Conclusie
Op grond van de werkzaamheden, de uitgevoerde onderzoeken en de ontwikkelingen ben ik van mening dat ik in alle redelijkheid kan verklaren dat de in scope geplaatste management practices in voldoende mate invulling geven aan de eisen uit het Kaderdocument IV-keten. De resultaten van het onderzoek laten zien dat de interne beheersing van B/CAO in 2013 is verbeterd. Opzet, Bestaan en Werking van deze management practices worden, met uitzondering van enkele in het rapport genoemde management practices, grotendeels aangetoond.

De bewijsvoering, die ter onderbouwing nodig is voor de certificering van dit ICS heb ik beschikbaar gesteld aan de Auditdienst Rijk.

Apeldoorn, 31 december 2013

M.H.J. Crooijmans, directeur B/CAO

Bijlage 5

In Control Statement B/CAO 2013

Verantwoordelijkheden en toetsingen
Als directeur van B/CAO verklaar ik dat dit In Control Statement voldoet aan de uitgangspunten zoals gesteld in de brief 'Scope In Control Statement B/CAO 2013' d.d. 10 juni 2013 aan de CIO, welke is opgenomen in bijlage 1.
Om mijn verantwoordelijkheid te kunnen dragen heb ik in de rapportageperiode op systematische wijze de activiteiten en de risico's van mijn bedrijfsonderdeel geanalyseerd en beoordeeld. Daartoe heb ik activiteiten laten uitvoeren die in het bijgevoegde rapport met bevindingen (bijlage 2) staan beschreven. In een afzonderlijk, niet bijgevoegd, rapport worden de bevindingen per management practice meer in detail weergegeven. Dit rapport dient ter onderbouwing van de evidence én is op aanvraag beschikbaar.
De bewijsvoering waarop dit ICS is gebaseerd is door het Auditteam beoordeeld en daarna door ons managementteam geëvalueerd en besproken met de externe auditor. Het geheel van onze werkzaamheden inzake de risicobeheersing wordt door of namens mij regelmatig besproken met de (externe, interne) auditor en de CIO.

Ontwikkelingen binnen B/CAO
B/CAO heeft in 2013 een verdere groei doorgemaakt met het op orde brengen van haar interne beheersing. Het aantal management practices dat in scope is voor het In Control Statement groeide in 2013 van 38 naar 59 (van de 82 die COBIT 5 voor organisaties als B/CAO onderkent). Deze groei ondersteunt het verbeteren van de interne beheersing. Daarmee werkt B/CAO aan het realiseren van haar missie om een excellent IT-bedrijf te zijn, dat kwaliteit biedt voor haar klanten, vakkundige en trotse medewerkers heeft en haar diensten tegen marktconforme kosten aanbiedt.
B/CAO voldeed enkele jaren geleden onvoldoende aan de marktconforme eisen die aan een organisatie, gericht op applicatieontwikkeling en –onderhoud worden gesteld. In 2011 is een meerjarig traject gestart om te komen tot een samenhangend stelsel van beheersmaatregelen. Per 1 januari 2012 heeft B/CAO als eerste stap een nieuw organisatiemodel ingevoerd. De daarbij behorende personele wijzigingen werden per 1 juli 2013 doorgevoerd. Daardoor zijn nu ook alle ondersteunende medewerkers, die een taak hebben bij het beter In Control brengen van de organisatie en het aantonen daarvan, juist in de organisatie geplaatst.
B/CAO werkt sinds begin 2012 aan een marktconform Controlframework op basis van COBIT 5. Het primaire doel van het framework is tot een samenhangend stelsel van beheersmaatregelen te komen. Het huidige kwaliteitssysteem van B/CAO voorziet hier nog onvoldoende in. Het Controlframework geeft een nadere invulling aan het Kaderdocument IV-keten van 9 september 2013 (versie 1.2) en biedt daarnaast door het toepassen van de management practices[1] van COBIT 5 de mogelijkheid om de processen van B/CAO meer in detail aan te laten sluiten op andere delen van de IV-keten en andere onderdelen van de Belastingdienst.
Tijdens het inrichten van het Controlframework wordt gebruik gemaakt van het beheersingsconcept van de Three Lines of Defence[2] door gebruik te maken van onder meer de expertise van het management (1st line), de controllers, 'Business Support Offices' (BSO's) en het QA-team (2nd line). De Auditors (3rd line) beoordeelden de beheersingswerkzaamheden binnen B/CAO en stelden de rapportage op waarmee dit ICS wordt onderbouwd. Dit concept is in ontwikkeling en wordt steeds verder binnen B/CAO uitgerold.
Alhoewel dit ICS zich vooral richt op de procesmatige aspecten van de interne beheersing, wordt daarmee ook de productkwaliteit positief beïnvloed. Gedurende het jaar zijn diverse interne onderzoeken uitgevoerd. Deze worden in het bijgevoegde rapport benoemd.

[1] Management practices zijn onderdelen van COBIT 5, waarin eisen voor de inrichting van processen worden gegeven. In de bijlagen van het bij dit ICS gevoegde rapport zijn de management practices en de daaronder vallende activiteiten beschreven.
[2] In hoofdstuk 6.7.3 van het rapport wordt dit concept nader beschreven.

Oordeel
Op grond van ons onderzoek:

- concluderen wij dat met de 59 in scope geplaatste managementpractices alle voor B/CAO relevante onderdelen van het Kaderdocument IV-Keten zijn afgedekt.
- zijn wij van oordeel dat de in het ICS B/CAO 2013 opgenomen informatie een getrouw beeld geeft van de door B/CAO in scope geplaatste managementpractices.

Toelichting op het oordeel
Ondanks dat ons oordeel zich positief uitspreekt over de getrouwheid van de informatie in het ICS B/CAO 2013, wijzen wij de lezer op de volgende passage in het ICS B/CAO 2013:

> "B/CAO werkt sinds begin 2012 aan een marktconform Controlframework op basis van COBIT 5. Het primaire doel van het framework is tot een samenhangend stelsel van beheersmaatregelen te komen. Het huidige kwaliteitssysteem van B/CAO voorziet hier onvoldoende in."

Op basis van ons onderzoek herkennen wij dit beeld. De actuele beschrijving van de bedrijfsprocessen kent een hoog abstractie niveau. De vaststelling van de interne beheersing is gebaseerd op de gecombineerde beoordeling van de hiervoor beschreven opzet en de werking op basis van de aanwezige producten (output). Om aan te kunnen tonen dat de bedrijfsprocessen ook op gedetailleerd niveau matchen met het marktconforme framework op basis van COBIT 5 (throughput) werkt B/CAO aan de verdieping van het huidige kwaliteitssysteem.

Gebruik assurancerapport
Het gebruik van dit assurancerapport is beperkt tot belanghebbenden bij het ICS B/CAO 2013. Er is voorafgaand schriftelijk toestemming van de ADR en B/CAO nodig voor verstrekking van dit rapport aan partijen buiten de Belastingdienst.

Den Haag, 15 mei 2014

Auditdienst Rijk

Mededeling Auditdienst Rijk

Assurancerapport

Geadresseerde
Dit assurancerapport is bestemd voor belanghebbenden bij het "In Control Statement B/CAO 2013" ondertekend door directeur B/CAO M.H.J. Crooijmans per datum 31 december 2013, en dient uitsluitend samen met deze rapportage te worden verstrekt. De Mededeling Auditdienst Rijk heeft tot doel de belanghebbenden aanvullende zekerheid te geven over de getrouwheid van voornoemde rapportage.

Context en opdracht
In opdracht van de directeur B/CAO hebben wij onderzoek verricht naar de juistheid en volledigheid van het "In Control Statement B/CAO 2013" (hierna te noemen ICS B/CAO 2013).
In het ICS B/CAO 2013 verantwoordt B/CAO zich over de managementpractices die B/CAO in scope heeft geplaatst in de brief "Scope In Control Statement B/CAO 2013" van 10 juni 2013 aan de CIO Belastingdienst en in de daarmee in overeenstemming zijnde opdrachtverstrekking aan de ADR van 11 september 2013 voor het certificeren van het ICS.

Afbakening en gehanteerde normen

Afbakening
B/CAO heeft in 2012 een control framework ingericht op basis van de marktstandaard COBIT 5. Voor een organisatie als B/CAO onderkent COBIT 82 managementpractices waarin de eisen voor de inrichting en beheersing van processen worden weergegeven. Voor het jaar 2013 heeft B/CAO 59 van deze managementpractices in de scope van het ICS geplaatst. Van elk van deze 59 managementpractices geeft B/CAO een oordeel over de interne beheersing in opzet, bestaan en werking.

Buiten de scope van dit assurancerapport van de ADR vallen de volgende onderwerpen:

- de individuele productkwaliteit van de producten die worden voortgebracht in de IV-Keten;
- aan derden uitbestede ontwikkeling van services en applicaties.

Normen
Bij deze opdracht hebben wij als normen gehanteerd het Kaderdocument IV-Keten, versie 1.2 van 9 september 2013, en de eisen aan de inrichting en beheersing van processen zoals opgenomen in de managementpractices van COBIT 5.

Verantwoordelijkheden en werkzaamheden
Het ICS B/CAO 2013 is opgesteld onder verantwoordelijkheid van de leiding van B/CAO. Het is onze verantwoordelijkheid om op basis van een onafhankelijk onderzoek, een oordeel te geven over de getrouwheid van de informatie in het ICS, voor zover deze binnen de scope van onze opdracht valt.

Daartoe hebben wij werkzaamheden uitgevoerd die in overeenstemming zijn met de richtlijn voor assurance-opdrachten (NOREA-richtlijn 3000) en die gericht zijn op het signaleren van materiële afwijkingen en het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid.

Bij ons onderzoek van het ICS B/CAO 2013 is betrokken:

- het in scope geplaatst zijn van de voor B/CAO van toepassing zijnde onderdelen van het Kaderdocument IV-Keten;
- de getrouwheid van de informatie.

Hiervoor zijn de volgende werkzaamheden uitgevoerd: beoordelingen documentatie, interviews, deelwaarnemingen en reviews van de interne auditrapporten.

Belastingdienst

Rapport Onderbouwing
ICS B/CAO 2013

Versienummer 1.0

1 Inhoud

2 Inleiding

B/CAO startte in 2011 een meerjarig traject dat tot doel heeft om te voldoen aan marktconforme eisen die aan een organisatie worden gesteld die zich richt op Applicatieontwikkeling en -onderhoud.
Een onderdeel van dit traject is dat B/CAO een Controlframework op basis van het marktconforme framework COBIT 5[1] inricht. Dit Controlframework heeft tot doel de activiteiten binnen B/CAO op een integrale manier te beheersen en bovendien een koppeling mogelijk te maken met andere delen van de Belastingdienst.
Op basis van dit Controlframework bepaalt het managementteam van B/CAO jaarlijks haar ambities voor de interne verbeteringen en haar externe verantwoording door middel van een In Control Statement.
Dit rapport geeft een verslag van de werkzaamheden en activiteiten die door B/CAO in 2013 zijn verricht om het In Control Statement van dat jaar te onderbouwen. Daarbij werd onderzocht in hoeverre Opzet, Bestaan en Werking van het Controlframework van B/CAO kon worden aangetoond. Daarbij is ook beoordeeld of de Opzet van het Controlframework aansluit op versie 1.2 van het kaderdocument IV-keten[2].

2.1 Normatiek

Als primaire normatiek geldt versie 1.2 van het Kaderdocument IV-keten. De door B/CAO uitgevoerde analyse of het Controlframework de eisen van het Kaderdocument IV-keten afdekt, is afgestemd met Cluster IV en door Cluster IV akkoord bevonden.
B/CAO heeft een Controlframework opgesteld op basis van de marktconforme COBIT 5. Dit biedt een nadere detaillering van de eisen die in het Kaderdocument zijn verwoord. Voor het jaar 2013 is gekozen om een aantal onderdelen van het Controlframework in scope te plaatsen voor het In Control Statement. Deze onderdelen dekken de eisen van het Kaderdocument af.

1 COBIT 5 is een framework van ISACA. Het richt zich op de besturing van een IT-organisatie en omvat management practices die voor het doeltreffend aansturen van een IT-organisatie worden kunnen worden ingericht. Hierbij is zowel aandacht voor externe aspecten (governance) als interne aspecten (management).
2 Kaderdocument IV-keten, versie 1.2, opgesteld door Cluster IV van het ministerie van Financiën.

2.2 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 worden de algemene uitgangspunten van het onderzoek voor het In Control Statement verwoord.
Hoofdstuk 3 geeft de algemene conclusies van het onderzoek en de verbeterpunten die daaruit voortkomen voor B/CAO.
In hoofdstuk 4 wordt vervolgens een aantal voor het In Control Statement relevante ontwikkelingen weergegeven die zich in 2013 binnen B/CAO voordeden.
De uitvoering en de resultaten van het onderzoek worden in hoofdstuk 5 weergegeven.
In de bijlagen zijn achtereenvolgens opgenomen:

- 1 Opdracht In Control Statement B/CAO 2013 aan ADR;
- 2 Scope voor het In Control Statement B/CAO 2013;
- 3 De scope van het ICS ten opzichte van het Kaderdocument IV-keten
- 4 De begrippen Opzet, Bestaan en Werking;
- 5 Compacte weergave score management practice;
- 6 De globale weergave van de beoordelingsprotocollen.
- 7 Centrale Auditing & Control, control framework en Three Lines of Defence

De volledige set beoordelingsprotocollen van de beoordeelde management practices zijn in een separaat rapport opgenomen.

3 Algemene conclusies

3.1 Algemene conclusies

De scope van dit In Control Statement dekt de eisen die het Kaderdocument aan applicatieontwikkeling en -onderhoud stelt af.

Het aantal management practices dat in scope is voor het In Control Statement groeide in 2013 van 38 naar 59 (van de 82 die COBIT 5 voor organisaties als B/CAO onderkent).

De scope van het beoordeelde deel van de organisatie is voor een aantal management practices aanzienlijk uitgebreid. De meeste management practices hebben nu geheel B/CAO is scope.

B/CAO heeft in 2013 haar interne beheersing verbeterd door het uitbreiden van het Controlframework op basis van COBIT 5, belangrijke delen daarvan te implementeren en de resultaten daarvan te meten. Hierdoor is voor belangrijke delen van B/CAO Opzet, Bestaan en Werking geheel of grotendeels aangetoond. Bij een beperkt aantal onderdelen kan slechts de Opzet worden vastgesteld.

In het Bedrijfsplan B/CAO 2013-2015 neemt B/CAO zich voor verder te gaan op de in 2011 en 2012 ingeslagen weg. In het Bedrijfsplan neemt de verbetering van de interne beheersing een belangrijke plaats in. De CIO-agenda en het Middellange Termijnplan (MLTP) geven mede richting aan deze ontwikkelingen.

Alhoewel voor de onderbouwing van het In Control Statement op basis van de Three Lines of Defence is gewerkt, kan dit model binnen B/CAO nog verder worden uitgediept, waardoor de interne beheersing verder kan verbeteren.

Op het gebied van Informatiebeveiliging heeft B/CAO zich verbeterd door te werken aan awareness bij haar medewerkers en een aantal aanbevelingen uit diverse onderzoeken te implementeren. Informatiebeveiliging wordt echter nog onvoldoende pro-actief opgepakt.

Alhoewel tijdens het onderzoek is gebleken dat van de werkzaamheden binnen B/CAO veel informatie wordt vastgelegd, kostte het veel moeite om deze informatie voor het onderbouwen van het In Control Statement te ontsluiten. Dit werd veroorzaakt door het verschil in terminologie en verschillen in interne werkwijzen. Een uniforme manier van

documenteren en archiveren, die in het primaire proces is verankerd, zou het opleveren van evidence aanzienlijk minder tijdrovend kunnen maken.

Alhoewel de werking van de processen is aangetoond kan de kennis van het interne beheersingsmodel op basis van COBIT 5 en de Three Lines of Defence is in verschillende delen van B/CAO nog verbeteren. Daardoor is de kwaliteit van de assessmentmodellen[3] die voor het In Control Statement zijn gebruikt in een aantal gevallen nog voor verbetering vatbaar.

De huidige assessmentmodellen zijn vooral gebaseerd op het ontwikkelen volgens de watervalmethode, terwijl Agile en SCRUM in steeds meer delen van de organisatie worden ingevoerd.

Het management van B/CAO voorziet onder meer in de vastlegging van processen. Op dit moment bestaat een discrepantie tussen de vastlegging van de processen in het kwaliteitssysteem en de gewenste situatie conform de instelplannen.

Ondanks de ontwikkelingen die op de gebieden van control en risicomanagement zijn doorgemaakt, zijn deze nog onvoldoende in de processen verankerd. Ook de link van de processen met COBIT kan beter.

[3] In de assessmentmodellen geeft B/CAO aan op welke manier de organisatie aan de eisen vanuit COBIT 5 voldoet.

4 Relevante ontwikkelingen binnen B/CAO

In dit hoofdstuk wordt een aantal voor het In Control Statement relevante ontwikkelingen weergegeven die zich in 2013 binnen B/CAO voordeden. Achtereenvolgens wordt aandacht besteed aan:

- De uitgangssituatie
- Organisatie-ontwikkeling;
- Opleiden betrokken medewerkers.

4.1 De uitgangssituatie

Directeur B/CAO gaf in het In Control Statement over 2011 aan dat B/CAO een meerjarige ontwikkeling doormaakt. Deze was toen net gestart.
Met hulp van adviesbureau McKinsey & Co is een nieuwe organisatiestructuur opgezet op basis van een ADM-organisatie[4] en het system integrator model. Hierbij werd tevens gebruik gemaakt van het Gartner rapport "B/CAO Baseline en Roadmap" van april 2011. In instelplannen[5] zijn de organisatiestructuur, functies/rollen, overleggen, processen en producten voor de bedrijfsonderdelen binnen B/CAO vastgesteld. De eerste versie van deze instelplannen is begin 2012 gepubliceerd. De definitieve versie werd op 29 november 2012 via CAOnet beschikbaar gesteld. De nieuwe organisatievorm is per 1 januari 2012 doorgevoerd. Door deze organisatiewijziging is B/CAO qua organisatievorm marktconform ingericht.
Op basis van de organisatiewijziging is ook een baseline opgesteld voor de bijbehorende personele bezetting. Gezien het, voor het doorvoeren van deze wijzigingen benodigde, medezeggenschapstraject is het zittende personeel in eerste instantie geheel overgegaan naar de nieuwe organisatie. Op 2 augustus 2012 heeft de CIO een akkoord met de Ondernemingsraad bereikt over de nieuwe baseline.
In deze nieuwe organisatie is binnen Bedrijfsvoering een centrale Auditing & Control functie ontstaan die gebruik maakt van een control framework en het model van de Three Lines of Defence. Over de afdeling, het control framework en de Three Lines of Defence wordt in bijlage 7 meer informatie gegeven.

4 ADM staat voor Application Development and Maintenance
5 Er zijn zes instelplannen opgesteld (voor geheel B-CAO, Service Commitment, Service Delivery, Service Capacity, Service Control en de Centrale Staf/Bedrijfsvoering).

4.2 Organisatie-ontwikkeling

Met de Ondernemingsraad werd afgesproken dat, voor de feitelijke doorvoering van de baseline, een fase van vrijwillige mobiliteit vooraf gaat. De fase van vrijwillige mobiliteit duurde tot 1 juli 2013. Toen is de personele toedeling geëffectueerd. Doordat een groot aantal medewerkers inmiddels voor vrijwillige mobiliteit hadden gekozen, bleef het aantal medewerkers dat verplicht mobiel werd beperkt. Deze effectuering leidde, naast de bovengenoemde mobiliteit, ook tot een aantal personele verschuivingen binnen de organisatie. Deze verschuivingen waren nodig om alle baseline plaatsen kwalitatief en kwantitatief goed bemenst te krijgen.

Om tot een doeltreffende implementatie van de nieuwe organisatie te komen heeft het managementteam van B/CAO een Bedrijfsplan[6] opgesteld voor de jaren 2013 tot en met 2015. Tevens is B/CAO gestart met het opstellen van een kwaliteitssysteem[7] dat nauw is verbonden met COBIT 5. Door een aantal oorzaken is dit kwaliteitssysteem in 2013 niet tot stand gekomen. In 2013 is gestart met het verder uitwerpen van het Controlframework op basis van COBIT 5. Deze werkzaamheden zullen in 2014 leiden tot een scherpere beschrijving van de processen, de maatregelen en de risicoafwegingen die in de processen zijn getroffen. Op deze manier zal de organisatie van B/CAO de komende jaren een verbeterslag doormaken door de management practices van COBIT verder te vertalen naar meer concrete richtlijnen voor het primaire proces op basis van marktconforme modellen.

4.3 Opleiden betrokken medewerkers

In 2013 is geïnvesteerd in het informeren en opleiden van de betrokken medewerkers.

COBIT
Over COBIT hebben de auditors een aantal interne presentaties gegeven aan specifieke groepen medewerkers. Op deze manier hebben tientallen medewerkers van B/CAO met dit framework kennis gemaakt.
Ook is de opleiding COBIT Foundation een onderdeel geworden van het opleidingsprogramma van de IT-academy van B/CAO. Inmiddels hebben circa tientallen medewerkers de opleiding COBIT Foundation gevolgd. Ook zijn inmiddels groepen medewerkers benoemd waar COBIT Foundation standaard tot hun kennisniveau moet gaan behoren. In samenwerking met de IT-academy is bovendien een aantal groepen benoemd waarvoor andere COBIT-trainingen zullen worden gegeven.

6 Bedrijfsplan 2013-2015
7 Plan van aanpak voor het opstellen van een kwaliteitssysteem

5 Uitvoering van het onderzoek

De opdracht, de uitvoering en de resultaten van het onderzoek naar de onderbouwing van het In Control Statement worden in dit hoofdstuk weergegeven.
In dit hoofdstuk komen achtereenvolgens de volgende onderdelen aan de orde:

- Scope en opdracht;
- Aanpak van het onderzoek voor het In Control Statement 2013;
- Informatiebeveiliging;
- De resultaten.

5.1 Scope en opdracht

Voor het opstellen van de scope en de opdracht voor het In Control Statement B/CAO over 2013 zijn de volgende stappen doorlopen:

- Scope bepalen;
- Beoordelen van aansluiting van scope ICS 2013 op Kaderdocument;
- Opstellen scope en opdracht.

Scope bepalen

De management practices die worden geraakt door de scope van 2012 moeten minimaal in de scope voor 2013 worden opgenomen. Waar opzet, bestaan en werking in 2012 werden aangetoond wordt dat ook in 2013 opnieuw gedaan. Daar waar de scope van management practices in 2012 beperkt bleef tot een deel van B/CAO is tevens gekeken of de ambitie in 2013 kan worden uitgebreid door de scope te verbreden en/of te verdiepen.
De scope is verbreed bij de volgende management practices:

BAI 03-02	Design detailed solution components
BAI 03-05	Build solutions
BAI 03-06	Perform quality assurance
BAI 03-07	Prepare for solution testing
BAI 03-08	Execute solution testing
BAI 03-10	Maintain solutions
BAI 07-02	Plan business process, system and data conversion
BAI 07-03	Plan acceptance tests
BAI 07-04	Establish a test environment
BAI 07-05	Performance acceptance tests
BAI 07-06	Promote to production and manage releases
BAI 07-07	Provide early production support

Ook werd de auditors gevraagd om buiten B/CAO te vertellen over hun eerste ervaringen met het werken met COBIT 5. Zo zijn er onder meer presentaties geweest voor ISACA Nederland en het CFO-overleg. De Belastingdienst is een van de eerste organisaties in Nederland die dit nieuwe framework gebruikt.

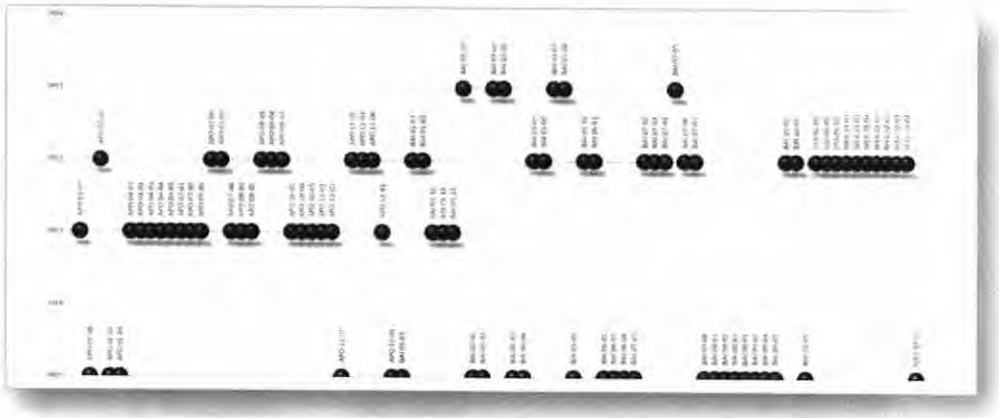
Three Lines of Defence

Ten aanzien van de Three Lines of Defence is de kennis en ervaring nog minder expliciet uitgedragen. Wel is het model gebruikt bij de werkzaamheden om het In Control Statement te onderbouwen.
In thema 7 van het Bedrijfsplan CAO 2013-2015 is het model van de Three Lines of Defence opgenomen, waarbij als doel is gesteld om dit vanaf 2013 verder te ontwikkelen en binnen de organisatie te implementeren. Voor 2014 is de doelstelling gesteld om met de onderkende second line-processen in gesprek te gaan om hen een betere invulling aan hun second line–rol te laten geven. In het Controlplan voor het eerste kwartaal van 2014 is deze activiteit opgenomen. Toch zal het daartoe niet beperkt blijven, gedurende het jaar zullen deze functies, waar nodig, verder worden geholpen om in hun rol te komen.

Aanvullende opleidingsbehoefte

Voor 2014 zal de opleidingsbehoefte voor wat betreft de kennis van COBIT en de Three Lines of Defence opnieuw worden bekeken. Beide zouden standaard in de kennis van de medewerkers van de BSO's en het management een plaats moeten hebben, bijvoorbeeld door deze in de opleidingsplannen op te nemen. Op deze manier wordt de kennis over het interne beheersingsmodel beter verspreid. In de gap-analyses, die momenteel voor alle medewerkers van B/CAO door de Vakpoolmanagers binnen service Capacity worden uitgevoerd, wordt de opleidingsbehoefte begin 2014 duidelijk.

Voor de management practices die voor het eerst in scope zijn genomen wordt opzet, bestaan en zo mogelijk werking aangetoond. In het onderstaande schema wordt getoond in welke jaren welke management practices voor het eerst in scope werden genomen:



Dit jaar zijn de volgende management practices in scope genomen:

APO 01-07	Manage continual improvement of processes
APO 04-01	Create an environment conducive to innovation
APO 04-02	Maintain an understanding of the enterprise environment
APO 04-03	Monitor and scan the technology environment
APO 04-04	Assess the potential of emerging technologies and innovation ideas
APO 04-05	Recommend appropriate further initiatives
APO 07-01	Maintain adequate and appropriate staffing
APO 07-02	Identify key IT personnel
APO 07-03	Maintain the skills and competencies of personnel
APO 07-06	Manage contract staff
APO 08-01	Understand business expectations
APO 08-02	Identify opportunities, risk and constraints for IT to enhance the business
APO 10-03	Manage supplier relationships and contracts
APO 10-04	Manage supplier risk
APO 10-05	Monitor supplier performance and compliance
APO 11-01	Estabilsh a quality management system (QMS)

APO 11-02	Define and manage quality standards, practices and procedures
APO 13-01	Establish and maintain an information security management system (ISMS)
BAI 01-10	Manage programme and project risk
BAI 01-11	Monitor and control projects
BAI 01-12	Manage project resources and work packages

Beoordelen van aansluiting van scope ICS 2013 op Kaderdocument

Met Cluster IV is afgesproken dat in 2013 en volgende jaren telkens een directe mapping zal worden opgesteld tussen het dan geldende Kaderdocument en het Control Framework op basis van COBIT 5. Voor 2013 geldt versie 1.2 van het Kaderdocument IV-keten.

Voor 2013 bleek de scope van B/CAO opnieuw te voldoen aan hetgeen in het Kaderdocument van B/CAO werd gevraagd. In bijlage 3 is aangegeven op welke manier de scope aansluit bij de eisen vanuit de geldende versie van het Kaderdocument. Hierbij moet trouwens worden opgemerkt dat B/CAO meer uitvoert dan in de scope van het In Control Statement is meegenomen. Ook vele andere werkzaamheden die voor B/CAO gelden zijn wel degelijk uitgevoerd, maar B/CAO heeft besloten zich hierover nog niet te verantwoorden door middel van het In Control Statement. Daarnaast werkt B/CAO mee aan werkzaamheden van anderen in de IV-keten, terwijl ze er als organisatieonderdeel niet primair voor verantwoordelijk is. Ook over deze werkzaamheden is in het In Control Statement geen oordeel gegeven.

Opstellen scope en opdracht

Op basis van de ambities van het managementteam van B/CAO is opnieuw een aantal management practices (ruim twintig) aan de scope van het In Control Statement toegevoegd. Dit leidde tot de in bijlage 2 opgenomen scope van het In Control Statement van 2013. B/CAO heeft nu ruim tweederde van de voor haar geldende management practices in scope gebracht, waaronder de meest belangrijke voor haar doelstellingen. Doel is dit jaar opnieuw het aantonen van Opzet en Bestaan en waar mogelijk Werking. Echter met de aantekening, dat waar vorig jaar Opzet, Bestaan en Werking werd aangetoond, dat ook dit jaar weer wordt gedaan en dat de scope van de management practices minimaal gelijk moet blijven. Voor de management practices, waarvan de scope vorige jaren, nog voor een beperkt deel van B/CAO gold is in veel gevallen de scope tot geheel B/CAO uitgebreid.

Op- en bijstellen Assessmentmodellen

Op basis van de resultaten van de nulmeting zijn voor de management practices die in scope voor het In Control Statement kwamen assessmentmodellen opgesteld.
Hierin werd de informatie overgenomen uit de nulmeting en het document diende waar nodig verder door de bedrijfsonderdelen te worden aangevuld met extra detailinformatie. Ook dienden eventuele ontwikkelingen daarin te worden opgenomen en, waar mogelijk, de scope waarbinnen de management practice wordt onderzocht. Op deze manier ontstond een normstelling die voor het ICS 2013 werd gebruikt. Deze normstelling is overigens niet statisch, deze zal meegroeien met de organisatieontwikkeling die B/CAO de komende jaren doormaakt. De assessmentmodellen zijn nu nog vrij rudimentair en zullen de komende jaren verder ontwikkelen tot meer gedetailleerde normen die passen in de totale beheersing van B/CAO en zullen aansluiten bij het control framework en kwaliteitssysteem die momenteel in ontwikkeling zijn.
De assessmentmodellen van de management practices die reeds in 2012 in scope waren zijn geactualiseerd en werden gebruikt als basis voor het onderzoek voor het In Control Statement van 2013.
Bij het opstellen van de assessmentmodellen bleek dat het gebrek aan standaardisatie het lastig maakte om uniforme assessmentmodellen op te stellen. Daardoor worden in de huidige assessmentmodellen vooralsnog de meest noodzakelijke producten genoemd die bovendien vooral gebaseerd is op het zogenaamde watervalmodel. Naar gelang de standaardisatie wordt doorgevoerd en het kwaliteitssysteem meer vorm krijgt kan het aantal vereiste producten waar nodig worden uitgebreid. Het is daarbij vooral nodig meer aandacht te besteden aan de producten die in het kader van Agile-achtige methoden van systeemontwikkeling moeten worden opgeleverd.

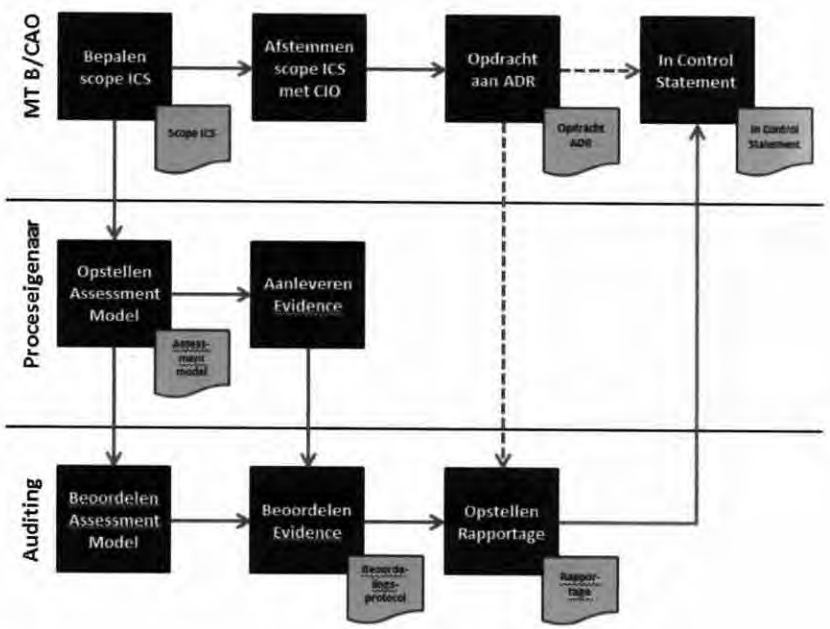
Aanleveren evidence

De Bedrijfsonderdelen leveren vervolgens de in de assessmentmodellen genoemde evidence op. Dit jaar is ervoor gekozen om de verantwoordelijkheid meer in de Lines of Defence te leggen. Daardoor worden de bedrijfsonderdelen meer betrokken bij het In Control Statement dan vorige jaren. In 2013 ging het vooral om een bijdrage van de second line, voor het aanleveren van de evidence is met name door Service Delivery ook gebruik gemaakt van de first line.
In de huidige beoordeling zijn de producten in voorkomende gevallen beoordeeld in de geest van de ontwikkelmethode. Hierboven werd al aangegeven dat de assessmentmodellen vooral gebaseerd zijn op het watervalmodel. Deze moesten echter ook worden toegepast op omgevingen die volgens Agile-technieken werken. Zo konden bij voorbeeld in plaats van een functioneel ontwerp use cases worden aangeleverd. Daar waar bepaalde producten niet volgens de Agile-methode opgeleverd hoeven te worden, is

5.2 Aanpak van het onderzoek voor het In Control Statement 2013

Het onderzoek bestaat uit enkele stappen:

- Bepalen en afstemmen scope ICS 2013;
- Op- en bijstellen Assessmentmodellen;
- Aanleveren evidence;
- Beoordeling van de assessmentmodellen en de benodigde evidence;
- Aanvullen van ontbrekende informatie;
- Functioneren van de Three Lines of Defence;
- Opstellen van de Rapportage voor het onderbouwen van het In Control Statement;
- Afgeven van het In Control Statement.



Bepalen en afstemmen scope

Het MT B/CAO heeft haar ambitie voor de scope van het ICS 2013 bepaald en dit is in een brief aan de CIO voorgelegd. Deze heeft hiermee ingestemd. De scope is in paragraaf 5.1 reeds benoemd.

het als *niet van toepassing* geregistreerd en telde het resultaat niet mee in de beoordeling.
Een probleem van een andere orde deed zich voor bij het opleveren van de benodigde evidence. Doordat het huidige documentatiesysteem niet is gestandaardiseerd kostte het relatief veel inspanning om de benodigde evidence op te leveren.

De kwaliteit van de opgeleverde evidence
De aanlevering was nog niet optimaal, daardoor is niet alle beschikbare informatie die als onderbouwing kon worden gegeven ook daadwerkelijk opgeleverd. Waar nodig werden gesprekken met medewerkers in de organisatie gevoerd. Deze werkwijze heeft het voordeel dat de evidence wordt aangevuld met de meest recente gegevens.

De tijdigheid van de opgeleverde evidence
Een belangrijk deel van de evidence, vanuit Service Commitment, Service Delivery en Bedrijfsvoering werd tijdig opgeleverd. De aanlevering van Service Control liep achter, daardoor zijn een aantal assessmentmodellen niet herzien en is bij de beoordeling gewerkt op basis van de beschikbare conceptversies. Ook was het voor hen niet haalbaar om tijdens de jaarovergang de benodigde evidence op te leveren. Door met een vakpoolmanager een aantal personeelsdossiers te bekijken is daarmee toch nog een belangrijk deel van de benodigde evidence aangetoond.

Niet alle evidence is in het auditdossier vastgelegd
In verband met de grote hoeveelheden informatie en vertrouwelijkheid van informatie is niet alle informatie fysiek door de bedrijfsonderdelen aangeleverd, maar is in een aantal gevallen toegang gegeven tot relevante directories en systemen, waar de auditors de benodigde evidence zelf kunnen benaderen.
In een aantal gevallen (zoals bij de incident- en configurationmanagementprocessen) is de evidence in systemen opgenomen. Het zou niet logisch zijn om de evidence uit deze systemen te halen, terwijl deze via deze systemen veel beter benaderbaar is.

Beoordeling van de assessmentmodellen en de benodigde evidence
Op basis van aselecte steekproeven is de beoordeling uitgevoerd. Bij Service Commitment zijn drie Klantdomeinen beoordeeld. Bij Service Delivery is binnen elke FAD een team geselecteerd, waarvan drie tot vijf opdrachten (in totaal 46 opdrachten), die in 2013 werden uitgevoerd, zijn beoordeeld.
Nadat de assessmentmodellen en de bijbehorende evidence waren aangeleverd werd deze informatie door het Auditteam beoordeeld op consistentie met het COBIT-model, het al dan niet terecht buiten scope plaatsen van een of meer activiteiten en op basis van

de aangeleverde evidence beoordelen van Opzet, Bestaan en Werking. De resultaten van de beoordeling zijn opgenomen in beoordelingsprotocollen per management practice. De beoordelingsprotocollen zijn afgestemd met het verantwoordelijke management.
Bij de beoordeling van de evidence is vooral gesteund op de vastleggingen binnen B/CAO. Om die reden en om redenen van transparantie naar de Auditdienst Rijk hebben de auditors van B/CAO in 2013 een dossier opgebouwd, waardoor de totale audittrail beter zichtbaar wordt.

Meer meetbaar maken van de resultaten van de management practices
Dit jaar zijn de resultaten van de beoordeling van de management practices meer meetbaar gemaakt door ze te kwantificeren. Er werd voor de management practices een norm bepaald en bij de beoordelingen werd bepaald per product in hoeverre deze norm werd gehaald. Op deze manier ontstond per product een percentage. De percentages van alle producten is vervolgens gemiddeld om tot een score voor de management practice te komen. Deze score is gebruikt voor het eindoordeel van de management practice.
Conform de, van ISO 15504 afgeleide, methode van COBIT leidde dit tot de volgende categorieën scores:

Percentage	Oordeel	Kleur
0 tot 15%	Geen werking	Rood
15 tot 50%	Werking deels	Rood
50 tot 85%	Werking grotendeels	Geel
Vanaf 85%	Werking geheel	Groen

Aanvullen van ontbrekende informatie
In voorkomende gevallen werd het management in de gelegenheid gesteld om in de dossiers aanwezige, maar nog niet aangeleverde evidence alsnog aan te leveren. Daarna werd de beoordeling van de management practice opnieuw uitgevoerd en kon dit leiden tot het aanpassen van het oordeel in het beoordelingsprotocol.

Functioneren van de Three Lines of Defence
In 2013 is binnen B/CAO meer aandacht besteed aan het werken volgens de methode van de Three Lines of Defence. Dit heeft ertoe geleid dat managers (1st line), Controllers, Risicomanager, security officers, medewerkers uit de BSO's (2nd line) en Auditors (3rd line) samen de verantwoordelijkheid hebben genomen om te laten zien op welke manier B/CAO In Control is. Ten opzichte van 2012 is hier een goede stap gemaakt. Wanneer echter standaardisatie, een verbeterde documentatie en het kwaliteitssysteem worden doorgevoerd kan een aanzienlijk deel van dat werk een onderdeel van het primaire proces worden. Daarna toont het proces zich voor een belangrijk deel aan door de

- Twee keer per jaar wordt gerapporteerd over (beveiligings)incidenten aan het verantwoordelijk management (Strategisch Beveiligings Overleg).
- Er is een aantal awareness-trainingen gehouden voor de vakgroep Test, de vakgroep JAVA en voor nieuwe medewerkers.

Kaders en Richtlijnen

- Er zijn ontwikkelrichtlijnen Web/Java opgesteld en in gebruik genomen voor het bouwen van applicaties. Deze ontwikkelrichtlijnen zijn gereviewed door een externe partij en gebaseerd op actuele OWASP-kennis.
- Daarnaast zijn er JEE-security richtlijnen en informatie t.a.v. specifieke koppelvlakken opgenomen in de ontwikkelvoorschriften.
- Er zijn Richtlijnen A&P-testen voor applicatie-ontwikkeling opgesteld. A&P-testen zijn verplicht voor alle applicaties met risicoprofiel hoog.

ISO 27000

- In 2013 is binnen B/CAO en B/CIE een nulmeting ISO 27000 uitgevoerd die heeft geleid tot een aantal verbeterpunten op het gebied van (informatie)beveiliging. In het aan beide MT's gerichte memo is de vervolgaanpak beschreven.
- Het MT B/CAO is akkoord gegaan met de vorming van een gezamenlijk Strategisch Security Board van B/CAO en B/CIE (IV-aanbod).
- Een scopevoorstel ISO27001-certificering B/CAO is geaccordeerd door het MT B/CAO.

Audits en onderzoeken

- Nulmeting ISO 27000.
- ICT-beveiligingsassessment DigiD webapplicaties (op basis van het normenkader van NCSC).

5.4 De resultaten

In dit onderdeel worden de globale resultaten van de beoordeling van de management practices weergegeven. Achter elke management practice worden drie cijfers weergegeven onder de kolommen Aantal, Scope en Akkoord. Het cijfer onder Aantal geeft aan hoeveel activiteiten de betreffende management practice heeft. Het aantal onder scope geeft aan hoeveel daarvan in scope zijn voor B/CAO. Het aantal onder akkoord geeft aan hoeveel activiteiten akkoord zijn bevonden bij de beoordeling. De kleur in de kolom werking geeft aan in hoeverre de werking akkoord is. Hierbij geldt dat wanneer minder dan 50% van de evidence is opgeleverd deze kolom als rood wordt

vastlegging van de producten en documentatie die door de betreffende processen worden opgeleverd. De verschillende lines of Defence kunnen daar dan gebruik van maken voor hun specifieke verantwoording.

Opstellen van de Rapportage voor het onderbouwen van het In Control Statement

Op basis van de beoordelingsprotocollen is deze rapportage opgesteld. Het rapport geeft inzicht in de werkwijze die bij het opstellen van het In Control Statement is gehanteerd. Om het rapport bondiger te maken zijn in dit rapport de beoordelingsprotocollen niet meer integraal opgenomen. De beoordelingsprotocollen worden wel integraal opgenomen in een aparte rapportage die niet als bijlage wordt bijgevoegd.

Afgeven van het In Control Statement

Op basis van het onderzoek en de bijbehorende rapportage is het In Control Statement opgesteld. Het In Control Statement is dit jaar licht aangepast. In beide vorige jaren was, naast het oordeel, ook een deel opgenomen over de voorgenomen verbeteringen. Dit deel kreeg daar maar beperkte aandacht en wordt nu vervangen door een apart document waarin deze voornemens wat uitgebreider worden verwoord.

5.3 Informatiebeveiliging

Het managementteam van B/CAO heeft er inmiddels voor gekozen om een deel van Informatiebeveiliging (APO 13-01) in de scope van het In Control Statement op te nemen.

Organisatorisch

- De Security Office bestond in 2013 uit 2 security officers (beide CISSP gecertificeerd).
- Er is een structureel beveiligingsoverleg tussen B/CAO en B/CIE ingesteld, waardoor IV-aanbod een gezamenlijke aanpak met betrekking tot Informatiebeveiliging ontwikkelt.
- Security is organisatorisch geborgd door een directe lijn van de security officer met de directeur B/CAO.
- Security- en integriteitsincidenten worden binnen B/CAO op directieniveau afgehandeld.
- Door het MT B/CAO is ingestemd met de memo "Security testen" om resources beschikbaar te stellen m.b.t. security-kennis/kunde en deze te borgen binnen B/CAO.

weergegeven, tussen de 50 en 85% geel en boven 85% groen. Grijs betekent dat de score niet kon worden beoordeeld vanwege gebrek aan bewijsmateriaal en blauw dat er onvoldoende materiaal was om de werking aan te tonen. Meer gedetailleerde resultaten van de beoordeling zijn opgenomen in bijlage 6.

COBIT	Management practice	Aantal	Scope	Akkoord	Werking
APO 01	**Manage the Enterprise Framework**				
APO 01-07	Manage continual improvement of processes	5	5	5	
APO 02	**Manage Strategy**				
APO 02-01	Understand enterprise direction	6	4	3	
APO 04	**Manage Innovation**				
APO 04-01	Create an environment conducive to innovation	5	5	0	
APO 04-02	Maintain an understanding of the enterprise environment	3	3	0	
APO 04-03	Monitor and scan the technology environment	4	4	0	
APO 04-04	Assess the potential of emerging technologies and innovation ideas	5	5	0	
APO 04-05	Recommend appropriate further initiatives	4	4	0	
APO 07	**Manage Human Resources**				
APO 07-01	Maintain adequate and appropriate staffing	5	5	5	
APO 07-02	Identify key IT personnel	4	4	2	

COBIT	Management practice	Aantal	Scope	Akkoord	Werking
APO 07-03	Maintain the skills and competencies of personnel	7	7	7	
APO 07-04	Evaluate employee job performance	8	8	4	
APO 07-05	Plan and track the usage of IT and business human resources	4	4	0	
APO 07-06	Manage contract staff	8	8	0	
APO 08	**Manage Relationships**				
APO 08-01	Understand business expectations	7	6	4	
APO 08-02	Identify opportunities, risk and constraints for IT to enhance the business	5	5	5	
APO 08-03	Manage the business relationship	5	4	4	
APO 08-04	Co-ordinate and communicate	4	4	4	
APO 08-05	Provide input to the continual improvement of services	3	3	3	
APO 10	**Manage suppliers**				
APO 10-03	Manage supplier relationships and contracts	8	8	8	
APO 10-04	Manage supplier risk	2	2	2	
APO 10-05	Monitor supplier performance and compliance	6	6	5	

COBIT	Management practice	Aantal	Scope	Akkoord	Werking
APO 11	**Manage Quality**				
APO 11-01	Estabilsh a quality management system (QMS)	8	8	8	
APO 11-02	Define and manage quality standards, practices and procedures	2	1	1	
APO 11-06	Maintain contiuous improvement	8	8	8	
APO 12	**Manage Risk**				
APO 12-01	Collect data	7	6	6	
APO 12-06	Respond to Risk	4	4	3	
APO 13	**Manage Security**				
APO 13-01	Establish and maintain an information security management system (ISMS)	7	7	6	
BAI 01	**Manage Programmes and Projects**				
BAI 01-07	Start up and initiate projects within a programme	6	3	3	
BAI 01-09	Manage programme and project quality	4	4	2	
BAI 01-10	Manage programme and project risk	6	6	6	
BAI 01-11	Monitor and control projects	10	9	9	
BAI 01-12	Manage project resources and work packages	7	7	7	

COBIT	Management practice	Aantal	Scope	Akkoord	Werking
BAI 02	**Manage Requirements Definition**				
BAI 02-01	Define and maintain business functional and technical requirements	8	4	4	
BAI 03	**Manage Solutions Identification and Build**				
BAI 03-01	Design high-level solutions	4	3	3	
BAI 03-02	Design detailed solution components	10	1	1	
BAI 03-05	Build solutions	8	5	5	
BAI 03-06	Perform quality assurance	4	2	2	
BAI 03-07	Prepare for solution testing	3	3	2	
BAI 03-08	Execute solution testing	5	5	5	
BAI 03-10	Maintain solutions	5	4	4	
BAI 06	**Manage Changes**				
BAI 06-01	Evaluate, prioritise and authorise change requests	7	1	1	
BAI 07	**Manage Change Acceptance and Transitioning**				
BAI 07-02	Plan business process, system and data conversion	9	3	3	
BAI 07-03	Plan acceptance tests	8	7	6	

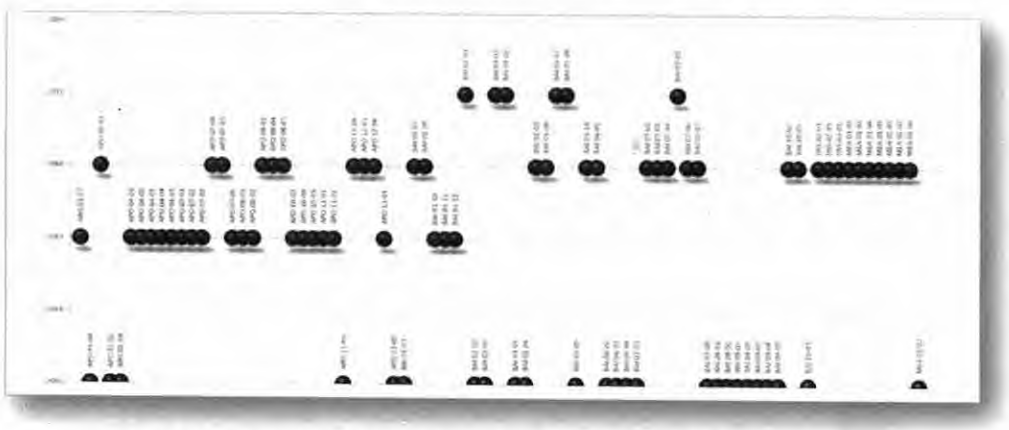
COBIT	Management practice	Aantal	Scope	Akkoord	Werking
BAI 07-04	Establish a test environment	5	4	4	
BAI 07-05	Performance acceptance tests	11	2	2	
BAI 07-06	Promote to production and manage releases	6	5	5	
BAI 07-07	Provide early production support	2	2	2	
BAI 10	**Manage Configuration**				
BAI 10-02	Establish and maintain a configuration repository and baseline	2	2	2	
BAI 10-03	Maintain and control configuration items	4	4	4	
DSS 02	**Manage Service Requests en Incidents**				
DSS 02-01	Define incident and service request classification schemes	5	4	4	
DSS 02-05	Define incident and service request classification schemes	4	3	3	
DSS 03	**Manage Problems**				
DSS 03-01	Identify and classify problems	6	5	5	
MEA 01	**Monitor, Evaluate and Assess Performance and Conformance**				
MEA 01-02	Set performance and conformance targets	4	4	4	

COBIT	Management practice	Aantal	Scope	Akkoord	Werking
MEA 01-03	Collect and process performance and conformance data	5	5	5	
MEA 01-04	Analyse and report performance	6	5	5	
MEA 01-05	Ensure the implementation of corrective actions	4	4	4	
MEA 02	**Monitor, Evaluate and Assess the System of Internal Control**				
MEA 02-01	Monitor internal controls	7	6	6	
MEA 02-03	Perform control self-assessments	7	7	7	
MEA 02-04	Identify and report control deficiencies	6	6	6	

6 Bijlagen

6.1 Bijlage 1: Opdracht In Control Statement B/CAO 2013 aan ADR

B/CAO wil haar producten op een beheerste en kwalitatieve wijze voortbrengen en leveren. Kortom B/CAO wil 'in control' zijn en dit zichtbaar aantonen.
B/CAO startte in 2011 met een meerjarig verbetertraject waarmee het haar producten en diensten wil verbeteren. Op basis van een op COBIT 5 gebaseerd Control Framework wordt de beheersing van de werkzaamheden geïntegreerd vastgelegd. Binnen dit framework wordt tevens de vertaling naar versie 1.1 van het Kaderdocument van de IV-keten weergegeven. Op basis van een nulmeting is in 2012 vastgesteld op welke gebieden B/CAO goed scoort en waar mogelijkheden tot verbetering zijn. Op basis van



verbeterplannen worden de zwaktes opgepakt. Jaarlijks vergroot het managementteam van B/CAO haar interne ambitie en zal dit naar buiten toe aantonen.

Het voorgaande figuur laat het verschil in ambitie in de jaren tussen 2011 en 2013 zien. De verklaring van de codes van de management practices voor die jaren staat in bijlage 1.
Op de lijn van 2015 staan de managementpractices die de komende jaren in scope geplaatst gaan worden. Het managementteam van B/CAO zal de keuze welke management practices in welk jaar in scope worden geplaatst later bekend maken op basis van de jaarlijkse ambities voor de komende jaren.

Het aantonen van de mate van control stelt B/CAO in staat te voldoen aan de verantwoording die door externe partijen wordt gevraagd. Een 'In Control Statement' is

een middel dat hiervoor wordt ingezet. B/CAO wil dit 'In Control Statement' ook in 2013 door de Auditdienst Rijk laten certificeren.

In deze brief legt B/CAO de afspraken met de ADR vast over de scope en andere afspraken die voor de certificering van 2013 gelden.
De scope voor het ICS van 2013 is als bijlage 1 bij dit document gevoegd. De scope is een selectie uit de management practices van COBIT 5, waarvoor Head Development Accountable of Responsible is. Voor deze management practices tonen we Opzet en Bestaan aan en waar mogelijk zal ook de Werking worden vastgesteld. Uiteraard wordt van management practices, waarvan eerder de werking is vastgesteld, opnieuw de werking aangetoond.
De definitie die wij voor deze termen hanteren is weergegeven in bijlage 2.
In bijlage 3 is een overzicht opgenomen van gradaties die B/CAO hanteert bij het weergeven van de mate waarop ze voor haar management practices in control is.

B/CAO levert haar In Control Statement op 15 januari 2014 op.
Op basis daarvan vraagt B/CAO de Auditdienst Rijk het opgeleverde In Control Statement voor 17 februari 2014 te certificeren en te voorzien van een verklaring.
Dit wil echter niet zeggen dat de medewerkers van de ADR hun werkzaamheden pas per 15 januari 2014 kunnen starten. B/CAO heeft in eerdere contacten aan ADR aangeboden om vroegtijdig informatie te verzamelen en deze afspraken worden in de komende periode concreter gemaakt.

Het eindrapport zal met de verklaring van de ADR aan de CIO van de Belastingdienst worden aangeboden.

Graag ontvangt B/CAO een bevestiging van deze opdracht.

Met vriendelijke groet

M.H.J. Crooijmans
Directeur B/CAO

6.2 Bijlage 2: Scope voor het In Control Statement B/CAO 2013

Voor de volgende management practices zal over 2013 Opzet en Bestaan en waar mogelijk Werking[8]) worden aangetoond:

COBIT	*Management practice*	*Verantwoordelijk bedrijfsonderdeel*
APO 01	**Manage the Enterprise Framework**	
APO 01-07	Manage continual improvement of processes	Service Control
APO 02	**Manage Strategy**	
APO 02-01	Understand enterprise direction	Service Commitment
APO 04	**Manage Innovation**	
APO 04-01	Create an environment conducive to innovation	Service Control
APO 04-02	Maintain an understanding of the enterprise environment	Service Control
APO 04-03	Monitor and scan the technology environment	Service Control
APO 04-04	Assess the potential of emerging technologies and innovation ideas	Service Control
APO 04-05	Recommend appropriate further initiatives	Service Control
APO 07	**Manage Human Resources**	
APO 07-01	Maintain adequate and appropriate staffing	Service Capacity
APO 07-02	Identify key IT personnel	Service Capacity
APO 07-03	Maintain the skills and competencies of personnel	Service Capacity
APO 07-04	Evaluate employee job performance	Service Capacity
APO 07-05	Plan and track the usage of IT and business human resources	Service Capacity
APO 07-06	Manage contract staff	Service Capacity

[8] In Bijlage 4 worden deze termen nader toegelicht.

COBIT	Management practice	Verantwoordelijk bedrijfsonderdeel
APO 08	**Manage Relationships**	
APO 08-01	Understand business expectations	Service Commitment
APO 08-02	Identify opportunities, risk and constraints for IT to enhance the business	Service Commitment
APO 08-03	Manage the business relationship	Service Commitment
APO 08-04	Co-ordinate and communicate	Service Commitment
APO 08-05	Provide input to the continual improvement of services	Service Commitment
APO 10	**Manage suppliers**	
APO 10-03	Manage supplier relationships and contracts	Service Control
APO 10-04	Manage supplier risk	Service Control
APO 10-05	Monitor supplier performance and compliance	Service Control
APO 11	**Manage Quality**	
APO 11-01	Establish a quality management system (QMS)	Service Control
APO 11-02	Define and manage quality standards, practices and procedures	Service Control
APO 11-06	Maintain contiuous improvement	Service Control
APO 12	**Manage Risk**	
APO 12-01	Collect data	Bedrijfsvoering
APO 12-06	Respond to Risk	Bedrijfsvoering
APO 13	**Manage Security**	
APO 13-01	Establish and maintain an information security management system (ISMS)	Service Control
BAI 01	**Manage Programmes and Projects**	
BAI 01-07	Start up and initiate projects within a programme	Service Commitment
BAI 01-09	Manage programme and project quality	Service Delivery
BAI 01-10	Manage programme and project risk	Service Delivery

COBIT	Management practice	Verantwoordelijk bedrijfsonderdeel
BAI 01-11	Monitor and control projects	Service Delivery
BAI 01-12	Manage project resources and work packages	Service Delivery
BAI 02	**Manage Requirements Definition**	
BAI 02-01	Define and maintain business functional and technical requirements	Service Commitment
BAI 03	**Manage Solutions Identification and Build**	
BAI 03-01	Design high-level solutions	Service Commitment
BAI 03-02	Design detailed solution components	Service Delivery
BAI 03-05	Build solutions	Service Delivery
BAI 03-06	Perform quality assurance	Service Delivery
BAI 03-07	Prepare for solution testing	Service Delivery
BAI 03-08	Execute solution testing	Service Delivery
BAI 03-10	Maintain solutions	Service Delivery
BAI 06	**Manage Changes**	
BAI 06-01	Evaluate, prioritise and authorise change requests	Service Commitment
BAI 07	**Manage Change Acceptance and Transitioning**	
BAI 07-02	Plan business process, system and data conversion	Service Delivery
BAI 07-03	Plan acceptance tests	Service Delivery
BAI 07-04	Establish a test environment	Service Delivery
BAI 07-05	Performance acceptance tests	Service Delivery
BAI 07-06	Promote to production and manage releases	Service Delivery
BAI 07-07	Provide early production support	Service Delivery
BAI 10	**Manage Configuration**	
BAI 10-02	Establish and maintain a configuration repository and baseline	Service Delivery

COBIT	*Management practice*	*Verantwoordelijk bedrijfsonderdeel*
BAI 10-03	Maintain and control configuration items	Service Delivery
DSS 02	**Manage Service Requests en Incidents**	
DSS 02-01	Define incident and service request classification schemes	Service Delivery
DSS 02-05	Define incident and service request classification schemes	Service Delivery
DSS 03	**Manage Problems**	
DSS 03-01	Identify and classify problems	Service Delivery
MEA 01	**Monitor, Evaluate and Assess Performance and Conformance**	
MEA 01-02	Set performance and conformance targets	Bedrijfsvoering
MEA 01-03	Collect and process performance and conformance data	Bedrijfsvoering
MEA 01-04	Analyse and report performance	Bedrijfsvoering
MEA 01-05	Ensure the implementation of corrective actions	Bedrijfsvoering
MEA 02	**Monitor, Evaluate and Assess the System of Internal Control**	
MEA 02-01	Monitor internal controls	Bedrijfsvoering
MEA 02-03	Perform control self-assessments	Bedrijfsvoering
MEA 02-04	Identify and report control deficiencies	Bedrijfsvoering

In de bij de management practices horende assessment models wordt de scope voor de betreffende management practice verder uitgewerkt.

6.3 Bijlage 3: De scope van het ICS ten opzichte van het Kaderdocument IV-keten

Het kaderdocument schetst de wijze waarop de IV voor de Belastingdienst door de IV-keten wordt geleverd. Het kaderdocument van de IV-keten bestaat uit drie delen:

- Hoofddocument
- Het onderdeel "Processen"
- Het onderdeel "Besturing"

Processen

In deze paragraaf volgt een opsomming van de onderkende processen in het kaderdocument, inclusief de verantwoordelijkheid.

