



Concerncontrol jaarplan 2022-2023

Voorwoord

Voor u ligt het jaarplan 2022-2023 van Concerncontrol. Conform de afspraken hierover in het controlstatuut wordt dit plan vastgesteld door Gedeputeerde Staten (GS) en ter informatie verzonden aan Provinciale Staten (PS). Een terugblik op 2021 wordt in een apart op te stellen jaarverslag gegeven.

In dit jaarplan worden de taken en verantwoordelijkheden van de sector Concerncontrol, zoals benoemd in de financiële verordening en het controlstatuut, vertaald naar reguliere werkzaamheden. Voorts worden acties uitgezet in de tijd voor 2022 en 2023.

Concerncontrol adviseert proactief directie en bestuur van de provincie Noord-Holland op strategisch niveau over de opzet, bestaan en werking¹ van het management control systeem¹ dat is gericht op het beheerst realiseren van de provinciale doelen.

Er zijn meerdere definities in gebruik voor het begrip “control” die in grote lijnen overeenkomen. Met inachtneming van de financiële verordening hanteren we binnen de provincie Noord-Holland de volgende definitie:

“de wijze van sturen, beheersen en toezicht houden, gericht op een effectieve en efficiënte realisatie van strategische en operationele doelstellingen alsmede het hierover op een open wijze communiceren en verantwoording afleggen ten behoeve van belanghebbenden”²

Door als ambtelijke organisatie ‘in control’¹ te zijn wordt het mogelijk de provinciale doelstellingen op een beheerste - rechtmatige¹, effectieve en efficiënte - manier te realiseren. Daarmee draagt Concerncontrol bij aan de realisatie van de nog steeds actuele doelstelling van het programma Financiële Hygiëne: van verantwoorden naar sturen.

Voor de interne beheersing werkt de provincie vanuit het ‘Three-Lines-Model’¹. Concerncontrol streeft ernaar om vanuit de tweede en derde

lijn de interne beheersing door de medewerkers van Concerncontrol te laten toetsen en bewaken en hierover te adviseren. Concerncontrol stimuleert de organisatie steeds meer te werken vanuit zeven elementen van control¹.

Door vanuit deze zeven invalshoeken kritisch te kijken naar (het functioneren van) de eigen organisatie kunnen de provinciale doelstellingen op een meer beheerste wijze worden gerealiseerd. Op deze basis werkt de sector Concerncontrol ernaar toe naar dat de algemeen directeur en GS een ‘in control statement’ af kunnen geven (zie ook hoofdstuk 2.3)¹:

‘Een verklaring van het bestuur over de kwaliteit van de bedrijfsvoering, zoals de interne organisatie en automatisering, waarmee inzicht wordt verkregen in de mate waarin verschillende bedrijfsprocessen op orde zijn.’³

Dankzij ieders inzet behaalt de provincie Noord-Holland op deze manier rechtmatig haar doelstellingen op een steeds effectievere en efficiëntere wijze.

Commissaris van de Koning

A.Th.H. van Dijk

Provinciesecretaris/
Algemeen directeur

R.M. Bergkamp

¹ Zie definitie in bijlage 1.

² Afkomstig uit het begrippenkader van de Nederlandse Overheid Referentie Architectuur (NORA), beschikbaar op: <https://www.noraonline.nl/wiki/Begrippenkader>

³ “De verbijzonderde interne controle bij decentrale overheden” van de commissie Bedrijfsvoering, Auditing Decentrale Overheden (BADO) van 14 februari 2019.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Inhoudsopgave	3
1. Leeswijzer.....	3
2. Strategisch plan (meerjarig)	4
2.1 Missie.....	4
2.2 Visie	4
2.3 Doelstellingen	4
2.4 Strategie.....	5
3. Werkzaamheden (2022-2023)	13
3.1 Disciplines.....	13
3.2 Activiteiten in 2022	15
3.3 Planning	18
4. Bijlagen	20
4.1 Bijlage 1: Begrippenlijst	20
4.2 Bijlage 2: Gebruikte afkortingen	21
4.3 Bijlage 3: Overzicht bestuurlijke producten.....	22

1. Leeswijzer

Het jaarplan bestaat feitelijk uit twee delen. Het eerste deel (hoofdstuk 2) is het strategisch plan voor de komende jaren. Hierin worden allereerst de missie, visie en doelstellingen van Concerncontrol toegelicht. Vervolgens wordt in paragraaf 2.4 de strategie beschreven aan de hand van zeven elementen van control. De strategie is gericht op de bijdrage van Concerncontrol aan de provinciale organisatie.

Het tweede deel (hoofdstuk 3) van dit plan beschrijft de werkzaamheden die in 2022-2023 door Concerncontrol worden uitgevoerd. In paragraaf 3.1 betreft dit de reguliere werkzaamheden. Deze zijn daarom per discipline beschreven. In paragraaf 3.2 worden daarnaast de activiteiten beschreven die specifiek in 2022 worden uitgevoerd. Deze activiteiten zijn gericht op het behalen van de doelstellingen van Concerncontrol en daarom net als de strategie beschreven aan de hand van de zeven elementen van control. Deze activiteiten zijn vervolgens in hoofdstuk 3.3 visueel weergegeven in relatie tot de voortgangsgesprekken en de bestuurlijke producten.

Tot slot volgen in hoofdstuk 4 drie bijlages met daarin een begrippenlijst, overzicht van gebruikte afkortingen en de bestuurlijke planning. In dit document worden veel termen gebruikt die voor de lezer mogelijk onbekend zijn. Om de leesbaarheid van het document te verbeteren is ervoor gekozen deze definities apart toe te lichten.



2. Strategisch plan (meerjarig)

2.1 Missie

Concerncontrol adviseert proactief directie en bestuur van de provincie Noord-Holland op strategisch niveau over de opzet, bestaan en werking⁴ van het management control systeem (MCS)⁴ dat is gericht op het beheerst realiseren van de provinciale doelen.

2.2 Visie

Concerncontrol helpt de organisatie om effectief, efficiënt en rechtmatig de provinciale doelstellingen te bereiken; kansen beter te benutten en risico's te beheersen. Zo komt de organisatie van verantwoording naar sturing. Gericht op een goede beheersing van de gehele interne organisatie adviseert Concerncontrol over de zeven elementen van control zodat de directie en het bestuur vanuit een breed perspectief integraal kunnen sturen.

2.3 Doelstellingen

Concerncontrol kijkt en adviseert de organisatie proactief vanuit het bredere business control perspectief om ervoor te zorgen dat de provincie 'In control' komt en blijft. Concerncontrol doet dat vanzelfsprekend niet vanuit een ivoren toren, maar kijkt en luistert daarbij goed naar wat de organisatie nodig heeft. Oplossingen worden met de organisatie ontwikkeld, neergezet en geborgd. Het MCS binnen de provincie draagt aantoonbaar bij aan het effectief, efficiënt en rechtmatig bereiken van de provinciale doelstellingen. Het Three-Lines-Model, risicomangement en de zeven elementen van control zijn onderdelen van het MCS. De onderdelen van het MCS ondergaan continue verbetering. De versteviging van informatie-control (I-control)⁴ heeft in 2022 hoge prioriteit. Naar aanleiding van het interne adviesrapport 'het kan zoveel beter, het moet zo veel beter!' (november 2019), waarin wordt geadviseerd over de optimale organisatie van de informatievoorziening, data en nieuwe technologie, en naar aanleiding van de door de accountant herhaaldelijk geconstateerde aandachtspunten is I-control in 2021 toegevoegd aan het MCS. Concerncontrol is gevraagd I-control stevig neer te zetten.

Rechtmatigheid

De accountant doet ieder jaar een uitspraak over de rechtmatigheid⁴ en getrouwheid. Onder voorbehoud van parlementaire goedkeuring moeten GS vanaf boekjaar 2022 een rechtmatigheidsverantwoording bij de jaarstukken afleggen aan PS. Door inspanningen van de Verbijzonderde Interne Controle (VIC) is de organisatie hier al enige tijd goed op voorgesorteerd. Concerncontrol draagt bij aan een soepel verloop van het jaarrekeningproces, inclusief het opleveren van de rechtmatigheidsverantwoording.

In Control Statement

Concerncontrol heeft de ambitie om de verantwoording uit te breiden en – in overleg met de directie – op termijn (2025) een In Control Statement (ICS) op te nemen als onderdeel van de jaarstukken. Het ICS zal de verantwoording gericht op de financiële rechtmatigheid⁴ in stapjes uitbreiden naar verantwoording gericht op bredere bedrijfsvoering. De organisatie werkt daar, ondersteund door Concerncontrol, gefaseerd en gestructureerd naartoe. In het ICS spreken de algemeen directeur en GS zich uit over de kwaliteit van de interne bedrijfsvoering en daarmee over de mate waarin de organisatie haar doelstellingen beheerst ("bewust bekwaam") heeft gerealiseerd. Het ICS heeft daarmee een veel bredere strekking dan de rechtmatigheidsverantwoording. Het kunnen afgeven van een ICS is het resultaat van inspanningen van de gehele organisatie. De interne beheersplannen vervullen in dit verband een cruciale rol. In de interne beheersplannen⁴ geven de directies al aan welke acties moeten worden uitgevoerd om de provinciale doelstellingen rechtmatig, effectief en efficiënt te realiseren. In het jaarrekeningtraject toetst de discipline VIC de financiële rechtmatigheid en getrouwheid. Tegen het einde van het jaarrekeningtraject verantwoorden de directies zich ook over de resultaten van de interne beheersplannen. Concerncontrol reflecteert daarnaast door middel van een zijlichtrapportage⁴ op de stand van de interne beheersing. De normen van de zijlichtrapportage worden door de disciplines van Concerncontrol in overleg met de organisatie ontwikkeld. De zijlichtrapportage en de rechtmatigheidsverantwoording

⁴ Zie definitie in bijlage 1.



vormen samen de basis voor het kunnen afgeven van een ICS door de algemeen directeur en GS.

