



Auditdienst Rijk  
*Ministerie van Financiën*

Onderzoeksrapport  
Onderzoek proces (financiële)  
informatievoorziening Innen OVG  
definitief

## Colofon

Titel	Onderzoek proces (financiële) informatievoorziening Innen OVG
Uitgebracht aan	Dienst Uitvoering Onderwijs
Datum	26 april 2022
Kenmerk	2022-0000132429

*Inlichtingen*  
**Auditdienst Rijk**  
070-342 7700

# Inhoud

## **(Management)samenvatting—5**

### **1 Inleiding—8**

- 1.1 Aanleiding onderzoek en opdrachtgever—8
- 1.2 Afbakening—8
- 1.3 Leeswijzer—9

### **2 Bevindingen deelvragen—10**

- 2.1 Landschap (financiële) informatievoorziening Innen OVG versnipperd—10
  - 2.1.1 Versnipperd landschap van Innen-systemen OVG—11
  - 2.1.2 Versnipperde levering (financiële) informatie Innen OVG—11
  - 2.1.3 Van aanvraag tot levering informatieproduct Innen OVG—13
  - 2.1.4 Vastlegging informatieaanvragen en/of leveringen op diverse plaatsen—14
  - 2.1.5 Rol Control PG vergroten—15
- 2.2 Informatiestromen naar interne en externe afnemers geleverd door diverse afdelingen binnen DUO—15
  - 2.2.1 Externe informatiestromen—15
  - 2.2.2 Interne informatiestromen—16
- 2.3 Borging financiële informatievoorziening met behulp van diverse beheersmaatregelen, maar is ook nog in ontwikkeling—18
  - 2.3.1 (Inhoudelijke) controles vinden plaats bij de verschillende ketenpartners—18
  - 2.3.2 Continuïteit kennis niet voldoende geborgd—20
  - 2.3.3 Belangrijke procesbeschrijvingen en/of werkinstructies aanwezig—20
  - 2.3.4 Handmatige bewerkingen foutgevoelig—21
- 2.4 Informatiebehoefte standaard en maatwerk afhankelijk afnemer—22
  - 2.4.1 Bestuur DUO / Directie OVG / manager OVG—22
  - 2.4.2 Operationeel management OVG—23
  - 2.4.3 Persvoorlichting—23
  - 2.4.4 HO&S—24
  - 2.4.5 CBS—24
  - 2.4.6 CPB—24
  - 2.4.7 ADR—24
  - 2.4.8 SVB, Belastingdienst en OV-bedrijven—24
  - 2.4.9 PG—24
- 2.5 Definities zijn nog niet altijd eenduidig—25
  - 2.5.1 ■-documenten bevorderen helderheid in gehanteerde definities—25
  - 2.5.2 Programma van levering niet gebruikt bij OVG—26
  - 2.6 Helderere afspraken nog onvoldoende (duidelijk)—26
    - 2.6.1 Afspraken niet geformaliseerd of niet geheel duidelijk—26
    - 2.6.2 Duidelijke afspraak—26
  - 2.7 Verantwoordelijkheden verspreid en onvoldoende helder—27
    - 2.7.1 Verantwoordelijkheden verspreid belegd, geen overall eindverantwoordelijkheid bij OVG—27
    - 2.7.2 BAT-team OVG neemt regie in externe aanvragen—28
- 2.8 Overige zaken—28

### **3 Aanbevelingen—29**

- 3.1 Positieve ontwikkelingen binnen DUO Innen OVG—29

3.2	Aandachtspunten volgens geïnterviewden—29
3.3	Aanbevelingen ADR—30
<b>4</b>	<b>Verantwoording onderzoek—31</b>
4.1	Werkzaamheden—31
4.2	Gehanteerde standaard en kwaliteitsborging—31
4.3	Verspreiding rapport—31
<b>5</b>	<b>Ondertekening—32</b>
	<b>Bijlage 1 Begrippenlijst—33</b>
	<b>Bijlage 2 Managementreactie DUO—34</b>

## (Management)samenvatting

Het proces van (financiële) informatievoorziening Innen OVG omvat het verstrekken van informatie vanuit de Innen-systemen door verschillende afdelingen binnen DUO aan diverse partijen binnen en buiten DUO. Het landschap van informatievoorziening Innen OVG is daardoor versnipperd en enigszins ondoorzichtig.

Doordat er in de loop van de jaren systeemvernieuwing heeft plaatsgevonden, is momenteel niet meer helder waar de verantwoordelijkheden liggen voor wat betreft de informatievoorziening Innen OVG. De verantwoordelijkheden binnen de directies zijn wel duidelijk, maar de verantwoordelijkheden in de keten zijn dat niet door het ontbreken van (schriftelijke) afspraken.

Aangegeven is dat vanuit de directie OVG geen inhoudelijke sturing wordt gegeven en wordt de verantwoordelijkheid niet naar zich toe getrokken. OVG is als business verantwoordelijk voor de processen en de resultaten ervan. Voor wat betreft de informatieproducten is de verantwoordelijkheid vanuit het bestuur DUO bewust belegd bij andere partijen (PG en BIC/DWH). De kwaliteit, volledigheid en juistheid van de producten vallen daarmee onder een ander management. Door dit onderzoek uit te laten voeren laat de directie zien zich verantwoordelijk te voelen en verantwoordelijkheid te willen nemen.

De spelers die betrokken zijn bij de levering van informatieproducten Innen OVG zijn: Onderwijsvolgers (BAT-team OVG, Functioneel Beheer), Programmagelden, Bedrijfsinformatiecentrum, Datawarehouse, Gegevensleveringen, Persoonsgericht Innen en Persvoorlichting (tussenpersoon). Er worden standaard rapportages aangemaakt, maar ook ad hoc/maatwerk informatieproducten voor interne en externe partijen. Control was nauwelijks aangehaakt bij dit proces, maar door enkele recente ontwikkelingen is hun rol vergroot.

Van belang is dat inzichtelijk is wie, wat, aan wie levert. Afdelingen werken samen en communiceren met elkaar, maar er liggen nauwelijks (schriftelijke) afspraken vast.

Met het formeren van het BAT-team OVG is daar voor externe informatieverzoeken en -leveringen verandering in gekomen. Het BAT-team OVG is het loket voor extern informatieverzoeken en neemt de verantwoordelijkheid voor het hele proces van binnenkomst tot daadwerkelijke levering. Het opgeleverde product wordt na controle en accordering, geleverd aan de aanvrager. Het overgrote deel van de informatieproducten wordt extern geleverd. Het gaat hier om wettelijke leveringen, standaard leveringen en maatwerk.

Voor interne ad hoc informatieverzoeken is geen vergelijkbaar loket. De aanvragen komen binnen bij verschillende afdelingen. Er is geen centraal overzicht en centraal punt waar alle uitgaande informatiestromen langs gaan. Hierdoor kunnen dubbelingen/afwijkingen in geleverde informatieproducten niet worden vastgesteld en is niet geheel duidelijk en overzichtelijk welke informatie waar naartoe gaat.

Procesverantwoordelijken ontvangen relevante informatie van OVG-uitvoering. Bij geleverde financiële informatie in rapportages werd geen analyse meer gegeven nadat het SFS-systeem in gebruik is genomen. Ten behoeve van het management van OVG is in overleg met Control Programmagelden gewerkt om de financiële verantwoording meer in beeld te krijgen. Dit gebeurt onder andere met behulp van de vernieuwde uitvoeringsrapportage. In deze rapportage wordt er naast de cijfers ook een toelichting/analyse gegeven, al ligt daarin de nadruk nog steeds op Toekennen. Naast de uitvoeringsrapportage wordt de 4-maandsrapportage verstrekt, hierin is nagenoeg

geen (financiële) Innen informatie opgenomen. PGI stelt diverse rapportages op, met name voor eigen gebruik, waaronder de maandelijks inningsindicator SFS waarin is aangegeven wat PGI doet op het gebied van inningstrajecten. De PGI-rapportages worden als sturingsinformatie aan de MT-debiteurenbeheer, directie (OVG) en OCW verstrekt. PGI verstrekt in principe geen informatieproducten aan externe partijen.

Binnen OVG ligt de focus van de product owners over het algemeen op processen en minder op financiële informatie en de effecten ervan, de cijfers. Er wordt door hen niet gestuurd op de vorderingstand of ontwikkelingen in debiteurenposities. Dit wordt wel gedaan door de afdeling PGI binnen OVG Debiteurenbeheer. De analyses die PGI maakt worden gebruikt om acties te organiseren en de effecten daarvan te monitoren. PGI wil een beeld hebben van de hele portefeuille, maar ook debiteurgericht voor verschillende doeleinden.

Om inzicht te krijgen in de totale vorderingstand dient een optelsom te worden gemaakt van de verschillende Innen-systemen. Zicht op het aantal debiteuren is lastiger, omdat sommige debiteuren in meerdere systemen voorkomen. De samenvoeging van de verschillende debiteurensystemen (SFS, ██████████) gaat over een aantal jaren plaatsvinden waardoor informatie betrouwbaarder, sneller en gemakkelijker te leveren is. Het ontsluiten van gegevens over bijna alle innen-systemen heen wordt al wel gedaan door de afdeling PGI. Hun analyses worden gebruikt om acties te organiseren en de effecten daarvan te monitoren. De opgeleverde producten zijn echter voornamelijk voor eigen gebruik en dienen ook als managementinformatie voor MT-Debiteurenbeheer, DT en OCW.

Er wordt gewerkt aan een automatische aansluiting tussen SFS, SAP en Betalingsverkeer, omdat handmatige bewerkingen foutgevoeliger zijn en er een vertaalslag in zit die tot discussie kan leiden.

Op dit moment zitten ██████████ niet in SFS en worden dus niet meegenomen in het te automatiseren proces.

De product owners maken meestal geen gebruik van de standaardrapportages van BIC/DWH. Zij laten via hun functioneel beheerders eigen (financiële) informatieproducten samenstellen uit SFS, omdat de overzichten die uit DWH komen vaak niet aan de eisen of wensen voldoen. De manager OVG gebruikt de standaard rapportages van DWH wel, maar vraagt ook maatwerk op.

De betekenis van begrippen is essentieel om informatieproducten op de juiste wijze te interpreteren. Definities van begrippen bij Innen OVG zijn in de loop van de jaren veranderd door de verandering van stelsels. In de verschillende geleverde datasets komen de definities niet altijd overeen. De uitgangspunten zijn soms anders en daarmee de definities ook. Wanneer dit niet goed beschreven wordt kunnen misverstanden ontstaan. Om zeker te zijn dat de ontvanger weet welke definities zijn gehanteerd in een intern en soms extern geleverd informatieproduct, wordt tegenwoordig een ██████████-document met een functionele en technische toelichting bij het informatieproduct meegezonden. Bij leveringen naar externe partijen wordt in principe een Programma van Levering verstrekt waarin is opgenomen wat er is verstrekt. Bij OVG wordt dit echter niet gedaan. Vaak wordt een disclaimer bij het geleverde informatieproduct meegeleverd.