1. PROCESSEN IN HET KADER VAN "VOORTBRENGEN"

Proces "Van impuls tot procesrelease"

- Actualiseren overzicht wijzigingsvoorstellen — IM
- Uitvoeren impactanalyse — IM
- Opstellen outline Business Case — IM
- Opstellen globaal ontwerp — IM
- Beheren bedrijfsonderdeelarchitectuur en –opdrachtenportfolio — IM
- Samenstellen en besturen (bedrijfs-) procesreleases — IM
- Actualiseren concernarchitectuur — cluster IV
- Actualiseren concern opdrachtenportfolio — cluster IV
- Actualiseren ontwerp bedrijfsproces — IM
- Opstellen ontwerp bedrijfsprocesrelease — IM
- Opstellen ICT-Startarchitectuur — B/CAO
- Formuleren opdrachten ICT en niet ICT — IM
- Maken detailontwerp IT-services — B/CAO
- Realiseren en testen IT-services — B/CAO
- Integreren en testen IT-services — B/CAO
- Opschalen capaciteit hostingomgeving — B/CIE
- Opstellen detailontwerp, realiseren en testen niet-geautomatiseerde procesonderdelen — IM
- Testen bedrijfsproces — IM
- Implementeren exploitatieservices — B/CIE
- Implementeren bedrijfsprocesrelease — IM
- Evalueren — IM

Voortbrengingsproces en PRINCE2-fasen

- Project opstarten, initiëren, uitvoeren, afsluiten — Diversen

Proces "Van Impuls tot aangepaste Hostingomgeving"

Zie instelplan B/CIE — B/CIE

Proces "Beleidsontwikkeling IV-keten"

- Ontwikkelen IV-strategie — cluster IV
- Actualiseren concernarchitectuur — cluster IV
- Bewaken concernarchitectuur — cluster IV
- Actualiseren concernopdrachtenportfolio — cluster IV
- Inrichten IV-keten — cluster IV
- Bewaken IV-keten — cluster IV

2. PROCESSEN LEVEREN

Proces "Leveren productie rekencentrum"

- Integrale productieplanning en gebruiksbeheer — B/CA
- Leveren exploitatieservices — B/CIE

Proces "Gebruikersondersteuning"

- Afhandelen functionele meldingen (1e en 2e lijns) — IM
- Uitvoeren analyse (3e lijns) — IM
- Afhandelen damage — IM

Proces "Afhandelen incidenten"

- Afhandelen incidenten — B/CIE
- Afhandelen/ oplossen incident (2e/ 3e lijns) B/CIE — B/CIE
- Afhandelen/ oplossen incident (3e lijns) B/CAO — B/CAO

Proces "Service Level Management"

- Service Level Management (Bedrijfsproces) — IM
- Service Level Management (B/CIE) — B/CIE
- Service Level Management (B/CAO) — B/CAO

In dit document wordt de relatie gelegd tussen de processen waarvoor B/CAO verantwoordelijk is en de management practices van COBIT 5.

Proces kaderdocument	Management practices COBIT 5
Opstellen ICT-Startarchitectuur	BAI02-01 Define and maintain business functional and technical requirements BAI03-01 Design high-level solutions
Maken detailontwerp IT-services	BAI03-02 Design detailed solution components
Realiseren en testen IT-services	BAI03-05 Build solutions BAI03-07 Prepare for solution testing BAI03-08 Execute solution testing *(t.a.v. bestaande IT-services)* BAI03-10 Maintain solutions
Integreren en testen IT-services	BAI03-05 Build solutions BAI03-07 Prepare for solution testing BAI03-08 Execute solution testing *(t.a.v. bestaande IT-services)* BAI03-10 Maintain solutions
Project opstarten, initiëren, uitvoeren, afsluiten	BAI01-07 Start up and initiate projects within the programme BAI01-09 Manage programme and project quality BAI01-10 Manage programme and project risk BAI01-11 Monitor and control projects BAI01-12 Manage project resources and work packages
Afhandelen/oplossen incident (3e lijns) B/CAO	DSS02-01 Define incident and service request classification schemes DSS02-05 Resolve and recover from incidents DSS03-01 Identify and classify problems
Service Level Management (B/CAO)	Rapportage B/CAO aan anderen (o.a. incidenten, problems, onderhoudscontracten)

De processen uit het kaderdocument in voorgaand schema hebben (voornamelijk) betrekking op de primaire processen van B/CAO.
Daarnaast zijn er meerdere besturende en ondersteunende processen die genoemd zijn in het hoofddocument, maar die in het kaderdocument niet nader worden uitgewerkt.

6.4 Bijlage 4: De begrippen Opzet, Bestaan en Werking

Opzet
De opzet omvat de formele inrichting van het beheersingskader (stelsel van maatregelen en procedures i.c. onderzoeksobject ADR) op een bepaald moment.
Onder de formele inrichting wordt verstaan de vastgelegde maatregelen die door het management zijn vastgesteld.

Bestaan
Het bestaan betreft de geïmplementeerde beheersingsmaatregelen op een bepaald moment.
Onder geïmplementeerde maatregel wordt verstaan dat de maatregel en procedures op enig moment feitelijk functioneren.

Werking
De werking omvat het functioneren van het stelsel van maatregelen en procedures over een bepaalde periode.

Score van de activiteiten
De score van de activiteiten geeft voor het daarboven genoemde activiteiten (de nummers de score weer.
De kleuren van de activiteiten staan voor de volgende betekenissen:

Grijs: Niet van toepassing voor B/CAO
Groen: Deze activiteit is akkoord
Blauw: Deze activiteit is niet aangetoond
Rood: Deze activiteit is niet akkoord

Aantal activiteiten in management practice
Het aantal activiteiten dat de management practice telt. Het zijn de activiteiten die links op een rijtje staan.

Aantal activiteiten in scope voor B/CAO
Niet alle activiteiten van een management practice hoeven voor B/CAO van toepassing te zijn. Bij de score van de activiteiten is met grijs aangegeven welke dat niet zijn. Het getal is dus gelijk aan het aantal groene, blauwe en rode vakjes samen.

Aantal activiteiten die voldoen
Hier wordt het aantal groene vakjes genoemd. Dit zijn de activiteiten die voldoen aan de eisen in het assessmentmodel.

Wat is beoordeeld
Niet bij elke management practice worden Opzet, Bestaan en Werking beoordeeld. De delen die zijn beoordeeld zijn hier zichtbaar gemaakt.

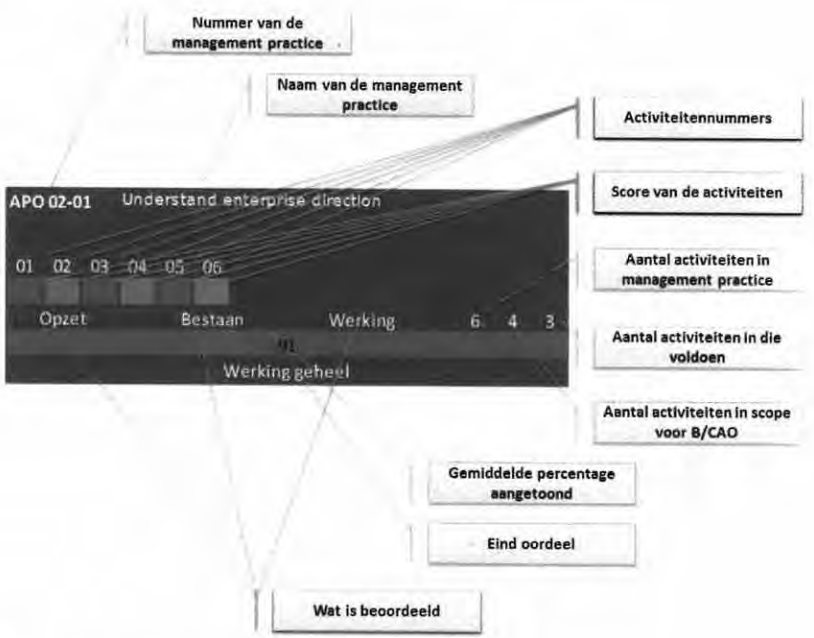
Gemiddeld percentage aangetoond
Van alle producten wordt bij de beoordeling bepaald in welke mate zij aanwezig zijn. Dit levert per product een score op. Over alle producten per management practice wordt vervolgens een gemiddelde bepaald. Dat gemiddelde wordt hier vermeld.
De achtergrondkleur correspondeert met het percentage:

Percentage	Oordeel	Kleur
0 tot 15%	Geen werking	Rood
15 tot 50%	Werking deels	Rood
50 tot 85%	Werking grotendeels	Geel
Vanaf 85%	Werking geheel	Groen

Eindoordeel
Het eindoordeel dat op basis van het erboven staande percentage voor de management practice wordt gegeven.

6.5 Bijlage 5: Compacte weergave van score management practice

Om dit rapport qua omvang binnen de perken te houden is een compacte weergave ontwikkeld die in een figuur veel gegevens laat zien.



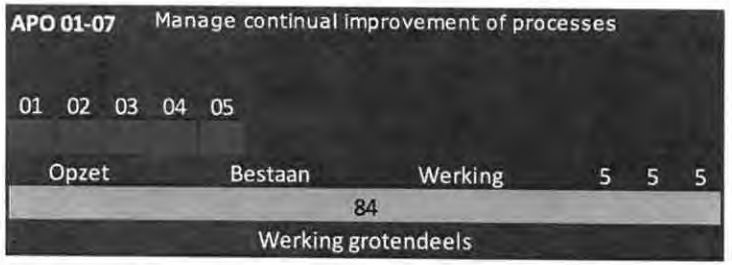
Nummer van de management practice
Dit is het identificerende nummer van de management practice.
De eerste drie letters staan voor het domein, de eerste twee cijfers voor het proces binnen het domein en de laatste twee cijfers voor de management practice binnen het proces.

Naam van de management practice
De naam van de management practice geeft aan om welk proces het gaat.

Activiteitennummers
Binnen een management practice komen een aantal activiteiten voor, die elk een nummer hebben.

6.6 Bijlage 6: De globale weergave van de beoordelingsprotocollen

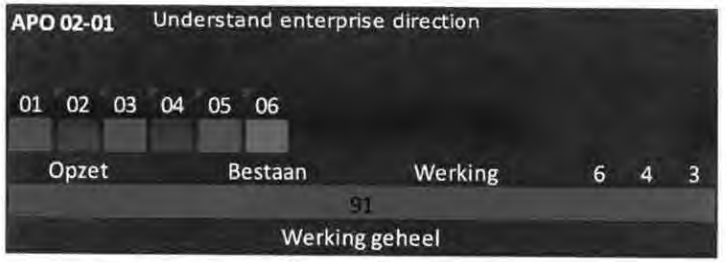
6.6.1 APO 01 (Manage the Enterprise Framework):



Bij de beoordeling is geconstateerd dat:

- Het dashboard kan worden verbeterd;
- De Commitmentrapportage kan worden verbeterd.

6.6.2 *APO 02-01 (Manage Strategy)*

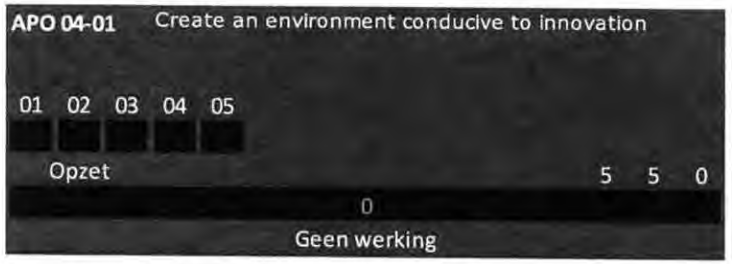


De werking van activiteit zes, *Understand the current enterprise architecture and work with the enterprise architecture process to determine any potential architectural gaps*, kan niet met producten worden aangetoond. De producten komen van buiten B/CAO.
Deze beoordeling is daarom niet in bovenstaand schema meegenomen en de activiteit is bij het oordeel uitgezonderd.

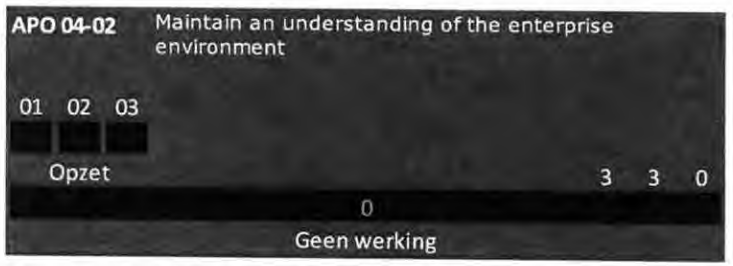
Bij de beoordeling is geconstateerd dat:

- Kennis van strategie en doelen van de Belastingdienst
- Bijdrage leveren aan het verbeteren van het functioneren van het concern portfolioboard (CPB)
- Verbeterplan sCommitment:
- Managen van stakeholders
- Dossier sturing: in positie brengen M1 B/CAO en in positie brengen van raakvlakspelers
- Architectuur op orde

6.6.3 *APO 04 (Manage Innovation)*



De opzet is vastgesteld met de constatering dat deze nog in ontwikkeling is.



De opzet is vastgesteld met de constatering dat deze nog in ontwikkeling is.

De opzet is vastgesteld met de constatering dat deze nog in ontwikkeling is.

6.6.4 *APO 07 (Manage Human Resources)*

Bij de beoordeling is geconstateerd dat:

- Het TOP is nog onderwerp van discussie/advies Medezeggenschap en MT-B/CAO. Het IOP is vaak aan verandering onderhevig hetgeen deels te verklaren is door politieke besluitvorming.
- Stabiel krijgen van het IOP met een meer definitieve planning op kortere en middellange termijn is noodzakelijk om adequaat personeelsplanning te kunnen uitvoeren. Planning van opleidingen etc. en gesprekken komen nu te vaak in de knel. Actief sturen op het IOP (al dan niet afgeleid uit portfolio/MLTP) is vereist.
- B/CAO wil graag werk maken van complexiteitsreductie en het uitfaseren van ontwikkelstraten. De opdrachtgever stelt echter andere prioriteiten. Gevolg is dat de complexiteit niet substantieel afneemt en oude programmatuur 'running' blijft.
- Tot nu toe heeft het niet beschikbaar hebben van een langere-termijnvoorspelling niet geleid tot ongelukken en de verwachting is ook niet dat we nu grote risico's lopen. Een blijvend risico is de voortdurende kans op orders 'uit de Kamer' die op zeer korte termijn inzet van veel personeel vragen. Dit kan alleen worden gemanaged door nodverbanden aan te leggen op het moment dat het speelt.
- De SLA's met diverse onderaannemers binnen de BD moeten geactualiseerd worden, om de service verlening van SCAP beter te kunnen garanderen.
- Het TOP is nog in onderhandelingsfase. Er wordt steeds vaker gevraagd naar "tweede" competenties, maar is nog gemeengoed geworden.

De evidence is niet gescoord omdat dit vanwege de onvolledig ingevulde management practice niet mogelijk is.

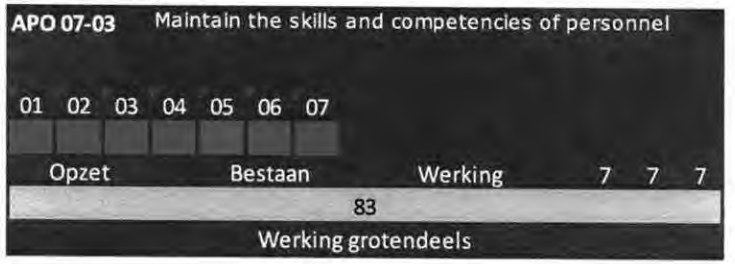
Bij de beoordeling is geconstateerd dat:

- Het assessmentmodel voor deze management practice is nog niet akkoord.
- Daardoor is Opzet en Bestaan en Werking voor activiteit 1 en 3 niet aangetoond.

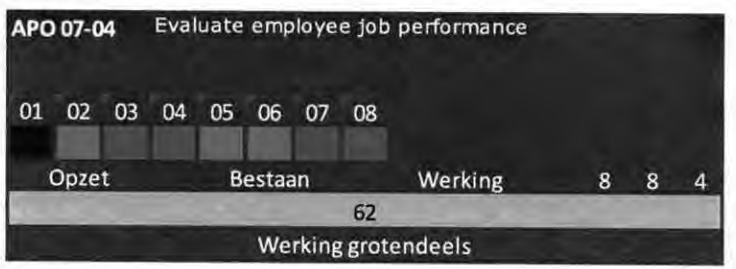
De opzet is vastgesteld met de constatering dat deze nog in ontwikkeling is.

De opzet is vastgesteld met de constatering dat deze nog in ontwikkeling is.

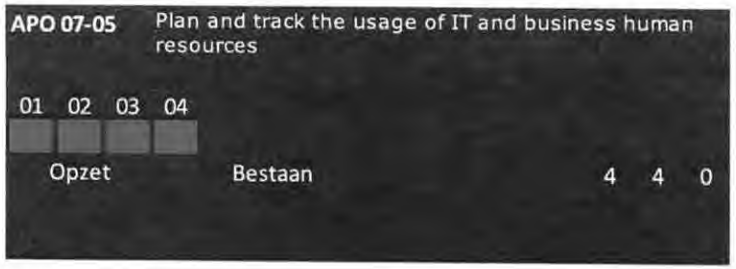
- Het sturen op het opnemen van verlof en het terugbrengen van verlofstuwmeren verdient meer aandacht.



Bij de beoordeling is geconstateerd dat:
- Uitvoering van de GAP analyse en TOP kan vertraging oplopen en een negatief effect hebben op betrokkenheid en bereidwilligheid van personeel zich hiervoor in te zetten.
- Het niet adequaat vastleggen en actueel houden van de gegevens van de medewerkers is een risico.
- De trajecten hebben nog te weinig samenhang om echt te spreken van loopbaanplanning. Het risico van de afhankelijkheid van individuen is hiermee niet afgedekt omdat dat veelal zit in specifieke domein of applicatiekennis.
- Er zijn weinig verslagen van beoordelingsgesprekken gevonden. Dit is veroorzaakt door gewijzigd beleid, waarin beoordelingsgesprekken facultatief zijn geworden.
- Er zijn betrekkelijk weinig POP's gevonden



Bij de beoordeling is geconstateerd dat:
- Voor deze management practice is geen geaccordeerde nieuwe versie aangeleverd, daardoor is een gedeelte van dit proces verouderd.
- Ook is geen informatie voor deze management practice aangeleverd.
- Met name het onderhouden van logische autorisaties voor SAP moet beter. Er zijn te veel mensen die op verlopen gronden nog SAP autorisaties hebben. Risico is dat persoonlijke gegevens door onbevoegden zijn in te zien.
- Ontbrekende documentatie is voor een deel door Bedrijfsvoering verzameld.



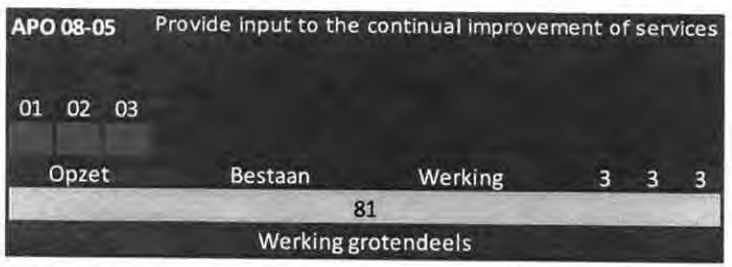
Bij de beoordeling is geconstateerd dat:
- Voor deze management practice is geen geaccordeerde nieuwe versie aangeleverd, daardoor is een gedeelte van dit proces verouderd.
- Ook is geen bewijsmateriaal voor deze management practice aangeleverd.
- Ontbrekende documentatie is voor een deel door Bedrijfsvoering verzameld.
- Het verzamelde bewijsmateriaal is onvoldoende om de werking aan te tonen.
- Bestaan van deze management practice is vorig jaar al aangetoond.
- Dat de werking niet door service capacity is aangetoond wil niet zeggen dat deze management practice niet werkt. Het assessmentmodel is niet bijgewerkt naar het nieuwe jaar en er is onvoldoende materiaal aangeleverd om de werking voor de activiteiten aan te tonen.

Bij de beoordeling is geconstateerd dat:
- Voor deze management practice is geen geaccordeerde versie aangeleverd, daardoor is een gedeelte van dit proces verouderd.
- Ook is geen bewijsmateriaal voor deze management practice aangeleverd.
- Dat Opzet, Bestaan en Werking niet door service capacity is aangetoond wil niet zeggen dat deze management practice niet werkt. Het assessmentmodel is niet aangeleverd en er is geen materiaal aangeleverd om de werking voor de activiteiten aan te tonen.

- De gehele portfolio nog te weinig samenhang heeft;
- De IM's meer initiatief moeten nemen;
- Onderhoud en rationalisatie meer aandacht nodig hebben;
- De sturing van programma's en projecten beter op elkaar worden afgestemd.

Bij de beoordeling is geconstateerd dat:

- De sturing op de dossiers verbeterd kan worden;
- De aansluiting op de IV-keten nog niet optimaal is;
- Meerdere administraties in de IV-keten, die elk hun eigen werkelijkheid hebben.

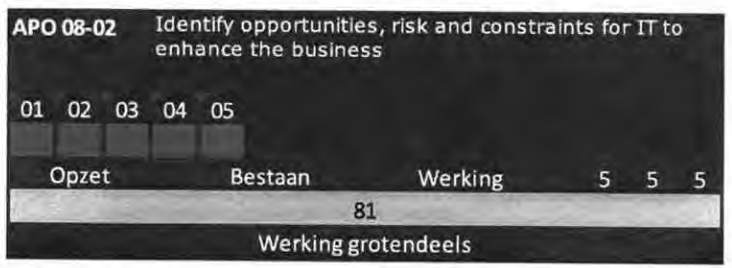


Bij de beoordeling is geconstateerd dat:

- IM's te weinig aandacht hebben voor het onderhoud;
- Déchargeverzoeken vaak ontbreken.

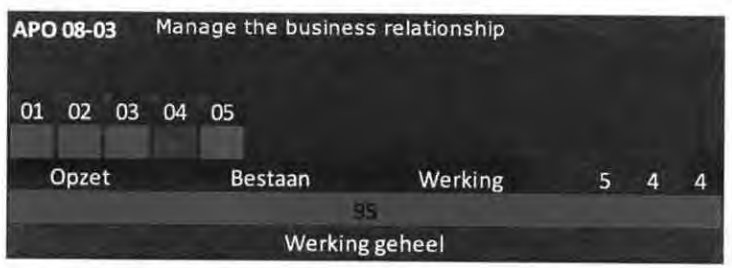
6.6.5 *APO 08 (Manage Relationships)*

De werking van activiteit vijf, *Ensure that key decisions are agreed on and approved by relevant accountable stakeholders*, is met te weinig producten onderbouwd en is daarmee niet aangetoond. Deze beoordeling is daarom niet in bovenstaand schema meegenomen en de activiteit is bij het oordeel uitgezonderd.
De werking van activiteit 7, *Understand the current business environment, process constraints or issues, geographical expansion or extraction, and industry/regulatory drivers*, is niet met producten te onderbouwen en is daarom van het oordeel uitgezonderd.



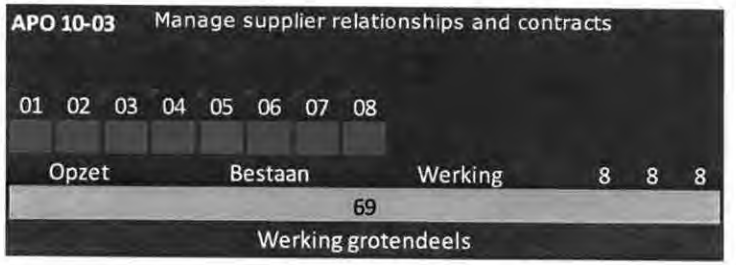
Bij de beoordeling is geconstateerd dat:

- De evidence uit het Domein Architectuur Board (DAB) niet werd aangeleverd;
- Globale ontwerpen beperkt als evidence werden opgeleverd.



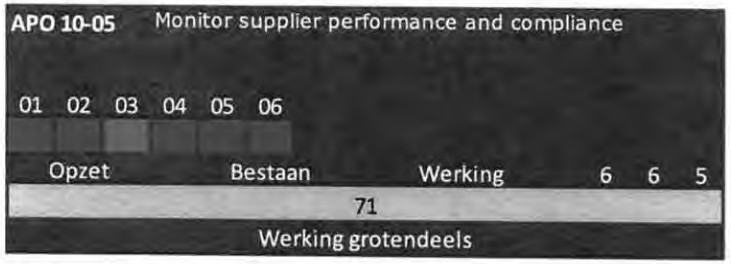
Bij de beoordeling is geconstateerd dat:

6.6.6 APO 10 (Manage suppliers)



Bij de beoordeling is geconstateerd dat er een aantal verbeteracties zijn benoemd:
- Een aantal producten waren opgeslagen in een directory;
- De naamgeving van documenten is niet eenduidig;
- Er waren door Vendormanagement ook al een aantal verbeteracties onderkend:
  - Verbeteractie 1 Contracten en leveranciers
  - Verbeteractie 2 Alignment jaarplannen en aansluiting op concernportfolio
  - Verbeteractie 3 MTHV's
  - Verbeteractie 4 Processen
  - Verbeteractie 5 Houding en gedrag

Bij de beoordeling is geconstateerd dat er een aantal verbeteracties zijn benoemd:
- Een aantal producten die bij B/CFD zijn gearchiveerd niet aangeleverd;
- Medewerkers van Vendormanagement konden niet bij bepaalde benodigde informatie.



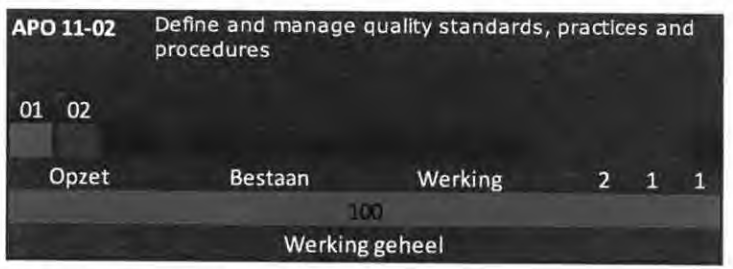
Bij de beoordeling is geconstateerd dat:
- Niet alle benodigde informatie is aangeleverd vanwege dat men niet bij alle documenten kon.
- Er teveel wordt gesteund op externe prestatieverklaringen en te weinig vanuit audits vanuit Vendormanagement.

6.6.7 APO 11 (Manage Quality)

De beoordeling is gericht op het oude kwaliteitssysteem van B/CAO. Een nieuwe is nog niet voorhanden.

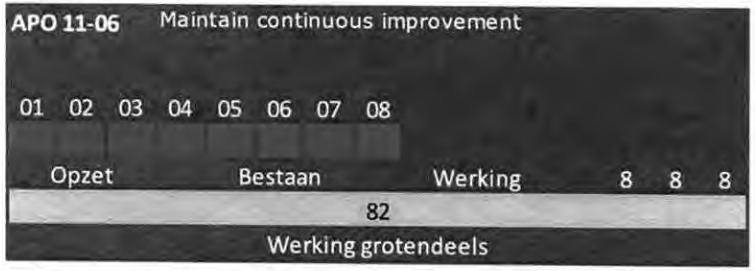
Bij de beoordeling is geconstateerd dat:

- Het kwaliteitssysteem nog o.b.v. instelplannen moet worden geactualiseerd
- Realiseren van een eenduidige ontsluiting (als single-point-of-reference) voor het kwaliteitssysteem nog niet is gerealiseerd
- Communicatie rond geactualiseerde kwaliteitssysteem is geregeld



Bij de beoordeling is geconstateerd dat:

- Probleemgebieden in het beheer van MTHV's moeten worden geïdentificeerd
- Het beheer en eenduidige ontsluiting van MTHV's nog niet goed is geregeld



Bij de beoordeling is geconstateerd dat:

-Tooling wordt aangepast aan Het Nieuwe Werken.

-Commitmentsjablonen en –gesprekken meer over verbeteringen en minder over KPI's gaan.

6.6.8 *APO 12 (Manage Risk)*

De beoordeling is alleen gericht geweest op het centrale deel van B/CAO. De decentrale bedrijfsonderdelen zijn niet meegenomen in de beoordeling.
Het managementteam van B/CAO vindt de frequentie van een risicorapportage eens per acht weken voldoende om aan deze eis te voldoen.

Bij de beoordeling is geconstateerd dat:

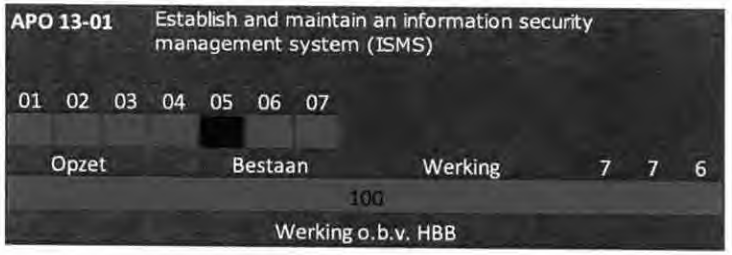
- Het vastleggen, evalueren en leren van voorgedane verstoringen kan worden verbeterd.

De beoordeling is alleen gericht geweest op het centrale deel van B/CAO. De decentrale bedrijfsonderdelen zijn niet meegenomen in de beoordeling.
Kaizens en Root Cause Analyses worden niet centraal gedocumenteerd en geregistreerd. Ze kunnen daarom niet worden aangetoond. Dat wil echter niet zeggen dat ze niet zijn uitgevoerd, enkele voorbeelden zijn wel voorhanden.

Bij de beoordeling is geconstateerd dat:

- Werking risicoregister dient verbeterd te worden (SMART) en tevens actief beheerd als een continu proces.

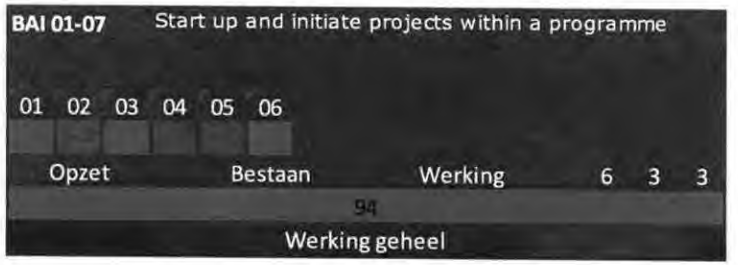
6.6.9 *APO 13 (Manage Security)*

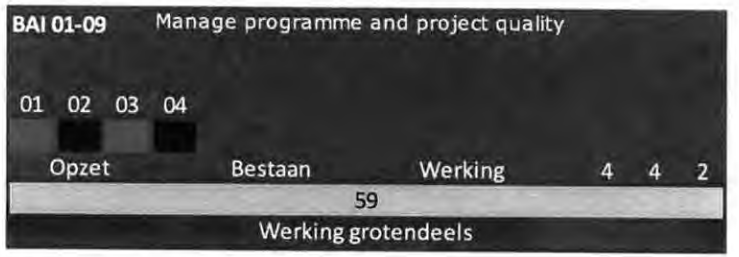


Bij de beoordeling is geconstateerd dat:

- De opzet van de activiteiten (assessmentmodel) kan explicieter beschreven worden.
- ISO-certificering en de enterprise policy zal met grote zorgvuldigheid moeten gebeuren (als verbeterpunt opgenomen).
- Een security-plan en -organisatie (taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden) dient nader uitgewerkt te worden. (Uitwerking in een "statement of applicability")
- Koppeling met risicomanagement ("justification for the scope") en borging in een PDCA-cyclus dient nader uitgewerkt te worden.
- Naast de scope van de ISO-certificering hebben ook andere controls binnen B/CAO een hoge prioriteit t.a.v. informatiebeveiliging. Deze controls dienen naast het certificerings-traject geborgd te worden.
- De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de Security Manager B/CIE, B/CAO zijn voor B/CAO t.a.v. de aspecten van HBB nog onvoldoende beschreven.
- De intranet-site voor Informatiebeveiliging van B/CAO is erg gedateerd en moet aangepast worden (als verbeterpunt opgenomen).

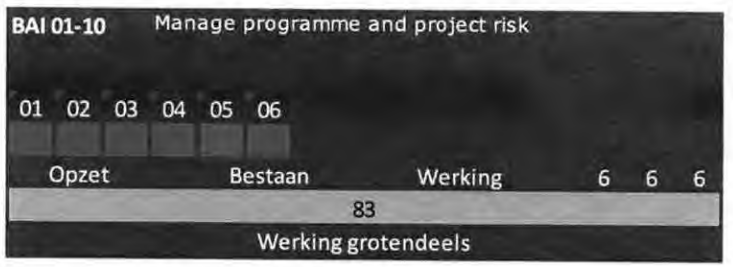
6.6.10 BAI 01 (Manage Programmes and Projects)





Bij de beoordeling is geconstateerd dat:

- De kwaliteit van het assessmentmodel nog moet worden verbeterd. Het sluit nog onvoldoende aan op de binnen B/CAO gehanteerde werkwijzen.
- Project- en kwaliteitsplannen slechts weinig worden aangetroffen.
- Toetsplannen slechts weinig worden aangetroffen.

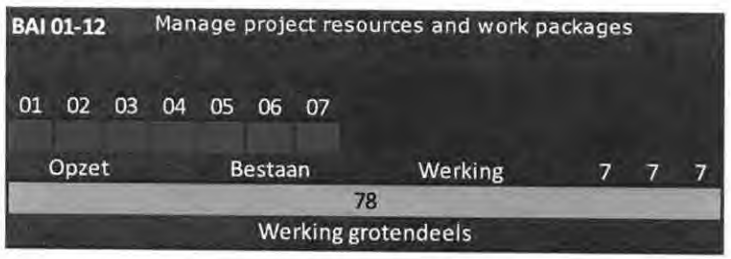


Bij de beoordeling is geconstateerd dat:

- De kwaliteit van het assessmentmodel nog moet worden verbeterd. Het sluit nog onvoldoende aan op de binnen B/CAO gehanteerde werkwijzen.
- Project- en kwaliteitsplannen slechts weinig worden aangetroffen.

Bij de beoordeling is geconstateerd dat:

- Inrichting FPA control op risicovolle projecten kan verbeteren.
- Herijking/nieuwe estimate naar aanleiding van AOW moet worden verbeterd.
- Offertes niet zijn aangeleverd. Dit is veroorzaakt doordat deze niet in de lijst voor op te leveren evidence voorkwam. De score 0 wil in dit geval dus niet zeggen dat er geen offertes waren!
- De werkwijze van Agile en SCRUM is nog onvoldoende in de processen opgenomen, dit heeft onder andere effect bij de score van de VTA faseovergangen.



Bij de beoordeling is geconstateerd dat:

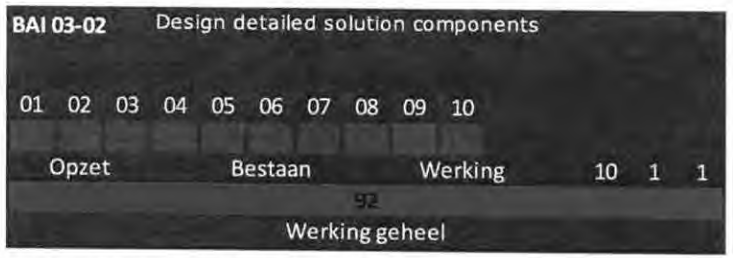
- Er geen Inzetaanvragen zijn aangeleverd.
- De werkwijze van Agile en SCRUM is nog onvoldoende in de processen opgenomen, dit heeft onder andere effect bij de score van de VTA faseovergangen.

6.6.11 *BAI 02 (Manage Requirements Definition)*

Bij de beoordeling is geconstateerd dat:

- Goede toetscriteria momenteel nog ontbreken.

6.6.12 *BAI 03 (Manage Solutions Identification and Build)*



Bij de beoordeling is geconstateerd dat:

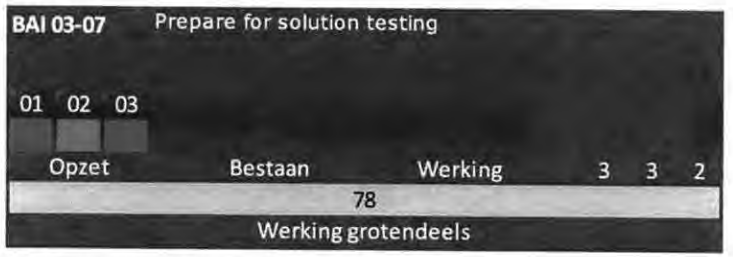
- De kwaliteit van het assessmentmodel nog moet worden verbeterd.

Bij de beoordeling is geconstateerd dat:

- De kwaliteit van het assessmentmodel nog moet worden verbeterd. Het sluit nog onvoldoende aan op de binnen B/CAO gehanteerde werkwijzen.

Bij de beoordeling is geconstateerd dat:

- De aantoonbaarheid van activiteit 3 en 4 momenteel onvoldoende is. Dit betekent overigens niet dat deze werkzaamheden niet worden uitgevoerd. Ze kunnen momenteel alleen niet worden aangetoond.

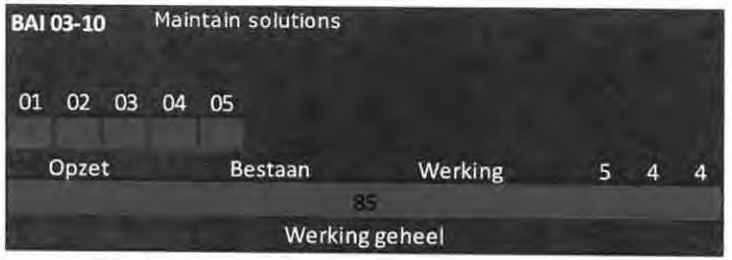


Bij de beoordeling is geconstateerd dat:

- De kwaliteit van het assessmentmodel nog moet worden verbeterd. Het sluit nog onvoldoende aan op de binnen B/CAO gehanteerde werkwijzen.

Bij de beoordeling is geconstateerd dat:

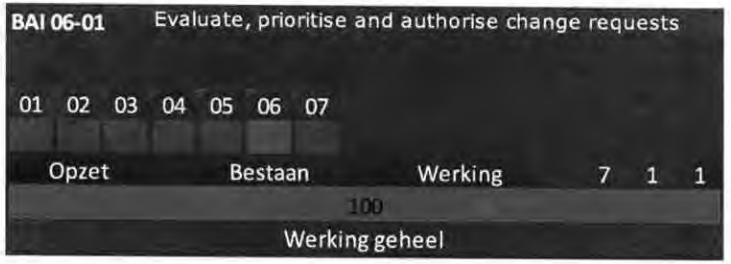
- De kwaliteit van het assessmentmodel nog moet worden verbeterd.



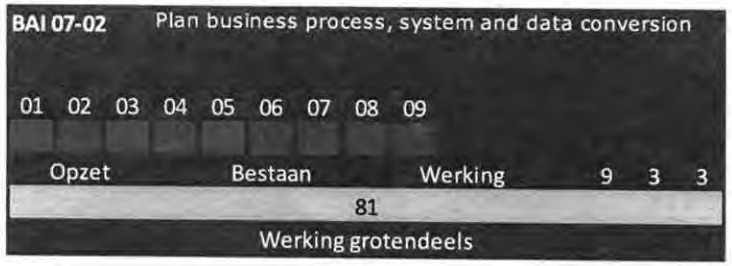
Bij de beoordeling is geconstateerd dat:

- De kwaliteit van het assessmentmodel nog moet worden verbeterd.
- De businesswaarde en technische waarde van de applicaties nog niet goed is bepaald.

6.6.13 *BAI 06 (Manage Changes)*

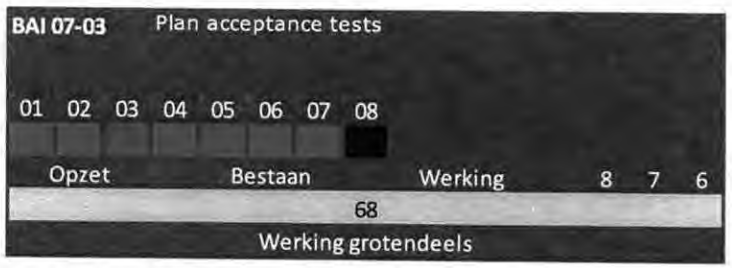


6.6.14 *BAI 07 (Manage Change Acceptance and Transitioning)*



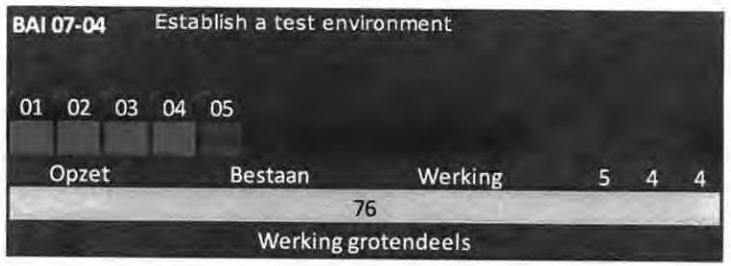
Bij de beoordeling is geconstateerd dat:

- De kwaliteit van het assessmentmodel nog moet worden verbeterd. Het sluit nog onvoldoende aan op de binnen B/CAO gehanteerde werkwijzen.
- Het ontbreken van de Technisch Ontwerpen was vooral te wijten aan Agile-achtige aanpakken.

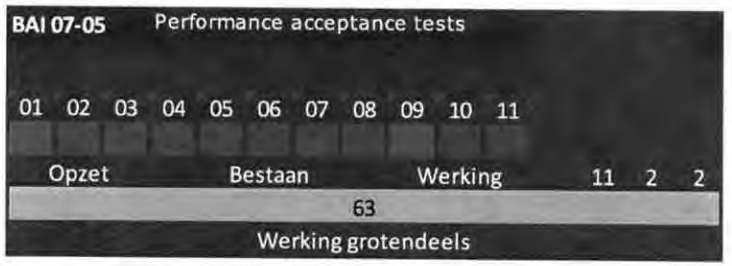


Bij de beoordeling is geconstateerd dat:

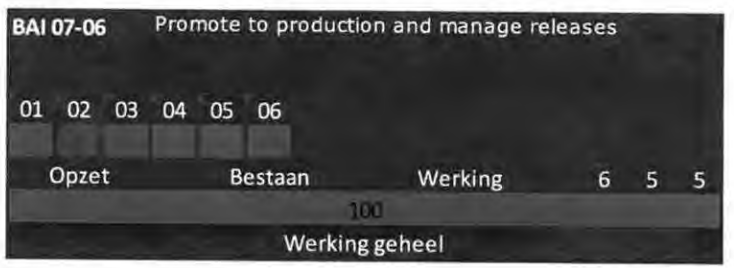
- Acceptatiecriteria zijn niet altijd voldoende uitgewerkt.
- Het acceptatieformulier IM werd door geen van de FADs opgeleverd. Het werd niet herkend. Dit wil overigens niet zeggen dat de opgeleverde systemen niet zijn geaccepteerd.



Bij de beoordeling is geconstateerd dat:
- Het lastig is om een 100% productielike testomgeving te maken.

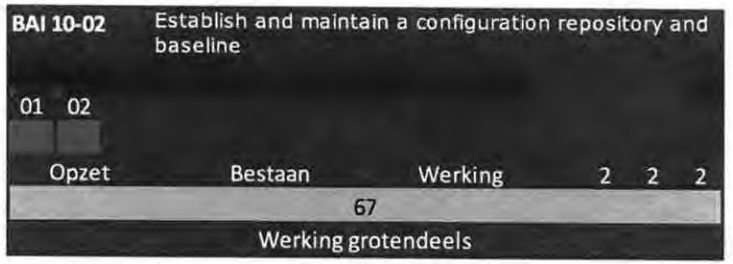


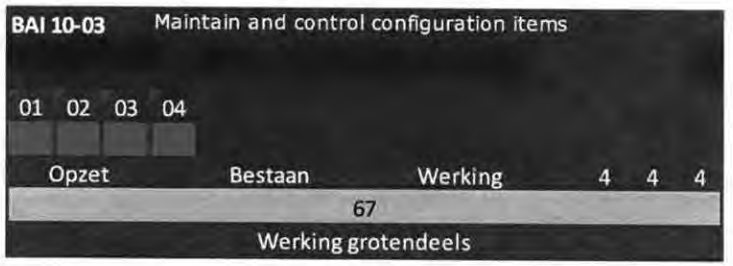
Bij de beoordeling is geconstateerd dat:
-Performance-eisen zijn niet altijd even helder.



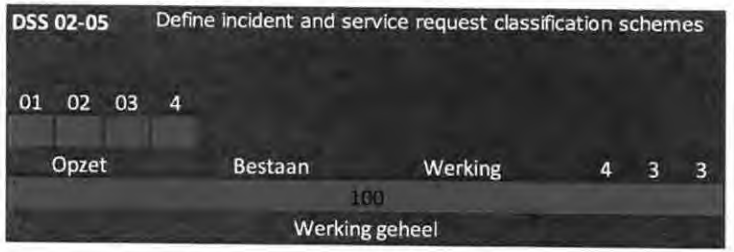
Bij de beoordeling is geconstateerd dat:
- De kwaliteit van het assessmentmodel nog moet worden verbeterd.

6.6.15 *BAI 10 (Manage Configuration)*

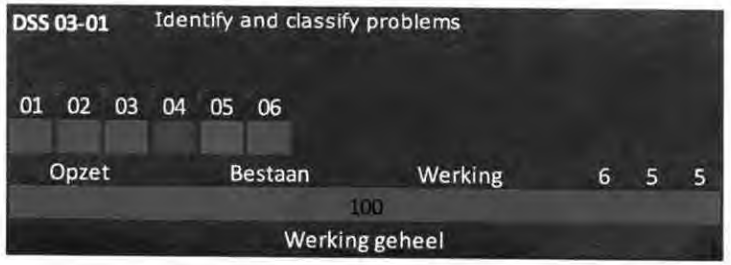




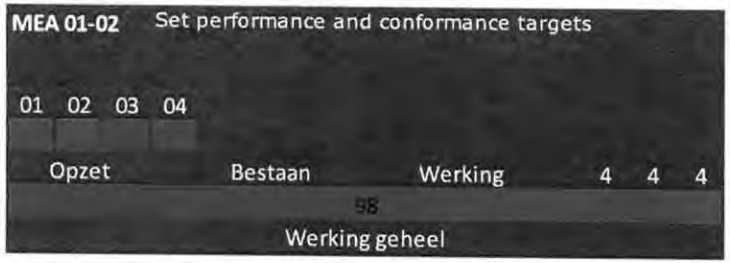
6.6.16 *DSS 02 (Manage Service Requests en Incidents)*



6.6.17 *DSS 03 (Manage Problems)*

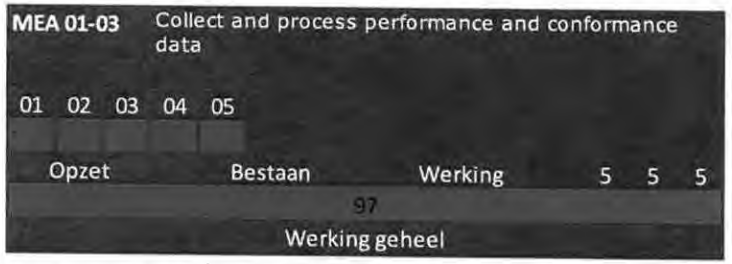


6.6.18 *MEA 01 (Monitor, Evaluate and Assess Performance and Conformance)*



Bij de beoordeling is geconstateerd dat:

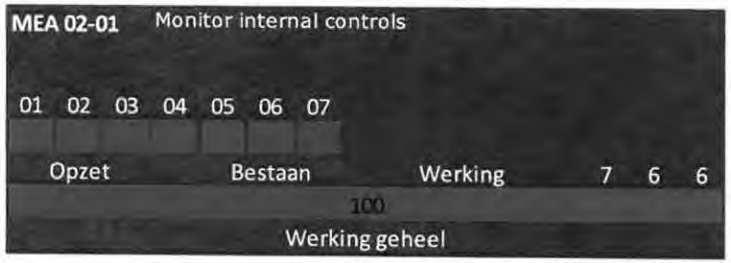
- De opzet van de activiteiten (assessmentmodel) kan explicieter beschreven worden.
- Bevindingen laten terugkomen in commitmentrapportages is verbeterpunt (als zodanig genoemd in ESR).
- Constante aandacht is nodig voor communicatie vanwege de samenhang van de afzonderlijke doelstellingen.
- Helpfiles in het dashboard dienen actueel te zijn.
- Niet alle Bedrijfsonderdelen (lees: Centrale Staf/ Bedrijfsvoering) leveren voor de interne sturing een Commitmentrapportage op.



Bij de beoordeling is geconstateerd dat:

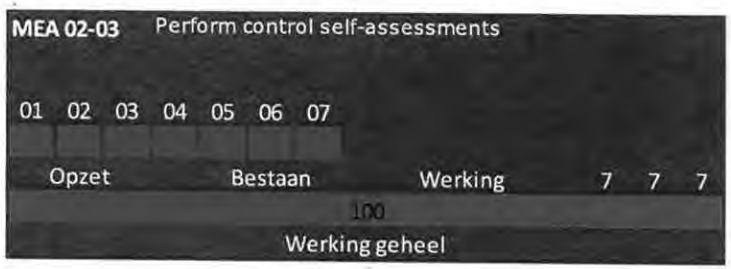
- De opzet van de activiteiten (assessmentmodel) kan explicieter beschreven worden.
- Een sluitend controlschema en -plan op BBI-lijsten ontbreekt. Ook betreffende normatiek t.a.v. tolerantie op fouten is niet voorhanden.
- Niet alle Bedrijfsonderdelen (lees: Centrale Staf/ Bedrijfsvoering) voor de interne sturing een Commitmentrapportage opleveren.

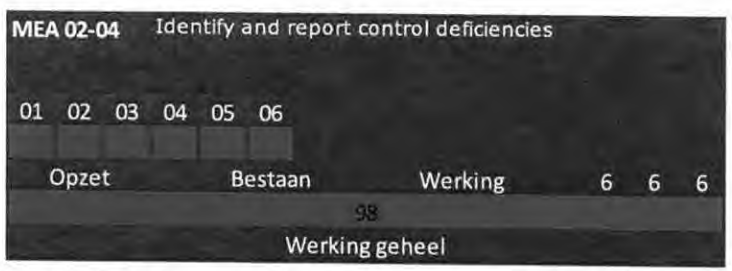
6.6.19 *MEA 02 (Monitor, Evaluate and Assess the System of Internal Control)*



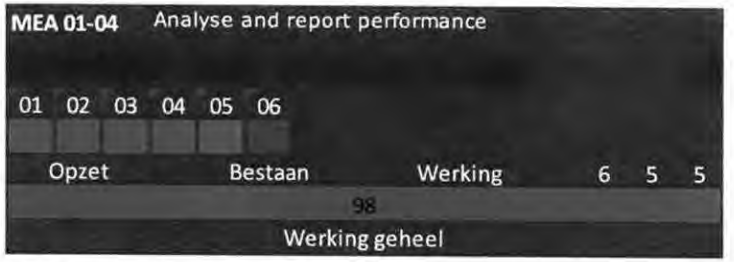
De beoordeling is alleen gericht geweest op het centrale deel van B/CAO. De decentrale bedrijfsonderdelen zijn niet meegenomen in de beoordeling.

De werking van activiteit zeven, *Assess the status of external service providers' internal controls and confirm that service providers comply with legal and regulatory requirements and contractual obligations*, is op basis van een risicoafweging van de procesverantwoordelijke niet meegenomen.

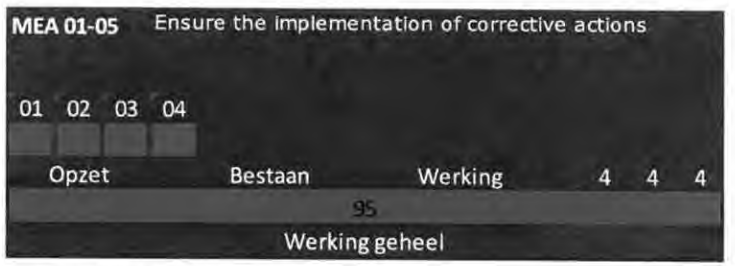




De beoordeling is alleen gericht geweest op het centrale deel van B/CAO. De decentrale bedrijfsonderdelen zijn niet meegenomen in de beoordeling.



Bij de beoordeling is geconstateerd dat:
- De opzet van de activiteiten (assessmentmodel) kan explicieter beschreven worden.
- Evaluatie van verbetermaatregelen (Root Cause Analyse) vindt nog onvoldoende plaats.
- Niet alle Bedrijfsonderdelen (lees: Centrale Staf/ Bedrijfsvoering) voor de interne sturing een Commitmentrapportage opleveren.

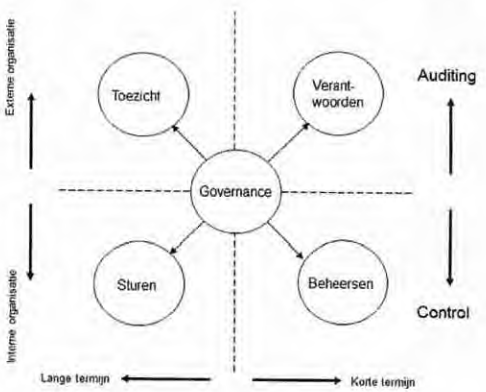


Bij de beoordeling is geconstateerd dat:
- De opzet van de activiteiten (assessmentmodel) kan explicieter beschreven worden.
- Er zijn verbetermogelijkheden in het explicieter opnemen van maatregelen en effecten.
- Niet alle Bedrijfsonderdelen (lees: Centrale Staf/ Bedrijfsvoering) voor de interne sturing een Commitmentrapportage opleveren.

6.7 Bijlage 7: Centrale Auditing & Control, control framework en Three Lines of Defence

6.7.1 Centrale Auditing & Control

De Auditors en Eenheidscontrollers zijn in het nieuwe organisatiemodel binnen Bedrijfsvoering gepositioneerd. Daarbij zijn waarborgen gegeven voor de onafhankelijkheid van deze medewerkers ten opzichte van de rest van B/CAO.
Om de uitgangspunten duidelijk te krijgen is een gezamenlijk instelplan[9] opgesteld dat op 3 april 2012 in de managementteamvergadering van B/CAO is geaccordeerd. Alhoewel beide functies centraal nauw samenwerken is vanuit governance de werkverdeling hiernaast weergegeven.



Governance heeft in essentie te maken met de besturing van een organisatie. Hoewel er meerdere definities van governance zijn, komen vier elementen in iedere definitie terug. Deze elementen (sturen, beheersen, toezicht (houden) en verantwoorden) hangen onderling met elkaar samen en moeten met elkaar in balans zijn.

Genoemde elementen zijn van belang in het kader van het goed besturen van organisaties en het aantoonbaar maken dat dit ook goed gebeurt. Een korte toelichting:

Sturen
Richting gevend aan het realiseren van organisatiedoelen, onder meer door het inrichten van de organisatie en het vormgeven van processen.

9 Instelplan Control & Audit

Beheersen
Nadat een organisatie is ingericht, moet een stelsel van maatregelen en procedures worden ingevoerd en gehandhaafd, zodat bestuurders de zekerheid krijgen dat de organisatie blijvend de juiste richting opgaat. Dat wil zeggen de vastgestelde beleidsdoelstellingen realiseren.

Toezicht (houden)
Ten behoeve van alle belanghebbenden moet kunnen worden vastgesteld dat de doelstellingen van de organisatie (op strategisch niveau de vastgestelde beleidsdoelstellingen) worden gerealiseerd.

Verantwoorden
Over alle opgedragen taken en gedelegeerde bevoegdheden moet informatie worden verschaft; hieraan is gekoppeld het recht op decharge. Op strategisch niveau betekent dit dat het bestuur naast de verantwoording over de uitkomsten van de uitvoering van het beleid ook over het sturen, beheersen en het houden van toezicht verantwoording moet afleggen.

In de kantlijn van het model zijn de aspectgebieden Control en Auditing toegevoegd, om hiermee aan te geven dat control onderdeel van de interne organisatie moet zijn en dat auditing vanuit een onafhankelijke positie ("externe organisatie") opereert.

6.7.2 Opstellen van Controlframework

In het instelplan van Centrale Staf/Bedrijfsvoering is het Control Framework als te ontwikkelen product opgenomen.
Om de eerder genoemde governance handen en voeten te geven wordt een monitoring- en controlesysteem op de interne beheersing (Controlframework) opgesteld. Algemene frameworks zijn hierbij een hulpmiddel, die gelijktijdig kunnen zorgen dat de organisatie gebruik kan maken van ervaringen van andere bedrijven. Deze frameworks geven de organisatie een handvat van een uniform en gemeenschappelijk referentiekader voor interne beheersing en ter ondersteuning van het management bij de verbetering van de interne beheersing. Er zijn meerdere wereldwijde standaarden op het gebied van control gedefinieerd. B/CAO heeft voor COBIT 5 gekozen.

bepalen hoe deze in de organisatie verder worden uitgewerkt. Daarbij kan worden gekozen voor specifieke methoden, technieken en modellen om delen verder uit te werken. Zo kan bijvoorbeeld voor projectmanagement Prince2 worden gehanteerd, voor testen VTA en voor het beheerproces ASL2. COBIT brengt ze samen onder een gezamenlijke paraplu. De gemaakte risicoafwegingen worden in de processen beschreven.

6.7.3 Three Lines of Defence

Het model van de Three Lines of Defence geeft aanknopingspunten voor de control binnen de organisatie. Voor elke beheersmaatregel kan worden vastgesteld op welke manier dit door de organisatie wordt bestuurd en waar de controlepunten liggen. Ook hier kunnen vanuit risicomanagementafwegingen keuzes worden gemaakt. Belangrijk is om het gehele deel dat van toepassing is op de organisatie daarin mee te nemen en te bepalen wie welke actie onderneemt. Hiermee wordt voorkomen dat "control op control" of "controle op controle" plaats vindt. Dit is voor de meeste organisaties ongewenst. Voor elk specifieke deel wordt aangegeven wie verantwoordelijk is voor de beheersing en hoe dat wordt gedaan. Daarbij kunnen ook eventuele rapportagelijnen duidelijk worden gemaakt. Het Three Lines of Defence model kan daarbij als handreiking worden gezien om te bepalen wie waarvoor verantwoordelijk is.

Op 17 september 2013 is het memo *Lines of Defence binnen B/CAO* aan het MT B/CAO voorgelegd en daarmee bekrachtigd.

Eerste lijn
Het Three Lines of Defence model maakt expliciet dat het lijnmanagement primair verantwoordelijk is voor de realisatie van de strategie, voor de daarvan afgeleide doelstellingen en voor de beoogde waardecreatie. Het lijnmanagement is op de diverse organisatieniveaus aanspreekbaar op de goede sturing en beheersing van de organisatie, op het managen van de risico's die met de bedrijfsvoering samenhangen en op de volledigheid en betrouwbaarheid van de verantwoordingsinformatie. De afspraken die de hoogste leiding maakt met het decentrale management worden in commitments opgenomen.

Tweede lijn
De tweede lijn is verantwoordelijk voor de structuur en inrichting van de organisatie. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om de positionering van organisatiebrede aspecten waaronder Innovatie, Vendormanagement, Kwaliteit, Risicomanagement en Informatiebeveiliging.

In het instelplan van de centrale staf/bedrijfsvoering worden de doelen van het Controlframework genoemd:

- Vastleggen (voorschrijven) welke beheersingsmaatregelen minimaal ingericht moeten zijn in de organisatie;
- Vastleggen (voorschrijven) van de manier waarop daar toezicht op gehouden wordt;
- Kader voor de organisatie;
- Handleiding voor control.

