeel (a) het meegezonden werkplan Meerjarenvisie¹ te actualiseren en (b) een korte kwalitatieve toelichting te geven op de voortgang Meerjarenvisie per strategische prioriteit en/of randvoorwaarde.

A. Actualiseren werkplan Meerjarenvisie (alle dienstonderdelen)

Geef in het meegezonden werkplan Meerjarenvisie middels een stoplichtenrapportage een stand van zaken met betrekking tot de in het werkplan opgenomen activiteiten voor 2021. Geef bij de activiteiten die afwijken van de planning een korte toelichting van de oorzaak en de (eventueel) ingezette verbeteractie.

B. Kwalitatieve toelichting voortgang Meerjarenvisie (selectie dienstonderdelen)

Geef een algemeen, kwalitatief beeld van de algehele voortgang per strategische prioriteit en/of randvoorwaarde. Illustreer dit met enkele voorbeelden van activiteiten die op koers liggen en, voor zover daar sprake van is, activiteiten die achterblijven bij de planning, de oorzaak daarvan en welke verbeteractie daarop wordt ondernomen. Deze informatie wordt tevens gebruikt voor een Belastingdienst-brede rapportage in de 4MR op de voortgang van de implementatie van de Meerjarenvisie.

De kwalitatieve toelichting betreft de volgende dienstonderdelen:

Strategische prioriteiten:

1. Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling (MKB, P, CAP, IV&D, IV)
2. Deskundige en persoonlijke ondersteuning (GO, MKB, P, CAP, KI&S, I&S en CDC)
3. Effectief toezicht en fraudebestrijding (GO, MKB, P, CAP, KI&S, FIOD, FJZ, UHB, VT en DF&A)
4. Wendbare en toekomstbestendige organisatie (GO, MKB, P, KI&S, FIOD, I&S en UHB)

Randvoorwaarden:

- Medewerkers (sso O&P, Cd O&P, sso CFD)
- Leiderschap en cultuur (Cd O&P)
- ICT (Cd IV&D, IV, MKB (Keten LH), MKB (Keten OB))
- Gegevens en analytics (CAP, Cd IV&D, DF&A)
- Sturing en beheersing (C&F, sso F&MI, sso CFD, UHB)
- Eenvoudig uitvoerbare en efficiënte wetgeving

LET OP: DF&A hoeft dus uitsluitend over strategisch doel 3 en randvoorwaarde 4 te rapporteren!

Met opmerkingen [] Hier zijn nog geen teksten voor aangeleverd. Hoe gaan we hiermee om? Kunnen we misschien verwijzen naar elders in deze 3^e VMR? Zo nee: Wie maakt er een tekst?

Met opmerkingen [] Hier moeten we in elk geval iets over zeggen - maar wellicht kunnen we verwijzen naar paragraaf 2.3.1?

Met opmerkingen [JJ810]: Hier moeten we in elk geval iets over zeggen. Wellicht kunnen we verwijzen naar elders in deze 3^e VMR? Zo nee: Wie levert een tekst aan?

A. Actualiseren werkplan Meerjarenvisie (alle DO's)

¹ Het werkplan Meerjarenvisie betreft het excel document met alle activiteiten gerangschikt in tabbladen per strategische prioriteit en randvoorwaarde.

... tekst ...

B. Kwalitatieve toelichting voortgang Meerjarenvisie (selectie DO's)

... tekst ...

2.3 Update Jaarcontract

Bij iedere VMR kan een aanvulling op deze aanschrijving worden gestuurd met onderwerpen die spelen in de **actualiteit**. Dit kan leiden tot doelstellingen/activiteiten die niet in het jaarcontract stonden maar zijn toegevoegd (bijvoorbeeld naar aanleiding van kabinetsreactie POK, HVB/FSV, Transformatie Dienstverlening, hervatten Corona). Gevraagd wordt aan te vullen met de **toegevoegde doelstellingen/activiteiten** en aan te geven wat dit betekent voor prioritering van andere doelstellingen en de te behalen resultaten.

2.3.1 Programma HVB [] **[BESPREKEN OBV OVERWEGEND BEZWAAR?]** []: check nummering met aanschrijving, nu twee paragrafen 2.3.]

Dienstonderdeel	Onderwerp
DF&A	KPMG onderzoek DF&A EHI Het onderzoek naar de oud producten en diensten van EHI die in 2020 nog in exploitatie waren heeft KPMG uitgevoerd. Dit onderzoek plus toelichting vanuit DF&A zijn afgelopen keer met de rapportage vanuit HVB naar de Kamer verstuurd. Vervolgonderzoek wordt uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van IV&D.

2.3.1 Effectief toezicht en fraudebestrijding – BDO – MT-leden [] **[BESPREKEN OBV OVERWEGEND BEZWAAR?]**

DF&A heeft afgelopen tertiaal gewerkt aan verschillende doelen uit haar Jaarplan, waarmee wordt bijgedragen aan de Belastingdienst brede strategische prioriteit 'Effectief toezicht en fraudebestrijding':

- Nieuwe aanvragen voor producten van DF&A herleidbaar naar de generieke diensten en bijdrage aan het 'meer aanbodgericht' werken. []
Een 2.0-versie van de Producten- & Diensten Catalogus (PDC) is in Q4 vastgesteld door het MT DF&A.
Vanuit DF&A is gestart met een eigen opzet voor generieke diensten, omdat een aantal van onze producten niet in de architectuur van GKT blijken te vallen. Risicodetectie zit bijvoorbeeld in de architecturen van de middel domeinen.
- Aandacht voor de uitlevering van de producten en het gebruik van de producten door de business (en hoe deze gebruikt worden) []
De [] de [] en [] zijn druk doende het strategische thema product alignment verder uit te werken. Diverse initiatieven lopen reeds, dit zal doorlopen in 2022.
- GAP tussen planning en realisatie aantoonbaar verbeterd om zo voorspelbaar en effectief te worden []
Er zijn onder de noemer Agile boost stappen gezet om het inzicht te vergroten. Daarnaast wordt in Q4 gestart om al het werk eenduidig in beeld te brengen (ook interne projecten en innovatie) en mee te nemen in de planning, met als doel inzicht en sturingsmogelijkheden te vergroten.
- Voldoet in 2021 aan wet- en regelgeving []

Met opmerkingen []: Is?

In 2020 is het plan "DF&A geborgd" opgesteld, waarin onder meer de volgende activiteiten zijn opgenomen voor 2021: het (blijven) voldoen aan de gestelde bewaartermijnen, het opstellen van het plan van aanpak voor de implementatie van de BIO (Baseline Informatiebeveiliging Overheid) en (evaluatie van) privacy toetsen. Zie separate voortgangsrapportage d.d. 08-09-21-2021. Deze voortgangsrapportage is dinsdag 14-09-2021 op het MT besproken (tijdens sessie strategische focuspunten). Het punt over evaluatie van de maatregelen is hierin nog niet opgenomen, hier loopt een apart traject via kwaliteitszorg.

- Investeert in innovatie
De 3DC is georganiseerd in april en november 2021. Samenwerkingsverbanden met TNO, NoTas en Universiteit van Amsterdam zijn gestart.
Er wordt op dit moment nog geen 20% van de directe tijd aan innovatie besteed.
- Aantoonbaar stappen met de vernieuwde strategie
Loopt cf. planning: plannen van aanpak Agile Boost, Epic Data zijn cf. afspraak in Q1 2021 opgeleverd en worden uitgevoerd. Het Plan van Aanpak Translating Analytics is in Q2 opgeleverd. Het onderwerp translating Analytics is als onderdeel van de strategische thema's besproken tijdens het MT DF&A op 14 september. De activiteiten uit het Plan van Aanpak Translating Analytics, worden onder het Strategisch dossier Alignement opgepakt en daarmee verschoven naar 2022.

Met opmerkingen

: Aangepast

2.3.2 Medewerkersgesprekken – BDC – MT-leden [Volgt in versie 11/1/22]

In februari 2021 zijn de [] samen met een [] van team Belastingdienst gestart met medewerkersgesprekken binnen de dienst. Het doel van de gesprekken is om ongefilterd, rechtstreeks van medewerkers te horen wat er bij hen speelt en op te halen wat zij vinden dat beter kan. Aanvullend is aan alle directeurs van de dienstonderdelen gevraagd om eenzelfde gesprekscyclus uit te rollen binnen het eigen dienstonderdeel. Dialoog met medewerkers wordt gewaardeerd en is van belang. Aan de dienstonderdelen wordt gevraagd om in de VMR te rapporteren over hoe, op welk niveau en hoe vaak binnen de directie het contact en het gesprek tussen leidinggevend en medewerkers is georganiseerd.

Hoofdstuk 3. Ketendoelstellingen **[BESPREKEN OBV OVERWEGEND BEZWAAR?]**

Vanuit het domein Analytics leveren we Analytics tooling, een veilige nieuwe analyse-omgeving en bijbehorende architectuurkaders. Daarmee faciliteren we dat dienstonderdelen op een wendbare, veilige en kwalitatief hoogwaardige wijze analytics producten kunnen ontwikkelen en toepassen. We begeleiden de transitie. Daarnaast zorgen we voor samenwerking op het vakgebied, professionalisering en aansluiting bij de behoeftes van de dienstonderdelen.

Risico's / issues

Het risico op het vervallen van financiering voor 8 FTE externe inhuur is i.v.m. nadelige gevolgen voor het prioritaire dossier A3V gemitigeerd, de financiering hiervoor is intern opgelost.

Echter heeft in de derde termijn van dit jaar het VT-proces voor de aanvraag van nieuwe hardware sterke vertraging opgelopen. Dit heeft ervoor gezorgd dat de hardware-levering voor de systematische straat niet tijdig heeft kunnen plaatsvinden. Het prioritaire dossier A3V heeft hierdoor een vertraging opgelopen die niet binnen de marges van het programma op te vangen is. Over de as van tijd en scope zijn verschillende scenario's mogelijk. Het voorkeursscenario ligt 24 januari ter besluitvorming aan de Domeintafel Analytics en zal begin februari voorgelegd worden aan het DTBD.

Resultaten

Resultaten van de afgelopen termijn over de vier focuspunten worden in deze sectie toegelicht.

1 Architectuur & Kaderstelling

- De solution architectuur voor de Tijdelijke voorziening Informatieproducten is afgerond en wordt op 12 januari ter akkoord aangeboden aan de Concern Architectuurboard Belastingdienst.

2 Beschikbaarheid Analytics platform en capabilities

- ADP I&C: Sinds 1 april kan er gebruik gemaakt worden van de innovatieve en casusgerichte straat van de ADP-omgeving. Momenteel zijn door de dienstonderdelen meer dan 250 werkgebieden aangevraagd, gebruikt en ook deels weer verwijderd. Een kleine 100 werkgebieden zijn actief in gebruik.
- ADP SYS: Ondanks het chiptekort en het aanblijvende ontbreken van infrastructuur is de basissoftware van de systematische straat afgerond in de praktijk door middel van twee Proof of Concepts getoetst. Daar tegenover staat dat het tekort er ook voor zorgt dat de lancering van het eerste deel van ADP systematisch voor onbepaalde tijd is uitgesteld. In januari verwachten we meer duidelijkheid te hebben over de levering van de hardware.
- De nieuwe tooling voor process mining (UiPath) is beschikbaar in de werkgebieden op de ADP-omgeving. De trainingen en migraties van bestaande producten zijn eind 2021 afgerond. Hierna wordt begonnen met een traject om de toepassing binnen de breedte van de Belastingdienst, Douane en Toeslagen te stimuleren.

3 Samenwerking en professionalisering

- Verzelfstandiging van het analytics IV-portfolio (infrastructuur en capabilities) is afgerond. Het domein gaat vanaf 1 januari 2022 gezamenlijk sturen op en verantwoorden over de planning van generieke voorzieningen voor het analytics domein.

4 Inspelen en aansluiten op behoeften van de omgeving

- Er zijn 807 ADP basis-, basis+ en experttrainingen verzorgd vanuit het domein ter ondersteuning van de transitie.

- 12 van de 15 dienstonderdelen zijn als onderdeel van de centrale transitiebegeleiding gestart met begeleidend kennismaking en ingebruikname van de ADP.

Hoofdstuk 4. Prestatie-indicatoren (PI's)

4.1 Scorecard met prestatie-indicatoren [BESPREKEN OBV OVERWEGEND BEZWAAR? – MUV doelstelling 7, volgt in versie 11/1/21]

PI's doelstelling 1 Producten <i>Vanaf Q2 2021 is tenminste 75% van alle nieuwe aanvragen voor modellen en dashboards te herleiden naar een generieke dienst van GKT, aansluitend bij de transformatie van GKT om 'meer aanbodgericht' te gaan werken.</i>	Norm	Doelstelling 2021	Realisatie	Score
1. Van het totaal aantal nieuwe aanvragen is tenminste 75% te herleiden	>75%	>75%	n.m.	😊
PI's doelstelling 2 Producten <i>In 2021 heeft DF&A meer aandacht voor de uitlevering van de producten en het gebruik van de producten door de business (en hoe deze gebruikt worden).</i>	Norm	Doelstelling 2021	Realisatie	Score
1. Bestuurlijk overleg met primaire directies (GO/MKB/CAP/P)	5x pj	5x pj	5x pj	😊
2. Klanttevredenheid > 7, gemeten middels maandelijks (geautomatiseerd en gecentraliseerd) meting onder productowners en businessowners.	7	6-8	7,3	😊
3. Ongestoorde verwerking van opgeleverde producten in productie (van opwerking data(fundamenten) tot informatieproducten) ²	90%	90%	91%	😊
4. DF&A heeft inzicht in gebruik en tevredenheid m.b.t. producten in productie (Teller / noemer = aantal gehouden enquêtes / aantal producten in productie * 100%)	80%	80%	n.b. (2xjr meting)	😊

2. Hierin zijn mainframe verstoringen of ongeleverde bronnen niet meegenomen. Wel meegenomen zijn: verstoringen bij datafundamenten (bijvoorbeeld door verkeerde scripting) of andere aanpassingen aan datafundamenten dan wel tijdig geleverde bronnen, maar met dubbele records. Met name dus waar DF&A invloed op heeft/iets aan kan doen.