Voor een (financieel) informatieproduct wordt gebruik gemaakt van meerdere systemen. Niet alle systemen worden door DWH ontsloten, alleen SFS. Het risico bestaat dat hierdoor rapportages verschillen, doordat één of meerdere bronnen (██████████) niet zijn meegenomen. Zolang dat het geval is zullen er verschillen zijn tussen vergelijkbare producten van PG, PGI en DWH. Definities zijn daarom dus erg belangrijk.

Controles die plaatsvinden bij de verschillende ketenpartners zijn met name gericht op het signaleren van majeure afwijkingen en of de cijfers een herkenbaar beeld opleveren. Er is geen sturing op verwachtingen of prognose.

Eenmaal gebouwde en geteste rapportages in DWH worden later niet opnieuw gecheckt. Een deel van de rapportages wordt niet meer gebruikt. Het is hierdoor lastig om de betrouwbaarheid vast te stellen van de oude producten. Bij wijzigingen wordt de impact op de gehele keten door DWH bepaald en daarmee ook de eventuele effecten op (bestaande) informatieproducten.

Van de belangrijke activiteiten zijn procesbeschrijvingen en/of werkinstructies aanwezig. Maar niet alle kennis is vastgelegd. Er is een grote afhankelijkheid van bepaalde individuen, specialisten, die vaak ook nog ingehuurd zijn. Sommige medewerkers hebben een lange staat van dienst binnen DUO en weten daardoor erg veel van (een onderdeel van) een proces of systeem. Op de korte termijn heeft dat grote voordelen, maar op de lange termijn schuilt hierin een risico wanneer deze medewerkers vertrekken en de opgedane kennis verdwijnt.

### **Aanbevelingen ADR**

In paragraaf 3.1 zijn een aantal ontwikkelingen/stappen benoemd, die reeds in gang zijn gezet. Deze stappen onderschrijft de ADR.

- Het is verstandig om zoveel mogelijk vanuit hetzelfde systeem (SFS) te werken, zodat er minder koppelvlakken en interfaces benodigd zijn;
- Automatische aansluiting tussen SFS, SAP en betalingsverkeer zal de kans op fouten verder terugbrengen.

Daarnaast is de ADR van mening dat het belangrijk is om:

- Helderheid te creëren in verantwoordelijkheden;
- Leg afspraken schriftelijk vast;
- Meer aandacht te hebben voor financiële innen-informatie en daarmee financiële sturing;
- Uit te gaan van dezelfde definities, maak centraal afspraken;
- Centraal regie te voeren op de informatiestromen, zowel intern als extern;
- Rol PGI binnen DUO verbreden;
- Rol Control te versterken;
- Te denken aan kennisborging in brede zin.

# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding onderzoek en opdrachtgever

DUO streeft ernaar om In Control te zijn en haar opdrachtgever, het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, te voorzien van betrouwbare management-informatie, waaronder verantwoordingsinformatie.

Ten aanzien het proces Innen van de directie Onderwijsvolgers is dit een complex proces. Er is sprake van meerdere (nieuwe) systemen en stromen, nieuwe activiteiten, meerdere afdelingen binnen Onderwijsvolgers, maar ook afdelingen buiten Onderwijsvolgers die een belangrijke rol spelen. Hoe houd je dan zicht op een betrouwbare financiële informatievoorziening?

DUO gaat ervan uit dat de financiële informatievoorziening met betrekking tot Innen binnen Onderwijsvolgers voldoet aan de daaraan te stellen eisen en dat zij een betrouwbaar beeld weergeeft. DUO wil van dit beeld graag een bevestiging van de ADR krijgen in de vorm van een onderzoek. De nadrukkelijke vraag is wat er eventueel in het proces van financiële informatievoorziening verbeterd kan worden of waar eventuele risico's zitten.

### Doelstelling en onderzoeksvragen

#### *Doelstelling onderzoek*

Doel van het onderzoek is om inzicht te geven in het proces van de financiële informatievoorziening met betrekking tot de Innen-processen van de directie Onderwijsvolgers.

#### *Centrale onderzoeksvraag*

Op welke aspecten kan het proces van financiële informatievoorziening met betrekking tot de Innen-processen worden verbeterd? Zijn er aandachtspunten en/of risico's te onderkennen?

Met behulp van negen deelvragen wordt antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag.

#### *Deelvragen:*

1. Hoe ziet het proces eruit?
2. Welke informatiestromen zijn er?
3. Is de borging van de financiële informatievoorziening op orde?
4. Welke informatiebehoefte is er?
5. Wie krijgt welke informatie?
6. Is het geschetste plaatje compleet?
7. Worden dezelfde definities gehanteerd?
8. Zijn er heldere afspraken gemaakt?
9. Zijn verantwoordelijkheden helder?

## 1.2 Afbakening

Het onderzoek richt zich op het proces van financiële informatievoorziening met betrekking tot de Innen-processen van de directie Onderwijsvolgers.

Dit onderzoek doet geen uitspraken over de betrouwbaarheid en rechtmatigheid van verantwoordingen of informatievoorziening. Dit onderzoek is gericht op het proces dat



financiële informatievoorziening tot stand brengt. We hebben niet naar de innenprocessen zelf gekeken.

### **1.3**

#### **Leeswijzer**

In hoofdstuk twee worden de bevindingen op de deelvragen nader toegelicht. Hoofdstuk drie geeft richting aan eventuele verbetermogelijkheden.

Verantwoording van het onderzoek is opgenomen in hoofdstuk vier.

In Bijlage 1 is de begrippenlijst opgenomen en in Bijlage 2 de reactie van het management van DUO op dit onderzoek.

## 2 Bevindingen deelvragen

In dit hoofdstuk gaan wij in op de bevindingen die naar voren zijn gekomen tijdens het onderzoek.

**Centrale onderzoeksvraag:**

*Op welke aspecten kan het proces van financiële informatievoorziening met betrekking tot de Innen-processen worden verbeterd?  
Zijn er aandachtspunten en/of risico's te onderkennen?*

Op deze centrale onderzoeksvraag wordt met behulp van negen deelvragen antwoord gegeven. In principe wordt elke deelvraag beantwoord in een aparte paragraaf. De uitkomsten van vier deelvragen (één & zes en vier & vijf) zijn in twee paragrafen verwerkt, omdat de deelvragen en uitkomsten in elkaars verlengde liggen.

### 2.1 Landschap (financiële) informatievoorziening Innen OVG versnipperd

Deelvraag 1: Hoe ziet het proces eruit?

Deelvraag 6: Is het geschetste plaatje compleet?

Het proces van (financiële) informatievoorziening Innen OVG omvat het verstrekken van (financiële) informatie vanuit de Innen-systemen door verschillende afdelingen binnen DUO aan diverse partijen binnen en buiten DUO.

Er is sprake van een versnipperd en enigszins ondoorzichtig landschap, waarbij verschillende diverse Innen-systemen en leveranciers van (financiële) informatieproducten betrokken zijn.

Op basis van gesprekken en ontvangen documentatie en informatie hebben wij een "schema (financiële) informatievoorziening Innen OVG" opgesteld. Inzichtelijk is gemaakt welke Innen-systemen en afdelingen betrokken zijn bij de levering van (financiële) informatieproducten aan interne en externe afnemers. Het schema is afgestemd met het BAT-team OVG en PG.



*Figuur 1 schema (financiële) informatievoorziening Innen OVG*



De partijen die (financiële) informatieproducten verstrekken of erbij betrokken zijn, worden hieronder benoemd.

#### *Programmagemelden*

De afdeling Programmagemelden (PG) is verantwoordelijk voor de financiële verantwoording aan de ministeries Onderwijs Cultuur en Wetenschap (OCW), Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) én Financiën en ondersteunt het management met het leveren van management informatie. Daarnaast levert PG (financiële) informatieproducten op het gebied van de programmagemelden aan Persvoorlichting, het CBS, OV-bedrijven en de Auditdienst Rijk (ADR). Deze programmagemelden vloeien voort uit de uitvoering van de diverse wet- en regelgeving.

#### *Bedrijfsinformatie serviceteam Studiefinanciering*

Het Bedrijfsinformatie Centrum (BIC) bestaat uit verschillende serviceteams. Een van de teams is het BI-serviceteam SFS. Dit team ondersteunt de organisatie door het leveren van informatie voor de sturings- en verantwoordingsprocessen. Daarvoor beheert zij gegevensgebieden, die in nauwe samenwerking met het GM-tab (voorheen DWHcc) en de gebruikersorganisatie stapsgewijs worden uitgebreid en actueel en betrouwbaar worden gehouden. Deze gegevensgebieden zijn vervolgens de basis voor het leveren van informatie in verschillende vormen aan interne en externe partijen. De gebruikersorganisatie kan gebruik maken van standaardrapporten, maar kan bij het BI-serviceteam SFS ook terecht met ad hoc vragen. Het BI-serviceteam steunt voor haar informatievoorziening op DWH.

#### *Gegevenslevering*

Gegevensleveringen (GGL) houdt zich hoofdzakelijk bezig met het leveren van informatie aan derden. Zij werken met een leidraad die helpt bij het opstellen van een nieuwe levering. GGL werkt veel samen met DWH.

#### *DataWareHouse competence center (DWHcc)*

Binnen DUO is GM-Tab (voorheen DWHcc) verantwoordelijk voor de ontwikkeling en het beheer van het datawarehouse. Bij GM-Tab kan de organisatie terecht voor vragen met betrekking tot haar informatiebehoefte over bestaande systemen. Het team faciliteert in de definiëring van deze informatiebehoefte en voorziet in de vervulling hiervan. Het gaat hierbij om zowel interne als externe informatiebehoefte en om informatie over de bedrijfsvoering en over de primaire processen. DWH werkt nauw samen met BI-serviceteam SFS en GGL.

#### *PersoonsGericht Innen*

Debiteurenbeheer Ondersteuning binnen de afdeling Persoonsgericht Innen (PGI) van OVG-Debiteurenbeheer, is een debiteurenafdeling naast de reguliere Innen-processen, die actie onderneemt met betrekking tot persoonsgericht Innen. Het gaat bijv. om het traceren van debiteuren en stuiten van verjaringen. Ze maken betalingsregelingen (maatwerk) met debiteuren en houden hiervan een registratie bij. Met dit soort gegevens wordt het debiteurenvolgsysteem gevoed. PGI maakt analyses, die erop gericht zijn om te bepalen op welke doelgroep actie wordt ondernomen. De gegevens worden gebruikt om acties te organiseren en de effecten daarvan te monitoren.

De afdeling PGI is geen loket voor sec gegevensleveringen. Bij hun producten wordt altijd een toelichting en/of analyse verstrekt. Op de afdeling is inhoudelijke kennis aanwezig over de data, zo kan een juiste conclusie worden getrokken, de juiste signalen worden afgegeven en gericht actie worden ondernomen.