Als minimale eisen werden hierbij gesteld:

- Marktconform framework;
- Selectie van beheersdoelstellingen;
- Toegewezen verantwoordelijkheden;
- Vereiste inbreng van de Bedrijfsonderdelen binnen B/CAO.

Een belangrijk onderdeel van een Controlframework is dat het de organisatie mogelijk moet maken om een gewenst niveau van volwassenheid te definiëren en stapsgewijs daarnaar toe te kunnen werken. Het is een illusie om in korte tijd een grote sprong te maken in deze volwassenheid, daar leent de cultuur van B/CAO zich bovendien niet voor. Aan de andere kant wil B/CAO vorderingen maken van de bestaande gedifferentieerde werkmethodes naar een meer gestandaardiseerde manier van werken. Dat kan zich uiten in het in de tijd stellen van meerdere doelen om steeds een stap verder te komen naar de gewenste volwassenheid. Het veranderproces wordt zodoende beter beheersbaar en meetbaar. Het kan concreet worden gemaakt voor een project, een proces en door middel van een aantal kortcyclische verbeteracties worden bereikt. Lean IT en Quality Assurance kunnen daarbij een nuttige rol vervullen.

COBIT 5
B/CAO heeft als uitgangspunt van haar Control Framework COBIT 5 gekozen omdat het een belangrijk framework ter ondersteuning van IT-Governance is. Dit framework is een open, internationaal gehanteerde standaard voor het gestructureerd inrichten en beoordelen van de geautomatiseerde informatievoorziening. Het framework kan worden gezien als de IT-specifieke invulling van het COSO-framework.
Aan de hand van de management practices van COBIT 5 richt de organisatie zich naar eigen inzicht in. Daarbij worden niet alle doelstellingen klakkeloos overgenomen, maar maakt het management keuzes die voor de eigen organisatie van belang zijn. Vanuit risicomanagementoverwegingen kan de organisatie ook keuzes maken om de doelstellingen al dan niet voor de eigen organisatie van toepassing te verklaren en te

Deze aspecten ontwikkelen voorschriften over toe te passen wet- en regelgeving en zien toe op de naleving hiervan.
De tweede lijn ondersteunt het verantwoordelijk management bij het identificeren en bewaken van risico's. De tweede lijn ontwikkelt systemen voor procesbeheersing, planning & control, informatieverwerking, communicatie en rapportage. Dit ter ondersteuning van de lijn- en projectmanagers bij het sturen van de procesvoering, het uitvoeren van evaluaties en het afleggen van verantwoording. Deze tweede lijn is binnen B/CAO herkenbaar gepositioneerd als staven, Service Control en BSO's.

Derde lijn
De derde lijn in het model staat voor de interne auditfunctie. Deze voorziet de hoogste leiding van aanvullende zekerheid over de kwaliteit van de sturing en beheersing in de organisatie. De interne auditfunctie is dus niet in directe zin verantwoordelijk voor de kwaliteit van het in control zijn van de organisatie, maar kan wel worden aangesproken op de mate waarin ze in staat is om de inconsistenties in de opzet en het bestaan van het control framework te analyseren en zichtbaar te maken.

Wat sommigen nog aan het model toevoegen is de vierde lijn, die staat voor de externe accountant (voor de Belastingdienst is dit de ADR). Die accountant is per definitie extern en kan dus principieel geen deel uitmaken van de interne organisatie. De accountant vertegenwoordigt het publieke belang. Het is de wettelijke taak van de accountant om de belangrijke vraag over de betrouwbaarheid van de jaarrekening te beantwoorden. En dat doet de accountant primair voor de "buitenwereld".

Lines of defence	Functies	Verantwoordelijkheden	B/CAO
1st	Management	Goede interne beheersing (control) *interne controle*	M1, M2, Project- en servicemanagers
2nd	Controlling, riskmanagement, compliance, kwaliteitsmanagement, IC-medewerker	Ondersteunend en verantwoordelijk voor de infrastructuur, methodiek, richtlijnen, e.d. *verbijzonderde interne controle*	Bedrijfsvoering (Control), Service Control (QA, Security), BSO's
3th	Auditor	Overall view, aanvullende assurance over control *interne auditing*	Bedrijfsvoering (Auditing)
Extern	Externe accountant, toezichthouder(s)	Certificering, toezicht *accountantscontrole*	Auditdienst Rijk, Algemene Rekenkamer, CIO

De interne auditor doet onderzoek naar de kwaliteit van management control en risicobeheersing binnen de organisatie en geeft een oordeel over de wijze waarop het control framework in de organisatie is opgebouwd en wordt benut. Voor het verkrijgen

van informatie over de geldende normen en de formele systemen is de interne auditor afhankelijk van de controller. Dat is in veel gevallen de functionaris die voor de kwaliteit van het control framework verantwoordelijk is. In het Three Lines of Defencemodel wordt deze controllersverantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de inrichting van de organisatie nog eens aangescherpt.

Conclusie
Op grond van de werkzaamheden, de uitgevoerde onderzoeken en de ontwikkelingen, ben ik van mening dat ik in alle redelijkheid kan verklaren dat de in scope geplaatste management practices in voldoende mate invulling geven aan de eisen uit het Kaderdocument IV-keten. De resultaten van het onderzoek laat zien dat de interne beheersing van B/CAO in 2012 aanzienlijk is verbeterd. Opzet, bestaan en werking van deze management practices worden grotendeels aangetoond.
In het in bijlage 2 bijgevoegde rapport wordt per management practice een globaal overzicht gegeven van de constateringen. In een bijlage van het rapport worden de bevindingen per management practice meer in detail weergegeven.
Ook kan ik, op grond van de audits, verklaren dat de risico's, met betrekking tot informatiebeveiliging, zijn onderzocht en dat ten aanzien van de beheersing een aanzienlijke groei is doorgemaakt. In 2012 is met een vervolgonderzoek naar aanleiding van de (in 2011 uitgevoerde) nulmeting HBB aangetoond dat een aantal bevindingen zijn opgelost. Daarnaast is veel aandacht gegeven aan de security awareness van de medewerkers van B/CAO. Hiermee is een belangrijke stap genomen in het verder voldoen aan de eisen van het Handboek Beveiliging van de Belastingdienst (HBB).
Ook is met een audit beoordeeld in hoeverre de DIGID-webapplicaties, die door B/CAO zijn ontwikkeld, voldoen aan de eisen die door Logius (onderdeel van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties) zijn gesteld. De resultaten van dit onderzoek zijn, conform gemaakte afspraken, reeds eerder aan Cluster IV gerapporteerd.

Verdere verbeteringen
In het Bedrijfsplan 2013-2015 staan de plannen verwoord waarmee B/CAO zich in de komende jaren verder wil verbeteren. Beheersing van de organisatie speelt hierin een belangrijke rol en daarom ga ik de scope voor het ICS in 2013 uitbreiden met meerdere management practices en zal ik de breedte en diepte van de beoordeling van de management practices die in 2012 reeds in scope waren, waar mogelijk, uitbreiden. Over de scope van het ICS over 2013 zal ik de CIO nader informeren en vervolgafspraken maken.
Tevens wil ik alle management practices, die voor B/CAO van toepassing zijn opnieuw laten beoordelen en de bedrijfsonderdelen verbeterplannen laten maken voor de management practices, die voor dit ICS nog niet in scope waren.
Voor Informatiebeveiliging wordt planmatig verder gewerkt aan het structureel voldoen aan de eisen van het HBB.

De bewijsvoering, die ter onderbouwing nodig is voor de certificering van dit ICS, heb ik beschikbaar gesteld aan de Auditdienst Rijk.

Apeldoorn, 31 december 2012

[redacted]

Bijlage 6

In Control Statement B/CAO 2012

Verantwoordelijkheden en toetsingen
Als directeur van B/CAO verklaar ik dat dit In Control Statement voldoet aan de voorwaarden zoals gesteld in de brief 'Scope en tussentijdse rapportage voortgang In Control Statement B/CAO 2012 (ICS)' d.d. 18 oktober 2012 aan de CIO, welke is opgenomen in bijlage 1.
Om mijn verantwoordelijkheid te kunnen dragen, heb ik in de rapportageperiodeop systematische wijze de activiteiten en de risico's van mijn bedrijfsonderdeel geanalyseerd en beoordeeld. Daartoe heb ik activiteiten laten uitvoeren, die in het bijgevoegde rapport (bijlage 2) met bevindingen staan beschreven. Dit leidt tot het onderstaande beeld per 31 december 2012. De bewijsvoering waarop dit ICS is gebaseerd, is door het Auditteam van B/CAO beoordeeld en daarna door ons managementteam geëvalueerd en besproken met de externe auditor. Het geheel van onze werkzaamheden inzake de risicobeheersing wordt door of namens mij regelmatig besproken met de (externe, interne) auditor en de CIO.

Ontwikkelingen binnen B/CAO
B/CAO heeft in 2012 een belangrijke groei doorgemaakt met het verder op orde brengen van haar interne beheersing.
B/CAO voldeed onvoldoende aan de marktconforme eisen die aan een organisatie, gericht op applicatieontwikkeling en –onderhoud worden gesteld. B/CAO is in 2011 een meerjarig traject gestart om te komen tot een samenhangend stelsel van beheersmaatregelen. Per 1 januari 2012 heeft B/CAO daarom als eerste stap een nieuw organisatiemodel ingevoerd. De daarbij behorende personele wijzigingen konden in 2012 (door late besluitvorming op het adviestraject) nog niet geheel worden doorgevoerd. Deze zullen volgens planning per 1 juli 2013 worden doorgevoerd. B/CAO werkt sinds begin 2012 aan de implementatie van een marktconform Controlframework op basis van COBIT 5. Het primaire doel van het framework is om tot een logisch en samenhangend stelsel van beheersmaatregelen te komen. Dit Controlframework geeft een nadere invulling aan het Kaderdocument IV-keten 2012 (versie 1.1) en biedt daarnaast door het toepassen van de management practices[1] van COBIT 5 de mogelijkheid om de processen van B/CAO meer in detail aan te laten sluiten op andere delen van de IV-keten en de andere onderdelen van de Belastingdienst.
Tijdens het inrichten van het Controlframework is voor een deel gebruik gemaakt van het beheersingsconcept van de Three Lines of Defence[2] door gebruik te maken van onder meer de expertise van het management (1st line), de 'Business Support Offices' (BSO's) en het QA-team (beide 2nd line-werkzaamheden). De Auditors (3rd line) binnen B/CAO stelden de rapportage op waarmee dit ICS wordt onderbouwd. Een volgende stap is om binnen dit beheersingsconcept een kwaliteitssysteem in te richten met marktconforme standaarden. Zo kan B/CAO op termijn de productkwaliteit beter garanderen.
Alhoewel dit ICS zich vooral richt op de procesmatige aspecten van de interne beheersing, wordt hiermee tevens de productkwaliteit positief beïnvloed. Op basis van een intern onderzoek is gebleken dat het aantal PRIO-1 incidenten in 2012 met 67% is afgenomen. Daarnaast zijn in de assessmentmodellen verwijzingen opgenomen naar kwaliteitsverhogende maatregelen als de Verbeterde Test Aanpak (VTA), onderzoeken van het QA-team, Interne controles door de BSO's en SIG-metingen.
Ik ervaar de werkzaamheden voor dit ICS, in het verlengde van onze COBIT 5 Controlframework implementatie, als een goede basis, die ik het komende jaar wil verbreden door meer management practices in scope te nemen en te verdiepen door de kwaliteit van de onderbouwing verder te verbeteren.

---

[1] Management practices zijn onderdelen van COBIT 5, waarin eisen voor de inrichting van processen worden gegeven. In de bijlagen van het bij dit ICS gevoegde rapport zijn de management practices en de daaronder vallende activiteiten beschreven.
[2] In hoofdstuk 4.4 van het rapport wordt dit concept nader beschreven.

Belastingdienst

> Retouradres Postbus 9500, 7300 GM APELDOORN

VERTROUWELIJK
CIO Belastingdienst
Dhr. W.H.G. Sijstermans
Postvak KVB 2.76
POSTBUS 20201
2500 EE 'S-GRAVENHAGE

Belastingdienst/CAO
Bedrijfsvoering

J.F. Kennedylaan 8
7314 PS Apeldoorn
Postbus 9500
7300 GM Apeldoorn
www.belastingdienst.nl

Contactpersoon

Hoofd Bedrijfsvoering B/CAO

@belastingdienst.nl

Datum
18 oktober 2012

Betreft: Scope en tussentijdse rapportage voortgang
In Control Statement B/CAO 2012

Beste Wim,

Conform eerdere afspraken laat ik je hierbij de scope en een beeld van de voortgang van onze werkzaamheden met betrekking tot het In Control Statement van B/CAO over 2012 weten.

Conform de brief van 4 mei 2012 van directeur B/CAO heeft B/CAO dit jaar een control framework op basis van COBIT 5 ingericht en op basis daarvan een nulmeting uitgevoerd. We hebben daarbij als scope de management practices uit COBIT 5 genomen waarvoor Head Development Accountable en/of Responsible is.

Op basis van de uitkomsten van de nulmeting heeft B/CAO twee lijnen onderkend. De eerste lijn bestaat uit de management practices die B/CAO laat opnemen in de opdracht voor het In Control Statement van 2012. De in scope geplaatste management practices zijn in bijlage 1 opgesomd.
Daarnaast is een tweede lijn gestart waarin verbeteractiviteiten zijn onderkend en die momenteel in verbeterplannen worden opgenomen. De resultaten van deze verbeteracties worden in de jaren vanaf 2013 gefaseerd in de In Control Statements opgenomen.
De werkzaamheden worden zoveel mogelijk in de lijn belegd en waar nodig door de auditors en het QA-team ondersteund.

Voor de management practices die in scope zijn voor het In Control Statement 2012 wordt nu de onderbouwing verzameld om per ultimo 2012 Opzet, Bestaan en/of Werking aan te tonen. De gehanteerde definities van Opzet, Bestaan en Werking zijn in Bijlage 2 opgenomen.

Bij het weergeven van de resultaten van het onderzoek voor het In Control Statement zal de terminologie van COBIT worden gebruikt. In Bijlage 3 is deze terminologie weergegeven.

Met de AuditDienst Rijk (ADR) zijn inmiddels afspraken gemaakt die na het akkoord op de in bijlage 1 genoemde scope zullen worden vastgelegd in een opdracht voor het certificeren van het In Control Statement.

Bijlage 1:
Scope en tussentijdse rapportage voortgang
In Control Statement B/CAO 2012

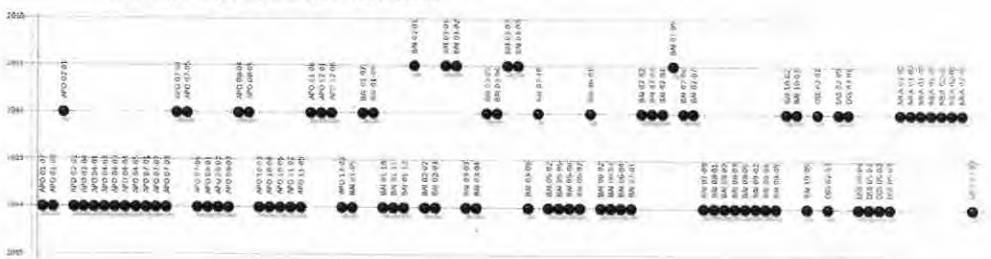
Bijlage 1: Scope voor het In Control Statement B/CAO 2012

Voor de volgende management practices zal over 2012 Opzet en Bestaan*) worden aangetoond:

COBIT	*Management practice*	*Verantwoordelijk bedrijfsonderdeel*
APO 02	**Manage Strategy**	
APO 02-01	Understand enterprise direction	Service Commitment
APO 07	**Manage Human Resources**	
APO 07-04	Evaluate employee job performance	Service Capacity
APO 07-05	Plan and track the usage of IT and business human resources	Service Capacity
APO 08	**Manage Relationships**	
APO 08-04	Co-ordinate and communicate	Service Commitment
APO 08-05	Provide input to the continual improvement of services	Service Commitment
APO 11	**Manage Quality**	
APO 11-06	Maintain contiuous improvement	Service Control
APO 12	**Manage Risk**	
APO 12-01	Collect data	Bedrijfsvoering
APO 12-06	Respond to Risk	Bedrijfsvoering
BAI 01	**Manage Programmes and Projects**	
BAI 01-07	Start up and initiate projects within a programme	Service Commitment
BAI 01-09	Manage programme and project quality	Service Delivery
BAI 02	**Manage Requirements Definition**	
BAI 02-01	Define and maintain business functional and technical requirements	Service Commitment
BAI 03	**Manage Solutions Identification and Build**	
BAI 03-01	Design high-level solutions	Service Commitment
BAI 03-02	Design detailed solution components	Service Delivery
BAI 03-05	Build solutions	Service Delivery
BAI 03-06	Perform quality assurance	Service Delivery
BAI 03-07	Prepare for solution testing	Service Delivery
BAI 03-08	Execute solution testing	Service Delivery
BAI 03-10	Maintain solutions	Service Delivery

Op basis van de huidige afspraken wordt het gecertificeerde In Control Statement op 15 februari 2013 opgeleverd.

Voor het uitbreiden van de scope van het In Control Statement bouwt B/CAO steeds door op de scope van de eerdere statements. Het figuur geeft de opbouw van 2011, 2012 en latere jaren. Zo worden de management practices die voor 2011 in scope waren worden ook in 2012 weer meegenomen.
De ambitie voor latere jaren is door B/CAO nog niet vastgesteld. De management practices die nog niet in scope zijn staan nu op de lijn van 2014, maar zullen mettertijd over de jaren worden verdeeld.



Met vriendelijke groet

M.H.J. Crooijmans
Waarnemend Directeur B/CAO

Bijlage 2:
De begrippen Opzet, Bestaan en Werking

Opzet
Van 'opzet' is sprake als is beschreven hoe de voortbrenging en de levering van de producten beheerst moet worden en de wijze waarop dit gestalte krijgt. Dit blijkt uit:
- De aanwezigheid van productbeschrijvingen, kwaliteitseisen van de producten, de wijze waarop producten tot stand komen en de daarvoor benodigde rollen en verantwoordelijkheden.
- Of de belangrijke risico's door maatregelen worden afgedekt.
- Simulaties met management en medewerkers zijn gehouden en eventueel vervolgstappen zijn benoemd.
- MTHV's inhoudelijk zijn doorgesproken met management en medewerkers en er risicoafwegingen zijn gemaakt ten aanzien van het gebruik.
- Eventueel ontbrekende competenties zijn bepaald en opleidingen zijn gepland.
- Als de vervolgstappen voor implementatie zijn benoemd en gepland.

Bestaan
Van "bestaan" is sprake als kan worden aangetoond dat de opzet in de praktijk is gerealiseerd. Bij de beoordeling van het bestaan moet worden aangetoond dat de "Plan, Do en Check uit de Deming circle zichtbaar is (Plannen, voortgangsrapportages, reviewrapporten, besluiten etc.). Dit is, met andere woorden, een toets in hoeverre het proces conform opzet is geïmplementeerd in de organisatie. Aandachtspunten bij de beoordeling van het bestaan zijn de aanwezigheid van o.a.:
- Resultaten uit de procesgang en toetsing aan de norm.
- De "Plan, Do en Check" uit de Deming circle wordt aangetoond.
- De uitkomsten van interne controle.

De producten vanuit de regelkring (zoals maandrapportages, uitkomsten van interne controle en interne audits) zijn aangeboden aan de betreffende eindverantwoordelijke.

Werking
Onder "werking" wordt verstaan dat de voortbrenging van de gewenste kwaliteit gedurende een langere periode wordt beheerst. Dit wil zeggen dat de "Act" uit de Deming circle aantoonbaar kan worden gemaakt. Het management is dus in staat om aantoonbaar de kwaliteit van het product en de wijze waarop dit tot stand komt, te beïnvloeden. De aandachtspunten en werkzaamheden zijn dezelfde als bij de beoordeling van het bestaan, maar worden bij werking uitgebreid met de beoordeling van de set van bijsturingmaatregelen De werkzaamheden worden daarbij in de meeste gevallen uitgebreid met eigen waarneming(en) zoals het uitvoeren van interne audits en interne controle. Een oordeel over het bij voortduring werken van een proces vraagt om de spreiding van waarnemingen over de te beoordelen periode.

COBIT	*Management practice*	*Verantwoordelijk bedrijfsonderdeel*
BAI 06	**Manage Changes**	
BAI 06-01	Evaluate, prioritise and authorise change requests	Service Commitment
BAI 07		
BAI 07-02	Plan business process, system and data conversion	Service Delivery
BAI 07-03	Plan acceptance tests	Service Delivery
BAI 07-04	Establish a test environment	Service Delivery
BAI 07-05	Performance acceptance tests	Service Delivery
BAI 07-06	Promote to production and manage releases	Service Delivery
BAI 07-07	Provide early production support	Service Delivery
BAI 10	**Manage Configuration**	
BAI 10-02	Establish and maintain a configuration repository and baseline	Service Delivery
BAI 10-03	Maintain and control configuration items	Service Delivery
DSS 02	**Manage Service Requests en Incidents**	
DSS 02-01	Define incident and service request classification schemes	Service Delivery
DSS 02-05	Define incident and service request classification schemes	Service Delivery
DSS 03	**Manage Problems**	
DSS 03-01	Identify and classify problems	Service Delivery
MEA 01	**Monitor, Evaluate and Assess Performance and Conformance**	
MEA 01-02	Set performance and conformance targets	Bedrijfsvoering
MEA 01-03	Collect and process performance and conformance data	Bedrijfsvoering
MEA 01-04	Analyse and report performance	Bedrijfsvoering
MEA 01-05	Ensure the implementation of corrective actions	Bedrijfsvoering
MEA 02	**Monitor, Evaluate and Assess the System of Internal Control**	
MEA 02-01	Monitor internal controls	Bedrijfsvoering
MEA 02-03	Perform control self-assessments	Bedrijfsvoering
MEA 02-04	Identify and report control deficiencies	Bedrijfsvoering

**) Waar voldoende informatie wordt aangetroffen zal bovendien de werking worden aangetoond.*
In de bij de management practices horende assessment models wordt de scope voor de betreffende management practice verder uitgewerkt.

Bijlage 2:
Rapport Onderbouwing
ICS B/CAO 2012

Bijlage 3: Terminologie van COBIT

Per management practice wordt in het Control Statement aangegeven in hoeverre aan de eisen wordt voldaan. In het geval bij het toetsen van de werking sprake is van steekproeven of van grotere hoeveelheden waarnemingen wordt in het In Control Statement de volgende terminologie gehanteerd ten aanzien van het voldoen aan de eisen.

Voldoet niet	0-15%
Voldoet deels	15-50%
Voldoet grotendeels	50-85%
Voldoet	85-100%

Belastingdienst

Rapport Onderbouwing
ICS B/CAO 2012

Versienummer 1.0

1 Inhoud

2 Inleiding

B/CAO startte in 2011 een meerjarig traject dat tot doel heeft om te voldoen aan marktconforme eisen die aan een organisatie worden gesteld die zich richt op Applicatieontwikkeling en –onderhoud.
Een onderdeel van dit traject is dat B/CAO een Controlframework op basis van het marktconforme framework COBIT 5[1] inricht. Dit Controlframework heeft tot doel de activiteiten binnen B/CAO op een integrale manier te beheersen en bovendien een koppeling mogelijk te maken met andere delen van de Belastingdienst.
Op basis van dit Controlframework bepaalt het managementteam van B/CAO jaarlijks haar ambities voor de interne verbeteringen en haar externe verantwoording door middel van een In Control Statement.
Dit rapport geeft een verslag van de werkzaamheden en activiteiten die door B/CAO in 2012 zijn verricht om het In Control Statement van dat jaar te onderbouwen. Daarbij werd onderzocht in hoeverre Opzet, Bestaan en Werking van het Controlframework van B/CAO kon worden aangetoond. Daarbij is ook beoordeeld of de Opzet van het Controlframework aansluit op versie 1.1 van het kaderdocument IV-keten[2].

2.1 Normatiek

Als primaire normatiek geldt versie 1.1 van het Kaderdocument IV-keten. De door B/CAO uitgevoerde analyse of het Controlframework de eisen van het Kaderdocument IV-keten afdekt, is afgestemd met Cluster IV en door Cluster IV akkoord bevonden.
B/CAO heeft een Controlframework opgesteld op basis van de marktconforme COBIT 5. Dit biedt een nadere detaillering van de eisen die in het Kaderdocument zijn verwoord.
Voor het jaar 2012 is gekozen om een aantal onderdelen van het Controlframework in scope te plaatsen voor het In Control Statement. Deze onderdelen dekken de eisen van het Kaderdocument af.

1 COBIT 5 is een framework van ISACA. Het richt zich op de besturing van een IT-organisatie en omvat management practices die voor het doeltreffend aansturen van een IT-organisatie worden kunnen worden ingericht. Hierbij is zowel aandacht voor externe aspecten (governance) als interne aspecten (management).
2 Kaderdocument IV-keten, versie 1.1, opgesteld door Cluster IV van het ministerie van Financiën.

2.2 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 worden de algemene uitgangspunten van het onderzoek voor het In Control Statement verwoord.
Hoofdstuk 3 geeft de algemene conclusies van het onderzoek en de verbeterpunten die daaruit voortkomen voor B/CAO.
In hoofdstuk 4 wordt vervolgens een aantal voor het In Control Statement relevante ontwikkelingen weergegeven die zich in 2012 binnen B/CAO voor deden.
De uitvoering en de resultaten van het onderzoek worden in hoofdstuk 5 weergegeven.
In de bijlagen zijn achtereenvolgens opgenomen:

- 1 Opdracht In Control Statement B/CAO 2012 aan ADR;
- 2 Scope voor het In Control Statement B/CAO 2012;
- 3 De begrippen Opzet, Bestaan en Werking;
- 4 Hoe werkt het beoordelingsprotocol;
- 5 Vergelijken scope van 2012 met die van 2011;
- 6 De beoordelingsprotocollen van de beoordeelde management practices.

3 Algemene conclusies en verbeterpunten

3.1 Algemene conclusies

De scope van dit In Control Statement dekt de eisen die het Kaderdocument aan applicatieontwikkeling en -onderhoud stelt ruimschoots af.

B/CAO heeft in 2012 haar interne beheersing aanzienlijk verbeterd door het opstellen van een Controlframework op basis van COBIT 5, belangrijke delen daarvan te implementeren en de resultaten daarvan te meten. Dit resulteert erin dat voor belangrijke delen van B/CAO Opzet, Bestaan en Werking grotendeels kan worden aangetoond.

In het Bedrijfsplan B/CAO 2013-2015 neemt B/CAO zich voor verder te gaan op deze in 2011 en 2012 ingeslagen weg. In het Bedrijfsplan neemt de verbetering van de interne beheersing een belangrijke plaats in.

Alhoewel voor de onderbouwing van het In Control Statement op basis van de Three Lines of Defence is gewerkt, kan dit model binnen B/CAO nog verder worden uitgediept waardoor de interne beheersing verder kan verbeteren.

Op het gebied van Informatiebeveiliging heeft B/CAO zich verbeterd door te werken aan awareness en de aanbevelingen uit diverse onderzoeken te implementeren. Informatiebeveiliging wordt echter nog onvoldoende pro-actief opgepakt.

Alhoewel tijdens het onderzoek is gebleken dat van de werkzaamheden binnen B/CAO veel informatie wordt vastgelegd, kostte het binnen B/CAO veel moeite om deze informatie voor het onderbouwen van het In Control Statement te ontsluiten. Dit werd veroorzaakt door het ontbreken van de goede autorisaties en een uniforme manier van documenteren en archiveren. Daarom is de scope van het aantonen van Opzet, Bestaan en Werking voor het In Control Statement 2012 tot de genoemde management practices beperkt gebleven.

De kennis van het interne beheersingsmodel is in verschillende delen van B/CAO nog onvoldoende. Daardoor is de kwaliteit van de assessmentmodellen[3] die voor het In Control Statement zijn gebruikt in een aantal gevallen nog voor verbetering vatbaar.

[3] In de assessmentmodellen geeft B/CAO aan op welke manier de organisatie aan de eisen vanuit COBIT 5 voldoet.

3.2 Verbeterpunten

1. De implementatie van de Three Lines of Defence moet worden verbeterd.
   De onderlinge rolverdeling moet duidelijker worden uitgewerkt en de mijlpaaldata zullen strakker worden gehanteerd.

2. Pro-actief oppakken van Informatiebeveiliging.
   Hiervoor is een planmatige aanpak nodig waarmee de structurele inbedding van Informatiebeveiliging wordt geregeld.

3. De documentatie moet zodanig worden ontsloten dat de benodigde informatie voor de betrokkenen in de 2e en 3e lijn beschikbaar is, zodat de eerste lijn zo min mogelijk wordt belast. Dit kan door leesautorisaties aan deze functionarissen te verstrekken op de betreffende mappen en autorisaties voor de systemen (zoals Harvest, ITSM, e.d.) waarin informatie is opgeslagen.

4. De opslag van de documentatie moet worden gestandaardiseerd.
   Ook dit ontlast de eerste lijn en maakt het mogelijk om de evidence voor het aantonen van de interne beheersing snel beschikbaar te krijgen.

5. De kennis van het interne beheersingsmodel moet worden verbeterd door cursussen en trainingen te geven en medewerkers in de eerste en tweede lijn te begeleiden bij hun werk.

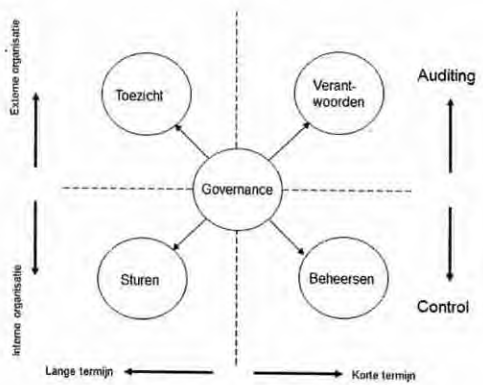
6. De kwaliteit van de assessmentmodellen moet worden verbeterd.
   Waar mogelijk kan dit worden gecombineerd met het invoeren van het kwaliteitssysteem en het standaardiseren van de werkzaamheden binnen B/CAO.

Om tot een doeltreffende implementatie te komen heeft het managementteam van B/CAO een Bedrijfsplan[6] opgesteld voor de jaren 2013 tot en met 2015. Tevens is gestart met het opstellen van een kwaliteitssysteem[7] dat nauw is verbonden met COBIT 5. Op deze manier zal de organisatie van B/CAO de komende jaren een goede verbeterslag doormaken door de management practices van COBIT verder te vertalen naar meer concrete richtlijnen voor het primaire proces op basis van marktconforme modellen.

4.2 Inrichting van centrale Auditing & Control

De Auditors en Eenheidscontrollers zijn in het nieuwe organisatiemodel binnen Bedrijfsvoering gepositioneerd. Daarbij zijn waarborgen gegeven voor de onafhankelijkheid van deze medewerkers ten opzichte van de rest van B/CAO.
Om de uitgangspunten duidelijk te krijgen is een gezamenlijk instelplan[8] opgesteld dat op 3 april 2012 in de managementteamvergadering van B/CAO is geaccordeerd.
Alhoewel beide functies centraal nauw samenwerken is vanuit governance de werkverdeling hieronder weergegeven:

Governance heeft in essentie te maken met de besturing van een organisatie. Hoewel er meerdere definities van governance zijn, komen vier elementen in iedere definitie terug, die onderling met elkaar samenhangen en met elkaar in balans moeten zijn: sturen, beheersen, toezicht (houden) en verantwoorden.



6 Bedrijfsplan 2013-2015
7 Plan van aanpak voor het opstellen van een kwaliteitssysteem
8 Instelplan Control & Audit

4 Relevante ontwikkelingen binnen B/CAO

In dit hoofdstuk wordt een aantal voor het In Control Statement relevante ontwikkelingen weergegeven die zich in 2012 binnen B/CAO voor deden.
Achtereenvolgens wordt aandacht besteed aan:

- Organisatie-ontwikkeling;
- Inrichting van centrale Auditing & Control;
- Opstellen van Controlframework;
- Three Lines of Defence;
- Opleiden van de betrokken medewerkers.

4.1 Organisatie-ontwikkeling

Directeur B/CAO gaf in het In Control Statement over 2011 aan dat B/CAO een meerjarige ontwikkeling doormaakt. Deze was toen net gestart.
Met hulp van adviesbureau McKinsey & Co is een nieuwe organisatiestructuur opgezet op basis van een ADM-organisatie[4] en het system integrator model. Hierbij werd tevens gebruik gemaakt van het Gartner rapport "B/CAO Baseline en Roadmap" van april 2011.
In instelplannen[5] zijn de organisatiestructuur, functies/rollen, overleggen, processen en producten voor de bedrijfsonderdelen binnen B/CAO vastgesteld. De eerste versie van deze instelplannen is begin 2012 gepubliceerd. De definitieve versie werd op 29 november 2012 via CAOnet beschikbaar gesteld. De nieuwe organisatievorm is per 1 januari 2012 doorgevoerd. Door deze organisatiewijziging is B/CAO qua organisatievorm marktconform ingericht.
Op basis van de organisatiewijziging is ook een baseline opgesteld voor de bijbehorende personele bezetting. Gezien het voor het doorvoeren van deze wijzigingen benodigde medezeggenschapstraject is het zittende personeel in eerste instantie overgegaan naar de nieuwe organisatie. Op 2 augustus 2012 heeft de CIO een akkoord met de Ondernemingsraad bereikt over de nieuwe baseline. Met de Ondernemingsraad is afgesproken dat voor de feitelijke doorvoering van de baseline een fase van vrijwillige mobiliteit vooraf gaat. Verwacht wordt dat hierdoor een deel van de personele consequenties kan worden opgelost. De fase van vrijwillige mobiliteit duurt tot uiterlijk 1 juli 2013. Het personeel is in september 2012 van de persoonlijke gevolgen op de hoogte gesteld.

4 ADM staat voor Application Development and Maintenance
5 Er zijn zes instelplannen opgesteld (voor geheel B-CAO, Service Commitment, Service Delivery, Service Capacity, Service Control en de Centrale Staf/Bedrijfsvoering).

Genoemde elementen zijn van belang in het kader van het goed besturen van organisaties en het aantoonbaar maken dat dit ook goed gebeurt. Een korte toelichting:

Sturen
Richting gevend aan het realiseren van organisatiedoelen, onder meer door het inrichten van de organisatie en het vormgeven van processen.

Beheersen
Nadat een organisatie is ingericht, moet een stelsel van maatregelen en procedures worden ingevoerd en gehandhaafd, zodat bestuurders de zekerheid krijgen dat de organisatie blijvend de juiste richting opgaat. Dat wil zeggen de vastgestelde beleidsdoelstellingen realiseren.

Toezicht (houden)
Ten behoeve van alle belanghebbenden moet kunnen worden vastgesteld dat de doelstellingen van de organisatie (op strategisch niveau de vastgestelde beleidsdoelstellingen) worden gerealiseerd.

Verantwoorden
Over alle opgedragen taken en gedelegeerde bevoegdheden moet informatie worden verschaft; hieraan is gekoppeld het recht op decharge. Op strategisch niveau betekent dit dat het bestuur naast de verantwoording over de uitkomsten van de uitvoering van het beleid ook over het sturen, beheersen en het houden van toezicht verantwoording moet afleggen.

In de kantlijn van het model zijn de aspectgebieden Control en Auditing toegevoegd, om hiermee aan te geven dat control onderdeel van de interne organisatie moet zijn en dat auditing vanuit een onafhankelijke positie ("externe organisatie") opereert.

4.3 Opstellen van Controlframework

In het instelplan van Centrale Staf/Bedrijfsvoering is het Control Framework als te ontwikkelen product opgenomen.
Om de eerder genoemde governance handen en voeten te geven wordt een monitoring- en controlesysteem op de interne beheersing (Controlframework) opgesteld. Algemene frameworks zijn hierbij een hulpmiddel, die gelijktijdig kunnen zorgen dat de organisatie gebruik kan maken van ervaringen van andere bedrijven. Deze frameworks geven de

organisatie een handvat van een uniform en gemeenschappelijk referentiekader voor interne beheersing en ter ondersteuning van het management bij de verbetering van de interne beheersing. Er zijn wereldwijde standaarden op het gebied van control gedefinieerd. Voorbeelden hiervan zijn frameworks zoals COSO, COBIT, ISO27002 (dat wij als onderdeel van het Handboek Beveiliging Belastingdienst kennen),etc.

In het instelplan van de centrale staf/bedrijfsvoering worden de doelen van het Controlframework genoemd:

- Vastleggen (voorschrijven) welke beheersingsmaatregelen minimaal ingericht moeten zijn in de organisatie;
- Vastleggen (voorschrijven) van de manier waarop daar toezicht op gehouden wordt;
- Kader voor de organisatie;
- Handleiding voor control.

Als minimale eisen werden hierbij gesteld:

- Marktconform framework;
- Selectie van beheersdoelstellingen;
- Toegewezen verantwoordelijkheden;
- Vereiste inbreng van de Bedrijfsonderdelen binnen B/CAO.

Een belangrijk onderdeel van een Controlframework is dat het de organisatie mogelijk moet maken om een gewenst niveau van volwassenheid te definiëren en stapsgewijs daarnaar toe te kunnen werken. Het is veelal een illusie om in korte tijd een grote sprong te maken in deze volwassenheid, daar leent de cultuur van B/CAO zich bovendien niet voor. Aan de andere kant wil B/CAO vorderingen maken van de bestaande gedifferentieerde werkmethodes naar een meer gestandaardiseerde manier van werken. Dat kan zich uiten in het in de tijd stellen van meerdere doelen om steeds een stap verder te komen naar de gewenste volwassenheid. Het veranderproces wordt zodoende beter beheersbaar en meetbaar. Het kan concreet worden gemaakt voor een project, een proces en door middel van een aantal kortcyclische verbeteracties worden bereikt. Lean IT en Quality Assurance kunnen daarbij een nuttige rol vervullen.

COBIT 5
B/CAO heeft als uitgangspunt van haar Control Framework COBIT 5 gekozen omdat het een belangrijk framework ter ondersteuning van IT-Governance is. Dit framework is een open, internationaal gehanteerde standaard voor het gestructureerd inrichten en

Tweede lijn

De tweede lijn is verantwoordelijk voor de structuur en inrichting van de organisatie. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om de positionering van BSO's en om het ontwikkelen van voorschriften over toe te passen wet- en regelgeving. De tweede lijn ondersteunt het verantwoordelijk management bij het identificeren en bewaken van risico's. De tweede lijn ontwikkelt systemen voor procesbeheersing, planning & control, informatieverwerking, communicatie en rapportage. Dit ter ondersteuning van de lijn- en projectmanagers bij het bijsturen van de procesvoering, het uitvoeren van evaluaties en het afleggen van verantwoording. Deze tweede lijn is binnen de nieuwe B/CAO-organisatie herkenbaar gepositioneerd als staven, Service Control en BSO's.

Derde lijn

De derde lijn in het model staat voor de interne auditfunctie. Deze voorziet de hoogste leiding van aanvullende zekerheid over de kwaliteit van de sturing en beheersing in de organisatie. De interne auditfunctie is dus niet in directe zin verantwoordelijk voor de kwaliteit van het in control zijn van de organisatie, maar kan wel worden aangesproken op de mate waarin ze in staat is om de inconsistenties in de opzet en het bestaan van de control frameworks te analyseren en zichtbaar te maken.

Wat sommigen nog aan het model toevoegen is de vierde lijn, die staat voor de externe accountant (voor de Belastingdienst is dit de ADR). Die accountant is per definitie extern en kan dus principieel geen deel uitmaken van de interne organisatie. De accountant vertegenwoordigt het publieke belang. Het is de wettelijke taak van de accountant om de belangrijke vraag over de betrouwbaarheid van de jaarrekening te beantwoorden. En dat doet de accountant primair voor de "buitenwereld".

Lines of defence	Functies	Verantwoordelijkheden	B/CAO
1st	Management	Goede interne beheersing (control) *interne controle*	M1, M2, Project- en servicemanagers
2nd	Controlling, riskmanagement, compliance, kwaliteitsmanagement, IC-medewerker	Ondersteunend en verantwoordelijk voor de infrastructuur, methodiek, richtlijnen, e.d. *verbijzonderde interne controle*	Bedrijfsvoering (Control), Service Control (QA, Security), BSO's
3th	Auditor	Overall view, aanvullende assurance over control *interne auditing*	Bedrijfsvoering (Auditing)
Extern	Externe accountant, toezichthouder(s)	Certificering, toezicht *accountantscontrole*	Auditdienst Rijk, Algemene Rekenkamer, CIO

De interne auditor doet onderzoek naar de kwaliteit van management control en geeft een oordeel over de wijze waarop de control frameworks in de organisatie zijn

beoordelen van de geautomatiseerde informatievoorziening. Het framework kan worden gezien als de IT-specifieke invulling van het COSO-framework.
Aan de hand van management practices richt de organisatie zich naar eigen inzicht in. Het is daarbij niet de bedoeling om alle doelstellingen klakkeloos over te nemen, maar keuzes te maken die voor de eigen organisatie van belang zijn. Vanuit risicomanagementoverwegingen kan de organisatie keuzes maken om de doelstellingen al dan niet voor de eigen organisatie van toepassing te verklaren en te bepalen hoe deze in de organisatie verder worden uitgewerkt. Daarbij kan worden gekozen voor specifieke methoden, technieken en modellen om delen verder uit te werken. Zo kan bijvoorbeeld voor projectmanagement Prince2 worden gehanteerd, voor testen VTA en voor het beheerproces ASL2. COBIT brengt ze samen onder een gezamenlijke paraplu.

4.4 Three Lines of Defence

Het model van de Three Lines of Defence geeft aanknopingspunten voor de control binnen de organisatie. Voor elke beheersmaatregel kan worden vastgesteld op welke manier dit door de organisatie wordt bestuurd en waar de controlepunten liggen. Ook hier kunnen vanuit risicomanagementafwegingen keuzes worden gemaakt. Belangrijk is om het gehele deel dat van toepassing is op de organisatie daarin mee te nemen en te bepalen wie welke actie onderneemt. Hiermee wordt voorkomen dat "control op control" of "controle op controle" plaats vindt. Dit is voor de meeste organisaties ongewenst. Voor elk specifieke deel wordt aangegeven wie verantwoordelijk is voor de beheersing en hoe dat wordt gedaan. Daarbij kunnen ook eventuele rapportagelijnen duidelijk worden gemaakt. Het Three Lines of Defence model kan daarbij als handreiking worden gezien om te bepalen wie waarvoor verantwoordelijk is.

Eerste lijn

Het Three Lines of Defence model maakt expliciet dat het lijnmanagement primair verantwoordelijk is voor de realisatie van de strategie, voor de daarvan afgeleide doelstellingen en voor de beoogde waardecreatie. Het lijnmanagement is daarbij op de diverse organisatieniveaus aanspreekbaar op de goede sturing en beheersing van de organisatie, op het managen van de risico's die met de bedrijfsvoering samenhangen en op de volledigheid en betrouwbaarheid van de verantwoordingsinformatie. De afspraken die de hoogste leiding maakt met het decentrale management zijn doorgaans in commitments opgenomen.

5 Uitvoering van het onderzoek

De opdracht, de uitvoering en de resultaten van het onderzoek naar de onderbouwing van het In Control Statement worden in dit hoofdstuk weergegeven.
In dit hoofdstuk komen achtereenvolgens de volgende onderdelen aan de orde:

- Nulmeting;
- Scope en opdracht;
- Aanpak van het onderzoek voor het In Control Statement 2012;
- Informatiebeveiliging;
- De resultaten.

5.1 Nulmeting

Aan de opdrachtverlening en scopebepaling voor het In Control Statement van 2012 is een fase vooraf gegaan, waarin B/CAO op basis van COBIT 5 een nulmeting uitvoerde. Doel daarvan was om een beeld te krijgen in hoeverre de werkwijze van B/CAO aansluit bij dit Controlframework.
Op basis van de door COBIT 5 aangereikte RACI-matrices zijn de management practices geselecteerd die mogelijk voor B/CAO van belang waren. Dit werd bepaald aan de hand van de kolom van Head Development[9]. De management practices waar Head Development Accountable of Responsible is zijn daarbij in scope geplaatst om bij de nulmeting te worden beoordeeld. Vervolgens hebben de Auditors deze management practices verdeeld over de betreffende bedrijfsonderdelen binnen B/CAO. De bedrijfsonderdelen hebben vervolgens informatie aangeleverd waarmee de huidige matching van producten aan de management practices is vastgesteld. Ook konden ze per activiteit aangeven of er nog specifieke risico-afwegingen voor gelden. De BSO's vervulden binnen hun bedrijfsonderdeel vaak een centrale coördinerende rol voor het aanleveren van de benodigde informatie.
Deze nulmeting leidde enerzijds tot een keuze van een aantal management practices waarvoor in het kader van het In Control Statement van 2012 Opzet, Bestaan en waar mogelijk Werking kan worden aangetoond. Anderzijds leidde het tot een aantal verbeterpunten die door de bedrijfsonderdelen in verbeterplannen worden opgepakt. Het achterliggende doel is om de organisatie stapsgewijs via een meerjarig traject te verbeteren. Op basis van de resultaten van deze nulmeting heeft B/CAO vervolgens aan de CIO een voorstel gedaan voor de scope voor het ICS van B/CAO over 2012.

9 Het Head Development heeft binnen COBIT een wat grotere scope dan dat B/CAO heeft. Zo valt het ontwikkelen van infrastructuur en een deel van het IM-proces volgens COBIT ook onder Head Development.

opgebouwd en worden benut. Voor het verkrijgen van informatie over de geldende normen en de formele systemen is de interne auditor afhankelijk van de controller. Dat is in veel gevallen de functionaris die voor de kwaliteit van de frameworks verantwoordelijk is. In het Three Lines of Defencemodel wordt deze controllersverantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de inrichting van de organisatie nog eens aangescherpt.

4.5 Opleiden betrokken medewerkers

In 2012 is geïnvesteerd in het informeren en opleiden van de betrokken medewerkers.

COBIT
Over COBIT hebben de auditors een aantal interne presentaties gegeven aan specifieke groepen medewerkers en op de Week van de Inspiratie. Op deze manier hebben tientallen medewerkers van B/CAO met dit framework kennis gemaakt.
Ook is de opleiding COBIT Foundation een onderdeel geworden van het opleidingsprogramma van de IT-academy van B/CAO. Inmiddels hebben circa twintig medewerkers de opleiding COBIT Foundation gevolgd. Ook zijn inmiddels groepen medewerkers benoemd waar COBIT Foundation standaard tot hun kennisniveau moet gaan behoren. In samenwerking met de IT-academy is bovendien een aantal groepen benoemd waarvoor andere COBIT-trainingen zullen worden gegeven.
Ook is de auditors gevraagd om extern te vertellen over hun eerste ervaringen bij het werken met COBIT 5. De Belastingdienst is een van de eerste organisaties in Nederland die dit nieuwe framework gebruikt.

Three Lines of Defence
Ten aanzien van de Three Lines of Defence is de kennis en ervaring nog minder expliciet uitgedragen. Wel is het model gebruikt bij de werkzaamheden voor zowel de nulmeting als bij de werkzaamheden om het In Control Statement te onderbouwen.
In thema 8 van het Bedrijfsplan CAO 2013-2015 is het model van de Three Lines of Defence opgenomen, waarbij als doel is gesteld om dit in 2013 verder te ontwikkelen en binnen de organisatie te implementeren.

Aanvullende opleidingsbehoefte
Voor 2013 zal de opleidingsbehoefte voor wat betreft de kennis van COBIT en de Three Lines of Defence worden bekeken. Beide zouden standaard in de kennis van de medewerkers van de BSO's en het management een plaats moeten hebben, bijvoorbeeld door deze in de opleidingsplannen op te nemen. Op deze manier wordt de kennis over het interne beheersingsmodel beter verspreid.

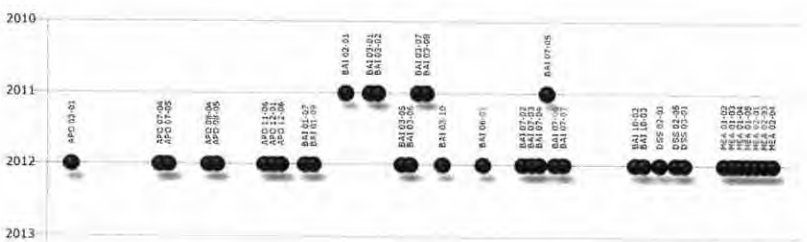
Informatiemanagement heeft dit geen consequenties voor de scope van het In Control Statement van B/CAO.

- De interpretatie van de term "einddienst" integratiediensten heeft in de aanloop naar ICS2011 al de nodige discussie opgeleverd. De uitkomst daarvan is nu in het nieuwe Kaderdocument opgenomen en was al in de scope van het In Control Statement van B/CAO over 2011 meegenomen.

Met Cluster IV is afgesproken dat in 2013 en volgende jaren telkens een directe mapping zal worden opgesteld tussen het dan geldende Kaderdocument en het Control Framework op basis van COBIT 5.

Opstellen scope en opdracht

Op basis van de uitkomsten van de nulmeting zijn vervolgens de ambities van het managementteam aan bovenstaande scope toegevoegd. Dit leidde tot de in bijlage 2 opgenomen scope van het In Control Statement van 2012. Doel is het aantonen van Opzet en Bestaan en waar mogelijk Werking.
Onderstaande figuur geeft de uitbreiding van de scope qua management practices van 2011 naar 2012 weer.



5.3 Aanpak van het onderzoek voor het In Control Statement 2012

Het onderzoek bestaat uit enkele stappen:

- Opstellen Assessmentmodellen;
- Aanleveren evidence;
- Beoordeling van de assessmentmodellen en de benodigde evidence;
- Aanvullen van ontbrekende informatie;
- Functioneren van de Three Lines of Defence.

5.2 Scope en opdracht

Voor het opstellen van de scope en de opdracht voor het In Control Statement B/CAO over 2012 zijn de volgende stappen doorlopen:

- Scope is uitbreiding op scope van 2011;
- Aansluiting scope op Kaderdocument;
- Opstellen scope en opdracht.

Scope is uitbreiding op scope van 2011

Doordat het In Control Statement in 2012 voor het eerst wordt gebaseerd op het Controlframework op basis van COBIT 5, is het nodig om de scope van 2011 te mappen op COBIT 5. In bijlage 5 is het resultaat van dit vergelijkende onderzoek opgenomen. De management practices die worden geraakt door de scope van 2011 moeten minimaal in de scope voor 2012 worden opgenomen.
Uit het onderzoek blijkt dat de scope van 2011 door de volgende management practices worden afgedekt:

- BAI 02-01 - Define and maintain business functional and technical requirements;
- BAI 03-01 - Design high-level solutions
- BAI 03-02 - Design detailed solution components
- BAI 03-07 - Prepare for solution testing
- BAI 03-08 - Execute solution testing
- BAI 07-05 - Performance acceptance tests

Aansluiting scope op Kaderdocument

Het beoordelen van de aansluiting op het ICS 2011 is niet voldoende. De toen geldende versie van het Kaderdocument was 1.093. De huidige versie is 1.1.
De voor B/CAO relevante wijzigingen zijn:

- Kaderdocument 1.1 kent geen onderscheid Service / ICT-service.
  Het heet nu allemaal IT-service.
  Dit heeft geen effect voor de eerder genoemde scope.

- Het product Applicatieserviceontwerp bestaat niet meer.
  Dit is vervangen door ICT-startarchitectuur. Dit is meegenomen in het recente instelplan van B/CAO. Is een onderdeel van BAI 03-01 en zit daarmee al in scope.

- Het product Systeemarchitectuur bestaat niet meer.
  Inhoudelijk is dit product nu onderdeel van de Bedrijfsonderdeelarchitectuur (BOA). Dit is meegenomen in het recente instelplan van B/CAO. Aangezien het opstellen van de BOA onder de verantwoordelijkheid valt van

te beperken tot slechts één Functioneel Applicatie Domein (FAD Gegevens). Hiermee deed B/CAO zich naar het oordeel van de Auditors tekort, want binnen elk project van het beoordeelde FAD was ruimschoots voldoende evidence te vinden om de werking van de management practices aan te tonen. Aangezien de betreffende FAD random is gekozen hebben de auditors niet de indruk dat het geselecteerde FAD beter functioneert dan de andere.

Beoordeling van de assessmentmodellen en de benodigde evidence

Nadat de assessmentmodellen en de bijbehorende evidence is aangeleverd werd deze informatie door het Auditteam beoordeeld op consistentie met het COBIT-model, het al dan niet terecht buiten scope plaatsen van een of meer activiteiten en op basis van de aangeleverde evidence beoordelen van Opzet, Bestaan en Werking. De resultaten van de beoordeling zijn opgenomen in beoordelingsprotocollen per management practice. De beoordelingsprotocollen zijn afgestemd met het verantwoordelijke management.
Bij de beoordeling van de evidence is vooral gesteund op de vastleggingen binnen B/CAO. Om die reden en om redenen van transparantie naar de Auditdienst Rijk hebben de auditors van B/CAO in 2012 slechts een beperkt dossier opgebouwd. Vanaf 2013 zal er conform de Three Lines of Defence een dossier worden opgebouwd, waardoor de totale audittrail zichtbaar wordt.

Aanvullen van ontbrekende informatie

In voorkomende gevallen werd het management in de gelegenheid gesteld om in de dossiers aanwezige, maar nog niet aangeleverde evidence alsnog aan te leveren. Daarna werd de beoordeling van de management practice opnieuw uitgevoerd en kon dit leiden tot het aanpassen van het oordeel in het beoordelingsprotocol.

Functioneren van de Three Lines of Defence

In 2012 is binnen B/CAO ervaring opgedaan met het werken volgens de methode van de Three Lines of Defence. Dit heeft ertoe geleid dat managers (1st line), Controllers, Risicomanager, security officers, medewerkers uit de BSO's (2nd line) en Auditors (3rd line) samen de verantwoordelijkheid hebben genomen om te laten zien op welke manier B/CAO In Control is. Deze eerste kennismaking kostte de nodige inspanning van de organisatie. Wanneer echter standaardisatie, een verbeterde documentatie en het kwaliteitssysteem worden doorgevoerd kan een aanzienlijk deel van dat werk een onderdeel van het primaire proces worden. Daarna toont het proces zich voor een belangrijk deel aan door de vastlegging van de producten en documentatie die door de betreffende processen worden opgeleverd. De verschillende lines of Defence kunnen daar dan gebruik van maken voor hun specifieke verantwoording.

Opstellen Assessmentmodellen

Op basis van de resultaten van de nulmeting zijn voor de management practices die in scope voor het In Control Statement kwamen assessmentmodellen opgesteld.
Hierin werd de informatie overgenomen uit de nulmeting en het document diende waar nodig verder door de bedrijfsonderdelen te worden aangevuld met extra detailinformatie. Ook dienden eventuele ontwikkelingen daarin te worden opgenomen en waar mogelijk de scope waarvoor de management practice wordt onderzocht. Op deze manier ontstond een normstelling die voor het ICS 2012 werd gebruikt. Deze normstelling is overigens niet statisch, deze zal meegroeien met de organisatieontwikkeling die B/CAO de komende jaren doorloopt. De assessmentmodellen zijn nu nog vrij rudimentair en zullen de komende jaren verder ontwikkelen tot meer gedetailleerde normen die passen in de totale beheersing van B/CAO en zullen aansluiten bij het kwaliteitssysteem dat momenteel in ontwikkeling is.

Aanleveren evidence

De Bedrijfsonderdelen leveren vervolgens de in de assessmentmodellen genoemde evidence op. In verband met de grote hoeveelheden informatie is niet alle informatie fysiek door de bedrijfsonderdelen aangeleverd, maar is ook toegang gegeven tot relevante directories en systemen, waar de auditors de benodigde evidence zelf kunnen benaderen. Waar nodig werden gesprekken met medewerkers in de organisatie gevoerd. Deze werkwijze heeft het voordeel dat de evidence wordt aangevuld met de meest recente gegevens. In een aantal gevallen (zoals bij de incident- en configuration-managementprocessen) is de evidence in systemen opgenomen. Het zou niet logisch zijn om de evidence uit deze systemen te halen, terwijl deze via deze systemen veel beter benaderbaar is.
In enkele gevallen is met het oog op vertrouwelijkheid van gegevens geen beoordeling uitgevoerd. Wel is vastgesteld of er maatregelen zijn die de betrouwbaarheid van deze gegevens kunnen waarborgen. In voorkomende gevallen is dit in het beoordelings-protocol van de betreffende management practice genoemd.
Bij het opstellen van de assessmentmodellen bleek dat het gebrek aan standaardisatie het lastig maakte om uniforme assessmentmodellen op te stellen. Daardoor worden in de huidige assessmentmodellen vooralsnog de meest noodzakelijke producten genoemd. Naar gelang de standaardisatie wordt doorgevoerd en het kwaliteitssysteem meer vorm krijgt kan het aantal vereiste producten waar nodig worden uitgebreid.
Een probleem van een andere orde deed zich voor bij het opleveren van de benodigde evidence. Doordat het huidige documentatiesysteem niet is gestandaardiseerd kostte het relatief veel inspanning om de benodigde evidence op te leveren. Uiteindelijk is dit opgelost door het deel van de organisatie waarop dit In Control Statement is gebaseerd

5.4 Informatiebeveiliging

Het managementteam van B/CAO heeft ervoor gekozen om Informatiebeveiliging nog niet in de vorm van management practices in de scope van het In Control Statement op te nemen. Desondanks hebben we de voortgang op het gebied van Informatiebeveiliging ook meegenomen in de beoordeling.

Organisatorisch

- De Security Office is met 1 FTE uitgebreid.
  (Beide security officers zijn in 2012 CISSP gecertificeerd).
- In het tactisch resourceplan is 5 FTE gereserveerd voor het werven van ethical hackers;
- Er is een structureel beveiligingsoverleg tussen B/CAO en B/CIE ingesteld, waardoor IV-aanbod een gezamenlijke aanpak met betrekking tot Informatiebeveiliging ontwikkelt;
- Security is organisatorisch geborgd door een directe lijn van security officer met een plaatsvervangend directeur B/CAO (CTO). In de tijd dat de vacature van de CTO nog niet is vervuld, wordt deze rol tijdelijk overgenomen door de directeur van B/CAO.

Kaders en Richtlijnen

- De ontwikkelrichtlijnen van Cobol/CICS/DB2 zijn aangescherpt ten aanzien van het kwaliteitsaspect betrouwbaarheid;
- A&P-testen zijn vanaf het derde kwartaal van 2012 verplicht gesteld voor Poort applicaties en gateway's.

Awareness

Een van de belangrijke aspecten van Informatiebeveiliging is de bewustwording van de medewerkers. Daarom wordt aan grote aantallen medewerkers binnen B/CAO een awareness-workshop aangeboden. In 2012 hebben de volgende aantallen medewerkers de workshop gevolgd:

- Security awareness testers: +/- 180 deelnemers;
  (o.a. testmarkt en dedicated sessies)
- Security awareness web/java bouw: +/- 60 deelnemers;
  (rest is al in 2011 geweest)
- Security awareness Architecten & Developers: +/- 160 deelnemers;
  (i.s.m. de markt)

- Security awareness project managers: +/- 75 deelnemers.
  (workshop gericht op security en risicomanagement)

Audits en onderzoeken

- Follow-up onderzoek Informatiebeveiliging;
  (vervolg op nulmeting voor het Handboek Beveiliging Belastingdienst in 2011)
- Audit web-internet applicaties;
  (op basis van het normenkader van HBB en NCSC)
- Audit DigID-applicaties;
  (op basis van het normenkader van NCSC)
- Risico beoordeling en advies van outsourcingstrajecten;
  (Monsterboard, Employability, People XS, ETPM)
- Security- en integriteitsincidenten worden binnen B/CAO op directieniveau afgehandeld;
- Er is in 2012 een applicatie uit de lucht gehaald omdat deze niet voldeed aan de Wet Bescherming Persoonsgegeven (issue patriot-act).