Integraliteit

Concerncontrol werkt vanuit vijf verschillende disciplines: directie control, I-control, senior control, VIC en Interne Audit⁴ (IA). Concerncontrol is zich ervan bewust dat goede samenwerking tussen de disciplines noodzakelijk is om de optimale bijdrage aan de organisatie te leveren. Synergie tussen de disciplines versterkt de integraliteit van de sector en zorgt voor een betere ondersteuning van de organisatie om de provinciale doelstellingen beheerst te realiseren. Vanuit de verschillende disciplines wordt er gezamenlijk gewerkt aan het versterken van de interne beheersing, zodanig dat de directie en het bestuur over de kwaliteit van die interne beheersing gefundeerd verantwoording kunnen afleggen. Naast de integraliteit van de sector is voor het functioneren van de disciplines IA en VIC de onafhankelijkheid, als vastgelegd in de financiële verordening, een noodzakelijke voorwaarde.

2.4 Strategie

De commissie Bedrijfsvoering, Auditing Decentrale Overheden (BADO) geeft aan dat decentrale overheden naast de rechtmatigheidsverantwoording zelf kunnen bepalen of ze naar een ICS toe werken. De BADO stelt ook dat het ICS een logisch vervolg is en een belangrijke impuls vormt voor de VIC⁵. In een ICS wordt de rechtmatigheidsverantwoording uitgebreid met andere elementen. Concerncontrol kiest er vanuit het brede business control perspectief voor de zeven elementen (zie figuur 1) te gebruiken als invalshoeken om te bepalen in welk mate de provincie 'in control' is en haar doelstellingen beheerst bereikt. De organisatie bepaalt zelf de norm voor het 'in control' zijn, binnen de wet- en regelgeving. De elementen worden binnen Concerncontrol, en in het verlengde hiervan binnen de organisatie, steeds meer toegepast. Daarom is er voor gekozen de strategie aan de hand van de elementen te schrijven. Nadere details van de activiteiten en producten worden in hoofdstuk 3 beschreven.

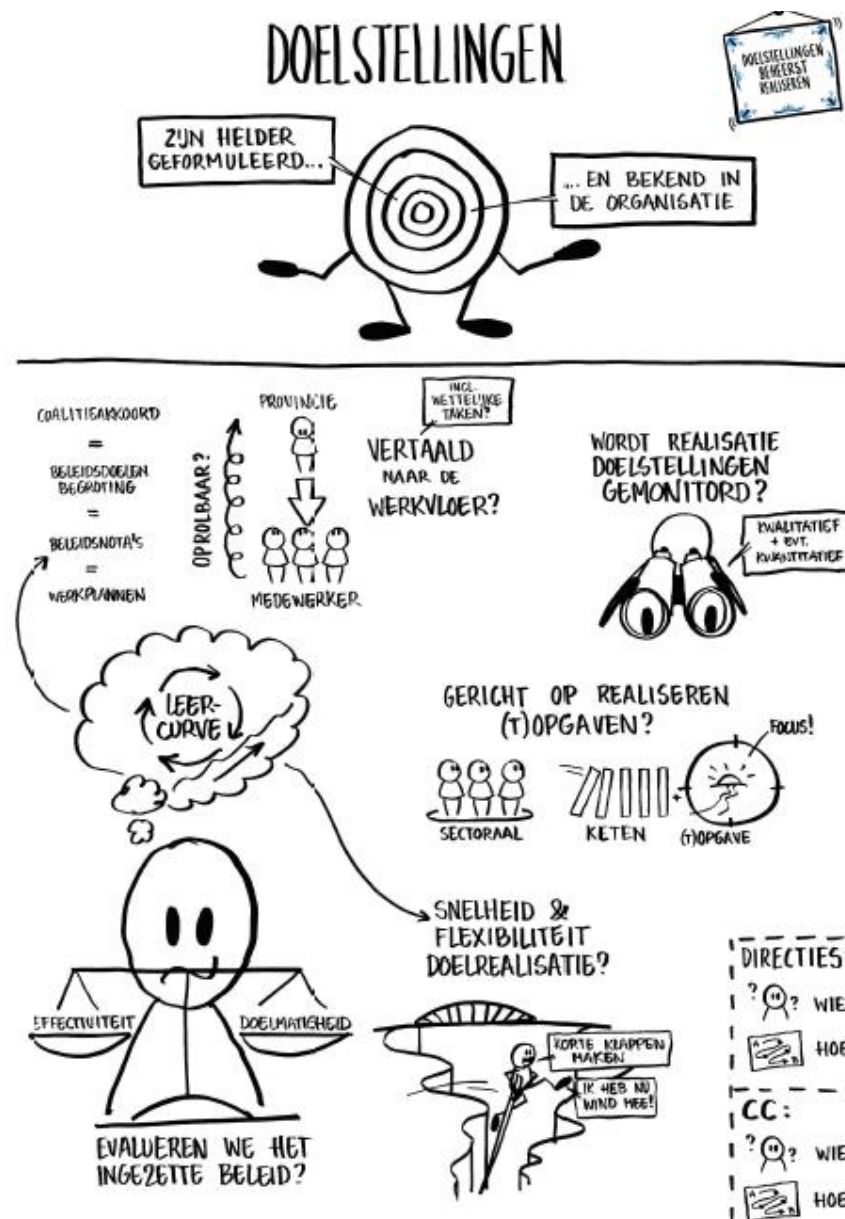


figuur 1: Zeven elementen van control

⁵ "De verbijzonderde interne controle bij decentrale overheden" van de commissie Bedrijfsvoering, Auditing Decentrale Overheden (BADO) van 14 februari 2019.

Doelstellingen

Om doelstellingen beheerst te kunnen realiseren is het noodzakelijk dat deze doelstellingen helder geformuleerd en bekend zijn in de organisatie. Naast de kerntaken van de provincie, zijn er doelstellingen die zowel politiek als ambtelijk van aard kunnen zijn. Concerncontrol adviseert bij het opstellen en realiseren van de doelstellingen, maar toetst ook de mate waarin deze al dan niet rechtmatig, effectief en efficiënt zijn behaald. Daarnaast ondersteunen de directiecontrollers de directies met de doorvertaling van provinciedoelstellingen naar directie- of sectorniveau met behulp van jaarplannen en de interne beheersplannen en worden de opgenomen doelstellingen nog meer SMART⁶ gemaakt. Door middel van directie- of sector(werk)plannen wordt meer samenhang gecreëerd en wordt het mogelijk de doelstellingen in zekere mate te aggregeren.



⁶ Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden.