PGI heeft haar eigen data-analisten. Zij zorgen ervoor dat gegevens uit: SFS, ██████████, ██████████, BAP wordt ontsloten naar een eigen DWH-omgeving van PGI. De DWH van PGI hangt uiteindelijk onder de totaalclub van DWH, maar wordt door de PGI-



#### *BI-serviceteam*

Het BI-serviceteam levert standaardrapportages, maar ook ad hoc/maatwerk informatieproducten. Een ad hoc verzoek voor een informatieproduct gaat om het éénmalig leveren van specifiek omschreven informatie die niet in de standaardrapportages is vervat. De belangrijkste spelregels voor de afhandeling van dergelijke verzoeken zijn beschreven in een Leidraad beoordeling verzoeken nieuwe gegevensleveringen.

Voor externe verzoeken geldt dezelfde routing.

#### *GGL*

GGL levert met name informatieproducten aan externe partijen. De beoordeling of een verzoek van een externe partij om een informatieproduct met persoonsgegevens geleverd kan worden bestaat uit 3 fasen: de intake, behandel- en uitvoeringsfase.

Na de uitvoeringsfase gaat DUO de gegevens leveren. Het opgeleverde informatieproduct wordt via het BAT-team OVG aan de aanvrager verstrekt.

Voor interne verzoeken geldt in principe dezelfde routing.

#### *PG*

(Interne) aanvragen, die betrekking hebben op financiële informatie/verantwoording komen bij PG binnen, deze aanvragen lopen niet via het BAT-team. PG zit sinds kort bij de wekelijkse overleggen van het BAT-team OVG, aanvragen voor financiële informatie/verantwoording worden binnen het overleg genoemd.

#### *PGI*

De gegevens die PGI ontsluit zijn voornamelijk voor eigen gebruik. Maar PGI speelt ook een (actieve) rol in het leveren van gestandaardiseerde en maatwerk (financiële) informatieproducten binnen DUO zelf en aan OCW. PGI levert in principe geen informatieproducten aan externe partijen. Aanvragen voor maatwerkproducten komen via de mail bij PGI zelf binnen.

### 2.1.4

#### *Vastlegging informatieaanvragen en/of leveringen op diverse plaatsen*

Van de aangevraagde en/of geleverde informatieproducten vindt op diverse plaatsen en bij verschillende afdelingen een vastlegging plaats.

#### *BAT-team OVG*

Alle initiële aanvragen legt het BAT-team OVG vast in het programma TOPDesk. Vervolgens worden deze aanvragen ook vastgelegd in JIRA. In JIRA wordt bijgehouden wat geleverd of doorgestuurd dient te worden aan wie en wanneer deze levering plaats gaat vinden.

Van het wekelijkse overleg van het BAT-team OVG worden notulen opgesteld waarin onder andere de stand van zaken van een informatieverzoeken en -leveringen worden bijgehouden.

#### *BI-serviceteam SFS*

Bij het BI-serviceteam SFS worden eenvoudige verzoeken die snel afgehandeld kunnen worden, in TOPDesk vastgelegd, complexe verzoeken en worden overgeheveld naar JIRA. De afhandeling vindt plaats via de backlog en wordt in TOPDesk en/of JIRA vastgelegd.

#### *Persvoorlichting*

Persvoorlichting houdt een archief bij, een communicatiecockpit, waarin alle producten die zij versturen naar externe partijen zijn opgeslagen.

#### *OVG-SFS*

OVG-SFS legt informatieverzoeken vast in een backlog.

### 2.1.5 *Rol Control PG vergroten*

Bij paragraaf 2.1.1 in dit rapport is de rol van Control en Control PG reeds beschreven. De nadruk binnen DUO ligt meer op de apparaatskosten (AK) dan op de programmagelden (PG). Daarom speelt Control PG ook een kleinere rol. Control PG zou dit graag anders zien en zou een grotere rol moeten krijgen. Er zijn enige ontwikkelingen op dit vlak geweest of gaande om ervoor te zorgen dat Control PG meer aanhaakt bij de Innen-processen, zoals de betrokkenheid bij het ontwikkelen/opstellen van de vernieuwde maandelijkse uitvoeringsrapportage (UR).

## 2.2 **Informatiestromen naar interne en externe afnemers geleverd door diverse afdelingen binnen DUO**

### Deelvraag 2: Welke informatiestromen zijn er?

Er zijn vele en diverse uitgaande informatiestromen bij Innen OVG. Deze informatiestromen betreffen voornamelijk standaard rapportages en overzichten, maar ook specifieke, ad hoc, informatieproducten. De geleverde informatieproducten worden op verschillende plekken geregistreerd. Het BAT-team OVG, BI-serviceteam SFS, OVG en persvoorlichting houden een eigen administratie bij. Er is echter geen centraal overzicht en centraal punt waar alle uitgaande informatiestromen langs gaan. Hierdoor kunnen dubbelingen/afwijkingen in geleverde informatieproducten niet worden vastgesteld en is niet geheel duidelijk en overzichtelijk welke informatie waar naartoe gaat.

Vrijwel alle rapportages en overzichten worden gegenereerd met behulp van DWH. Standaardrapportages staan op de wikisite van DUO bij de betreffende leverancier, dit is in de meeste gevallen BIC (BICipedia) en zijn toegankelijk voor bevoegden. Indien ad hoc een rapportage (of andere informatie) geleverd moet worden, wordt hiervoor speciaal een query gebouwd dat een informatieproduct oplevert.

Onderscheid in informatiestromen kan worden gemaakt in informatiestromen richting interne partijen en richting externe partijen. Het overgrote deel van de informatieproducten wordt extern geleverd.

### 2.2.1 *Externe informatiestromen*

De informatiestromen die richting externe partijen gaan kunnen onderverdeeld worden in drie categorieën, te weten: de wettelijke leveringen, standaard leveringen en ad hoc leveringen.

#### **Wettelijke leveringen**

De wettelijke levering betreft levering van data aan het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) en Centraal Plan Bureau (CPB), de Belastingdienst (BD) en de Sociale Verzekerings Bank (SVB). Het CBS en het CPB zijn uitzonderlijk in de zin dat zij geen daadwerkelijke informatie ontvangen, maar data. Beide partijen voeren namelijk analyses waarmee zij zelf informatie creëren, zij ontvangen jaarlijks een "dump" aan data van de afdeling IP. De BD en SVB ontvangen wel informatieproducten waarvan de inhoud van de leveringen vooraf is afgestemd.

#### **Standaard leveringen**

Een groot aandeel van de informatiestromen betreffen standaard leveringen van informatieproducten. Deze worden hieronder toegelicht.

#### *Levering financiële verantwoording*

De product owners van de financiële applicaties zijn verantwoordelijk voor het opleveren van data ten behoeve van de informatievoorziening die uit deze applicaties komt. Deze data wordt vervolgens verstrekt aan PG, die er de financiële verantwoording van maakt. Deze financiële verantwoording wordt vervolgens aan OCW, SZW, Financiën en het management OVG gestuurd.

#### *Levering voortgangsrapportage aan OCW*

De voortgangsrapportage is de 4-maandrapportage welke naar OCW wordt verstuurd. Deze voortgangsrapportage wordt verstuurd door OVG en is gebaseerd en afkomstig uit DWH. Bij deze stroom is PG niet betrokken.

#### *Levering dataset aan de ADR*

Periodiek wordt een dataset geleverd aan de ADR ten behoeve van de jaarlijkse wettelijke controle.

#### *Levering OV-kaart informatie aan OV-bedrijven*

Informatie omtrent de OV-kaart wordt door PG naar de OV-bedrijven gestuurd.

#### *Periodieke levering basisgegevens aan pers*

Bepaalde cijfers (basisgegevens over o.a. Innen) worden sinds kort jaarlijks proactief naar buiten gebracht. Dit is nu voor het eerst gebeurd bij de stand van de studiefinancieringscijfers. Deze worden nu, naast de jaarcijfers, periodiek gepubliceerd. Deze periodieke levering is ontstaan om voorafgaand (en daarmee snel) te kunnen voldoen aan informatieverzoeken vanuit de pers.

#### **Ad hoc leveringen**

Ad hoc informatieverzoeken komen voornamelijk binnen bij persvoorlichting, die deze vervolgens (al dan niet met behulp van het BAT-team OVG) afhandelt. De meest voorkomende ad hoc informatiestromen worden hieronder toegelicht.

#### *Levering informatieproducten aan pers*

De levering van informatieproducten aan de pers betreft het overgrote deel van de ad hoc leveringen. Met het periodiek publiceren van bepaalde basisgegevens wordt een deel van deze ad hoc informatieverzoeken (gedeeltelijk) ondervangen. Indien de pers echter meer specifieke gegevens vraagt, wordt deze informatie ad hoc geleverd. Het proces van binnenkomst tot uiteindelijke levering neemt vaak op zijn minst een aantal weken in beslag.

#### *Levering informatieproducten aan andere derden*

Naast de pers worden er ook zo nu en dan informatieproducten geleverd aan andere derden zoals een afstudeerder die bepaalde informatie dient te verkrijgen voor zijn/haar afstudeeronderzoek.

### 2.2.2 *Interne informatiestromen*

Van oudsher is er binnen DUO met name aandacht voor het Toekennen-proces. Met de komst van het leenstelsel is het Innen-proces belangrijker geworden, maar dat uit zich nog niet in de informatievoorziening over Innen.

Binnen DUO worden diverse rapportages verstrekt waarin in meer of mindere mate (financiële) Innen-informatie is opgenomen.

#### *Uitvoeringsrapportage*

De uitvoeringsrapportage (UR) wordt aan verschillende directies verstrekt. De UR is onlangs vernieuwd en is voor het eerst uitgebracht in augustus 2021. In de vernieuwde uitvoeringsrapportage staat informatie over alle begrotingsartikelen en



zijn uitvoeringsregelingen opgenomen. Hieruit zijn bijzondere ontwikkelingen, uitschieters, te halen. In de oude uitvoeringsrapportage stond onvoldoende financiële (innen) informatie en ontbrak de toelichting erop.

Bij de inrichting van de nieuwe UR zijn PG, Control PG, product owner OVG, businessmanager OVG en BI-serviceteam SFS betrokken geweest. Belangrijke aspecten die meegenomen zijn:

- Goede afstemming;
- Borging cijfers;
- Risico- en outputgericht samenwerken;
- Meer in control zijn;
- Voorspelbaar zijn.

Het streven is dat er meer wisselwerking komt tussen het beleid aan de ene kant en de uitvoering en realisatie (uitgedrukt in cijfers) aan de andere kant. De vernieuwde UR geeft nu meer inzicht in openstaande vorderingen (cijfers), waarbij de verschillende soorten vorderingen worden toegelicht.

#### *Voortgangsrapportage*

De voortgangsrapportage is de 4-maandrapportage, welke zowel intern als extern wordt verstrekt. Deze rapportage wordt verstuurd door OVG en de inhoud ervan is geleverd door DWH. PG is niet betrokken bij de inrichting van de voortgangsrapportage. In de voortgangsrapportage komt nagenoeg geen financiële Innen-informatie voor.