5.5 De resultaten

In dit onderdeel worden de globale resultaten van de beoordeling van de management practices weergegeven. De code (6/4/4) achter Werking wordt in bijlage 4 verklaard. Meer gedetailleerde resultaten zijn opgenomen in bijlage 6, waar de beoordelingsprotocollen van de beoordeelde management practices zijn opgenomen.

Management practice:	**APO 02-01 - Understand enterprise direction**
Scope:	Geheel B/CAO

Totaal oordeel:
Van deze managementpractice is de werking over 2012 voor heel B/CAO vastgesteld.

Opzet:	De opzet van de activiteiten is beschreven in diverse activiteiten die in het assessmentmodel zijn genoemd.	OK
Bestaan:	Met documentonderzoek is voor alle vier activiteiten het bestaan vastgesteld voor de bovengenoemde ketens.	OK
Werking:	De werking van de activiteiten is bij het onderzoek vastgesteld over het gehele jaar.	6/4/4

Management practice: **APO 07-04 - Evaluate employee job performance**
Scope: Geheel B/CAO

Totaal oordeel:
Deze management practice werkt grotendeels gedurende het gehele jaar.

Opzet:	De opzet van de activiteiten uit deze management practice is beschreven in een keur aan documenten om aan de activiteiten van deze management practice te voldoen. Deze zijn voor een deel afgeleid van de regelgeving binnen de Belastingdienst (zoals RPVB en RGL) en voor een deel nodig voor het planningsproces (zoals TRP, LEAN IT en commitmentsessies).	OK
Bestaan:	Het bestaan van de producten is binnen deze management practice vastgesteld. Daar waar het ging om personeelsvertrouwelijke informatie is de centrale beoordeling achterwege gebleven.	OK
Werking:	De werking, werd met uitzondering van de onder 'bestaan' genoemde uitzondering, voor het gehele jaar 2012 vastgesteld. Dat de beoordeling niet heeft plaatsgevonden wil overigens niet zeggen dat dit gedeelte van het proces niet werkt. Het maakt juist een essentieel onderdeel uit van de organisatie.	8/8/8

Management practice: **07-05 - Plan and track the usage of IT and business human resources**
Scope: Service Capacity

Totaal oordeel:
Deze management practice werkt grotendeels gedurende het gehele jaar voor geheel B/CAO.

Opzet:	De opzet van de activiteiten is beschreven in het verantwoordingsoverzicht Inzetmanagement en Tactische Resource Planning.	OK
Bestaan:	Van de vier activiteiten is het bestaan vastgesteld.	OK
Werking:	De werking van de producten is voor de vier activiteiten vastgesteld over het gehele jaar.	4/4/4

Management practice: **APO 08-03 - Manage the business relationship**
Scope: Geheel B/CAO

Totaal oordeel:
Van deze managementpractice is de werking over 2012 voor heel B/CAO vastgesteld.

Opzet:	De opzet van de activiteiten is beschreven in diverse activiteiten die in het assessmentmodel en het instelplan zijn genoemd.	OK
Bestaan:	Met documentonderzoek is voor alle vier activiteiten het bestaan vastgesteld.	OK
Werking:	De werking is bij het onderzoek vastgesteld over het gehele jaar.	5/4/4

Management practice: **APO 08-04 - Co-ordinate and communicate**
Scope: Geheel B/CAO

Totaal oordeel:
Van deze managementpractice is de werking over 2012 voor heel B/CAO grotendeels vastgesteld.

Opzet:	De opzet van de activiteiten is beschreven in diverse activiteiten die in het assessmentmodel en het instelplan zijn genoemd.	OK
Bestaan:	Met documentonderzoek is voor alle vier activiteiten het bestaan vastgesteld voor geheel B/CAO.	OK
Werking:	De werking is bij het onderzoek vastgesteld over het gehele jaar voor geheel B/CAO.	4/4/4

Management practice: **APO 08-05 - Provide input to the continual improvement of services**
Scope: Geheel B/CAO

Totaal oordeel:
Deze managementpractice werkt grotendeels gedurende het gehele jaar voor geheel B/CAO

Opzet:	De opzet van de activiteiten is beschreven in diverse activiteiten die in het assessmentmodel en het instelplan zijn genoemd.	OK
Bestaan:	Met documentonderzoek is voor beide activiteiten het bestaan vastgesteld.	OK
Werking:	De werking is bij het onderzoek vastgesteld over het gehele jaar.	3/2/2

Management practice: **APO 11-06 – Maintain continuous improvement**
Scope: Geheel B/CAO

Totaal oordeel:
Deze management practice werkt grotendeels gedurende het gehele jaar.

Opzet:	De opzet van de activiteiten uit deze management practice is beschreven in diverse documenten.	OK
Bestaan:	Het bestaan van de producten is deze management practice vastgesteld.	OK
Werking:	De werking van de producten is voor de activiteiten vastgesteld over geheel 2012.	8/8/8

Management practice: **APO 12-01 Collect data**
Scope: Centrale niveau B/CAO

Totaal oordeel:
Deze management practice werkt grotendeels vanaf mei 2012 op het centrale niveau van B/CAO, ten aanzien van Service Commitment, Service Delivery en Service Capacity.

Opzet:	De opzet van de activiteiten is beschreven in het document *Kaders en richtlijnen risicomanagement* versie 1.0 (d.d. oktober 2012)	OK
Bestaan:	Het bestaand van de producten is vastgesteld	OK
Werking:	De werking van Collect data is over de periode van mei tot en met einde van het jaar vastgesteld.	7/6/6

Management practice: **APO 12-06 Respond to risk**
Scope: Centrale niveau van B/CAO

Totaal oordeel:
Deze management practice werkt grotendeels vanaf juli 2012 op het centrale niveau van B/CAO, ten aanzien van Service Commitment, Service Delivery en Service Capacity.

Opzet:	De opzet van de activiteiten is beschreven in het document *Kaders en richtlijnen risicomanagement* versie 1.0 (d.d. oktober 2012)	OK
Bestaan:	Het bestaan van de producten is voor alle vier activiteiten vastgesteld.	OK
Werking:	De werking van de producten is voor alle vier activiteiten vastgesteld over de periode van mei tot en met het einde van het jaar.	4/4/4

Management practice: **BAI 01-07 - Start up and initiate projects within a programme**
Scope: Geheel B/CAO

Totaal oordeel:
Van deze managementpractice is de werking over 2012 voor heel B/CAO grotendeels vastgesteld.

Opzet:	De opzet van de activiteiten is beschreven in diverse activiteiten die in het assessmentmodel en het instelplan zijn genoemd.	OK
Bestaan:	Met documentonderzoek is voor de activiteiten het bestaan vastgesteld.	OK
Werking:	De werking is bij het onderzoek vastgesteld over het gehele jaar.	6/3/3

Management practice: **BAI 01-09 - Manage programme and project quality**
Scope: FAD Gegevens

Totaal oordeel:
Deze management practice werkt grotendeels binnen de FAD Gegevens van B/CAO.

Opzet:	De opzet van de activiteiten is beschreven in de PRINCE2-methodiek, het instelplan en de werkwijze die binnen B/CAO wordt toegepast bij het aansturen van projecten.	OK
Bestaan:	Van alle vier activiteiten is het bestaan vastgesteld.	OK
Werking:	De werking is voor alle vier activiteiten vastgesteld over het gehele jaar.	4/4/4

Management practice: **BAI 02-01 - Define and maintain business functional and technical requirements**
Scope: Geheel B/CAO

Totaal oordeel:
De werking van deze management practice is grotendeels over het gehele jaar 2012 aangetoond voor geheel B/CAO.

Opzet:	De opzet van de activiteiten is in het Instelplan beschreven.	OK
Bestaan:	Voor alle drie activiteiten is het bestaan vastgesteld.	OK
Werking:	De werking is voor de alle drie activiteiten vastgesteld over het gehele jaar.	8/3/3

Management practice: **BAI 03-01 - Design high-level solutions**
Scope: Geheel B/CAO

Totaal oordeel:
De werking van deze managementpractice is voor grotendeels over geheel 2012 aangetoond voor geheel B/CAO.

Opzet:	De opzet van de activiteiten is in het instelplan beschreven.	OK
Bestaan:	Voor alle drie activiteiten is het bestaan nog vastgesteld.	OK
Werking:	De werking is voor geen van de activiteiten vastgesteld over het gehele jaar.	4/3/3

Management practice: **BAI 03-02 - Design detailed solution components**
Scope: FAD Gegevens

Totaal oordeel:
De werking van deze management practice is grotendeels over het gehele jaar 2012 aangetoond voor de FAD Gegevens binnen B/CAO

Opzet:	De opzet van deze management practice is beschreven in: •Instelplan B/CAO, versie 23 november 2012 definitief; •Instelplan Service Delivery, versie 23 november 2012 definitief; •Primaire processen B/CAO, Hoofdproces: Ontwikkelen ICT-service, Proces: Ontwerpen detail ICT-service	OK
Bestaan:	Van de een activiteit is het bestaan vastgesteld.	OK
Werking:	De werking van de producten is voor een van de tien activiteiten over het gehele jaar 2012 vastgesteld.	10/1/1

Management practice: **BAI 03-05 – Build solutions**
Scope: FAD Gegevens

Totaal oordeel:
Deze management practice werkt grotendeels gedurende het gehele jaar voor de FAD Gegevens binnen B/CAO.

Opzet:	De opzet van de activiteiten is beschreven in: - Instelplan B/CAO, versie 23 november 2012 definitief - Instelplan Service Delivery, versie 23 november 2012 definitief - Primaire processen B/CAO, Hoofdproces: Ontwikkelen ICT-service, Proces: Realiseren ICT-service	OK
Bestaan:	Van de vijf activiteiten is het bestaan vastgesteld.	OK
Werking:	De werking van de managementpractice is voor alle vijf activiteiten vastgesteld over het gehele jaar.	7/5/5

Management practice: **BAI 03-06 – Perform quality assurance**
Scope: FAD Gegevens

Totaal oordeel:
De werking van deze management practice is grotendeels over het gehele jaar 2012 aangetoond voor de FAD Gegevens binnen B/CAO

Opzet:	De opzet van deze management practice is beschreven in: •Instelplan B/CAO, versie 23 november 2012 definitief; •Instelplan Service Delivery, versie 23 november 2012 definitief; •Primaire processen B/CAO, Hoofdproces: Besturen ICT-Ontwikkeling, Proces: Projectmatig sturen.	OK
Bestaan:	Van de vier activiteiten is het bestaan vastgesteld.	OK
Werking:	De werking van de producten is voor de vier activiteiten over het gehele jaar 2012 vastgesteld.	4/4/4

Management practice: **03-07 - Prepare for solution testing**
Scope: De ketens
•Dienstverlening OLAV
•Toeslagen
•Douane
•IMB AMO
•IMB IH
•VIA
•XBRL

Totaal oordeel:
Deze management practice werkt grotendeels in 2012 voor de ketens:
•Dienstverlening OLAV
•Toeslagen
•Douane
•IMB AMO
•IMB IH
•VIA
•XBRL

Opzet:	De opzet van de activiteiten is beschreven in de VTA-aanpak.	OK
Bestaan:	Met een TPI Next assessment is voor de drie activiteiten het bestaan vastgesteld voor de bovengenoemde ketens.	OK
Werking:	De werking van de bovengenoemde ketens is met een TPI Next assessment vastgesteld over het gehele jaar.	3/3/3

Management practice: **BAI 03-08 – Execute solution testing**
Scope: De ketens
•Dienstverlening OLAV
•Toeslagen
•Douane
•IMB AMO
•IMB IH
•VIA
•XBRL

Totaal oordeel:
Deze management practice werkt grotendeels in 2012 voor de ketens:
•Dienstverlening OLAV
•Toeslagen
•Douane
•IMB AMO
•IMB IH
•VIA
•XBRL

Opzet:	De opzet van de activiteiten is beschreven in de VTA-aanpak.	OK
Bestaan:	Met een TPI Next assessment is voor de vijf activiteiten het bestaan vastgesteld voor de bovengenoemde ketens.	OK
Werking:	De werking van de bovengenoemde ketens is met een TPI Next assessment vastgesteld over het gehele jaar.	5/5/5

Management practice: **BAI 03-10 – Maintain solutions**
Scope: FAD Gegevens

Totaal oordeel:
De werking van deze management practice is grotendeels over het gehele jaar 2012 aangetoond voor de FAD Gegevens binnen B/CAO

Opzet:	De opzet van deze management practice is beschreven in: •Instelplan B/CAO, versie 23 november 2012 definitief; •Instelplan Service Delivery, versie 23 november 2012 definitief; •Primaire processen B/CAO, Hoofdproces: Beheren, Proces: Servicebeheer en Productbeheer (ICT-inkoopproducten).	OK
Bestaan:	Van alle vier activiteiten is het bestaan vastgesteld.	OK
Werking:	De werking van de producten is voor alle vier activiteiten over het gehele jaar 2012 vastgesteld.	5/4/4

Management practice: **BAI 06-01 – Evaluate, prioritise and authorise change requests**
Scope: Geheel B/CAO

Totaal oordeel:
Van deze managementpractice is de werking over 2012 voor heel B/CAO vastgesteld.

Opzet:	De opzet van de activiteiten is in het instelplan beschreven.	OK
Bestaan:	Voor de activiteit die voor B/CAO van toepassing is is het bestaan vastgesteld.	OK
Werking:	De werking is voor die activiteit vastgesteld over het gehele jaar.	7/1/1

Management practice: **BAI 07-02 – Plan business process, system and data conversion**
Scope: FAD Gegevens

Totaal oordeel:
De werking van deze management practice is grotendeels over het gehele jaar 2012 aangetoond voor de FAD Gegevens binnen B/CAO

Opzet:	De opzet van deze management practice is beschreven in: •Instelplan B/CAO, versie 23 november 2012 definitief; •Instelplan Service Delivery, versie 23 november 2012 definitief.	OK
Bestaan:	Van de drie activiteiten is het bestaan vastgesteld.	OK
Werking:	De werking van de producten is alle drie activiteiten over het gehele jaar 2012 vastgesteld.	9/3/3

Management practice: **BAI 07-03 – Plan acceptance tests**
Scope: De ketens
•Dienstverlening OLAV
•Toeslagen
•Douane
•IMB AMO
•IMB IH
•VIA
•XBRL

Totaal oordeel:
Deze management practice werkt grotendeels in 2012 voor de ketens:
•Dienstverlening OLAV
•Toeslagen
•Douane
•IMB AMO
•IMB IH
•VIA
•XBRL

Opzet:	De opzet van de activiteiten is beschreven in de VTA-aanpak.	OK
Bestaan:	Met een TPI Next assessment is voor de zeven activiteiten het bestaan vastgesteld voor de bovengenoemde ketens.	OK
Werking:	De werking van de bovengenoemde ketens is met een TPI Next assessment vastgesteld over het gehele jaar.	8/7/7

Management practice: **BAO 07-04 - Establish a test environment**
Scope: De ketens
•Dienstverlening OLAV
•Toeslagen
•Douane
•IMB AMO
•IMB IH
•VIA
•XBRL

Totaal oordeel:
Deze management practice werkt grotendeels in 2012 voor de ketens:
•Dienstverlening OLAV
•Toeslagen
•Douane
•IMB AMO
•IMB IH
•VIA
•XBRL

Opzet:	De opzet van de activiteiten is beschreven in de VTA-aanpak.	OK
Bestaan:	Met een TPI Next assessment is voor de een activiteiten het bestaan vastgesteld voor de bovengenoemde ketens.	OK
Werking:	De werking van de bovengenoemde ketens is met een TPI Next assessment vastgesteld over het gehele jaar.	4/4/4

Management practice: **BAO 07-05 - Performance acceptance tests**
Scope: De ketens
- •Dienstverlening OLAV
- •Toeslagen
- •Douane
- •IMB AMO
- •IMB IH
- •VIA
- •XBRL

Totaal oordeel:
Deze management practice werkt grotendeels in 2012 voor de ketens:
- •Dienstverlening OLAV
- •Toeslagen
- •Douane
- •IMB AMO
- •IMB IH
- •VIA
- •XBRL

Opzet:	De opzet van de activiteiten is beschreven in de VTA-aanpak.	OK
Bestaan:	Met een TPI Next assessment is voor de twee activiteiten het bestaan vastgesteld voor de bovengenoemde ketens.	OK
Werking:	De werking van de bovengenoemde ketens is met een TPI Next assessment vastgesteld over het gehele jaar.	11/2/2

Management practice: **BAI 07-06 – Promote to production and manage releases**
Scope: FAD Gegevens

Totaal oordeel:
De werking van deze management practice is grotendeels over het gehele jaar 2012 aangetoond voor de FAD Gegevens binnen B/CAO

Opzet:	De opzet van deze management practice is beschreven in: •Instelplan B/CAO, versie 23 november 2012 definitief; •Instelplan Service Delivery, versie 23 november 2012 definitief.	OK
Bestaan:	Van de vijf activiteiten is het bestaan vastgesteld. De zesde activiteit (pilot-implementaties) wordt niet door B/CAO toegepast.	OK
Werking:	De werking van de producten is voor alle vijf activiteiten over het gehele jaar 2012 vastgesteld.	6/5/5

Management practice: **BAI 07-07 – Provide early production support**
Scope: FAD Gegevens

Totaal oordeel:
Deze management practice werkt grotendeels gedurende het gehele jaar voor het FAD Gegevens.

Opzet:	De opzet van de activiteiten is beschreven in het Instelplan van Service Delivery.	OK
Bestaan:	Van alle activiteiten is het bestaan vastgesteld.	OK
Werking:	De werking van de managementpractice is voor alle activiteiten vastgesteld over het gehele jaar.	2/2/2

Management practice: **BAI 10-02 – Establish and maintain a configuration repository and baseline**
Scope: FAD Gegevens

Totaal oordeel:
Deze management practice werkt grotendeels gedurende het gehele jaar voor het FAD Gegevens binnen B/CAO

Opzet:	De opzet van de activiteiten is beschreven in diverse documenten die de werkwijze van Configuratiemanagement weergeven.	OK
Bestaan:	Van beide activiteiten is het bestaan vastgesteld.	OK
Werking:	De werking is voor beide activiteiten vastgesteld over het gehele jaar.	2/2/2

Management practice: **BAI 10-03 – Maintain and control configuration items**
Scope: FAD Gegevens

Totaal oordeel:
Deze management practice werkt grotendeels gedurende het jaar 2012 voor het FAD Gegevens binnen B/CAO

Opzet:	De opzet van de activiteiten is beschreven in diverse documenten die de werkwijze van Configuratiemanagement weergeven.	OK
Bestaan:	Van alle activiteiten is het bestaan vastgesteld.	OK
Werking:	De werking van de producten is voor alle activiteiten vastgesteld over het gehele jaar.	4/4/4

Management practice: DSS 02-01 - Define incident and service request classification schemes
Scope: FAD Gegevens

Totaal oordeel:
Deze management practice werkt grotendeels gedurende het gehele jaar.

Opzet:	De opzet van de activiteiten is beschreven in de Werkwijze incident-afhandeling B/CAO Alle activiteiten, waarvoor B/CAO verantwoordelijk is, worden uitgevoerd.	OK
Bestaan:	Van alle activiteiten is het bestaan vastgesteld.	OK
Werking:	De werking van de producten is voor alle activiteiten vastgesteld over de periode van heel 2012.	5/4/4

Management practice: DSS 03-01 - Identify and classify problems
Scope: FAD Gegevens

Totaal oordeel:
Deze management practice werkt grotendeels gedurende het gehele jaar

Opzet:	De opzet van de activiteit is beschreven in een processchema. Vijf van de zes activiteiten, waarvoor B/CAO verantwoordelijk is, worden uitgevoerd.	
Bestaan:	Van vijf activiteiten is het bestaan vastgesteld.	
Werking:	De werking van de producten is voor de vijf activiteiten vastgesteld over de periode van heel 2012.	6/5/5

Management practice: MEA 01-02 Set performance and conformance targets
Scope: Geheel B/CAO

Totaal oordeel:
Deze management practice werkt grotendeels gedurende het gehele jaar 2012.

Opzet:	De opzet van de activiteiten is beschreven in het instelplan Centrale Staf/ Bedrijfsvoering en nader uitgewerkt in de Planning & Control cyclus. Alle activiteiten worden uitgevoerd.	OK
Bestaan:	Van de vier activiteiten is het bestaan vastgesteld.	OK
Werking:	De werking van de producten is voor de vier activiteiten vastgesteld over de periode van heel 2012.	4/4/4

Management practice: MEA 01-03 Collect and process performance and conformance data
Scope: Geheel B/CAO

Totaal oordeel:
Deze management practice werkt grotendeels gedurende het gehele jaar 2012.

Opzet:	De opzet van de activiteiten is beschreven in het instelplan Centrale Staf/ Bedrijfsvoering en nader uitgewerkt in het implementatieplan dashboard B/CAO (Plan van aanpak Bestuurbaar CAO) en het rapportageproces B/CAO 2012. Alle activiteiten worden uitgevoerd.	OK
Bestaan:	Van de vijf activiteiten is het bestaan vastgesteld.	OK
Werking:	De werking van de producten is voor de vijf activiteiten vastgesteld over heel 2012	5/5/5

Management practice: MEA 01-04 Analyse and report performance
Scope: Geheel B/CAO

Totaal oordeel:
Deze management practice werkt grotendeels gedurende het gehele jaar 2012.

Opzet:	De opzet van de activiteiten is beschreven in het instelplan Centrale Staf/ Bedrijfsvoering en nader uitgewerkt in het implementatieplan dashboard B/CAO (Plan van aanpak Bestuurbaar CAO). Vijf van de zes activiteiten worden uitgevoerd.	OK
Bestaan:	Van vijf activiteiten is het bestaan vastgesteld.	OK
Werking:	De werking van de producten is voor vijf activiteiten vastgesteld over heel 2012	6/5/5

Management practice: MEA 01-05 Ensure the implementation of corrective actions
Scope: Geheel B/CAO

Totaal oordeel:
Deze management practice werkt grotendeels gedurende het gehele jaar 2012.

Opzet:	De opzet van de activiteiten is beschreven in het instelplan Centrale Staf/ Bedrijfsvoering en nader uitgewerkt in Lean Management. Alle activiteiten worden uitgevoerd.	OK
Bestaan:	Van de vier activiteiten is het bestaan vastgesteld.	OK
Werking:	De werking van de producten is voor de vier activiteiten vastgesteld over heel 2012.	4/4/4

Management practice:	**MEA 02-01 Monitor internal controls**
Scope:	Centrale niveau B/CAO

Totaal oordeel:
Deze management practice werkt grotendeels vanaf april 2012 op het centrale niveau van B/CAO.

Opzet:	De opzet van de activiteiten is beschreven in het instelplan Control & Audit. Op basis van een risicoafweging wordt activiteit 7 niet uitgevoerd.	OK
Bestaan:	Van de zes activiteiten is het bestaan vastgesteld.	OK
Werking:	De werking van de producten is voor de zes activiteiten vastgesteld over de periode van april tot en met het einde van het jaar.	7/6/6

Management practice:	MEA 02-03 - Perform control self-assessments
Scope:	Geheel B/CAO

Totaal oordeel:
Deze management practice werkt grotendeels vanaf april 2012 op het centrale niveau van B/CAO

Opzet:	De opzet van de activiteiten is beschreven in het instelplan Control & Audit.	OK
Bestaan:	Van de zeven activiteiten is het bestaan vastgesteld.	OK
Werking:	De werking van de producten is voor de zeven activiteiten vastgesteld over de periode van april tot en met het einde van het jaar.	7/7/7

Management practice:	MEA 02-04 - Identify and report control deficiencies
Scope:	Geheel B/CAO

Totaal oordeel:
Deze management practice werkt grotendeels vanaf april 2012 op het centrale niveau van B/CAO.

Opzet:	De opzet van de activiteiten is beschreven in het instelplan Control & Audit.	OK
Bestaan:	Van de zes activiteiten is het bestaan vastgesteld.	OK
Werking:	De werking is voor de zes activiteiten vastgesteld gedurende het hele jaar.	6/6/6

6 Bijlagen

Werking worden vastgesteld. De definitie die wij voor deze termen hanteren is weergegeven in bijlage 3.

B/CAO levert haar In Control Statement op 15 januari 2013 op.
Op basis daarvan vraagt B/CAO de Auditdienst Rijk het opgeleverde In Control Statement voor 15 februari 2013 te certificeren en te voorzien van een verklaring.
Dit wil echter niet zeggen dat de medewerkers van de ADR hun werkzaamheden niet voor 15 januari 2013 kunnen starten. B/CAO heeft in eerdere contacten aan ADR aangeboden om vroegtijdig informatie te verzamelen en deze afspraken worden de komende weken concreter gemaakt.

Het eindrapport zal met de verklaring van de ADR aan de CIO van de Belastingdienst worden aangeboden.

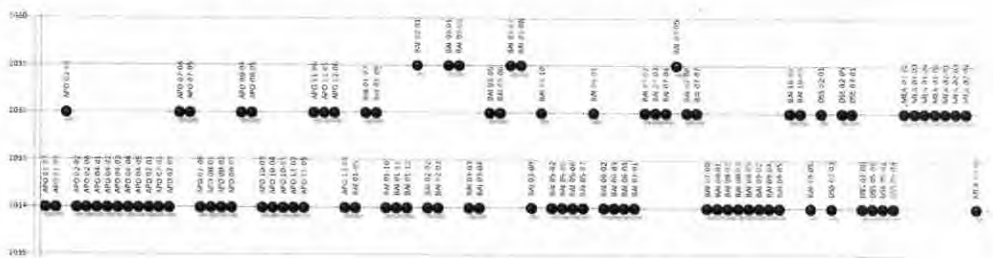
Graag ontvangt B/CAO een bevestiging van deze opdracht.

Met vriendelijke groet

M.H.J. Crooijmans
Waarnemend Directeur B/CAO

6.1 Bijlage 1: Opdracht In Control Statement B/CAO 2012 aan ADR

B/CAO wil haar producten op een beheerste en kwalitatieve wijze voortbrengen en leveren. Kortom B/CAO wil 'in control' zijn en dit zichtbaar aantonen.
B/CAO startte vorig jaar met een meerjarig verbetertraject waarmee het haar producten en diensten wil verbeteren. Op basis van een op COBIT 5 gebaseerd Control Framework wordt de beheersing van de werkzaamheden geïntegreerd vastgelegd. Binnen dit framework wordt tevens de vertaling naar versie 1.1 van het Kaderdocument van de IV-keten weergegeven. Op basis van een nulmeting is in 2012 vastgesteld op welke gebieden B/CAO goed scoort en waar mogelijkheden tot verbetering zijn. Op basis van verbeterplannen worden de zwaktes opgepakt. Jaarlijks vergroot het managementteam van B/CAO haar interne ambitie en zal dit naar buiten toe aantonen.



Bovenstaande figuur laat het verschil in ambitie tussen 2011 en 2012 zien. De verklaring van de codes van de management practices voor die jaren staat in bijlage 2.
Op de lijn van 2014 staan de managementpractices die de komende jaren additioneel in scope geplaatst gaan worden. Het managementteam van B/CAO zal de keuze welke management practices in welk jaar in scope worden geplaatst later bekend maken op basis van de jaarlijkse ambities voor de komende jaren.
Het aantonen van de mate van control stelt B/CAO in staat te voldoen aan de verantwoording die door externe partijen wordt gevraagd. Een 'In Control Statement' is een middel dat hiervoor wordt ingezet. B/CAO wil dit 'In Control Statement' ook in 2012 door de Auditdienst Rijk laten certificeren.
In deze brief legt B/CAO de afspraken met de ADR vast over de scope en andere afspraken die voor de certificering van 2012 gelden. De scope voor het ICS van 2012 is als bijlage 2 bij dit document gevoegd. De scope is een selectie uit de management practices van COBIT 5, waarvoor Head Development Accountable of Responsible is. Voor deze management practices tonen we Opzet en Bestaan aan en waar mogelijk zal ook de

6.2 Bijlage 2: Scope voor het In Control Statement B/CAO 2012

Voor de volgende management practices zal over 2012 Opzet en Bestaan en waar mogelijk Werking[10]) worden aangetoond:

COBIT	*Management practice*	*Verantwoordelijk bedrijfsonderdeel*
APO 02	**Manage Strategy**	
APO 02-01	Understand enterprise direction	Service Commitment
APO 07	**Manage Human Resources**	
APO 07-04	Evaluate employee job performance	Service Capacity
APO 07-05	Plan and track the usage of IT and business human resources	Service Capacity
APO 08	**Manage Relationships**	
APO 08-04	Co-ordinate and communicate	Service Commitment
APO 08-05	Provide input to the continual improvement of services	Service Commitment
APO 11	**Manage Quality**	
APO 11-06	Maintain continuous improvement	Service Control
APO 12	**Manage Risk**	
APO 12-01	Collect data	Bedrijfsvoering
APO 12-06	Respond to Risk	Bedrijfsvoering
BAI 01	**Manage Programmes and Projects**	
BAI 01-07	Start up and initiate projects within a programme	Service Commitment
BAI 01-09	Manage programme and project quality	Service Delivery
BAI 02	**Manage Requirements Definition**	
BAI 02-01	Define and maintain business functional and technical requirements	Service Commitment

[10] In Bijlage 3 worden deze termen nader toegelicht.

COBIT	*Management practice*	*Verantwoordelijk bedrijfsonderdeel*
BAI 03	**Manage Solutions Identification and Build**	
BAI 03-01	Design high-level solutions	Service Commitment
BAI 03-02	Design detailed solution components	Service Delivery
BAI 03-05	Build solutions	Service Delivery
BAI 03-06	Perform quality assurance	Service Delivery
BAI 03-07	Prepare for solution testing	Service Delivery
BAI 03-08	Execute solution testing	Service Delivery
BAI 03-10	Maintain solutions	Service Delivery
BAI 06	**Manage Changes**	
BAI 06-01	Evaluate, prioritise and authorise change requests	Service Commitment
BAI 07		
BAI 07-02	Plan business process, system and data conversion	Service Delivery
BAI 07-03	Plan acceptance tests	Service Delivery
BAI 07-04	Establish a test environment	Service Delivery
BAI 07-05	Performance acceptance tests	Service Delivery
BAI 07-06	Promote to production and manage releases	Service Delivery
BAI 07-07	Provide early production support	Service Delivery
BAI 10	**Manage Configuration**	
BAI 10-02	Establish and maintain a configuration repository and baseline	Service Delivery
BAI 10-03	Maintain and control configuration items	Service Delivery
DSS 02	**Manage Service Requests en Incidents**	
DSS 02-01	Define incident and service request classification schemes	Service Delivery
DSS 02-05	Define incident and service request classification schemes	Service Delivery
DSS 03	**Manage Problems**	
DSS 03-01	Identify and classify problems	Service Delivery

COBIT	*Management practice*	*Verantwoordelijk bedrijfsonderdeel*
MEA 01	**Monitor, Evaluate and Assess Performance and Conformance**	
MEA 01-02	Set performance and conformance targets	Bedrijfsvoering
MEA 01-03	Collect and process performance and conformance data	Bedrijfsvoering
MEA 01-04	Analyse and report performance	Bedrijfsvoering
MEA 01-05	Ensure the implementation of corrective actions	Bedrijfsvoering
MEA 02	**Monitor, Evaluate and Assess the System of Internal Control**	
MEA 02-01	Monitor internal controls	Bedrijfsvoering
MEA 02-03	Perform control self-assessments	Bedrijfsvoering
MEA 02-04	Identify and report control deficiencies	Bedrijfsvoering

In de bij de management practices horende assessment models wordt de scope voor de betreffende management practice verder uitgewerkt.

6.3 Bijlage 3: De begrippen Opzet, Bestaan en Werking

Opzet

Van 'opzet' is sprake als is beschreven hoe de voortbrenging en de levering van de producten beheerst moet worden en de wijze waarop dit gestalte krijgt. Dit blijkt uit:

- De aanwezigheid van productbeschrijvingen, kwaliteitseisen van de producten, de wijze waarop producten tot stand komen en de daarvoor benodigde rollen en verantwoordelijkheden.
- Of de belangrijke risico's door maatregelen worden afgedekt.
- Simulaties met management en medewerkers zijn gehouden en eventueel vervolgstappen zijn benoemd.
- MTHV's inhoudelijk zijn doorgesproken met management en medewerkers en er risicoafwegingen zijn gemaakt ten aanzien van het gebruik.
- Eventueel ontbrekende competenties zijn bepaald en opleidingen zijn gepland.
- Als de vervolgstappen voor implementatie zijn benoemd en gepland.

Bestaan

Van "bestaan" is sprake als kan worden aangetoond dat de opzet in de praktijk is gerealiseerd. Bij de beoordeling van het bestaan moet worden aangetoond dat de "Plan, Do en Check" uit de Deming circle zichtbaar is (Plannen, voortgangsrapportages, reviewrapporten, besluiten etc.). Dit is, met andere woorden, een toets in hoeverre het proces conform opzet is geïmplementeerd in de organisatie. Aandachtspunten bij de beoordeling van het bestaan zijn de aanwezigheid van o.a.:

- Resultaten uit de procesgang en toetsing aan de norm.
- De "Plan, Do en Check" uit de Deming circle wordt aangetoond.
- De uitkomsten van interne controle.

De producten vanuit de regelkring (zoals maandrapportages, uitkomsten van interne controle en interne audits) zijn aangeboden aan de betreffende eindverantwoordelijke.

Werking

Onder "werking" wordt verstaan dat de voortbrenging van de gewenste kwaliteit gedurende een langere periode wordt beheerst. Dit wil zeggen dat de "Act" uit de Deming circle aantoonbaar kan worden gemaakt. Het management is dus in staat om aantoonbaar de kwaliteit van het product en de wijze waarop dit tot stand komt, te beïnvloeden. De aandachtspunten en werkzaamheden zijn dezelfde als bij de beoordeling van het bestaan, maar worden bij werking uitgebreid met de beoordeling van de set van

6.4 Bijlage 4: Hoe werkt het beoordelingsprotocol

Voor het In Control Statement maakt Bedrijfsvoering gebruik van een beoordelingsprotocol. Dit is een formele verantwoording van de beoordeling door de Auditors. De Auditors bieden dit beoordelingsprotocol aan aan de eigenaar van de beoordeelde management practice en daarna aan de Auditdienst Rijk. Zij kunnen de resultaten van de beoordelingsprotocollen gebruiken voor hun certificerende werkzaamheden.

Het beoordelingsprotocol bestaat uit een aantal onderdelen:

- De algemene gegevens over de managementpractice;
- Het resultaat van de beoordeling;
- De beoordeling van de activiteiten.

De algemene gegevens over de managementpractice

In de algemene gegevens van de managementpractice staat welke versie van de managementpractice is beoordeeld, wie voor deze managementpractice verantwoordelijk is en wat de scope voor de beoordeling is geweest.
Daarnaast wordt hier de datum vermeld dat de Auditor de beoordeling heeft uitgevoerd.

Management practice:
Versie:
Verantwoordelijke:
Scope:
Beoordelingsdatum:

Totaal oordeel:
Deze management practice werkt vanaf april 2012 op het centrale niveau van B/CAO

Opzet:	De opzet van de activiteiten is beschreven in het instelplan Control & Audit.	OK
Bestaan:	Van de zes activiteiten is het bestaan vastgesteld.	OK
Werking:	De werking van de producten is voor de zes activiteiten vastgesteld over de periode van april tot en met het einde van het jaar.	6/6/6

bijsturingmaatregelen. De werkzaamheden worden daarbij in de meeste gevallen uitgebreid met eigen waarneming(en) zoals het uitvoeren van interne audits en interne controle. Een oordeel over het bij voortduring werken van een proces vraagt om de spreiding van waarnemingen over de te beoordelen periode.

Tijdens het uitvoeren van de werkzaamheden voor het onderbouwen van het ICS voor 2012 bleek dat voor deze termen verschillende definities zijn afgesproken. Voor 2012 houden we ons aan bovenstaande definities.
Na de afronding van het onderzoek naar het In Control Statement 2012 zullen deze termen wellicht worden aangepast aan Rijksbrede afspraken.

De beoordeling van de activiteiten

Het laatste deel van het beoordelingsprotocol geeft per activiteit de onderbouwing. Allereerst worden de producten opgesomd waarmee het Bestaan of de Werking wordt aangetoond. Daaronder wordt aangegeven waar de betreffende informatie aanwezig is. Gezien de hoeveelheid informatie, de actualiteit ervan en de logistieke consequenties van het opbouwen van een eigen auditdossier is ervoor gekozen om zoveel mogelijk gebruik te maken van de oorspronkelijke plaats waar de gegevens in de organisatie worden opgeslagen, danwel van bestaande elektronische vastlegging in door B/CAO gebruikte systemen als Harvest, ClearCase, ITSM, en andere. Op deze manier kan het eigen dossier van het Auditteam qua grootte beperkt blijven.
In de kolom 'Akk.' achter de bevindingen staat of bij het beoordelen de evidence al dan niet als voldoende wordt gezien.
In de gevallen dat de verantwoordelijkheid voor de activiteit buiten B/CAO ligt wordt dit aangegeven onder bevindingen. In de kolom 'Akk.' wordt in dat geval 'N.v.t.' genoteerd. Zoals eerder aangegeven tellen deze activiteiten niet mee in de beoordeling of alle activiteiten akkoord zijn. Deze activiteiten vallen daarmee buiten scope voor het In Control Statement van B/CAO.

Het resultaat van de beoordeling

Na de beoordeling stelt de Auditor een oordeel op over de managementpractice. Het algemene oordeel wordt daarbij opgesplitst in drie onderdelen:

1. Opzet;
2. Bestaan;
3. Werking.

In de bijlage is de definitie van deze termen verder uitgewerkt.
In het totale oordeel wordt telkens aangegeven of de betreffende managementpractice bestaat of werkt. Daarbij wordt in het geval van werking tevens aangegeven voor welke periode en met welke scope binnen B/CAO.

6/3/5 betekent dat de managementpractice zes activiteiten bevat, waarvan er vijf voor B/CAO van toepassing zijn. B/CAO voldoet aan de criteria

Achter Opzet is aangegeven waarmee de opzet voor de betreffende managementpractice wordt aangetoond.
Achter Bestaan is aangegeven voor hoeveel activiteiten het bestaan is aangetoond.
Zowel achter Opzet als achter Bestaan kan OK of NOK staan. Dat betekent dat niet wordt voldaan aan de voorwaarden waarmee Opzet en Bestaan kunnen worden aangetoond.
Achter Werking wordt aangegeven in hoeverre de Werking van de managementpractice kan worden aangegeven. De drie cijfers achter Werking betekenen achtereenvolgens: *Het totale aantal activiteiten van de managementpractice/het aantal activiteiten waaraan wordt voldaan/het aantal activiteiten dat voor B/CAO geldt.*

Detailopmerkingen ten aanzien van de activiteiten:

Act.	Bevindingen	Akk.
01	Identify, report and log control exceptions, and assign responsibility for resolving them and reporting on the status. *De werking wordt aangetoond met de volgende producten:* - *Twee-maandelijkse commitmentrapportages van de bedrijfsonderdelen (incl. risico rapportage en controlview)* - *Management controllog* - *Business controllog* - *Controlrapportages* - *Controlplan per kwartaal* - *Controlview in twee-maandelijkse stuurrapportage van de eenheid (CAO)* *De benodigde evidence is aanwezig bij de Controllers in hun elektronische archief.*	Akkoord

1.6 Vrijgaveadvies Service
Van dit product is vastgesteld:
• of de goedkeurder vooraf de beoordelaars heeft bepaald;
• of er vooraf beoordelingscriteria zijn opgesteld;
• of alle beoordelaars hebben beoordeeld;
• of de resultaten uit de testrapportage zijn meegenomen in de besluitvorming.
BAI 07-05

2 De beheersmaatregel voor de einddienst Integratiediensten bestaat uit de beoordeling van de testrapportage uit het proces Ondersteunen en testen bedrijfsproces. Voor het beoordelen van deze beheersmaatregel zijn de volgende producten opgevraagd:

2.1 MTP-B (Mastertestplan Bedrijfsprocesrelease)
Van dit product is alleen het bestaan/niet-bestaan vastgesteld.
BAI 03-08 en BAI 07-05

2.2 Testrapportage (over samengaan bedrijfsprocesrelease in productielike Acceptatie-omgeving)
Van dit product is vastgesteld:
• of er vooraf beoordelingscriteria zijn opgesteld;
• of alle beoordelaars hebben beoordeeld.
BAI 03-08 en BAI 07-05

3 De beheersmaatregelen voor het tussenproduct Systeemarchitectuur bestaan uit de afstemming met meerdere partijen en architecturen, en uit de beoordeling van het product Wijzigingsvoorstel Systeemarchitectuur. Voor het beoordelen van deze beheersmaatregelen
zijn de volgende producten opgevraagd:

3.1 evidentie voor afstemming met B/CIE en eventuele andere bedrijfsonderdelen
BAI 02-01, BAI 03-01

3.2 evidentie voor afstemming met de Procesarchitectuur, de Gegevensarchitectuur en het Bedrijfsonderdeelopdrachtenportfolio
BAI 02-01, BAI 03-01

6.5 Bijlage 5: Vergelijken scope van 2012 met die van 2011

Om de minimale set voor het ICS 2012 te kunnen bepalen is in deze paragraaf een vertaling van ICS 2011 naar de management practices van COBIT gemaakt. Hierbij moet wel de kanttekening worden geplaatst dan de vertaling niet helemaal een op een plaats kan vinden. De scope van de genoemde management practices is veelal breder dan de scope van het ICS 2011.

Set van beheersmaatregelen ICS 2011

1 De beheersmaatregelen voor het eindproduct Service bestaan uit de activiteiten in het deelproces Testen Service en de beoordeling van het vrijgaveadvies in het deelproces vrijgeven Service. Voor het beoordelen van deze beheersmaatregelen zijn de volgende producten opgevraagd:

1.1 Opdracht 'Integratie en test Service'
Van dit IM-product is alleen het bestaan/niet-bestaan vastgesteld.
BAI 03-07

1.2 Detailontwerp Service
Van dit product is alleen het bestaan/niet-bestaan vastgesteld.
BAI 03-02

1.3 MTP-I (Mastertestplan)
Van dit product is vastgesteld of het een integratietest bevat.
BAI 03-07

1.4 Testspecificaties (voor service)
Van dit product is alleen het bestaan/niet-bestaan vastgesteld.
BAI 03-07 (procedureel) en BAI 03-08 (uitvoering)

1.5 Testrapportage (over service)
Van dit product is vastgesteld of een rapportage is gemaakt van alle voorgeschreven testen uit het MTP-I volgens de testspecificaties, óf dat er beargumenteerd is afgeweken. Tevens wordt vastgesteld of de testrapportage een afsluitende conclusie bevat.
BAI 03-08

3.3 Wijzigingsvoorstel Systeemarchitectuur
Van dit product is vastgesteld:
• of er vooraf beoordelingscriteria zijn opgesteld;
• of alle beoordelaars hebben beoordeeld.
BAI 02-01, BAI 03-01

3.4 Systeemarchitectuur (aangepast naar aanleiding van wijzigingsvoorstel)
Van dit product is alleen het bestaan/niet-bestaan vastgesteld.
BAI 02-01, BAI 03-01

4 De beheersmaatregelen voor het tussenproduct Applicatieserviceontwerp bestaan uit de afstemming met meerdere architecturen, en uit de beoordeling van het tussenproduct zelf.
Voor het beoordelen van deze beheersmaatregelen zijn de volgende producten opgevraagd:

4.1 evidentie voor afstemming met het Bedrijfsprocesreleaseontwerp en het logisch gegevensmodel
BAI 03-02

4.2 Applicatieserviceontwerp
Van dit product is vastgesteld:
• of er vooraf beoordelingscriteria zijn opgesteld;
• of alle beoordelaars hebben beoordeeld.
BAI 03-02

5 De beheersmaatregel voor het stuurproduct Opdrachtenplan bestaat uit de beoordeling van het stuurproduct zelf. Voor het beoordelen van deze beheersmaatregel zijn de volgende producten
opgevraagd:

5.1 ICT-Opdrachtenplan (IOP)
Van dit product is vastgesteld:
• Wanneer wordt het beoordeeld?
• Wat zijn de beoordelingscriteria?
• Aan wie worden de beoordelingsresultaten gerapporteerd?
• Wat gebeurt er met de beoordelingsresultaten?
BAI 02-01

6.6 Bijlage 6: De beoordelingsprotocollen

| Rapport onderbouwing ICS B/CAO 2012 Pagina 51 van 51

6.6 Bijlage 6: De beoordelingsprotocollen

Act.	Bevindingen	Akk.
05	Ascertain priorities for strategic change. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door de volgende producten:* • *IOP* • *Concernportfolio* • *Portfolio-overleggen* *De evidence is beschikbaar in de elektronische dossiers van het Auditteam.*	Akkoord
06	Understand the current enterprise architecture and work with the enterprise architecture process to determine any potential architectural gaps. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door de deelname aan het Concern Architectuur Board (ABB) door de Lead-architect.* *Vergaderverslagen van het ABB zijn de evidence.*	Akkoord

Beoordelingsprotocol ICS 2012

Management practice: APO 02-01 - Understand enterprise direction
Versie: 1.0
Verantwoordelijke: Leadarchitect
Scope: Geheel B/CAO
Beoordelingsdatum: 21 januari 2013

Totaal oordeel:
Van deze managementpractice is de werking over 2012 voor heel B/CAO vastgesteld.

Opzet:	De opzet van de activiteiten is beschreven in diverse activiteiten die in het assessmentmodel zijn genoemd.	OK
Bestaan:	Met documentonderzoek is voor alle vier activiteiten het bestaan vastgesteld voor de bovengenoemde ketens.	OK
Werking:	De werking van de activiteiten is bij het onderzoek vastgesteld over het gehele jaar.	6/4/4

Detailopmerkingen ten aanzien van de activiteiten:

Act.	Bevindingen	Akk.
01	Develop and maintain an understanding of enterprise strategy and objectives, as well as the current enterprise operational environment and challenges. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door de volgende producten:* • *Bijdrage sectie 3, 4 en 5 van de BOA Bedrijfsonderdelen* • *Bijdrage aan werkgroepen 8*	Akkoord
02	Develop and maintain an understanding of the external environment of the enterprise. *Is de verantwoordelijkheid van IM en Cluster IV*	N.v.t.
03	Identify key stakeholders and obtain insight on their requirements. *Deze staan vermeld in het instelplan van Service Commitment.* *Dit is beschikbaar op CAOnet* *Bovendien is de deelname aan een aantal overleggen weergegeven door allerlei evidence. Deze evidence is opgenomen in het elektronisch dossier van het Auditteam.*	Akkoord
04	Identify and analyse sources of change in the enterprise and external environments. *Is de verantwoordelijkheid van IM.*	N.v.t.

Act.	Bevindingen	Akk.
02	Set individual goals aligned with the relevant process goals so that there is a clear contribution to IT and enterprise goals. Base goals on SMART objectives (specific, measurable, achievable, relevant and time-bound) that reflect core competencies, enterprise values and skills required for the role(s). *De werking wordt over geheel 2012 aangetoond door de volgende documenten:* - *Verantwoordingsoverzicht RGL en Opleidingen;* *Lange termijn:* - *Tactisch Opleidingen Plan;* - *Tactisch Resource Plan (Vakpool niveau);* *Korte termijn:* - *Individuele doelen "dagstart" in lijn met weekdoelen "KodW"(LEAN methodiek);* - *Performance dialogen tussen medewerker en manager;* - *Commitmentsessie (Management niveau).* *Van de eerste drie documenten is bestaan en werking vastgesteld.* *Van de laatste drie documenten is de eerste op de gangen bij B/CAO continu vast te stellen. De laatste twee zijn onvoldoende aantoonbaar te maken omdat het om gesprekken gaat.*	Akkoord
03	Compile 360-degree performance evaluation results. *De werking wordt over geheel 2012 aangetoond door de volgende documenten:* - *Informanten formulieren t.b.v. beoordelingsformulier (Individueel niveau)* - *LEAN Leiderschap (Management niveau)* *Het eerste soort documenten is met het oog op de vertrouwelijkheid niet beoordeeld, maar kunnen zo nodig wel worden getoond.* *De resultaten van LEAN Leiderschap zijn op de weekborden op de gangen binnen B/CAO continu zichtbaar.*	Akkoord
04	Implement and communicate a disciplinary process. *De werking wordt over geheel 2012 aangetoond door de volgende documenten:* - *RPVB;* - *Eed en Belofte;* - *RGL Formulieren afkomstig uit Digitaal loket SAP.* *Bovenstaande documenten zijn aangetroffen.* *Vanwege het persoonlijke karakter van disciplinaire straffen worden deze documenten niet beoordeeld. Ze zijn echter beschikbaar bij Juridische Zaken.*	Akkoord
05	Provide specific instructions for the use and storage of personal information in the evaluation process, in compliance with applicable personal data and employment legislation. *De werking wordt over geheel 2012 aangetoond door diverse verantwoordings-overzichten op het gebied van beveiligingsvoorschriften m.b.t. logische en fysieke toegangsbeveiliging, die zijn opgesteld vanuit de regelgeving van HIB en HBB.*	Akkoord

Beoordelingsprotocol ICS 2012

Management practice: APO 07-04 - Evaluate employee job performance
Versie: 1.3
Verantwoordelijke: M2 Vakpool
Scope: Geheel B/CAO
Beoordelingsdatum: 23 november 2012

Totaal oordeel:
Deze management practice werkt grotendeels gedurende het gehele jaar.

Opzet:	De opzet van de activiteiten uit deze management practice is beschreven in een keur aan documenten om aan de activiteiten van deze management practice te voldoen. Deze zijn voor een deel afgeleid van de regelgeving binnen de Belastingdienst (zoals RPVB en RGL) en voor een deel nodig voor het planningsproces (zoals TRP, LEAN IT en commitmentsessies).	OK
Bestaan:	Het bestaan van de producten is binnen deze management practice vastgesteld. Daar waar het ging om personeelsvertrouwelijke informatie is de centrale beoordeling achterwege gebleven.	OK
Werking:	De werking, werd met uitzondering van de onder 'bestaan' genoemde uitzondering, voor het gehele jaar 2012 vastgesteld. Dat de beoordeling niet heeft plaatsgevonden wil overigens niet zeggen dat dit gedeelte van het proces niet werkt. Het maakt juist een essentieel onderdeel uit van de organisatie.	8/8/8

Detailopmerkingen ten aanzien van de activiteiten:

Act.	Bevindingen	Akk.
01	Consider functional/enterprise goals as the context for setting individual goals. *De werking wordt over geheel 2012 aangetoond door de volgende documenten:* - *Verantwoordingsoverzicht RGL en Opleidingen;* - *Weekborden (plan/realisatie Functionering en Beoordeling gesprekken);* - *RGL Formulieren afkomstig uit Digitaal loket SAP;* - *Beoordelingen in CRMA via Portaal P-Direct (Kernresultaten en Competenties).* *Van de eerste drie documenten is bestaan en werking vastgesteld. In verband met de vertrouwelijkheid zijn de beoordelingen zelf niet beoordeeld.*	Akkoord

Beoordelingsprotocol ICS 2012

Management practice: 07-05 - Plan and track the usage of IT and business human resources
Versie: 1.2
Verantwoordelijke: M2 Inzetmanagement
Scope: Service Capacity
Beoordelingsdatum: 3 december 2012

Totaal oordeel:
Deze management practice werkt grotendeels gedurende het gehele jaar voor geheel B/CAO

Opzet:	De opzet van de activiteiten is beschreven in het verantwoordingsoverzicht Inzetmanagement en Tactische Resource Planning.	OK
Bestaan:	Van de vier activiteiten is het bestaan vastgesteld.	OK
Werking:	De werking van de producten is voor de vier activiteiten vastgesteld over het gehele jaar.	4/4/4

Detailopmerkingen ten aanzien van de activiteiten:

Act.	Bevindingen	Akk.
01	Create and maintain an inventory of business and IT human resources. *De werking wordt aangetoond met de volgende producten:* - *Verantwoordingsoverzicht Inzetmanagement en Tactische Resource Planning* - *Rapportages:* - *Ingezet bij eenheid vakpool FTE* - *In-door-uitstroom* - *Wie zit Waar* - *Weekborden* *De benodigde evidence is aanwezig bij Service Capacity in hun elektronische archieven. De plaatsen zijn in het Assessmentmodel genoemd.*	Akkoord
02	Understand the current and future demand for human resources to support the achievement of IT objectives and to deliver services and solutions based on the portfolio of current IT-related initiatives, the future investment portfolio and day-to-day operational needs. *De werking wordt aangetoond met de volgende producten:* - *Verantwoordingsoverzicht Inzetmanagement en Tactische Resource Planning* - *Rapportages:* - *Tactisch Resource Plan (scope tot dec 2013)* - *Wie zit Waar* - *Weekborden* - *Analyse weekrapportage Inzetmanagement* *De benodigde evidence is aanwezig bij Service Capacity in hun elektronische archieven. De plaatsen zijn in het Assessmentmodel genoemd.*	Akkoord

Act.	Bevindingen	Akk.
06	Provide timely feedback regarding performance against the individual's goals. *De werking wordt over geheel 2012 aangetoond door de volgende documenten:* - *Verantwoordingsoverzicht RGL en Opleidingen;* *Korte termijn:* - *Individuele doelen "dagstart" in lijn met weekdoelen "KodW"(LEAN methodiek);* - *Performance dialogen tussen medewerker en manager;* - *Commitmentsessie (Management niveau).* *Van de eerste twee documenten is bestaan en werking vastgesteld. Bestaan en werking van de tweede soort documenten is continu op de gangen van B/CAO vast te stellen.* *Bestaan en werking van performancedialogen en de commitmentsessie zijn in verband met de vertrouwelijkheid van beide niet beoordeeld.*	Akkoord
07	Implement a remuneration/recognition process that rewards appropriate commitment, competency development and successful attainment of performance goals. Ensure that the process is applied consistently and in line with organisational policies. *De werking wordt over geheel 2012 aangetoond door de volgende documenten:* - *Beleid Bijzonder Belonen;* - *RPVB.* *Bestaan en werking van deze producten is vastgesteld.*	Akkoord
08	Develop performance improvement plans based on the results of the evaluation process and identified training and skills development requirements. De werking wordt over geheel 2012 aangetoond door de volgende documenten: - Verantwoordingsoverzicht RGL en Opleidingen; - Tactisch Opleidingen Plan; - Tactisch Resource Plan (Vakpool niveau) Bestaan en werking van deze producten is vastgesteld.	Akkoord

Beoordelingsprotocol ICS 2012

Management practice: APO 08-03 - Manage the business relationship
Versie: 1.0
Verantwoordelijke: Klantdomeinmanager
Scope: Geheel B/CAO
Beoordelingsdatum: 21 januari 2013

Totaal oordeel:
Van deze managementpractice is de werking over 2012 voor heel B/CAO vastgesteld.

Opzet:	De opzet van de activiteiten is beschreven in diverse activiteiten die in het assessmentmodel en het instelplan zijn genoemd.	OK
Bestaan:	Met documentonderzoek is voor alle vier activiteiten het bestaan vastgesteld.	OK
Werking:	De werking is bij het onderzoek vastgesteld over het gehele jaar.	5/4/4

Detailopmerkingen ten aanzien van de activiteiten:

Act.	Bevindingen	Akk.
01	Assign a relationship manager as a single point of contact for each significant business unit. Ensure that a single counterpart is identified in the business organisation and the counterpart has business understanding, sufficient technology awareness and the appropriate level of authority. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door het benoemen van een Klantdomeinmanager per IM domein zoals verwoord in het Instelplan van Service Commitment.* *Het Instelplan is op CAOnet opgenomen.*	Akkoord
02	Manage the relationship in a formalised and transparent way that ensures a focus on achieving a common and shared goal of successful enterprise outcomes in support of strategic goals and within the constraint of budgets and risk tolerance. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door de volgende producten:* • *Klantrapportage* • *Klantbarometer* *De evidence is beschikbaar in de elektronische dossiers van Service Commitment.*	Akkoord
03	Define and communicate a complaints and escalation procedure to resolve any relationship issues. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door het volgende product:* • *Klantbarometer* *De evidence is beschikbaar in de elektronische dossiers van Service Commitment.*	Akkoord

Act.	Bevindingen	Akk.
03	Identify shortfalls and provide input into sourcing plans as well as enterprise and IT recruitment processes. Create and review the staffing plan, keeping track of actual usage. *De werking wordt aangetoond met de volgende producten:* - *Verantwoordingsoverzicht Inzetmanagement en Tactische Resource Planning* - *Rapportages:* - *Tactisch Resource Plan (scope tot dec 2013)* - *Tactisch Opleidingen Plan* - *Wie zit Waar* - *Weekborden* - *Analyse weekrapportage Inzetmanagement* - *Verslagen van driehoek overleggen binnen B/CAO (FAD/KDM/INZ)* *De benodigde evidence is aanwezig bij Service Capacity in hun elektronische archieven. De plaatsen zijn in het Assessmentmodel genoemd.*	Akkoord
04	Maintain adequate information on the time spent on different tasks, assignments, services or projects. *De werking wordt aangetoond met de volgende producten:* - *Rapportages:* - *Analyse dagen* - *TWR achterstanden* - *Contingenten* *De benodigde evidence is aanwezig bij Service Capacity in hun elektronische archieven. De plaatsen zijn in het Assessmentmodel genoemd.*	Akkoord

Beoordelingsprotocol ICS 2012

Management practice: APO 08-04 - Co-ordinate and communicate
Versie: 1.0
Verantwoordelijke: Klantdomeinmanager
Scope: Geheel B/CAO
Beoordelingsdatum: 21 januari 2013

Totaal oordeel:
Van deze managementpractice is de werking over 2012 voor heel B/CAO grotendeels vastgesteld.

Opzet:	De opzet van de activiteiten is beschreven in diverse activiteiten die in het assessmentmodel en het instelplan zijn genoemd.	OK
Bestaan:	Met documentonderzoek is voor alle vier activiteiten het bestaan vastgesteld voor geheel B/CAO.	OK
Werking:	De werking is bij het onderzoek vastgesteld over het gehele jaar voor geheel B/CAO.	4/4/4

Detailopmerkingen ten aanzien van de activiteiten:

Act.	Bevindingen	Akk.
01	Co-ordinate and communicate changes and transition activities such as project or change plans, schedules, release policies, release known errors, and training awareness. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door de volgende producten:* • *Klantrapportage* • *Onderhoudscontract per domein* • *Oplevering input TRP vanuit Service Commitment* • *Opdrachtenportfolio* *De evidence is beschikbaar in de elektronische dossiers van Service Commitment, met uitzondering van Oplevering input TRP vanuit Service Commitment en het Applicatieportfolio.*	Akkoord
02	Co-ordinate and communicate operational activities, roles and responsibilities, including the definition of request types, hierarchical escalation, major outages (planned and unplanned), and contents and frequency of service reports. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door de volgende producten:* • *Klantrapportage* • *Onderhoudscontract per domein* • *Oplevering input TRP vanuit Service Commitment* • *Opdrachtenportfolio* *De evidence is beschikbaar in de elektronische dossiers van Service Commitment, met uitzondering van Oplevering input TRP vanuit Service Commitment en het Applicatieportfolio.*	Akkoord

Act.	Bevindingen	Akk.
04	Plan specific interactions and schedules based on mutually agreed-on objectives and common language (service and performance review meetings, review of new strategies or plans, etc.). *Verantwoordelijkheid van IM*	N.v.t.
05	Ensure that key decisions are agreed on and approved by relevant accountable stakeholders. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door de volgende producten:* • *Opdracht* • *Décharge* *De evidence is beschikbaar in de elektronische dossiers van Service Commitment.*	Akkoord

Beoordelingsprotocol ICS 2012

Management practice: APO 08-05 - Provide input to the continual improvement of services
Versie: 1.0
Verantwoordelijke: Klantdomeinmanager
Scope: Geheel B/CAO
Beoordelingsdatum: 19 december 2012

Totaal oordeel:
Deze managementpractice werkt grotendeels gedurende het gehele jaar voor geheel B/CAO

Opzet:	De opzet van de activiteiten is beschreven in diverse activiteiten die in het assessmentmodel en het instelplan zijn genoemd.	OK
Bestaan:	Met documentonderzoek is voor beide activiteiten het bestaan vastgesteld.	OK
Werking:	De werking is bij het onderzoek vastgesteld over het gehele jaar.	3/2/2

Detailopmerkingen ten aanzien van de activiteiten:

Act.	Bevindingen	Akk.
01	Perform customer and provider satisfaction analysis. Ensure that issues are actioned and report results and status. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door de volgende producten:* • *Déchargeverzoek* • *Déchargeakkoord* • *Klantbarometer* • *Eventuele verslagen* *De evidence is beschikbaar in de elektronische dossiers van Service Commitment.*	Akkoord
02	Work together to identify, communicate and implement improvement initiatives. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door de volgende producten:* • *Onderhoudsplannen per domein* • *Uitgevoerde audit op onderhoudsplannen door Service Control i.o.v. Commitment* *De evidence is beschikbaar in de elektronische dossiers van Service Commitment.*	Akkoord
03	Work with service management and process owners to ensure that IT-enabled services and service management processes are continually improved and the root causes of any issues are identified and resolved. *Doordat de zeggenschap voor onderhoud bij IM is neergelegd is dit een verantwoordelijkheid van IM.*	N.v.t.