PI's doelstelling 3 Producten DF&A heeft eind 2021 de GAP tussen planning en realisatie aantoonbaar verbeterd om zo voorspelbaar en effectief te worden.				
	Norm	Doelstelling 2021	Realisatie	Score
1. De GAP tussen planning vs. realisatie is bij iedere meting minder. Dit wordt gemeten als het aantal gerealiseerde features t.o.v. gecommitteerde features per PI-event. Teller: aantal nieuwe aanvragen vanaf Q2 voor modellen en dashboards in delivery. Noemer: totaal nieuwe aanvragen in delivery voor modellen en dashboards vanaf Q2. Per T2 kwartaalmeting.	Per T2 meten	Per T2 meten	Per T2 meten: 37,0% in Q3	😊
2. Er is een werkgroep gevormd om te komen tot normatiek. Er wordt een link gelegd naar de projectadministratie en productiviteit. Ook zal gekeken worden welke normen extern gebruikt worden voor het ontwikkelen van modellen. De teammanager Delivery stuurt op deze PI.	Q3 normatiek beschikbaar	Q3 normatiek beschikbaar	Planning : begin 2022 opzet voor vervolg	😞

PI's doelstelling 4 Huis op Orde DF&A voldoet in 2021 aan wet- en regelgeving. In 2021 verdere doorontwikkeling van het normenkader voor verantwoord Analytics gebruik.				
	Norm	Doelstelling 2021	Realisatie	Score
1. Van alle producten die in exploitatie zijn is de documentatie op orde (Doelstelling Q2: beschreven voor risico modellen: zie bijlage 3 voor de status Doelstelling Q3: beschreven voor alle producten in productie)	Cf. contract	Cf. contract	overzicht wordt aan gewerkt	😊
2. Kwaliteitsstandaarden en -richtlijnen zijn beschikbaar voor al onze producttypen	75%	75%	100%	😊
3. Kwaliteitsstandaarden en -richtlijnen worden gevolgd voor nieuw ontwikkelde producten: steeds beter gedurende 2021	Kwaliteitscontrole op alle nw producten	Conform contract	Conform contract	😊
4. We realiseren verbeteringen op de afwijkingen van de Kwaliteitsstandaarden en -richtlijnen op bestaande producten in exploitatie (zie toelichting in bijlage 3)	Verbetering op afwijkingen realiseren	Conform contract	Conform contract	😊
5. De standaarden rondom privacy toetsing worden gevolgd voor alle dataverwerkingen 1- voor nieuw gestarte dataverwerkingen 2- voor nieuw ontwikkelde producten 3- voor bestaande producten in exploitatie	1: nvt 2: 100% 3: 100%	2: 100% 3: 100%	2: 100% 3: 95%	😊

Met opmerkingen aangepast

PI's doelstelling 5 Innovatie <i>In 2021 investeert DF&A in innovatie door activiteiten te organiseren die gericht zijn op het binnenhalen en delen van kennis en expertise.</i>	Norm	Doelstelling 2021	Realisatie	Score
1. Ontwikkel(t)ijd besteed aan innovatie als % van de totale direct geschreven tijd	> 20%	> 20%	2%	⊖
2. Organiseren van drie innovatie events	3 events	2 events	1 event	⊕

PI's doelstelling 6 Implementatie missie, visie en strategie	Norm	Doelstelling 2021	Realisatie	Score
1. Resultaten van de thema's worden conform plannen van aanpak behaald (Agile Boost en Epic data cf. planning, Pva Translating Analytics gereed en vastgesteld in MT)	Q3	Q3	Zie toelichting	⊕

 (cijfers volgen in jan)

PI's doelstelling 7 Personeel	Norm	Doelstelling 2021	Realisatie	Score
1. Ziekteverzuim	3,8%	3,8%	4,8%	⊖
2. P-gesprekken	80%	80%	21,5%	⊖
3. Arbeidsparticipanten	8	8	n.n.b.	⊖
4. Uitnutting opleidingsbudget	>90%	>90%	45,2%	⊖

4.2 Toelichting afwijkingen prestatie-indicatoren [BESPREKEN OBV OVERWEGEND BEZWAAR?]

PI's doelstelling 3 Producten <i>DF&A heeft eind 2021 de GAP tussen planning en realisatie aantoonbaar verbeterd om zo voorspelbaar en effectief te worden.</i>	Norm	Doelstelling 2021	Realisatie	Score
5. Er is een werkgroep gevormd om te komen tot normatiek. Er wordt een link gelegd naar de projectadministratie en productiviteit. Ook zal gekeken worden welke normen extern gebruikt worden voor het ontwikkelen van modellen. De teammanager stuurt op deze PI.	Q3 normatiek beschikbaar	Q3 normatiek beschikbaar	Planning : begin 2022 opzet voor vervolg	⊖

Toelichting:

Uit de administraties blijkt niet een helder beeld te halen over de doorlooptijd van de verschillende producttypen (dashboard, signaalmodel). Voornaamste oorzaak is dat de administratie niet voor dit doel is ingericht. Hierdoor kan niet inzichtelijk worden gemaakt of er ook gedurende de volledige doorlooptijd aan het product gewerkt is. Er is een uitgebreide

analyse gedaan welke oplossingsmogelijkheden er zijn om hier een vervolg aan te geven. Dit wordt begin 2022 aan het MT voorgelegd.

Nr	Prestatie-indicator - Innovatie	Gehele jaar		Tot en met einde VMR periode		Score
		Jaarcontract	Prognose	Planning	Realisatie	
5.1	Ontwikkel(t)ijd besteed aan innovatie als % van de totale direct geschreven tijd.	> 20%	> 20%	20%	2%	2
Oorzaak afwijking en knelpunten		Codes voor innovatie uren waren niet het gehele jaar beschikbaar, dus innovatie uren konden nog niet goed gemeten worden. Concept Lab moest opgestart worden dit jaar, dus eerste half jaar geen initiatieven. Door druk in reguliere proces innovatie initiatieven naar achteren geschoven.				
Sturingsmaatregel		- Innovatie codes zijn beschikbaar - Concept Lab is ingericht - Verder ontwikkelen - Proces rondom innovaties verder structureren. - Voorbereiding innovatie initiatieven intensiveren				
Nadere toelichting		Deze PI behoort bij doelstelling 5 'In 2021 investeert DF&A in innovatie door activiteiten te organiseren die gericht zijn op het binnenhalen en delen van kennis en expertise.' Deze PI bestaat uit een teller en een noemer. De noemer bevat alle direct geschreven uren van heel DF&A. De teller bevat alle direct geschreven uren van heel DF&A die zijn geschreven op CPI 'Innovatie' (is daarmee dus onderdeel van de noemer). De streefwaarde aan het einde van het kalenderjaar is 20%. De PI wordt als een percentage en op een jaar tot op heden-basis gerapporteerd in de VMR, waarbij heden is de laatst afgesloten kalendermaand op het moment van rapporteren.				

Nr	Prestatie-indicator - Personeel	Gehele jaar		Tot en met einde VMR periode		Score
		Jaarcontract	Prognose	Planning	Realisatie	
7.1	Ziekteverzuim	3,8%	3,8%	3,8%	5,3%	2
Oorzaak afwijking en knelpunten		Het verzuim is vanaf begin dit jaar stijgende. Vanwege corona en een griepgolf is het kortdurende verzuim gestegen (%). Het langdurige verzuim kent veelal een medische oorzaak (%). In diverse gremia wordt het verzuim besproken met O&P specialisten om (preventieve) acties uit te zetten. Dat zetten we in 2022 voort.				
Sturingsmaatregel		- In de SMO's wordt met diverse SSO O&P specialisten het verzuim cyclisch geanalyseerd. Medio juli is een casuïstiek SMO gehouden. In september heeft er een beleids-SMO plaatsgevonden waarna het langdurige verzuim nader is geanalyseerd. Omdat het vaak om een medische oorzaak gaat is dit verzuim moeilijk te beïnvloeden. - Bij de langdurige dossiers zijn SSO O&P specialisten betrokken waardoor er conform het Verzuimprotocol gehandeld kan worden. - Managers en teamleiders bespreken het verzuim om successen te delen en preventieve maatregelen te bespreken. In september staat er een bijeenkomst gepland, hier volgen mogelijk aanvullende sturingsmaatregelen uit. - De voorbereidingen van de RI&E zijn reeds gestart waardoor de uitvoering van de RI&E in het eerste kwartaal van 2022 zal starten. Uiteindelijk leidt dit tot een plan van aanpak waar risico's en beheersmaatregelen worden beschreven op het gebied van (1) werkdruk en werkstress, (2) psychosociale arbeidsbelasting, (3) ongewenste omgangsvormen en (4) beeldschermwerkplek.				

Met opmerkingen [] heeft deze plaats gevonden?

	- Het voeren van preventieve gesprekken en gesprekken met zieke medewerkers door leidinggevenden zal in september / oktober, onderwerp zijn tijdens de Weekstart van DF&A
Nadere toelichting	

Met opmerkingen heeft dit plaats gevonden? En zijn er nog aanvullingen op dit onderdeel?

NB: Bovenstaande PI's hebben een rode score; in bijlage 3 zijn de PI's met een groene score toegelicht.

Legenda:

De score geeft de realisatie ten opzichte van het jaarcontract weer:

	= conform of positief t.o.v. planning		= negatief t.o.v. planning
	= waarschuwing (aandacht nodig)		= pi is nog niet meetbaar of uitgewerkt

Hoofdstuk 5. Kaders concerndirecties

5.1 Kaders gesteld door concerndirectie UHB [BESPREKEN OBV OVERWEGEND BEZWAAR?]

Kaders UHB	Comply	Explain
Uitvoeringstoetsen <i>Toelichting:</i> - Voldoende capaciteit beschikbaar - Aanspreekpunt in richtten voor het ontvangen en reageren op berichten van uitvoeringstoetsen - Bij ketens een ketendossierhouder voor inhoudelijke coördinatie met dossierhouders van UHB en FJZ	X	

5.2 Kaders gesteld door concerndirectie O&P BBOC [BESPREKEN OBV OVERWEGEND BEZWAAR?]

De concernbrede en directiespecifieke normen zijn door de betreffende directies in het eigen Jaarcontract opgenomen. Daarbij zijn in het Concerndashboard BD per directie de norm en realisatie op een aantal O&P-indicatoren inzichtelijk.

a. Inhoudelijk toe te lichten kaders:

- **Meerjaren personeelsplan (MPP)**

Het MPP 2021-2025 (aanleverdatum: 1 april) is uitgevraagd in het jaarcontract, maar wordt in de VMR niet gevraagd. Er is een traject afgesproken / gecommuniceerd via de MPP Community, waar een appreciatie ook onderdeel van is.

- **Wervingsplan**

Wervingsplan
T2 2021: Er wordt rekening gehouden met een periode van 6 maanden tussen het aanmelden van een vacature en daadwerkelijke instroom van een medewerker. • Wat is de voortgang op het aantal ingestroomde³ medewerkers t.o.v. de totale wervingsopgave van de directie in 2021 (o.b.v. kwantitatieve instroomdoelen Wervingsplan 2021)? • In hoeverre gaan de bij SSO O&P aangekondigde vacature-aanmeldingen leiden tot de beoogde / benodigde instroom in 2021?
Het formatieve kader voor 2021 is uiteindelijk op 307 fte vastgesteld. Op 31-12-2021 is de bezetting 274 fte. Alle vacatures om tot het nieuwe formatieve kader van 2022 te komen van 317 fte staan uit. Door de krappe arbeidsmarkt zien we dat de doorlooptijden van sommige vacatures oplopen, waardoor instroom achterblijft. De verwachting dat in Q2 2022 de bezetting en formatie in lijn zijn is daarom bijgesteld naar de tweede helft van 2022. DF&A heeft in samenspraak met diverse O&P specialisten het wervingsplan 2022 opgesteld. Hierin staan acties beschreven om de instroom te bevorderen. Acties gericht op het voorkomen van ongewenste uitstroom staan beschreven in het MPP en deeljaarcontracten.
Wat is de voortgang op de kwalitatieve instroomdoelen (o.a. werving van specifieke doelgroepen) van het Wervingsplan?

³ Externe instroom én doorstroom

We zien een toename in het aantal moeilijk vervulbare functies waarvoor vaak inhuur ingezet moet worden. Hierdoor is het nodig dat we gebruik maken van andere wervingsoplossingen. Een voorbeeld is het werken met trainees, begin 2021 zijn we gestart met het inzetten van rijks-I-trainees, in 2022 zullen we onderzoeken of we dit kunnen uitbreiden.

Wat zijn de knelpunten wat betreft het absorptievermogen⁴ van de directie, bij het inwerken, begeleiden en opleiden van nieuwe medewerkers? En indien er knelpunten zijn, wat zijn de consequenties hiervan (bijv. minder instroom / productie)?