#### *BI-serviceteam SFS/DWH-rapportages (standaard en maatwerk)*

Er zijn verschillende BIC/DWH-rapportages die intern en extern worden verstrekt. Dit zijn zowel standaard (voor de verschillende gegevensgebieden) als maatwerk rapportages. Standaard rapportages worden gemaakt op aanvraag van opdrachtgevers in de stuurgroep, hierin zitten OVG, PG, GGL. Maatwerkrapportages worden gemaakt voor externe partijen, maar ook voor de manager OVG.

#### *PGI-rapportages (gestandaardiseerd en maatwerk)*

Er worden verschillende PGI-rapportages opgesteld, gestandaardiseerde rapportages en maatwerk. Deze producten zijn voor eigen gebruik, maar ook voor het management als managementinformatie. De rapportages worden opgesteld op eigen initiatief, maar ook op aanvraag.

#### *Inningsindicator SFS*

PGI heeft een inningsindicator SFS ontwikkeld die alle systemen ontsluit. Met de nieuw ontwikkelde inningsindicator SFS kan PGI alle termijnen die in een bepaalde maand (bijv. januari 2021) betaald hadden moeten worden, volgen. Ook in het geval een bepaalde termijn naar ■■■■ of naar ■■■■ gaat. Hier zit een bepaalde mate van onnauwkeurigheid in, aangezien er ook handmatige correcties plaatsvinden. Deze onnauwkeurigheid wordt door DUO geaccepteerd. De inningsindicator SFS wordt maandelijks geproduceerd en omvat data uit alle inningsystemen.

#### *Evaluatie PGI*

Jaarlijks wordt er een evaluatie PGI opgesteld. Hierin zijn de resultaten van de uitgezette acties binnen PGI opgenomen.

#### *Rapportages eigen procesbeheer*

De PO-■■■■ ontvangt maandelijks een standaardrapportage van PG. De informatie daarvoor wordt uit de systemen gehaald. De rapportages zijn gebaseerd op het 9-kolommen model (met daarin 'maand', 'cumulatief' en de vergelijking met de 12 maanden voorafgaand aan de desbetreffende maand).

De product owners maken niet altijd gebruik van de rapportages van DWH. De product owners laten ook wel via hun functioneel beheerders eigen (financiële) informatieproducten samenstellen uit SFS, omdat de overzichten die uit DWH komen

vaak net niet aan de eisen of wensen voldoen. DWH levert overigens wel informatie op verzoek.

De vertaling van de extra selectie of de query komt bij PG terecht, die daar vervolgens een rapportage van maakt. De informatie die uit DWT wordt gehaald, wordt door PG aangesloten met hun eigen informatie. Zij verzorgen immers de financiële verantwoording.

### 2.3 **Borging financiële informatievoorziening met behulp van diverse beheersmaatregelen, maar is ook nog in ontwikkeling**

Deelvraag 3: Is de borging van de financiële informatievoorziening op orde?

Informatievoorziening met betrekking tot Innen OVG draagt bij aan het realiseren van doelstellingen van OVG. Deze (financiële) informatie dient relevant en betrouwbaar te zijn om optimaal te kunnen sturen. Dit kan worden bewerkstelligd door bepaalde beheersmaatregelen te treffen.

#### 2.3.1 *(Inhoudelijke) controles vinden plaats bij de verschillende ketenpartners*

Er zijn diverse partijen/afdelingen betrokken bij het waarborgen van de consistentie, juistheid, volledigheid en betrouwbaarheid van de (financiële) informatievoorziening. De partijen die hierop een controle uitvoeren zijn: de lijn OVG, het BAT-team OVG, BI-serviceteam SFS, DWH, PGI en PG. Alle datasets worden door een analist, specialist en/of product owner gevalideerd, voordat ze worden vrijgegeven. De uit te leveren informatieproducten gaan niet langs één "loket" om de consistentie, juistheid, volledigheid, betrouwbaarheid te bewaken.

Controles vinden plaats op de inhoud van de systemen (dit is de controle van BI-serviceteam SFS) en op de inhoud van op te leveren of reeds bestaande informatieproducten.

##### *Controle in de lijn*

Allereerst vindt een controle in de lijn plaats. De lijn controleert of de inhoud van de informatie juist is en aansluit op andere gelijksoortige informatieproducten. Deze controle is nodig, omdat er momenteel niet voldoende aansluiting is tussen bepaalde systemen. Een voorbeeld hiervan is het ontbreken van de aansluiting tussen SFS, SAP en Betalingsverkeer. Hier wordt momenteel wel aan gewerkt. Door het ontbreken van deze automatische aansluiting blijven handmatige bewerkingen nodig in bepaalde processen. PG krijgt nu bijvoorbeeld een dump met financiële gegevens en moet deze zelf handmatig bewerken. Dit is foutgevoeliger en er zit een vertaalslag in die tot discussie kan leiden.

##### *Controle BI-serviceteam SFS*

BI-serviceteam SFS verzorgt een inhoudelijke controle op de juistheid van de informatie in de systemen. De basis dient namelijk te kloppen, wanneer informatie uit deze systemen wordt onttrokken. Het BI-serviceteam SFS voert "een dagelijks verloop" uit op één van de twee servers. Hierbij wordt een noodzakelijke controle uitgevoerd op 13 query's (controle grootheden). Het BI-serviceteam SFS kijkt of dit verloop goed is gegaan. Wekelijks wordt een back-up gemaakt en gaat een kopie van de server naar de rapportageserver. Op deze manier is er altijd een gevalideerde omgeving up en running.

Indien BI-serviceteam SFS een dataset oplevert, controleren zij deze dataset eerst zelf. Daarna wordt deze nog op andere plaatsen in de organisatie gecontroleerd.

Bij wijzigingen wordt de impact op de gehele keten bepaald en daarmee ook de eventuele effecten op (bestaande) informatieproducten.

#### *Controle DWH*

De informatie die naar buiten wordt gebracht wordt voorafgaand gecontroleerd door DWH op juistheid, volledigheid selecties en omschrijvingen. De controle die DWH uitvoert bestaat uit de volgende stappen: normale test, checks of controles en ultieme productietest door functioneel beheerder en PO OVG. Mocht de functioneel beheerder of product owner het informatieproduct niet goedkeuren, wordt het informatieproduct niet in productie genomen.

Oude informatieproducten worden niet apart meer getest, er is geen tijd om dat na te gaan. Bij nieuwe informatieproducten kijkt DWH wel naar de juistheid en volledigheid van de informatie, of de eisen logisch zijn en of de tellingen kloppen. De producten worden eerst getest, voordat ze worden vrijgegeven.

Eenmaal gebouwde en geteste rapportages in DWH worden dus niet opnieuw gecheckt. Echter worden voor de hele omgeving regressie testen gehouden, zodat wel duidelijk is of er impact is op de bestaande producten.

DWH-producten werden altijd getest, maar sinds een half jaar is er een volledige testomgeving conform productie, zodat er ook op volume kan worden getest. Voorheen was het alleen mogelijk om op een klein gedeelte van de productie omgeving te testen, waardoor je niet zeker wist of het wel juist was. Met de komst van de volledige testomgeving gaat het testen van de DWH-producten nu beter.

#### *Controle PGI*

PGI put voor alle systemen uit een grote databak (DWH), die enerzijds gebruikt wordt voor het voeden van het debiteurenvolgstelsel en anderzijds voor monitoring, het organiseren van acties en de effecten daarvan te monitoren. Deze bak wordt vanuit het SFS-systeem dagelijks ververs. Voordat bijv. brieven de deur uitgaan naar debiteuren wordt de actualiteit van de gegevens steekproefsgewijs gecontroleerd. Met betrekking tot de volledigheid van debiteuren vindt er een check plaats op totaalniveau door cijfers te vergelijken met de verschillende rapportages binnen DUO.

De inningsindicator SFS wordt volgens PGI niet aangesloten met de financiële verantwoording van PG. PGI en PG putten wel uit dezelfde inningsystemen. De systematiek van PGI (batensysteem) is anders dan die van PG (kasstelsel), waardoor cijfers in rapportages niet hoeven aan te sluiten.

#### *Controle BAT-team OVG*

Het BAT-team OVG speelt ook een rol in de (inhoudelijke) controle. De informatie die naar buiten wordt gebracht wordt voorafgaand gecontroleerd op juistheid en omschrijvingen door DWH en BAT-team OVG. Zij voeren een functionele test uit op de juistheid van de informatie. Bij de desbetreffende levering kijken zij naar de samenstelling en weergave van de informatie. Dit wordt gedaan middels steekproeven op detailniveau. Verder wordt op basis van ervaring en gezond boerenverstand gekeken of de informatie er goed uit ziet, of er niet iets mist. Functioneel beheerders en Kennis en Leer Centrum (KLC) kijken bij deze processtap ook mee.

Mocht er tijdens de steekproef een onjuistheid naar voren komen, wordt dit teruggekoppeld naar de leverancier. Het BAT-team OVG gaat op het laatst na of is voldaan aan de wens/verwachting van de informatieaanvrager. Een informatieproduct wordt pas geleverd aan de aanvrager nadat deze is goedgekeurd door de product owner OVG uit het BAT-team OVG. Dit akkoord ligt meestal vast in een mail.

#### *Controle PG*

PG gaat voornamelijk na of de financiële verantwoording sluitend is. PG doet inhoudelijke checks of de inhoud van DWH-rapportages consistent is met de financiële verantwoording, voor zover zij dat na kunnen gaan.

Inhoudelijk vragen over geleverde producten komen vaak bij PG terecht. Zij moeten dan op zoek gaan naar wie het informatieproduct heeft geleverd en wat de inhoud precies is. Dit is vaak lastig voor PG, omdat zij niet (altijd) betrokken zijn geweest bij het opstellen van de informatieproducten en er vaak geen duidelijkheid is over de definities die in de informatieproducten worden gebruikt.

SFS heeft elke drie weken een release. Indien er mutaties zijn aangebracht die van invloed zijn op de rapportages, worden deze doorgegeven aan het BI-serviceteam SFS, zodat deze het lijstwerk kan aanpassen. Door PG worden de aanpassingen gecontroleerd.

Volgens PG zijn in het proces te veel schakels waardoor er meer verschillen, onduidelijkheden en vervuiling kan ontstaan. Over gehanteerde definities en peildata zouden centraal afspraken gemaakt moeten worden. Décentraal zijn er meestal wel afspraken gemaakt, maar centraal niet. (Zie verder paragraaf 2.6.1)

#### *Controle GGL*

Er wordt door GGL in een ongoing proces gekeken of de informatieproducten nog wel zijn wat de initiële aanvrager nodig heeft. GGL evalueert bijvoorbeeld drie keer per jaar met het CBS. Indien het CBS wijzigingen wil aanbrengen in het informatieproduct, kunnen ze dat in een dergelijke evaluatie aangeven. Aan de andere kant, als er systeemwijzigingen zijn, wil DUO dat ook graag proactief terugkoppelen naar CBS.