Act.	Bevindingen	Akk.
03	Take ownership of the response to the business for major events that may influence the relationship with the business. Provide direct support if required. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door de volgende producten:* • *Deelname aan IV-overleg* • *Deelname aan Concern Portfolioboard* • *Deelname aan het Concern Portfolioboard* *De evidence is beschikbaar in de elektronische dossiers van Service Commitment.*	Akkoord
04	Maintain an end-to-end communication plan that defines the content, frequency and recipients of service delivery information, including status of value delivered and any risk identified. *De werking van deze management practice wordt aangetoond met het instelplan Service Commitment blz 16 t/m 21. Daar is een overzicht van de belangrijkste overleggen opgenomen.* *Het instelplan is beschikbaar op CAOnet.*	Akkoord

04	Identify examples of excellent quality delivery processes that can benefit other services or projects, and share these with the service and project delivery teams to encourage improvement. *De werking wordt aangetoond met de volgende producten:* *- Weekagenda leancoach met focus op best practice(s)* *- Werkboek* *De benodigde evidence is aanwezig bij de Auditors en Controllers in hun elektronische archieven.*	Akkoord
05	Promote a culture of quality and continual improvement. *De werking wordt aangetoond met de volgende producten:* - *Werkvorm en opzet kwaliteitssysteem* - *CI scan* - *Instelplan, organogram* - *Presentatie Orpheus, nieuwjaarsbrief Jeroen/ Mark* *De benodigde evidence is aanwezig bij de Auditors en Controllers in hun elektronische archieven.*	Akkoord
06	Establish a feedback loop between quality management and problem management. *De werking wordt aangetoond met de volgende producten:* *- APA/ Onderhoudsplan* *De benodigde evidence is aanwezig bij de Auditors en Controllers in hun elektronische archieven.*	Akkoord
07	Provide employees with training in the methods and tools of continual improvement. *De werking wordt aangetoond met de volgende producten:* *- Programmering IT-Academy* *De benodigde evidence is aanwezig bij de Auditors en Controllers in hun elektronische archieven.*	Akkoord
08	Benchmark the results of the quality reviews against internal historical data, industry guidelines, standards and data from similar types of enterprises. *De werking wordt aangetoond met de volgende producten:* *- KPI op bevindingen en incidenten (dashboard)* *- KPI 2.4 Onderhoudbaarheid software* *De benodigde evidence is aanwezig bij de Auditors en Controllers in hun elektronische archieven.*	Akkoord

Beoordelingsprotocol ICS 2012

Management practice: APO 11-06 – Maintain continuous improvement
Versie: 1.0
Verantwoordelijke: Lijnmanager sControl afd. Lean & Processtandaardisatie
Scope: Geheel B/CAO
Beoordelingsdatum: 22 januari 2013

Totaal oordeel:
Deze management practice werkt grotendeels gedurende het gehele jaar.

Opzet:	De opzet van de activiteiten uit deze management practice is beschreven in diverse documenten.	OK
Bestaan:	Het bestaan van de producten is deze management practice vastgesteld.	OK
Werking:	De werking van de producten is voor de activiteiten vastgesteld over geheel 2012.	8/8/8

Detailopmerkingen ten aanzien van de activiteiten:

Act.	Bevindingen	Akk.
01	Maintain and regularly communicate the need for, and benefits of, continuous improvement. *De werking wordt aangetoond met de volgende producten:* *- Verslag PD FAD Gegevens* *- Agenda prestatiedialoog FAD Gegevens* *- Verbeterbord* *De benodigde evidence is aanwezig bij de Auditors en Controllers in hun elektronische archieven, met uitzondering van de verbeterborden; deze zijn door waarneming vastgesteld.*	Akkoord
02	Establish a platform to share best practices and to capture information on defects and mistakes to enable learning from them. *De werking wordt aangetoond met de volgende producten:* *- Verbeterbord* *- Beschrijving dagstart* *De benodigde evidence is aanwezig bij de Auditors en Controllers in hun elektronische archieven.*	Akkoord
03	Identify recurring examples of quality defects, determine their root cause, evaluate their impact and result, and agree on improvement actions with the service and project delivery teams. *De werking wordt aangetoond met de volgende producten:* *- Beschrijving Kaizen* *- Kaizen introductietraining* *- Kaizen verdiepingstraining* *De benodigde evidence is aanwezig bij de Auditors en Controllers in hun elektronische archieven.*	Akkoord

Act.	Bevindingen	Akk.
04	Record data on risk events that have caused or may cause impacts to IT benefit/value enablement, IT programme and project delivery, and/or IT operations and service delivery. Capture relevant data from related issues, incidents, problems and investigations. *De commitmentrapportages van de bedrijfsonderdelen bieden de benodigde informatie over risico's vanuit de bedrijfsonderdelen.* *Centraal worden risico's geregistreerd en geclassificeerd in het risicoregister.* *Beide zijn beoordeeld en is de werking vastgesteld over de gehele periode.* *Daarnaast biedt het IT-dashboard bij voortduring inzicht in de performance van B/CAO op basis van een aantal KPI's.* *De weekborden van Lean-IT geven inzicht in de sturing op de verschillende niveau's.* *Deze laatste twee producten zijn niet in detail beoordeeld, maar zijn permanent zichtbaar op respectievelijk CAOnet en in de gangen van B/CAO.*	Akkoord
05	For similar classes of events, organise the collected data and highlight contributing factors. Determine common contributing factors across multiple events. *Hiervan is de werking vastgesteld op basis van het Risicolog van B/CAO over de gehele periode.*	Akkoord
06	Determine the specific conditions that existed or were absent when risk events occurred and the way the conditions affected event frequency and loss magnitude. *De werking hiervan is vastgesteld op basis van de Kans/impact-matrix en de daaropvolgende toelichting per risico in de Risicorapportage van B/CAO over de gehele periode.*	Akkoord
07	Perform periodic event and risk factor analysis to identify new or emerging risk issues and to gain an understanding of the associated internal and external risk factors. *De werking hiervan is vastgesteld aan de hand van het Risicoregister, de Risicorapportage, de Risicolog en de CRSA die bij Service Capacity is uitgevoerd.*	Akkoord

Beoordelingsprotocol ICS 2012

Management practice: APO 12-01 Collect data
Versie: 1.0
Verantwoordelijke: Hoofd Bedrijfsvoering
Scope: Centrale niveau B/CAO
Beoordelingsdatum: 23 november 2012

Totaal oordeel:
Deze management practice werkt grotendeels vanaf mei 2012 op het centrale niveau van B/CAO, ten aanzien van Service Commitment, Service Delivery en Service Capacity.

Opzet:	De opzet van de activiteiten is beschreven in het document *Kaders en richtlijnen risicomanagement* versie 1.0 (d.d. oktober 2012)	OK
Bestaan:	Het bestaand van de producten is vastgesteld	OK
Werking:	De werking van Collect data is over de periode van mei tot en met einde van het jaar vastgesteld.	7/6/6

Detailopmerkingen ten aanzien van de activiteiten:

Act.	Bevindingen	Akk.
01	Establish and maintain a method for the collection, classification and analysis of IT risk-related data, accommodating multiple types of events, multiple categories of IT risk and multiple risk factors. *Dit is vastgesteld aan de hand van het risicomodel van de Belastingdienst en de procesbeschrijving van het oprollen van de risico's. Vastgesteld is dat het MT van B/CAO deze aanpak op 17 april 2012 heeft bekrachtigd.*	Akkoord
02	Record relevant data on the enterprise's internal and external operating environment that could play a significant role in the management of IT risk. *Verantwoordelijkheid van B/CIE.*	N.v.t.
03	Survey and analyse the historical IT risk data and loss experience from externally available data and trends, industry peers through industry-based event logs, databases, and industry agreements for common event disclosure. *B/CAO kan dit aantonen aan de hand van benchmarks die Gartner heeft uitgevoerd, best practices die Gartner aanlevert en verslagen van SIG-metingen. Deze zijn in het kader van de beoordeling niet opgevraagd.*	Akkoord

Act.	Bevindingen	Akk.
03	Apply the appropriate response plan to minimise the impact when risk incidents occur. *De werking van deze activiteit is over de gehele periode aangetoond door de volgende producten:* - *Risicorapportage* - *Controllog* *Deze producten zijn aangetroffen in de dossiers van respectievelijk de verantwoordelijke voor Risicomanagement en de Eenheidscontrollers binnen Bedrijfsvoering.* *De uitwijkvoorziening en de fallbackscenario's binnen projecten zijn niet beoordeeld.*	Akkoord
04	Examine past adverse events/losses and missed opportunities and determine root causes. Communicate root cause, additional risk response requirements and process improvements to appropriate decision makers and ensure that the cause, response requirements and process improvement are included in risk governance processes. *De werking van deze activiteit is over de gehele periode aangetoond door de volgende producten:* - *Kaizen* - *Roor Cause Analyses* *Deze producten zijn aangetroffen in de dossiers van Service Control.*	Akkoord

Beoordelingsprotocol ICS 2012

Management practice: APO 12-06 Respond to risk
Versie: 1.0
Verantwoordelijke: Hoofd Bedrijfsvoering
Scope: Centrale niveau van B/CAO
Beoordelingsdatum: 23 november 2012

Totaal oordeel:
Deze management practice werkt grotendeels vanaf juli 2012 op het centrale niveau van B/CAO, ten aanzien van Service Commitment, Service Delivery en Service Capacity.

Opzet:	De opzet van de activiteiten is beschreven in het document *Kaders en richtlijnen risicomanagement* versie 1.0 (d.d. oktober 2012)	OK
Bestaan:	Het bestaan van de producten is voor alle vier activiteiten vastgesteld.	OK
Werking:	De werking van de producten is voor alle vier activiteiten vastgesteld over de periode van mei tot en met het einde van het jaar.	4/4/4

Detailopmerkingen ten aanzien van de activiteiten:

Act.	Bevindingen	Akk.
01	Prepare, maintain and test plans that document the specific steps to take when a risk event may cause a significant operational or development incident with serious business impact. Ensure that plans include pathways of escalation across the enterprise. *De werking van deze activiteit is over de gehele periode aangetoond door de volgende producten:* - *Risicomodel Belastingdienst* - *Risicomatrix Belastingdienst met schalen van kans en impact welke is overgenomen door CAO waardoor er sprake is van enlignment tussen CAO en de BD. Zo worden risico's binnen CAO ingeschat op de impact (financieel, operationeel, imago en politiek) voor de BD .* - *Handboek risicomanagement projecten IV-keten* - *Risicolog IV-keten* - *Calamiteitenplan B/CAO (met als onderdeel Continuiteitsplan)* *Deze producten zijn aangetroffen in de dossier van de verantwoordelijke voor Risicomanagement binnen Bedrijfsvoering.*	Akkoord
02	Categorise incidents, and compare actual exposures against risk tolerance thresholds. Communicate business impacts to decision makers as part of reporting, and update the risk profile. *De werking van deze activiteit is over de gehele periode aangetoond door de volgende producten:* - *Risicorapportage* - *Risicoregister* - *Bijdrage aan de risicorapportage van de IV-keten* - *Performancedoelen (Stuurcontract)* - *Dashboardrapportage* *Deze producten zijn aangetroffen in de dossier van de verantwoordelijke voor Risicomanagement binnen Bedrijfsvoering.*	Akkoord

Act.	Bevindingen	Akk.
05	With the approval of stakeholders, maintain the project definition throughout the project, reflecting changing requirements. *Dit is de verantwoordelijkheid van IM.*	N.v.t.
06	To track the execution of a project, put in place mechanisms such as regular reporting and stage-gate, release or phase reviews in a timely manner within appropriate approval. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door het volgende product:* • *Klantrapportage* *De evidence is beschikbaar in de elektronische dossiers van Service Commitment.*	Akkoord

Beoordelingsprotocol ICS 2012

Management practice: BAI 01-07 - Start up and initiate projects within a programme
Versie: 1.0
Verantwoordelijke: Klantdomeinmanager
Scope: Geheel B/CAO
Beoordelingsdatum: 21 januari 2013

Totaal oordeel:
Van deze managementpractice is de werking over 2012 voor heel B/CAO grotendeels vastgesteld.

Opzet:	De opzet van de activiteiten is beschreven in diverse activiteiten die in het assessmentmodel en het instelplan zijn genoemd.	OK
Bestaan:	Met documentonderzoek is voor de activiteiten het bestaan vastgesteld.	OK
Werking:	De werking is bij het onderzoek vastgesteld over het gehele jaar.	6/3/3

Detailopmerkingen ten aanzien van de activiteiten:

Act.	Bevindingen	Akk.
01	To create a common understanding of project scope amongst stakeholders, provide to the stakeholders a clear written statement defining the nature, scope and benefit of every project. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door de volgende producten:* • *Offerte* • *Plan van Aanpak* *De evidence is beschikbaar in de elektronische dossiers van Service Commitment.*	Akkoord
02	Ensure that each project has one or more sponsors with sufficient authority to manage execution of the project within the overall programme. *Dit is de verantwoordelijkheid van IM.*	N.v.t.
03	Ensure that key stakeholders and sponsors within the enterprise and IT agree on and accept the requirements for the project, including definition of project success (acceptance) criteria and key performance indicators (KPIs). *De werking van deze management practice wordt aangetoond door het volgende product:* • *Geaccepteerde opdracht* *De evidence is beschikbaar in de elektronische dossiers van Service Commitment.*	Akkoord
04	Ensure that the project definition describes the requirements for a project communication plan that identifies internal and external project communications. *Dit is de verantwoordelijkheid van IM.*	N.v.t.

Act.	Bevindingen	Akk.
04	Perform quality assurance and control activities in accordance with the quality management plan and QMS. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door de volgende producten:* • *Toetsplan* • *Testplan* *De evidence is beschikbaar in de elektronische dossiers van Service Delivery.*	Akkoord

Beoordelingsprotocol ICS 2012

Management practice: BAI 01-09 - Manage programme and project quality
Versie: 1.0
Verantwoordelijke: FAD manager Gegevens
Scope: FAD Gegevens
Beoordelingsdatum: 20 december 2012

Totaal oordeel:
Deze management practice werkt grotendeels binnen de FAD Gegevens van B/CAO.

Opzet:	De opzet van de activiteiten is beschreven in de PRINCE2-methodiek, het instelplan en de werkwijze die binnen B/CAO wordt toegepast bij het aansturen van projecten.	OK
Bestaan:	Van alle vier activiteiten is het bestaan vastgesteld.	OK
Werking:	De werking is voor alle vier activiteiten vastgesteld over het gehele jaar.	4/4/4

Detailopmerkingen ten aanzien van de activiteiten:

Act.	Bevindingen	Akk.
01	Identify assurance tasks and practices required to support the accreditation of new or modified systems during programme and project planning, and include them in the integrated plans. Ensure that the tasks provide assurance that internal controls and security solutions meet the defined requirements. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door de volgende producten:* • *PRA-B* • *PRA-I* *De evidence is beschikbaar in de elektronische dossiers van Service Delivery.*	Akkoord
02	To provide quality assurance for the project deliverables, identify ownership and responsibilities, quality review processess, success criteria and performance metrics. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door het volgende product:* • *Vrijgave advies* *De evidence is beschikbaar in de elektronische dossiers van Service Delivery.*	Akkoord
03	Define any requirements for independent validation and verification of the quality of deliverables in the plan. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door het volgende product:* • *SIG-meting* *De evidence is beschikbaar in de elektronische dossiers van Service Delivery.*	Akkoord

Act.	Bevindingen	Akk.
04	Specify and prioritise the information, functional and technical requirements based on the confirmed stakeholder requirements. Include information control requirements in the business processes, automated processes and IT environments to address information risk and to comply with laws, regulations and commercial contracts. *Is de verantwoordelijkheid van IM.*	N.v.t.
05	Validate all requirements through approaches such as peer review, model validation or operational prototyping. *Is de verantwoordelijkheid van IM*	N.v.t.
06	Confirm acceptance of key aspects of the requirements, including enterprise rules, information controls, business continuity, legal and regulatory compliance, auditability, ergonomics, operability and usability, safety, and supporting documentation. *Is de verantwoordelijkheid van IM*	N.v.t.
07	Track and control scope, requirements and changes through the life cycle of the solution throughout the project as understanding of the solution evolves. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door het volgende product:* • *Architectuur control;* *evidence: review sheets en verwerking daarvan.* • *Portfoliowaardering;* *evidence: rapportage per applicatie met onderbouwde scores business en technical value.* • *Applicatie portfolio analyse;* *evidence: APA en het opvolgingsadvies* • *Faseovergangen.* *De evidence is beschikbaar in de elektronische dossiers van Service Commitment.*	Akkoord
08	Consider requirements relating to enterprise policies and standards, enterprise architecture, strategic and tactical IT plans, in-house and outsourced business and IT processes, security requirements, regulatory requirements, people competencies, organisational structure, business case, and enabling technology. *Is de verantwoordelijkheid van IM*	N.v.t.

Beoordelingsprotocol ICS 2012

Management practice: BAI 02-01 - Define and maintain business functional and technical requirements
Versie: 1.0
Verantwoordelijke: Klantdomeinmanager
Scope: Geheel B/CAO
Beoordelingsdatum: 28 januari 2013

Totaal oordeel:
De werking van deze management practice is grotendeels over het gehele jaar 2012 aangetoond voor geheel B/CAO.

Opzet:	De opzet van de activiteiten is in het Instelplan beschreven.	OK
Bestaan:	Voor alle drie activiteiten is het bestaan vastgesteld.	OK
Werking:	De werking is voor de alle drie activiteiten vastgesteld over het gehele jaar.	8/3/3

Detailopmerkingen ten aanzien van de activiteiten:

Act.	Bevindingen	Akk.
01	Define and implement a requirements definition and maintenance procedure and a requirements repository that are appropriate for the size, complexity, objectives and risk of the initiative that the enterprise is considering undertaking. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door de volgende producten:* • *VTA-rapportage* • *KPI geaccepteerde opdrachten* • *TPI* *De evidence is beschikbaar in de elektronische dossiers van Service Commitment.*	Akkoord
02	Express business requirements in terms of how the gap between current and desired business capabilities needs to be addressed and how a role will interact with and use the solution. *Is de verantwoordelijkheid van IM*	N.v.t.
03	Throughout the project, elicit, analyse and confirm that all stakeholder requirements, including relevant acceptance criteria, are considered, captured, prioritised and recorded in a way that is understandable to the stakeholders, business sponsors and technical implementation personnel, recognising that the requirements may change and will become more detailed as they are implemented. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door het volgende product:* • *Opdrachtendossier opdrachtmanagement* *De evidence is beschikbaar in de elektronische dossiers van Service Commitment.*	Akkoord

Act.	Bevindingen	Akk.
03	Create a design that is compliant with the organisation's design standards, at a level of detail that is appropriate for the solution and development method and consistent with business, enterprise and IT strategies, the enterprise architecture, security plan, and applicable laws, regulations and contracts. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door de volgende producten:* • *Startarchitectuur- Audit door Service Controls gepland* • *Opstellen bouwvergunning* • *Architectuurcontrol-aan te tonen door PvA.* *Vindplaats is dossier opdrachtmanagement.* *De evidence is beschikbaar in de elektronische dossiers van Service Commitment.*	Akkoord
04	After quality assurance approval, submit the final high-level design to the project stakeholders and the sponsor/business process owner, for approval based on agreed-on criteria. This design will evolve throughout the project as understanding grows. *Is de verantwoordelijkheid van IM.*	N.v.t.

Beoordelingsprotocol ICS 2012

Management practice: BAI 03-01 - Design high-level solutions
Versie: 1.0
Verantwoordelijke: Klantdomeinmanager
Scope: Geheel B/CAO
Beoordelingsdatum: 19 december 2012

Totaal oordeel:
De werking van deze managementpractice is voor grotendeels over geheel 2012 aangetoond voor geheel B/CAO.

Opzet:	De opzet van de activiteiten is in het instelplan beschreven.	OK
Bestaan:	Voor alle drie activiteiten is het bestaan nog vastgesteld.	OK
Werking:	De werking is voor geen van de activiteiten vastgesteld over het gehele jaar.	4/3/3

Detailopmerkingen ten aanzien van de activiteiten:

Act.	Bevindingen	Akk.
01	Establish a high-level design specification that translates the proposed solution into business processes, supporting services, applications, infrastructure, and information repositories capable of meeting business and enterprise architecture requirements. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door de volgende producten:* • *Startarchitectuur- Audit door Service Controls gepland* • *Opstellen bouwvergunning* • *Architectuurcontrol-aan te tonen door PvA.* *Vindplaats is dossier opdrachtmanagement.* *De evidence is beschikbaar in de elektronische dossiers van Service Commitment.*	Akkoord
02	Involve appropriately qualified and experienced users and IT specialists in the design process to make sure that the design provides a solution that optimally uses the proposed IT capabilities to enhance the business process. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door de volgende producten:* • *Inzetvraag* • *Startarchitectuur- Audit door Service Controls gepland* • *Opstellen bouwvergunning* • *Architectuurcontrol-aan te tonen door PvA.* *Vindplaats is dossier opdrachtmanagement.* *De evidence is beschikbaar in de elektronische dossiers van Service Commitment.*	Akkoord

Act.	Bevindingen	Akk.
06	Design appropriate redundancy, recovery and backup. *Is de verantwoordelijkheid van IM en B/CIE*	N.v.t.
07	Design the interface between the user and the system application so that it is easy to use and self-documenting. *Is de verantwoordelijkheid van B/CKC*	N.v.t.
08	Consider the impact of the solution's need for infrastructure performance, being sensitive to the number of computing assets, bandwidth intensity and time sensitivity of the information. *Is de verantwoordelijkheid van IM en B/CIE*	N.v.t.
09	Proactively evaluate for design weaknesses (e.g., inconsistencies, lack of clarity, potential flaws) throughout the life cycle, identifying improvements when required. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door het volgende product:* • *Onderhoudsplan* *De evidence is beschikbaar in Harvest en Clearcase.*	Akkoord
10	Provide an ability to audit transactions and identify root causes of processing errors. *Is de verantwoordelijkheid van B/CA*	N.v.t.

Beoordelingsprotocol ICS 2012

Management practice: BAI 03-02 - Design detailed solution components
Versie: 1.0
Verantwoordelijke: Projectmanager
Scope: FAD Gegevens
Beoordelingsdatum: 19 januari 2013

Totaal oordeel:
De werking van deze management practice is grotendeels over het gehele jaar 2012 aangetoond voor de FAD Gegevens binnen B/CAO

Opzet:	De opzet van deze management practice is beschreven in: • Instelplan B/CAO, versie 23 november 2012 definitief; • Instelplan Service Delivery, versie 23 november 2012 definitief; • Primaire processen B/CAO, Hoofdproces: Ontwikkelen ICT-service, Proces: Ontwerpen detail ICT-service	OK
Bestaan:	Van de een activiteit is het bestaan vastgesteld.	OK
Werking:	De werking van de producten is voor een van de tien activiteiten over het gehele jaar 2012 vastgesteld.	10/1/1

Detailopmerkingen ten aanzien van de activiteiten:

Act.	Bevindingen	Akk.
01	Design progressively the business process activities and work flows that need to be performed in conjunction with the new application system to meet the enterprise objectives, including the design of the manual control activities. *Is de verantwoordelijkheid van IM.*	N.v.t.
02	Design the application processing steps, including specification of transaction types and business processing rules, automated controls, data definitions/business objects, use cases, external interfaces, design constraints, and other requirements (e.g., licencing, legal, standards and internationalisation/localisation). *Is de verantwoordelijkheid van IM*	N.v.t.
03	Classify data inputs and outputs according to enterprise architecture standards. Specify the source data collection design, documenting the data inputs (regardless of source) and validation for processing transactions as well as the methods for validation. Design the identified outputs, including data sources. *Is de verantwoordelijkheid van IM*	N.v.t.
04	Design system/solution interface, including any automated data exchange. *Is de verantwoordelijkheid van IM*	N.v.t.
05	Design datastorage, location, retrieval and recoverability. *Is de verantwoordelijkheid van IM en B/CIE*	N.v.t.

Act.	Bevindingen	Akk.
04	Implement audit trails during configuration and integration of hardware and infrastructural software to protect resources and ensure availability and integrity. *Dit is een verantwoordelijkheid van B/CIE.*	N.v.t.
05	Consider when the effect of cumulative customisations and configurations (including minor changes that were not subjected to formal design specifications) require a high-level reassessment of the solution and associated functionality. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door de vervanging van Easytax door Online Dienstverlening.*	Akkoord
06	Ensure the interoperability of solution components with supporting tests, preferably automated. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door het volgende product:* • *Testplan* *De evidence is beschikbaar in de elektronische dossiers van Service Delivery.*	Akkoord
07	Configure acquired application software to meet business processing requirements. *Voor de werking van deze management practice zijn geen gegevens voorhanden binnen de FAD Gegevens, daarom wordt het aangetoond door het oplossen van de performanceproblemen van Toeslagen. Deze werden veroorzaakt door de uitvraag van de database.*	Akkoord

Beoordelingsprotocol ICS 2012

Management practice: BAI 03-05 – Build solutions
Versie: 1.0
Verantwoordelijke: FAD manager Gegevens
Scope: FAD Gegevens
Beoordelingsdatum: 20 december 2012

Totaal oordeel:
Deze management practice werkt grotendeels gedurende het gehele jaar voor de FAD Gegevens binnen B/CAO.

Opzet:	De opzet van de activiteiten is beschreven in: - Instelplan B/CAO, versie 23 november 2012 definitief - Instelplan Service Delivery, versie 23 november 2012 definitief - Primaire processen B/CAO, Hoofdproces: Ontwikkelen ICT-service, Proces: Realiseren ICT-service	OK
Bestaan:	Van de vijf activiteiten is het bestaan vastgesteld.	OK
Werking:	De werking van de managementpractice is voor alle vijf activiteiten vastgesteld over het gehele jaar.	7/5/5

Detailopmerkingen ten aanzien van de activiteiten:

Act.	Bevindingen	Akk.
01	Integrate and configure business and IT solution components and information repositories in line with detailed specifications and quality requirements. Consider the role of users, business stakeholders and the process owner in the configuration of business processes. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door het volgende product:* • *Integratieopdracht* *De evidence is beschikbaar in de elektronische dossiers van Service Delivery.*	Akkoord
02	Complete and update business process and operational manuals, where necessary, to account for any customisation or special conditions unique to the implementation. *Dit is een verantwoordelijkheid van IM*	N.v.t.
03	Consider all relevant information control requirements in solution component integration and configuration, including implementation of business controls, where appropriate, into automated application controls such that processing is accurate, complete, timely, authorised and auditable. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door de volgende producten:* • *SIG-rapportage* • *Dashboard* *De evidence is beschikbaar in de elektronische dossiers van Service Delivery.*	Akkoord

Act.	Bevindingen	Akk.
03	Employ code inspection, test-driven development practices, automated testing, continuous integration, walk-throughs and testing of applications as appropriate. Report on outcomes of the monitoring process and testing to the application software development team and IT management. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door het volgende product:* • *De producten die in het VTA boekje worden genoemd en voor B/CAO van toepassing zijn* *De evidence is beschikbaar in de elektronische dossiers van Service Delivery.*	Akkoord
04	Monitor all quality exceptions and address all corrective actions. Maintain a record of all reviews, results, exceptions and corrections. Repeat quality reviews, where appropriate, based on the amount of rework and corrective action. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door de volgende producten:* • *Informatie uit Harvest* *De evidence is beschikbaar in Harvest.*	Akkoord

Beoordelingsprotocol ICS 2012

Management practice: BAI 03-06 – Perform quality assurance
Versie: 1.0
Verantwoordelijke: Projectmanager
Scope: FAD Gegevens
Beoordelingsdatum: 19-01-2013

Totaal oordeel:
De werking van deze management practice is grotendeels over het gehele jaar 2012 aangetoond voor de FAD Gegevens binnen B/CAO

Opzet:	De opzet van deze management practice is beschreven in: • Instelplan B/CAO, versie 23 november 2012 definitief; • Instelplan Service Delivery, versie 23 november 2012 definitief; • Primaire processen B/CAO, Hoofdproces: Besturen ICT-Ontwikkeling, Proces: Projectmatig sturen.	OK
Bestaan:	Van de vier activiteiten is het bestaan vastgesteld.	OK
Werking:	De werking van de producten is voor de vier activiteiten over het gehele jaar 2012 vastgesteld.	4/4/4

Detailopmerkingen ten aanzien van de activiteiten:

Act.	Bevindingen	Akk.
01	Define a QA plan and practices including, e.g., specification of quality criteria, validation and verification processes, definition of how quality will be reviewed, necessary qualifications of quality reviewers, and roles and responsibilities for the achievement of quality. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door de volgende producten:* • *Auditplan (met name het onderdeel waar de QA-audits worden beschreven).* • *De opdracht die is gegeven voor de QA-audits.* *De evidence is beschikbaar in de elektronische dossiers van het Auditteam en het QA-team.*	Akkoord
02	Frequently monitor the solution quality based on project requirements, enterprise policies, adherence to development methodologies, quality management procedures and acceptance criteria. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door de volgende producten:* • *SIG-meting* • *Testplan* *De evidence is beschikbaar in de elektronische dossiers van Service Delivery.*	Akkoord

Act.	Bevindingen	Akk.
03	Create test procedures that align with the plan and practices and allow evaluation of the operation of the solution in real-world conditions. Ensure that the test procedures evaluate the adequacy of the controls, based on enterprisewide standards that define roles, responsibilities and testing criteria, and are approved by project stakeholders and the sponsor/business process owner. *De werking wordt aangetoond met het volgende product:* - *VTA-boekje* *De benodigde evidence is aanwezig bij het VTA-team.*	Akkoord

In de onderstaande afbeelding zijn de gegevens van Toeslagen niet meegenomen. Deze hadden overigens het resultaat niet noemenswaardig beïnvloed.

Opdrachtgeverschap voldoet grotendeels
Testprocesbeheer voldoet grotendeels
Toepassing van de methodiek voldoet grotendeels
Testgevalontwerp voldoet grotendeels
Testomgeving voldoet grotendeels

Eindoordeel: Deze managementpractice voldoet grotendeels.

Beoordelingsprotocol ICS 2012

Management practice: 03-07 - Prepare for solution testing
Versie: 1.0
Verantwoordelijke: Projectmanager
Scope: De ketens
- Dienstverlening OLAV
- Toeslagen
- Douane
- IMB AMO
- IMB IH
- VIA
- XBRL

Beoordelingsdatum: 5 december 2012

Totaal oordeel:
Deze management practice werkt grotendeels in 2012 voor de ketens:
- ***Dienstverlening OLAV***
- ***Toeslagen***
- ***Douane***
- ***IMB AMO***
- ***IMB IH***
- ***VIA***
- ***XBRL***

Opzet:	De opzet van de activiteiten is beschreven in de VTA-aanpak.	OK
Bestaan:	Met een TPI Next assessment is voor de drie activiteiten het bestaan vastgesteld voor de bovengenoemde ketens.	OK
Werking:	De werking van de bovengenoemde ketens is met een TPI Next assessment vastgesteld over het gehele jaar.	3/3/3

Detailopmerkingen ten aanzien van de activiteiten:

Act.	Bevindingen	Akk.
01	Create an integrated test plan and practices commensurate with the enterprise environment and strategic technology plans that will enable the creation of suitable testing and simulation environments to help verify that the solution will operate successfully in the live environment and deliver the intended results and that controls are adequate. *De werking wordt aangetoond met het volgende product:* - *Mastertestplannen* *De benodigde evidence is aanwezig bij het team dat het TPI Next assessment heeft uitgevoerd.*	Akkoord
02	Create a test environment that supports the full scope of the solution and reflects, as closely as possible, real-world conditions, including the business processes and procedures, range of users, transaction types, and deployment conditions. *De werking kan niet worden aangetoond met een product, maar is wel onderdeel van het TPI Next Assessment (inrichting en beheer infrastructuur).* *De benodigde evidence is aanwezig bij het team dat het TPI Next assessment heeft uitgevoerd.*	Akkoord

Act.	Bevindingen	Akk.
03	Undertake all tests in accordance with the test plan and practices including the integration of business processes and IT solution components and of non-functional requirements (e.g., security, interoperability, usability). *De werking wordt aangetoond met het volgende product:* - *Testrapportage* *De benodigde evidence is aanwezig in de dossiers van de projecten.*	Akkoord
04	Identify, log and classify (e.g., minor, significant and mission-critical) errors during testing. Repeat tests until all significant errors have been resolved. Ensure that an audit trail of test results is maintained. *De werking wordt aangetoond met de volgende producten:* - *Testrapportage* - *Informatie uit Harvest* *De benodigde evidence is aanwezig in de dossiers van de projecten.* *De informatie uit Harvest kan worden opgeleverd.*	Akkoord
05	Record testing outcomes and communicate results of testing to stakeholders in accordance with the test plan. *De werking wordt aangetoond met het volgende product:* - *Vrijgaveadvies* *De benodigde evidence is aanwezig in de dossiers van de projecten.*	Akkoord

In de onderstaande afbeelding zijn de gegevens van Toeslagen niet meegenomen. Deze hadden overigens het resultaat niet noemenswaardig beïnvloed.

	CAO: Aandachtsgebieden	Initieel	Beheerst			
1	Opdrachtgeverschap		5	4	4	4
2	Mate van betrokkenheid		4	6	5	6
3	Teststrategie		6	5	2	4
4	Testorganisatie		6	4	4	5
5	Communicatie		5	6	1	6
6	Rapportage		4	5		6
7	Testprocesbeheer		4	6	6	3
8	Begroting en planning		6	4	4	6
9	Metrieken		1			1
10	Bevindingenbeheer		6	6	6	6
11	Testwarebeheer		6	2	5	3
12	Toepassing van de methodiek		5	6		4
13	Testerprofessionaliteit		6	4	5	3
14	Testgevalontwerp		6		4	3
15	Testhulpmiddelen		5		5	3
16	Testomgeving		3	4	5	3
T1	Toetsen		0		2	2
F2	Faseovergangen		4	6	4	4

Testorganisatie voldoet grotendeels
Communicatie voldoet geheel, met uitzondering van het vastleggen van afspraken, besluiten en actiepunten, dit voldoet gedeeltelijk
Rapportage voldoet grotendeels
Bevindingenbeheer voldoet geheel
Testwarebeheer voldoet gedeeltelijk
Testhulpmiddelen voldoet grotendeels
Testomgeving voldoet grotendeels
Eindoordeel: Deze managementpractice voldoet grotendeels.

Beoordelingsprotocol ICS 2012

Management practice: BAI 03-08 – Execute solution testing
Versie: 1.0
Verantwoordelijke: Projectmanager
Scope: De ketens
- Dienstverlening OLAV
- Toeslagen
- Douane
- IMB AMO
- IMB IH
- VIA
- XBRL

Beoordelingsdatum: 5 december 2012

Totaal oordeel:
Deze management practice werkt grotendeels in 2012 voor de ketens:
- ***Dienstverlening OLAV***
- ***Toeslagen***
- ***Douane***
- ***IMB AMO***
- ***IMB IH***
- ***VIA***
- ***XBRL***

Opzet:	De opzet van de activiteiten is beschreven in de VTA-aanpak.	OK
Bestaan:	Met een TPI Next assessment is voor de vijf activiteiten het bestaan vastgesteld voor de bovengenoemde ketens.	OK
Werking:	De werking van de bovengenoemde ketens is met een TPI Next assessment vastgesteld over het gehele jaar.	5/5/5

Detailopmerkingen ten aanzien van de activiteiten:

Act.	Bevindingen	Akk.
01	Undertake testing of solutions and their components in accordance with the testing plan. Include testers independent from the solution team, with representative business process owners and end users. Ensure that testing is conducted only within the development and test environments. *De werking wordt aangetoond met het volgende product:* - *Testplan* *De benodigde evidence is aanwezig in de dossiers van de projecten.*	Akkoord
02	Use clearly defined test instructions, as defined in the test plan, and consider the appropriate balance between automated scripted tests and interactive user testing. *De werking wordt aangetoond met het volgende product:* - *Testplan* *De benodigde evidence is aanwezig in de dossiers van de projecten.*	Akkoord

Act.	Bevindingen	Akk.
04	Ensure that the pattern and volume of maintenance activities are analysed periodically for abnormal trends indicating underlying quality or performance problems, cost/benefit of major upgrade, or replacement in lieu of maintenance. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door de volgende producten:* • *APA (Applicatie Portfolio Advies)* • *Functiepunttellingen?* *De evidence is beschikbaar in de elektronische dossiers van Service Delivery.*	Akkoord
05	For maintenance updates, use the change management process to control all maintenance requests. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door de volgende producten:* • *Instelplan* • *APA* • *Onderhoudsplan* *De evidence is beschikbaar in de elektronische dossiers van Service Delivery.*	Akkoord

Beoordelingsprotocol ICS 2012

Management practice: BAI 03-10 – Maintain solutions
Versie: 1.0
Verantwoordelijke: Projectmanager
Scope: FAD Gegevens
Beoordelingsdatum: 19 januari 2013

Totaal oordeel:
De werking van deze management practice is grotendeels over het gehele jaar 2012 aangetoond voor de FAD Gegevens binnen B/CAO

Opzet:	De opzet van deze management practice is beschreven in: • Instelplan B/CAO, versie 23 november 2012 definitief; • Instelplan Service Delivery, versie 23 november 2012 definitief; • Primaire processen B/CAO, Hoofdproces: Beheren, Proces: Servicebeheer en Productbeheer (ICT-inkoopproducten).	OK
Bestaan:	Van alle vier activiteiten is het bestaan vastgesteld.	OK
Werking:	De werking van de producten is voor alle vier activiteiten over het gehele jaar 2012 vastgesteld.	5/4/4

Detailopmerkingen ten aanzien van de activiteiten:

Act.	Bevindingen	Akk.
01	Develop and execute a plan for the maintenance of solution components that includes periodic reviews against business needs and operational requirements such as patch management, upgrade strategies, risk, vulnerabilities assessment and security requirements. *Verantwoordelijkheid van B/CIE.*	N.v.t.
02	Assess the significance of a proposed maintenance activity on current solution design, functionality and/or business processes. Consider risk, user impact and resource availability. Ensure that the business process owners understand the effect of designating changes as maintenance. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door het volgende product:* • *Onderhoudsplan.* *De evidence is beschikbaar in de elektronische dossiers van Service Delivery.*	Akkoord
03	In the event of major changes to existing solutions that result in significant change in current designs and/or functionality and/or business processes, follow the development process used for new systems. For maintenance updates, use the change management process. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door het volgende product:* • *Instelplan Service Delivery;* • *Primaire processen B/CAO, Hoofdproces: Ontwikkelen ICT-service, Proces: Realiseren ICT-service* *De evidence is beschikbaar op CAOnet.*	Akkoord

Act.	Bevindingen	Akk.
05	Formally approve each change by business process owners, service managers and IT technical stakeholders, as appropriate. Changes that are low-risk and relatively frequent should be pre-approved as standard changes. *Verantwoordelijkheid van IM*	N.v.t.
06	Plan and schedule all approved changes. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door de volgende producten:* • *IOP* *De evidence is beschikbaar in de elektronische dossiers van Service Commitment.*	Akkoord
07	Consider the impact of contracted services providers (e.g., of outsourced business processing, infrastructure, application development and shared services) on the change management process, including integration of organisational change management processes with change management processes of service providers and the impact on contractual terms and SLAs. *Verantwoordelijkheid van IM*	N.v.t.

Beoordelingsprotocol ICS 2012

Management practice: BAI 06-01 – Evaluate, prioritise and authorise change requests
Versie: 1.0
Verantwoordelijke: Klantdomeinmanager
Scope: Geheel B/CAO
Beoordelingsdatum: 21 januari 2013

Totaal oordeel:
Van deze managementpractice is de werking over 2012 voor heel B/CAO vastgesteld.

Opzet:	De opzet van de activiteiten is in het instelplan beschreven.	OK
Bestaan:	Voor de activiteit die voor B/CAO van toepassing is is het bestaan vastgesteld.	OK
Werking:	De werking is voor die activiteit vastgesteld over het gehele jaar.	7/1/1

Detailopmerkingen ten aanzien van de activiteiten:

Act.	Bevindingen	Akk.
01	Use formal change requests to enable business process owners and IT to request changes to business process, infrastructure, systems or applications. Make sure that all such changes arise only through the change request management process. *Verantwoordelijkheid IM.*	N.v.t.
02	Categorise all requested changes (e.g., business process, infrastructure, operating systems, networks, application systems, purchased/packaged application software) and relate affected configuration items. *Verantwoordelijkheid IM.*	N.v.t.
03	Prioritise all requested changes based on the business and technical requirements, resources required, and the legal, regulatory and contractual reasons for the requested change. *Verantwoordelijkheid IM.*	N.v.t.
04	Plan and evaluate all requests in a structured fashion. Include an impact analysis on business process, infrastructure, systems and applications, business continuity plans (BCPs) and service providers to ensure that all affected components have been identified. Assess the likelihood of adversely affecting the operational environment and the risk of implementing the change. Consider security, legal, contractual and compliance implications of the requested change. Consider also inter-dependencies amongst changes. Involve business process owners in the assessment process, as appropriate. *Is de verantwoordelijkheid van IM.*	N.v.t.

Act.	Bevindingen	Akk.
04	Confirm that the data conversion plan does not require changes in data values unless absolutely necessary for business reasons. Document changes made to data values, and secure approval from the business process data owner. *Verantwoordelijkheid van B/CAO.*	N.v.t.
05	Rehearse and test the conversion before attempting a live conversion. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door het volgende product:* • *Testrapportage bij opdracht met conversie* *De evidence is beschikbaar in de elektronische dossiers van Service Delivery.*	Akkoord
06	Consider the risk of conversion problems, business continuity planning, and fallback procedures in the business process, data and infrastructure migration plan where there are risk management, business needs or regulatory/compliance requirements. *Verantwoordelijkheid van IM.*	N.v.t.
07	Co-ordinate and verify the timing and completeness of the conversion cutover so there is a smooth, continuous transition with no loss of transaction data. Where necessary, in the absence of any other alternative, freeze live operations. *Verantwoordelijkheid van IM en B/CIE*	N.v.t.
08	Plan to back up all systems and data taken at the point prior to conversion. Maintain audit trails to enable the conversion to be retraced and ensure that there is a recovery plan covering rollback of migration and fallback to previous processing should the migration fail. *Verantwoordelijkheid van B/CA en B/CIE*	N.v.t.
09	Plan retention of backup and archived data to conform to business needs and regulatory or compliance requirements. *Verantwoordelijkheid van B/CA en B/CIE*	N.v.t.

Beoordelingsprotocol ICS 2012

Management practice: BAI 07-02 – Plan business process, system and data conversion
Versie: 1.0
Verantwoordelijke: FAD-manager Gegevens
Scope: FAD Gegevens
Beoordelingsdatum: 21 januari 2013

Totaal oordeel:
De werking van deze management practice is grotendeels over het gehele jaar 2012 aangetoond voor de FAD Gegevens binnen B/CAO

Opzet:	De opzet van deze management practice is beschreven in: • Instelplan B/CAO, versie 23 november 2012 definitief; • Instelplan Service Delivery, versie 23 november 2012 definitief.	OK
Bestaan:	Van de drie activiteiten is het bestaan vastgesteld.	OK
Werking:	De werking van de producten is alle drie activiteiten over het gehele jaar 2012 vastgesteld.	9/3/3

Detailopmerkingen ten aanzien van de activiteiten:

Act.	Bevindingen	Akk.
01	Define a business process, IT: service data and infrastructure migration plan. Consider, for example, hardware, networks, operating systems, software, transaction data, master files, backups and archives, interfaces with other systems (both internal and external), possible compliance requirements, business procedures, and system documentation, in the development of the plan. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door de volgende producten:* • *FO* • *TO* • *ICE* • *Implementatieplan* *De evidence is beschikbaar in de elektronische dossiers van Service Delivery.*	Akkoord
02	Consider all necessary adjustments to procedures, including revised roles and responsibilities and control procedures, in the business process conversion plan. *Is de verantwoordelijkheid van IM.*	N.v.t.
03	Incorporate in the data conversion plan methods for collecting, converting and verifying data to be converted, and identifying and resolving any errors found during conversion. Include comparing the original and converted data for completeness and integrity. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door het volgende product:* • *Plan van aanpak (onderdeel conversieplan)* *De evidence is beschikbaar in de elektronische dossiers van Service Delivery.*	Akkoord

Act.	Bevindingen	Akk.
03	Ensure that the test plan addresses the potential need for internal or external accreditation of outcomes of the test process (e.g., financial regulatory requirements). *Verantwoordelijkheid van IM.*	N.v.t.
04	Ensure that the test plan identifies necessary resources to execute testing and evaluate the results. Examples of resources include construction of test environments and use of staff time for the test group, including potential temporary replacement of test staff in the production or development environments. Ensure that stakeholders are consulted on the resource implications of the test plan. *De werking wordt aangetoond met het volgende product:* *- Plan van aanpak ontwikkel- en integratietrajecten* *De benodigde evidence is aanwezig in de electronische dossiers van de projecten.*	Akkoord
05	Ensure that the test plan identifies testing phases appropriate to the operational requirements and environment. Examples of such testing phases include unit test, system test, integration test, user acceptance test, performance test, stress test, data conversion test, security test, operational readiness test, and backup and recovery tests. *De werking wordt aangetoond met het volgende product:* *- MTP-I met de onderliggende detail-testplannen* *De benodigde evidence is aanwezig in de electronische dossiers van de projecten.*	Akkoord
06	Confirm that the test plan considers test preparation (including site preparation), training requirements, installation or an update of a defined test environment, planning/performing/documenting/retaining test cases, error and problem handling, correction and escalation, and formal approval. *De werking wordt aangetoond met het volgende product:* *- MTP-I* *De benodigde evidence is aanwezig in de electronische dossiers van de projecten.*	Akkoord
07	Ensure that the test plan establishes clear criteria for measuring the success of undertaking each testing phase. Consult the business process owners and IT stakeholders in defining the success criteria. Determine that the plan establishes remediation procedures when the success criteria are not met (e.g., in a case of significant failures in a testing phase, the plan provides guidance on whether to proceed to the next phase, stop testing or postpone implementation). *De werking wordt aangetoond met het volgende product:* *- MTP-I* *De benodigde evidence is aanwezig in de electronische dossiers van de projecten.*	Akkoord
08	Confirm that all test plans are approved by stakeholders, including business process owners and IT, as appropriate. Examples of such stakeholders are application development managers, project managers and business process end users. *De werking wordt aangetoond met het volgende product:* *- Acceptatieformulier IM* *De benodigde evidence is aanwezig in de electronische dossiers van de projecten.*	Akkoord

Beoordelingsprotocol ICS 2012

Management practice: BAI 07-03 – Plan acceptance tests
Versie: 1.0
Verantwoordelijke: Projectmanager
Scope: De ketens
- Dienstverlening OLAV
- Toeslagen
- Douane
- IMB AMO
- IMB IH
- VIA
- XBRL

Beoordelingsdatum: 5 december 2012

Totaal oordeel:
Deze management practice werkt grotendeels in 2012 voor de ketens:
- ***Dienstverlening OLAV***
- ***Toeslagen***
- ***Douane***
- ***IMB AMO***
- ***IMB IH***
- ***VIA***
- ***XBRL***

Opzet:	De opzet van de activiteiten is beschreven in de VTA-aanpak.	OK
Bestaan:	Met een TPI Next assessment is voor de zeven activiteiten het bestaan vastgesteld voor de bovengenoemde ketens.	OK
Werking:	De werking van de bovengenoemde ketens is met een TPI Next assessment vastgesteld over het gehele jaar.	8/7/7

Detailopmerkingen ten aanzien van de activiteiten:

Act.	Bevindingen	Akk.
01	Develop and document the test plan, which aligns to the programme and project quality plan and relevant organisational standards. Communicate and consult with appropriate business process owners and IT stakeholders. *De werking wordt aangetoond met het volgende product:* *- Mastertestplan I* *De benodigde evidence is aanwezig in de electronische dossiers van de projecten.*	Akkoord
02	Ensure that the test plan reflects an assessment of risk from the project and that all functional and technical requirements are tested. Based on assessment of the risk of system failure and faults on implementation, the plan should include requirements for performance, stress, usability, pilot and security testing. *De werking wordt aangetoond met het volgende product:* *- PRA I* *De benodigde evidence is aanwezig in de electronische dossiers van de projecten.*	Akkoord

Beoordelingsprotocol ICS 2012

Management practice: BAO 07-04 - Establish a test environment
Versie: 1.0
Verantwoordelijke: Projectmanager
Scope: De ketens
- Dienstverlening OLAV
- Toeslagen
- Douane
- IMB AMO
- IMB IH
- VIA
- XBRL

Beoordelingsdatum: 24 januari 2013

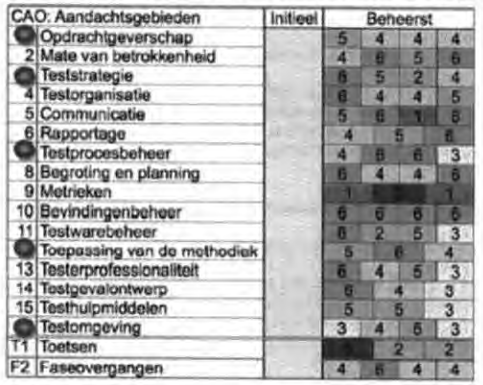
Totaal oordeel:
Deze management practice werkt grotendeels in 2012 voor de ketens:
- ***Dienstverlening OLAV***
- ***Toeslagen***
- ***Douane***
- ***IMB AMO***
- ***IMB IH***
- ***VIA***
- ***XBRL***

Opzet:	De opzet van de activiteiten is beschreven in de VTA-aanpak.	OK
Bestaan:	Met een TPI Next assessment is voor de een activiteiten het bestaan vastgesteld voor de bovengenoemde ketens.	OK
Werking:	De werking van de bovengenoemde ketens is met een TPI Next assessment vastgesteld over het gehele jaar.	4/4/4

Detailopmerkingen ten aanzien van de activiteiten:

Act.	Bevindingen	Akk.
01	Create a database of test data that are representative of the production environment. Sanitise data used in the test environment from the production environment according to business needs and organisational standards (e.g., consider whether compliance or regulatory requirements oblige the use of sanitised data). *De werking wordt aangetoond met het volgende product:* - *Testplan geeft aan in hoeverre testdata representatief zijn* - *Procedure omgaan met productiegegevens (wanneer productiedata worden gebruikt)* *De benodigde evidence is aanwezig in de elektronische dossiers van de projecten.*	Akkoord

In de onderstaande afbeelding zijn de gegevens van Toeslagen niet meegenomen. Deze hadden overigens het resultaat niet noemenswaardig beïnvloed.



Opdrachtgeverschap voldoet grotendeels
Teststrategie voldoet grotendeels, met uitzondering van concreet vertalen van de risico's naar verschil in testdiepgang en testdekking (dit voldoet deels)
Testprocesbeheer voldoet grotendeels
Toepassing van de methodiek voldoet grotendeels
Testomgeving voldoet grotendeels

Eindoordeel: Deze managementpractice voldoet grotendeels.

Beoordelingsprotocol ICS 2012

Management practice: BAO 07-05 - Performance acceptance tests
Versie: 1.0
Verantwoordelijke: Projectmanager
Scope: De ketens
- Dienstverlening OLAV
- Toeslagen
- Douane
- IMB AMO
- IMB IH
- VIA
- XBRL

Beoordelingsdatum: 24 januari 2013

Totaal oordeel:
Deze management practice werkt grotendeels in 2012 voor de ketens:
- ***Dienstverlening OLAV***
- ***Toeslagen***
- ***Douane***
- ***IMB AMO***
- ***IMB IH***
- ***VIA***
- ***XBRL***

Opzet:	De opzet van de activiteiten is beschreven in de VTA-aanpak.	OK
Bestaan:	Met een TPI Next assessment is voor de twee activiteiten het bestaan vastgesteld voor de bovengenoemde ketens.	OK
Werking:	De werking van de bovengenoemde ketens is met een TPI Next assessment vastgesteld over het gehele jaar.	11/2/2

Detailopmerkingen ten aanzien van de activiteiten:

Act.	Bevindingen	Akk.
01	Review the categorised log of errors found in the testing process by the development team, verifying that all errors have been remediated or formally accepted. *De werking wordt aangetoond met het volgende product:* - *Testrapportage* *De benodigde evidence is aanwezig in de elektronische dossiers van de projecten.*	Akkoord
02	Evaluate the final acceptance against the success criteria and interpret the final acceptance testing results. Present them in a form that is understandable to business process owners and IT so an informed review and evaluation can take place. *N.v.t. (Verantwoordelijkheid IM)*	N.v.t.

Act.	Bevindingen	Akk.
02	Protect sensitive test data and results against disclosure, including access, retention, storage and destruction. Consider the effect of interaction of organisational systems with those of third parties. *De werking wordt aangetoond met het volgende product:* - *Testplan geeft aan in hoeverre testdata representatief zijn* - *Procedure omgaan met productiegegevens (wanneer productiedata worden gebruikt en hoe daarmee om moet worden gegaan)* *De benodigde evidence is aanwezig in de elektronische dossiers van de projecten.*	Akkoord
03	Put in place a process to enable proper retention or disposal of test results, media and other associated documentation to enable adequate review and subsequent analysis as required by the test plan. Consider the effect of regulatory or compliance requirements. *De werking wordt aangetoond met het volgende product:* - *Testrapportage* - *Procedure omgaan met productiegegevens (wanneer productiedata worden gebruikt en hoe daarmee om moet worden gegaan)* *De benodigde evidence is aanwezig in de elektronische dossiers van de projecten.*	Akkoord
04	Ensure that the test environment is representative of the future business and operational landscape, including business process procedures and roles, likely workload stress, operating systems, necessary application software, database management systems, and network and computing infrastructure found in the production environment. *De werking wordt aangetoond met het volgende product:* - *Rapportage integratietest* *De benodigde evidence is aanwezig in de elektronische dossiers van de projecten.*	Akkoord

In de onderstaande afbeelding zijn de gegevens van Toeslagen niet meegenomen. Deze hadden overigens het resultaat niet noemenswaardig beïnvloed.

CAO: Aandachtsgebieden	Initieel	Beheerst			
1 Opdrachtgeverschap		5	4	4	4
2 Mate van betrokkenheid		4	6	5	6
3 Teststrategie		6	5	2	4
4 Testorganisatie		6	4	4	5
5 Communicatie		5	6	1	6
6 Rapportage		4	5		6
7 Testprocesbeheer		4	6	6	3
8 Begroting en planning		6	4	4	6
9 Metrieken		1			1
10 Bevindingenbeheer		6	6	6	6
11 Testwarebeheer		6	2	5	3
12 Toepassing van de methodiek		5	6		4
13 Testerprofessionaliteit		6	4	5	3
14 Testgevalontwerp		6	4		3
15 Testhulpmiddelen		5	5		3
Testomgeving		3	4	5	3
T1 Toetsen				2	2
F2 Faseovergangen		4	6	4	4

Testomgeving voldoet grotendeels
Eindoordeel: Deze managementpractice voldoet grotendeels.

Act.	Bevindingen	Akk.
11	Identify, log and classify (e.g., minor, significant, mission-critical) errors during testing. Ensure that an audit trail of test results is available. Communicate results of testing to stakeholders in accordance with the test plan to facilitate bug fixing and further quality enhancement. *N.v.t. (Verantwoordelijkheid IM)*	N.v.t.

In de onderstaande afbeelding zijn de gegevens van Toeslagen niet meegenomen. Deze hadden overigens het resultaat niet noemenswaardig beïnvloed.

Opdrachtgeverschap voldoet grotendeels
Testorganisatie voldoet grotendeels
Communicatie voldoet grotendeels, met uitzondering van met uitzondering van het vastleggen van afspraken, besluiten en actiepunten (voldoet deels)
Rapportage voldoet grotendeels
Bevindingenbeheer voldoet geheel
Testwarebeheer voldoet deels
Testhulpmiddelen voldoet grotendeels
Testomgeving voldoet grotendeels

Eindoordeel: Deze managementpractice voldoet grotendeels.

Act.	Bevindingen	Akk.
03	Approve the acceptance with formal sign-off by the business process owners, third parties (as appropriate) and IT stakeholders prior to promotion to production. *N.v.t. (Verantwoordelijkheid IM)*	N.v.t.
04	Ensure that testing of changes is undertaken in accordance with the testing plan. Ensure that the testing is designed and conducted by a test group independent from the development team. Consider the extent to which business process owners and end users are involved in the test group. Ensure that testing is conducted only within the test environment. *N.v.t. (Verantwoordelijkheid IM)*	N.v.t.
05	Ensure that the tests and anticipated outcomes are in accordance with the defined success criteria set out in the testing plan. *N.v.t. (Verantwoordelijkheid IM)*	N.v.t.
06	Consider using clearly defined test instructions (scripts) to implement the tests. Ensure that the independent test group assesses and approves each test script to confirm that it adequately addresses test success criteria set out in the test plan. Consider using scripts to verify the extent to which the system meets security requirements. *N.v.t. (Verantwoordelijkheid IM)*	N.v.t.
07	Consider the appropriate balance between automated scripted tests and interactive user testing. *N.v.t. (Verantwoordelijkheid IM)*	N.v.t.
08	Undertake tests of security in accordance with the test plan. Measure the extent of security weaknesses or loopholes. Consider the effect of security incidents since construction of the test plan. Consider the effect on access and boundary controls. *N.v.t. (Verantwoordelijkheid IM)*	N.v.t.
09	Undertake tests of system and application performance in accordance with the test plan. Consider a range of performance metrics (e.g., end-user response times and database management system update performance). *De werking wordt aangetoond met het volgende product:* *- Testrapportage* *De benodigde evidence is aanwezig in de elektronische dossiers van de projecten.*	Akkoord
10	When undertaking testing, ensure that the fallback and rollback elements of the test plan have been addressed. *N.v.t. (Verantwoordelijkheid B/CIE)*	N.v.t.