figuur 2: doelstellingen



Kaders en richtlijnen

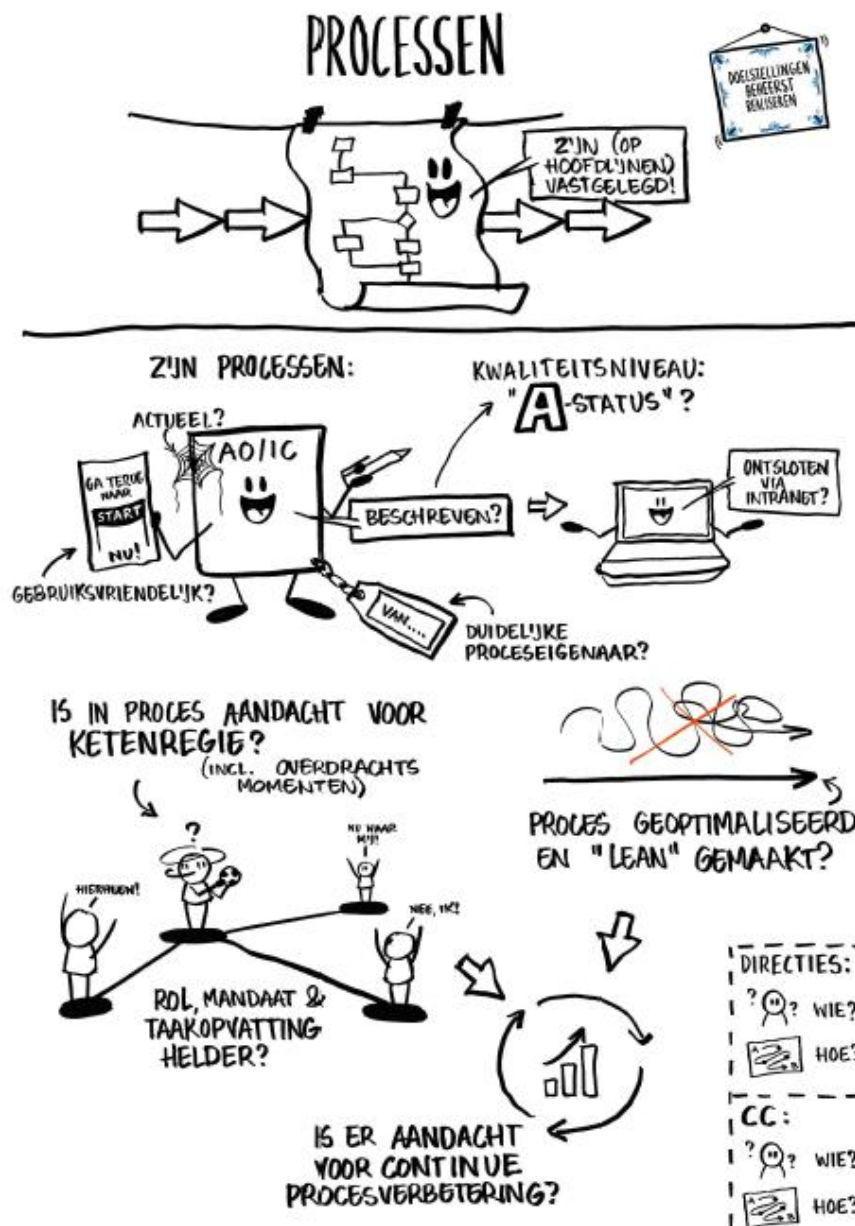
Wet- en regelgeving en interne kaders en richtlijnen vormen de bandbreedte waarbinnen de provincie haar werkzaamheden uitvoert. Het is belangrijk om inzichtelijk te hebben wanneer welke kaders en richtlijnen van toepassing zijn en wat de gevolgen hiervan zijn voor de werkzaamheden. Concerncontrol helpt de organisatie door te controleren of relevante kaders en richtlijnen zijn opgenomen in de processen en te toetsen of deze worden nageleefd (compliance). Daarnaast stelt de discipline VIC jaarlijks het normenkader financiële rechtmatigheid op dat door GS wordt vastgesteld. Vanwege de rechtmatigheidsverantwoording stelt PS vanaf 2022 het normenkader vast. Ook adviseert Concerncontrol over de relevantie en uitvoerbaarheid van intern opgestelde kaders en richtlijnen.



figuur 3: kaders en richtlijnen

Processen

Het niveau waarop (relevante) processen zijn ingericht is medebepalend voor de mate waarin de processen effectief en efficiënt zijn en in het verlengde hiervan of de provinciale doelstellingen op een beheerste manier kunnen worden gerealiseerd. Afhankelijk van de complexiteit van het (keten)proces speelt Concerncontrol een kleinere of grotere rol bij de inrichting en controle van het proces. Concerncontrol stelt vast of de processen adequaat zijn ingericht, of deze in de praktijk worden nageleefd en of de beheersmaatregelen die in de processen zijn verankerd toereikend zijn om procesrisico's op een aanvaardbaar niveau te houden of te brengen.



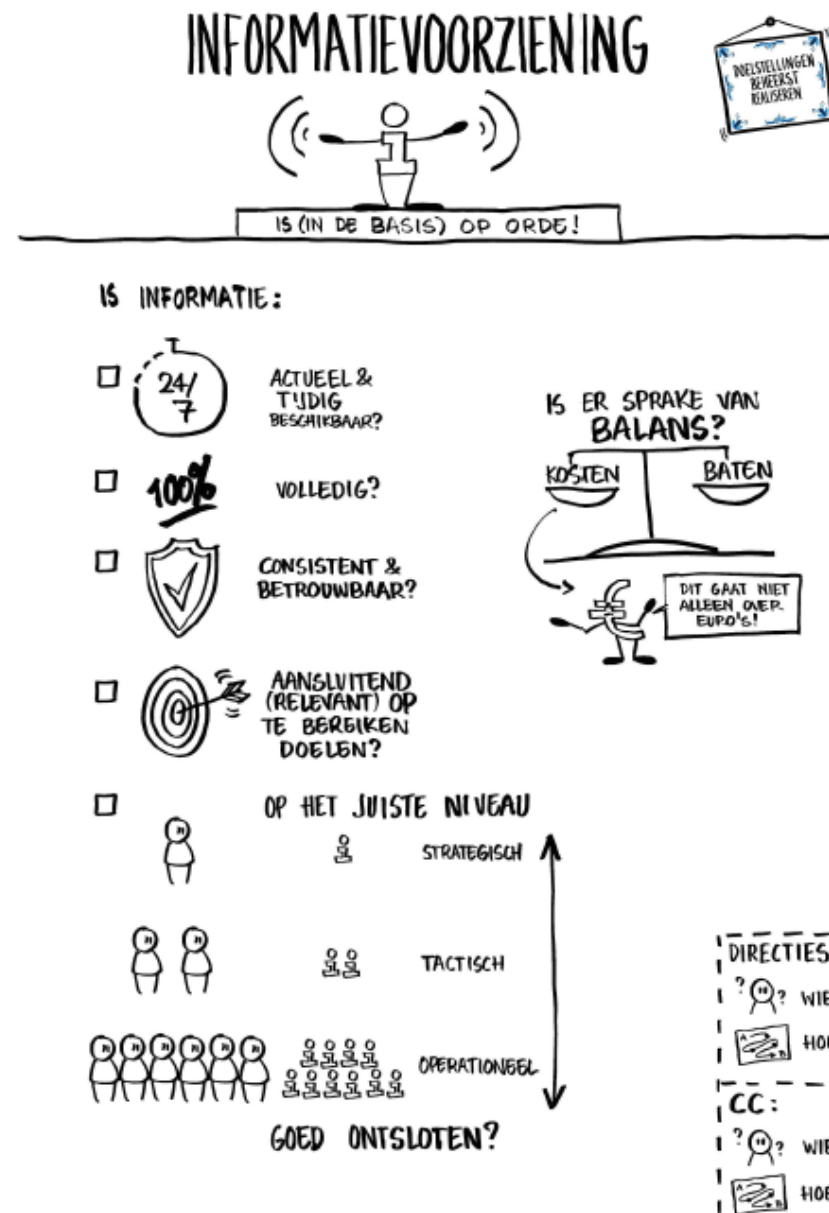
figuur 4: processen



Informatievoorziening

Actuele, volledige en betrouwbare informatie die aansluit op de te bereiken doelstellingen stelt het management van de provincie in staat te sturen op doelstellingen of hierover verantwoording af te leggen. Concerncontrol helpt bij het vertalen van doelstellingen naar sturingsvariabelen en toetst deze onder andere op haalbaarheid en bruikbaarheid. De informatievoorziening moet voldoende inzicht geven in de mate waarin de provincie haar doelstellingen realiseert. Ook de beveiliging van de beschikbare informatie speelt een steeds grotere rol binnen de provincie en wordt mede vanuit Concerncontrol opgepakt door middel van het versterken van het information security management systeem (ISMS)⁷.

Directiecontrol, I-control en Senior Control (SC) adviseren op basis van informatie die door de organisatie geleverd is. De disciplines VIC en IA leveren verschillende rapporten op naar aanleiding van uitgevoerde controles en onderzoeken. Vanuit de discipline VIC zijn dit de controlememoranda en de rapportages die halfjaarlijks in een verslag van bevindingen worden opgenomen. Het verslag wordt aangeboden aan de directie ter vaststelling en ter kennisname aan GS gestuurd. De externe accountant steunt op de werkzaamheden van de discipline VIC.