#### *Compliance*

In het BAT-team OVG zit geen Adviseur Compliance, maar deze is wel beschikbaar voor diensten. Er vindt wel een compliance check plaats, hierbij wordt gekeken welke stappen moeten worden genomen om de privacy, bewaartermijnen, etc. te kunnen waarborgen.

GGL is bezig om met Compliance RNE een sjabloon/leidraad te ontwikkelen waarin vragen met betrekking tot de AVG/Privacy/Informatiebeveiliging/Archiefmanagement zijn opgenomen. Deze leidraad moet bij elk verzoek tot gegevenslevering worden ingevuld en indien nodig moet actie worden ondernomen (PDCA-cyclus).

### 2.3.2

#### *Continuïteit kennis niet voldoende geborgd*

De menselijke factor speelt een grote rol in het proces van (financiële) informatievoorziening. Zo wordt allereerst genoemd dat de kennis van de systemen en de totstandkoming daarvan afneemt. Kennis over het gehele proces of systeem begint schaars te worden. Procedures zijn gedeeltelijk beschreven in (oude) procedures, maar veel kennis ook niet. Dit vormt een afbreukrisico. Dit komt mede door de hoge graad van inhuur van externe medewerkers. Zij verlaten de organisatie doorgaans binnen drie jaar en daarbij gaat tevens hun specialistische kennis verloren.

### 2.3.3

#### *Belangrijke procesbeschrijvingen en/of werkinstructies aanwezig*

Het beschrijven van processen dient vooral om overzicht en inzicht te verschaffen aan betrokkenen, het bevordert de communicatie over het proces en maakt het eenvoudiger veranderingen aan te brengen. In een procesbeschrijving zijn stappen opgenomen die beschrijven hoe een activiteit moet worden uitgevoerd. Een werkinstructie is een document met instructies die precies specificeren welke stappen worden gevolgd om een activiteit uit te voeren. De beschrijvingen bevorderen ook een juiste en uniforme werkwijze.

Bij de leverende afdelingen zijn voor bepaalde (belangrijke) processen procesbeschrijvingen en werkinstructies beschreven en vastgelegd.

#### *BI-serviceteam SFS*

BI-serviceteam SFS verzorgt met name de interne informatievoorziening Innen binnen DUO. Naar eigen zeggen zijn daarvoor een aantal processen beschreven zoals:

- het voorbereidingsproces door middel van scrum;
- geautomatiseerde controles bij de FAT- en GAT-testen, waardoor de producten en inhoud steeds verbeteren;
- het opleverproces van producten;
- intakeproces dat leidt tot een [REDACTED]-document waarin bedrijfsprocessen en te leveren producten staan beschreven;
- de backup van de data;
- de vastlegging in TOPDesk van wijzigingen en opleveringen.

Verder liggen er afspraken/spelregels vast om ad hoc verzoeken af te handelen. Aangegeven is dat kennis ook veel in de hoofden zit van de medewerkers en dat gangbare afspraken zijn gemaakt over bijvoorbeeld het uitvoeren van interne controles, volledig of steekproefsgewijs op de datasets, voordat deze geleverd worden.

#### *DWH*

DWH heeft op haar wikipagina een aantal processen beschreven zoals:

- intake proces (regulier en opdracht derden);
- wijzigingsproces (betreft hoofdzakelijk ontwikkelingen van nieuwe of wijzigen van bestaande BI-producten);
- sjablonen op het gebied van impact & analyse, realisatie en implementatie. Bijv. (akkoordverklaring) [REDACTED]-document;
- procedure indienen informatieverzoeken INP (afdeling InformatieProducten Den Haag).

#### *GGL*

GGL werkt met een leidraad "leidraad voor de beoordeling van verzoeken om nieuwe gegevensleveringen". Deze leidraad helpt vast te stellen of een dataset geleverd kan worden. De leidraad bestaat uit 3 fasen: intake, behandeling en uitvoering.

#### *BAT-team OVG*

Het proces van aanvraag tot levering informatieproduct is beschreven in de procesbeschrijving "Verstrekken van OVG informatie/gegevens".

#### *PG*

Naar eigen zeggen zijn er geen procesbeschrijvingen aanwezig met betrekking tot het opstellen van financiële overzichten, wel werkinstructies in MAVIM.

### 2.3.4 *Handmatige bewerkingen foutgevoelig*

Het is de bedoeling handmatige bewerkingen zoveel mogelijk uit de processen te halen.

Debiteuren en hun vorderingen komen in meerdere systemen voor. De drie meest genoemde inningssystemen zijn SFS, [REDACTED] en [REDACTED]. Het is daardoor moeilijk om te zien in welk systeem de klant (uiteindelijk) betaalt. Er zijn veel partijen en spelers betrokken bij een dergelijk proces. Dat maakt dat de aansluiting vaak mist en inningspercentages lastig zijn te bepalen.

Wanneer informatie benodigd is over de totale *vorderingenstand*, moeten de vorderingen van de debiteuren in de verschillende systemen bij elkaar opgeteld worden. Wanneer informatie benodigd is over een specifieke *debiteur of groep debiteuren*, moeten alle systemen afzonderlijk geraadpleegd worden anders krijg je

te maken met dubbelingen. Een debiteur kan namelijk in drie systemen staan. Hierdoor is informatie lastiger te verkrijgen, te koppelen en analyses zijn moeilijker te maken. Dit kost dus meer tijd.

Er wordt gewerkt aan een automatische aansluiting tussen SFS, SAP en Betalingsverkeer. Tot op heden krijgt PG een dump met financiële gegevens en moet deze zelf handmatig bewerken. Dat is foutgevoelig en er zit een vertaalslag in die tot discussie kan leiden.

Het is de bedoeling om over een paar jaar [ ] en [ ] (en [ ]) ook in SFS op te nemen. Wanneer dat heeft plaatsgevonden, kan DWH data centraal ontsluiten. Dat is minder foutgevoelig en gaat sneller.

PGI kan en doet dit nu al. Zij kunnen de gegevens uit SFS, [ ], [ ] ontsluiten naar een eigen DWH-omgeving. PGI en het MT-OVG maken nu voornamelijk gebruik van de PGI-informatieproducten, andere gebruikers verkrijgen hun informatie via BIC/GGL/DWH. Er wordt dus niet DUO-breed gebruik gemaakt van informatieproducten PGI. Dit heeft deels te maken met de onbekendheid met (de taken van) PGI. Daarnaast heeft PGI het erg druk heeft en is niet echt een gegevensleverancier.

Het is de bedoeling dat in de toekomst wel meer gebruik gaat worden gemaakt van de diensten van PGI.

## 2.4 Informatiebehoefte standaard en maatwerk afhankelijk afnemer

Deelvraag 4: Welke informatiebehoefte is er?

Deelvraag 5: Wie krijgt welke informatie?

De bevindingen met betrekking tot de deelvragen 4 en 5 zijn in één paragraaf opgenomen, omdat de vragen in elkaars verlengde liggen.

Diverse afdelingen binnen DUO voorzien interne en externe belanghebbenden in gevraagde informatieproducten, zowel standaard als ad hoc informatieproducten.

Afhankelijk van de gebruiker kunnen de informatieproducten worden gebruikt om inzicht te krijgen in de processen en de resultaten of als sturingsmiddel voor de uitvoering.

Belanghebbenden worden hieronder benoemd.

### 2.4.1 Bestuur DUO / Directie OVG / manager OVG

Met de komst van het leenstelsel, dat tot meer debiteuren heeft geleid, en recente maatschappelijke ontwikkelingen staat het Innen-proces meer in de belangstelling. Daarvoor was dat minder het geval en dat uitte zich ook in de rapportages (oude uitvoeringsrapportage en 4-maandsrapportage) erover.

PGI levert diverse informatieproducten met een toelichting/analyse op over alle Innen-systemen heen. Daarbij gaat het niet alleen op totaal vorderingen niveau, maar ook om betaalgedrag (financiële info) van specifieke klantsegmenten. Van de (financiële) informatie wordt actief gebruik gemaakt en als input gebruikt om het gesprek met MT-Debiteurenbeheer (reguliere Innen-teams en de PGI-teams) aan te gaan en de (hoofd) directie (OVG) te informeren (managementinformatie). Verder wordt er ook richting OCW gerapporteerd, omdat PGI veel werkt op basis van investeringsvoorstellen bekostigd door OCW.

Naast PGI levert PG op aanvraag financiële informatie aan procesverantwoordelijken. Procesverantwoordelijken ontvangen relevante informatie van OVG-uitvoering. Analyses, bij geleverde informatie in rapportages, werden echter niet meer aangeleverd nadat het SFS-systeem in gebruik is genomen.

Ten behoeve van het management van OVG werd in overleg met Control PG gewerkt om de *financiële verantwoording* meer in beeld te krijgen. Dit gebeurt onder andere met behulp van de vernieuwde uitvoeringsrapportage (vanaf augustus 2021). Het is de bedoeling dat er ook weer analyses bij de cijfers worden gegeven, al ligt daarin de nadruk nog steeds op Toekennen.

In de 4-maandsrapportage wordt nauwelijks aandacht in cijfers Innen besteed.

Gebruikte informatieproducten:

- 4-maandsrapportage;
- Uitvoeringsrapportage;
- Maandelijkse inningsindicator;
- Jaarlijkse evaluatie PGI met resultaten acties.

De manager OVG laat op eigen initiatief diverse maatwerk informatieproducten samenstellen bij DWH en PGI.

#### 2.4.2 *Operationeel management OVG*

Bij de product owners ligt de focus over het algemeen op het juist, tijdig en volledig uitvoeren van processen en minder op financiële informatie (cijfers), de resultaten of producten van het proces.

Sturing vindt volgens een product owner Innen plaats op basis van de backlog. Er wordt niet primair gestuurd op standen of ontwikkelingen van de vorderingen. In algemene zin wordt beoordeeld of de standen in lijn zijn met de verwachting en de voorgaande periode.

Wekelijks, maandelijks wordt door de product owners op basis van de uitbetaal- en incassobestanden gekeken naar trends, opvallende zaken. OVG heeft hierover regelmatig overleg met PG, zij hebben in deze ook een signaalfunctie. Begrippen en definities komen dan ook aan de orde volgens een product owner OVG.

Van de bevindingen en analyse wordt een vastlegging gemaakt, trends worden bijgehouden en vastgelegd in een aparte map binnen OVG. Hierdoor kunnen ook trends over verschillende jaren worden bekeken en vergeleken.

Informatieproducten waarvan gebruik wordt gemaakt door de product owners zijn:

- DWH-rapportages (standaard);
- Rapportages van eigen procesbeheer;
- 4-maandsrapportage;
- Uitvoeringsrapportage.

De product owners van SFS, [REDACTED], [REDACTED] en [REDACTED] krijgen een set aan rapporten, maar niet op regelmatige basis. De nieuwe maandelijkse uitvoeringsrapportage moet een goede vervanger/aanvulling worden.