Waar we eerder dit jaar in sommige teams zagen dat het absorptievermogen een maximum heeft bereikt door de toestroom van nieuwe medewerkers, zien we nu dat er weer meer ruimte ontstaat om medewerkers te begeleiden en in te werken. Daardoor staan alle vacatures uit om formatie en bezetting in lijn te krijgen. In een team waar veel nieuwe medewerkers zijn geland is een speciaal inwerkprogramma ontwikkeld waardoor het inwerken efficiënter en effectiever kan plaatsvinden. Inmiddels heeft dit team een presentatie gehouden aan heel DF&A zodat dit breder gebruikt kan worden. Voor 2022 verwachten we met dit formatieve kader geen problemen betreft absorptievermogen.

Eventuele knelpunten	N.v.t.
Sturingsmaatregel	N.v.t.

• Opleidingsplan

Opleidingsplan

T2 2021: Wat is de voortgang op de uitvoering (o.a. op basis van uitputting opleidingsbudget) van het Opleidingsplan 2021?

Het uitnuttingspercentage is achtergebleven op de doelstelling. Ondanks de belemmeringen door coronamaatregelen hebben veel medewerkers toch de gewenste opleidingen en trainingen kunnen volgen waardoor het uitnuttingspercentage t.o.v. vorige jaar flink is gestegen. De plannen voor 2022 reeds gemaakt. DF&A hoopt deze ten volle uit te kunnen voeren. Zie ook onderdeel 1.3.

Uitputting Opleidingsbudget (%)	70%
Eventuele knelpunten	N.v.t.
Sturingsmaatregel	N.v.t.

• Leiderschap & Cultuur

Leiderschap & Cultuur

T2 2021: Wat is uw voortgang op de uitvoering van het directie-specifieke traject voor L&C?

De uitvoering loopt goed. DF&A heeft ingezet op een aantal terugkerende L&C interventies. In het kader van een lerende organisatie zijn er een drietal evaluaties uitgevoerd met ondersteuning van O&P. En er is gestart met het belastingdienst-brede awareness-game.

Welke interventies zijn ondernomen, die aan de gewenste cultuur van de directie bijdragen? (aan de hand van aandachtsgebieden / onderwerpen op het gebied van L&C)

De volgende activiteiten hebben in 2021 plaatsgevonden:

- (digitale) dialoogsessies
- (digitale) weekstart met alle medewerkers

Met opmerkingen Of twee?

⁴ Absorptievermogen: Het kunnen inzetten van voldoende capaciteit voor het inwerken, begeleiden en opleiden van nieuwe medewerkers, zonder dat het ten koste gaat van uitvoering primaire proces en/of andere taken.

- klankbord groep met medewerkers die willen meedenken over het reilen en zeilen van DF&A,
- sessies met MT, PM en TL over missie, visie en strategie.
- In het MT vindt reflectie plaats

In het kader van een lerende organisatie:

1. *Samenwerken:* Samenwerken (binnen en buiten DF&A) en de mogelijke tooling die kan worden ingezet voor het uitvoeren van evaluaties. Update: er zijn drie evaluatiesessies geweest onder leiding van het programma. Het ging hierbij over samenwerking tussen directies en de interne samenwerking. Van een evaluatie zijn de uitkomsten ook besproken in het MT.
2. *Bewustwording:* in 2021 werkt DF&A aan verbetering van de interne samenwerking in de keten van ontwikkelen van producten en het risicobewustzijn. Update: belastingdienst-breed is hier nu een game voor ontwikkeld waar alle medewerkers van DF&A zijn opgeroepen om aan deel te nemen.

Uitputting L&C budget (%)

Eventuele knelpunten	N.v.t.
Sturingsmaatregel	N.v.t.

• Ziekteverzuim en werkdruk

Ziekteverzuim en werkdruk

T2 2021: Welke maatregelen heeft de directie genomen, om het ziekteverzuim te voorkomen en terug te dringen?

Zie toelichting paragraaf 4.2.

Voortschrijdend Ziekteverzuim (%)	5,3%
Eventuele knelpunten	N.v.t.
Sturingsmaatregel	N.v.t.

• Integriteit

Integriteit

Normen:

- Integriteitscoördinator en Vertrouwenspersoon(en) binnen een directie zijn benoemd, opgeleid⁵ en vindbaar voor de medewerkers
- Geanonimiseerde casuïstiek en trends op het gebied van integriteit wordt besproken binnen de directie en dilemma's worden minimaal 3 maal per jaar tussen de integriteitscoördinator, vertrouwenspersoon en directeur besproken
- Integriteit bij p-gesprekken en werkoverleg: medewerkers en leidinggevenden bespreken integriteit jaarlijks minimaal 1 keer binnen het werkoverleg en minimaal 1 keer per jaar bij het p-gesprek

T2 2021: Welke acties zijn ondernomen binnen de directie op het gebied van integriteit (gelet op o.a. bovenstaande normen)?

- Er is dit jaar tot nu toe
 - 1 gesprek geweest met de coördinator en de directeur.
 - 1 gesprek geweest met de coördinator en het MT

Met opmerkingen

De blauwe tekst is uit VMR2, jullie hebben ook nieuwe tekst ingevoegd. Vraag: Moet in deze 3^e VMR de blauwe tekst weg of moet ie blijven staan?

⁵ Opleiding Integriteitscoördinator; basisopleiding Integriteitsmanagement, Opleiding Vertrouwenspersoon; basisopleiding voor vertrouwenspersonen (volgt)

- 3 gesprekken geweest met de VP/coördinator en de input van die gesprekken is meegenomen door [] in de gesprekken met [] en het MT. • de rest van het jaar zal nog 1 gesprek gepland worden met [] • Bij de plenaire weekstarts van DF&A hebben VP, ICO's en [] zich voorgesteld. In de weekbrief is deze informatie vermeld. • Naar aanleiding van een bijeenkomst voor alle MT-leden en teamleiders over de Gedragscode Integriteit Rijk is per email een update gegeven. Het volgende overleg is op 7 oktober gepland en zal het integriteitsspel worden gespeeld. Afgesproken is dat integriteit ook in de teams wordt besproken. Hiervoor is een presentatie verspreid met dilemma's als gespreksstof. • In het vaktechnisch overleg is proefgedraaid met een workshop emotionele integriteit, ontwikkeld door de integriteitscoördinator. De workshop gaat aangeboden worden aan de ICO's, voor het verdiepende gesprek (ook over de methode zelf, hoe je morele emoties kunt betrekken binnen je organisatie). • Het periodieke gesprek met [] is ingepland en heeft plaatsgevonden op 3 juni. Onderwerpen: Jaarverslag van de Vertrouwenspersonen, en de daar benoemde signalen, en het meten van integriteit. Een ideeetje voor een meting binnen DF&A ontstaat en ook aan de landelijke werkgroep 'het meten van integriteit' wordt vanuit DF&A meegedacht. • DF&A breed wordt aandacht gevraagd voor integriteit. Dat is een aantal weken gebeurd via de weekstart en de nieuwsbrief. In de presentatie weekstart is een aantal dilemma's voorgelegd en in de nieuwsbrief is info gegeven en zijn linkjes gedeeld waar meer info te vinden is. • In p-gesprekken komt het thema aan de orde. • De [] gaat een andere functie vervullen. DF&A gaat op zoek naar een nieuwe vertrouwenspersoon voor de directie. In 2021 zijn de volgende activiteiten gedaan: - twee gesprekken met [] - een gesprek geweest met [] en het MT - drie gesprekken geweest met [] en de input van die gesprekken is meegenomen door [] in de gesprekken met de [] en het MT. - het integriteitsspel is gespeeld met alle leidinggevendenden van DF&A - in de weekstart en nieuwsbrieven van de directie is een aantal keer informatie opgenomen over integriteit - de workshop emotionele integriteit is uitgevoerd in de groep ICO's - in de teamoverleggen is aandacht voor integriteit, dat kan bv met het integriteitsspel - tijdens de beëdiging van nieuwe medewerkers wordt aandacht besteed aan integriteit - in de p-gesprekken is integriteit een specifiek onderwerp	
Eventuele knelpunten	n.v.t.
Sturingsmaatregel	n.v.t.

- **Formatie en bezetting op orde - BDO** []

Formatie en Bezetting op orde

Norm: Taken ten aanzien van onderhoud en beheer van de formatie en bezetting in P-Direkt zijn binnen de directie belegd. De formatie in P-Direkt is op orde en actueel, conform de meest recente Budgetbrief en de daartoe afgesproken regels en kaders ⁶ .	
T2 2021: Welke acties zijn ondernomen binnen de directie om de formatie en bezetting op orde te houden?	
Er is maandelijks contact met SSO O&P instroom (formatiebeheer) om eventuele operationele issues te bespreken. Op het gebied van bezetting is het wervingsplan leidend. In november zijn de spelregels FBO aan DF&A gepresenteerd. Grotendeels werkt DF&A volgens de spelregels, de uitvoering van enkele nieuwe regels worden in samenspraak met formatiebeheer opgepakt. Vanaf 2022 zal DF&A op die wijze werken.	
Eventuele knelpunten	N.v.t.
Sturingsmaatregel	N.v.t.

b. Comply or explain

Onderstaande kaders vallen in de categorie 'comply or explain'. Geef in onderstaande tabel aan of u aan deze kaders voldoet door middel van het zetten van een kruisje. In geval van 'explain' geeft u aan welke resultaten wanneer in 2021 worden bereikt en wat eventuele knelpunten en beheersmaatregelen zijn.

De kolommen 1, 2 en 3 hebben betrekking op de VMR waarin gerapporteerd moet worden.

Kaders O&P (voor alle dienstonderdelen, tenzij anders vermeld)	1	2	3	Comply	Explain
T2 2021: Span of control <i>Norm: de Span of control dient conform de Nota Topstructuur te zijn⁷.</i>	x	x	x		X (Toelichting onder de tabel)
Aanschr. VMR3 25/11: P-gesprekken afgerond (%) <i>Norm: >80% van de medewerkers voert jaarlijks minimaal één P-gesprek met diens leidinggevende volgens de Gesprekscyclus Rijk⁸ en registreert het P-gesprek in het daarvoor bestemde formulier in P-Direkt</i>			x		
T2 2021: Arbeidsparticipanten (aantal banen) <i>Norm: U voldoet aan de doelstelling zoals voor 2021 opgenomen in het jaarcontact. De norm voor DF&A is 8 arbeidsparticipanten in 2021; voortgang zie F17.3 Hoofdstuk 4.</i>	x	x	x		Op dit moment niet meetbaar.

Toelichting Span of control

Inmiddels zijn er twee teams gesplitst waardoor de span of control conform de Nota Topstructuur is. De administratieve verplaatsingen van medewerkers naar andere teams heeft na een positieve evaluatie van de pilot ook plaatsgevonden.

Toelichting P-gesprekken

Na meerdere uitvragen is het beeld binnen DF&A dat het P-gesprek minstens 1 keer per jaar tussen medewerker en leidinggevende wordt gevoerd. Dit kwam niet tot uiting in de cijfers. Begin december is er contact met P-direkt geweest en een onjuiste registratie lijkt een

⁶ Conform afspraken Notitie DT BD van 17 juli 2019: 'Afspraken registratie van Formatie en Bezetting in P-Direkt'

⁷ Uitzondering mogelijk, indien opgenomen in een door het DT geaccordeerd O&F rapport

⁸ (Afdelings)hoofd stuurt maximaal 8 teamleiders of maximaal 25 medewerkers (20 FTE). Teamleiders hebben span of control van maximaal 25 medewerkers (20 FTE)

⁹ CAO Rijk; Minimaal de onderdelen 'Plannen' en 'Evalueren met conclusie' dienen in het P-gesprek aan bod te komen.

Leidinggevende monitort het functioneren. Over Reflectie-gesprek; "Het is niet verplicht tussentijdse resultaten of tussentijdse overleggen vast te leggen, maar ze mogen wel worden vastgelegd."

belangrijke oorzaak te zijn van deze discrepantie. De instructie is inmiddels verspreid richting de managers. De verwachting is dat dit effect heeft op de cijfers.

Kaders gesteld door concerndirectie IV&D

a. Inhoudelijk toe te lichten kaders:

• **Architectuur en technische schuld**

Er staan 2 architectuurafwijkingen van het domein Analytics in het afwijkingenregister. Dit zijn:

1. Het domein Analytics levert niet alle individuele risico-modellen maar alleen de capability daaronder.
2. Analyticsprocessen worden gevoed vanuit datafundamenten en niet vanuit de setgebaseerde dienst

Ad 1:

Dit is een afwijking op de RA Transactieverwerking. Met de Concern Architectuur Board is afgesteld dat deze RA aangepast zal worden waardoor de afwijking van het domein Analytics verdwijnt. Dit staat op de planning voor 2022.

Ad 2:

Dit is een afwijking die breder geldt waar de set-gebaseerde dienst niet wordt gebruikt. Aangezien de set-gebaseerde dienst nog niet beschikbaar is, kan Analytics niet anders dan afwijken. De einddatum is gezet op 2024, zodra de set-gebaseerde dienst breed beschikbaar is, kan Analytics hierop aansluiten en verdwijnt de afwijking.