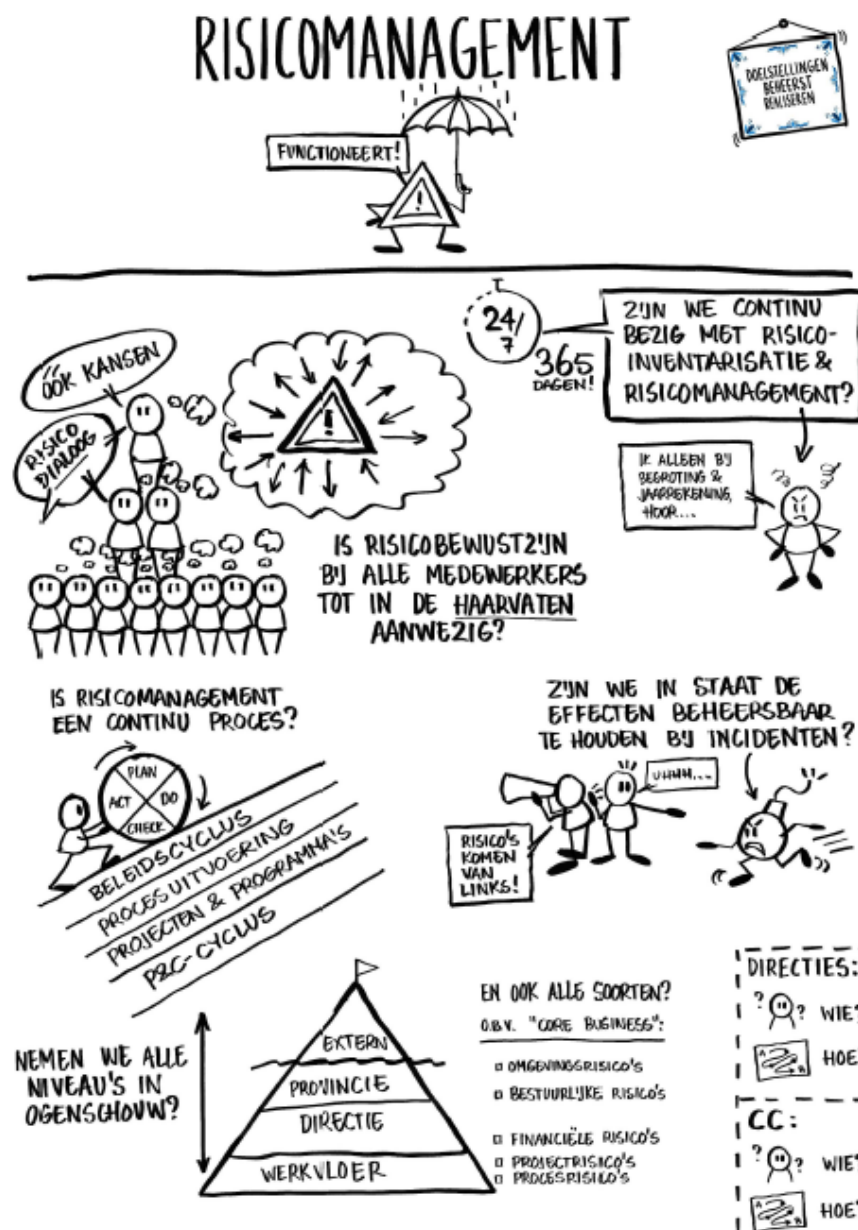
figuur 5: informatievoorziening

⁷ Zie definitie in bijlage 1.

Risicomanagement

Om op een beheerste wijze met risico's om te gaan dient risicomanagement integraal ingebed te worden in de organisatie. Een hoog risicobewustzijn onder medewerkers stelt de provincie in staat de juiste risico strategie te kiezen en daarmee risico's beter beheersen. Bij het kiezen van de juiste risico-strategie wordt een bewuste keuze gemaakt om een risico te accepteren, vermijden, verzekeren of te mitigeren (inclusief de daar toebehorende beheersmaatregelen). Concerncontrol stelt voor de beheersing van risico's kaders op in het Controlstatuut en de Kadernota risicomanagement en weerstandsvermogen.

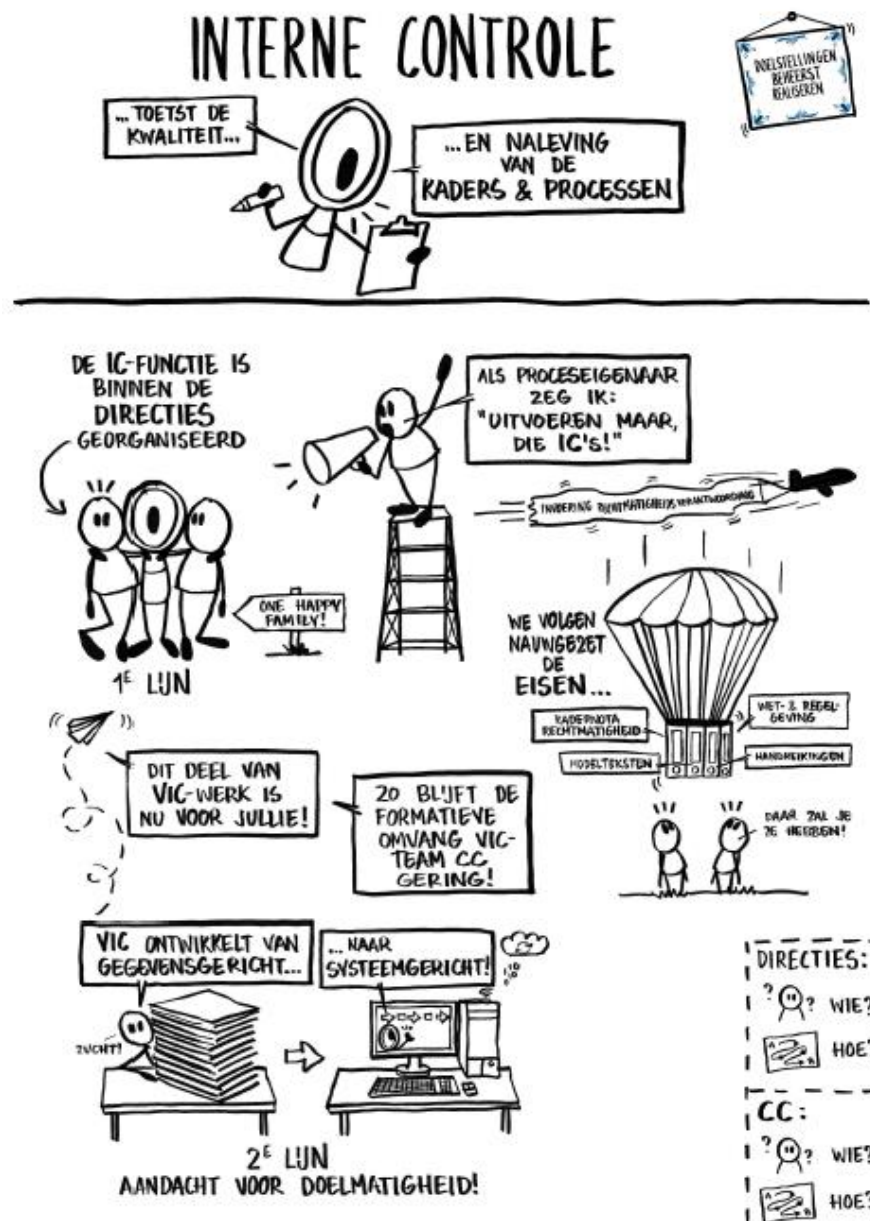
Concerncontrol adviseert de organisatie over de opzet, bestaan en werking van risicomanagement op sector-, directie- en concernniveau. Bovendien adviseert Concerncontrol op zware dossiers (standaard met een financieel belang boven €5 miljoen en/of hoge risicoscore) en wordt er vanuit Concerncontrol getoetst of risicomanagement, en de getroffen beheersmaatregelen, toereikend zijn om de provinciale doelstellingen beheerst te realiseren.



figuur 6: risicomanagement

Interne controle

De organisatie werkt vanuit het Three-Lines-Model. Het primaire proces (de eerste lijn) draagt zorg voor de kwaliteit en naleving van kaders en richtlijnen. De interne controle (IC)-functie toetst vanuit de tweede lijn. Concerncontrol adviseert vanuit de tweede lijn, maar toetst ook vanuit de derde lijn door middel van de (onafhankelijke) discipline VIC. Het stelsel van interne beheersmaatregelen en de interne controle hierop vormen de grondslag voor een uitspraak over de rechtmatigheid en de getrouwheid van de verantwoording. De discipline VIC behoudt de regie op de - voor de VIC van belang zijnde - IC. Op basis van de resultaten van de controles in de derde lijn wordt er over 2022 (en verder) een rechtmatigheidsverantwoording afgegeven door GS.



figuur 7: interne controle



Houding en gedrag

Houding en gedrag van medewerkers in de organisatie dragen in hoge mate bij aan het goed functioneren van de andere zes elementen en dus aan de realisatie van de doelstellingen van de provincie. De provincie dient tijdig mee te bewegen met ontwikkelingen in de maatschappij. Ook het bespreekbaar maken van houding en gedrag, door middel van positieve feedback, en de kernwaarden (zelfbewust, ruimte, van buiten naar binnen en samen) van de provincie dragen bij aan het tijdig kunnen meebewegen met ontwikkelingen. Gedragscode⁸, consistent voorbeeldgedrag en een (intrinsieke) positieve houding bepalen zo de normen die we binnen de organisatie nastreven. Concerncontrol toont voorbeeldgedrag, maakt houding en gedrag bespreekbaar en neemt deze mee in de interne audits.