#### 2.4.3 *Persvoorlichting*

De informatiebehoefte van persvoorlichting is afhankelijk van de vragen die zij vanuit de maatschappij krijgt. De behoefte van persvoorlichting heeft hierdoor een sterk ad hoc karakter.

Persvoorlichting maakt gebruik van/verstrekt aan derden de volgende informatieproducten:

- Jaarlijkse basisgegevens met betrekking tot SFS aan journalisten en redacteurs;
- Ad hoc informatieproducten.

- 2.4.4 *HO&S*  
Hoger Onderwijs & Studiefinanciering (HO&S) is geïnteresseerd in de realisatiecijfers en in ontwikkelingen en tendenties. Op basis van de financiële verantwoordingen van PG en de inningsindicator SFS van PGI over alle systemen heen stellen zij hun begrotingen en verwachtingen bij.  
HO&S maakt gebruik van de volgende informatieproducten:
- Financiële verantwoordingsrapportage van PG;
  - Inningsindicator SFS van PGI;
  - Jaarlijkse evaluatie PGI met resultaten acties.
  - 4-maandsrapportage.
- 2.4.5 *CBS*  
Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) verzamelt data over de Nederlandse samenleving. Deze data wordt verwerkt tot statistische informatie over allerlei maatschappelijke en economische thema's. De wettelijke taak van het CBS is om de statistische informatie op een onafhankelijke wijze zo breed mogelijk te ontsluiten en gelijktijdig publiekelijk toegankelijk te maken. Zo wordt ook informatie via de afdeling Informatieproducten (opdrachtnemer) bij DUO ingewonnen. DUO levert haar gegevens in de vorm van een dump, in een min of meer standaard format aan. De vraag wordt aangepast aan de actualiteit. Vervolgens gaat het CBS zelf aan de slag met de analyse van de data met behulp van hun eigen analysetools. Zij genereren hun eigen cijfers/informatie die niet altijd een-op-een aansluiten met wat DUO-intern oplevert of met andere gepubliceerde data van DUO.  
De oorzaak van de verschillen is vaak een verschil in gebruikte definities (bijv. peildata).
- Af en toe sluiten de leden van het BAT-team OVG aan bij de overleggen van een externe ketenpartner bijv. CBS om inhoudelijk verduidelijking van de geleverde gegevens te geven. In een dergelijk overleg kan er goede afstemming plaatsvinden omtrent de zaken die de vragende partij nodig heeft en op welke termijn zij dit nodig hebben.
- 2.4.6 *CPB*  
Het Centraal Planbureau (CPB) is een onderzoeksinstituut dat economische beleidsanalyses maakt. Dat doet het CPB op eigen initiatief, of op verzoek van de regering, het parlement, Kamerleden, vakbonden en werkgeversorganisaties.  
Het werk van het CPB bevindt zich op het snijvlak van de economische wetenschap en het overheidsbeleid. Het CPB analyseert de gevolgen voor de Nederlandse economie van nieuw beleid of beleidswijzigingen. Hiervoor wordt ook bij DUO informatie ingewonnen in de vorm van een dump. Afhankelijk van de beleidsanalyse wordt informatie opgevraagd.
- 2.4.7 *ADR*  
De ADR controleert de financiële verantwoording van DUO en OCW in het geheel. Hiertoe wordt ten aanzien van de Innen processen, onderliggende informatie opgevraagd, om daarmee de betrouwbaarheid van de financiële verantwoording vast te stellen.
- 2.4.8 *SVB, Belastingdienst en OV-bedrijven*  
De informatie voor SVB, Belastingdienst en OV-bedrijven betreft detailinformatie ten behoeve van hun eigen interne processen.
- 2.4.9 *PG*  
PG heeft niet zozeer een eigen informatiebehoefte, zij verstrekken financiële informatieproducten. Zij voelen zich verantwoordelijk voor de verantwoording en zijn derhalve alleen geïnteresseerd in de realisatiecijfers. Er worden geen prognoses afgegeven of verwachtingen opgesteld. Ook worden er geen vergelijkingen gemaakt met de begroting.



## 2.5 Definities zijn nog niet altijd eenduidig

### Deelvraag 7: Worden dezelfde definities gehanteerd?

Om misverstanden over de betekenis van begrippen te voorkomen is het van belang om definities van gebruikte woorden in geleverde informatieproducten af te stemmen, vast te leggen en te delen.

In vrijwel ieder interview komt naar voren dat de betekenis van begrippen een onderwerp is dat erg leeft binnen DUO. Definities van begrippen bij Innen OVG zijn in de loop van de jaren veranderd door de verandering van stelsels. Een voorbeeld hiervan is de definitie van een debiteur. Tegenwoordig word je op een eerder moment als debiteur aangemerkt dan dat een aantal jaren geleden het geval was. Een gevolg daarvan is dat informatie met betrekking tot een debiteur uit rapportages en/of overzichten uit eerdere jaren nu moeilijk(er) vergeleken kan worden met recente rapportages en/of overzichten.

In de verschillende geleverde datasets komen de definities niet altijd overeen. De uitgangspunten zijn soms anders en daarmee de definities ook, zoals een gekozen peildatum of de mate van detaillering en diepgang van de informatie. Ook worden voor bepaalde doelgroepen of gebruikers onderdelen buiten beschouwing gelaten. Wanneer dit niet goed beschreven wordt kunnen misverstanden ontstaan.

Hierover moet dus meer duidelijkheid worden verkregen en afspraken over worden gemaakt.

#### 2.5.1 ■■■-documenten bevorderen helderheid in gehanteerde definities

Om zeker te zijn dat de ontvanger weet welke definities zijn gehanteerd in een bepaald informatieproduct, wordt tegenwoordig een ■■■-document bij het informatieproduct aangemaakt en voornamelijk meegezonden bij interne leveringen. In een ■■■-document is een functionele en technische toelichting opgenomen. Alle definities en afspraken, de beschrijvingen per veld en de scope van de levering zijn erin vastgesteld. De afdeling BI-serviceteam SFS stelt de ■■■-documenten op.

Het ■■■-document wordt eerst afgestemd met de opdrachtgever. De opdrachtgever kan vervolgens aangeven of deze ■■■ kloppend is en de essentie weergeeft van wat zij nodig hebben. Na goedkeuring wordt het ontwerp ontwikkeld en (functioneel) getest. Pas als de opdrachtgever akkoord is, wordt het akkoord gegeven en gaat het verzoek tot levering in productie. Het ■■■-document wordt hierbij gebruikt als een afstemming vooraf, in plaats van een begeleidend document achteraf.

De op de ■■■ gegenereerde innen gegevens (DUO in cijfers) worden tegenwoordig ook voor externe publicaties gebruikt, o.a. in de jaarberichten en bij vragen van burgers en/of media.

Volgens een OVG-product owner is de opgestelde managementinformatie over het algemeen begrijpelijk voor de mensen die dit ontvangen. De mensen die er mee werken hebben de kennis en kunde om de rapportages op een bepaalde manier te lezen. De management rapportages zijn ook enkel intern gericht, dus die mensen krijgen het niet voor het eerst. De ■■■ documenten zijn hierbij ter aanvulling.

### 2.5.2 *Programma van levering niet gebruikt bij OVG*

Bij leveringen naar externe partijen wordt in principe een programma van levering verstrekt waarin is opgenomen wat er is verstrekt. Bij OVG wordt dit echter niet gedaan. Vaak wordt een disclaimer bij het geleverde informatieproduct meegeleverd.

## 2.6 **Heldere afspraken nog onvoldoende (duidelijk)**

### Deelvraag 8: Zijn er heldere afspraken gemaakt?

Op verschillende plaatsen in de organisatie wordt een bijdrage geleverd aan de informatievoorziening rondom Innen. Vanwege dit hoge aantal betrokken spelers is het van belang om heldere afspraken te maken en deze vast te leggen.

### 2.6.1 *Afspraken niet geformaliseerd of niet geheel duidelijk*

Er zijn veel spelers zoals OVG, PG, BI-serviceteam SFS, DWH, PGI, GGL, Persvoorlichting, HO&S, betrokken bij de informatievoorziening van de Innen-processen. Hierover zijn onderling vaak geen duidelijke schriftelijke afspraken gemaakt.

De directie OVG heeft zelf geen zicht op alle (financiële) informatieproducten die intern en extern worden verstrekt. Om wel op de hoogte te zijn is er wekelijks overleg met vertegenwoordigers van PG, BIC/DWH, BS, Persvoorlichting, Manager OVG en product owners waar specifiek wordt stilgestaan bij informatievragen en de afhandeling ervan.

PG draagt zorg voor de financiële verantwoording. Hierover vindt geen afstemming plaats met de directie van OVG. Er zijn momenteel tussen PG en BI-serviceteam SFS geen eisen afgesproken omtrent definities, waar de documenten aan moeten voldoen. Op DWH-producten wordt, voor zover dat lukt, door PG een inhoudelijke check gedaan voordat de producten opgeleverd worden.

Binnen DUO zijn afspraken gemaakt over waar externe informatieverzoeken moeten worden aangevraagd, via het BAT-team OVG. Dit is binnen DUO niet bij iedereen bekend. Aanvragen komen ook binnen bij BI-serviceteam SFS, GGL, DWH of Persvoorlichting. Zij leveren in de meeste gevallen de aanvragen weer aan bij het BAT-team OVG. Kenmerkend is dat medewerkers van DUO graag anderen van dienst willen zijn en daarbij zelf handelend optreden, in plaats van daarvoor de gebaande paden te (laten) betreden. Het BAT-team OVG probeert te voorkomen dat er informatieproducten worden geleverd zonder tussenkomst van het BAT-team OVG, maar zij kan er niet op toezien dat dat toch niet gebeurt.

### 2.6.2 *Duidelijke afspraak*

In het voortraject van de totstandkoming van het BAT-team OVG liep een project waarin alle stakeholders bij elkaar aan tafel zaten. Gezamenlijk is de inrichting van de keten bepaald en zijn afspraken gemaakt over het aanvragen, uitzetten, accorderen en leveren van externe informatieproducten. Het BAT-team OVG heeft de centrale regie voor wat betreft externe informatieverzoeken en neemt de verantwoordelijkheid voor het gehele proces van een extern informatieverzoeken, van binnenkomst tot daadwerkelijke levering.

## 2.7

### Verantwoordelijkheden verspreid en onvoldoende helder

Deelvraag 9: Zijn verantwoordelijkheden helder?
-------------------------------------------------

Om te kunnen sturen en beheersen is helderheid omtrent de verantwoordelijkheden en waar deze belegd zijn, van belang. Gezien de complexiteit van het landschap van informatievoorziening is het daarbij essentieel dat één speler aangewezen is als eindverantwoordelijke en deze de eindverantwoordelijkheid ook daadwerkelijk neemt.

#### 2.7.1

*Verantwoordelijkheden verspreid belegd, geen overall eindverantwoordelijkheid bij OVG*

Doordat er in de loop van de jaren systeemvernieuwing heeft plaatsgevonden, is momenteel niet meer helder waar de verantwoordelijkheden liggen voor wat betreft de financiële informatievoorziening van Innen.

