

Eindrapportage Vijfpuntenprogramma per 1 juni 2015

Inhoudsopgave

Leeswijzer	1
Verbreden en versterken van de controlfunctie.....	2
Onderhoud op kaderstelling	8
Versterking van de externe en interne sturing	9
Risicomanagement.....	12
Vergroten meerwaarde auditfunctie	13

Leeswijzer

De paragrafen hierna beschrijven per thema uit het vijfpuntenprogramma de situatie per peildatum van de rapportage.

De tabellen bevatten de volgende kolommen:

- Nr. is het nummer van het resultaat uit het vijfpuntenprogramma;
- Resultaat is het resultaat zoals vermeld in het vijfpuntenprogramma;
- Uitgevoerde activiteiten beschrijven wat tot de peildatum van de rapportage is gedaan om het resultaat te bereiken; activiteiten die een periodiek (bijvoorbeeld jaarlijks) karakter hebben, vormen vanaf de gestelde datum vast onderdeel van het takenpakket van de ambtelijke organisatie.
- Verantwoordelijke betreft de aanduiding van de eerstverantwoordelijke directie en (eventueel) sector;
- De kolom Afgerond/Planning bevat het kwartaal waarin de activiteiten zijn afgerond (indien een moment in het verleden wordt genoemd), dan wel naar verwachting worden afgerond (indien sprake is van een moment in de toekomst), waarbij bijvoorbeeld 2015-K4 het vierde kwartaal van 2015 betekent;
- Nog uit te voeren activiteiten vormen een beschrijving van de activiteiten om tot afronding te komen inclusief een toelichting bij vertraging en nieuw tijdstip van oplevering;
- Status vermeldt de status van de activiteiten per peildatum van de rapportage. Indien in de kolom Nog uit te voeren activiteiten is aangegeven, dat de activiteiten na peildatum zijn afgerond, staat het betreffende item als openstaand vermeld. Toelichting kleuren:
 - Groen = afgerond
 - Geel = uitgesteld, maar bijna afgerond of niet kritisch
 - Rood = kritisch, afronding op korte termijn niet zeker

Verbreden en versterken van de controlfunctie

Nr.	Resultaat	Uitgevoerde activiteiten	Verantwoordelijke	Afgerond/ Planning	Nog uit te voeren activiteiten	Status
1.	Er wordt direct onder de Algemeen Directeur een concerncontroller met een nieuwe taakopdracht aangesteld, die functioneel leiding geeft aan de control van de hele provincie. Met de actieve steun van de Algemeen Directeur en directie kan hij functioneel sturend en toezichhoudend optreden ten aanzien van de werkzaamheden van controllers die decentraal (bij de directies en in grote programma's of projecten) werken. Daarnaast kan hij zelfstandig adviseren en rapporteren aan de Algemeen	De concerncontroller is per 15 september 2012 benoemd. Zijn positie is onder meer vastgelegd in de financiële verordening en het (nog vast te stellen) controlestatuut. De functionele aansturing van de directiecontrollers wordt inhoud gegeven door het formuleren van werkafspraken rond het realiseren van de noodzakelijke eindproducten (zoals de Verbijzonderde Interne Controleagenda, Concernjaarplan en Concernmanagementrapportages). In het nog op te stellen controlstatuut worden	Algemeen Directeur	2012-K3		Afgerond

Nr.	Resultaat	Uitgevoerde activiteiten	Verantwoordelijke	Afgerond/ Planning	Nog uit te voeren activiteiten	Status
	Directeur en aan Gedeputeerde Staten en aan Provinciale Staten.	de taken binnen de controlfunctie van de provincie nader uitgewerkt.				
2.	Bij grote dossiers waar inrichtingsvraagstukken spelen, adviseert de concerncontroller vanaf de opstart- en ontwerpfase over de randvoorwaarden en kaders, om te zorgen dat de risico's van de provincie goed worden beheerst. Hij schakelt daarbij, waar nodig, diverse stafdisciplines in. Hierbij valt te denken aan onderwerpen als: - Het aangaan van nieuwe deelnemingen - Het aangaan van convenanten en andere samenwerkingsconstructies met financiële en juridische gevolgen - Investeringsprogramma's - Reorganisaties, al dan niet samenhangend met veranderingen in de taakopdracht van de provincie - Grote programma's en projecten (groter dan € 100 miljoen) - De inrichting van de begroting en het jaarverslag - De inrichting van de administratie en AO/IC	De concerncontroller adviseert de directie en GS structureel bij dossiers met een financieel belang van € 5 mln. en bij risicovolle programma's en projecten. Ten behoeve van deze risicovolle programma's en projecten heeft de directie een lijst met ambtelijke aandachtsdossiers op 13 december 2012 vastgesteld. Hierover rapporteren de directies in hun 4 maandrapportages, waarover de concerncontroller rapporteert aan de algemeen directeur. De concerncontroller adviseert over de bewaking van de grote programma's en projecten conform de regeling grote projecten aan de directie en GS. Op 28 oktober 2013 heeft Concerncontrol een presentatie gegeven over de uitvoering van de Regeling Grote projecten in de Auditcommissie. CC maakt daarnaast onderdeel uit van de adviescommissie in het rode minutenproces, waardoor monitoring/screening van de hoogrisico-dossiers wordt gefaciliteerd. Door de formalisering van de rol van CC in het in het najaar van 2014 aangepaste rode minutenproces is de positie van CC in het GS-traject versterkt. CC is actief betrokken geweest bij diverse P&C-producten in 2014. In 2015 is CC vanaf de opstelling van de Kaderbrief betrokken bij de opstelling van de begroting, leidend tot een analyse en/of een voorwoord bij het betreffende P&C-product. Deze werkwijze wordt ook vastgelegd in het (nog vast te stellen) Controlstatuut.	Concerncontroller	2013-K2		Afgerond