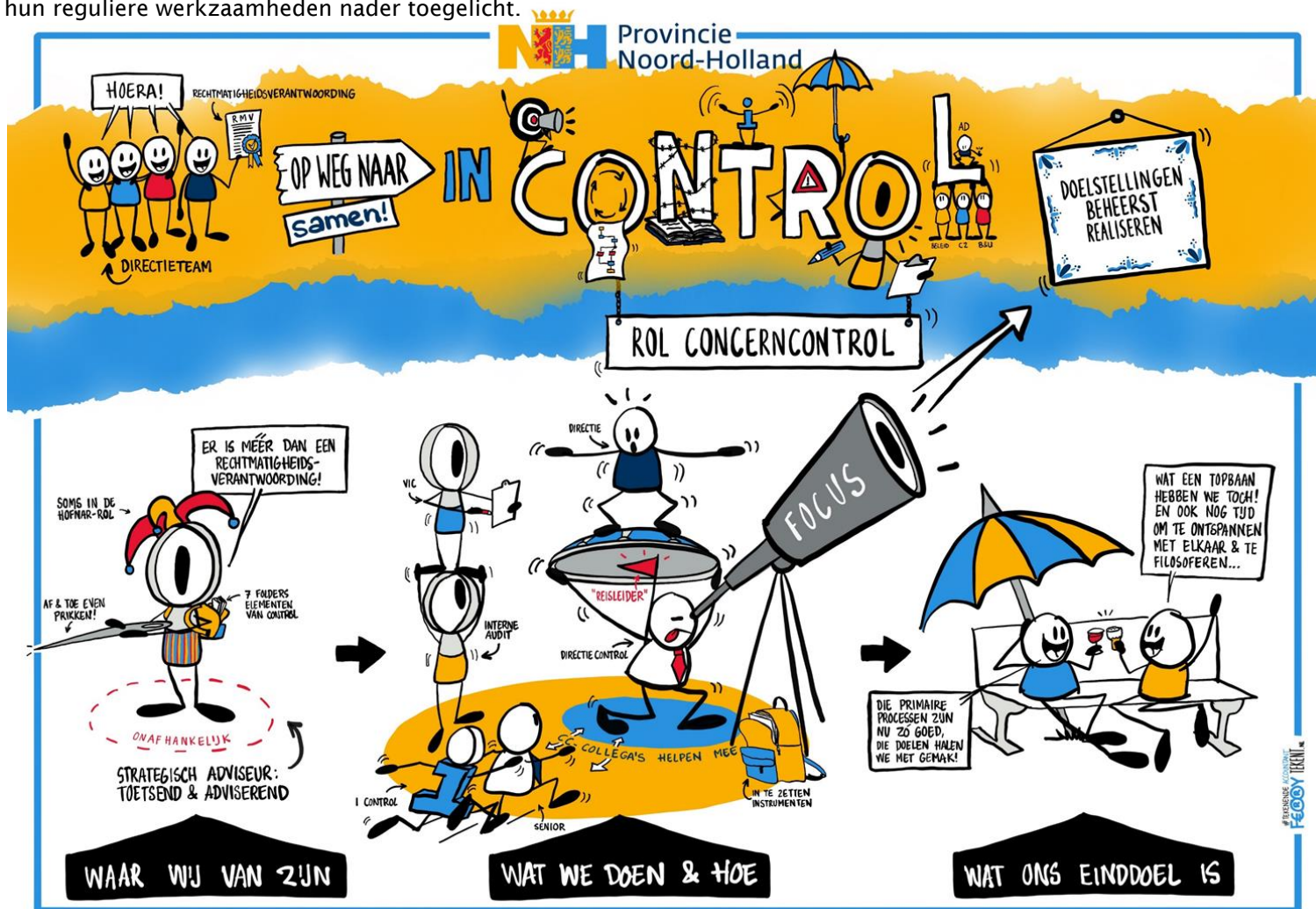
figuur 8: houding en gedrag

⁸ Waaronder de ambtelijk eed.

3. Werkzaamheden (2022-2023)

3.1 Disciplines

In figuur 2 wordt de rol van Concerncontrol in hoofdlijnen weergegeven. De sector omvat 17,5 FTE en is onderscheidt de volgende vijf disciplines: directie control, I control, senior control, interne audit en verbijzonderde interne controle. Alle disciplines vallen hiërarchisch onder de concerncontroller en leveren vanuit hun eigen specifieke kwaliteit een bijdrage aan de versterking van de interne beheersing. Hieronder worden deze disciplines en hun reguliere werkzaamheden nader toegelicht.



figuur 9: praatplaat rollen Concerncontrol



Directiecontrol

Drie directiecontrollers verzorgen de business control voor de aan hun toegewezen directie en door onderlinge afstemming dragen zij bij aan business control provincie breed. De directiecontrollers zijn onafhankelijk van de desbetreffende directie gepositioneerd onder Concerncontrol en werken tegelijkertijd vanuit de tweede lijn dicht op het primaire proces. Hierdoor kunnen zij aan de voorkant meekijken en -denken, adviseren, (bij)sturen en kritisch blijven. De directiecontroller adviseert de betrokken directeur proactief om zijn/haar doelstellingen beheerst te realiseren. De directiecontrollers worden hierbij ondersteund en gevoed door de andere collega's binnen Concerncontrol (en omgekeerd, denk bijvoorbeeld aan auditonderzoeken en -opvolging). Vanzelfsprekend werken de directiecontrollers ook nauw samen met de collega's van andere stafdisciplines (met name de collega's van CZ/FIN) en de collega's uit het primaire proces zelf. Doelstellingen zijn opgenomen in een directie jaar- of werkplan, dat weer een optelsom is van afzonderlijke sector(werk)plannen (m.u.v. sectoren onder de Algemeen Directeur). Als belangrijk instrument gebruiken de directiecontrollers de interne beheersplannen en zij faciliteren de directies bij het opstellen hiervan. Daarnaast monitort en adviseert de directiecontroller over de voortgang van de interne beheersplannen.

In 2022 worden de interne beheersplannen concernbreed doorontwikkeld aan de hand van de zeven elementen van control. In 2022 wordt tevens een verdere stap gezet naar een meer uniforme werkwijze, rol en positie van de directiecontrollers.

I-control

Een senior controller I-domein, de chief information security officer (CISO) en de functionaris gegevensbescherming vormen samen deze discipline. Gezien de technologische vooruitgang, steeds grotere dreiging op het gebied van (cyber) security en het in toenemende mate beschikbaar zijn van data en informatie krijgt I-control een steeds grotere rol binnen de provincie. De aandacht van I-control is specifiek gericht op het 'in control' komen en blijven van de processen binnen de bestaande informatie- en automatiseringsomgeving van de provincie en de beschikbaarheid van volledige en integere data.

⁹ Zie definitie in bijlage 1.

Er is een viertal programma's in het i-portfolio; (Basis op Orde, Cloud, Information Assetmanagement en Moderne Werkplek). Uit deze programma's vloeien verschillende processen voort waarvoor BIA's opgemaakt dienen te worden. Vanuit de tweede lijn adviseert I-control over de afstemming van al deze producten (i-portfolio, programma's en ISMS). Daarnaast bewaakt I-control de afstemming tussen de provinciale en i-doelstellingen en anderzijds tussen de i-doelstellingen en het i-portfolio.

Informatiebeveiliging is het proces dat de betrouwbare informatievoorziening borgt. Het opnemen van informatiebeveiliging als kwaliteitscriterium is voor Provincie Noord-Holland noodzakelijk. De normen waaraan de provincie dient te voldoen staan onder andere beschreven in de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO) en de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Om aan deze wet- en regelgeving te voldoen werkt I-control aan het ISMS. Deze wordt onder ander gevuld met processen door middel van Business Impact Analyses (BIA)⁹ en Data Protection Impact Assessments (DPIA). De primaire verantwoordelijkheid voor de invulling van de BIA ligt bij de proceseigenaar, waarbij de BIO de belangrijkste grondslag is. De AVG, de Archiefwet en de Meldplicht datalekken zijn voorbeelden van wetten die eisen stellen aan de verwerking en opslag van informatie.

Het invulling geven aan, inrichten en in stand houden van maatregelen vraagt veel extra inspanning en onderzoek naar benodigde activiteiten. In 2022-2023 zal I-control het i-portfolio blijven volgen, bewaken dat verwervingen het reguliere proces doorlopen en uitvoering geven aan het plan voor het (risicogericht) oppakken van de BIA's en DPIA's.

Senior control (SC)

Hieronder vallen de concerncontroller en (senior) controllers. Bij hen ligt de systeemverantwoordelijkheid en de bewaking van de uniformiteit en integraliteit binnen de sector. Zij dragen zorg voor de inrichting van de controlfunctie van de provincie. Deze dient zodanig te zijn ingericht dat het management in staat is de gewenste doelen en resultaten door middel van sturing en beheersing te behalen op een rechtmatige, doelmatige en doeltreffende manier. De huidige inrichting omvat, naast (het bewaken van de onderlinge samenhang van) de





werkzaamheden van de andere disciplines binnen Concerncontrol, onder meer risicomanagement, auditopvolging, advisering op zware dossiers, procesmanagement en de functie als aanspreekpunt voor de accountant. De taken van SC zijn in de tweede én derde lijn in te delen. Als schakel tussen de tweede en derde lijn is SC is de verbindende factor tussen de disciplines en middels de concerncontroller de kortste lijn richting de directie en het bestuur. SC coördineert de voorbereiding en uitvoering van de voortgangsgesprekken tussen de directeuren.

In samenwerking met de andere disciplines is het streven van SC om de activiteiten in 2022-2023 uit te breiden met onder andere de (ontwikkeling van de) zijlichtrapportage en aanschaf en inrichting van GRC-tooling¹⁰. Daarnaast staan de implementatie van de zeven elementen van control, de doorontwikkeling van de concernmanagementrapportage (CMR) en de uitvoeringsnota risicomanagement op de agenda voor 2022.