De verantwoordelijkheden binnen de directies zijn wel duidelijk, maar de verantwoordelijkheden in de keten zijn niet geheel helder, door het ontbreken van (schriftelijke) afspraken daarover.

Er vindt in meer of mindere mate afstemming plaats tussen afdelingen, maar niemand heeft/neemt de totale regie over de interne en externe leveringen van informatieproducten.

Zoals in paragraaf 2.6.1 is aangegeven zijn er geen duidelijke afspraken gemaakt tussen de verschillende spelers die informatieproducten verstrekken. OVG is als business verantwoordelijk voor de processen en de resultaten ervan (inningspercentage). Voor wat betreft de informatieproducten is de verantwoordelijkheid vanuit het bestuur DUO bewust belegt bij andere partijen (PG en BIC/DWH). De kwaliteit, volledigheid en juistheid van de producten vallen daarmee onder een ander management.

De financiële verantwoording wordt opgesteld door PG. Deze wordt verder niet afgestemd of besproken met de directie OVG. PG verstuurt deze rechtstreeks naar OCW.

De business OVG en PG hebben veelvuldig contact en hebben verwachtingen naar elkaar uitgesproken. Hiervan staat niets officieel op papier in de vorm van bijv. een Service Level Agreement (SLA). Over bepaalde zaken zijn discussies gaande, zoals wie waar verantwoordelijk voor is. Het idee leeft namelijk bij PG dat zij eindverantwoordelijk zijn voor de financiële verantwoording. Volgens PG zou de directeur OVG echter eindverantwoordelijk moeten zijn en de rol van PG is het inzichtelijk maken van de financiële verantwoording. De verantwoordelijkheden zijn in het verleden besproken. De gesprekken zijn niet tot een duidelijke en goede afronding gekomen.

Volgens het management Sturing worden er geen specifieke eisen gesteld aan PG, omdat er landelijke afspraken zijn gemaakt over betalingen.

Het idee door PG en Control was ontstaan om een driehoeksoverleg tussen de businessmanager, controller programmagelden en de manager en/of coördinator van de programmagelden administratie te laten plaatsvinden. Dit overleg is inmiddels opgestart via het ketenoverleg van MT OVG. In dit overleg wordt de UR besproken en wordt onder andere gesproken over hoe informatiestromen moeten lopen, via de verantwoordelijken. Uiteindelijk is het geheel een ketenproduct en is de stap naar het driehoeksoverleg een logische.

### 2.7.2 *BAT-team OVG neemt regie in externe aanvragen*

Het BAT-team OVG neemt verantwoordelijkheid voor het gehele proces van een extern informatieverzoek, van binnenkomst tot daadwerkelijke levering. Door het BAT-team OVG wordt aangegeven dat zij niet inhoudelijk verantwoordelijk is voor de informatieproducten die geleverd worden. Een product owner van een register is verantwoordelijk voor een correcte opname van gegevens in het register, maar hoeft niet per se verantwoordelijk worden gemaakt hoe anderen hier informatieproducten van maken. Daar zijn de betreffende leveranciers verantwoordelijk voor.

De product owner OVG in het BAT-team OVG stelt vast of de verstrekte informatie juist en volledig is voordat hij zijn goedkeuring geeft om het informatieproduct te leveren aan de aanvrager, aldus het BAT-team OVG.

## 2.8 **Overige zaken**

In deze paragraaf worden onderwerpen genoemd die niet onder een van de deelvragen vallen, maar wel van belang zijn voor een juiste weergave van financiële informatie Innen OVG.

Binnen OVG wordt gebruik gemaakt van tussenrekeningen en afstemmingsrekeningen. Programmagelden, die de financiële verantwoording verzorgd, houdt zich hier mee bezig. Deze rekeningen zijn erg belangrijk voor een goede registratie van de vorderingstand.

### *Tussenrekeningen*

Tussenrekeningen worden gebruikt om intern mutaties te verwerken. Alle ontvangsten/mutaties komen op een tussenrekening. Hiervan kan ca 95% direct, geautomatiseerd verwerkt worden. De resterende 5% wordt op een later tijdstip handmatig toegedeeld en verwerkt door PG. Afhandelingen met betrekking tot SFS gaan geautomatiseerd, afhandelingen met betrekking tot █████ en █████ handmatig. Deze worden dagelijkse in een batch verwerkt. Halverwege de maand zijn de tussenrekeningen veelal leeg.

Ontvangsten die ook binnenkomen bij DUO en op tussenrekeningen worden gezet en verwerkt zijn:

- oude, niet meer in gebruik zijnde, bankrekeningnummers;
- ontvangsten (via automatische incasso) van debiteuren die hun schuld al volledig hebben afgelost;
- ontvangsten waarbij geen kenmerk is meegegeven.

### *Afstemmingsrekeningen*

De afstemmingsrekeningen worden gebruikt om de afstemming tussen twee systemen vorm te geven. Afstemrekeningen worden gebruikt in de financiële administratie van DUO om gegevens, die vanuit een aanleverend systeem worden overgedragen naar een accepterende systeem, te volgen/bewaken totdat ze volledig zijn ingevoerd. Dat er een saldo op de afstemrekening staat kan te maken hebben met: uitval vanuit het aanleverende systeem, uitval in het accepterende systeem na inlezen of eventueel handmatige verwerking & overloop - nog niet ingelezen in accepterende systeem.

## 3 Aanbevelingen

### 3.1 Positieve ontwikkelingen binnen DUO Innen OVG

Om de consistentie, juistheid, volledigheid, betrouwbaarheid en inzichtelijkheid van de (financiële) informatievoorziening te vergroten heeft DUO al enkele stappen gezet of gaat ze nog zetten.

Gerealiseerde stappen:

- Inrichten BAT-team OVG, loket voor externe leveringen;
- ██████-document per interne levering (en enkele externe);
- Driehoeksoverleg tussen de businessmanager, controller Programmagelden en de manager/coördinator van PG. Dit loopt via ketenoverleg MT-OVG;
- Optuigen afdeling PGI die actie onderneemt met betrekking tot persoonsgericht Innen. PGI kan informatie uit de diverse Innen-systemen OVG centraal ontsluiten.

Nog te realiseren stappen:

- Opnemen systemen ██████ en ██████ in SFS;
- Automatische aansluiting SFS, SAP en betalingsverkeer;
- Ontwikkelen sjabloon/leidraad waarin vragen met betrekking tot de AVG/Privacy /Informatiebeveiliging/Archiefmanagement zijn opgenomen. Deze leidraad moet bij elk verzoek tot gegevenslevering worden ingevuld.

### 3.2 Aandachtspunten volgens geïnterviewden

Tijdens gesprekken benoemden de geïnterviewden enkele aandachtspunten.

"De verantwoordelijkheden in de keten en over de keten heen zijn niet helder. (Schriftelijke) afspraken ontbreken."

"Het aantal medewerkers met een lange staat van dienst met kennis van de systemen en de totstandkoming ervan neemt af. Veel medewerkers weten veel van een onderdeel van een proces, maar kennis over het gehele proces of systeem begint schaars te worden.

Wanneer de inhuurtermijn van externe medewerkers met opgedane kennis afloopt verdwijnt capaciteit en kennis (tijdelijk)."

"████████ draaien op ██████ omgevingen/machines, dit is een heel andere omgeving platform dan waarop SFS draait. Er is maar een beperkt aantal mensen die de benodigde kennis nog heeft. Het proces is voor een groot deel beschreven in (oude) procedures, maar kennis en kunde in de hoofden van medewerkers is ook een feit. Dit is een risico."

"Product owners kijken voornamelijk naar het functioneren van het systeem en het proces, er wordt maar beperkt gekeken naar de resultaten of producten van het proces."

"Het zou goed zijn om eens de infrastructuur in kaart te brengen, een stroomschema te maken waaruit blijkt welke partijen informatie leveren en welke partijen informatie ontvangen. Ook is het van het belang alle spelers die zich met informatieverzoek bemoeien in het stroomschema te zetten, want dit kan via meerdere kanalen lopen."

“Het zou goed zijn om in kaart te brengen welke Innen-informatie er voorhanden is.”

“Handmatige verwerkingen zijn foutgevoeliger en er zit een vertaalslag in die tot discussie kan leiden.

### 3.3 Aanbevelingen ADR

In paragraaf 3.1 zijn een aantal stappen benoemd, die reeds in gang zijn gezet door DUO. Deze stappen ondersteunt de ADR.

- Het is verstandig om zoveel mogelijk vanuit hetzelfde systeem te werken, zodat er minder koppelvlakken en interfaces benodigd zijn;
- Automatische aansluiting tussen SFS, SAP en betalingsverkeer zal de kans op fouten verder terugbrengen;
- Een driehoeksoverleg tussen businessmanager, controller Programmagelden en de manager/coördinator van PG, zal de aansluiting tussen de financiële verantwoording en de dagelijkse operatie versterken.

Daarnaast is de ADR van mening dat het belangrijk is om:

- Helderheid te creëren in verantwoordelijkheden. De business is verantwoordelijk voor de operatie en voor de verantwoording die daarbij hoort. De afdeling Programmagelden is verantwoordelijk voor de juiste en volledige samenstelling van die verantwoording, maar de inhoudelijke verantwoordelijkheid ligt in de business. Dit geldt voor alle rapportages die over de business verstrekt worden. Leg afspraken schriftelijk vast;
- Meer aandacht te hebben voor financiële sturing door de product owners. Sturing door hen vindt vooral plaats op het proces en niet of nauwelijks op de stand (of verloop) van de vorderingen. Door eerder financiële signalen op te vangen kan voorkomen worden dat zaken oninbaar moeten worden gesteld of afgeboekt moeten worden;
- Uit te gaan van dezelfde definities. Hierover zouden centraal afspraken gemaakt moeten worden. Aangezien er verschillende rapportages naar verschillende partijen gaan over hetzelfde onderwerp, is het van belang om dezelfde definities te hanteren. Daarmee wordt voorkomen dat er rapportages worden verstrekt die niet op elkaar aansluiten. Het gebruik van █████-documenten, Programma's van levering of een disclaimer maken naar de gebruiker helder welke definities zijn toegepast. Dit verkleint de kans op verkeerde interpretatie;
- Regie te voeren op de informatiestromen, intern en extern. Op dit moment vervult het BAT-team OVG hierin een belangrijke rol bij de externe stromen, maar ook zij ziet niet alle informatiestromen voorbijkomen. Door alles langs één centraal punt te leiden, kan de betrouwbaarheid van de informatie beter geborgd worden;
- Rol Control PG te versterken. Op dit moment is Control Programmagelden nauwelijks aangehaakt. Zij kan met een onafhankelijke blik de betrouwbaarheid van de uitgaande informatiestromen controleren;
- Rol PGI verbreden binnen DUO. Met hun eigen DWH-omgeving en data-analisten kunnen ze gemakkelijker maatwerkproducten met toelichting/analyse over de innen-systemen heen opleveren;
- Te denken aan kennisborging. Een aantal medewerkers heeft een grote staat van dienst. Vertrek van dergelijke medewerkers kan leiden tot het uitstromen van kennis. Het is daarom belangrijk om voldoende achtervang te hebben en te zorgen dat kennis over meerder personen verdeeld is.