Act.	Bevindingen	Akk.
04	Ensure that all media libraries are updated promptly with the version of the solution component being transferred from testing to the production environment. Archive the existing version and its supporting documentation. Ensure that promotion to production of systems, application software and infrastructure is under configuration control. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door het volgende product:* • *Gegevens zijn opgenomen in Endevor* *De evidence is beschikbaar in Endevor.*	Akkoord
05	Where distribution of solution components is conducted electronically, control automated distribution to ensure that users are notified and distribution occurs only to authorised and correctly identified destinations. Include in the release process backout procedures to enable the distribution of changes to be reviewed in the event of a malfunction or error. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door het volgende product:* • *Gegevens zijn opgenomen in Endevor* *De evidence is beschikbaar in Endevor.*	Akkoord
06	Where distribution takes physical form, keep a formal log of what items have been distributed, to whom, where they have been implemented, and when each has been updated. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door het volgende product:* • *Uitdraai uit IVS* *De evidence is beschikbaar in IVS.*	Akkoord

Beoordelingsprotocol ICS 2012

Management practice: BAI 07-06 – Promote to production and manage releases
Versie: 1.0
Verantwoordelijke: Projectmanager
Scope: FAD Gegevens
Beoordelingsdatum: 19-01-2013

Totaal oordeel:

De werking van deze management practice is grotendeels over het gehele jaar 2012 aangetoond voor de FAD Gegevens binnen B/CAO

Opzet:	De opzet van deze management practice is beschreven in: • Instelplan B/CAO, versie 23 november 2012 definitief; • Instelplan Service Delivery, versie 23 november 2012 definitief.	OK
Bestaan:	Van de vijf activiteiten is het bestaan vastgesteld. De zesde activiteit (pilot-implementaties) wordt niet door B/CAO toegepast.	OK
Werking:	De werking van de producten is voor alle vijf activiteiten over het gehele jaar 2012 vastgesteld.	6/5/5

Detailopmerkingen ten aanzien van de activiteiten:

Act.	Bevindingen	Akk.
01	Prepare for transfer of business procedures and supporting services, applications and infrastructure from testing to the production environment in accordance with organisational change management standards. *De werking van deze management practice wordt aangetoond het volgende product:* • *Gegevens zijn opgenomen in IVS.* *De evidence is beschikbaar in de elektronische dossiers van Service Delivery.*	Akkoord
02	Determine the extent of pilot implementation or parallel processing of the old and new systems in line with the implementation plan. *B/CAO rolt alleen direct uit en maakt dus geen gebruik van pilotimplementaties.*	N.v.t.
03	Promptly update relevant business process and system documentation, configuration information and contingency plan documents, as appropriate. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door het volgende product:* • *Gegevens zijn opgenomen in IVS* *De evidence is beschikbaar in IVS.*	Akkoord

Beoordelingsprotocol ICS 2012

Management practice: BAI 10-02 – Establish and maintain a configuration repository and baseline
Versie: 1.0
Verantwoordelijke: FAD Manager Gegevens
Scope: FAD Gegevens
Beoordelingsdatum: 21 december 2012

Totaal oordeel:
Deze management practice werkt grotendeels gedurende het gehele jaar voor het FAD Gegevens binnen B/CAO

Opzet:	De opzet van de activiteiten is beschreven in diverse documenten die de werkwijze van Configuratiemanagement weergeven.	OK
Bestaan:	Van beide activiteiten is het bestaan vastgesteld.	OK
Werking:	De werking is voor beide activiteiten vastgesteld over het gehele jaar.	2/2/2

Detailopmerkingen ten aanzien van de activiteiten:

Act.	Bevindingen	Akk.
01	Identify and classify configuration items and populate the repository. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door het volgende product:* • *Uitdraai uit Harvest* *De evidence is beschikbaar in Harvest. Ton Pietersen heeft op 21-12-2012 zowel de vulling van Harvest als Clearcase getoond.*	Akkoord
02	Create, review and formally agree on configuration baselines of a service, application or infrastructure. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door het volgende product:* • *Uitdraai uit Harvest* *De evidence is beschikbaar in Harvest. Ton Pietersen heeft op 21-12-2012 zowel de vulling van Harvest als Clearcase getoond.*	Akkoord

Beoordelingsprotocol ICS 2012

Management practice: BAI 07-07 – Provide early production support
Versie: 1.0
Verantwoordelijke: FAD Manager Gegevens
Scope: FAD Gegevens
Beoordelingsdatum: 21 december 2012

Totaal oordeel:
Deze management practice werkt grotendeels gedurende het gehele jaar voor het FAD Gegevens.

Opzet:	De opzet van de activiteiten is beschreven in het Instelplan van Service Delivery.	OK
Bestaan:	Van alle activiteiten is het bestaan vastgesteld.	OK
Werking:	De werking van de managementpractice is voor alle activiteiten vastgesteld over het gehele jaar.	2/2/2

Detailopmerkingen ten aanzien van de activiteiten:

Act.	Bevindingen	Akk.
01	Provide additional resources, as required, to end users and support personnel until the release has stabilised. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door het volgende product:* • *Instelplan Service Delivery* *De evidence is beschikbaar op CAOnet.*	Akkoord
02	Provide additional IT systems resources, as required, until the release is in a stable operational environment. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door het volgende product:* • *Instelplan Service Delivery* *De evidence is beschikbaar op CAOnet.*	Akkoord

Act.	Bevindingen	Akk.
04	Create, review and formally agree on changes to configuration baselines whenever needed. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door het volgende product:* • *Uitdraai uit Clearcase* *De evidence is beschikbaar in Clearcase. Ton Pietersen heeft op 21-12-2012 zowel de vulling van Harvest als Clearcase getoond.*	Akkoord

Beoordelingsprotocol ICS 2012

Management practice: BAI 10-03 – Maintain and control configuration items
Versie: 1.0
Verantwoordelijke: FAD manager Gegevens
Scope: FAD Gegevens
Beoordelingsdatum: 21 december 2012

Totaal oordeel:
Deze management practice werkt grotendeels gedurende het jaar 2012 voor het FAD Gegevens binnen B/CAO

Opzet:	De opzet van de activiteiten is beschreven in diverse documenten die de werkwijze van Configuratiemanagement weergeven.	OK
Bestaan:	Van alle activiteiten is het bestaan vastgesteld.	OK
Werking:	De werking van de producten is voor alle activiteiten vastgesteld over het gehele jaar.	4/4/4

Detailopmerkingen ten aanzien van de activiteiten:

Act.	Bevindingen	Akk.
01	Regularly identify all changes to configuration items. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door het volgende product:* • *Uitdraai uit Clearcase* *De evidence is beschikbaar in Clearcase. Ton Pietersen heeft op 21-12-2012 zowel de vulling van Harvest als Clearcase getoond.*	Akkoord
02	Review proposed changes to configuration items against the baseline to ensure completeness and accuracy. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door het volgende product:* • *Uitdraai uit Clearcase* *De evidence is beschikbaar in Clearcase. Ton Pietersen heeft op 21-12-2012 zowel de vulling van Harvest als Clearcase getoond.*	Akkoord
03	Update configuration details for approved changes to configuration items. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door het volgende product:* • *Uitdraai uit Clearcase* *De evidence is beschikbaar in Clearcase. Ton Pietersen heeft op 21-12-2012 zowel de vulling van Harvest als Clearcase getoond.*	Akkoord

Act.	Bevindingen	Akk.
05	Define incident and request knowledge sources and their use. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door het volgende product:* • *Uitdraai uit ITSM* *De evidence is beschikbaar in ITSM. Evert Schoonderbeek heeft op 11-01-2013 de vulling van ITSM getoond.*	Akkoord

Beoordelingsprotocol ICS 2012

Management practice: DSS 02-01 - Define incident and service request classification schemes
Versie: 0.1
Verantwoordelijke: Projectmanager
Scope: FAD Gegevens
Beoordelingsdatum: 19 december 2012

Totaal oordeel:
Deze management practice werkt grotendeels gedurende het gehele jaar

Opzet:	De opzet van de activiteiten is beschreven in de Werkwijze incident-afhandeling B/CAO Alle activiteiten, waarvoor B/CAO verantwoordelijk is, worden uitgevoerd.	OK
Bestaan:	Van alle activiteiten is het bestaan vastgesteld.	OK
Werking:	De werking van de producten is voor alle activiteiten vastgesteld over de periode van heel 2012.	5/4/4

Detailopmerkingen ten aanzien van de activiteiten:

Act.	Bevindingen	Akk.
01	Define incident and service request classification and prioritisation schemes and criteria for problem registration, to ensure consistent approaches for handling, informing users about and conducting trend analysis. *Verantwoordelijkheid B/CIE*	N.v.t.
02	Define incident models for known errors to enable efficient and effective resolution. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door het volgende product:* • *Stroomschema incidentmanagement* *De benodigde evidence is aanwezig bij de Auditors en Controllers in hun elektronische archieven.*	Akkoord
03	Define service request models according to service request type to enable self-help and efficient service for standard requests. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door het volgende product:* • *Stroomschema incidentmanagement* *De benodigde evidence is aanwezig bij de Auditors en Controllers in hun elektronische archieven.*	Akkoord
04	Define incident escalation rules and procedures, especially for major incidents and security incidents. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door het volgende product:* • *Meldingen PRIO1 aan M1* *Meldingen PRIO1 aan M1 worden (geautomatiseerd) d.m.v. sms gedaan.*	Akkoord

Act.	Bevindingen	Akk.
04	Document incident resolution and assess if the resolution can be used as a future knowledge source. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door het volgende product:* • *Gegevens zijn opgenomen in ITSM* *De evidence is beschikbaar in ITSM. Evert Schoonderbeek (Problembeheerder) heeft op 11-01-2013 de vulling van ITSM getoond.*	Akkoord

Beoordelingsprotocol ICS 2012

Management practice: DSS 02-05 - Resolve and recover from incidents
Versie: 1.0
Verantwoordelijke: Projectmanager
Scope: Service Delivery
Beoordelingsdatum: 19-01-2013

Totaal oordeel:
De werking van deze management practice is grotendeels over het gehele jaar 2012 aangetoond voor B/CAO Service Delivery

Opzet:	De opzet van deze management practice is beschreven in: • Instelplan B/CAO, versie 23 november 2012 definitief; • Instelplan Service Delivery, versie 23 november 2012 definitief; • Primaire processen B/CAO, Hoofdproces: Beheren, Proces: Incident-management; • Werkwijze incidentafhandeling B/CAO.	OK
Bestaan:	Van drie van de vier activiteiten is het bestaan vastgesteld.	OK
Werking:	De werking van de producten is voor drie van de vier activiteiten over het gehele jaar 2012 vastgesteld.	4/3/3

Detailopmerkingen ten aanzien van de activiteiten:

Act.	Bevindingen	Akk.
01	Select and apply the most appropriate incident resolutions (temporary workaround and/or permanent solution). *De werking van deze management practice wordt aangetoond door de volgende producten:* • *Documentatie die is aangemaakt bij het oplossen van een incident* • *Gegevens uit ITSM* *Deze informatie kan uit ITSM worden gegenereerd en is opgenomen in Harvest en ClearCase.*	Akkoord
02	Record whether workarounds were used for incident resolution. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door het volgende product:* • *Gegevens zijn opgenomen in ITSM* *De evidence is beschikbaar in ITSM. Evert Schoonderbeek (Problembeheerder) heeft op 11-01-2013 de vulling van ITSM getoond.*	Akkoord
03	Perform recovery actions, if required. *Verantwoordelijkheid van B/CIE*	N.v.t.

Act.	Bevindingen	Akk.
04	Define priority levels through consultation with the business to ensure that problem identification and root cause analysis are handled in a timely manner according to the agreed-on SLAs. Base priority levels on business impact and urgency. *Is een verantwoordelijkheid van IM.*	N.v.t.
05	Report the status of identified problems to the service desk so customers and IT management can be kept informed. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door de volgende producten:* • *APA* • *Uitdraai uit ITSM* *APA's zijn beschikbaar in de elektronische dossiers van Service Delivery. De informatie uit ITSM kan worden gegenereerd en is vastgesteld door waarneming ter plaatse.*	Akkoord
06	Maintain a single problem management catalogue to register and report problems identified and to establish audit trails of the problem management processes, including the status of each problem (i.e., open, reopen, in progress or closed). *De werking van deze management practice wordt aangetoond door het volgende product:* • *Uitdraai uit ITSM* *Deze informatie kan uit ITSM worden gegenereerd en is vastgesteld door waarneming ter plaatse.*	Akkoord

Beoordelingsprotocol ICS 2012

Management practice: DSS 03-01 - Identify and classify problems
Versie: 0.1
Verantwoordelijke: Projectmanager
Scope: FAD Gegevens
Beoordelingsdatum: 20-12-2012

Totaal oordeel:
Deze management practice werkt grotendeels gedurende het gehele jaar

Opzet: De opzet van de activiteit is beschreven in een processchema. Vijf van de zes activiteiten, waarvoor B/CAO verantwoordelijk is, worden uitgevoerd.

Bestaan: Van vijf activiteiten is het bestaan vastgesteld.

Werking: De werking van de producten is voor de vijf activiteiten vastgesteld over de periode van heel 2012.

6/5/5

Detailopmerkingen ten aanzien van de activiteiten:

Act.	Bevindingen	Akk.
01	Identify problems through the correlation of incident reports, error logs and other problem identification resources. Determine priority levels and categorisation to address problems in a timely manner based on business risk and service definition. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door het volgende product:* • *APA* *APA's zijn beschikbaar in de elektronische dossiers van Service Delivery.*	Akkoord
02	Handle all problems formally with access to all relevant data, including information from the change management system and IT configuration/asset and incident details. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door het volgende product:* • *Uitdraai uit ITSM* *Deze informatie kan uit ITSM worden gegenereerd en is vastgesteld door waarneming ter plaatse.*	Akkoord
03	Define appropriate support groups to assist with problem identification, root cause analysis and solution determination to support problem management. Determine support groups based on pre-defined categories, such as hardware, network, software, applications and support software. *De werking van deze management practice wordt aangetoond door het volgende product:* • *APA* *APA's zijn beschikbaar in de elektronische dossiers van Service Delivery.*	Akkoord

Act.	Bevindingen	Akk.
03	Publish changed targets and tolerances to users of this information. *De werking wordt aangetoond met de volgende producten:* *- normering in dashboard* *- dashboard-website (bevat uitleg over KPI's)* *- helpfiles KPI's (per KPI nadere info)* *- sjabloon commitmentrapportage* *De benodigde evidence is aanwezig bij de Auditors en Controllers in hun elektronische archieven.*	Akkoord
04	Evaluate whether the goals and metrics are adequate, i.e., specific, measurable, achievable, relevant and time-bound (SMART). *De werking wordt aangetoond met de volgende producten:* *- BBI-informatie dashboard* *- verzoek tot aanpassing KPI door KPI-eigenaar* *- analyse BV, bespreking met KPI-eigenaar en goedkeuring door MT* *De benodigde evidence is aanwezig bij de Auditors en Controllers in hun elektronische archieven en de MT-verslagen op CAO-Net.*	Akkoord

Beoordelingsprotocol ICS 2012

Management practice: MEA 01-02 Set performance and conformance targets
Versie: 1.0
Verantwoordelijke: Hoofd Bedrijfsvoering
Scope: Geheel B/CAO
Beoordelingsdatum: 10 december 2012

Totaal oordeel:
Deze management practice werkt grotendeels gedurende het gehele jaar 2012.

Opzet:	De opzet van de activiteiten is beschreven in het instelplan Centrale Staf/ Bedrijfsvoering en nader uitgewerkt in de Planning & Control cyclus. Alle activiteiten worden uitgevoerd.	OK
Bestaan:	Van de vier activiteiten is het bestaan vastgesteld.	OK
Werking:	De werking van de producten is voor de vier activiteiten vastgesteld over de periode van heel 2012.	4/4/4

Detailopmerkingen ten aanzien van de activiteiten:

Act.	Bevindingen	Akk.
01	Define and periodically review with stakeholders the goals and metrics to identify any significant missing items and define reasonableness of targets and tolerances. *De werking wordt aangetoond met de volgende producten:* *Interne sturing:* *- commitmentrapportage (sluit aan bij ESR) (2-maandelijks)* *(sturing gebeurt in iedere KodW; wekelijks op basis van het dashboard)* *Externe sturing:* *- stuurcontract (KPI's in dashboard)* *- ESR* *De benodigde evidence is aanwezig bij de Auditors en Controllers in hun elektronische archieven.*	Akkoord
02	Communicate proposed changes to performance and conformance targets and tolerances (relating to metrics) with key due diligence stakeholders (e.g., legal, audit, HR, ethics, compliance, finance). *De werking wordt aangetoond met de volgende producten:* *Intern:* *- in dashboard staat normering aangegeven* *- communicatie via commitmentrapportage* *- MT-verslagen* *Extern:* *- wijzigingen worden opgenomen in stuurcontract (1x per jaar)* *- ESR* *De benodigde evidence is aanwezig bij de Auditors en Controllers in hun elektronische archieven, met uitzondering van het dashboard (is beschikbaar op CAO-Net) en de besluitvorming over bijstellen KPI's (staat in de MT-verslagen die op CAO-Net staan).*	Akkoord

Act.	Bevindingen	Akk.
04	Align aggregated data to the enterprise reporting approach and objectives.	Akkoord
	De werking wordt aangetoond met de volgende producten: *- dashboard* *- commitmentrapportage* *- ESR* *De benodigde evidence is aanwezig bij de Auditors en Controllers in de elektronische archieven, met uitzondering van het dashboard (is beschikbaar op CAO-Net).*	
05	Use suitable tools and systems for the processing and format of data for analysis.	Akkoord
	De werking wordt aangetoond met de volgende producten: *- dashboard* *- commitmentrapportage-sjabloon* *- dag-/ week-verbeterborden* *De benodigde evidence is aanwezig bij de Auditors en Controllers in de elektronische archieven, met uitzondering van het dashboard (is beschikbaar op CAO-Net). Dag- en weekverbeterborden zijn geconstateerd o.b.v. eigen waarneming.*	

Beoordelingsprotocol ICS 2012

Management practice: MEA 01-03 Collect and process performance and conformance data
Versie: 1.0
Verantwoordelijke: Hoofd Bedrijfsvoering
Scope: Geheel B/CAO
Beoordelingsdatum: 10 december 2012

Totaal oordeel:
Deze management practice werkt grotendeels gedurende het gehele jaar 2012.

Opzet:	De opzet van de activiteiten is beschreven in het instelplan Centrale Staf/ Bedrijfsvoering en nader uitgewerkt in het implementatieplan dashboard B/CAO (Plan van aanpak Bestuurbaar CAO) en het rapportageproces B/CAO 2012. Alle activiteiten worden uitgevoerd.	OK
Bestaan:	Van de vijf activiteiten is het bestaan vastgesteld.	OK
Werking:	De werking van de producten is voor de vijf activiteiten vastgesteld over heel 2012	5/5/5

Detailopmerkingen ten aanzien van de activiteiten:

Act.	Bevindingen	Akk.
01	Collect data from defined processes-automated, where possible.	Akkoord
	De werking wordt aangetoond met de volgende producten: *- FO per KPI (opbouw van de KPI)* *- helpfiles (wat en waarom)* *- dashboard* *- betrouwbaarheidsplan* *De benodigde evidence is aanwezig bij de Auditors en Controllers in hun elektronische archieven. Data is beschikbaar voor managers, controllers en auditors in het dashboard (top-sheet dashboard op CAO-Net).*	
02	Assess efficiency (effort in relation to insight provided) and appropriateness (usefulness and meaning) and validate integrity (accuracy and completeness) of collected data.	Akkoord
	De werking wordt aangetoond met de volgende producten: *- BBI-lijsten (nog niet volledig)* *- controlonderzoeken betrouwbaarheid KPI dashboard* *De benodigde evidence is aanwezig bij de Auditors en Controllers in hun elektronische archieven en beschikbaar achter de BBI-knop van het dashboard (CAO-Net).*	
03	Aggregate data to support measurement of agreed-on metrics.	Akkoord
	De werking wordt aangetoond met de volgende producten: *-dashboard (aggregatie cf beschrijving FO; deze zijn goedgekeurd door MT)* *De benodigde evidence is beschikbaar op CAO-Net.*	

Act.	Bevindingen	Akk.
03	Recommend changes to the goals and metrics, where appropriate. *De werking wordt aangetoond met de volgende producten:* *- verbeterplannen van BV en/of KPI-eigenaren (besproken in KodW)* *De benodigde evidence is aanwezig bij de Auditors en Controllers in de elektronische archieven.*	Akkoord
04	Distribute reports to the relevant stakeholders. *De werking wordt aangetoond met de volgende producten:* *- P&C-kalender* *- dashboard (toegankelijk voor alle managers en controllers)* *De benodigde evidence is aanwezig bij de Auditors en Controllers in de elektronische archieven. Dashboard (tickertape en topsheet) is beschikbaar op CAO-Net.*	Akkoord
05	Analyse the cause of deviations against targets, initiate remedial actions, assign responsibilities for remediation, and follow up. At appropriate times, review all deviations and search for root causes, where necessary. Document the issues for further guidance if the problem recurs. Document results. *De werking wordt aangetoond met de volgende producten:* *- KodW* *- commitmentrapportages (inclusief bijsturingsmaatregelen)* *- ESR (bijsturingsmaatregelen)* *- Analyses van gemeten prestaties (KPI's) als input voor de KodW van het MT (opgeleverd door bedrijfsvoering ism de BSO's)* *De benodigde evidence is aanwezig bij de Auditors en Controllers in de elektronische archieven.*	Akkoord
06	Where feasible, link achievement of performance targets to the organisational reward compensation system. *Dit past voorlopig niet in de wijze van besturen en de beloningssystemen.*	N.v.t.

Beoordelingsprotocol ICS 2012

Management practice: MEA 01-04 Analyse and report performance
Versie: 1.0
Verantwoordelijke: Hoofd Bedrijfsvoering
Scope: Geheel B/CAO
Beoordelingsdatum: 10 december 2012

Totaal oordeel:
Deze management practice werkt grotendeels gedurende het gehele jaar 2012.

Opzet:	De opzet van de activiteiten is beschreven in het instelplan Centrale Staf/ Bedrijfsvoering en nader uitgewerkt in het implementatieplan dashboard B/CAO (Plan van aanpak Bestuurbaar CAO). Vijf van de zes activiteiten worden uitgevoerd.	OK
Bestaan:	Van vijf activiteiten is het bestaan vastgesteld.	OK
Werking:	De werking van de producten is voor vijf activiteiten vastgesteld over heel 2012	6/5/5

Detailopmerkingen ten aanzien van de activiteiten:

Act.	Bevindingen	Akk.
01	Design process performance reports that are concise, easy to understand, and tailored to various management needs and audiences. Facilitate effective, timely decision making (e.g., scorecards, traffic light reports) and ensure that the cause and effect between goals and metrics are communicated in an understandable manner. *De werking wordt aangetoond met de volgende producten:* *- commitmentsjabloon (welke KPI's zijn voor welk BO relevant)* *- dashboard* *- KodW* *- commitmentrapportage* *De benodigde evidence is aanwezig bij de Auditors en Controllers in de elektronische archieven, met uitzondering van het dashboard (tickertape en topsheet) beschikbaar op CAO-Net. De KodW is vastgesteld d.m.v. waarneming en verslaglegging in MT-verslagen.*	Akkoord
02	Compare the performance values to internal targets and benchmarks and, where possible, to external benchmarks (industry and key competitors). *De werking wordt aangetoond met de volgende producten:* *- dashboard (scores t.o.v. de norm "rood"/ "groen")* *- commitmentrapportages (t.o.v. de norm en het afgegeven commitment)* *- Gartner benchmark onderzoek* *- Rapportage FPA* *De benodigde evidence is aanwezig bij de Auditors en Controllers in de elektronische archieven. Dashboard is beschikbaar op CAO-Net.*	Akkoord

Act.	Bevindingen	Akk.
04	Report the results to the stakeholders.	Akkoord
	De werking wordt aangetoond met de volgende producten: *- ESR* *- Commitmentrapportages* *- dashboard (extern voor IM en CIO)* *De benodigde evidence is aanwezig bij de Auditors en Controllers in hun elektronische archieven.*	

Beoordelingsprotocol ICS 2012

Management practice: MEA 01-05 Ensure the implementation of corrective actions
Versie: 1.0
Verantwoordelijke: Hoofd Bedrijfsvoering
Scope: Geheel B/CAO
Beoordelingsdatum: 10 december 2012

Totaal oordeel:
Deze management practice werkt grotendeels gedurende het gehele jaar 2012.

Opzet:	De opzet van de activiteiten is beschreven in het instelplan Centrale Staf/ Bedrijfsvoering en nader uitgewerkt in Lean Management. Alle activiteiten worden uitgevoerd.	OK
Bestaan:	Van de vier activiteiten is het bestaan vastgesteld.	OK
Werking:	De werking van de producten is voor de vier activiteiten vastgesteld over heel 2012.	4/4/4

Detailopmerkingen ten aanzien van de activiteiten:

Act.	Bevindingen	Akk.
01	Review management responses, options and recommendations to address issues and major deviations. *De werking wordt aangetoond met de volgende producten:* *- Besluitencontrol (controller)* *- Controlrapportages* *- ESR* *- Commitmentrapportages* *De benodigde evidence is aanwezig bij de Auditors en Controllers in hun elektronische archieven.*	Akkoord
02	Ensure that the assignment of responsibility for corrective action is maintained. *De werking wordt aangetoond met de volgende producten:* *- ESR* *- Commitmentrapportage* *- Controlrapportages* *De benodigde evidence is aanwezig bij de Auditors en Controllers in hun elektronische archieven.*	Akkoord
03	Track the results of actions committed. *De werking wordt aangetoond met de volgende producten:* *- KodW, commitment, ESR en control* *De benodigde evidence is aanwezig bij de Auditors en Controllers in hun elektronische archieven.* *De KodW is vastgesteld d.m.v. waarneming en verslaglegging in MT-verslagen.*	Akkoord

Act.	Bevindingen	Akk.
03	Identify the boundaries of the IT internal control system (e.g., consider how organisational IT internal controls take into account outsourced and/or offshore development or production activities). *De werking wordt aangetoond met de volgende producten:* - *Instelplan Control & Audit* *Het Instelplan is aanwezig bij de Auditors in hun elektronische archief.*	Akkoord
04	Ensure that control activities are in place and exceptions are promptly reported, followed up and analysed, and appropriate corrective actions are prioritised and implemented according to the risk management profile (e.g., classify certain exceptions as a key risk and others as a non-key risk). *De werking wordt aangetoond met de volgende producten:* - *Instelplan Control & Audit* - *Controlplannen* - *Controlrapportages* *Het Instelplan is aanwezig bij de Controllers en Auditors in hun elektronische archieven.*	Akkoord
05	Maintain the IT internal control system, considering ongoing changes in business and IT risk, the organisational control environment, relevant business and IT processes, and IT risk. If gaps exist, evaluate and recommend changes. *De werking wordt aangetoond met de volgende producten:* - *Resultaten nulmeting COBIT 5* - *Control framework* - *Nulmeting* - *Assessment models per management practice* *De evidence is aanwezig bij de Auditors in hun elektronische archief.*	Akkoord
06	Regularly evaluate the performance of the IT control framework, benchmarking against industry accepted standards and good practices. Consider formal adoption of a continuous improvement approach to internal control monitoring. *De werking wordt aangetoond met de volgende producten:* - *Scope voor het In Control Statement B/CAO 2012* - *Auditplannen* - *Controlplannen* - *Auditrapportages* - *Control rapportages* - *Documentatie t.b.v. onderbouwing van het ICS 2012* *Het Instelplan is aanwezig bij de Controllers en Auditors in hun elektronische archieven.*	Akkoord
07	Assess the status of external service providers' internal controls and confirm that service providers comply with legal and regulatory requirements and contractual obligations. *Hiervan wordt de werking niet aangetoond.* *Het management heeft aan deze activiteit geen prioriteit gegeven en vindt het risico van afwijkingen dermate klein dat hier voorlopig geen aandacht aan wordt besteed.*	N.v.t.

Beoordelingsprotocol ICS 2012

Management practice: MEA 02-01 Monitor internal controls
Versie: 1.0
Verantwoordelijke: Hoofd Bedrijfsvoering
Scope: Centrale niveau B/CAO
Beoordelingsdatum: 3 december 2012

Totaal oordeel:

Deze management practice werkt grotendeels vanaf april 2012 op het centrale niveau van B/CAO

Opzet:	De opzet van de activiteiten is beschreven in het instelplan Control & Audit. Op basis van een risicoafweging wordt activiteit 7 niet uitgevoerd.	OK
Bestaan:	Van de zes activiteiten is het bestaan vastgesteld.	OK
Werking:	De werking van de producten is voor de zes activiteiten vastgesteld over de periode van april tot en met het einde van het jaar.	7/6/6

Detailopmerkingen ten aanzien van de activiteiten:

Act.	Bevindingen	Akk.
01	Perform internal control monitoring and evaluation activities based on organisational governance standards and industry-accepted frameworks and practices. Include monitoring and evaluation of the efficiency and effectiveness of managerial supervisory reviews. *De werking wordt aangetoond met de volgende producten:* - *Instelplan Bedrijfsvoering* - *Instelplan Control & Audit* - *Dashboard* - *Auditplannen* - *Controlplannen* - *Resultaten nulmeting COBIT 5* - *Keek op de Week (zie verslagen MT B/CAO)* *De benodigde evidence is aanwezig bij de Auditors en Controllers in hun elektronische archieven, met uitzondering van het dashboard (is beschikbaar op intranet) en de resultaten van de Keek op de Week (staat in de MT-verslagen die op CAOnet staan).*	Akkoord
02	Consider independent evaluations of the internal control system (e.g., by internal audit or peers). *De werking wordt aangetoond met de volgende producten:* - *Instelplan Bedrijfsvoering* - *Instelplan Control & Audit* - *Auditplannen* - *Controlplannen* - *Auditrapportages* - *Controlrapportages* - *Nulmeting* - *Werkzaamheden t.b.v. het In Control System* *De benodigde evidence is aanwezig bij de Auditors en Controllers in hun elektronische archieven.*	Akkoord

Act.	Bevindingen	Akk.
04	Provide for independent reviews to ensure objectivity of the self-assessment and enable the sharing of internal control good practices from other enterprises. *De werking wordt aangetoond met de volgende producten:* - *Beoordeling van de resultaten van de managementpractices* - *2nd opinion op management practices* - *Three Lines of Defence* *De benodigde evidence is aanwezig bij de Auditors in hun elektronische archief.*	Akkoord
05	Compare the results of the self-assessments against industry standards and good practices. *De werking wordt aangetoond met de volgende producten:* - *Functiepunttellingen* - *Resultaten van SIG-metingen* *De benodigde evidence van functiepunttellingen is aanwezig bij de Functiepunttellers en van de SIG-metingen binnen Service Control in hun elektronische archieven.*	Akkoord
06	Summarise and report outcomes of self-assessments and benchmarking for remedial actions. *De werking wordt aangetoond met de volgende producten:* - *Rapportage over de uitgevoerde nulmeting COBIT* - *Functiepunttellingen (dashboard)* - *Resultaten SIG-metingen* *De benodigde evidence van functiepunttellingen is aanwezig bij de Functiepunttellers, van de SIG-metingen binnen Service Control en van de nulmeting COBIT bij de Auditors in hun elektronische archieven.*	Akkoord
07	Define an agreed-on, consistent approach for performing control self-assessments and co-ordinating with internal and external auditors. *De werking wordt aangetoond met de volgende producten:* - *Presentatie over de manier waarop COBIT voor het In Control Statement wordt gebruikt* - *COBIT assessmentmodels van de management practices* - *Onderbouwing van de management practices* *De benodigde evidence is aanwezig bij de Auditors in hun elektronische archief.*	Akkoord

Beoordelingsprotocol ICS 2012

Management practice: MEA 02-03 - Perform control self-assessments
Versie: 1.0
Verantwoordelijke: Hoofd Bedrijfsvoering
Scope: Geheel B/CAO
Beoordelingsdatum: 3 december 2012

Totaal oordeel:
Deze management practice werkt grotendeels vanaf april 2012 op het centrale niveau van B/CAO

Opzet:	De opzet van de activiteiten is beschreven in het instelplan Control & Audit.	OK
Bestaan:	Van de zeven activiteiten is het bestaan vastgesteld.	OK
Werking:	De werking van de producten is voor de zeven activiteiten vastgesteld over de periode van april tot en met het einde van het jaar.	7/7/7

Detailopmerkingen ten aanzien van de activiteiten:

Act.	Bevindingen	Akk.
01	Maintain plans and scope and identify evaluation criteria for conducting self-assessments. Plan the communication of results of the self-assessment process to business, IT and general management and the board. Consider internal audit standards in the design of self-assessments. *De werking wordt aangetoond met de volgende producten:* - *Controlplannen* - *Auditplannen* - *Resultaten van de nulmeting COBIT 5* *De benodigde evidence is aanwezig bij de Auditors en Controllers in hun elektronische archieven.*	Akkoord
02	Determine the frequency of periodic self-assessments, considering the overall effectiveness and efficiency of ongoing monitoring. *De werking wordt aangetoond met de volgende producten:* - *Planning van self-assessments (is onderdeel van het Auditplan)* *De benodigde evidence is aanwezig bij de Auditors in hun elektronische archief.*	Akkoord
03	Assign responsibility for self-assessment to appropriate individuals to ensure objectivity and competence. *De werking wordt aangetoond met de volgende producten:* - *Schema's waarin staat welke management practices door welke bedrijfsonderdelen worden opgeleverd* - *Per management practice is een verantwoordelijke benoemd.* *De benodigde evidence is aanwezig bij de Auditors in hun elektronische archief.*	Akkoord

Act.	Bevindingen	Akk.
03	Communicate procedures for escalation of control exceptions, root cause analysis, and reporting to process owners and IT stakeholders. *De werking wordt aangetoond met de volgende producten:* *1. Commitment rapportages bedrijfsonderdelen* *2. Verslaglegging Keek op de Week van MT B/CAO* *3. Klantrapportages* *De benodigde evidence is aanwezig bij verschillende medewerkers in hun elektronische archief:* *1. Bij de medewerkers die binnen Bedrijfsvoering Risicomanagement behandelen.* *2. Staat op CAOnet.* *3. Klantdomeinmanagers van Service Commitment.*	Akkoord
04	Decide which control exceptions should be communicated to the individual responsible for the function and which exceptions should be escalated. Inform affected process owners and stakeholders. *De werking wordt aangetoond met de volgende producten:* *- Controlview in de rapportages van bedrijfsonderdelen en eenheid* *- Controlrapportages (inclusief de verspreiding daarvan)* *- Risico rapportage B/CAO* *- Controlplan per kwartaal (inclusief verspreiding daarvan)* *De benodigde evidence is aanwezig bij de Controllers in hun elektronische archief, met uitzondering van de Risicorapportage, die in het elektronische archief is opgenomen van degene die Risicomanagement binnen Bedrijfsvoering behandelen.*	Akkoord
05	Follow up on all exceptions to ensure that agreed-on actions have been addressed. *De werking wordt aangetoond met de volgende producten:* *- Controllog businesscontrol* *- Controllog managementcontrol* *- Risicorapportage B/CAO* *De benodigde evidence is aanwezig bij de Controllers in hun elektronische archief, met uitzondering van de Risicorapportage, die in het elektronische archief is opgenomen van degene die Risicomanagement binnen Bedrijfsvoering behandelen.*	Akkoord
06	Identify, initiate, track and implement remedial actions arising from control assessments and reporting. *De werking wordt aangetoond met de volgende producten:* *- Management controllog* *- Business controllog* *- Control rapportages* *- Risico rapportage* *De benodigde evidence is aanwezig bij de Controllers in hun elektronische archief, met uitzondering van de Risicorapportage, die in het elektronische archief is opgenomen van degene die Risicomanagement binnen Bedrijfsvoering behandelen.*	Akkoord

Beoordelingsprotocol ICS 2012

Management practice: MEA 02-04 - Identify and report control deficiencies
Versie: 1.0
Verantwoordelijke: Hoofd Bedrijfsvoering
Scope: Geheel B/CAO
Beoordelingsdatum: 3 december 2012

Totaal oordeel:
Deze management practice werkt grotendeels vanaf april 2012 op het centrale niveau van B/CAO

Opzet:	De opzet van de activiteiten is beschreven in het instelplan Control & Audit.	OK
Bestaan:	Van de zes activiteiten is het bestaan vastgesteld.	OK
Werking:	De werking is voor de zes activiteiten vastgesteld gedurende het hele jaar.	6/6/6

Detailopmerkingen ten aanzien van de activiteiten:

Act.	Bevindingen	Akk.
01	Identify, report and log control exceptions, and assign responsibility for resolving them and reporting on the status. *De werking wordt aangetoond met de volgende producten:* *- Twee-maandelijkse commitmentrapportages van de bedrijfsonderdelen (incl. risico rapportage en controlview)* *- Management controllog* *- Business controllog* *- Controlrapportages* *- Controlplan per kwartaal* *- Controlview in twee-maandelijkse stuurrapportage van de eenheid (CAO)* *De benodigde evidence is aanwezig bij de Controllers in hun elektronische archief.*	Akkoord
02	Consider related enterprise risk to establish thresholds for escalation of control exceptions and breakdowns. *De werking wordt aangetoond met de volgende producten:* *- Twee-maandelijkse risico rapportage (actueel beeld van de belangrijkste risico's van B/CAO en input voor de risicorapportage van de IV keten)* *De benodigde evidence is aanwezig bij degenen die Risicomanagement bij Bedrijfsvoering behandelen in hun elektronische archief.*	Akkoord

Bijlage 7

Memo In Control Statement 2011

Aan	Directeuren / voorzitters Bedrijfsonderdelen IV-keten
Van	
Datum	Januari 2011
Kenmerk	
Kopieën aan	

In 2011 willen we een uitspraak kunnen doen over de kwaliteit van de producten van de IV-keten en de beheersing van de voortbrenging daarvan. Dit willen we om de kwaliteit van de producten die we aan elkaar leveren binnen de IV-keten te kunnen garanderen. Ook externe partijen die gebruik maken van onze producten (denk b.v. aan de loonheffingsketen) willen weten of en hoe zij kunnen steunen op onze resultaten. Dit memo geeft de kaders waar de bedrijfsonderdelen van de IV-keten aan moeten voldoen om in 2011 en volgende jaren een uitspraak over de kwaliteit te kunnen doen.

Van de bedrijfsonderdelen in de IV-keten wordt over 2011 een 'In Control Statement' (ICS, zie bijlage 3) gevraagd.

Het is de bedoeling dat met een verklaring (het ICS) per bedrijfsonderdeel de opzet en het bestaan (zie bijlage 4) aangetoond wordt voor de producten die door IM / B/CAO / B/CIE / IV-beleid worden voortgebracht en geleverd. In de verklaring van B/CIE wordt tevens de werking aangetoond voor de producten die door het rekencentrum worden geleverd. Het is de bedoeling dat het ICS van elk bedrijfsonderdeel door een onafhankelijke derde partij gecontroleerd en bevestigd wordt. De verklaringen zullen door IV-Beleid worden geconsolideerd tot een bijdrage van de IV-keten aan het Jaarverslag van de Belastingdienst.

Het ICS van de bedrijfsonderdelen zal in ieder geval ten minste de volgende onderwerpen dienen te bevatten:

- Een vertaling van de kaders genoemd in het kaderdocument naar de specifieke situatie voor het bedrijfsonderdeel. Hierbij kan worden gedacht aan het per bedrijfsonderdeel geïmplementeerde specifieke normenkader waarmee het inzicht over beheersing is opgesteld (de voor IM en B/CAO opgestelde procesverdieping, voor B/CIE de gekozen ITIL implementatie). Deze algemene (kaderdocument en MTHV) en specifieke normatiek dient om de voornaamste risico's in het bedrijfsonderdeel te beheersen. Na een afweging van het management op deze normatiek en zelf gesignaleerde risico's wordt gekozen welke risicobeheersingmaatregelen voor beheersing van het bedrijfsonderdeel worden ingezet. In het ICS wordt beschreven hoe de risicobeheersingmaatregelen zijn uitgevoerd en welke mogelijke afwijkingen er zijn geconstateerd..
- Bij deze hierboven genoemde risicoafweging zullen ook met de risico's moeten worden afgewogen welke op het gebied van personeel, beveiliging en financiën optreden. Hierbij wordt rekening gehouden met de normatiek en regelgeving (ARAR, HIB, OCFB etc.) op deze terreinen..
- In het ICS wordt uiteengezet op welke gronden het management de verklaring heeft gegeven. Er wordt ten minste beschreven hoe het bewijsmateriaal waarop het ICS is gestoeld tot stand is gekomen en hoe het oordeel herleidbaar is tot dit bewijsmateriaal.
- In het ICS worden de conclusies van het management beschreven die met behulp van de bevindingen uit de audits tot stand zijn gekomen over de mate van beheersing per product / tussenresultaat / proces.
- Het ICS zal zodanig moeten zijn opgebouwd dat interne en externe partijen hiervan gebruik

kunnen maken voor het vaststellen van de kwaliteit van hun eigen producten. Daarnaast kan de externe partij mede bepalen in hoeverre zij, ten behoeve van de eigen (externe) verantwoording, kunnen steunen op het ICS van de IV-keten. Hiermee wordt voorkomen dat deze externe partijen afzonderlijke audits bij ons uit hoeven voeren.

In bijlage 1 is het sjabloon van het ICS opgenomen.

Mede gezien de activiteiten i.h.k.v. de controle op de jaarrekening ligt het voor de hand de RAD als externe partij te vragen de ICS van de bedrijfsonderdelen te certificeren. Met de RAD als externe certificerende partij zullen voor de IV-keten als geheel én voor elk afzonderlijk bedrijfsonderdeel afspraken worden gemaakt over de totstandkoming van de externe verklaring in 2011.

Van de bedrijfsonderdelen wordt een auditplan ICS (zie voorbeeld bijlage 2) verwacht waarin de activiteiten om het ICS te onderbouwen worden gepland. Dit door het management vastgestelde plan is voor zover mogelijk ingepast in de reguliere managementcyclus. Dit betekent o.a. dat:

- Er een interne auditor(s) is (zijn) die zoveel mogelijk op onafhankelijke wijze zijn taken uitvoert. Deze auditor dient zeer goed op de hoogte te zijn van de specifieke problematiek van het bedrijfsonderdeel, processen, de risico's rond de bedrijfsvoering, de door het management geaccepteerde risico's én de normen die in de bedrijfsvoering zijn geïntegreerd.
- Bevindingen vanuit de audits worden besproken met de verantwoordelijke manager en waar nodig opgenomen in de verbetercyclus als onderdeel van de reguliere plan- en controlproducten (jaarplancyclus etc.).
- In dossiers wordt het auditmateriaal vastgelegd in relatie tot het gevormde oordeel (b.v.interview-, waarneming-, interne controle- en managementverslagen).

Het auditplan dient met de externe auditor te zijn afgestemd en uiterlijk 1 maart 2011 gereed te zijn. De auditplannen van de bedrijfsonderdelen zullen door IV-Beleid worden gebruikt om een integraal beeld te vormen over de inhoud van het ICS 2011 van de IV-keten zodat de CIO zich kan overtuigen van de te verwachten kwaliteit van het ICS.

Bijlage 1: Sjabloon In Control Statement

Verantwoordelijkheden en toetsingen
Als voorzitter / directeur van <Bedrijfsonderdeel> verklaar ik dat de kwaliteit van de producten voortgebracht en/of geleverd door mijn bedrijfsonderdeel voldoet aan de hierna beschreven uiteenzetting. Deze verklaring voldoet aan de voorwaarden zoals gesteld in de memo 'In Control Statement 2011' d.d. 10 januari 2011 van de CIO.

Om mijn verantwoordelijkheid te kunnen dragen heb ik gedurende de rapportageperiode op systematische wijze de activiteiten, de risico's van mijn bedrijfsonderdeel geanalyseerd en beoordeeld. Daartoe is onder andere het plan van aanpak audit ICS gehanteerd (zie bijlage 2). De bewijsvoering waarop dit ICS is gebaseerd is door ons managementteam geëvalueerd en besproken met de externe auditor. Het geheel van onze werkzaamheden inzake de risicobeheersing wordt door mij regelmatig besproken met de externe auditor en de CIO.

Conclusie
Op grond van de boven beschreven werkzaamheden ben ik van mening dat ik in alle redelijkheid kan verklaren dat de kwaliteit van de volgende producten/ tussenresultaten/ processen zoals genoemd in het Kaderdocument::

- product <a> <beheerst/ beheerst met kanttekening/ beheerst met uitzondering/ niet beheerst>;
- product <b> <beheerst/ beheerst met kanttekening/ beheerst met uitzondering/ niet beheerst>;
- tussenresultaat <c> <beheerst.....etc.>
- tussenresultaat <d> <beheerst.....etc.>
- proces <e> <beheerst.....etc.>
- etc.

Ook ben ik, op grond van de audits, van mening dat ik kan verklaren dat de risico's en de normatiek op de volgende gebieden als volgt kunnen worden weergegeven:

- personeel, <beheerst/ beheerst met kanttekening/ beheerst met uitzondering/ niet beheerst>
- beveiliging, <beheerst/ beheerst met kanttekening/ beheerst met uitzondering/ niet beheerst>
- financiën <beheerst/ beheerst met kanttekening/ beheerst met uitzondering/ niet beheerst>.

De bewijsvoering heeft geen indicaties opgeleverd die afbreuk doen of zouden moeten doen aan bovenstaande conclusies.

Plaats, datum
(ondertekening met naam en functie)

Scope
De scope van deze verklaring is opgenomen in het auditplan

Uitgangspunten en risicoafweging
<Onder deze kop wordt aangegeven hoe de kaders zoals beschreven in het kaderdocument (inclusief bijlagen en MTHV voor de overstijgende processen) zijn gehanteerd c.q. geïmplementeerd. Ook wordt hier beschreven of de door het management gekozen risicobeheersingmaatregelen correct zijn vastgesteld en geïmplementeerd (opzet en bestaan) en/of deze effectief werken (werking in 2011 alleen voor het rekencentrum van B/CIE). Ook wordt hier uiteengezet hoe het bedrijfsonderdeel de specifieke normenkaders heeft geïmplementeerd en die als kader voor de audits zijn gebruikt (de voor IM en B/CAO opgestelde procesverdieping, voor B/CIE de gekozen ITIL implementatie).

Tevens wordt aangegeven welke (delen van de) normatiek is/zijn gehanteerd bij het uitvoeren van de audits.>

Uitwerking oordeel
<In dit gedeelte worden de resultaten van de audits per product / tussenproduct / proces beschreven. Deze moeten leiden tot de conclusie die op het eerste blad wordt gegeven.>

Verbeteracties

<De door de auditor gedane bevindingen worden met het management besproken. Na risicoafweging door het management wordt de bevinding al dan niet vertaald naar hier beschreven (extra) maatregelen. Deze maatregelen zijn opgenomen in de reguliere plan- en controlproducten.>

Dossiervorming

Ten behoeve van een mogelijke review is alle voor deze verklaring relevante documentatie in een dossier opgenomen. Dit dossier is ten allen tijde beschikbaar en actueel.

Bijlage 2: Inhoud auditplan 'In Control Statement'

Het doel van het auditplan is het management van het bedrijfsonderdeel een instrument te geven om:

1. De voornaamste risico's van 2011 in de bedrijfsvoering te (laten) onderzoeken;
2. Aan te tonen in hoeverre het management de activiteiten van het bedrijfsonderdeel beheerst laat uitvoeren in de context van de IV-keten.

Om aan deze doelstelling tegemoet te komen zou, als vervolg op b.v. een jaarplansessie een keuze kunnen worden gemaakt uit de te onderzoeken risico's welke het management ziet om haar doelstellingen te bereiken. Bij deze keuze is het verstandig om zich te realiseren dat er een voldoende dwarsdoorsnede van de activiteiten onderzocht dient te worden om een ICS af te geven. In samenwerking met de interne en externe auditor kan in een halve dag de doelstelling worden geformuleerd. Als voorbereiding op deze sessie worden de volgende onderwerpen als uitgangspunt genomen:

- Een overzicht van alle producten die het bedrijfsonderdeel voortbrengt voor de IV-keten zoals in het Kaderdocument worden genoemd.
- De interne tussenproducten waarvoor een eigen procesverdiepingsmethodiek is ontwikkeld en de relatie van deze interne tussenproducten met de eindproducten.
- Een overzicht van de normatiek die voor het bedrijfsonderdeel geldt(kaderdocument, MTHV's, maar ook op gebied van personeel (RPVB e.d.), beveiliging (HIB, VBA, VBI), financieel (financiële voorschriften, OCFB e.d.).
- De status van het geïmplementeerde normenkader (voortgang, verwachting);
- Overige bijzonderheden ten aanzien van de verwachting omtrent de realisatie van de implementatie van het normenkader.
- De wijze waarop het management omgaat met (continue) risicobeheersing, denk hierbij aan b.v.:
  - in hoeverre zijn reeds geïdentificeerde risico's opgenomen in bovenstaande normatiek;
  - genomen interne controle maatregelen op door het management gekozen risico's;
  - geaccepteerde risico's.
- De verwevenheid van risicobeheersing in de managementcyclus;
- Te hanteren definitie van opzet, bestaan en werking;
- etc.

Scope
Op basis van de uitkomsten van de sessie is bepaald welke producten/ tussenresultaten/ processen van het bedrijfsonderdeel onderdeel zijn van de audit. De auditor bepaalt in overleg met de externe certificeerder of met deze keuze nog steeds wordt voldaan aan de doelstelling van het ICS. Eventueel kan het management om bijstelling worden gevraagd.

Opdracht
Door de directeur/ voorzitter wordt een opdracht geformuleerd voor de auditor tot het uitvoeren van de audit waarmee de auditor wordt gemandateerd namens het hoogste management onderzoek te doen.

Planning
Op basis van deze opdracht zal de auditor de auditactiviteiten uitzetten in de tijd. In het auditplan zal de planning van de auditwerkzaamheden worden uitgewerkt. Hierbij wordt onder andere, op basis van de opdracht in de tijd uitgezet welk product/ tussenresultaat/ proces/ team wanneer en door wie wordt geaudit. Tevens wordt per object uiteengezet welke specifieke controlemiddelen en –technieken worden ingezet (uitkomsten interne controlemaatregelen (ICP), interviews, steekproeven, waarnemingen ter plekke, documentatieonderzoek, (financiële) verbandscontroles e.d.).

Bevindingen
Tussen auditor en management worden afspraken gemaakt op welke wijze auditbevindingen behandeld en opgenomen in de plan- en controlproducten van de reguliere managementcyclus.

Communicatie
De verschillende partijen (auditor/ opdrachtgever/ hogere managementlaag/ externe auditor) met elkaar af hoe de in- en externe communicatie vorm krijgt.

Dossiervorming
Een belangrijk aspect van de audit is de dossiervorming. Immers vanuit het dossier dient op eenvoudige wijze de relatie te kunnen worden gelegd met het uiteindelijke oordeel in het ICS. Ook zal de externe certificeerder voor haar werkzaamheden moeten kunnen steunen op dit dossier.

Het dossier dient als volgt te worden opgebouwd:
1. Opdracht.
2. Gehanteerde normatiek.
3. Logische rangschikking van bewijsmateriaal per product/ tussenresultaat/ proces zoals interviewverslagen, ICP's, managementrapportages, vierkantstellingen, steekproefuitkomsten e.d.).
4. Bevindingen van de auditor ten aanzien van de beheersing (beheerst/ beheerst met kanttekening/ beheerst met uitzondering/ niet beheerst) naar opzet, bestaan, werking per auditobject.
5. Overzicht van maatregelen van het management naar aanleiding van de bevindingen.
6. Afspraken over opvolging van de bevindingen.
7. Eventuele conclusies van in- en externe auditor.

Bijlage 3: Achtergronden van het 'In Control Statement'

Inleiding

In 2010 hebben we in de IV-keten de nadruk gelegd op het afronden van de transformatiedoelstellingen die wij ons gesteld hadden. We hebben in 2010 bewust gekozen géén concrete ambitie op het gebied van het aantonen van de productkwaliteit uit te spreken. Echter voor 2011 willen we stappen maken in de groei naar het aantoonbaar maken van het 'huis op orde'. Dat betekent dat we een uitspraak willen doen over de kwaliteit van onze producten en de beheersing van de voortbrenging daarvan. Zowel met een intern als extern doel. Immers ook externe partijen, die gebruik maken van onze producten, denk aan de loonheffingsketen, willen weten of en hoe zij kunnen steunen op onze services. Een verklaring van het management rondom beheersing van de kwaliteit van de producten, kan in vele vormen. Voor een verklaring over beheersing, in welke vorm ook, zijn altijd de volgende zaken noodzakelijk:

1. Een context (set normen, procesmodel, voorgeschreven hulpmiddelen etc.) waarmee de beheersing wordt aangetoond,
2. Een verbetercyclus,
3. Een stelsel van controle waaronder audits op gebieden die op basis van risico analyse gedefinieerd zijn. Hiermee kunnen rapportages worden gemaakt die als onderdeel van de reguliere managementcyclus worden gebruikt voor om (verbeter)doelstellingen te definiëren.

Met name dit laatste punt kan helpen bij de ontwikkeling van de organisatie. Immers groei naar betere efficiency en effectiviteit gaat in een aantal stappen van activiteitgericht naar systeemgericht. Deze groei kan worden bevorderd door de organisatie systematisch te laten nadenken over de stappen van 'Ist' naar 'Soll'. Bij deze groei speelt de op de markt gebruikelijke normatiek waarbij het management zich uitspreekt over de gewenste te hanteren normen een belangrijke rol. Via gekozen prioriteiten wordt de ontwikkeling van de organisatie gestimuleerd. Om te kunnen groeien moet gemeten worden in welke fase van ontwikkeling de organisatie zich bevindt. Een goed ingericht auditmechanisme is als onderdeel van een verbetercyclus onontbeerlijk. Een verklaring rondom beheersing kan hierbij een belangrijk hulpmiddel zijn waar de stand van zaken wordt uiteengezet en de wenselijke groei inzichtelijk wordt gemaakt.

Ook ten behoeve van een externe verantwoording, wordt een dergelijke verklaring gebruikt. gebruikt. Een 'ICS' (In Control Statement) is een verantwoording van het hoogste management over de mate waarin de juiste maatregelen zijn getroffen om de kansen te benutten die een effectieve en efficiënte realisatie van de doelstellingen stimuleren en de risico's te beheersen die deze realisatie bedreigen *(definitie VU,*

Andere vormen van een verklaring kunnen b.v. zijn: 'TPM' (Third Party Mededeling), 'SAS70' (Statement on Auditing Standards) verklaring of een verklaring volgens de ISAE 3000/3402 (International Standard for Assurance Engagements) onderscheiden. Deze verklaringen kunnen door een externe accountant worden gecertificeerd. Als dit is gebeurd kan een verklaring door externe afnemers van diensten van serviceorganisaties worden gebruikt bij het opstellen van hun eigen beheersverklaring of jaarrekening e.d.. Met name de ISAE standaarden worden door de accountants in Nederland gebruikt bij het opstellen van verklaringen.

In 2011 is voor de IV keten de doelstelling rondom het aantonen van beheersing in een ICS vastgelegd. Met name in 2011 zal een eerste opzet van de activiteiten benodigd voor een dergelijke verklaring worden gemaakt. Verdere groei in de komende jaren zal mogelijk kunnen leiden tot een onderzoek naar de werking van een constante kwaliteit voor de gehele organisatie.

Doel van het 'In Control Statement'

Het doel van een ICS is het management op Belastingdienstniveau mogelijk te maken een voldoende gedetailleerd beeld te vormen van het functioneren van de afzonderlijke bedrijfsonderdelen. Dit beeld ontstaat door het afleggen van verantwoording (intern en extern) over de kwaliteit van het interne risico- en beheersingssysteem. Hiertoe worden in de verklaring de volgende onderwerpen

beschreven:

- De wijze waarop de beheersing van de kwaliteit van de eindproducten en de voortbrenging is geregeld;
- de normatiek waarmee dit inzicht is opgesteld;
- de verbetercyclus waarmee aan het continue verbeteren van het interne beheersingssysteem ten behoeve van een effectieve en efficiënte realisatie van de doelstellingen wordt gewerkt.
- De mate van zekerheid rondom kwaliteitsaspecten in termen van opzet, bestaan, werking;
- Ten behoeve van een externe partijen dat de 'serviceorganisatie' beheersmaatregelen correct heeft vastgesteld, geïmplementeerd en dat deze effectief werken;

Met één gestandaardiseerd assurance rapport wordt bereikt dat meerdere externe partijen kunnen steunen op het rapport dat door deze 'serviceorganisatie' is afgegeven. Hiermee wordt voorkomen dat meerdere externe partijen een afzonderlijke audit willen houden bij deze 'serviceorganisatie'.

Doordat het ICS van de bedrijfsonderdelen én op IV-keten niveau door een externe certificeerder wordt beoordeeld, krijgt het management op Belastingdienst niveau een feitelijk beeld van de beheersing. Op basis hiervan kunnen nieuwe afspraken worden gemaakt voor het managementcontract, maar ook het aanpassen van de kaders en richtlijnen.

Wat is nodig om een In Control Statement te kunnen afgeven

Zoals uit bovenstaande kan worden afgeleid, zijn een aantal randvoorwaarden nodig voor het opstellen van een ICS. De kaders en richtlijnen moeten voldoende SMART en gedetailleerd zijn om te kunnen meten. Tot die kaders en richtlijnen behoren het voldoen aan de eisen die aan de processen en de producten worden gesteld. Impliciete eisen, zoals het voldoen aan relevante wet- en regelgeving, moeten worden geëxpliciteerd wanneer het ICS ook iets wil zeggen over deze eisen. Daarnaast is de wijze waarop de realisatie van de doelstellingen uit het managementcontract zijn behaald onderdeel van het ICS.

De beoordeling van de beheersing geschiedt altijd op basis van een normenkader. Op basis van dit normenkader wordt een (in de managementcyclus ingebedde) audit aanpak opgesteld. Deze auditaanpak kan de manager behulpzaam zijn bij de controle op de realisatie van zijn doelen. Onder verantwoordelijkheid van het management worden immers de auditobjecten vastgesteld. Daarom is de door het management gemaakte en gedocumenteerde risico afweging een essentieel onderdeel van het ICS en bij de uitvoering van de audits.

Minimaal dient er een onderbouwing te worden gegeven van de feitelijke gegevens waarop het ICS is gebaseerd. Deze moeten op een verifieerbare manier worden vastgelegd in een dossier. Uiteindelijk wordt een ICS gebaseerd op bewijsmateriaal dat door interne auditors is verzameld en door het management is gesanctioneerd.

Bijlage 4: Definitie opzet, bestaan, werking

Wat betekent opzet?
Van '**opzet**' is sprake als is beschreven hoe de voortbrenging en de levering van de producten beheerst moet worden en de wijze waarop dit gestalte krijgt. Dit blijkt uit:

- De aanwezigheid van productbeschrijvingen, kwaliteitseisen van de producten, de wijze waarop producten tot stand komen en de daarvoor benodigde rollen en verantwoordelijkheden.
- Of de belangrijke risico's door maatregelen worden afgedekt.
- Simulaties met management en medewerkers zijn gehouden en eventueel vervolgstappen zijn benoemd.
- MTHV's inhoudelijk zijn doorgesproken met management en medewerkers en er risicoafwegingen zijn gemaakt ten aanzien van het gebruik.
- Eventueel ontbrekende competenties zijn bepaald en opleidingen zijn gepland.
- Als de vervolgstappen voor implementatie zijn benoemd en gepland.

Wat betekent bestaan?
Van "**bestaan**" is sprake als kan worden aangetoond dat de opzet in de praktijk is gerealiseerd. Bij de beoordeling van het bestaan moet worden aangetoond dat de "Plan, Do en Check uit de Deming circle zichtbaar is (Plannen, voortgangsrapportages, reviewrapporten, besluiten etc.). Dit is, met andere woorden, een toets in hoeverre het proces conform opzet is geïmplementeerd in de organisatie. Aandachtspunten bij de beoordeling van het bestaan zijn de aanwezigheid van o.a.:

- Resultaten uit de procesgang en toetsing aan de norm.
- De "Plan, Do en Check" uit de Deming circle wordt aangetoond.
- De uitkomsten van interne controle.

De producten vanuit de regelkring (zoals maandrapportages, uitkomsten van interne controle en interne audits) zijn aangeboden aan de betreffende eindverantwoordelijke.