Domein/ Keten	Aantal applicaties	Percentage applicaties met technische schuld per 31 december 2020 (uitgangssituatie)	% 2021	% 2022	% 2023
Analytics	10	25% v.d. 12 services	10%	10%	10%
				norm uit 2022 30%	

Toelichting technische schuld: 3 van de 12 services werden sinds 2020 beschouwd als technische schuld. Deze services zijn in 2021 conform verwachting uitgefaseerd. De huidige technische schuld wordt stabiel gehouden op 10% en bestaat uitsluitend uit algemeen achterstallig onderhoud en achterstallige updates. De ambitie is om dit percentage ook in de komende jaren laag te houden op 10%.

b. Comply or explain

NB: de Kaders Portfolio- en projectmanagement zijn op dit moment niet van toepassing voor DF&Z: voor domein Analytics is geen apart ketenplan voor 2021 opgesteld, het domein loopt mee in ketenplan GKT en portfoliosturing op IV is in de loop van 2021 bij Domein Analytics ingericht ten behoeve van 2022 (zie Jaarcontract 2021).

De afgelopen periode heeft er overleg plaats gevonden tussen de Domeinarchitect Analytics en DF&A afdeling Kwaliteit team WIO om de Werkprocessen en hun doelstellingen af te stemmen. In de volgende Domeinarchitectuur Analytics (DA) zal hier nog meer aandacht voor zijn. Uiteindelijk zal er in de toekomst naast de DA ook een procesarchitectuur worden opgesteld.

Met opmerkingen Ingevoegd. Portfolio nvt voor 2021 (zie jaarcontract 2021)

Met opmerkingen Ook aandacht voor de aansluiting voor de domeinarchitectuur richting procesbeschrijvingen (in het kader van AO/IC). Evt risico: Door het ontbreken van een procesarchitectuur kunnen doelstelling en benaming niet correct overgenomen worden.

@ afstemmen en of dit erin moet.

16/12: afstemming leidt tot de 3 zinnen direct onder deze alinea

Kaders Architectuur ¹⁰	1	2	3	Comply	Explain
Architectuur <i>Voor: GO, MKB, P, CAP, KI&S; Toeslagen, FIOD, IV, DF&A en IV&D (coördinerend voor CFD, CDC, C&F, Cd O&P, IV/EUC)</i>					
Bijgewerkte domeinarchitectuur conform vastgestelde eisen op te leveren vóór 1 april 2021	x	X	x	X	
Actueel meerjarig onderhoudsplan conform vastgestelde eisen vóór 1 september 2021	x	x	x	X	

Kaders Databeheersing en security ¹¹	1	2	3	Comply	Explain
Databeheersing <i>(Voor: alle dienstonderdelen, met uitzondering van concerndirecties)</i>					
Update voortgang activiteiten plan van aanpak n.a.v. DMM-scan	x	x	x		X (toelichting onder deze tabel)
Informatiehuishouding <i>(Voor: alle dienstonderdelen) - BDO</i>					
Voortgang verbeterplan n.a.v. monitor-rapportage i-Control 2019	x	x	x		Afdeling Kwaliteit is op dit moment bezig met het werven van een adviseur Informatiehuishouding die nauw zal samenwerken met procesbeschrijvers. Acties uit het verbeterplan worden in 2022 opgepakt zodra de functie is vervuld.
Ongestructureerde gegevens <i>Voor: alle dienstonderdelen -</i>					
a. Is een proces ingericht om aanwas nieuwe gegevens te voorkomen die onder de richtlijnen datakluis vallen?			x		N.V.T. (toelichting onder deze tabel)
b. De acties worden uitgevoerd o.b.v. plan van aanpak voor schonen ongestructureerde gegevens zoals opgesteld eind 2019/begin 2020.			x		N.V.T. (toelichting onder deze tabel)
c. Is een plan opgesteld voor opnemen gegevens in datakluis in 2021, indien er nog ongestructureerde gegevens zijn die vallen onder het regime van de datakluis?			x		N.V.T. (toelichting onder deze tabel)
Informatiebeveiliging -					
Voor alle informatiesystemen zijn actuele risicoanalyses beschikbaar conform de eisen zoals gesteld in de BIO 2020. De toepasselijke controls en de wijze waarop aan de gestelde beveiligingsdoelstellingen wordt voldaan zijn gedocumenteerd	x	x	x		X (toelichting onder deze tabel)

¹⁰ Architectuur - Managementsite (belastingdienst.nl)

¹¹ Informatiehuishouding en databeheersing - Managementsite (belastingdienst.nl)

De autorisatiematrix van het bedrijfsonderdeel is actueel en is opgezet conform het "need to know/need to do" principe actueel en op orde	x	x	x	X	
Fysieke toegangsbeveiliging – CFD					
De toegangsmanagement - autorisatiematrix BD/Rijkspassen is actueel	x	x	x	X	
Business Continuity Management!					
(Voor: alle)					
Actualisatie van alle bedrijfskritische processen (BIA, herstel/testplan, uitwijktest en evaluatie)	x	x	x	X	X (toelichting onder deze tabel)
Geactualiseerde continuïteitsplannen	x	x	x	X	
Gegevensbescherming					
(zie voor de toelichting de bijlage)					
Naleving AVG en UAVG					
Handreiking naleving AVG					
Het dienstonderdeel gebruikt de "Handreiking naleving AVG" om te voldoen aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) en de Uitvoeringswet Algemene Verordening Gegevensbescherming (UAVG)	x	x	x		X (Toelichting onder deze tabel)
Vereisten uit AVG en UAVG -					
Gegevens Effect Beoordelingen (GEB's)	x	x	x	X	
Bewustwording medewerkers	x	x	x	X	
Register van de verwerkingsactiviteiten		x	x	X	
Rechten van betrokkenen	x	x		N.V.T	
Datalekken		x	x	X	

Met opmerkingen Kloppen de kruisjes in de tabel?

Toelichting DMM-scan: In VMR2 is een vertraging hierop gerapporteerd, doordat continuïteit van afdeling Kwaliteit en het programma A3V binnen afdeling Kwaliteit prioriteit vereisten. Op 12 november is de DMM-scan in finale versie vastgesteld met de onderzoekers vanuit IV&D en CAP en op 21 december 2021 wordt het rapport ter kennisgeving gedeeld in het MT DF&A. De bevindingen krijgen een vervolg in een werkgroep waarin de datamanagement- en datakwaliteitsstrategie worden uitgewerkt. Deze activiteiten zijn belegd in het deeljaarcontract van

Toelichting ongestructureerde gegevens: DF&A maakt geen gebruik van de datakluis. Daarnaast heeft DF&A in 2018 zelf een schoning uitgevoerd op ongestructureerde gegevens en is een eigen archief ingericht op de Q schijf waar ongestructureerde data wordt veilig gesteld.

Toelichting Informatiebeveiliging: DF&A is afhankelijk van IV&D op het gebied van de implementatie van de BIO. Plan van Aanpak is gereed. Zie hiertoe ook de toelichting bij PI 4.

Toelichting BCM: Voor het Business Continuity Management is er een HR continuïteitsplan geschreven. Deze wordt in het derde kwartaal 2021 geupdate en vastgesteld in het MT. In Q1, onder voorbehoud van aanwezigheid van een nieuwe directeur, zal de training crisismanagement met het CMT (opnieuw) worden gevolgd.

Met opmerkingen "Dit werd"?

Toelichting Handreiking naleving AVG: De handreiking van IV&D over de naleving AVG is beschikbaar, maar nog niet vertaald naar de toepassing voor DF&A. Hierover moet nog een sessie met IV&D plaatsvinden. Tot die tijd handelt DF&A in de geest van de handreiking.

5.3 Kaders gesteld door concerndirectie

5.3.1 Budgettaire kader [volgt in versie 11/1/22] a. Uitnutting budget (gegevens t/m november)

Budget Kas (bedragen x 1.000)	Budget	Realisatie	Verschil
1.01.00.00 Uitgaven	€ 34.620	€ 28.957	€ 5.663
1.01.00.0A Apparaat	€ 34.620	€ 28.957	€ 5.663
1.01.03.00 Apparaat personeel	€ 34.501	€ 28.874	€ 5.627
1.01.03.01 Personeel eigen	€ 22.612	€ 18.954	€ 3.658
1.01.03.02 Personeel inhuur	€ 11.887	€ 9.920	€ 1.967
1.01.03.03 Personeel overig	€ 2	€ -	€ 2
1.01.04.00 Apparaat materieel	€ 119	€ 83	€ 36
1.01.04.01 Materieel ICT	€ 43	€ -	€
1.01.04.02 Materieel SSO			€
1.01.04.03 Materieel overig	€ 76	€ 83	€

De budgetuitputting van DF&A is ultimo november uitgekomen op 29,0 Mio. Met nog één maand in 2021, verwacht DF&A het gehele budget uit te nutten. Uit recente ontwikkelingen blijkt dat de prognose op eigen personeel, 457K hoger zal uitvallen t.o.v. het budget, dit is drielendig te verklaren. Medio oktober is met terugwerkende kracht vastgesteld dat de CAO Rijksoverheid per 1 juli 2021 met 2% wordt verhoogd. Daarnaast zal er een eenmalige uitkering van €300 per eigen medewerker worden toegekend. Beiden worden in december 2021 doorgevoerd. Ook is er een mogelijkheid voor eigen medewerkers om een aanvraag in te dienen voor een eenmalige thuiswerkvergoeding à €430. Deze vergoeding kan aangevraagd worden in de periode november 2021 t/m maart 2022.

De gegevens uit PCP laten op basis van de huidige bezetting, een verwachte budgetuitputting van 22,5 Mio van het eigen personeel zien. Samen met de verwachte instroom in december 2021, de verplichtingen van trainees, lopende detacheringen en opleidingen, is de prognose dat de uitputting uit zal komen op 23,0 Mio. Deze prognose is in lijn met het budget (BB3) op eigen personeel inclusief de bovengenoemde ontwikkelingen.

De uitputting van het financieel instrument inhuur externen is cum. november 2021 uitgekomen op 9,9 Mio. De verwachting is dat DF&A uitkomt op een uitnutting van 11,5 Mio. De werkgeverslasten afkomstig van de rode afwegingskaders wet DBA zorgen naar verwachting voor 0,5 Mio aan kosten (is al verwerkt in de 11,5 Mio). Dit gaat om de periode van juli 2020 t/m september 2021, die afgerekend zal worden.

De uitgaven op Apparaat Materieel liggen onder de gemiddelde uitputting (op basis van het budget). De verwachting is dat de uitgaven gemiddeld zullen toenemen en dat DF&A nagenoeg het budget zal uitnutten.

b. Inzicht in verplichtingenbeheer (gegevens t/m november) [volgt in versie 11/1/22]

Budget VERPLICHTINGEN (bedragen x 1.000)	Budget	Realisatie	Verschil
1.01.00.00 Uitgaven	€ 34.620	€ 28.498	€ 6.122
1.01.00.0A Apparaat	€ 34.620	€ 28.498	€ 6.122
1.01.03.00 Apparaat personeel	€ 34.501	€ 28.436	€ 6.065
1.01.03.01 Personeel eigen	€ 22.612	€ 19.102	€ 3.510
1.01.03.02 Personeel inhuur	€ 11.887	€ 9.334	€ 2.553
1.01.03.03 Personeel overig	€ 2	€ -	€ 2
1.01.04.00 Apparaat materieel	€ 119	€ 62	€ 57
1.01.04.01 Materieel ICT	€ 43	€ -	€ 43
1.01.04.02 Materieel SSO	€ -	€ -	€ -
1.01.04.03 Materieel overig	€ 76	€ 62	€ 14

De verwachting is dat de verplichtingen voor groot gedeelte in lijn zullen zijn met de kasrealisatie. Er wordt een afwijking verwacht op het financieel instrument 'Personeel inhuur'. De verplichtingenrealisatie van inhuur externen wijkt medio november met +/- 0,6 Mio af van de kasrealisatie. Dit heeft te maken met een verschil tussen het kas- en verplichtingenritme (het moment (half jaarlijks) van inleggen van de verplichtingen in SAP SRM). De verplichtingenrealisatie voor het financieel instrument Apparaat Materiaal is cum. november uitgekomen op 62K en is gedaald t.o.v. oktober als gevolg van het afsluiten van de meerjarige verplichting voor de mobiele telefonie (2022 en 2023), die vanaf 2022 centraal belegd zal worden bij SSO F&MI.

c. Externe en interne verantwoording middelen (BVM 2020) (gegevens t/m november) [volgt in versie 11/1/22]

Toeslagen I

2021					
	Budget	Realisatie	Verschil	Formatie	Bezetting
Eigen personeel	€ 351.000	€ 179.852	€ 171.148	5,0 FTE	2,3 FTE
Inhuur	€ 115.000	€ 115.000	€ -	0,0 FTE	1,6 FTE
Materieel	€ -	€ -	€ -	-	-
Toelichting:	Het programma Analytics United is gestart als een gezamenlijk programma van Toeslagen en DF&A. Het programma heeft als doel om het niveau van de Analytics activiteiten op hetzelfde niveau te krijgen als DF&A. Ontstaan vanwege een op 15 november 2019 genomen besluit om de Analytics activiteiten van Toeslagen onder aansturing en verantwoordelijkheid van DF&A te laten uitvoeren. Per 1 februari 2021 gaat het programma verder onder de verantwoordelijkheid van Toeslagen (vanwege de ontvlechting). Ten behoeve van het programma Analytics United wordt gebruik gemaakt van een flexibele schil van externe inhuur, zoals vermeld in de samenwerkingsafspraken tussen DF&A en Toeslagen.				

Bij BB3 is na afstemming met de programmamanager van Analytics United, 115K van het budget van Analytics United (5 FTE op het financieel instrument – eigen personeel) verschoven naar externe inhuur t.b.v. de inzet van een externe auditor. De rest van de kosten voor de inzet van externe inhuur, de zogenaamde "flexibele schil", komen ten lasten van het eigen externe inhuur budget van DF&A.