## 4 Verantwoording onderzoek

### 4.1 Werkzaamheden

Het onderzoek is uitgevoerd in de periode augustus tot en met december 2021. De werkzaamheden zijn uitgevoerd conform de opdrachtbevestiging. De opdrachtbevestiging is opgesteld en afgestemd met de opdrachtverstrekker en opdrachtgever.

Relevante documentatie is opgevraagd en we hebben gesproken met medewerkers die betrokken zijn bij het leveren of ontvangen van (financiële) informatieproducten. De geïnterviewde medewerkers zijn deels door de opdrachtverstrekker aangegeven en mede op basis van gehouden interviews en de aangeleverde documentatie bepaald. Van de interviews hebben wij gespreksverslagen opgesteld. De uitkomsten van de interviews zijn voorgelegd aan de geïnterviewde(n) voor hoor en wederhoor. Waar van toepassing hebben wij kennisgenomen van documenten ter ondersteuning van de in de interviews verstrekte informatie.

Aan de hand van de ontvangen documentatie en interviews hebben we een beeld gevormd en een analyse opgesteld. Deze analyse vormt de basis voor beantwoording van de negen deelvragen, de centrale onderzoeksvraag en de gedane aanbevelingen.

Het conceptrapport met de resultaten van het onderzoek is eerst besproken met de contactpersoon en de gedelegeerd opdrachtgever voordat het definitieve rapport is uitgebracht aan de opdrachtgever.

### 4.2 Gehanteerde standaard en kwaliteitsborging

Deze opdracht is uitgevoerd in overeenstemming met de Internationale Standaarden voor de Beroepsuitoefening van Internal Auditing. Dit onderzoek verschaft geen zekerheid in de vorm van een oordeel of conclusie, omdat het een onderzoeksopdracht betreft en geen controle-, beoordelings- of andere assurance-opdracht. Als hier wel sprake van was geweest, dan zouden we wellicht andere zaken hebben geconstateerd en gerapporteerd.

De opdracht is uitgevoerd conform de algemene uitgangspunten voor de uitoefening van de interne auditfunctie bij de rijksoverheid. Daarbij hoort ook een stelsel van kwaliteitsborging. Een onderdeel daarvan is dat er een onafhankelijke kwaliteitstoetsing heeft plaatsgevonden op deze onderzoeksopdracht.

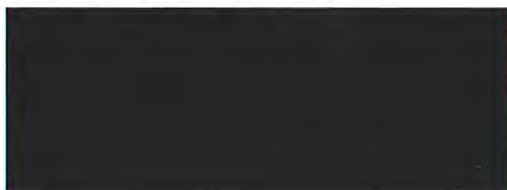
### 4.3 Verspreiding rapport

De opdrachtgever, Dhr. Rudi Snijders, is eigenaar van dit rapport. Dit rapport is primair bestemd voor de opdrachtgever met wie wij deze opdracht zijn overeengekomen. Hoewel het rapport de context van het onderzoek zo goed mogelijk probeert te beschrijven, is het mogelijk dat iemand die de context niet (volledig) kent de uitkomsten anders interpreteert dan bedoeld.

In de ministerraad is besloten dat het opdrachtgevende ministerie waarvoor de Auditdienst Rijk (ADR) een rapport heeft geschreven, het rapport binnen zes weken op de website van de rijksoverheid plaatst, tenzij daarvoor een uitzondering geldt. De minister van Financiën stuurt elk halfjaar een overzicht naar de Tweede Kamer met de titels van rapporten die de ADR heeft uitgebracht en plaatst dit overzicht op [www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl).

## 5 Ondertekening

Groningen, 26 april 2022



Auditor (projectleider)

Auditdienst Rijk



# Bijlage 1 Begrippenlijst

## Begrippenlijst (A-Z)

ADR	Auditdienst Rijk
AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming
BAT-team OVG	Business en Analyse Team Onderwijsvolgers
BD	Belastingdienst
BI	Bedrijfsinformatie
BIC	Bedrijfsinformatie Centrum (afdeling)
BI-serviceteam SFS	Bedrijfsinformatie serviceteam Studie Financiering Systeem
CBS	Centraal Bureau voor de Statistiek
CPB	Centraal Planbureau
DUO	Dienst Uitvoering Onderwijs
DWH	Data Warehouse
DWHcc	Data Warehouse competence center (afdeling)
FAT	Functionele acceptatietest
FEZ	Financieel Economische Zaken (OCW)
GAT	Gebruikersacceptatietest
GGL	Gegevensleveringen (afdeling)
GM Tab	Gegevensmanagement Technisch Applicatie Beheer
HO&S	Directie Hoger Onderwijs en Studiefinanciering (OCW)
INP / IP	Informatieproducten (afdeling)
KLC	Kennis- en Leercentrum
MT	Managementteam
OCW	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
OV-bedrijven	Openbaar vervoer bedrijven
OV-kaart	Openbaar vervoer kaart
OVG	Onderwijsvolgers (directie)
PDCA	Plan Do Check Act
PG	Programmageden (afdeling)
PGI	Persoons Gericht Innen (afdeling)
PO	Product owner
RNE	Registers en Examens (directie)
SAP	Systemen, applicaties en producten
SFS	Studie Financiering Systeem
SLA	Service Level Agreement
SVB	Sociale Verzekeringsbank
SZW	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
UR	Uitvoeringsrapportage
WTOS	Wet Tegemoetkoming Onderwijsbijdrage en Schoolkosten
WTSV	Wet Tegemoetkoming Studiekosten Voortgezet Onderwijs

## Bijlage 2 Managementreactie DUO

### CONCEPT

Auditdienst Rijk

### Directie

-

### Afdeling

-

### Contactpersoon

Manger  
Onderwijsvolgers

### Datum

13 april 2022

### Bijlagen

-

### MEMO

Managementreactie Onderzoek financiële  
informatievoorziening Innen OVG

Beste [REDACTED]

Allereerst dank voor het verrichte onderzoek en de aanbevelingen.

DUO streeft ernaar om In Control te zijn en haar opdrachtgever, het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, te voorzien van betrouwbare management-informatie, waaronder verantwoordingsinformatie.

Ten aanzien het proces Innen van de directie Onderwijsvolgers is dit een complex proces. Er is sprake van meerdere (nieuwe) systemen en stromen, nieuwe activiteiten, meerdere afdelingen binnen Onderwijsvolgers, maar ook afdelingen buiten Onderwijsvolgers die een belangrijke rol spelen.

DUO gaat ervan uit dat de financiële informatievoorziening met betrekking tot Innen binnen Onderwijsvolgers voldoet aan de daaraan te stellen eisen, maar het verstandig dit beeld te laten toetsen. Daarom hebben we aan u gevraagd dit te onderzoeken en verbeterpunten en risico's in kaart te brengen.

#### *Conclusies en aanbevelingen*

Het onderzoek bevestigt het beeld van een complex proces met meerdere systemen, informatiebronnen en ketenpartners. Er is sprake van veel informatie bij diverse partijen die op geordende wijze bij elkaar gebracht en gebruikt moet worden. De taak en rolverdeling moet helder en vastgelegd zijn.

Er zijn en worden goede stappen gezet om de consistentie, juistheid, volledigheid, betrouwbaarheid en inzichtelijkheid van de (financiële) informatievoorziening te vergroten. Dit bevestigt het beeld dat er actief gewerkt wordt aan de kwaliteit van de informatievoorziening. Dit geldt zowel voor de onderlinge samenwerking tussen de betrokken afdelingen als de geplande systeemaanpassingen.

Daarnaast doet u diverse aanvullende aanbevelingen. Hieronder zal ik deze per punt behandelen:

- *Helderheid te creëren in verantwoordelijkheden.*  
Deze aanbeveling wordt overgenomen. De verantwoordelijkheden zijn ons inziens in de basis helder, maar het versterkt het proces en de onderlinge samenwerking door deze ook vast te leggen.

- *Meer aandacht te hebben voor financiële sturing door de product owners.*  
Deze aanbeveling wordt overgenomen. Eerder financiële signalen opvangen kan problemen voorkomen.
- *Uit te gaan van dezelfde definities.*  
Deze aanbeveling wordt (gewijzigd) overgenomen. Het centraal afspraken maken over definities is belangrijk. Dit moet ook zorgvuldig gedocumenteerd worden. Er gaan inderdaad verschillende rapportages naar diverse partijen over hetzelfde onderwerp. Dan is het van belang om dezelfde definities te hanteren. Er zijn echter soms ook verzoeken waarbij de indiener bewust om gegevens vraagt die afwijken van de reguliere set aan gegevens. Op die momenten moet afgeweken kunnen worden van de standaard. Dit moet dan wel centraal geregistreerd en gecommuniceerd worden. Daarnaast moet dit duidelijk worden aangegeven bij de oplevering van de gegevens.
- *Regie te voeren op de informatiestromen, intern en extern.*  
Deze aanbeveling wordt overgenomen. De rol van het betrokken BAT OVG moet hierin verder versterkt worden.
- *Rol Control PG te versterken.*  
Deze aanbeveling wordt overgenomen.
- *Rol PGI verbreden binnen DUO.*  
Deze aanbeveling wordt (gewijzigd) overgenomen. DUO is voor het innen van studieschulden steeds meer data gedreven gaan werken (PGI). Met hun eigen DWH-omgeving en data-analisten kunnen gemakkelijker maatwerkproducten met toelichting/analyse over de innen-systemen heen worden opgeleverd. De voordelen van deze manier van werken zijn duidelijk en zowel in de Koers DUO als de Roadmap particuliere klant (stip 2030) is de intentie uitgesproken verder te gaan investeren in de inzet op maatwerk, proactief benaderen en het beter gebruiken van de beschikbare data (informatievoorziening). Of dit ook specifiek de afdeling PGI (nieuwe naam; Debiteurenbeheer-Ondersteuning) moet doen, of dat dit (ook) door andere afdelingen kan worden verricht is een inrichtingsvraagstuk waar OVG en DUO zich in de komende periode over zal buigen.
- *Te denken aan kennisborging.*  
Deze aanbeveling wordt overgenomen.

De bevindingen en aanbevelingen in het rapport geven wat ons betreft aan dat de basis informatievoorziening staat en we goede stappen zetten om de consistentie, juistheid, volledigheid, betrouwbaarheid en inzichtelijkheid van de (financiële) informatievoorziening verder te vergroten. Wij hechten grote waarde aan de kwaliteit van onze informatievoorziening en zullen de gedane aanbeveling dan ook overnemen en actief tot uitvoer brengen.

Met vriendelijke groeten,  
Directeur Onderwijsvolgers

Willem Schutte



---

**Auditdienst Rijk**  
Postbus 20201  
2500 EE Den Haag  
(070) 342 77 00