Interne audit (IA)

IA heeft als doel om door middel van onderzoeken de effectiviteit en efficiëntie van de bedrijfsvoering te verbeteren. Hiertoe voert IA verschillende typen onderzoeken uit, waaronder audits. Opdrachtgevers kunnen zijn GS, een directielid of de concerncontroller. In beginsel werkt IA vanuit de derde lijn en controleert (en adviseert over) het samenspel tussen de eerste en tweede lijn. Daarnaast toetst IA periodiek de door de sector Onderzoek & Informatie (directie Beleid) uitgevoerde effectiviteitsonderzoeken. De programmamanager IA heeft, indien provinciaal belang dit vereist, de mogelijkheid zich direct tot GS te richten. Daarnaast voert IA ook overige (audit gerelateerde) werkzaamheden uit in opdracht van eerder genoemde opdrachtgevers. De aangenomen ambtelijke opdrachten zijn opgenomen in een auditjaarplan dat jaarlijks door de directie wordt vastgesteld en ter kennisname aan GS wordt gezonden.

De nieuwe opdrachten van GS voor het jaar 2022 zijn op 21 december 2021 vastgesteld door GS. In opdracht van GS zal in 2022 onderzoek worden verricht naar het nakomen van interprovinciale afspraken en de bijdrage aan het voldoen aan de BIO; tevens zal er een systeemtoets

uitgevoerd worden om zekerheid te geven over het totstandkomingsproces van de rechtmatigheidsverantwoording. In opdracht van de directie staan o.a. de financiële informatievoorziening en de opvolging van het onderzoek naar de weerbaarheid van de provinciale organisatie op het programma.

Verbijzonderde interne controle (VIC)

De VIC is een instrument dat bijdraagt aan rechtmatig handelen van de provincie. De uitkomsten van de VIC vormen de basis voor de rechtmatigheidsverantwoording die GS vanaf 2022 in de jaarstukken zullen afgeven. De discipline VIC geeft uitvoering aan de opdracht van PS aan GS om te zorgen voor de interne toetsing van de getrouwheid van de jaarrekening en de rechtmatigheid van de beheershandelingen. Jaarlijks wordt het normenkader rechtmatigheid opgesteld voor de controle door de externe accountant. De controlewerkzaamheden betreffen het toetsen aan dit normenkader. Daarnaast voert de discipline VIC vele andere controles uit zoals controles op subsidieverantwoordingen, het jaarrekeningdossier en fiscale aspecten. Net als IA werkt de discipline VIC vanuit de derde lijn en heeft de coördinator – in het kader van de onafhankelijke positie van de VIC – de mogelijkheid om zich direct tot GS te richten. De VIC is bestemd voor de interne organisatie. Daarnaast steunt de accountant bij de uitvoering van zijn werkzaamheden op de discipline VIC. De samenwerking van de interne controle (tweede lijn), VIC (derde lijn) en de externe controle (vierde lijn) verhoogt de efficiëntie en beperkt de ‘controlelast’ binnen de organisatie. De discipline VIC stelt periodiek rapportages op inzake de uitkomsten van de controles en deelt deze met de organisatie.

3.2 Activiteiten in 2022

Aan de hand van de zeven elementen van control wordt hieronder aangegeven welke werkzaamheden Concerncontrol specifiek in 2022 wil verrichten.

Doelstellingen

Jaarlijks worden er vanuit Concerncontrol verschillende plannen opgeleverd waarin de doelstellingen en activiteiten zijn verwoord: drie interne beheersplannen namens de directies en de jaarplannen van de

¹⁰ Governance, Risk and Compliance. Zie ook definitie in bijlage 1.



disciplines VIC, IA, IT (cyber)security en Concerncontrol. Vanaf 2023 wordt er één jaarplan¹¹ opgeleverd, met uitzondering van de interne beheersplannen, deze zijn immers van de directies. Synergie tussen de disciplines versterkt de integraliteit van de sector en zorgt voor een betere ondersteuning van de organisatie om de provinciale doelstellingen beheerst te realiseren. Zowel de interne beheersplannen als het jaarplan Concerncontrol zijn in 2022 voor het eerst aan de hand van de zeven elementen van control geschreven. Concerncontrol stimuleert zo het gebruik van de zeven elementen in de organisatie. In 2022 wordt de mogelijkheid van één intern beheersplan¹² onderzocht, waarin de raakvlakken tussen directies voor het gezamenlijk realiseren van ambities wordt belicht. Een andere belangrijke ontwikkeling is de invulling van de voortgangsgesprekken tussen de algemeen directeur en de directieleden naar aanleiding van de CMR. Het is de bedoeling dat de directieleden met behulp van het interne beheersplan in de gesprekken gaan aangeven in hoeverre zij vinden dat hun directie in control is. De bouwstenen voor dit gesprek zijn een (kwantitatief) dashboard dat door Concernzaken wordt opgeleverd en een mede daarop gebaseerde kwalitatieve analyse vanuit Concerncontrol. Het - in ontwikkeling zijnde - dashboard voor budgethouders is hiertoe een belangrijke stap. Concerncontrol is hier sterk afhankelijk van de informatie die Concernzaken aanlevert en het is dan ook vanzelfsprekend dat we hier samen in optrekken.

Kaders en richtlijnen

Vanaf boekjaar 2022 moeten GS een rechtmatigheidsverantwoording afgeven aan PS. De discipline VIC geeft hier uitvoering aan en de provincie Noord-Holland is hier goed op voorgesorteerd. Anders dan voorgaande jaren stellen PS nu de normen vast (voorheen stelden GS deze vast en kregen PS het normenkader ter kennisname). Dit zal leiden tot een aanpassing van de financiële verordening¹³. Bij de periodieke herziening van de Financiële Verordening in 2023 zal - door middel van een technische briefing en inhoudelijke discussie aan de hand van de nota over het langetermijnperspectief van de provinciale financiën - worden stilgestaan bij de normen van de algemene

reserve¹⁴. Wijzigingen in de Financiële Verordening zullen leiden tot aanpassingen in de reeds vastgestelde Kadernota risicomanagement en weerstandsvermogen en de in 2022 op te leveren uitvoeringsnota risicomanagement en weerstandsvermogen.

Vanuit de directiecontrollers zal de aansluiting tussen het interne beheersplan en de planning en control cyclus nader worden gesynchroniseerd. Daarnaast zal er scherper worden gekeken naar de mate waarin kaders en richtlijnen bekend zijn binnen de organisatie en daadwerkelijk worden toegepast (compliance), maar ook in hoeverre interne kaders en richtlijnen impact hebben en werkbaar zijn.

Processen

De rol van Concerncontrol is hier kaderstellend. Het project Processen Centraal, dat de afgelopen jaren de lijn heeft ondersteund bij het vastleggen van processen, heeft officieel decharge verleend gekregen. De resterende processen, met name financieel administratieve en (directie overstijgende) ketenprocessen, worden decentraal in de directies beschreven en actueel gehouden. Vanuit de disciplines directie control, VIC en IA worden de processen - al dan niet met bestaande procesbeschrijvingen - getoetst. Hiermee zetten deze disciplines de controle activiteiten door zoals deze ook in 2021 werden uitgevoerd. Vanuit I-control is er onderzoek gedaan naar de huidige stand van zaken rond de BIA's, wat heeft geleid tot een plan van aanpak om het proces van de uitvoering van de BIA's, waaronder de uit te voeren toetsen, op orde en geborgd te krijgen binnen de organisatie. Voorstel is daarnaast om een dergelijk plan van aanpak ook op te stellen voor industriële automatisering.

Informatievoorziening

IA voert in 2022 in totaal negen onderzoeken uit: zes in opdracht van de directie en drie in opdracht van GS, waarvan één reeds in 2021 is begonnen. Een van de onderzoeken van IA is gefocust op de (financiële) informatievoorziening. In 2021 heeft IA in dit verband een vooronderzoek uitgevoerd. In 2022 coördineert IA het extern uit te

¹¹ Het VIC-plan zal echter afzonderlijk naar GS en PS moeten. Dit is een vereiste in het kader van de rechtmatigheidsverantwoording.

¹² Zie definitie in bijlage 1.

¹³ Dit betreft bijvoorbeeld de wijze waarmee wordt omgegaan met begrotingsonrechtmatigheden en hoe afwijkingen geïnterpreteerd moeten worden in het kader van het uitoefenen van het budgetrecht van PS

¹⁴ Statenvoordracht Kadernota Risicomanagement en Weerstandsvermogen 2022-2025

voeren onderzoek naar de financiële informatievoorziening. In het kader van de informatievoorziening zal tevens de informatiebehoefte van de directie in kaart worden gebracht. De uitkomsten van deze onderzoeken zullen gebruikt worden in de doorontwikkeling van de sturingsrapportages en de in 2022-2023 te introduceren zijlichtrapportage. Deze rapportage zal voorafgaande aan het derde voortgangsgesprek worden opgeleverd door Concerncontrol en geeft de stand van zaken weer vanuit het control perspectief. Daarnaast zal er door I-control in 2022 een algoritmeregister worden opgeleverd, waarin alle door de provincie gebruikte algoritmes worden opgenomen.