Eind 2021 heeft een audit plaatsgevonden om het volwassenheidsniveau van de producten en diensten toetsen. De verwachting is dat na een positief verlopen audit, het programma zal worden overgedragen aan Toeslagen. Het gaat om het meerjarig toegekende budget op financieel instrument eigen personeel (5 FTE t/m 2026). DF&A verwacht dat begin 2022 meer duidelijkheid te hebben over de situatie en mogelijk t.b.v. BB2 2022, een mutatie in te kunnen dienen.

Programma E-commerce [volgt in versie 11/1/22]

	2021				
	Budget	Realisatie	Verschil	Formatie	Bezetting
Eigen personeel	€ 83.372	€ 13.838	€ 69.534	0,0 FTE	0,2 FTE
Inhuur	€ 675.000	€ 473.436	€ 201.564	3,4 FTE	2,3 FTE
Materieel	€ -	€ -	€ -	-	-
Toelichting:	DF&A heeft geoordeeld budget toegekend gekregen om het Belastingdienstbrede Project EU BTW E Commerce te ondersteunen (t/m 2026). De activiteiten van DF&A zijn onderdeel van het hoofdspoor. In overeenstemming met het programma E-commerce is een kasschuif (2 delen) ingediend bij budgetbrief 2 en 3. DF&A verwacht dat het zwaartepunt van de werkzaamheden in 2022 liggen en heeft derhalve verzocht om €400.000,- van 2021 naar 2022 door te schuiven. Daarnaast heeft DF&A geconstateerd dat er meer interne kennis en ervaring nodig is om de analyses uit te voeren en producten te ontwikkelen volgens de standaarden en richtlijnen van DF&A op het gebied van privacy en security. DF&A heeft deze mutatie ingediend bij BB2, maar deze is niet toegekend. Bij BB3 is deze mutatie wederom ingediend en dit maal is het budget wel overgeheveld. Door in 2022 al 1 FTE intern te werven borgt DF&A de kennis en kost de overdracht van producten naar verwachting minder tijd. Hiermee loopt DF&A vooruit op de 3 FTE formatie die vanaf 2023 toegekend is. Daarnaast is medio augustus nog niet voldoende duidelijk welke producten en diensten, DF&A gaat realiseren en welk deel er door de keten OB wordt opgepakt. Zonder een beschrijving en afbakening van de werkpakketten (o.a. voor DF&A en IV-Accent), kan DF&A niet starten met de ontwikkeling van een signaalmodel tijdens de Lab-fase.				

	Door deze onduidelijkheid zijn de werkzaamheden in 2021 later dan verwacht gestart, hierdoor wordt externe inhuur later ingezet en ontstaat een onderuitnutting. In afstemming met het programma is bij BB3, €300.000,- teruggegeven vanwege de onderuitnutting. De eerste datalevering wordt in januari 2022 verwacht, hierdoor zal de werklast voor DF&A toenemen. De PI's van het programma E-Commerce worden behandeld in de 2e VMR van MKB, die op het gehele programma stuurt.
--	--

d. Formatie en (onder)bezetting [volgt in versie 11/1/22]

Bezetting & Formatie (x 1 fte)	Bezetting 31-12-2020	In-stroom	Uit-stroom	Stand Bezetting 31-12-2021	Formatie	Vershil Formatie- Bezetting
Eigen personeel	245,7	55,9	27,6	274,0	307,0	33,0
Uitzendkrachten	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Overige inhuur	55,0	41,0	37,0	59,0	55,0	-4,0
Totaal	300,7	96,9	64,6	333,0	362,0	29,0

Toelichting

Het formatieve kader voor 2021 is uiteindelijk op 307 fte vastgesteld. Op 31-12-2021 is de bezetting 274 fte. Alle vacatures om tot het nieuwe formatieve kader van 2022 te komen van 317 fte staan uit. Door de krappe arbeidsmarkt zien we dat de doorlooptijden van sommige vacatures oplopen, waardoor instroom achterblijft. DF&A heeft in samenspraak met diverse O&P specialisten het wervingsplan 2022 opgesteld. De verwachting dat in Q2 2022 de bezetting en formatie in lijn zijn is bijgesteld naar de tweede helft van 2022.

De flexibele schil (inhuur) binnen DF&A wordt ingezet om de op dit moment bestaande gap tussen formatie en bezetting te compenseren en daarmee de afspraken uit het Jaarcontract 2021 na te kunnen komen, waaronder het leveren van een goede/essentiële/noodzakelijke bijdrage aan de primaire processen van de Belastingdienst.

5.3.2 Interne Beheersing **BDO** [BESPREKEN OBV OVERWEGEND BEZWAAR?]

a. Inhoudelijk toe te lichten kaders:

- In control statement/in control framework (ICS/ICF):

Vraag	Antwoord dienstonderdeel
1. Wat zijn de voornaamste knelpunten (gaps) in de interne beheersing van uw dienstonderdeel waar u mee aan de slag gaat?	Conform de ICS moeten eind 2022 de financiële processen omtrent Verplichtingenbeheer en Prestatieverklaringen binnen DF&A beheerst zijn. Hier wordt het komende jaar aan gewerkt doordat BDO aantoonbaar eigen controles uitvoert en de bevindingen in een rapportage vastlegt en periodiek aanbiedt aan het MT. Risicomanagement moet het aankomende jaar geïntegreerd worden in de P&C cyclus. Dit houdt in dat de strategische risico's, de implementatie en werking van de beheersmaatregelen en de interne controles elke vier maanden besproken worden in het MT. Voor de AO/IC is het van belang dat de drie risicovolle primaire werkprocessen in 2022 zijn beschreven en vastgesteld door het MT. Op basis van de beschreven processen is de verwachting dat eind 2022 een hiërarchisch processchema is opgesteld en goedgekeurd.
2. Zijn er substantiële wijzigingen opgetreden in de prioriteiten van uw dienstonderdeel ten aanzien van de verbetering van de interne beheersing ten opzichte van de rapportage in de 1 ^e VMR 2021 en het (oorspronkelijke) plan van aanpak ICS van uw Dienstonderdeel? a. Zo ja, om welke wijzigingen gaat het en wat was de aanleiding hiervoor?	Conform de ICS ligt de focus in 2022 op het beheersen van de financiële processen binnen DF&A. Parallel daaraan wordt gewerkt aan de interne beheersing op het gebied van Risicomanagement, AO/IC, VIC, MI en L&C. Deze onderdelen dienen vanaf 2023 en verder te zijn beheerst.
3. Is 'hulp van anderen' nodig bij het oplossen van deze knelpunten en zo ja: b. Om wat voor hulp gaat het? c. is dat in gang gezet?	Ja, DF&A wordt voor het organiseren van een CRSA ondersteund door het programma MI/RM. Voor het beschrijven van één risicovolle primaire werkproces is ondersteuning toegekend vanuit het project AO/IC op orde.
4. Welke punten verdienen expliciete bestuurlijke aandacht?	Risicomanagement inbedden in de P&C cyclus.

b. Comply or explain

- In control statement/in control framework (ICS/ICF):

Kaders C&F inzake interne beheersing	1	2	3	Comply	Explain
--------------------------------------	---	---	---	--------	---------

TCF: onderhoud VIC/M&T 8 grootste fiscale risico's zoals in 2020 geïmplementeerd.	x	x	x	x	
TCF: implementatie 2 ^e tranche fiscale risico's zoals door DT vastgesteld op 1 oktober 2020.	x	x	x	x	
TCF: actualiseren analyse van fiscale risico's in 2021		x		x	
ICS/ICF (alle DO's): uiterlijk 30 juni 202117 een risicogericht plan van aanpak opgesteld (SMART), vastgesteld door MT. Daarna uitvoeren Plan van Aanpak. (VMR 2: PvA inderdaad tijdig vastgesteld op 30 juni?)		x	x	x	
ICS/ICF (alle DO's): Loopt uw dienstonderdeel op schema met de uitvoering van het plan van aanpak ICS?	x	x	x	x	

• Risicomanagement

Momenteel is er voor DF&A geen aanleiding aan te nemen dat de meest belangrijke risico's niet in beeld zijn. Via de CRSA zijn de belangrijkste risico's in beeld gebracht en is prioritering aangebracht.

In bijlage 1 is de risicotabel DF&A opgenomen waarin de drie belangrijkste strategische risico's inclusief beheersmaatregelen en actiehouders zijn opgenomen zoals deze zijn vastgesteld tijdens de CRSA met het MT in het tweede kwartaal.

In onderstaande tabel is het Risicomanagement van DF&A toegelicht in aansluiting op bouwsteen RM Governance:

Kaders C&F inzake risicomanagement	1	2	3	Comply	Explain
Voldoet u aan de bouwsteen RM Governance met betrekking tot de aspecten genoemd in sectie 4.1.4. (C&F), 4.2.2 (DO's), 4.3.2 (Ketens) of 4.2.2 (programma's)? <i>S.v.p. toelichten indien neen. Zie voor nadere toelichting de link onder deze tabel.</i>	x	x	x	Nee	DF&A voldoet nog niet volledig aan de in art. 4.2.2 opgesomde vereisten vanuit de bouwsteen RM Governance. De werkzaamheden omtrent risicomanagement zijn verdeeld over de afdelingen BDO en Kwaliteit. In samenwerking is een Integraal plan van aanpak ICS DF&A In Control 2021-2022 opgesteld, waarin verbeterpunten zijn opgenomen die tevens voldoen aan de bouwsteen RM Governance. Dit plan is geüpdatet naar aanleiding van de IBAT 2021 en is 21 december 2021 vastgesteld in het MT.
Als u nog niet voldoet, beschikt u dan over een actieplan om hieraan alsnog te voldoen?	x	x	x	Ja	Dit is opgenomen in het Integraal plan van aanpak

<i>S.v.p. toelichten indien neen.</i>					ICS DF&A in control 2021-2022.
Voldoet uw risicoregister aan de bouwsteen risicoregister? <i>S.v.p. toelichten indien neen.</i>	x	x	x	Ja	Voor alle risico's voor DF&A wordt het risicoregister van het programma MI/RM toegepast.

Kaders C&F inzake risicomanagement	1	2	3	Comply	Explain
Zijn er nieuwe risico's ontstaan of bestaande risico's significant toegenomen (kans of impact*) in de VMR-periode? <i>Indien ja, graag aangeven welke risico's het betreft.</i>	x	x	x	Nee	Naar aanleiding van de CRSA in het tweede kwartaal is er een top-3 aan risico's vastgesteld in het MT. Deze top-3 risico's waren eerder ook al opgenomen in een top-5 risico's. Echter om de focus te leggen is besloten om de top risico's terug te brengen naar 3.
Zijn er risico's vervallen c.q. significant afgenomen in de VMR-periode? <i>Indien ja, graag aangeven welke risico's het betreft.</i>	x	x	x	Ja	De top risico's zijn terug gebracht van 5 naar 3 risico's om zo de focus beter te kunnen leggen. Hierbij is één risico vervallen, de overige risico's zijn (anders geformuleerd dan wel samengevoegd) nog steeds onderdeel van de top 3. Het volgende risico is komen te vervallen: - Onvermogen talent aan te trekken en vast te houden.
Is de beheersing van de risico's effectief? <i>S.v.p. toelichten indien neen. N.B. als uw strategie reduceren is, dan dienen risico's in omvang af te nemen als uw beheersing effectief is.</i>	x	x	x	Nee	In het laatste kwartaal van 2021 zijn door de risico-eigenaren beheersmaatregelen SMART geformuleerd. Daarnaast zijn interne controles opgesteld, die op de beheersmaatregelen zullen plaatsvinden. De effectiviteit van de beheersing zal duidelijk worden bij implementatie van de beheersmaatregelen in 2022.

Kaders C&F inzake risicomanagement	1	2	3	Comply	Explain
Heeft u zorgen of knelpunten bij het beheer van uw risico's? S.v.p. toelichten indien ja.	x	x	x	Nee	De implementatie van de beheersmaatregelen kost tijd en zal gedurende 2022 worden uitgevoerd en is tevens vastgelegd in het interne controleplan. Controles op de producten van intakefase tot beheerfase worden uitgevoerd door de afdeling Kwaliteit waarbij wordt gecontroleerd of standaarden en richtlijnen op juiste wijze zijn toegepast door de uitvoering. Momenteel is er voor DF&A geen aanleiding aan te nemen dat de meest belangrijke risico's niet in beeld zijn.

De bouwsteen RM governance is hier te vinden:

<https://intranet.belastingdienst.nl/control/files/2020/06/Bouwsteen-RM-governance-DT-BD-11-juni-2020.pdf>

* schalen Kans en Impact:

Kans	1	2	3	4	5
De kans dat het risico (gebeurtenis), in relatie tot de betreffende doelstelling, zich voordoet.	Ze er on wa ar- schijnlijk dat het risico zich voordoet	On wa ar- schijnlijk dat het risico zich voordoet	Mogelijk dat het risico zich voordoet	Waarschijnlijk dat het risico zich voordoet	Ze er wa ar- schijnlijk dat het risico zich voordoet
Impact	1	2	3	4	5
De impact (gevolg) van het risico op het behalen van de betreffende doelstelling (B.v. in relatie tot kwaliteit, doorlooptijd, kosten/opbrengsten).	Geringe impact van het risico op het behalen van de betreffende doelstelling	Bepaalde impact van het risico op het behalen van de betreffende doelstelling	Significante impact van het risico op het behalen van de betreffende doelstelling	Ernstige impact van het risico op het behalen van de betreffende doelstelling	Ze er ernstige impact van het risico op het behalen van de betreffende doelstelling

c. Overige onderwerpen [VOLGT IN VERSIE 11/1/22]

- **Maverick buying**

In de periode januari - december 2021 is er géén geval van Maverick Buying geconstateerd.