Wat betekent werking?
Onder "**werking**" wordt verstaan dat de voortbrenging van de gewenste kwaliteit gedurende een langere periode wordt beheerst. Dit wil zeggen dat de "Act" uit de Deming circle aantoonbaar kan worden gemaakt. Het management is dus in staat om aantoonbaar de kwaliteit van het product en de wijze waarop dit tot stand komt, te beïnvloeden. De aandachtspunten en werkzaamheden zijn dezelfde als bij de beoordeling van het bestaan, maar worden bij werking uitgebreid met de beoordeling van de set van bijsturingmaatregelen De werkzaamheden worden daarbij in de meeste gevallen uitgebreid met eigen waarneming(en) zoals het uitvoeren van interne audits en interne controle. Een oordeel over het bij voortduring werken van een proces vraagt om de spreiding van waarnemingen over de te beoordelen periode.

Bijlage 8

BIJLAGE bij opdracht ICS 2011, juni 2011

Memo

In Control Statement

Aan	Directeuren/ voorzitters B/CAO, B/CIE, IV-Beleid
Van	
Datum	Juni 2011
Kenmerk	
Kopieën aan	RAD

In 2011 willen we een uitspraak kunnen doen over de kwaliteit van de producten van de IV-keten en de beheersing van de voortbrenging daarvan. Dit willen we om de kwaliteit van de producten die we aan elkaar leveren binnen de IV-keten te kunnen garanderen. Ook externe partijen die gebruik maken van onze producten (denk b.v. aan de loonheffingsketen) willen weten of en hoe zij kunnen steunen op onze resultaten. Dit memo geeft de kaders waar de bedrijfsonderdelen van de IV-keten aan moeten voldoen om in 2011 en volgende jaren een uitspraak over de kwaliteit te kunnen doen.

Van de bedrijfsonderdelen B/CAO, B/CIE en IV-Beleid van de IV-keten wordt over 2011 een 'In Control Statement' (ICS, zie bijlage 3) gevraagd.

Het is de bedoeling dat met het ICS per bedrijfsonderdeel de opzet en het bestaan (zie bijlage 4) aangetoond wordt voor de producten die worden voortgebracht en geleverd. In de verklaring van B/CIE wordt tevens de werking aangetoond voor de producten die door het rekencentrum worden geleverd. Het is de bedoeling dat het ICS van elk bedrijfsonderdeel door de RAD gecontroleerd en bevestigd wordt.

Het ICS zal ten minste de volgende onderwerpen dienen te bevatten:

- Een beschrijving van of verwijzing naar het gehanteerde kader (bv. voor B/CAO de opgestelde procesverdieping, voor B/CIE de gekozen ITIL implementatie). Dit kader is de vertaling van het kaderdocument naar de specifieke situatie voor het bedrijfsonderdeel. Bij de specifieke situatie hoort ook een afweging van het management op dezelf vastgestelde te managen risico's met bijbehorende risicobeheersingmaatregelen. In het ICS wordt beschreven hoe de risicobeheersingmaatregelen zijn uitgevoerd en welke mogelijke afwijkingen er zijn geconstateerd.
- De risico's welke op het gebied van personeel, beveiliging en financiën optreden, dienen ook te zijn afgewogen. Hierbij wordt rekening gehouden met de normatiek en regelgeving (ARAR, HIB, OCFB etc.) op deze terreinen. Het aspect Beveiliging wordt hierin meegenomen zoals in de opdrachtomschrijving 2011 is opgenomen. De overige aspecten zijn in 2011 nog niet als scope in de opdracht benoemd.
- In het ICS wordt uiteengezet op welke gronden het management de verklaring heeft gegeven. Er wordt ten minste beschreven hoe het bewijsmateriaal waarop het ICS is gestoeld tot stand is gekomen en hoe het oordeel herleidbaar is tot dit bewijsmateriaal.
- In het ICS worden de conclusies van het management beschreven die met behulp van de bevindingen uit de audits tot stand zijn gekomen over de productkwaliteit en de mate van opzet, bestaan (werking) van de getroffen interne beheersmaatregelen bij de voortbrenging van hetproduct / tussenresultaat.
- Het ICS zal zodanig moeten zijn opgebouwd dat interne en externe partijen hiervan gebruik kunnen maken voor het vaststellen van de kwaliteit van hun eigen producten. Daarnaast kan de externe partij mede bepalen in hoeverre zij, ten behoeve van de eigen (externe) verantwoording,

kan steunen op het ICS van de IV-keten. Hiermee wordt voorkomen dat deze externe partijen afzonderlijke audits op de IV keten uitvoeren.

Voor alle bedrijfsonderdelen geldt dat in de gebruikersgroepen (Architectuur en Ontwerp, Portfolio management, Project management, Testen) van de MTHV's gedurende 2011 de beelden worden gedeeld hoe omgegaan wordt met de MTHV's en welke verbeteringen worden gewenst. Zo wordt door de trekker van de gebruikersgroep (IV Beleid) aangegeven:

- welke MTHV uit de nieuwe werkwijze worden aantoonbaar gebruikt (per gebied, per bedrijfsonderdeel);
- welke MTHV onderwerp van gesprek zijn in de gebruikersgroepen (per gebied) en welke staan in de planning;
- welke producten zoals gemaakt met de vastgestelde MTHV zijn getoetst en met welk resultaat (per gebied, per bedrijfsonderdeel).

In bijlage 1 is een sjabloon van het ICS opgenomen.

Mede gezien de activiteiten i.h.k.v. de controle op de jaarrekening is de RAD als externe partij gevraagd de ICS van de bedrijfsonderdelen te certificeren. De RAD en het betreffend bedrijfsonderdeel zullen afspraken maken over de totstandkoming van de ICS en certificering ervan in 2011.

Van B/CAO, B/CIE en IV Beleid wordt een auditplan ICS (zie voorbeeld bijlage 2) verwacht waarin de activiteiten om het ICS te onderbouwen worden gepland. Dit door het management vastgestelde plan is voor zover mogelijk ingepast in de reguliere managementcyclus. Dit betekent o.a. dat:

- Er een interne auditor(s) is (zijn) die zoveel mogelijk op onafhankelijke wijze zijn taken uitvoert. Deze auditor dient zeer goed op de hoogte te zijn van de specifieke problematiek van het bedrijfsonderdeel, processen, de risico's rond de bedrijfsvoering, de door het management geaccepteerde risico's én de normen die in de bedrijfsvoering zijn geïntegreerd.
- Bevindingen vanuit de audits worden besproken met de verantwoordelijke manager en waar nodig opgenomen in de verbetercyclus als onderdeel van de reguliere plan- en controlproducten (jaarplancyclus etc.).
- In dossiers wordt het auditmateriaal vastgelegd in relatie tot het gevormde oordeel (b.v.interview-, waarneming-, interne controle- en managementverslagen) over de productkwaliteit en over de mate van opzet, bestaan (werking) van de interne beheersmaatregelen.

Het auditplan dient met de externe auditor te zijn afgestemd en uiterlijk 1 juli 2011 gereed te zijn. De auditplannen van de bedrijfsonderdelen zullen door IV-Beleid worden gebruikt om een integraal beeld te vormen over de te verwachten inhoud en kwaliteit van het ICS 2011.

Bijlage 1: Sjabloon In Control Statement (B/CAO, B/CIE, IV-Beleid)

Verantwoordelijkheden en toetsingen
Als voorzitter / directeur van <Bedrijfsonderdeel> verklaar ik dat de kwaliteit van de producten voortgebracht en/of geleverd door mijn bedrijfsonderdeel voldoet aan de hierna beschreven uiteenzetting. Deze verklaring voldoet aan de voorwaarden zoals gesteld in de memo 'In Control Statement 2011' d.d. juni 2011 van de CIO.

Om mijn verantwoordelijkheid te kunnen dragen heb ik gedurende de rapportageperiode op systematische wijze de activiteiten, de risico's van mijn bedrijfsonderdeel geanalyseerd en beoordeeld. Daartoe is onder andere het plan van aanpak audit ICS gehanteerd (zie bijlage 2). De bewijsvoering waarop dit ICS is gebaseerd is door ons managementteam geëvalueerd en besproken met de externe auditor. Het geheel van onze werkzaamheden inzake de risicobeheersing wordt door mij regelmatig besproken met de (externe, interne) auditor en de CIO.

Conclusie
Op grond van de boven beschreven werkzaamheden ben ik van mening dat ik in alle redelijkheid kan verklaren dat de kwaliteit van de volgende producten/ tussenresultaten/ processen zoals genoemd in het Kaderdocument (zie opdrachtomschrijving juni 2011):
- product <a> <beheerst/ beheerst met kanttekening/ beheerst met uitzondering/ niet beheerst>;
- product <b> <beheerst/ beheerst met kanttekening/ beheerst met uitzondering/ niet beheerst>;
- tussenresultaat <c> <beheerst.....etc.>
- tussenresultaat <d> <beheerst.....etc.>
- proces <e> <beheerst.....etc.>
- etc.

Ook ben ik, op grond van de audits, van mening dat ik kan verklaren dat de risico's en de normatiek op de volgende gebieden als volgt kunnen worden weergegeven:
- voortbrenging van bovengenoemde producten (interne beheersmaatregelen) <a>, <b>, <c>, etc., <beheerst/ beheerst met kanttekening/ beheerst met uitzondering/ niet beheerst>;
- beveiliging, <beheerst/ beheerst met kanttekening/ beheerst met uitzondering/ niet beheerst>;
- (personeel, <beheerst/ beheerst met kanttekening/ beheerst met uitzondering/ niet beheerst>);
- (financiën <beheerst/ beheerst met kanttekening/ beheerst met uitzondering/ niet beheerst>).

De bewijsvoering heeft geen indicaties opgeleverd die afbreuk doen of zouden moeten doen aan bovenstaande conclusies.

Plaats, datum
(ondertekening met naam en functie)

Scope
De scope van deze verklaring is opgenomen in het auditplan

Uitgangspunten en risicoafweging
<Onder deze kop wordt aangegeven hoe de kaders zoals beschreven in het kaderdocument (inclusief bijlagen en MTHV voor de overstijgende processen) zijn gehanteerd c.q. geïmplementeerd. Ook wordt hier beschreven of de door het management gekozen risicobeheersingmaatregelen correct zijn vastgesteld en geïmplementeerd (opzet en bestaan) en/of deze effectief werken (werking in 2011 alleen voor het rekencentrum van B/CIE). Tevens wordt hier uiteengezet hoe het bedrijfsonderdeel de specifieke normenkaders heeft geïmplementeerd en die als kader voor de audits zijn gebruikt (de voor B/CAO opgestelde procesverdieping, voor B/CIE de gekozen ITIL implementatie).

Tevens wordt aangegeven welke (delen van de) normatiek is/zijn gehanteerd bij het uitvoeren van de audits.>

Uitwerking oordeel
<In dit gedeelte worden de resultaten van de audits per product / tussenproduct / proces beschreven. Deze moeten leiden tot de conclusie die op het eerste blad wordt gegeven.>

Verbeteracties
<De door de auditor gedane bevindingen worden met het management besproken. Na risicoafweging door het management wordt de bevinding al dan niet vertaald naar hier beschreven (extra) maatregelen. Deze maatregelen zijn opgenomen in de reguliere plan- en controlproducten.>

Dossiervorming
Ten behoeve van een mogelijke review is alle voor deze verklaring relevante documentatie in een dossier opgenomen. Dit dossier is ten allen tijde beschikbaar en actueel.

Bijlage 2: Inhoud auditplan 'In Control Statement'

Het doel van het auditplan is het management van het bedrijfsonderdeel een instrument te geven om:

1. De voornaamste risico's van 2011 in de bedrijfsvoering te (laten) onderzoeken;
2. Aan te tonen in hoeverre het management de activiteiten van het bedrijfsonderdeel beheerst laat uitvoeren in de context van de IV-keten.

Om aan deze doelstelling tegemoet te komen zou, als vervolg op b.v. een jaarplansessie een keuze kunnen worden gemaakt uit de te onderzoeken risico's welke het management ziet om haar doelstellingen te bereiken. Bij deze keuze is het verstandig om zich te realiseren dat er een voldoende dwarsdoorsnede van de activiteiten onderzocht dient te worden om een ICS af te geven. In samenwerking met de interne en externe auditor kan in een halve dag de doelstelling worden geformuleerd. Als voorbereiding op deze sessie worden de volgende onderwerpen als uitgangspunt genomen:

- Een overzicht van alle producten die het bedrijfsonderdeel voortbrengt voor de IV-keten zoals in het Kaderdocument worden genoemd.
- De interne tussenproducten waarvoor een eigen procesverdiepingsmethodiek is ontwikkeld en de relatie van deze interne tussenproducten met de eindproducten.
- De definitie van productkwaliteit wat als uitgangspunt bij de audits wordt gehanteerd;
- Een overzicht van de normatiek die voor het bedrijfsonderdeel geldt(kaderdocument, MTHV's, maar ook op gebied van personeel (RPVB e.d.), beveiliging (HIB, VBA, VBI), financieel (financiële voorschriften, OCFB e.d.).
- De status van het geïmplementeerde normenkader (voortgang, verwachting);
- Overige bijzonderheden ten aanzien van de verwachting omtrent de realisatie van de implementatie van het normenkader.
- De wijze waarop het management omgaat met (continue) risicobeheersing, denk hierbij aan b.v.:
  - in hoeverre zijn reeds geïdentificeerde risico's opgenomen in bovenstaande normatiek;
  - genomen interne controle maatregelen op door het management gekozen risico's;
  - geaccepteerde risico's.
- De verwevenheid van risicobeheersing in de managementcyclus;
- Te hanteren definitie van opzet, bestaan en werking;
- etc.

Scope
Op basis van de uitkomsten van de sessie is bepaald welke producten/ tussenresultaten/ interne beheersmaatregelen van het bedrijfsonderdeel onderdeel zijn van de audit. Ook is de definitie van productkwaliteit bepaald. De auditor bepaalt in overleg met de externe certificeerder of met deze keuze nog steeds wordt voldaan aan de doelstelling van het ICS. Eventueel kan het management om bijstelling worden gevraagd.

Opdracht
Door de directeur/ voorzitter wordt een opdracht geformuleerd voor de auditor tot het uitvoeren van de audit waarmee de auditor wordt gemandateerd namens het hoogste management onderzoek te doen.

Planning
Op basis van deze opdracht zal de auditor de auditactiviteiten uitzetten in de tijd. In het auditplan zal de planning van de auditwerkzaamheden worden uitgewerkt. Hierbij wordt onder andere, op basis van de opdracht in de tijd uitgezet welk product/ tussenresultaat/ proces/ team wanneer en door wie wordt geaudit. Tevens wordt per object uiteengezet welke specifieke controlemiddelen en –technieken worden ingezet (uitkomsten interne controlemaatregelen (ICP), interviews, steekproeven, waarnemingen ter plekke, documentatieonderzoek, (financiële) verbandscontroles e.d.).

Bevindingen
Tussen auditor en management worden afspraken gemaakt op welke wijze auditbevindingen behandeld en opgenomen in de plan- en controlproducten van de reguliere managementcyclus.

Communicatie
De verschillende partijen (auditor/ opdrachtgever/ hogere managementlaag/ externe auditor) met elkaar af hoe de in- en externe communicatie vorm krijgt.

Dossiervorming
Een belangrijk aspect van de audit is de dossiervorming. Immers vanuit het dossier dient op eenvoudige wijze de relatie te kunnen worden gelegd met het uiteindelijke oordeel in het ICS. Ook zal de externe certificeerder voor haar werkzaamheden moeten kunnen steunen op dit dossier.

Het dossier dient als volgt te worden opgebouwd:
1. Opdracht.
2. Gehanteerde normatiek.
3. Logische rangschikking van bewijsmateriaal per product/ tussenresultaat/ proces zoals interviewverslagen, ICP's, managementrapportages, vierkantstellingen, steekproefuitkomsten e.d.).
4. Bevindingen van de auditor ten aanzien van de beheersing (beheerst/ beheerst met kanttekening/ beheerst met uitzondering/ niet beheerst) naar opzet, bestaan, werking per auditobject.
5. Overzicht van maatregelen van het management naar aanleiding van de bevindingen.
6. Afspraken over opvolging van de bevindingen.
7. Eventuele conclusies van in- en externe auditor.

Bijlage 3: Achtergronden van het 'In Control Statement'

Inleiding

In 2010 hebben we in de IV-keten de nadruk gelegd op het afronden van de transformatiedoelstellingen die wij ons gesteld hadden. We hebben in 2010 bewust gekozen géén concrete ambitie op het gebied van het aantonen van de productkwaliteit uit te spreken. Echter voor 2011 willen we stappen maken in de groei naar het aantoonbaar maken van het 'huis op orde'. Dat betekent dat we een uitspraak willen doen over de kwaliteit van onze producten en de beheersing van de voortbrenging daarvan. Zowel met een intern als extern doel. Immers ook externe partijen, die gebruik maken van onze producten, denk aan de loonheffingsketen, willen weten of en hoe zij kunnen steunen op onze services. Een verklaring van het management rondom beheersing van de kwaliteit van de producten, kan in vele vormen. Voor een verklaring over beheersing, in welke vorm ook, zijn altijd de volgende zaken noodzakelijk:

1. Een context (set normen, procesmodel, voorgeschreven hulpmiddelen etc.) waarmee de beheersing wordt aangetoond,
2. Een verbetercyclus,
3. Een stelsel van controle waaronder audits op gebieden die op basis van risico analyse gedefinieerd zijn. Hiermee kunnen rapportages worden gemaakt die als onderdeel van de reguliere managementcyclus worden gebruikt voor om (verbeter)doelstellingen te definiëren.

Met name dit laatste punt kan helpen bij de ontwikkeling van de organisatie. Immers groei naar betere efficiency en effectiviteit gaat in een aantal stappen van activiteitgericht naar systeemgericht. Deze groei kan worden bevorderd door de organisatie systematisch te laten nadenken over de stappen van 'Ist' naar 'Soll'. Bij deze groei speelt de op de markt gebruikelijke normatiek waarbij het management zich uitspreekt over de gewenste te hanteren normen een belangrijke rol. Via gekozen prioriteiten wordt de ontwikkeling van de organisatie gestimuleerd. Om te kunnen groeien moet gemeten worden in welke fase van ontwikkeling de organisatie zich bevindt. Een goed ingericht auditmechanisme is als onderdeel van een verbetercyclus onontbeerlijk. Een verklaring rondom beheersing kan hierbij een belangrijk hulpmiddel zijn waar de stand van zaken wordt uiteengezet en de wenselijke groei inzichtelijk wordt gemaakt.

Ook ten behoeve van een externe verantwoording, wordt een dergelijke verklaring gebruikt. Een 'ICS' (In Control Statement) is een verantwoording van het hoogste management over de mate waarin de juiste maatregelen zijn getroffen om de kansen te benutten die een effectieve en efficiënte realisatie van de doelstellingen stimuleren en de risico's te beheersen die deze realisatie bedreigen *(definitie VU,*

Andere vormen van een verklaring kunnen b.v. zijn: 'TPM' (Third Party Mededeling), 'SAS70' (Statement on Auditing Standards) verklaring of een verklaring volgens de ISAE 3000/3402 (International Standard for Assurance Engagements) onderscheiden. Deze verklaringen kunnen door een externe accountant worden gecertificeerd. Als dit is gebeurd kan een verklaring door externe afnemers van diensten van serviceorganisaties worden gebruikt bij het opstellen van hun eigen beheersverklaring of jaarrekening e.d.. Met name de ISAE standaarden worden door de accountants in Nederland gebruikt bij het opstellen van verklaringen.

In 2011 is voor de IV keten de doelstelling rondom het aantonen van beheersing in een ICS vastgelegd. Met name in 2011 zal een eerste opzet van de activiteiten benodigd voor een dergelijke verklaring worden gemaakt. Verdere groei in de komende jaren zal mogelijk kunnen leiden tot een onderzoek naar de werking van een constante kwaliteit voor de gehele organisatie.

Doel van het 'In Control Statement'

Het doel van een ICS is het management op Belastingdienstniveau mogelijk te maken een voldoende gedetailleerd beeld te vormen van het functioneren van de afzonderlijke bedrijfsonderdelen. Dit beeld ontstaat door het afleggen van verantwoording (intern en extern) over de kwaliteit van het interne risico- en beheersingssysteem. Hiertoe worden in de verklaring de volgende onderwerpen

beschreven:

- De wijze waarop de beheersing van de kwaliteit van de eindproducten en de voortbrenging is geregeld;
- de normatiek waarmee dit inzicht is opgesteld;
- de verbetercyclus waarmee aan het continue verbeteren van het interne beheersingssysteem ten behoeve van een effectieve en efficiënte realisatie van de doelstellingen wordt gewerkt.
- De mate van zekerheid rondom kwaliteitsaspecten in termen van opzet, bestaan, werking;
- Ten behoeve van een externe partijen dat de 'serviceorganisatie' beheersmaatregelen correct heeft vastgesteld, geïmplementeerd en dat deze effectief werken;

Met één gestandaardiseerd assurance rapport wordt bereikt dat meerdere externe partijen kunnen steunen op het rapport dat door deze 'serviceorganisatie' is afgegeven. Hiermee wordt voorkomen dat meerdere externe partijen een afzonderlijke audit willen houden bij deze 'serviceorganisatie'.

Doordat het ICS van de bedrijfsonderdelen én op IV-keten niveau door een externe certificeerder wordt beoordeeld, krijgt het management op Belastingdienst niveau een feitelijk beeld van de beheersing. Op basis hiervan kunnen nieuwe afspraken worden gemaakt voor het managementcontract, maar ook het aanpassen van de kaders en richtlijnen.

Wat is nodig om een In Control Statement te kunnen afgeven

Zoals uit bovenstaande kan worden afgeleid, zijn een aantal randvoorwaarden nodig voor het opstellen van een ICS. De kaders en richtlijnen moeten voldoende SMART en gedetailleerd zijn om te kunnen meten. Tot die kaders en richtlijnen behoren het voldoen aan de eisen die aan de processen en de producten worden gesteld. Impliciete eisen, zoals het voldoen aan relevante wet- en regelgeving, moeten worden geëxpliciteerd wanneer het ICS ook iets wil zeggen over deze eisen. Daarnaast is de wijze waarop de realisatie van de doelstellingen uit het managementcontract zijn behaald onderdeel van het ICS.

De beoordeling van de beheersing geschiedt altijd op basis van een normenkader. Op basis van dit normenkader wordt een (in de managementcyclus ingebedde) audit aanpak opgesteld. Deze auditaanpak kan de manager behulpzaam zijn bij de controle op de realisatie van zijn doelen. Onder verantwoordelijkheid van het management worden immers de auditobjecten vastgesteld. Daarom is de door het management gemaakte en gedocumenteerde risico afweging een essentieel onderdeel van het ICS en bij de uitvoering van de audits.

Minimaal dient er een onderbouwing te worden gegeven van de feitelijke gegevens waarop het ICS is gebaseerd. Deze moeten op een verifieerbare manier worden vastgelegd in een dossier. Uiteindelijk wordt een ICS gebaseerd op bewijsmateriaal dat door interne auditors is verzameld en door het management is gesanctioneerd.

Bijlage 4: Definitie opzet, bestaan, werking

Wat betekent opzet?
Van '**opzet**' is sprake als is beschreven hoe de voortbrenging en de levering van de producten beheerst moet worden en de wijze waarop dit gestalte krijgt. Dit blijkt uit:

- De aanwezigheid van productbeschrijvingen, kwaliteitseisen van de producten, de wijze waarop producten tot stand komen en de daarvoor benodigde rollen en verantwoordelijkheden.
- Of de belangrijke risico's door maatregelen worden afgedekt.
- Simulaties met management en medewerkers zijn gehouden en eventueel vervolgstappen zijn benoemd.
- MTHV's inhoudelijk zijn doorgesproken met management en medewerkers en er risicoafwegingen zijn gemaakt ten aanzien van het gebruik.
- Eventueel ontbrekende competenties zijn bepaald en opleidingen zijn gepland.
- Als de vervolgstappen voor implementatie zijn benoemd en gepland.

Wat betekent bestaan?
Van "**bestaan**" is sprake als kan worden aangetoond dat de opzet in de praktijk is gerealiseerd. Bij de beoordeling van het bestaan moet worden aangetoond dat de "Plan, Do en Check uit de Deming circle zichtbaar is (Plannen, voortgangsrapportages, reviewrapporten, besluiten etc.). Dit is, met andere woorden, een toets in hoeverre het proces conform opzet is geïmplementeerd in de organisatie. Aandachtspunten bij de beoordeling van het bestaan zijn de aanwezigheid van o.a.:

- Resultaten uit de procesgang en toetsing aan de norm.
- De "Plan, Do en Check" uit de Deming circle wordt aangetoond.
- De uitkomsten van interne controle.

De producten vanuit de regelkring (zoals maandrapportages, uitkomsten van interne controle en interne audits) zijn aangeboden aan de betreffende eindverantwoordelijke.

Wat betekent werking?
Onder "**werking**" wordt verstaan dat de voortbrenging van de gewenste kwaliteit gedurende een langere periode wordt beheerst. Dit wil zeggen dat de "Act" uit de Deming circle aantoonbaar kan worden gemaakt. Het management is dus in staat om aantoonbaar de kwaliteit van het product en de wijze waarop dit tot stand komt, te beïnvloeden. De aandachtspunten en werkzaamheden zijn dezelfde als bij de beoordeling van het bestaan, maar worden bij werking uitgebreid met de beoordeling van de set van bijsturingmaatregelen De werkzaamheden worden daarbij in de meeste gevallen uitgebreid met eigen waarneming(en) zoals het uitvoeren van interne audits en interne controle. Een oordeel over het bij voortduring werken van een proces vraagt om de spreiding van waarnemingen over de te beoordelen periode.

Bijlage 9

Ministerie van Financiën

Directoraat-Generaal
Belastingdienst

Inlichtingen

Datum
29 mei 2013

Van

In Control Statement Cluster iV 2012

1. Verantwoordelijkheden en toetsingen

Voor het opstellen van een verklaring over 2012 zijn de zelfde voorwaarden én opdrachtinhoud gehanteerd als in 2011. Als verantwoordelijke voor cluster iV verklaar ik dat deze verklaring voldoet aan de voorwaarden zoals gesteld in de memo 'In Control Statement 2011' van 30 juni 2011 van de CIO.
Om mijn verantwoordelijkheid te kunnen dragen heb ik in 2012 op systematische wijze de activiteiten en de risico's van cluster iV geanalyseerd en beoordeeld. De evidence waarop dit ICS is gebaseerd is door het managementteam geëvalueerd. De resultaten van de evaluatie zijn besproken met de externe auditor. Het geheel van onze werkzaamheden inzake de risicobeheersing wordt door of namens mij regelmatig besproken met de auditor en de CIO.

2. Conclusie

Binnen cluster iV zijn de volgende processen onderzocht:

- Ontwikkelen IV-strategie
- Beheren Concernarchitectuur
- Actualiseren Concernportfolio
- Ontwerp IV-keten

Deze processen zijn beschreven in het Kaderdocument en richten zich op de producten die door deze processen van cluster iV worden voortgebracht ten behoeve van de IV-keten. Er is in opzet en bestaan sprake van een beheerste procesgang. Het management van cluster iV is in control rondom de totstandkoming van deze producten.
Deze producten worden genoemd in het Kaderdocument. Voor het ICS hebben wij ons op het Kaderdocument versie 1.1def gebaseerd. De producten staan geclusterd per proces.

De bovenstaande conclusies worden ondersteund door de onderliggende evidence.

Apeldoorn, 3 juni 2013

3. Scope

Cluster iV is een CIO-ondersteunend staforgaan. Zij levert kaderstellende producten aan uitvoerende bedrijfsonderdelen binnen de IV-keten. Het succes van die producten wordt enerzijds bepaald door de kwaliteit van die producten en anderzijds vooral door het gebruik en de bereidheid tot gebruik van die producten door deze uitvoerende bedrijfsonderdelen. Cluster iV kent de volgende drie hoofddoelstellingen:

- Het uitzetten van richting, dat wil zeggen het opstellen, actualiseren en ondersteuning bij het implementeren van IV-brede kaders en beleid. Voor de implementatie van de kaders worden door cluster iV ook bijbehorende implementatieplannen gemaakt in nauwe samenwerking met de bedrijfsonderdelen van de IV-keten. Cluster iV is niet verantwoordelijk voor de implementatie van de kaderstellende documenten. Kaders, beleid en implementatieplannen worden uiteindelijk bekrachtigd door de CIO, in samenspraak met het IV-overleg.
- Het controleren of binnen de kaders wordt geopereerd, inclusief meting, analyse en toetsing.
- Het ondersteunen van de verschillende bedrijfsonderdelen bij het uitvoeren van de in het Kaderdocument beschreven processen.

De verklaring heeft betrekking op de bijdrage die cluster iV in opzet en bestaan levert aan de totstandbrenging van haar producten, zoals beschreven in de bijlage 2 van de "Opdracht ICS 2011":

4. Uitgangspunten en gehanteerd normenkader

Uitgangspunt voor het ICS is het Kaderdocument, waaronder de bijlagen van het Kaderdocument.

Gezien rol en doelstelling van cluster iV heeft het management van cluster iV besloten om voor de in het ICS betrokken processen geen procesverdieping uit te werken als aanvulling op (de bijlagen van) het Kaderdocument. Daarmee vormt het Kaderdocument, inclusief uitwerking van processen in de bijlagen, zowel het normenkader als de beschrijving van de in het ICS begrepen processen.

5. Uitwerking conclusie

Het verkrijgen van een beeld over opzet en bestaan per 31 december 2012 heeft plaatsgevonden door middel van kennisname van de relevante documentatie, het functioneren van de processen door kennisname van de geleverde (stuur-) producten en het houden van aanvullende interviews met direct verantwoordelijken c.q. managers binnen cluster iV.

5.1 Ontwikkelen IV-strategie

Het proces "Ontwikkelen IV-strategie" heeft "IV-visie en strategie" als resultaat. Het kaderdocument benoemt als resultaten:

- IV-besturingsmodel;
- Sourcingstrategie;
- Bijdrage/aansluiting e-overheid.

De resultaten zijn in het Kaderdocument niet scherp omlijnd. We hebben op hoofdlijnen gekeken naar de resultaten van dit proces. Voor dit proces geldt zeker dat het succes hiervan in grote mate afhankelijk is van overige delen van de organisatie. Het MT Belastingdienst heeft reeds in 2011 ingestemd met de CIO-agenda en in 2012 is deze lijn verder verstevigd. Het IV-besturingsmodel is in 2012 bijgesteld met de introductie van een aanbod-overleg, waarin CAO en CIE afstemming zoeken. Aandachtspunten voor de verdere ontwikkeling van de IV-strategie zijn:

- In de dynamische omgeving waarin wij ons bevinden is het belangrijk om de keuzes die gemaakt zijn in de IV-strategie op regelmatige basis opnieuw tegen het licht te houden om zodoende een lerend mechanisme te creëren.

- De aanvankelijk gekozen benadering in de IV-keten om aanbod-gericht te werken zal moeten doorgroeien naar een benadering waarin vraag en aanbod gezamenlijk keuzes maken, waardoor er meer balans ontstaat.

Er is een vernieuwde sourcingstrategie opgesteld, deze is ultimo 2012 nog niet vrijgegeven.

Ook is gewerkt aan diverse dossiers op het gebied van e-overheid. Er is bijvoorbeeld in samenwerking met BZK en EZ een belangrijke bijdrage geleverd op het gebied van Authenticatie & Machtigingen, het eID-stelsel.

5.2 Beheren Concernarchitectuur

Het Architectuurboard Belastingdienst (ABB) is onderdeel van het sturen met architectuur. Het doel van het sturen met architectuur is het bewaken van de realisatie van de IV-strategie om hiermee de MLTP-doelstellingen van de Belastingdienst te realiseren. Architectuursturing is dan ook een ondersteunend middel voor het management dat helpt om richting te geven aan de veranderingen en controleert of de doelstellingen worden gehaald. De taken en bevoegdheden van de ABB zijn in de bijlage "Besturing" van het Kaderdocument nader uitgewerkt.

Eind 2012 zijn alle Bedrijfsonderdeelarchitecturen nagenoeg gereed. In 2013 zullen deze Bedrijfsonderdeelarchitecturen op onderlinge consistentie en aansluiting op de Concernarchitectuur worden beoordeeld. Een noodzakelijke stap om de volwassenheid van architectuursturing te vergroten. Hiermee is er beter zicht op de wijze waarop de bedrijfsonderdelen omgaan met het kader dat de Concernarchitectuur vormt. Het middel risicoafweging en bijsturing bij de verbetering van de producten wordt continu ingezet binnen het bestuurlijke speelveld waarin de producten tot stand worden gebracht.

Het daadwerkelijk controleren hoe projecten omgaan met de bindende adviezen van het ABB vindt niet gestructureerd plaats. Los van het feit dat dat veel inspanning zou gaan kosten, is er tot nu toe geen directe aanleiding voor.

Beveiliging is een belangrijk aspect. Daarom is cluster iV bezig om de MTHV-set te beoordelen op het aspect beveiliging conform het Handboek Beveiliging Belastingdienst. Deze aanpassingen kunnen helpen bij het faciliteren van het contact tussen business en architect betreffende beveiliging .

5.3 Actualiseren Concernportfolio

Het concernportfolio is naast architectuur een belangrijk stuurobject voor de IV-keten. In 2012 is het concernportfolio ook in het MT-Belastingdienst onderwerp van gesprek geweest. Daarmee is de in 2011 nog node gemiste aansluiting op de business een feit geworden. De sturing die vanuit concernbelang dient te worden uitgeoefend heeft zijn effecten op het concernportfolio, in die zin dat bestuurders verantwoordelijkheid nemen voor besluiten over het portfolio.

Ten behoeve van het MT Belastingdienst bewaakt cluster iV project- en risico-managementaspecten van strategische en grote projecten. Tevens wordt ter ondersteuning hiervan gewerkt aan het professionaliseren van projectmanagement.

Aandachtspunt voor de verdere ontwikkeling van het concernportfolio is een betere ICT-ondersteuning. Het gebrek hieraan heeft geresulteerd in allerlei maatwerkoplossingen in de bedrijfsonderdelen, die onderling niet aansluiten.

5.4 Ontwerp IV-keten

Het kaderdocument onderkent de volgende producten:

- Kaderdocument
- MTHV's
- Rapportage betreffende implementatie en gebruik van de kaders en de normatiek
- Adviezen tot bijsturing aan de CIO

Aan het begin van 2012 is een nieuwe versie van het Kaderdocument (1.1) vastgesteld. De vaststelling daarvan heeft erg lang geduurd. Inmiddels is eind 2012 duidelijk dat er weer zoveel wijzigingsverzoeken zijn dat gestart is met de voorbereidingen voor een nieuwe versie die, naar verwachting, zomer 2013 het daglicht zal zien. De inbreng hiervoor verzorgen de bedrijfsonderdelen zelf.

Cluster iV geeft met behulp van processimulaties van het kaderdocument implementatie-ondersteuning aan de bedrijfsonderdelen. Op die wijze krijgt Cluster iV concreet feedback op het ontwerp.

Ook in 2012 zijn er op basis van inbreng vanuit en afstemming met gebruikersgroepen nieuwe of updates op bedrijfsonderdeeloverstijgende MTHV's tot stand gekomen.

Op basis van onder meer door Cluster iV vastgestelde KPI's wordt er door bedrijfsonderdelen gerapporteerd op voor de IV-keten belangrijke thema's (zoals kwaliteit van ontwerpproducten en VTA).

6. Naleving gebruik MTHV's

In 2012 is wederom gekeken in een steekproef naar de kwaliteit van het gebruik van enkele kritische MTHV's. Dit betreft alléén IV-Keten-breed gehanteerde MTHV's die in de communicatie tussen bedrijfsonderdelen worden gehanteerd en daarmee de volledige IV-keten ondersteunen.

Voor het beeld over het gebruik van MTHV's wordt volstaan met het weergeven van het onderzoeksresultaat naar het gebruik van enkele kritische MTHV's. Het onderzoek is uitgevoerd door de voorzitters van de gebruikersgroepen en geeft hun beeld weer. Zie hiervoor memo "Resultaten steekproef "toepassing van de kwaliteitseisen VTA", april/mei 2012. Dit document is, behalve aan de CIO, tevens aangeboden aan de gebruikersgroepen Testen en Projectmanagement ten behoeve van verbetering van de MTHV's.

7. Dossiervorming

Er is een ICS-dossier 2012 aanwezig bij cluster iV. Dit dossier is beschikbaar gesteld aan (externe) auditors. Tevens zijn documenten gemaild naar de Auditdienst Rijk (ADR):

- 5 verslagen van interviews met de verantwoordelijken voor de vier in het Kaderdocument beschreven processen van cluster iV en het onderwerp Beveiliging (HBB);
- Memo "Rapportage steekproef gebruik MTHV april 2012 vs 1.0";
- Memo "Resultaten steekproef "toepassing van de kwaliteitseisen VTA", april/mei 2012";
- Rapportages van de TPI Next assessments die zijn gehouden binnen een zevental ketens in september/oktober 2012.
- Overzicht onderliggende documentatie "Evidence InControlStatement 2012 Cluster iV" d.d. 19 maart 2013.

Inhoud

Bijlage 10

In Control Statement 2012 Belastingdienst/Centrum voor Infrastructuur en Exploitatie

Versie 0.99

25 februari 2013

1. Inleiding

De IV-keten wil haar producten op een beheerste en kwalitatieve wijze voortbrengen en leveren: De IV-keten wil "In control" zijn. Het aantonen van de mate waarin Belastingdienst/Centrum voor Infrastructuur en Exploitatie (B/CIE) in control is, stelt ons ook in staat te voldoen aan de verantwoording die door externe partijen gevraagd wordt. Een "in control statement" (ICS) is een middel dat hiervoor ingezet wordt. De bedrijfsonderdelen B/CAO en B/CIE zijn de eersten die over 2011 een ICS hebben afgeven. 2012 is het tweede jaar dat B/CIE een ICS afgeeft.

In hoofdstuk 2 treft u mijn verklaring. Mijn conclusie rond "in control" geef ik u in hoofdstuk 3. Hoofdstuk 4 beschrijft de scope van deze ICS. Een uiteenzetting van de bedrijfsindeling B/CIE en hoe dit de uitspraken ten aanzien van de mate van "in control" ondersteunt, treft u aan in hoofdstuk 5. Tot slot vindt u de uitwerking van de conclusie in hoofdstuk 6.

2. Verklaring

Als directeur van B/CIE verklaar ik dat over 2012 de kwaliteit van de producten voortgebracht en/of geleverd door mijn bedrijfsonderdeel voldoet aan de hierna beschreven uiteenzetting. Deze verklaring refereert aan de memo 'In Control Statement 2011' d.d. april 2011 van de CIO Belastingdienst.

Om mijn verantwoordelijkheid te kunnen dragen heb ik gedurende de rapportageperiode de activiteiten en de risico's van mijn bedrijfsonderdeel geanalyseerd en beoordeeld. Basis hiervoor zijn de maandelijkse rapportage (BCR) en de bespreking hiervan in het MT B/CIE, de audits op de in 2011 en 2012 geïmplementeerde ITIL-processen en de uitkomsten van interviews met betrokken managers/medewerkers. De bewijsvoering waarop dit ICS is gebaseerd is door het managementteam van B/CIE geëvalueerd en besproken met de Audit Dienst Rijk (ADR).

Plaats, datum

(ondertekening met naam en functie)

3. Conclusie

Ik ben van mening dat ik in alle redelijkheid het volgende over de kwaliteit van de processen en producten zoals genoemd in het Kaderdocument 1.1 def. van 19 januari 2012 kan verklaren:

1. Uit het proces "Voortbrengen", de producten:
   - Hosting omgevingen, voortgebracht door de ITIL-processen Change management, Release management en Deployment management: dit beheersen we, met uitzondering van Release management.
   - Geïmplementeerde (in de hosting omgeving geplaatste) exploitatieservices, voortgebracht door de ITIL-processen Change management en Deployment management: dit beheersen we, met uitzondering van Release management.
   - Service level agreements, voortgebracht door het ITIL-proces Service Level management: dit beheersen we.
2. Uit het proces "Leveren", de producten:
   - Exploitatieservices, voortgebracht door het proces massale gegevensverwerking: dit beheersen we; opdrachten worden conform opdrachtverstrekking door B/CA uitgevoerd
   - Exploitatieservices, voortgebracht door het proces massale outputverwerking: dit beheersen we: opdrachten worden conform opdrachtverstrekking door B/CA uitgevoerd.
   - SLA rapportage en bijsturingsmaatregelen, voortgebracht door het ITIL-proces Service Level management: dit beheersen we nog niet voldoende
   - Afgehandelde incidenten, voortgebracht door de ITIL-processen Incident management en Problem management: dit beheersen we.
3. Tussenproducten:
   - Infrastructuur-architectuur: dit beheersen we.
   - De infra-opdrachtenportfolio: dit beheersen we voor het onderdeel Architectuur. Voor het onderdeel Infrastructuur beheersen we dit nog niet.
   - Het ontwerp van de hosting omgevingen (infrastructuur):dit beheersen we nog niet.

Tevens ben ik van mening dat ik op de volgende gebieden in alle redelijkheid kan verklaren:

4. Beveiliging (in scope opdracht ICS 2012): ten aanzien van Beveiliging zijn we als B/CIE continu bezig om de ons bekende bedreigingen zo goed mogelijk te beheersen. We spelen zo accuraat mogelijk in op nieuwe bedreigingen die op ons af komen.
5. Personeel: dit beheersen we.
6. Financiën: dit beheersen we nog niet.
7. Infrastructuur: dit beheersen we nog niet.
8. Business Continuity Management (BCM): dit beheersen we nog niet.

5. Belastingdienst/Centrum voor Infrastructuur & Exploitatie

Kenmerken
De bedrijfsindeling van B/CIE kenmerkt zich door functiescheiding en 'checks and balances' tussen de hoofdonderdelen van de B/CIE-bedrijfsvoering. Hiermee zijn de overdrachtsmomenten tussen de organisatieonderdelen op een logische manier gebundeld, overeenkomstig de 'levenscyclus' van de producten en diensten: voortbrengen, produceren en ondersteunen.
De indeling van B/CIE is gekenmerkt door vier functionele groepen (Figuur 1):

- Infrastructuur (Service Design, Build & Test).
- Exploitatie (Service Operation).
- Servicemanagement (Service Level Management, Change Management, overig 'ITIL').
- Bedrijfsleiding (Strategie & Governance).

Infrastructuur
Infrastructuur *brengt hostingservices voort* (ontwerpen, maken, testen) en is ingedeeld naar techniek, met de hostingservices als uitgangspunt. Infrastructuur is gefocust op techniek en kent uitsluitend primair 'voortbrengende' functies en werk. Beheertaken en andere ondersteunende taken zijn elders in de CIE-organisatie belegd.
Infrastructuur werkt onder architectuur aan bouw en onderhoud van infrastructuren. Het "wat" en de samenhang (afhankelijkheden) worden door Architectuur bepaald en opgegeven; Infrastructuur is verantwoordelijk voor de integrale oplevering. Budgetten voor investeringen en onderhoud berusten bij het Bedrijfsbureau

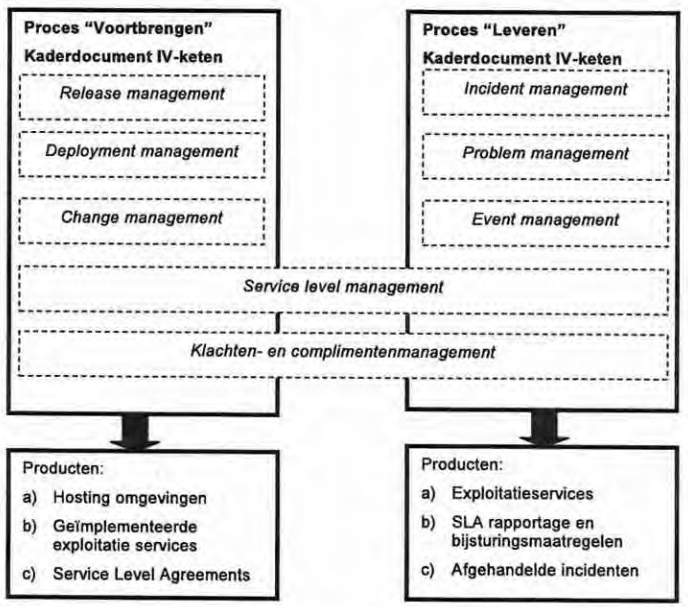
Exploitatie
In het cluster Exploitatie is het *uitvoeren van alle processen in het kader van leveren* ondergebracht en wordt de productie daadwerkelijk gerealiseerd. Exploitatie levert de CIE-hostingdiensten en artikelen overeenkomstig de afspraken met de klanten (SLA) en bewaakt de prestaties. Exploitatie is eindgebruiker van de producten van Infra en is verantwoordelijk voor het juiste *gebruik*; Infra blijft verantwoordelijk voor de producten en hun juiste *werking*.
Wijzigingen in de productieomgeving, applicatief én infrastructureel, worden alléén uit- en ingevoerd door Exploitatie én alléén na goedkeuring van Change Management.

Service Management
Service Management *bewaakt en stuurt de ITIL-processen* van B/CIE. Service Management vormt de schakel tussen Infra en Exploitatie (→ Change Management) en heeft een belangrijke (account-management) functie naar de klanten van B/CIE. ITIL-procesmanagement is verantwoordelijk voor opzet en werking van het ITIL-proces. Ieder bedrijfsonderdeel kan opdracht krijgen voor de *uitvoering* (van een deel) en is daar dan ook verantwoordelijk voor.

Bedrijfsleiding
De bedrijfsleiding bestuurt de gehele B/CIE-organisatie en kent de onderdelen Architectuur, HR-management en Bedrijfsbureau.

4. Scope

Onderwerp van deze verklaring zijn de producten in het Kaderdocument 1.1 van 19 januari 2012 en de producten van het Rekencentrum (zie hoofdstuk 3). De in het kaderdocument beschreven processen "Voortbrengen" en "Leveren" zijn binnen B/CIE vertaald naar ITIL V3 processen (zie figuur 5). Deze ITIL-processen zijn een basis voor onze beheersing. Voor onze In Control Statement 2012 nemen we niet alle in 2011 en 2012 geïmplementeerde ITIL-processen mee, maar uitsluitend die processen die bijdragen aan de voortbrenging en levering van de genoemde producten (zie hoofdstuk 6). Van deze processen tonen we opzet en bestaan aan. Van de processen van het Rekencentrum tonen wij tevens de werking aan.



De schuingedrukte processen in kaders met onderbroken lijnen zijn de ITIL-processen

Figuur 5 vertaling processen Kaderdocument naar ITIL V3.

Voor de producten van het Rekencentrum (de exploitatieservices) baseren wij ons op DPO 4.0. van Exploitatie.

Conform memo "In Control Statement 2011", is ook het verplichte onderwerp "Beveiliging" in deze verklaring opgenomen. Additioneel behandel ik ook de onderwerpen "Personeel", "Financiën, Infrastructuur en BCM.

5.1. Strategie

Het management van B/CIE heeft in de eerste helft van 2012 een strategie opgesteld om B/CIE te moderniseren en te professionaliseren; om zo ook in de toekomst de Belastingdienst te kunnen blijven ondersteunen met gewaardeerde en betrouwbare ICT-diensten. Deze strategie is primair ontleend aan de missie en doelstellingen van de Belastingdienst zoals vastgelegd in het MLTP. De strategie van B/CIE mondt uit in zes concrete, thematische programmalijnen, waarin de activiteiten en projecten gebundeld zijn en de voortgang wordt bewaakt:

- Technologische vernieuwing.
- Marktconforme digitale werkruimte.
- Betrouwbare dienstverlening.
- Huis op orde.
- Digitale informatie op orde en toegankelijk.
- Professionele ontwikkeling.

> In de notitie *'Belastingdienst 2015: eenvoudig aanspreekbaar'* legt Peter Veld, directeur-generaal van de Belastingdienst, vast welke kant de dienst op gaat met zijn primaire processen. Hij maakt daarbij ook inzichtelijk wat daar voor nodig is aan mensen en middelen. In de strategische plannen van B/CIE nemen we de lijnen uit dat plan over, en vullen we ze aan met de ontwikkelingen in de markt. De strategie van B/CIE verbindt daarmee de ontwikkelingen binnen de Belastingdienst met de trends op ICT-gebied en vormt de basis die ons toekomstperspectief bepaalt, zowel voor onze diensten als voor onszelf.

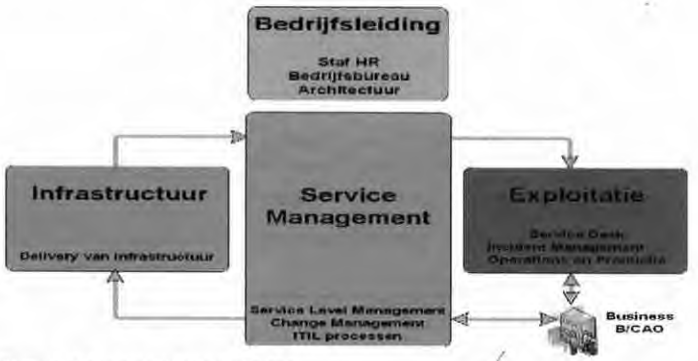
De zes programma's vormen tezamen de 'roadmap' voor onze strategie. Ze stellen B/CIE in staat haar bedrijfsdoelstellingen te behalen en vormen daarmee de ruggengraat van het strategische plan van B/CIE.

Technologische vernieuwing

Het aanbod van B/CIE wordt in hoge mate bepaald door technologie. Onze technologie moet aansluiten op de klantvraag, nu én in de toekomst. Uitgangspunten hierbij zijn: aansluiten op ontwikkelingen in de markt, eenvoud, betrouwbaarheid, toekomst vast, kwaliteit en veiligheid. De komende jaren richten we ons op vernieuwingen in de procesvoering van de Belastingdienst: op verdere digitalisering van de communicatie met andere overheden en met burgers en ondernemers (digitale koppelingen, poort), op ondersteuning van het nieuwe werken (wireless, VOIP, Bring Your Own device), en in algemene zin op ICT-aanbod dat de voortdurende verbetering van de bedrijfsprocessen van de Belastingdienst ondersteunt (Business process management, servicebus). Daarnaast zorgen we voor markt-conformiteit van ons hosting-aanbod (Linux, platform rationalisatie), en onderzoeken we de mogelijkheden om te gaan werken met appliances.

Marktconforme digitale werkruimte

Mobiliteit en flexibiliteit van de klant neemt toe. De werkplek is geen statisch element meer. De aangeboden werkplekdiensten zullen overal en altijd beschikbaar gesteld moeten kunnen worden, waarbij de beveiliging van de informatie en de controle op bewust en onbewust misbruik adequaat moet zijn. Bij toenemende mobiliteit en flexibiliteit (virtueel werken) wordt samenwerking een steeds belangrijker element van de werkplekdiensten. Samenwerking tussen collega's (op basis van processen en dossiers), maar ook persoonlijke contacten en contacten via 'social media'.

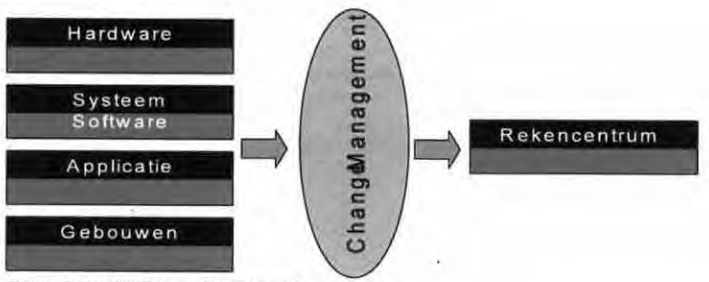


Figuur 1: Schematische indeling B/CIE

Stabiliteit

Belangrijk uitgangspunt voor de CIE-organisatie is de stabiliteit van de operatie in het rekencentrum. Daartoe is een centrale plaats ingeruimd voor Change Management als hoeder van die stabiliteit. Change management bewaakt de hoeveelheid en aard van de changes op de productieomgeving en verifieert de kwaliteit (Figuur 2):

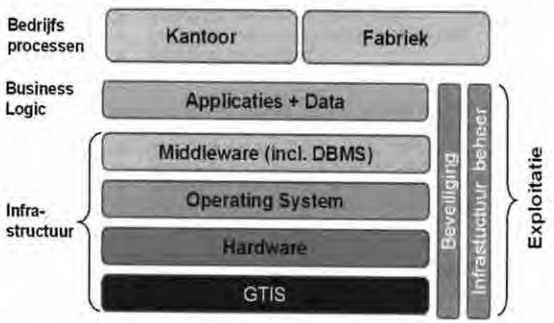
- Geen changes buiten Change Management om.
- Geen change zonder akkoord van Change Management.



Figuur 2: Positie Change Management

5.2. *Het Infrastructuurmodel*

Het infrastructuurmodel is schematisch weergegeven in Figuur 3. Het model kent een gelaagde opbouw en kan als volgt worden samengevat: alles waar geen 'business logic' in zit is infrastructuur.



Figuur 3: Het infrastructuurmodel

B/CIE levert geen 'losse' infrastructuur of infrastructurele componenten. CIE levert en exploiteert complete hostingomgevingen ten behoeve van applicatief maatwerk, standaard pakketten en webapplicaties.

5.3. *Verantwoordelijkheden*

Leveringsverantwoordelijkheid B/CIE
B/CIE is voor de Belastingdienst als enige aanspreekbaar op het totaal van ICT-resultaten, dat nodig is voor invulling van de operationele klantvraag. Deze simpele structuur, vastgelegd in SLA's, beperkt het aantal direct betrokkenen bij de uitvoering van het ICT-deel van de Belastingdienstprocessen en zorgt voor eenduidige verantwoordelijkheden.

Leidinggevenden
Met de totstandkoming van B/CIE is afscheid genomen van het besturingsmodel 'collegiaal management'. B/CIE kent een hiërarchische managementstructuur. Teams zijn, met hun team-managers, georganiseerd in units met aan het hoofd een unitmanager (M2). Units op hun beurt maken deel uit van clusters geleid door een (cluster-)voorzitter (M1). Het bedrijf wordt geleid door een directeur, aan wie de clustermanagers rapporteren. De managers van B/CIE dragen er zorg voor dat de activiteiten onder hun verantwoordelijkheid maximaal aan de doelstellingen van B/CIE bijdragen.

Clustermanagers (M1)
De M1 managers vormen samen met de directeur B/CIE het managementteam van het bedrijf. De M1 manager is integraal leidinggevende van zijn cluster en geeft leiding aan een aantal M2-unit-managers. Het managementteam van het cluster bestaat uit de M1 met de M2-unitmanagers, eventueel bijgestaan door ondersteunende rollen. De M1 rapporteert en legt periodiek verantwoording af over de resultaten van het cluster aan de directeur B/CIE.

De clustermanager is verantwoordelijk voor het realiseren van de resultaten van het cluster zoals afgesproken met de directeur B/CIE. Daarnaast zorgt hij/zij er voor dat de managers in het cluster over de juiste faciliteiten, kennis en kunde beschikken om hun taken uit te voeren.

Betrouwbare dienstverlening

Hoeksteen van een betrouwbare dienstverlening is de continuïteit, robuustheid en stabiliteit van de exploitatie in het datacenter. Naast de zorg om bij calamiteiten de continuïteit te borgen betekent dit ook dat wijzigingen op de productieomgeving alleen toegestaan worden na controle (Change Management) op juistheid, volledigheid en werking. Verder is gebruik van productiedata in testomgevingen niet toegestaan en zijn wijzigingen van productiedata buiten applicaties om verboden. Uitvoerende operationele handelingen zijn in hoge mate geautomatiseerd.

Internet wordt steeds belangrijker en de verwachting is dat steeds meer functionaliteit op het net aangeboden gaat worden. Dit betekent dat ons datacenter een hoge beschikbaarheid van zijn services moet realiseren. Eis is 365 dagen per jaar, 24 uur per dag, minimaal 99,9% beschikbaarheid. Ook onderhoud zal op een zodanige manier plaats moeten vinden dat verstoringen van beschikbaarheid vermeden worden. Een scheiding van productie en test is daarbij een belangrijk gegeven.

Voorkomen van fouten is een belangrijke voorwaarde om een hoge beschikbaarheid voor onze klanten te krijgen. Onze klanten zijn immers alleen geïnteresseerd in de werking van de voor hem/haar noodzakelijke functionaliteit op het juiste moment. B/CIE zal daarom aandacht dienen te geven aan preventieve acties en een inrichting die fouten voorkomt, alsmede aan de inrichting van ondersteunende middelen, processen en organisatie om onverhoopt opgetreden fouten snel te herstellen.

Met het toenemend belang van Internettechnologie neemt ook de bedreiging van nationaal en internationaal opererende 'Cybercriminelen' toe. Voor B/CIE aanleiding om te zorgen voor een moderne beveiligingsorganisatie die primair gericht is op bescherming tegen deze bedreigingen, maar die ook een belangrijke rol speelt bij het beperken en bestrijden van de mogelijke gevolgen daarvan.

Huis op orde

Voor het uitvoeren van onze processen implementeren wij bedrijfsbreed de 'best practices' uit de markt. ITIL vormt daarbij een onmisbare leidraad. Wij maken meerjarige planningen en houden rekening met risico's. Ons functioneel beheer is ingericht; huisvesting en administratie zijn op orde. Klanten kunnen hun dienstverlening 'kiezen' uit een product- en dienstencatalogus. Ons logistiekproces, beveiliging en licentiebeheer zijn op orde, en wij kennen de kosten van onze dienstverlening.

Digitale informatie op orde en toegankelijk

De Belastingdienst herbergt een enorme hoeveelheid aan gegevens. Goede toegankelijkheid tot deze gegevens versterkt de informatiepositie van de Belastingdienst en kan bijdragen aan dienstverlening dicht bij burgers en bedrijven die hen ondersteunt bij het nakomen van verplichtingen en het verkrijgen van rechten. Goede BI biedt toegankelijkheid, onderlinge aansluiting en analyse van bestaande gegevens. Dat versterkt de intelligence functie van de Belastingdienst. We ondersteunen ook het beheer van niet-systeem-gebonden gegevens en helpen eindgebruikers hun eigen werkinformatie makkelijker te beheren.

Professionele ontwikkeling

De B/CIE-medewerker is een zelfbewuste, gecertificeerde professional die zijn vakkennis onderhoudt. We zijn specialist op ons vakgebied maar daarnaast breed inzetbaar en we werken resultaatgericht. Het personeelsbestand is 'lean' en kent geen overbodige functies. Het B/CIE-management is vakbekwaam en toont leiderschap. Sturen op resultaat, verantwoordelijkheid en voorbeeldgedrag zijn daarbij kern-begrippen.

Unitmanagers (M2)
M2-unitmanagers zijn eenduidig en integraal verantwoordelijk voor alle resultaten van hun unit. De M2 geeft leiding aan de unit en de Teammanagers. Het managementteam van een unit bestaat uit de M2 met zijn of haar Teammanagers, eventueel bijgestaan door ondersteunende rollen. De M2 rapporteert en legt periodiek verantwoording af over de resultaten aan de M1-manager van het cluster waartoe de unit behoort.

De M2 zorgt dat de resultaten die zijn afgesproken met de M1 van de unit worden gerealiseerd (tijd, geld en kwaliteit) en zorgt er voor dat de medewerkers over de juiste faciliteiten, kennis en kunde beschikken om hun taken uit te voeren.

Teammanagers
B/CIE is georganiseerd in teams en de basis voor alles wat B/CIE voortbrengt ligt in die teams. Daarom is het belangrijk dat de B/CIE-teams goed functioneren en goed geleid worden. De Teammanager is verantwoordelijk voor alle resultaten van het team, rapporteert daarover periodiek en legt verantwoording af. Dat geldt onverminderd ook ten aanzien van de RM-taken: de Teammanager is daar zelf verantwoordelijk voor; zijn leidinggevende (M2) bewaakt het proces.

6. Uitwerking conclusie

Onderstaand geef ik de onderbouwing van mijn conclusie in paragraaf 3.