Risicomanagement

Met behulp van de structuur van de zeven elementen van control wordt risicomanagement een vast onderdeel van de voortgangsgesprekken. Dit is belangrijk om zo het risicobewustzijn van de organisatie te vergroten. Zowel bij de gesprekken als het risicomanagement binnen de organisatie biedt de Kadernota risicomanagement en weerstandsvermogen handvatten. In najaar 2022 wordt een uitvoeringsnota risicomanagement en weerstandsvermogen opgesteld die de uitwerking in de organisatie verder in kaart brengt en verscherpt. IA ambieert vanaf 2022-2023 in samenwerking met SC en de directiecontrollers risico's te beoordelen en onderzoeken naar risicobeheersing te doen. Daarnaast zal er voor het zomerreces een frauderisicoanalyse worden uitgevoerd.

Interne controle

De controleactiviteiten van de VIC worden in 2022 verder uitgebreid. Daarnaast zal er gericht gekeken worden om het MCS te verstevigen door middel van het verder implementeren van het ISMS en het inzichtelijk maken van application controls (in SAP), data gedreven controles, GRC-tooling en een Key Control Dashboard. SC beoogt om het MCS dusdanig te versterken dat er naast de rechtmatigheidsverantwoording een 'in control statement' kan worden afgegeven. In het kader van het ISMS zal I-control in 2022-2023 de in paragraaf 3.1 benoemde programma's bewaken vanuit quality and assurance.

Houding en gedrag

In 2022-2023 zal er gewerkt worden aan de samenwerking binnen de sector. Hiertoe is dit jaarplan de eerste stap en er wordt binnen de sector gekeken hoe de tweewekelijkse sector overleggen effectiever in te zetten.

Concerncontrol wil in 2022-2023 de organisatie bewuster maken van acties die in het I-domein uitgevoerd moeten worden om de huidige achterstand in te halen. Het is hierbij van belang dat de organisatie gaat werken volgens de aan informatiebeveiliging en privacy gerelateerde beheersprocessen en het security en privacy by design¹⁵ principe.

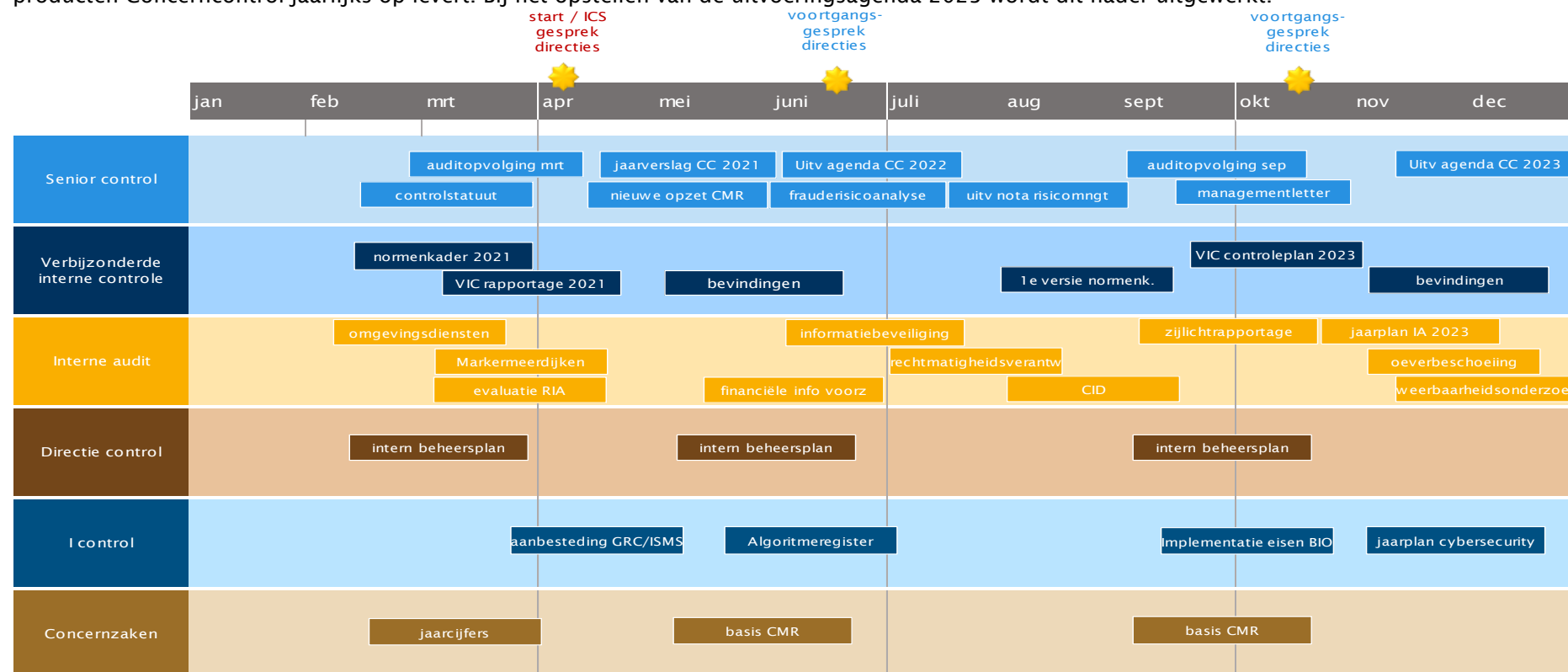
Daarnaast worden aspecten zoals voorbeeldgedrag en aanspreekbaarheid in audits meegenomen. Aan toetsbaarheidsaspecten zal in de interne beheersplannen aandacht worden gegeven.

¹⁵ Bij security en privacy by design wordt er vanaf de start van ICT-gerelateerde vraagstukken al rekening gehouden met de beveiliging van gegevens en de continuïteit van processen.



3.3 Planning

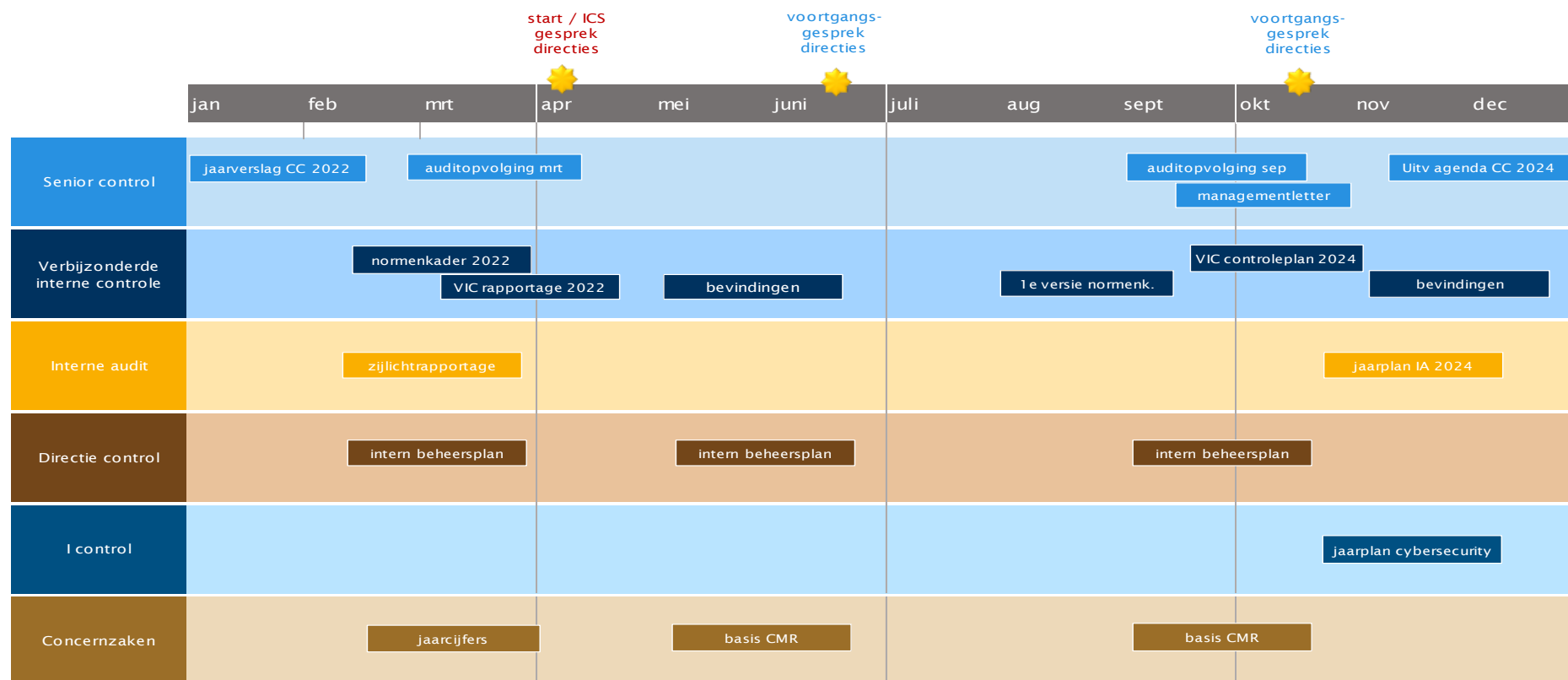
De planning vanuit Concerncontrol worden in figuren 10 en 11 weergegeven voor 2022 en 2023¹⁶. Niet alle werkzaamheden zijn in de tijd uit te zetten gezien deze gedurende het hele jaar worden uitgevoerd. Figuur 10 geeft daarom concreet op te leveren producten weer. De lengte van de balk geeft geen indicatie van de duur van de activiteit. Het einde van de balk geeft aan in welke periode de activiteit wordt afgerond. In bijlage 3 is een overzicht weergegeven van de bestuurlijke producten die door Concerncontrol opgeleverd worden. De concrete producten voor 2023 (figuur 11) zijn op dit moment nog niet volledig te overzien. Daarom is gekozen om in figuur 11 alleen de terugkerende producten om zo inzicht te verschaffen over welke producten Concerncontrol jaarlijks op levert. Bij het opstellen van de uitvoeringsagenda 2023 wordt dit nader uitgewerkt.