VT-achteraf

In de afgelopen vier maanden is er géén sprake geweest van een VT-achteraf. Terugkijkend op 2021 is er in de periode januari - augustus 2021 één maal sprake geweest van een VT-achteraf. Door het ontbreken van een VT akkoord voor de verlenging van externe inhuur op 1 juni 2021, zijn de reeds lopende overeenkomsten voor externe inhuur, automatisch met 1 maand verlengd t/m 31-07-2021. Dit gaat om 59x individuele inhuurcontracten met een totale waarde (prognose) van €926.312,-. Dit betreffen de externe inhuurcontracten waarbij de intentie is om deze te verlengen t/m 30-09-2021, de reeds aangezegde contracten zijn hier geen onderdeel van.

DF&A erkent een combinatie van twee oorzaken:

- Extra verzoek _____ wegens tekort aan inhuurbudget
- Veel producten / processen vallen samen bij BDO - team Bedrijfsvoering

Genomen maatregelen om herhaling in de toekomst te voorkomen

DF&A zal in de toekomst, een grotere marge in de planning hanteren voor eventuele uitloop, bij het proces rondom de verlenging van externe inhuur. Hierdoor wordt rekening gehouden met eventuele onvoorziene omstandigheden. Daarnaast zal BDO – team Bedrijfsvoering, het Managementteam actiever signaleren bij budgettaire knelpunten, om daarmee tijds knelpunten te voorkomen. Tenslotte zal DF&A onderzoeken of de verlengingsmomenten van externe inhuur parallel kunnen lopen aan het proces rondom de budgetbrieven. Hiermee verwacht DF&A een betere afstemming van beide processen.

• Waiververzoeken

In de afgelopen vier maanden is één waiververzoek/uitzonderingsprocedure ingediend en akkoord bevonden. Deze waiver is ingediend t.b.v. de verlenging van 7 externe inhuurkrachten, zijnde ZZP-ers met een rood afwegingskader, voor een periode van een half jaar (t/m 30-06-2022).

DF&A heeft een formatie van 307 FTE (BB3) voor eigen personeel. De bezetting per 31 december 2021 is 274,0 FTE voor eigen personeel, dit betekent een onderbezetting. De onderbezetting wordt deels opgevangen door de inzet van externe inhuur conform de strategie van DF&A (voorzien in een flexibele schil van externe inhuurkrachten). Het gaat om schaarse professionals werkzaam zijn in het primaire proces en die zich in de markt vooral als ZZP-ers beschikbaar stellen. Daarbij zet DF&A uitdrukkelijk in op het inhuren van externen via bureaus. Vanwege de schaarse capaciteit in de markt kan DF&A echter soms niet anders dan terugvallen op het inhuren van ZZP-ers.

Oplossingsrichtingen

Onderstaand treft u de genomen maatregelen uit de voormalige waiver in 2021. Deze maatregelen hebben bijgedragen aan de afbouw van het aantal ZZP-ers met een rood afwegingskader. DF&A continueert deze maatregelen in 2022 en stuurt daarmee op verdere afbouw. Na de 1e helft van 2022 vindt een herijking plaats, afhankelijk van deze uitkomst, worden de maatregelen mogelijk aangepast.

1. Geen ZZP-ers toestaan bij nieuwe uitvragen

Bij de uitvraag van een nieuwe inhuur medewerker zal DF&A, voor zover de arbeidsmarkt dit toelaat, geen ZZP-ers toestaan. DF&A zal hier zeer kritisch op zijn.

2. Uitstroom van ZZP-ers in het niet primaire proces

In 2021 zullen de ZZP-ers, welke niet in het primaire proces van cd DF&A werkzaam zijn, uitstromen. Op dit moment zijn er geen nieuwe aanvragen van ZZP-ers voor het niet primaire proces.

- **Implementatie mandaatbesluit**

Maandelijks wordt het mandaatregister van DF&A geüpdatet. Deze wordt na interne afstemming aangeleverd bij F&MI. De laatste update heeft in week 51 plaatsgevonden. In het MI van 18 augustus 2020 is het mandaatregister en de werking van het mandaatbesluit toegelicht.

Bijlage 1: Risicotabel DF&A BDO – [BESPREKEN OBV OVERWEGEND BEZWAAR?]

Op basis van de CRSA 2021 is een top drie van strategische risico's vastgesteld door het MT van DF&A. De beheersmaatregelen zijn door de risico-eigenaren SMART geformuleerd, zie onderstaande tabel. De risk appetite wordt in 2022 verder uitgewerkt.

Risico	Kans (1 t/m 5)	Impact (1 t/m 5)	Respons- strategie	Gevolgen	Beheersmaatregelen	Actiehouder
1. Niet voldoen aan AVG	4	4	Reduceren	- Maatregelen worden opgelegd door toezichthouder - Imago-/reputatie schade - Medewerkers voelen zich onveilig	- Bewustwording / training AVG. Alle nieuwe medewerkers informeren en trainen in het omgaan met persoonsgegevens binnen de Belastingdienst. Verplicht examen afleggen na iAVG en iBewust. Onderdeel PST maandrapportage (KPI vaststellen). - Privacy toets op producten is onderdeel van de standaarden en richtlijnen. QC, DQR, QA (privacy en security stuk opstellen en controleren S&R). - Standaarden / Richtlijnen (ontwikkelp proces producten). Tijdens verkrijgen opdracht (S-09/10/11). Tijdens voorbereiding opdracht (D-21/23 S-06/12/13/26). Tijdens uitvoering opdracht (D21/27 S03/07/09). Tijdens afronding opdracht (D-62/63 S-08 T31). - Medewerkers bewust maken over de Gouden regels voor alle DF&A'ers. - Beleid, werkafspraken en regelgeving t.b.v. privacy & beveiliging (S-01 t/m S-13 S-17/19/21 t/m 24/26/27). - Beleid rondom wettelijke bewaartermijnen opstellen. Alle producten voldoen aan de wettelijke bewaartermijn. - Uitleg over datalekken staat op intranet/CP. Alle datalekken melden aan het PST team. De [] ontvangt een maandelijkse rapportage van de Melddesk Datalekken.	

					- Beslisboom Privacy Toets (Green-lane, WMK, GEB/DPIA, PRA) is onderdeel van de bewustwording training. - Privacy by design (onderdeel van S&R). - Klankboard groep AVG komt maandelijks bijeen o.l.v. waarin ervaringen met P&S door de vertegenwoordigers van de medewerkers worden gedeeld. - Privacy postbus voor alle vragen omtrent privacy. - Logging en monitoring maandelijks rapportage opstellen.	
2. Onvoldoende aansluiting op behoefte klant	4	4	Reduceren	- Klanttevredenheid afneemt - De vraag naar DF&A producten afneemt - Andere onderdelen eigen data analisten aannemen - Efficiency en capaciteitsproblemen ontstaan	- Met alle uitvoeringsdirecties is 3x per jaar een bestuurlijk overleg (BO). - Er wordt 2x per jaar een klanttevredenheidsonderzoek gehouden, waarvan de resultaten worden gedeeld met het MT DF&A. - Vanuit het programma 'Agile Boost' wordt gewerkt aan het formuleren van de juiste featuredefinities inclusief de DoR en DoD. - De klantreis wordt voor de meest voorkomende producten in 2022 visueel gemaakt. - Versterken van het accountmanagement zodat het aantal klanten per accountmanager te overzien is.	
3. Onvoldoende kwaliteit dataverwerking	4	4	Reduceren	- Rapportages onbetrouwbaar zijn/onjuiste informatievoorziening wordt verstrekt, waardoor verkeerde beslissingen worden genomen - Afnemende klanttevredenheid	- Preventief: Datafundamenten en producten worden uitsluitend in productie genomen na goedkeuring door QC o.b.v. van gestandaardiseerde kwaliteitscontroles. - Correctief: DF&A heeft een incidentmanagementproces ingericht bestaande uit procedures en een incidentenrapportage. - Correctief: DF&A heeft een eigen data lineage tool ontwikkeld, waarmee snel kan worden gezien welke data in welke producten wordt gebruikt. Dit kan worden ingezet ten behoeve van het incidentenmanagementproces. - Correctief: Jaarlijks wordt er een DMM scan uitgevoerd bij DF&A door de keten Gegevens. Data	

					Quality, Strategie en Governance worden hierin getoetst. [] bewaakt de opvolging van de aanbevelingen uit deze scan actief. - In ontwikkeling: Met IV/CAP wordt een mantelovereenkomst gesloten over de levering van brondata aan DF&A. Verdere uitwerking vindt plaats in een DAP en op bronniveau in SLA's. - In ontwikkeling: Bij binnenkomst brondata worden deze getoetst door geautomatiseerde controles op specificaties zoals overeengekomen in SLA. Uitval en bijzonderheden worden via procedures en/of het incidentenmanagement-proces actief gemonitord en gecorrigeerd.	
--	--	--	--	--	---	--

Bijlage 2: Rapporteren over Strokenplanning BDO – [VOLGT IN VERSIE 11/1/22]

De strokenplanning is een bijlage bij het jaarcontract 2021 waarin de kwalitatieve resultaten, die het dienstonderdeel in 2021 wil gaan behalen overzichtelijk bij elkaar staan. In de strokenplanning is per resultaat opgenomen aan welke categorie uit het jaarcontract het bijdraagt, het te behalen resultaat, een korte toelichting op het te behalen resultaat en een planning van de werkzaamheden die bijdragen aan het resultaat.

Net als bij de PI's en KPI's wordt drie keer per jaar over de voortgang van de resultaten uit de strokenplanning gerapporteerd via de viermaandsrapportage (VMR). In de strokenplanning dient voor de betreffende VMR per resultaat een van onderstaande symbolen te worden ingevuld in kolom Q, R of S (status eventuele voorgaande rapportages niet verwijderen) om de status te beschrijven:

Symbool	Omschrijving
	Het behalen van het resultaat loopt op schema.
	Het behalen van het resultaat behoeft aandacht (waarschuwing). Planning hoeft nog niet te worden aangepast.
	Het behalen van het resultaat loopt niet op schema. De realisatie loopt gevaar. Planning moet worden aangepast.
	Het resultaat is behaald. Geldt ook als het resultaat niet conform planning is behaald.

Indien een resultaat rood scoort dan dient de planning van het resultaat te worden aangepast. De uitloop van de planning wordt zichtbaar gemaakt door de extra tijd die noodzakelijk is om het resultaat alsnog te behalen in paars weer te geven. In onderstaand voorbeeld loopt de planning van het resultaat met twee maanden uit:

Categorie	Te behalen resultaat	Korte toelichting	Planning											
			Jan	Feb	Maa	Apr	Mei	Jun	Jul	Aug	Sep	Ok	Nov	Dec
Speerpunten dienstonderdeel	Plan van aanpak wegwerken OB-bezwaren 2017	End maart 2021 wordt een plan van aanpak opgesteld hoe de voorraad OB-bezwaren uit 2017 eind 2021 is weggevoerd.												

In de VMR zelf hoeft alleen gerapporteerd te worden over de resultaten die oranje en rood scoren (zie hoofdstuk 2.1). Geef per resultaat dat oranje of rood scoort aan wat de reden is en beschrijf voor de rood scorende resultaten de maatregelen die worden/zijn getroffen om het resultaat alsnog te behalen.