6.1. ITIL V3

(proces "voortbrengen", "leveren" en "voortbrengen en leveren")

2012

In 2012 hebben we het volgende bereikt:

1. Met betrekking tot het inrichten van ITIL-processen binnen de IV-keten:

   1.1. Inrichting van de volgende ITILv3 processen tot en met "opzet en bestaan":

   - Incident Management:
     - Implementatie van het incident proces in de Service Management tool ITSM;
     - Start met de verbetercyclus van het proces naar versie 2 van SpWW;
     - Verbeterde operationele Prio1 rapportage;
     - Inrichting van operationele incidenten rapportage op CIE afdelingsniveau;
     - Afstemming en vastlegging van samenwerking overeenkomst met B/CAO.

   Dit proces beheersen we.

   - Problem Management:
     - Implementatie in ITSM;
     - Implementatie van de verbeterde SpWW versie 2;
     - Aanzet tot afstemmen en vastlegging van samenwerking overeenkomst met B/CAO.

   Dit proces beheersen we.

   - Event Management:
     - Audit in 2012;
     - Inbreng van het Event proces in het wekelijks operationeel overleg van B/CIE.
     - Verbeterde operationele rapportage.

   Dit proces beheersen we.

   - Change Management:
     - Uitvoerig onderzoek naar procesgang en verbetertraject doorgevoerd;
     - Start voorbereiding op invoering in ITSM, project "ITSM implementatie CRDM".

   Dit proces beheersen we.

   - Deployment Management:
     - Uitvoerig onderzoek naar procesgang en verbetertraject doorgevoerd;
     - Start voorbereiding op invoering in ITSM, project "ITSM implementatie CRDM".

   Dit proces beheersen we.

   - Service Level Management:
     - Start audit door de ADR in 2012. Bevindingen rapportage in 2013;
     - Verbeterde service rapportage op basis van de implementatie van ITSM;
     - Nieuwe SLA 2.0, vrijgegeven voor het tekenen door de klant(en);
     - Start gemaakt met project tot inrichting van SAS datawarehouse van waaruit straks veel beter op systeembeschikbaarheid gerapporteerd kan worden.

   Dit proces beheersen we gedeeltelijk, het onderdeel rapportage is nog niet voldoende.

   - Complaint Management:
     - Implementatie in ITSM;
     - Organisatorische verbeteringen aangebracht;
     - Verbeterde rapportage vanuit ITSM.

   Dit proces beheersen we.

Ambities

B/CIE heeft de volgende ambities:

- Gedurende 2013 de processen Incident Management en Problem Management toetsen op "werking".
- De implementatie van de volgende processen afronden, tot en met aantoonbaar "opzet en bestaan":
  - Request Fulfilment
  - Service Portfolio Management.
  - Access Management.
  - Asset- en Configuration Management.
  - Release Management Dit proces was ook onderdeel van het ICS 2011. Bij MT besluit van 13 augustus 2012 wordt het proces Releasemanagement ingeregeld via een project management aanpak.
  - Service Catalogue Management.
- Starten met de implementatie van Information Security Management.
- Starten met de implementatie van de ITIL CSI processen:
  - Service Measurement.
  - Service Reporting.
  - Service Improvement.

- Starten met de implementatie van een drietal modules Service Management tooling (ITSM); de module Change en Deployment management (fase B), de module Asset- en Configuration Management (fase C) en de module Catalog en RFF (fase D)

- Evalueren van de operationele samenwerking met B / CAO en verder verbeteren met betrekking tot het Incident en Problem Proces.

1.2. Implementatie van de volgende ITILv3 processen volgens de SpWW methode.

- Request fulfilment (Standaard Changes en Bestellingen)
  Dit beheersen we nog niet
- Capacity management. Inmiddels gereed voor audit opzet en bestaan.
  Dit beheersen we nog niet.
- Access Management
  Dit beheersen we.
- Service Portfolio Management
  Dit beheersen we nog niet.
- Asset en Config Management.
  - 95,7% van onze hardware asset database is correct.
  - De inrichting van de CMDB en licenties is nog niet correct

  Dit beheersen we dit nog niet.

2. Met betrekking tot het inrichten van Service Management tooling (ITSM) binnen de IV-keten:
   - Afronding implementatie van ITSM modules Incident Management, Problem Management en Klachten Management (fase A).
     Het implementeren van de modules van ITSM helpt B/CIE de integraliteit tussen de ITIL-processen tot stand te brengen. Ook helpt het B/CIE tot het verkrijgen van bestuurlijke informatie over de ITIL-processen.

3. Een nieuwe afspraak over de afhandeling van Incidenten in samenwerking met B/CAO heeft geleid tot meer scherpte tussen beide organisaties. Mede hierdoor is de samenwerking tussen B/CAO en B/CIE sterk verbeterd. Wat B/CIE hiermee bereikt heeft is dat:
   - De afspraken met betrekking tot de onderlinge samenwerking in het afhandelen van Incidenten tussen B/CAO en B/CIE zijn vastgelegd.
   - De afspraken met betrekking tot de onderlinge samenwerking in het afhandelen van Problems tussen B/CAO en B/CIE in gang zijn gezet, maar nog niet formeel vastgelegd
   - Komend jaar moet de winst worden behaald in de definitieve verificatie door de klant (onder verantwoordelijkheid van IM).

Met de implementatie van de ITIL-processen en Service Management tooling (ITSM) heeft B/CIE een verdere stap gemaakt voor wat betreft de beheersing van haar producten. Dit begint door te werken in:
- een enorme afname aan prioriteit 1 en prioriteit 2 incidenten sinds 2010, dit nog eens afgezet tegen een verhoging van aantallen doorgevoerde Changes.
- toename van de Changes die "in één keer goed" gaan.
- toename van "standaard Changes".
- toename van het oplossend vermogen van de Service Desk.
- toename van aangemaakte en opgeloste Problems.
- betere koppeling tussen incidenten en Problems.

In 2012 heeft een externe ISO20000 "audit" plaatsgevonden om de volwassenheid van de al geïmplementeerde ITIL processen te meten. Deze "audit" is uitgevoerd door Quint Wellington Redwood. Deze volwassenheidmeting is bedoeld als interne nulmeting van waaruit B/CIE kan werken aan het verhogen van haar procesvolwassenheid. De bevindingen van deze audit zijn als verbeterpunten ondergebracht bij de procesmanagers. Vanuit de bevindingen zijn er op een aantal processen verbetervoorstellen gekomen.

6.2. *Exploitatieservices van het Rekencentrum*

B/CIE draagt de verantwoordelijk om ook in de toekomst de Belastingdienst te blijven ondersteunen met gewaardeerde en betrouwbare ICT-diensten.

Bij het team Massale Productie komen alle productie-opdrachten van B/CA binnen. Het is de verantwoordelijkheid van B/CIE de opdrachten conform opdrachtverstrekking van B/CA uit te voeren. Uitgevoerde productie leidt tot bijgewerkte informatie (systemen) en/of BD-bescheiden. B/CIE legt de SYS-output klaar voor de B/CA ter controle, de B/CA signaleert als er output wordt gemist. De te verzenden BD-bescheiden wordt door de B/CA steekproefsgewijs gecontroleerd.

Over de processen van (voorbereiden) Massale Gegevensverwerking en Vervaardigen Massale Output wordt jaarlijks een TPM gevraagd van de ADR. B/CIE verstrekt hiertoe de opdracht, omdat zij grote waarde hecht aan het beheersen van deze primaire processen.
Rond de genoemde processen is een stelsel van maatregel van kracht. Dit stelsel van maatregelen moet borgen dat de doelstellingen van het exploitatieproces worden gerealiseerd. Door B/CIE worden interne controles uitgevoerd om te bewaken dat de doelstellingen worden gerealiseerd.
De maatregelen worden ook gebruikt om een uitspraak te doen over deze exploitatieprocessen in de ICS.

De opdrachtverstrekking ten behoeve van de TPM geeft tevens de scope aan voor de ICS. B/CIE doet een uitspraak over de mate waarin opdrachten, conform opdrachtverstrekking door B/CA, worden uitgevoerd.

Soorten opdrachten

Het merendeel van de verwerkingen zijn unattended operations: batchverwerkingen die door B/CAO (in opdracht van IM) zo gebouwd zijn dat ze unattended draaien. Voorbeelden hiervan kunnen zijn het op woensdagen aanmaken van dwangbevelen of het iedere dag inzichtelijk maken van de BTW aangiftes.
Voor alle productieopdrachten is B/CA de opdrachtgever. Hieronder een globale opsomming van de soorten productieopdrachten:

- Opdrachten om batchverwerkingen in/uit te plannen.
- Opdrachten om scripts en query's in de productieomgeving te zetten, buiten het reguliere deploymentproces om, gevolgd door een opdracht om de betreffende query/script onder de persoonlijke productie-user van een DBA te draaien in de productieomgeving.
- Opdrachten om bestanden, die buiten het productiedomein zijn gemaakt/aangepast, naar de productieomgeving over te zetten, buiten het reguliere deploymentproces om, middels de productie-user van een materiedeskundige, gevolgd door een opdracht om het betreffende bestand in de productieomgeving te verwerken.
- Opdrachten naar aanleiding van incidenten, die qua inhoud een mix van bovenstaande opdrachten kunnen bevatten.
- Opdrachten om een Ambtsedige Verklaring (AEV) te verstrekken.

Sturing gedurende het jaar

Maandelijks wordt er een team – rapportage Print & Mail opgesteld. Deze rapportage signaleert op de zogenaamde "operatie KPI's". Voorbeelden hiervan zijn:

- Kwaliteit van de geproduceerde productie BD en media bescheiden.
- Aantal Prio 1 incidenten Print & Mail.
- Tijdige verzending BD bescheiden.

De rapportage wordt besproken tussen de verantwoordelijke M2 en Teammanager.

Wekelijks wordt een steekproef gedaan op de aantallen BD bescheiden. De uitkomsten daarvan worden per kwartaal besproken met tenminste 1 van de verantwoordelijk managers van Print&Mail. Van deze besprekingen worden gespreksverslagen gemaakt. Afhankelijk van de bevindingen uit de steekproeven wordt door de verantwoordelijk manager gesproken met een verantwoordelijke of met het team dat verantwoordelijk is voor het proces.

Door het jaar heen worden, door verschillende Belastingdiensteenheden in het land, verzoeken gedaan tot het opstellen van een AEV. De aanvraagprocedure verloopt via de B/CA. De AEV's worden gedurende het jaar onderworpen aan Interne Controle.

Alle verzoeken tot het verstrekken van informatie die in 2012 zijn ontvangen, mits voorzien van de juiste informatie, worden afgehandeld door het opstellen van een AEV. Dit laat zien dat we van iedere batch kunnen terugvinden wanneer deze is gedraaid, vooropgesteld dat we voldoende gegevens van B/CA aangeleverd hebben gekregen.

Storingsvrije operatie

Een storing in de operatie is een incident. Een incident wordt geautomatiseerd aangemaakt als gevolg van een ABEND (abnormal end). Deze incidenten worden via het Incidentmanagement bewaakt en gestuurd. De incidenten worden aangeboden aan B/CA; omdat B/CA voor het oplossen van deze incidenten een (nieuwe) opdracht moet inschieten bij B/CIE.
In de periode januari tot en met december 2012 zijn er 9 prio 1 incidenten geweest.

Verbeteringen doorgevoerd in 2012

In 2012 is heel nadrukkelijk gestuurd op het vooraf aantoonbaar hebben van toestemming van de B/CA, waar het gaat om opdrachten die voorheen door B/CAO[1] aan B/CIE werden gegeven. Het gaat dan bijvoorbeeld om het draaien van een script in productie om een incident op te lossen. De genomen maatregel bestond uit het aannemen van de opdracht en gelijktijdig de B/CA een kopie hiervan sturen, zodat B/CA deze stroom kan aanpassen.
Andere maatregel is dat over 2011 en over 2012 een lijst is gemaakt van B/CAO medewerkers, die opdrachtgeven aan B/CIE Hierop is actie ondernomen: In 2011 waren er 48 CAO-medewerkers, in 2012 waren dat nog 37 medewerkers. Vanaf 1 januari 2013 is binnen B/CIE de regel van toepassing dat alleen opdrachten afkomstig van B/CA worden geaccepteerd.

Het uitvoeren van eenvoudige TWS mutaties (Tivoli Workload Scheduler) gaat nu via een standaard change. Een standaard change kan dagelijks worden ingeschoten en wordt binnen 24 uur released. Op deze manier kunnen fouten in de scheduler (doordat B/CAO foutief aanlevert) snel worden opgelost.

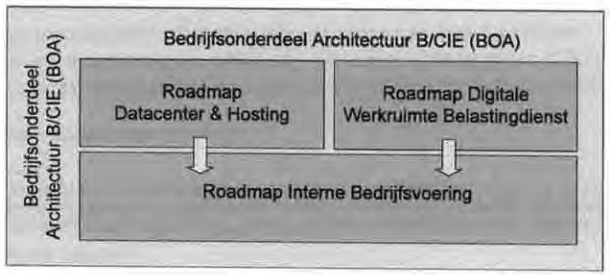
Verbetertrajecten

Binnen B/CA loopt een verbeteractie, om de opdrachtenstroom van B/CA richting B/CIE via ITSM workorder te laten verlopen. B/CIE heeft twee medewerkers aangewezen om hieraan mee te werken. Hiermee wordt een sluitende opdrachtadministratie op basis van unieke codering vanuit B/CA naar B/CIE en weer terug gerealiseerd.

Het team Operations Support wil in 2013 ook met ITSM workorder gaan werken. Hiervoor is een planning opgesteld. Eind januari 2013 zal de pilot starten voor een beperkt aantal werkstromen.
In de planning is onder meer opgenomen het installeren van ITSM workorder, het opleiden van medewerkers en het daadwerkelijk gaan werken met ITSM workorder.

[1] Dit als gevolg van de niet afgeronde ontvlechting van B/CICT in B/CA en B/CAO. De B/CAO voerde nog werkzaamheden uit die bij de B/CA hoort. Dit is nu verleden tijd.

In schema:



De roadmaps zijn kader stellend (zie onderdeel Control). Passend binnen de roadmap worden door Architectuur opdrachten voor infrastructuurontwikkeling geformuleerd. Belangrijke onderdelen (met veel impact) van een roadmap worden eerst verder uitgewerkt in een business case of globaal ontwerp om nadere besluitvorming door het MT B/CIE mogelijk te maken.
Een voorbeeld hiervan is het globaal ontwerp BCM dat voor een 10-tal hostingservices de maatregelen en bouwblokken uitgewerkt heeft om de business continuity te kunnen borgen. Een hostingservice bestaat uit een hostingomgeving inclusief de bijbehorende dienstverlening.

Voor het ontwerpen van de hostingomgeving wordt nauw samengewerkt met specialisten binnen Infrastructuur. Dit proces moet verder worden verbeterd daar waar het gaat om het organiseren van de benodigde inzet (op basis van detailplanning en verwerken ad-hoc opdrachten).

De BOA en de roadmap Digitale Werkruimte hebben zowel een in- als extern belang. De andere roadmaps en de (globaal) ontwerpen hebben vooral een werking binnen B/CIE.
Al deze producten worden gereviewd door collega-architecten, infra-ontwerpers en managers en uiteindelijk vastgesteld door het MT B/CIE.

BOA's, roadmaps, (globale) ontwerpen en beoordelingen zijn inzichtelijk vastgelegd op de centrale directory van Architectuur.

Changes op architectuur

Als een klant nieuw aanbod nodig heeft of toekomstig aanbod sneller dan voorzien, wordt binnen Architectuur gekeken wat de impact is op in de roadmaps geplande activiteiten en de gegeven opdrachten. Wijzigingen met een kleine impact worden goedgekeurd door de manager Architectuur; wijzigingen van enige importantie volgen het besluitvormingsproces zoals eerder aangegeven voor de roadmaps. Goedgekeurde changes worden vastgelegd in addenda op de roadmaps en verwerkt in de jaarlijkse bijstelling van de roadmaps.

Control

Het voortbrengingsproces van B/CAO moet borgen dat aangesloten wordt op het bestaande (ICT) aanbod. B/CIE heeft aanspreekpunten binnen de Bedrijfsonderdelen (BO) en de IM's, dit zijn de CITA's (Client IT Architecten), die namens B/CIE vooraf "borgen" (zicht op hebben) dat binnen kaders ontwikkeld wordt. De control op architectuurkaders vindt plaats in:

- Concern Architectuur Board Belastingdienst (ABB).
  Bestaat uit architecten Cluster IV, IM's, CAO en CIE, onder voorzitterschap van de Concernarchitect. Het is de bedoeling dat alle Business Cases en globale ontwerpen langs komen ter beoordeling. In de praktijk is dit niet altijd het geval.
- Bedrijfsonderdelen Architectuur Board (BAB).
  Bestaat uit senior architecten BO, CAO en CIE, onder voorzitterschap van IM. In de praktijk is

6.3. Tussenproducten

Inleiding

Tussenproducten worden niet geleverd aan gebruikers. Tussenproducten worden samengesteld / geïntegreerd opgeleverd als hosting diensten. Het beheersen van bouwen en configureren, zowel enkelvoudig als in samenhang, vraagt om een planmatige aanpak. Opdrachten (vraag) voor het bouwen en configureren zijn van verschillende kwaliteit en komen niet alleen planmatig maar veelal ad-hoc binnen. Het geheel van plannen en het managen ervan beheersen we nog niet.

In dit hoofdstuk worden de tussenproducten Infrastructuur-architectuur, Infra-opdrachtenportfolio en ontwerp hostingomgevingen toegelicht. Infra-structuur-architectuur en Infra-opdrachtenportfolio in het hoofdstuk architectuurproducten, ontwerp webhostingservices in het hoofdstuk met gelijke titel.

6.3.1 Architectuurproducten

Binnen B/CIE is het "hoogste" architectuurproduct de BedrijfsOnderdeel Architectuur (BOA). Het product BOA wordt conform Kaderdocument gehanteerd voor de beschrijving van visie en strategie van B/CIE, die de kapstok zijn voor de producten en diensten die B/CIE levert ter ondersteuning van de processen van de Belastingdienst.
De BOA wordt in principe één keer per jaar bijgewerkt. In 2010 is de BOA opgeleverd in december. Een nieuwe versie van de BOA is in concept in februari 2012 opgesteld; door prioriteit vanuit IV-beleid om allereerst de specialisaties van de bedrijfsonderdelen van de Belastingdienst scherp te stellen, is de vraag naar een actuele BOA verschoven naar februari 2013. De nieuwe BO wordt naar verwachting in het eerste kwartaal 2013 afgerond. Formeel is, bij het verschijnen van dit rapport, de versie van december 2010 de vigerende.

De BOA wordt voor commentaar aangeboden aan het Architectuurboard Belastingdienst (voorgezeten door IV-Beleid). In het Architectuurboard leveren de bedrijfsonderdelen hun opmerkingen op de BOA. Basis hiervoor is het toetsingskader van de Architectuurboard (versie augustus 2011). De BOA wordt besproken in het Architectuurboard B/CIE en goedgekeurd door het MT-B/CIE.

Binnen het kader van de BOA zijn twee roadmaps[2] voor de infrastructuur uitgewerkt, te weten:

- DWB (Digitale Werkruimte Belastingdienst); deze roadmap is goedgekeurd door het MT B/CIE in juli 2012 en besproken in de Architectuurboard Belastingdienst en
- Datacenter & Hostingservices; gereviewd door het MT/CIE in augustus/september 2012; het commentaar is verwerkt in december 2012. De roadmap wordt in februari 2013 in een strategiesessie van het MT B/CIE besproken.

De in 2011 opgeleverde roadmap BI is in de roadmap Datacenter & Hostingservices geïntegreerd en verschijnt niet meer als separate roadmap.

Daarnaast is in 2012 de roadmap Interne Bedrijfsvoering opgesteld en gereviewd. Hierin zijn de bedrijfsvoeringsprocessen van B/CIE uitgewerkt inclusief de technische ondersteuning daarvan. Dit alles in het tijdsperspectief 2012-2015. Deze roadmap is in het 2de en 3de kwartaal 2012 afgestemd met het MT B/CIE.

[2] B/CIE beschrijft de infrastructuurarchitectuur in de vorm van roadmaps. De roadmaps zijn in de plaats gekomen van de thema-/aspectarchitecturen en beschrijven een breder gebied dan deze architecturen, waardoor de samenhang in de totale infrastructuur beter geborgd wordt.

Applicatie

B/CAO bouwt de applicatie conform de specificaties van de klant en de aansluitvoorwaarden, zoals door B/CIE zijn opgesteld. Tijdens de bouw worden er diverse testen uitgevoerd. Deze testrapporten zijn in het bezit van B/cao. Als een applicatie naar productie gaat geeft B/CAO aan het Change Management Proces aan dat er getest is.

Content

B/CKC onderhoudt zelf de content van de gegevens die op de websites geplaatst worden. Hiervoor wordt vanuit B/CIE het product LWCM (Lotus Web Content Management) geleverd. Het plaatsen van de content en de verantwoordelijkheid van de inhoud ligt geheel bij B/CKC.

Implementatie proces (*Change & Deployment Management*)

Alle aanpassingen worden vooraf goedgekeurd in het Change Management proces en onder PM verantwoordelijkheid geïmplementeerd door de Deployment Coördinatoren in het Deployment Management proces. Om er voor te zorgen dat gebruikers (Belastingdienst/Burgers/Ondernemers) zo min mogelijk hinder ondervinden tijdens implementatie worden aanvullende maatregelen genomen. Bijvoorbeeld, om er voor te zorgen dat burgers en ondernemers door kunnen gaan met de (internet) communicatie met de Belastingdienst, is de webhosting omgeving dubbel uitgevoerd. Dit betekent dat tijdens een implementatie eerst één kant stop gezet wordt, waardoor de gebruikers door kunnen gaan op de actieve kant. Op de stop gezette kant wordt vervolgens de aanpassing doorgevoerd en getest. Na dat moment worden de internetstromen omgeleid naar de kant die de aanpassing heeft gekregen en wordt de nog niet aangepaste kant uitgezet. Hierna wordt op deze kant de aanpassing gedaan en na getest te zijn wordt ook deze weer actief gemaakt.

Exploitatie proces (*Monitoring, Event & Incident Management*)

Naast het feit dat gebruikers de Servicedesk van B/CIE kunnen bellen voor verstoringen (burgers en ondernemers via de Belastingdienst Telefoon) is er ook diverse monitoring ingericht om adequaat te kunnen handelen. Monitoring is op verschillende manieren ingericht:

- Infra monitoring, hiervoor worden hulpmiddelen ingezet door B/CIE om de beschikbaarheid en performance van de Infrastructuur te meten.
- Applicatieve monitoring, hiervoor heeft B/CIE een hulpmiddel beschikbaar gesteld waarmee B/CAO kan aangeven hoe een applicatie gemonitored wordt. Dit hulpmiddel simuleert een eindgebruiker en kan op basis daarvan meldingen afgeven, dit wordt ook wel EUX (End User EXperience) genoemd.

Vanuit de monitors worden meldingen afgegeven op basis van afgesproken thresholds. Indien er actie ondernomen moet worden, wordt dit in het Event Management proces als Event opgenomen. Op basis van afgemaakte afspraken kan bij een event ook een SMS gestuurd worden naar een Event specialist zodat er direct (7x24 uur!) gehandeld wordt. Deze events komen bij diverse groepen terecht. Op dit moment zijn dit vier teams. In 2013 zal dit samenkomen binnen Exploitatie bij één team onder de noemer "Operations Bridge".

Als een Event niet opgelost kan worden of als duidelijk is dat de beschikbaarheid in het gedrang komt, wordt er van een event een Incident gemaakt en worden Specialisten ingeschakeld die meer kennis hebben van de diepte van de diverse producten.

Beschikbaarheid websites

Vooral voor de externe kant (www) wordt maandelijks een rapportage opgesteld waarin de beschikbaarheid van deze Webhosting verklaard wordt. Belangrijk hierin dat als er onbeschikbaarheid is geweest, er aangegeven wordt hoe lag dit duurde, wat de oorzaak was, en hoe dit in de toekomst voorkomen wordt.

Verbeterproces (*Problem Management*)

6.4. Events en Incidenten worden altijd opgelost. Het kan echter gebeuren dat de achterliggende oorzaak niet bekend is geweest van de verstoring. Op dat moment wordt er een Problem

de architect van het BO doorgaans de voorzitter en nemen meerdere architecten van het BO deel.

- Domein Architectuur Board (DAB).
  DAB is vergelijkbaar met de BAB in deelnemers en rol. Ze komen voor bij Belastingregio's (voor Aanslag, Aangifte, Toezicht en Inning) en bij B/CA (voor O&M, Productiebesturing, Gegevens en Bedrijfsvoering). Het zijn relatief zelfstandige IM-gebieden, binnen hetzelfde BO.
  DAB is een verfijning van het BAB board, dat per domein is ingedeeld. In het DAB worden, per fase, de producten (bijvoorbeeld de Business cases en globale ontwerpen) getoetst op impact op de architectuur en de risico's daarbij.
- Architectuurboard B/CIE.
  In dit board zit het MT van CIE aangevuld met leadarchitecten van AR. De board is besluitvormend over de Bedrijfsonderdeelarchitectuur van CIE en over de roadmaps. Bijeenkomsten zijn naar behoefte.

Opdrachtenproces (voor ontwikkelen nieuwe/gewijzigde infrastructuur)

In 2012 is gestart met de formalisering van het opdrachtenproces binnen Infrastructuur als onderdeel van het portfoliomanagementproces B/CIE. Daardoor zijn op dit gebied belangrijke stappen gezet zoals:

- Administratieve vastlegging.
- Explicitering van de prioritering van werkzaamheden van de unit Infrastructuur.
- Vastlegging goedkeuring(en).
- Formalisering aanlevering aan Portfolioboard

De in 2012 ingezette lijn zal in 2013 verder vervolgd worden.

6.3.2 Ontwerp webhosting

Onderstaand wordt een uitwerking van een hostingservice gegeven, te weten Webhosting. Deze beschrijving schets de situatie voor externe webhosting. (Voor interne webhosting geldt dezelfde beschrijving).

Webhosting is een product vanuit B/CIE dat voor veel toepassingen binnen en buiten de Belastingdienst gebruikt wordt. Webhosting wordt onderverdeeld in twee onderdelen, te weten content hosting (bijvoorbeeld www.belastingdienst.nl en www.douane.nl) en applicatiehosting (bijvoorbeeld www.mijnbelastingdienst.nl en www.mijntoeslagen.nl).

B/CIE Exploitatie kent de volgende aanleverende partijen:

- B/CIE Infrastructuur die de complete hosting platform beschrijft, die vervolgens door B/CIE Exploitatie ingericht en beheerd wordt.
- B/CAO (diverse teams) die (in opdracht van IM) de applicaties aanleveren
- B/CKC die de (op de websites geplaatste) content beheert.

Aanleverproces (*Release Management*)

Hosting Platform

B/CIE Infrastructuur bouwt en onderhoudt (Lifecycle Management) de Hosting Platformen op basis van de Architectuur richtlijnen. Zowel de BOA als de roadmaps bevatten architectuurprincipes. Die van de BOA zijn overkoepelend voor Infrastructuur, die in de roadmaps zijn gericht op het onderhavige gebied. Voor webhosting is dit de roadmap DC&H. Aspectarchitecten bewaken dat de ontwerpteams binnen de gestelde architectuurkaders werken. Aan de architecten wordt gevraagd om goedkeuring te geven aan ontwerpproducten die gerealiseerd worden door de unit Infrastructuur. Er worden tijdens de bouw diverse testen uitgevoerd om de installeerbaarheid en beschikbaarheid te kunnen garanderen.

ISMS

Voor het realiseren van beveiliging zijn tal van maatregelen nodig om gesignaleerde risico's te reduceren. Om het overzicht te bewaren is het noodzakelijk een ISMS in te richten. In dit systeem kunnen opzet, bestaan en werking worden vastgelegd van het geheel aan processen, mensen en middelen dat samen tot een adequate beveiliging leidt. Hierbij is gekozen voor de marktstandaard ISO27001.

Bij de invoering van een ISMS is gekozen voor de pragmatische weg door een ISMS te selecteren dat zich in de praktijk heeft bewezen. De Dienst ICT Uitvoering (DICTU) heeft een eenvoudig ISMS ontwikkeld en in november 2012 haar ISO-certificering gehaald. Het voornemen is implementatie te laten plaatsvinden in 2013, het proefdraaien zou dan plaats kunnen vinden in 2014. Een en ander in afwachting van toestemming van DICTU.

Beveiligingskaders

Het Handboek Beveiliging Belastingdienst (HBB) is voor het onderdeel A (Strategisch kader) in zijn geheel en voor het onderdeel B (Algemene uitvoeringsrichtlijnen) grotendeels door B/CIE geaccepteerd. Voor onderdeel C (Normen) hanteert B/CIE ISO27001 als norm en ISO27002 als "code of practice". HBB deel C wordt door B/CIE als een set aanvullende tips, maar niet als verplichtend, gezien. In het Strategisch Beveiligingsoverleg is besloten dat het HBB voor de hele Belastingdienst geldt, maar dat B/CIE het "hoe" zelf kan invullen en daarmee niet gebonden is aan HBB-deel C. Reden is dat B/CIE, op basis van de normatiek van ISO27000, hetgeen in de markt gebruikelijk is en de technische mogelijkheden een inschatting maakt welke maatregelen nodig zijn en geïmplementeerd kunnen worden om een bepaald risico te mitigeren. Bovendien is het hanteren en vastleggen van beveiliging conform een marktstandaard later handig bij externe certificering.

De maatregelen zoals die nu impliciet door de diverse organisatieonderdelen worden genomen moeten nog worden beoordeeld middels een risico-analyse en vastgelegd worden in het ISMS en de diverse processen. Momenteel hanteert B/CIE de beveiligingskaders uit Handboek Informatie-beveiliging Belastingdienst (HIB) en de Voorschriften Beveiliging Infrastructuur (VBI).

6.4.2. Tactisch

Procesinrichting

De Attack & Penetration (A&P) testen zijn als standaard ingevoerd in 2012, zowel voor B/CAO als voor B/CIE. Ze zijn verplicht voor alle diensten die vanaf buiten de Belastingdienst bereikbaar zijn. Daarbij moet gedacht worden aan aangiftefunctionaliteit die voor burgers en bedrijven via internet te benaderen zijn, maar ook de stromen die via de poortsystemen lopen vallen hieronder. Criteria hiervoor zijn vastgesteld en geborgd in het changeproces. De A&P testen worden herhaald waar nodig (bijvoorbeeld jaarlijks) of wanneer de dreigingspatronen zijn veranderd en daarmee de risico's zijn toegenomen.

Relevante kwetsbaarheden worden als incident opgevoerd. Monitoring gaat via het reguliere incident-proces. Over dit proces wordt gerapporteerd in de BCR.

Achterstand in patches

Door de grote werkdruk is een achterstand ontstaan in het aanbrengen van patches. Ook zijn er nog versies van software in productie die inmiddels verouderd zijn. Het is van groot belang de achterstand in patches weg te werken en te migreren naar recente versies van systeemsoftware. In dit proces kunnen B/CIE en B/CAO deels hun eigen verantwoordelijkheid nemen maar zijn beiden ook afhankelijk van Informatiemanagement van de Belastingdienstonderdelen. Het migreren is complex omdat capaciteit en planning op elkaar afgestemd moeten zijn (infrastructuur kan pas migreren en saneren als applicaties gemigreerd zijn).

aangemaakt in het Problem Management proces. Dit Problem wordt dan belegd bij het B/CIE Infrastructuur of het B/CAO team welke dit het beste kan oplossen. Vanuit deze teams kan dan een definitieve oplossing aangeleverd worden.Beveiliging

De bedreigingen op het vlak van beveiliging nemen met de dag toe. De virtuele wereld van Internet is de voorkeursplek geworden waar criminele organisaties hun werk doen. De relatieve anonimiteit en de mogelijkheden van technologie maken het internet buitengewoon aantrekkelijk voor cybercrime.

Ook de Belastingdienst wordt met deze ontwikkelingen geconfronteerd. Het zal niemand verbazen dat onze websites dagelijks onderhevig zijn aan vele hackpogingen. Van de mail is 95 % spam en wordt weg gefilterd, de virussen worden in grote getalen afgevangen en onschadelijk gemaakt op onze systemen.

B/CIE heeft twee speerpunten benoemd:

1. Bestrijden cybercrime.

2.Voldoen aan ISO2700x (vast te leggen in Information Security Management System (ISMS)).

In 2012 heeft B/CIE in deze lijn een aantal stappen gezet teneinde beveiliging op een hoger plan te brengen en deze bedreigingen het hoofd te bieden. Deze stappen zijn onder te verdelen in strategisch, tactisch en operationeel.

6.4.1 Strategisch

Inrichting SOC

Eén van de belangrijkste ontwikkelingen is het inrichten van een Security Operation Centre (SOC). Dit SOC is inmiddels operationeel en bemenst met 5 FTE. Dagelijks wordt vanuit dit SOC het verkeer op de systemen van de Belastingdienst gemonitord op tekenen van cybercrime of andere vreemde patronen. Door de aanschaf en implementatie van een Root Cause Analyse & Diagnose tool (RCAD) kunnen logbestanden veel beter geanalyseerd worden en systemen beter gemonitored worden. In 2012 is een start gemaakt met het onder RCAD hangen van de belangrijkste systemen die vanaf internet te benaderen zijn. Momenteel worden het nieuwe Toeslagensysteem en het poortsysteem BAPI aan RCAD gekoppeld. In 2013 zullen we verder gaan met het koppelen van systemen aan RCAD.

Security Office

In 2012 is er een Information security officer aangesteld voor B/CAO en B/CIE tezamen. Deze security officer geeft functioneel leiding aan de sleutelposities op het vlak van beveiliging in beide organisaties (security office).

Het security office neemt namens B/CIE en B/CAO deel aan een aantal overleggen waarvan:

- vanuit besturing:
  Tactisch Beveiligingsoverleg (bereid besluitvorming voor ten behoeve van het Strategisch Beveiligingsoverleg) met als doel een eenduidige handhaving van de beveiliging over alle eenheden van de Belastingdienst heen.
- vanuit kennisdeling:
  - National Cybercrime Security Centre (NCSC).
  - Centrum voor Informatiebeveiliging en Privacybescherming (CIP).
  - Information Sharing and Analysis Center (AIRPORT-ISAC.)

Security Awareness Campagne 'De Belastingdienst vertrouwt op jou!'
B/CIE begrijpt dat een veranderende organisatie een veranderende ICT-leverancier nodig heeft die, naast de rol als leverancier van de ICT, ook aandacht heeft voor commitment binnen de Belastingdienst. Als medewerker is het van belang dat je, naast het krijgen en gebruiken van wat ICT biedt, er ook mee leert omgaan.
Hiervoor is een bewustwordingscampagne ontwikkeld onder de noemer 'verantwoord werken doe je zelf'. De campagne is verdeeld in vijf thema's:

- Verantwoord werken
- Verantwoord mobiel werken
- Verantwoord omgaan met data
- Verantwoord omgaan met sociale media
- Verantwoord omgaan met cybercrime

De campagne vraagt, op een toegankelijke manier, aandacht voor het beroep dat op je verantwoordelijkheid gedaan wordt als medewerker. Als medewerker ben je het grootste 'lek': een systeem is te beveiligen, een medewerker niet. Bewust zijn van de 'spelregels' en hoe je je eraan kan houden, verhoogt verantwoordelijk gedrag en beperkt (imago)schade.
De campagne bestaat uit drie posters per thema, nieuwsberichten, achtergrond artikelen, guidelines, blogs en drie animatiefilmpjes van één minuut. Daarnaast is de brochure 'Guidelines voor het gebruik van ConnectPeople en andere Sociale Media' ontwikkeld. Elke medewerker kan de cursus Digiveilig en –bewust doorlopen via de Digitale Belastingdienstacademie. Hieraan is een examen gekoppeld.

Speerpunten 2013

- Inrichten van een organisatie en managementsysteem voor (Information) Security conform ISO27001. Met de inrichting van het ITIL proces Information Security Management wordt door servicemanagement in 2013 een start gemaakt.
- Wegwerken achterstanden in patches op alle platformen.
- Functionele wachtwoorden aanpassen.
- Selecteren en invoeren van een standaard voor risicoanalyse.

Door het groeiende aanbod / gebruik van mobiele functionaliteit binnen de Belastingdienst neemt het risico van het lekken van vertrouwelijke informatie toe. Hiertoe moeten medewerkers/gebruikers op hun verantwoordelijkheden worden gewezen en aanvullende maatregelen worden getroffen. Zo wordt er vanuit DGBEL een brief gestuurd naar alle regiodirecteuren waarin nogmaals benadrukt wordt dat gegevens niet buiten de infrastructuur van de Belastingdienst mogen worden opgeslagen. Daarnaast wordt in het kader van de uitrol van het nieuwe werken (HNW) een "Digital Awareness" campagne over de hele Belastingdienst uitgerold.

Functionele wachtwoorden

Voor communicatie tussen systemen onderling wordt vaak gebruik gemaakt van zo genaamde functionele wachtwoorden. Deze zijn vaak op een dusdanige manier geïmplementeerd dat het wijzigen van deze wachtwoorden risico's oplevert voor het functioneren van de applicaties en daarom niet wordt uitgevoerd. Dit is een langslepend probleem waar inmiddels actie op ondernomen wordt.

De top-5 security issues die met de achterstand in patches en met de functionele wachtwoorden gepaard gaan, zijn opgevoerd als problems en worden opgepakt door B/CAO. Rapportage vindt plaats via de reguliere lijn (voor B/CIE is dit de BCR-rapportage).

6.4.3. Operationeel

SOC
Het SOC staat in dagelijks contact met het National Cybercrime Security Center (NCSC) en wordt vanuit dit kenniscentrum op de hoogte gesteld van de nieuwste bedreigingen. Uiteraard pakken we signalen van leveranciers ook op. Het zijn echter meestal niet de leveranciers die de kwetsbaarheden in hun eigen software als eerste ontdekken, maar de ethical hackers.

Security issues
Security issues worden geregistreerd, geanalyseerd in het incident proces en waar nodig afgehandeld rekening houdend met de ernst, urgentie en impact.

Ernstige incidenten
Er hebben zich in 2012 een drietal uitzonderlijke Informatiebeveiligingsincidenten voorgedaan:

Deze passages zijn weggelaten. Het belang van openbaarmaking weegt niet op tegen het belang van de Belastingdienst dat uitzonderlijke informatiebeveiligingsincidenten geheim blijven. Openbaarmaking ervan zou de Belastingdienst onevenredig benadelen (art. 10, lid, sub g Wob)

6.5. Personeel

Staf HR is verantwoordelijk voor de HRM processen binnen B/CIE. Voor deze processen zijn beschrijvingen beschikbaar uit instelplannen. Ook is de gehele Staf HR in een LEAN-wave meegenomen. De producten en diensten die bij deze processen horen staan vermeld in onze producten en diensten catalogus op intranet (SHOP Het elektronische bestelloket van de sector RM). Middels het workflowmanagementsysteem AVS-OVS Aanvraagvolgsysteem resp. Opdrachtvolg-systeem kunnen opdrachten worden gevolgd: van aanvrager, goedkeurende manager tot verwerking en afsluiten van de opdracht. Dit systeem helpt Staf HR om in control te zijn.

Door de komst van P-Direkt zijn een aantal personeelsactiviteiten verplaatst van het AVS-OVS systeem naar P-Direkt. Staf HR is daardoor, in ieder geval voor de korte termijn, afhankelijk van de controlemaatregelen die landelijk worden toegepast op deze P-Direkt producten. Voor 2013 heeft P-Direkt meer controlemiddelen op de agenda staan.

Controles op personeelsbeheer

Van de volgende onderwerpen is standaard controle gedaan door het Bedrijfsbureau op naleving van de geldende regelgeving en of de onderliggende documenten zijn opgenomen in het P-dossier;

- IKAP.
- Reiskosten.
- Buitengewoon verlof van lange duur.
- Verlof afkoop.
- Toelages onregelmatige dienst.
- Naleven rechtmatig gebruik NS-businesskaart.
- Naleven regelgeving Sociaal Flankerend Beleid.
- Naleven van regels met betrekking tot het overschrijven van verlof naar het volgende jaar.

De controles op buitengewoon verlof van lange duur en verlof afkoop zijn integraal uitgevoerd. De andere controles zijn steekproefsgewijs gedaan. De resultaten van deze onderzoeken zijn vastgelegd in een controledossier, dat beschikbaar is voor inzage. Aan de onderzoeken ligt een goedgekeurd plan van aanpak ten grondslag.

De resultaten van bovengenoemde onderzoeken laten zien dat B/CIE de onderzochte personele processen binnen de geldende regelgeving uitvoert en dat onderliggende documentatie aanwezig is in P-dossiers.

Administratie Inhuur Personeel

Binnen Staf HR is ook de inhuuradministratie belegd. Aanmeldingen van nieuwe inhuur worden conform werkinstructie ingelegd in SAP. Leveranciers krijgen het verzoek om een kopie identiteits-bewijs, VOG en geheimhoudingsverklaring van de in te zetten medewerkers voor aanvang van de werkzaamheden in te leveren bij Staf HR. De praktijk laat zien dat dit niet in alle gevallen gebeurt. Er wordt na drie en indien nodig na zes weken per mail gerappelleerd aan de leveranciers die in gebreken zijn gebleven.

Bijsturingsmaatregel:

De jaarlijkse eindcontrole van de dossiers geeft nog steeds het beeld dat documenten ontbreken. Voor de ontbrekende documenten is een herinnering gestuurd naar de leveranciers met verwijzing naar de afspraken die in de inhuurmantel zijn gemaakt. In een aantal gevallen gaat het om ontbreken van kopie identiteitsbewijs. Echter bij het maken van een bezoekerspas moet een geldig identiteits-bewijs getoond worden en ten behoeve van de Rijkspas zijn deze documenten ook ingescand. Hierdoor is het eventueel ontbreken van kopie identiteitsbewijs in de inhuurdossiers ondervangen. Desalniettemin is het streven om alle dossiers op orde te hebben.

Administratie Eigen Personeel

Bij de jaarlijkse controle op de dossiers van eigen personeel is gebleken dat bij de digitalisering van documenten niet alles in het digitale dossier van medewerkers is beland.

Het gaat hier om kopie identiteitsbewijs, VOG (verklaring omtrent gedrag), geheimhoudingsverklaring en aantekening van eed & belofte, vaak van medewerkers die al jaren in dienst zijn.

Bijsturingsmaatregel:

Als gevolg hiervan is in 2012 op CIE-net (en daarmee aan alle medewerkers van CIE) gecommuniceerd over het niet (aantoonbaar) hebben afgelegd van de eed / belofte. Medewerkers zijn in de gelegenheid gesteld (op basis van vrijwilligheid) alsnog de eed / belofte af te leggen. Tijdens zo'n sessie wordt de medewerker gewezen op de integriteitseisen binnen de Belastingdienst. De ondertekende verklaring die hier het gevolg van is, is opgenomen in de betreffende P-dossiers.

Ten aanzie van het ontbreken van een kopie identiteitskaart zullen we gebruik maken van de gescande identiteitsdocumenten in het kader van de Rijkspas. Openstaande actie is om alle medewerkers van CIE opnieuw een geheimhoudingsverklaring te laten ondertekenen bij uitreiking van de nieuwe Rijkspas. Op deze manier zijn de dossiers weer op orde.

Vakantieverlof

In de Business Control Rapportage (BCR) wordt maandelijks onder meer gerapporteerd over verlofstanden (hoofdstuk 2.e2). Uit de BCR blijkt dat een aantal medewerkers binnen B/CIE over aanzienlijk meer verlof beschikt dan op jaareinde is toegestaan (max. 58 uur bij een full-time dienst-verband + eventuele leeftijdsuren).

Bijsturingsmaatregel:

Vanuit de intentie om verlofstuwmeren beheersbaar te maken, is het Plan van Aanpak (PvA) Afbouw Verlofstuwmeren opgesteld. Om een en ander te kunnen volgen in de BCR zijn aanpassingen aangebracht aan de wijze waarop maandelijks wordt gerapporteerd. De HRA's hebben de lijnmanagers extra geattendeerd op afbouw verlof en het maken van afbouwplannen. HR Control heeft de maandelijkse standen doorgegeven. Aan het eind van het jaar hebben medewerkers met te hoge verlofstanden persoonlijk een brief ontvangen met het verzoek om de verlofstuwmeren af te bouwen. Indien dit niet gebeurt moeten medewerkers op termijn verlof inleveren.

Toelages onregelmatige dienst

In de BCR is gerapporteerd over toelages onregelmatige dienst. Hierin is geconcludeerd dat de bevindingen van uitgevoerd onderzoek in januari aanleiding zijn om de bestaande regelgeving beter toe te passen en indien nodig, die regelgeving te verduidelijken.

Bijsturingsmaatregel:

In 2012 zou SAP dienstenplanning worden ingevoerd. De noodzakelijke technische aanpassingen in SAP bleken te groot, waardoor de pilot is afgeblazen. Ondertussen is de mandatering binnen B/CIE aangepast, waardoor de direct leidinggevenden weer rechtstreeks zicht en controle hebben op het registreren van toelages van hun eigen medewerkers. Door de korte lijnen wordt het risico op fouten verminderd. Op dit moment wordt bekeken of P-Direkt mogelijkheden biedt om een dienstenplanning te vullen.

6.6. *Financiën*

Inleiding

Het financieel beheer binnen B/CIE is in drie sporen vormgegeven, te weten financiële sturing in de lijn, financiële sturing op producten/diensten en financiële sturing op projecten.

6.6.1. Financiële sturing in de lijn

Binnen B/CIE is de Planning & Control cyclus adequaat ingericht, waardoor de financiële lijnsturing goed mogelijk is. Elke maand wordt er zowel op B/CIE totaalniveau als op clusterniveau een Business Control Report (BCR) opgeleverd en besproken met de verantwoordelijke managers. Bovendien is er maandelijks een speciale BCR-meeting waarin op basis van een aandachtpuntenrapportage de belangrijkste bijsturingsacties van het MT-B/CIE worden besproken. De BCR bevat onder andere een overzicht van de kostenrealisatie en –prognose.

Daarnaast rapporteert B/CIE maandelijks ten behoeve van de Belastingdienst concernrapportage over de kasrealisatie en de kasprognose van de personele en materiële uitgaven en de investeringen.

Resultaat van deze sturing is dat B/CIE de kosten door de jaren heen heeft kunnen reduceren conform afspraak. Ondanks de dalende financiële kaders en uitbreidende dienstverlening aan de Belastingdienstonderdelen, heeft B/CIE ook in 2012 de kosten weten te beheersen en binnen een marge van 0,8 % onder budget gehouden. In 2012 zijn de gerealiseerde personele en materiële uitgaven vrijwel gelijk aan het door DGBel verstrekte budget.

De investeringsuitgaven zijn circa 3,2% lager dan het verstrekte budget, inclusief de verstrekte additionele middelen van € 16,7 mln., waarmee B/CIE eind 2012 met succes invulling heeft kunnen geven aan het verzoek van DGBel om extra investeringen te realiseren die oorspronkelijk in 2013 gepland stonden (kassturingsmaatregelen), zodat de Belastingdienst het overeengekomen financiële resultaat kon realiseren.

Oordeel

De financiële sturing in de lijn wordt door B/CIE beheerst.

6.6.2. Financiële sturing producten en diensten

In 2011 is B/CIE gestart met de implementatie van het vernieuwde Costmanagementmodel ten behoeve van de kostenbeheersing op productniveau. Dit heeft ertoe geleid dat in 2012 maandelijks kostenrapportages op kostendragerniveau in de BCR zijn geïntegreerd. Deze rapportages geven inzicht in de begrote en geprognosticeerde kosten per kostendrager (basisinfrastructuur, middleware, werkplekken, etc.).

Een volgende stap in dit ontwikkelingstraject is de doorvertaling naar de kosten en kostprijzen van de interne infrastructuurservices en externe (ICT-)Services. Een belangrijke randvoorwaarde daarbij is de implementatie van het Capacitymanagementproces waaruit de noodzakelijke informatie met betrekking tot gebruik en verbruik van de infrastructuur door de services kan worden opgeleverd. In de loop van 2013 worden daar de resultaten van verwacht.

In het kader van de toets of B/CIE haar producten en diensten marktconform voortbrengt en levert is in 2012 een benchmarkonderzoek uitgevoerd over 2011. De resultaten van dit onderzoek komen begin 2013 beschikbaar. In 2013 zal er opnieuw een benchmarkonderzoek plaatsvinden.

Oordeel

De financiële sturing op product/dienst is nog in ontwikkeling en wordt door B/CIE nog niet beheerst.

6.6.3. Financiële sturing projecten

In 2011 heeft B/CIE een aanvang gemaakt met de invoering van een projectadministratie conform C7b. Alle strategische projecten zoals "Toeslagen", DWB, BCM en "BelTel" worden volgens C7b geadministreerd en gerapporteerd.

Met het oog op de beheersing van álle projecten van B/CIE heeft het B/CIE-bedrijfsbureau in 2012 het initiatief genomen tot de inrichting en implementatie van het proces projectcontrol, inclusief de bijbehorende administratie. De *opdracht* luidt als volgt

"Richt Projectcontol binnen B/CIE in en realiseer een zo eenvoudig mogelijke bijbehorende inrichting van de (project)administratie waarbij de bestuurbaarheid in samenhang en rapporteerbaarheid richting de diverse managementlagen binnen Infrastructuur voorop staat, en dat, indien van toepassing, aan de (externe) rapportageplicht in het kader van C7b kan worden voldaan."

Doel van projectcontrol is:

- Het ondersteunen van de besturing van projecten om projectdoelen te realiseren (analyseren, controleren, ondersteunen en adviseren).
- Onafhankelijk advies naast de projectlijn aan de opdrachtgever.
- Beheersing van projecten (gedelegeerd door PM).

Per 1 januari 2013 is projectcontrol ingericht en werkend. In het eerste kwartaal van 2013 wordt een complete en afgestemde afbeelding van de projecten binnen B/CIE in SAP opgebouwd, waarmee per project het inzicht in tijd en geld beschikbaar is.

De inrichting en implementatie van projectcontrol is in nauwe afstemming en samenwerking met SM-Projectmanagement gerealiseerd, immers deze processen grijpen diep op elkaar in en zijn van elkaar afhankelijk om succesvol te zijn.

Oordeel

De financiële sturing op projecten is het eerste kwartaal 2013 nog in de opbouwfase en wordt door B/CIE vanaf het tweede halfjaar 2013 beheerst.

6.7 *Infrastructuur*

Algemeen

De primaire doelstellingen van de afdeling Infrastructuur zijn:

- Voortbrengen van infrastructuur aanbod t.b.v. de applicaties van de BD.
- Waarborgen van de continuïteit van deze Infrastructuur, nu en in de toekomst.
- Het zo efficiënt mogelijk leveren van deze infrastructuur.
- Aansluiten op de behoefte van de klant (BD) met ons infrastructuur aanbod.

Gedurende het jaar 2012 zijn grote stappen gemaakt in het meer beheersbaar maken van de processen van Infrastructuur. De inhoudelijke actiepunten die hieruit voortkomen vinden echter hun uitwerking in 2013 en verder. Zonder afbreuk te doen aan de gerealiseerde verbetering in 2012, is er nog geen sprake van volledige beheersing.

6.7.1 Organisatie

In 2012 is de organisatievorm van B/CIE Infra aangepast om beter in staat te zijn de voortbrenging van de Infra producten voorspelbaar te leveren (op tijd en goed).

De afdeling Basis Infrastructuur (BI) is verantwoordelijk voor het leveren van de Infra faciliteiten zoals m2, stroom, koeling, etc.. Daarnaast levert zij het netwerk, de storage en basis operating systemen.

De afdeling Kantoor Automatisering (KA) levert alle werkplekdiensten zoals Lotus Notes, Connect People, de Office producten ((Word, PowerPoint, etc.) en neemt daarbij van BI de noodzakelijke diensten af om deze services te kunnen leveren.

De afdeling Application Interface (AI) levert de hosting service waar B/cao gebruik van maakt om hun applicaties te hosten (zoals Java Hosting, Websphere services, Internet en Intranet). Ook AI sluit aan op de service zoals die geleverd wordt door BI.

De afdeling Total Solutions levert de Totaal Oplossingen waarbij gedacht moet worden aan applicaties die hun eigen infrastructuur hebben die niet gedeeld wordt met andere applicaties. Voorbeelden zijn de Belasting Telefoon, Toeslagen, SAP, Business Intelligence, Analytics, IDR en in de nabije toekomst ETPM. In de afdeling Total Solutions zullen in 2013 ook de Regie Functies geïmplementeerd worden om de uitbesteding van diensten te managen.

6.7.2 Voortbrengen van Infra Structuur

Onder het voortbrengen van infrastructuur wordt verstaan het configureren, ontwerpen, testen en implementeren (deploy) van nieuwe en bestaande infrastructuur componenten. Alle opdrachten voor het rechtvaardigen van bestaande en nieuwe infrastructuur geschiedt onder aansturing van B/CIE Architectuur. Voor elke opdracht wordt een impactbepaling uitgevoerd die wordt voorgelegd aan de B/CIE Portfolioboard (PB). Deze PB bepaalt wanneer en met welke middelen een opdracht kan worden uitgevoerd.

Nieuwe infrastructuur kan alleen naar productie als door B/CIE Exploitatie een acceptatietest is uitgevoerd. Als de producten klaar zijn, worden ze in exploitatie genomen, daarbij wordt gebruik gemaakt van het Change proces. In veel gevallen betreft het ingekochte producten die naar de wensen van onze organisatie geconfigureerd worden en ingepast moeten worden in de bestaande situatie.

Het voortbrengen van de individuele componenten verloopt goed. Als producten in gebruik genomen worden, vertonen zij zelden gebreken. Dit komt vooral doordat de medewerkers doorgaans hoog opgeleid zijn en bovendien zeer betrokken bij hun service.

Het Incident Management proces waarborgt een goede afhandeling van eventuele foutsituaties van de Infrastructuur zoals die in productie is. Het Problem Management proces waarborgt dat incidenten structureel worden opgelost en foutsituaties zich niet herhalen.

De resultaten zijn over het algemeen goed. AI is er altijd ruimte voor verbetering.

Het voortbrengingsproces verloopt goed. Toch zullen er enkele wijzigingen doorgevoerd gaan worden. Het betreft de invoering van de ontwikkelmethode 'operational modeling'. Hierdoor verbetert het inzicht in de onderlinge samenhang tussen de infracomponenten en wordt de uitwisselbaarheid van informatie en medewerkers vergroot.

In de afgelopen jaren zijn al veel verbeteringen aangebracht in het Change proces. De komende tijd zal ingezet worden op betere samenwerking tussen Infra, Change Management en Exploitatie. Infrastructuur zal duidelijker de trekkersrol moeten vervullen in de afstemming tussen Exploitatie en Change Management en zelf bepalen door wie en hoe de Changes geëxploiteerd gaan worden.

6.7.3 Management Systeem

Om ervoor te zorgen dat opdrachten door B/CIE Infra voorspelbaar geleverd worden, zijn uitgangspunten en management structuren afgesproken en geïmplementeerd.

- Alle opdrachten zijn met B/CIE Architectuur afgestemd.
- Alle opdrachten zijn door de B/CIE Portfolio Board goedgekeurd en voorzien van een prioriteit en de noodzakelijke middelen (resources).
- Er zijn geen opdrachten die bovengenoemd proces niet gevolgd hebben.
- Voor alle opdrachten wordt de Prince2 methode gevolgd. Dat betekent dat er een verantwoordelijke Project Executive is, een stuurgroep en een Prince2 gecertificeerde Project Manager.
- Voor de implementatie wordt onder verantwoordelijkheid van de Project Manager het ITIL Change proces toegepast.
- Rapportage over de voortgang is aan de stuurgroep en wordt maandelijks gerapporteerd in de BCR.
- Terugkoppeling over Changes, Incidenten en Problems geschiedt wekelijks in het Maandag Morgen Moment (MMM), waar de verantwoordelijke managers (M1 en M2) van B/CIE Infra, Exploitatie en Service Management aanwezig zijn.

6.7.4 Veranderde werkwijze als gevolg van Lean

In 2012 is de implementatie van Lean afgerond. Alle Infra teams hebben zich toegelegd op het toepassen van de Lean beginselen (continu verbeteren).

De teammanagers hebben de taak om in hun dagstart alle activiteiten van hun medewerkers te bespreken en te borgen dat ze alleen werken aan opdrachten die door de B/CIE Portfolio Board zijn goedgekeurd. Uitzonderingen zijn activiteiten om Incidenten of Problems op te lossen. Ook is er ruimte om verbetervoorstellen op te pakken.

Als standaard methode voor het plannen van de activiteiten wordt de Scrum planningstechiek in de Infra teams toegepast. Deze methode waarborgt een maximale inzet van de resources en is door een beperkte horizon (sprint) van enkele weken ook zeer flexibel.

Voor verbetervoorstellen die teamoverstijgend zijn, wordt de Kaizen methode toegepast.

6.8 *Business Continuity Management*

Ten aanzien van Business Continuity Management zijn in 2012 de volgende resultaten behaald:

- SPOF's (Single points of failure) in de stroom en koeling zijn weggewerkt of zijn in control
- Alle (productie)data wordt gerepliceerd
- De beheeromgevingen van de diverse platformen zijn dubbel uitgevoerd
- Het (infra-)netwerk is redundant uitgevoerd
- Disaster Recovery plannen voor de Infrastructuur zijn beschikbaar
- Er zijn diverse uitwijktesten (o.a. Mainframe, Mail, Netwerk, ECM, Webhosting) uitgevoerd
- Crisismanagementplan is geaccordeerd
- Interne en externe crisisruimtes zijn beschikbaar
- Continuïteitsplannen Personeel en Werkplekken beschikbaar.

De volgende deliverables zijn doorgeschoven naar 2013:

- Realiseren uitwijklocatie Operations (Q2-2013).
- Realiseren uitwijklocatie Print & Couverteer (Q2-2013).
- Uitwijktesten, o.a. BelTel (Q2/Q3-2013).

Los van het Programma vinden binnen B/CIE continu activiteiten plaats die de Business Continuity moeten blijven waarborgen en eventueel verder optimaliseren. Enkele activiteiten in dit kader zijn:

- Implementeren NSS (Nieuwe Storage Service) (Q3-2013).
- Zonering netwerk implementeren en optimaliseren.
- Ontwikkel-, test- en acceptatie-omgevingen verdelen over datacenters P en Q (Q1-2014); verhuizen BPA center.
- Afstemming met de IV-keten voor het herstel van bedrijfsprocessen en ondersteunende systemen.

Continuïteit in dienstverlening is de belangrijkste taak van B/CIE. Daarom is er medio 2012 door de directeur van B/CIE besloten een technisch onderzoek te laten uitvoeren naar de herstelbaarheid van de infrastructuur. Wanneer in de loop van 2013 het rapport, waarmee het onderzoek wordt afgerond, definitief is, zal besluitvorming plaatsvinden over de verdere BCM aanpak. Dan kan beoordeeld worden welke activiteiten een verbetering of aanvulling vragen op het huidige BCM programma.

De koninklijke weg in het kader van BCM is om in gesprek te zijn met andere bedrijfsonderdelen. Met IM, waar het gaat om het bedrijfsproces, de ketenbrede bedrijfscontinuïteit. Met B/CAO, waar applicaties worden ontwikkeld. B/CIE heeft de koninklijke weg niet afgewacht en is begonnen met het programma BCM, met als doel het realiseren en borgen van een uitwijkbare Infrastructuur.

Om de applicaties en de applicatiedata na een calamiteit te kunnen herstellen is het noodzakelijk inzicht te hebben in het applicatielandschap en de volgorde waarin in het herstel dient plaats te vinden. Begin 2012 is vanuit IM een ketenoverleg gestart. Deelnemers aan dit overleg zijn IM, B/CA, B/CAO en B/CIE. Vanaf Q4-2012 wordt duidelijk voortgang geboekt met het in kaart brengen van de afhankelijkheden en de verantwoordelijkheden in keten.