figuur 10: Producten in 2022

¹⁶ In figuur 10 wordt ook Concernzaken aangegeven. Concerncontrol bepaalt uiteraard niet de werkzaamheden van CZ. De genoemde rapportages en de voortgangsgesprekken staan centraal in de planning van meerdere producten - maar ook de visie - van Concerncontrol. Omwille van de positie en de afhankelijkheid die Concerncontrol heeft van de rapportages is ervoor gekozen deze in het overzicht op te nemen.





figuur 11: Terugkerende producten in 2023



4. Bijlagen

4.1 Bijlage 1: Begrippenlijst

Business Impact Analyse	Door middel van een BBN (Borging Basis Beveiligingsniveau) toets worden er eisen gesteld aan het informatiesysteem alvorens de benodigde maatregelen worden getoetst. Binnen PNH wordt een BIA uitgevoerd. De BIA is een bredere versie van de BBN.
Interne Audit	Doet onderzoek ter verbetering van de rechtmatigheid, de effectiviteit en efficiency van de bedrijfsvoering (of financiën bij een financiële audit) zodat de provinciale doelen beter kunnen worden behaald.
GRC-Tooling	Governance Risk and Compliance tooling helpt bij het versterken van (onderdelen van) het MCS door middel van een dashboard en het automatiseren van (controle) taken. Het ISMS is hier direct aan gekoppeld.
Financiële rechtmatigheid	De rechtmatigheid van beheershandelingen waaruit financiële gevolgen voortkomen die als baten, lasten en/of balansmutaties in de jaarrekening dienen te worden verantwoord. Ook niet-financiële beheershandelingen kunnen in de rechtmatigheidscontrole worden betrokken. Zie ook rechtmatigheid.
I-control	Het uitoefenen van control specifiek op het informatie (technology) domein. Zie ook 'in control'.
In Control	'de wijze van sturen, beheersen en toezicht houden, gericht op een effectieve en efficiënte realisatie van strategische en operationele doelstellingen alsmede het hierover op een open wijze communiceren en verantwoording afleggen ten behoeve van belanghebbenden' ¹⁷

In Control Statement	'Een verklaring van het bestuur over de kwaliteit van de bedrijfsvoering, zoals de interne organisatie en automatisering, waarmee inzicht wordt verkregen in de mate waarin verschillende bedrijfsprocessen op orde zijn.' ¹⁸
Intern beheersplan	Een intern beheersplan is gericht op het in control komen en blijven van de directie waarvoor deze is geschreven. In het plan staan, aan de hand van de zeven elementen van control, welke acties de directie uitvoert om de doelstellingen op een beheerste wijze uit te realiseren. De directie is verantwoordelijk voor het schrijven en bijhouden van het plan. De directiecontrollers hanteren het plan vervolgens als instrument om de directeur te adviseren.
Information Security Management System (ISMS)	Een ISMS is een procesgerichte benadering van informatiebeveiliging en is geen technisch systeem, maar een combinatie van doelen, beleid, regels, procedures en maatregelen waar alle medewerkers in de organisatie zich aan moeten houden.
Management control systeem	Het geheel aan activiteiten die het management onderneemt om de activiteiten en motivatie van medewerkers in lijn te brengen met de organisatie ¹⁹ . Hierbij is het van belang om alle elementen in samenhang te bestuderen.
Opzet, bestaan en werking	De opzet van processen, procedures, werkwijzen en beheersmaatregelen richt zich op het ontwerp en inrichting. Bestaan wil zeggen dat het ontwerp en inrichting (de opzet) zich heeft vertaald in procedures, processen, werkwijzen en beheersmaatregelen. De werking betreft de vaststelling middels controle of het ontwerp en inrichting van procedures, processen, werkwijzen en beheersmaatregelen (het bestaan) ook daadwerkelijk effectief zijn.

¹⁷ Afkomstig uit het begrippenkader van de Nederlandse Overheid Referentie Architectuur (NORA), beschikbaar op: <https://www.noraonline.nl/wiki/Begrippenkader>

¹⁸ "De verbijzonderde interne controle bij decentrale overheden" van de commissie Bedrijfsvoering, Auditing Decentrale Overheden (BADO) van 14 februari 2019

¹⁹ Van der Kolk in 'De Meetmaatschappij' gepubliceerd in 2021

Rechtmatigheid	Een handelswijze is in overeenstemming met de geldende regels en besluiten. Zie ook financiële rechtmatigheid.
Three Lines Model	Model ter ondersteuning van governance en risicomanagement om zekerheid te verkrijgen over getrouwheid en (financiële) rechtmatigheid. De eerste lijn betreft het primaire proces in de lijn, de tweede lijn betreft control binnen de lijnorganisatie en de derde lijn betreft control vanuit onafhankelijkheid van de lijnorganisatie.
Zeven elementen van control	De zeven elementen van control zijn binnen de provincie opgesteld. Met deze elementen wordt balans gezocht tussen de invalshoeken van Goed Openbaar Bestuur, het model van The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) en de commissie Bedrijfsvoering en Auditing Decentrale Overheden (BADO). Deze elementen zijn: 1. Doelstellingen (zijn duidelijk en concreet, bekend in de organisatie en worden nagestreefd); 2. Kaders en richtlijnen (zijn actueel en in lijn met wetgeving en bekend in de organisatie); 3. Processen (zijn waar nodig vastgelegd en worden gevolgd); 4. Informatievoorziening (om te kunnen sturen en beheersen is op orde); 5. Risicomanagement (functioneert goed); 6. Interne controle (functioneert goed); en 7. Houding en gedrag (in de organisatie dragen hieraan bij).
Zijlicht-rapportage	De zijlichtrapportage heeft op dit moment nog geen vorm. Door vanaf de zijkant de interne beheersplannen vanuit de zeven elementen te belichten wil Concerncontrol zekerheid geven over het beheerst realiseren van doelstellingen.

4.2 Bijlage 2: Gebruikte afkortingen

AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming
BADO	Bedrijfsvoering Auditing Decentrale Overheden
BBN	Borging Basis Beveiligingsniveau
BBV	Besluit Begroting en Verantwoording provincies
BIA	Business Impact Analyse
BIO	Baseline Informatie beveiliging Overheid
CISO	Chief Information Security Officer
CMR	Concernmanagementrapportage
DPIA	Data Protection Impact Assessment
GRC	Governance, Risk and Compliance
GS	Gedeputeerde Staten
IA	Interne Audit
IC	Interne Controle
I-Control	Informatie-control
ICS	In Control Statement
ISMS	Information Security Management Systeem
MCS	Management Control System
NORA	Nederlandse Overheid Referentie Architectuur
PS	Provinciale Staten
SC	Senior Control
SMART	Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden
VIC	Verbijzonderde Interne Controle



4.3 Bijlage 3: Overzicht bestuurlijke producten

onderwerp	besluit	actie	opmerkingen	start	eind
Controlstatuut	GS	Senior Control		21-jan	22-mrt
Quickscan begrotingsproces	PS	Senior Control	zie EFB 21/3	3-mrt	21-mrt
Jaarplan CC 2022	GS	Senior Control		22-feb	28-feb
Normenkader 2021	GS	VIC	vaststelling GS vóór start acc.controlle 11/4	18-feb	4-jul
Auditopvolging 1 mrt	directie / GS	Senior Control	zsm na 1 maart	28-feb	4-jul
Jaarverslag CC 2021	GS	Senior Control		1-mei	30-jun
Auditopvolging 1 sep	directie / GS	Senior Control	n PS op 14/11 tegelijk met begroting	11-jul	14-nov
Managementletter 2022	GS	Senior Control	stukken aan Rek cie op 1/12	12-sep	15-dec
Jaarplan CC 2023	GS	Senior Control	vóór jaareinde	11-nov	13-dec
Jaarplan Interne Audit	directie / GS	Interne Audit	vóór jaareinde	11-nov	13-dec
Aanbesteding accountant	PS	Senior Control		1-mrt	29-jan
Omgevingsdiensten	GS	Interne Audit		1-jan	31-mrt
Informatiebeveiliging	GS	Interne Audit		1-jan	28-jul
Rechtmatigheidsverantw.	GS	Interne Audit		1-jun	25-aug
Frauderisicoanalyse	GS	Senior Control		1-mrt	28-jul
Uitvoeringsnota risicomngt	GS	Senior Control		1-mei	25-aug



Opdrachtgever:
Gedeputeerde Staten

Opdrachtnemer:
Jean Bierhuizen, Concerncontroller

Datum:
21 april 2022

Status:
GS (versie 1)

Afbeeldingen:
#Tekende Accountant Ferry Tekent