			2021												Verantwoordings		
Categorie	Te behalen resultaat	Korte toelichting	Planning												1ste VMR		
			Jan	Feb	Maa	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Status	Status	Status
		Nu blijven in gesprek met de Ketan GKT en zullen bij de definitivering deze voor nodig ondersteuning bieden. Zodra de definitivering gereed is met DF&A de nieuwe aanpak bij de portfolio infrastructuur bij ketan GKT. Het gevolg van dit de domeinarchitectuur van GKT nog niet is gereïficeerd is dat werk nog niet uitgerold kan worden, al dan er mogelijk oplossingen gevonden worden die niet in lijn zijn met de architectuur. Daarnaast wordt door technische debt, waarbij DF&A ook bezig met een slijp-opsel, omdat een aantal van deze producten niet in de architectuur van GKT kunnen te vallen. Hierdoor wordt er bijvoorbeeld in de architectuur van de meest domeinen. Het huidige voor zijn naar GKT generieke diensten is lokale nog niet gebouwd.															
Speerpunt dienstoverdeel	Producten: Vanaf Q2 2021 is tenminste 75% van alle nieuwe overgangen naar no edit-in dashboard te herleiden naar een generieke dienst van GKT, beschikbaar bij de transformatie van GKT om 'meer aanbodgericht' te gaan werken.	Klantoverheid zal het eerste jaar (per maandag), 2x per jaar effectiever, nadat voor deze wijziging is de werktijd die de vormgeving (bevelen, selectie afzetten) wordt. Zodra er meer routine in de verspreiding en verspreiding van de motie is gereïficeerd kan de frequentie verhoogt worden.															
Speerpunt dienstoverdeel	Producten: In 2021 heeft DF&A meer aandacht voor de uitvoering van de producten en het gebruik van de producten door de business (zo hoe deze gebruikt worden).	Het hele proces van Vraag - Om delivery ad volgens Lean Six Sigma worden doorgevoerd. Benodigde acties lopen, implementatie eind 2021 meetbaar.															
Speerpunt dienstoverdeel	Producten: DF&A heeft eind 2021 de GAP tussen planning en realisatie aantoonbaar verbeterd om zo voorspelbaar en effectief te worden.	In 2020 is het plan "DF&A gebouwd" opgesteld, waarin onder meer de volgende activiteiten zijn opgenomen voor 2021, het (blijven) voldoen van de verschillende overeenkomsten, het opstellen van een plan van aanpak voor de implementatie van de DIO (Baseline, Informatiebeveiliging Overheid) en (evaluatie van) privacy toetsen. Binnen DF&A dienen producten te voldoen aan standaarden en modellen. Als nieuw ontwikkelde producten worden gevalueerd op deze standaarden middels een kwaliteitscontrole. Op kwantitatieve worden verbeteringen gereïficeerd op wijzigingen van de kwaliteitsstandaarden. Het voldoen aan wet- en regelgeving maakt ook onderdeel uit van de standaardisatie initiatieven. Voor 50% van de producten in Exploits en Beheer is van passende privacytoetsen aanwezig. Vanwege het ontbreken van de implementatiekaders voor de AVG en EIO door IV&D is DF&A op dit moment nog bezig met de implementatie hiervan. Dat wil zeggen dat wet- en regelgeving is geïmplementeerd naar beste weten volgens de opstelling van het Privacy & Security Team van DF&A. Dit kan schadelijk mogelijk is blijven te wijken van de implementatiekaders van IV&D zodra deze beschikbaar komen.															
Speerpunt dienstoverdeel	Naar op orde: DF&A voldoet in 2021 aan technische regelgeving	De DIO is georganiseerd in april 2021 is wordt opgesteld in mei 2021. (Mogelijk) samenwerkingsovereenkomsten, zowel intern als extern, als nationaal worden onderzocht. Samenwerking NOT is wordt in gang gezet in Q3 en TNO wordt nog verder onderzocht. Er wordt op dit moment nog geen 2021 van de directie tijd aan innovatie besteed.															
Gedrag coördinatie	Innovatie: In 2021 instrument DF&A in laboratorie door bevestigingen te organiseren die gericht zijn op het behalen van en delen van kennis en expertise.	Concept planing Plannen van aanpak: Agile, DevOps, Epic Data zijn afgepast in Q1 opgesteld en worden uitgevoerd. Dit is besproken met PM, TL en MT-leden. Translating analysis is on hold quaart in Q1 en in Q2 is het Plan van Aanpak opgesteld. Op 6 september zal dit in het MT herproken worden.															
Speerpunt dienstoverdeel	DF&A zet in 2021 in op de stappen met de versnelde strategie.	De CRSA is in het tweede kwartaal uitgewerkt met het MT in samenwerking met het programma MIRM. Hierin is een top 3 risico's vastgesteld en zijn er risicokaders toegevoegd. De komende periode worden deze risico's verder uitgewerkt, daar aan interne beheersingsmaatregelen (IT en SOLL), interne controles en met openbare. De uitkomsten van de CRSA worden tevens verwerkt in het risico register.															
Jeonipen Beheersgids	Uitvoering CRSA Q1 2021	Het plan van aanpak (pva) is opgesteld en vastgesteld in het MT van 14 juni 2021. In dit plan is de planning en de verbeteringen op het gebied van AG/IC, risicomanagement, Verbijderende Interne Controles (VIC) en Informatiebeveiliging opgenomen. Op basis van de feedback vanuit de leiders op dit plan worden herzien. (verwachting September 2021), DF&A is actief bezig de opgestelde plannen en verbeteringen uit te voeren.															
Jeonipen Beheersgids	Toevoegen naar een In Control Statement (ja 2020 door stappen verbeteringen in B&P aan. Deel VMR 1: op acties met specifieke PVA. Deel VMR 2: PVA (ja 21 vastgesteld in start uitvoering PVA. Deel VMR 3: op acties uitvoering PVA.																
Aanpak Doelindicatie																	

Bijlage 3: PI's met groene score [BESPREKEN OBV OVERWEGEND BEZWAAR?]

In onderstaande tabellen zijn per doelstelling achtereenvolgens de PI's met gele en groene score opgenomen. In paragraaf 4.1 zijn de tabellen met alle PI's per doelstelling met smile-score opgenomen en in paragraaf 4.2 zijn de PI's met rode score nader toegelicht.

T2-2021:

Nr	Prestatie-indicator - Producten	Gehele jaar		Tot en met einde VMR periode		Score
		Jaarcontract	Prognose	Planning	Realisatie	
1.1	Van het totaal aantal nieuwe aanvragen is tenminste 75% te herleiden.	>75%	>75%	>75%	n.m.	😊
Oorzaak afwijking en knelpunten		Moelijk in percentages te herleiden, we zijn onderweg maar het kan beter. Nog teveel vraag gestuurd en last van politiek-bestuurlijke inslagen.				
Sturingsmaatregel		Alle aanvragen via GKT loket.				
Nadere toelichting		PI behoort bij doelstelling 1 'Vanaf Q2 2021 is tenminste 75% van alle nieuwe aanvragen voor modellen en dashboards te herleiden naar een generieke dienst van GKT, aansluitend bij de transformatie van GKT om 'meer aanbodgericht' te gaan werken.' Het doel is om generieke processen te definiëren binnen de Belastingdienst om zo tot snellere ontwikkeling van producten te komen en tot een lagere beheerlast. Daarom zou DF&A graag meer standaard generieke oplossingen ontwikkelen. Nu wordt elke vraag nog als unieke vraag gezien, waardoor we een aantal delen van het wiel opnieuw gaan uitvinden.				

Nr	Prestatie-indicator - Producten	Gehele jaar		Tot en met einde VMR periode		Score
		Jaarcontract	Prognose	Planning	Realisatie	
2.1	Bestuurlijk overleg met primaire directies (GO / MKB / CAP / P).	5x pj	5x pj	5x pj	5x pj	😊
Oorzaak afwijking en knelpunten		n.v.t.				
Sturingsmaatregel		n.v.t.				
Nadere toelichting		PI behoort bij doelstelling 2 'In 2021 heeft DF&A meer aandacht voor de levering van de producten en het gebruik van de producten door de business (en hoe deze gebruikt worden).' Bestuurlijk overleg met primaire directies is in volle gang. De norm 5x per jaar wordt gehaald.				

Nr	Prestatie-indicator - Producten	Gehele jaar		Tot en met einde VMR periode		Score
		Jaarcontract	Prognose	Planning	Realisatie	
2.2	Klanttevredenheid > 7, gemeten middels maandelijks (geautomatiseerd en geïntegreerd) meting onder productowners en businessowners.	7	6-8	6-8	7,3	😊
Oorzaak afwijking en knelpunten		Een maandelijks meting klanttevredenheid bij productowners is een te hoge frequentie om een goede cyclische opvolging te organiseren. Om vanuit handwerk				

	naar automatisering te gaan is er voor gekozen om 2 maal per jaar een uitvraag te doen. Risico bij geen opvolging, maar wel een maandelijkse uitvraag is dat je de productowners verliest.
Sturingsmaatregel	Eén van de accountmanagers heeft de rol van klanttevredenheid coördinator op zich genomen.
Nadere toelichting	PI behoort bij doelstelling 2. In 2021 heeft DF&A meer aandacht voor de uitlevering van de producten en het gebruik van de producten door de business (en hoe deze gebruikt worden). In 2021 zijn er twee onderzoeken gedaan. Gemiddelde score 1 ^e meting was een 6,9, van de 2 ^e meting een 7,3.

Nr	Prestatie-indicator - Producten	Gehele jaar		Tot en met einde VMR periode		Score
		Jaarcontract	Prognose	Planning	Realisatie	
2.3	Ongestoorde verwerking van opgeleverde producten in productie (van opwerking data(fundamenten) tot informatieproducten) ¹³	90%	90%	90%	91%	⊕
Oorzaak afwijking en knelpunten	n.v.t.					
Sturingsmaatregel	n.v.t.					
Nadere toelichting	Deze PI behoort bij doelstelling 2. In 2021 heeft DF&A meer aandacht voor de uitlevering van de producten en het gebruik van de producten door de business (en hoe deze gebruikt worden).					

Nr	Prestatie-indicator - Producten	Gehele jaar		Tot en met einde VMR periode		Score
		Jaarcontract	Prognose	Planning	Realisatie	
2.4	DF&A heeft inzicht in gebruik en tevredenheid m.b.t. producten in productie (Teller / noemer = aantal gehouden enquêtes / aantal producten in productie * 100%)	80%	80%	80%	n.b. (2x jr meting)	⊕
Oorzaak afwijking en knelpunten	Er wordt gewerkt aan bundeling met het klanttevredenheidsonderzoek, dat 2x/jaar verstuurd wordt. Wanneer de aansluiting is gerealiseerd, kan de norm nog gehaald worden.					
Sturingsmaatregel	Geen					
Nadere toelichting	De tweede meting van het klanttevredenheidsonderzoek heeft plaatsgevonden. De gemiddelde score is een 7,3.					

¹³ Hierin zijn mainframe verstoringen of ongeleverde bronnen niet meegenomen. Wel meegenomen zijn: verstoringen bij datafundamenten (bijvoorbeeld door verkeerde scripting) of andere aanpassingen aan datafundamenten dan wel tijdig geleverde bronnen, maar met dubbele records. Met name dus waar DF&A invloed op heeft/iets aan kan doen.

Nr	Prestatie-indicator – Producten	Gehele jaar		Tot en met einde VMR periode		Score
		Jaarcontract	Prognose	Planning	Realisatie	
3.1	De GAP tussen planning vs. realisatie is bij iedere meting minder. Dit wordt gemeten als het aantal gerealiseerde features t.o.v. geïmplementeerde features per PI-event. Teller: aantal nieuwe aanvragen vanaf Q2 voor modellen en dashboards in delivery. Noemer: totaal nieuwe aanvragen in delivery voor modellen en dashboards vanaf Q2. Per T2 kwartaalmeting.	Per T2 meten	Per T2 meten	Stijging per kwartaal	37,0% in Q3	😊
Oorzaak afwijking en knelpunten						
Sturingsmaatregel						
Nadere toelichting		Deze PI behoort bij doelstelling 3 'DF&A heeft eind 2021 de GAP tussen planning en realisatie aantoonbaar verbeterd om zo voorspelbaar en effectief te worden.' De voorspelbaarheid laat nog niet de gewenste groei zien. Daar wordt via agile boost en kennissessies met productmanagers en anderen ieder kwartaal in geïnvesteerd.				

Nr	Prestatie-indicator – Huis op orde	Gehele jaar		Tot en met einde VMR periode		Score
		Jaarcontract	Prognose	Planning	Realisatie	
4.1	Van alle producten die in exploitatie zijn is de documentatie op orde.	Q1: overzicht wat nodig is Q2: beschreven voor risico modellen Q3: beschreven voor alle producten in productie	Cf contract	Cf contract	PST 935% BWT 76,77% BIO 0%	😊
Oorzaak afwijking en knelpunten		Vanuit het interne project is beschreven welke documentatie er minimaal aanwezig moet zijn per productsoort. Het interne project Document Management Systeem heeft deze overgenomen en beschrijft nu welke generieke orderingsstructuur gehanteerd moet worden binnen een cluster om deze documentatie op orde te brengen.				
Sturingsmaatregel		Medio sept 2021 zal deze orderingsstructuur uitgereikt worden aan de clusters zodat ze kunnen starten met het uitvoeren van de opdracht om de documentatie voor de DFEX producten op orde te brengen met als deadline 31-12-2021.				
Nadere toelichting		Resultaat Q2: opzet DMS (Document huishouding) voor alle DFEX-producten is gemaakt. De werkwijze is beschreven, compleet met sjablonen om eenvoudig de structuur in te richten. Besluitvorming over welke documenten met terugwerkende kracht moeten worden opgesteld, moet nog plaatsvinden. Per teamleider is een lijstje klaar gezet met zijn/haar DFEX producten zodat de teambord-backlog eenvoudig gevuld kan worden en de Functioneel Beheerders zijn geïnstrueerd. Nieuwe deadline is 01-04-2022. Hier wordt specifiek de documentatie rondom Bewaartermijnen, Privacy (GEB) en BIO bedoeld. Met andere woorden, de documentatie waar vanuit het plan 'DF&A geborgd' naar wordt verwezen. Zie separaat document voortgang DF&A geborgd d.d. 14-12-2021. Privacy toets: Een aantal producten heeft geen passende privacytoets. Dit betreft 2 zijn-producten uit cluster VBT waarvoor de eigenaar van het product nog niet				

Met opmerkingen [] : Aangepast naar stand 21-12-2021

Met opmerkingen [] : Dit cijfer moet nog worden geactualiseerd

Met opmerkingen [] : Aangepast naar berekening van zowel regel 1 als regel 2.. (zie mail)

Met opmerkingen [] Wordt aangeleverd via lijn

Met opmerkingen [] Idem

	duidelijk zou zijn. De overige 2 producten worden nader onderzocht. Daarnaast betreft het een aantal oud EHI producten die zijn overgezet naar een nieuw product waarvoor geen privacytoets is aangevraagd. Zie rapportage Privacy Security Team die hier maandelijks over rapporteert. Bewaartermijn: Voor 1441 van de 16578 DFEX producten is stap 1 gerealiseerd waarbij het product voldoet aan de bewaartermijn voor wat betreft de in gebruik zijnde input-, throughput- en output data. Om te kunnen starten voor 126 van de 165 DFEX producten is stap 2 gerealiseerd waarbij met stap 2, zijn richtlijnen en werkinstructies opgesteld en de koppeling met JIRA (om de voortgang te kunnen meten) is gemaakt. Dit heeft echter meer tijd in beslag genomen dan verwacht. Implementatie loopt. (Definitie Stap 2: alle opgeslagen in gebruik zijnde DFEX product gerelateerde data op alle ICT omgevingen zoals Analytics platform, CP, Q schijven, etc van betreffend team voldoet aan de geldende bewaartermijnen). BIO: IV&D heeft DF&A verzocht niet lokaal te starten met de implementatie van de BIO in 2021, maar de BD-brede uitrol van de BIO af te wachten. Hieraan is gehoor gegeven. Deze BD-brede uitrol wordt zou medio november 2021 worden gestart door de, daarvoor aangewezen, verantwoordelijke directies. Het oorspronkelijke plan van aanpak zoals genoemd in VMR2 is hierop aangepast. De planning in het oorspronkelijke plan van aanpak is verschoven naar 2022 in afwachting van input van de BD-brede uitrol voor de generieke controls. Het aangepaste plan van aanpak DF&A is vastgesteld tijdens het MT DF&A overleg van 26-10-2021. Deze PI behoort bij doelstelling 4: 'DF&A voldoet in 2021 aan wet- en regelgeving. In 2021 verdere doorontwikkeling van het normenkader voor verantwoord Analytics gebruik.'
--	--

Met opmerkingen [] Wordt nog verder bijgewerkt

Met opmerkingen [] : Bijgewerkt

heeft opmaak toegepast: Lettertype: (Standaard) Verdana, 8 pt, Tekstkleur: Auto, Markeren

Met opmerkingen [] Idem

Met opmerkingen [] : Bijgewerkt naar status 21-12-2021

Nr	Prestatie-indicator - Huis op orde	Gehele jaar		Tot en met einde VMR periode		Score
		Jaarcontract	Prognose	Planning	Realisatie	
4.2	Kwaliteitsstandaarden en -richtlijnen zijn beschikbaar voor al onze producttypen.	75%	75%	75%	100%	🟢
Oorzaak afwijking en knelpunten		n.v.t.				
Sturingsmaatregel		n.v.t.				
Nadere toelichting		DF&A hanteert kwaliteitsstandaarden en -richtlijnen, die worden vastgesteld en beheerd door de afdeling Kwaliteit. Deze worden doorlopend aangescherpt en aangevuld, mede op basis van feedback vanuit DF&A-collega's. Voor alle nu bekende DF&A producttypen zijn standaarden en richtlijnen vastgesteld. Deze PI behoort bij doelstelling 4 'DF&A voldoet in 2021 aan wet- en regelgeving. In 2021 verdere doorontwikkeling van het normenkader voor verantwoord Analytics gebruik.'				

Nr	Prestatie-indicator - Huis op orde	Gehele jaar		Tot en met einde VMR periode		Score
		Jaarcontract	Prognose	Planning	Realisatie	
4.3	Kwaliteitsstandaarden en -richtlijnen worden gevolgd voor nieuw ontwikkelde producten: steeds beter gedurende 2021	Kwaliteitscontrole op alle nw producten	Conform contract	Conform contract	Conform contract	10
Oorzaak afwijking en knelpunten		n.v.t.				
Sturingsmaatregel		n.v.t.				
Nadere toelichting		Alle nieuw ontwikkelde producten worden middels een kwaliteitscontrole gecontroleerd. Het aantal nieuwe producten waarbij in de kwaliteitscontrole blokkerende bevindingen geconstateerd zijn, is dit kwartaal verminderd. Eventuele bevindingen doorlopen een separaat besluitvormingsproces, alvorens een product op te leveren. Deze PI behoort bij doelstelling 4 'DF&A voldoet in 2021 aan wet- en regelgeving. In 2021 verdere doorontwikkeling van het normenkader voor verantwoord Analytics gebruik.'				

Nr	Prestatie-indicator - Huis op orde	Gehele jaar		Tot en met einde VMR periode		Score
		Jaarcontract	Prognose	Planning	Realisatie	
4.4	We realiseren verbeteringen op de afwijkingen van de Kwaliteitsstandaarden en -richtlijnen op bestaande producten in exploitatie	Verbetering op afwijkingen realiseren	Conform contract	Conform contract	loopt	😊
Oorzaak afwijking en knelpunten		n.v.t.				
Sturingsmaatregel		Afhandeling van afwijkingen borgen binnen de kwartaalplanning van DF&A (o.a. via PI event GKT)				
Nadere toelichting		Er zijn in 2021 naar aanleiding van de afwijkingen rapportage een aantal door het MT aangewezen afwijkingen opgepakt. In November is met het MT geconstateerd dat afhandeling complex kan zijn of tijdsintensief. Geregeld zijn ook andere partijen buiten DF&A benodigd. Voortgang openstaande afwijkingen: Producten gebruiken DF en geen eigen dataopwerking: <i>Gerealiseerd:</i> - Ogenomen in standaarden en richtlijnen - Ogenomen in QC voor producten voor productienamen - Aanbod om een fastlane te creëren voor verzoeken vanuit productclusters om reeds ontsloten data op te werken in een Datafundament om beheerbaarheid te vergroten - Coördinatie en inventarisatie van zelfstandig opgewerkte Data (die reeds in DF aanwezig is) is ondergebracht binnen de Hoe-lijn - Aansluiten van Inzicht op Incasso data ipv gebruik eigen opwerking - Ombouw van VBT naar nieuwe CLC versie, waardoor minder eigen opwerking nodig is. <i>Niet gerealiseerd</i> - Analyse op zelf opgewerkte data en of deze vanuit een DF zou moeten komen; deze actie kan alleen vanuit de clusters zelf, of vanuit de Hoe-lijn plaatsvinden. [] was er geen voorstander van om dit bij de Hoe-lijn te beleggen, omdat de clusters zelf het beste inzicht hebben in de redenen waarom eigen opwerking eventueel gelegitimeerd kan zijn. Inrichten SAP-tabel ter vervanging van de [] tabel: Nagenoeg gereed: wordt in Q1 getest. In Q1 2022 wordt gewerkt aan een afwegingskader om resterende afwijkingen te prioriteren en wordt monitoring op realisatie verder ingericht. Privacy toets: Een aantal producten heeft geen passende privacytoets. Dit zijn producten uit cluster VBT waarvoor de eigenaar van het product nog niet duidelijk zou zijn. Daarnaast betreft het een aantal oud EHI producten die zijn overgezet naar een nieuw product waarvoor geen privacytoets is aangevraagd. Zie rapportage Privacy Security Team die hier maandelijks over rapporteert. Team Kwaliteit heeft de privacytoetsen die binnen DF&A gebruikt worden bijgewerkt o.b.v. C&F aanbevelingen. Hiermee is aantoonbaarheid en registratie van privacytoetsen verder geoptimaliseerd.				

Met opmerkingen [] : Wordt nog aangepast

	Deze PI behoort bij doelstelling 4 'DF&A voldoet in 2021 aan wet- en regelgeving. In 2021 verdere doorontwikkeling van het normenkader voor verantwoord Analytics gebruik.'
--	---

Nr	Prestatie-indicator – Huis op orde	Gehele jaar		Tot en met einde VMR periode		Score
		Jaarcontract	Prognose	Planning	Realisatie	
4.5	De standaarden rondom privacy toetsing worden gevolgd voor alle dataverwerkingen 1 - voor nieuw gestarte dataverwerkingen 2 - voor nieuw ontwikkelde producten 3 - voor bestaande producten in exploitatie	1: n.v.t. 2: 100% 3: 100%	2: 100% 3: 100%	2: 100% 3: 100%	2: nmb 3: 95%	😊
Oorzaak afwijking en knelpunten		n.v.t.				
Sturingsmaatregel		n.v.t.				
Nadere toelichting		De privacytoetsadministratie van DF&A is sinds september 2021 ook in gebruik voor nieuw ontwikkelde producten en daarmee meetbaar voor deze PI. Voor bestaande producten was de privacytoetsadministratie al eerder in 2021 beschikbaar. Nieuw gestarte dataverwerkingen is n.v.t. voor DF&A. Deze PI behoort bij doelstelling 4 'DF&A voldoet in 2021 aan wet- en regelgeving.'				

Nr	Prestatie-indicator – Innovatie	Gehele jaar		Tot en met einde VMR periode		Score
		Jaarcontract	Prognose	Planning	Realisatie	
5.2	Organiseren van drie innovatie events	3 events	2 events	2 events	1 event	😊
Oorzaak afwijking en knelpunten		I.v.m. het online werken worden in 2021 2 i.p.v. 3 events georganiseerd. Per event wordt meer ruimte gegeven voor uitwerking innovatie initiatieven. De volgende 3DC staat gepland voor november 2021.				
Sturingsmaatregel		Events aanpassen aan online werken.				
Nadere toelichting		Deze PI behoort bij doelstelling 5 'In 2021 investeert DF&A in innovatie door activiteiten te organiseren die gericht zijn op het binnenhalen en delen van kennis en expertise.'				

Nr	Prestatie-indicator – Implementatie missie, visie en strategie	Gehele jaar		Tot en met einde VMR periode		Score
		Jaarcontract	Prognose	Planning	Realisatie	
6.1	Resultaten van de thema's worden conform plannen van aanpak behaald.	Q3	Q3	Conform PVA	Conform PVA	😊
Oorzaak afwijking en knelpunten		n.v.t.				
Sturingsmaatregel		n.v.t.				
Nadere toelichting		Plannen van aanpak Agile Boost, Epic Data zijn af afspraak in Q1 opgeleverd en worden uitgevoerd. Het Plan van Aanpak Translating Analytics is in Q2 opgeleverd. Het onderwerp translating Analytics is als onderdeel van de strategische thema's besproken tijdens het MT DF&A op 14 september. De activiteiten uit het Plan van				

Aanpak Translating Analytics, worden onder het Strategisch dossier Aligned opgepakt en daarmee verschoven naar 2022.

Deze PI behoort bij doelstelling 6 'DF&A zet in 2021 aantoonbaar stappen met de vernieuwde strategie.'

Nr	Prestatie-indicator - Personeel	Gehele jaar		Tot en met einde VMR periode		Score
		Jaarcontract	Peggnose	Planning	Realisatie	
7.2	P-gesprekken	80%	80%		21,5%	
Oorzaak afwijking en knelpunten		De verwachting is dat einde van het jaar de doelstelling behaald is. Tot op heden zijn er 53,7% planningsgesprekken geregistreerd (156 gesprekken). Ongeveer 21 planningsgesprekken staan nog in de workflow om afgehandeld te worden. Sommige leidinggevende lopen vanwege werkdruk achter in de administratieve verwerkingen van de P-gesprekken.				
Sturingsmaatregel		Eens per kwartaal vindt via de interne rapportage monitoring plaats.				
Nadere toelichting		Een afgeronde gesprekscyclus bestaat uit één of meerdere gesprekken, waarin de doelen plannen en evalueren afgerond en geregistreerd staan.				

Met opmerkingen

Voor deze laatste 3 PI's zijn deze teksten afkomstig uit de VRM2. Kunnen ze ongewijzigd blijven staan?

Nr	Prestatie-indicator – Personeel	Gehele jaar		Tot en met einde VMR periode		Score
		Jaarcontract	Prognose	Planning	Realisatie	
7.3	Arbeidsparticipanten	8	8	8	n.n.b.	100%
Oorzaak afwijking en knelpunten		De PI wordt op dit moment niet gemeten bij de BD. Hierdoor is het onduidelijk wat de huidige realisatie is. We denken dat de komende maanden het doel van 8,4 fta in zicht komt doordat er de komende twee maanden arbeidsparticipanten instromen.				
Sturingsmaatregel		DF&A ziet dat het plaatsen van arbeidsparticipanten om maatwerk vraagt. Waar een kandidaat zich aandient worden mogelijkheden tot plaatsing onderzocht (o.a. via jobcarving, maar dit is nog niet nodig gebleken). Dit gaat in goed contact met de adviseurs en jobcoaches van het programma 'Maak het mogelijk'. Als een kandidaat zich aandient dan plannen we vrij snel een koffiegesprek in zodat daarna gezocht kan worden naar een passende functie en een sollicitatietraject gestart kan worden. Tot nu toe is dit een vrij succesvolle werkwijze gebleken.				
Nadere toelichting		N.v.t.				

Nr	Prestatie-indicator – Personeel	Gehele jaar		Tot en met einde VMR periode		Score
		Jaarcontract	Prognose	Planning	Realisatie	
7.4	Uitnutting opleidingsbudget	>90%	>90%	■	45,2%	50%
Oorzaak afwijking en knelpunten		Het in de vorige VMR beschreven probleem met de leverancier voor IT trainingen is opgelost waardoor medewerkers weer de benodigde IT trainingen kunnen volgen. Dat zien we mede terug in het uitnuttingspercentage, die is gestegen naar 45,2%. Vanaf september staan er ook veel opleidingen en trainingen op de planning. Afhankelijk van wanneer de kosten worden doorbelast, zal het einde van het jaar het beoogde doel van 90% uitnutting in zicht komen.				
Sturingsmaatregel		In de interne rapportage komt de uitputting van het opleidingsplan terug ter monitoring en bijsturing.				
Nadere toelichting		N.v.t.				