Nr.	Resultaat	Uitgevoerde activiteiten	Verantwoordelijke	Afgerond/ Planning	Nog uit te voeren activiteiten	Status
3.	Er is juridische control en compliancemanagement ingericht, waarbij de principes van een in de publieke sector gangbaar controlmodel zullen worden toegepast (een <i>good practice</i>) en waarbij in een passende functiescheiding met de juridische adviesfunctie is voorzien.	De aanpak voor control- en compliancemanagement is op 4 oktober 2012 door de directie vastgesteld. Deze aanpak is gebaseerd op het zgn. Groningse model. Ter uitvoering van de versterking van de juridische control zijn vijf specifieke maatregelen benoemd: 1.Het voorzien in een overzicht van de bestuurlijke verplichtingen in een convenantenregister. 2.Het verbeteren van de waarborgen die erin voorzien dat de provincie handelt binnen de kaders van de geldende wet- en regelgeving en beschikt over adequate verordeningen. 3.Het beter anticiperen op bijzondere wet- en regelgeving. 4.Het verbeteren van het leren uit bezwaarzaken. 5.Het verbeteren van het inzicht in en leren uit beroepszaken. Op één na zijn alle in dit verband afgesproken acties afgerond (zie hiernaast).	Sectormanager JD	2015-K4	Er is door de directiecontrollers een inventarisatie gemaakt van de reeds lopende overeenkomsten op basis van de besluitenlijsten van GS, de archieven in Docman. over de afgelopen tien jaar. Er is vervolgens een werkwijze ontwikkeld waarbij als onderdeel van het rode minutenproces nieuwe contracten ed. in het Contract X worden opgenomen. In het eerste kwartaal 2015 is de informatiebehoefte gepeild bij de sectormanagers aan de hand waarvan een rapportage zal worden ontwikkeld. Ook wordt de procedure rond ContractX opgenomen in een procedurebeschrijving. Internal audit is eind 2014 gestart met een audit naar de werking van juridische control. Deze wordt in de loop van 2015 afgerond.	Lopend
4.	In voorstellen voor besluiten van GS of de Algemeen Directeur wordt duidelijk zichtbaar aandacht besteed aan financieel-economische aspecten. Daarbij komen aan de orde: - de noodzaak voor de provincie om iets te doen; - alternatieve opties (het bestaan van een goede business case); - realiteitsgehalte van de veronderstellingen waarmee is gewerkt; - efficiency, besparingsmogelijkheden en effectiviteit;	Advisering door directie middelen bij AFD beperkt zich tot voorstellen voor GS en vindt plaats volgens een vast format. Dit format is in 2011 aangepast aan de systematiek van de begroting. CC heeft in 2014 in overleg met AFD een werkwijze ontwikkeld, beschreven in de Houtskoolschets van de staf AD (vast te stellen begin 2015). CC toetst met name op en adviseert over relevante aspecten, als: • De noodzaak van het voorstel voor de provincie;	Sectormanager AFD	2014-K3		Afgerond

Nr.	Resultaat	Uitgevoerde activiteiten	Verantwoordelijke	Afgerond/ Planning	Nog uit te voeren activiteiten	Status
	- risico's en beheersmaatregelen; - gevolgen voor de bedrijfsvoering; - budgettaire dekking van het voorstel.	• alternatieve opties zoals uitgewerkt in een goede business case; • De realiteitsgehalte van de veronderstellingen zoals die in het voorstel zijn opgenomen; de omschrijving van de risico's en beheersmaatregelen. Deze werkwijze zal in overleg met AFD en de directiecontrollers worden vastgelegd in het Controlplan en het controlstatuut.				
5.	Er worden door de concerncontroller daarnaast zelfstandige adviezen gegeven aan de Algemeen Directeur en GS over het financieel beleid en over beleid- en investeringsbeslissingen met een belang van € 5 miljoen of meer en over risicovolle projecten en programma's. Daartoe neemt de concerncontroller onder andere deel aan het bedrijfsvoeringsoverleg en speelt hij een toetsende rol bij besluitvormende documenten voor GS. De concerncontroller kan bij deze advisering op eigen initiatief controllers uit verschillende geledingen van de organisatie inschakelen voor het verzamelen van feiten en voor oordeelsvorming. De informatievoorziening vanuit de directie, de verschillende commissies en de staven in de richting van de controllers wordt ten dienste van deze taak uitgebreid.	Sinds oktober 2012: De concerncontroller geeft standaard advies aan de directie en GS over dossiers (voorstellen en besluiten) met een financieel belang van € 5 mln. of meer en over risicovolle programma's en projecten. De concerncontroller zit wekelijks het control-overleg met de decentrale controllers voor. Daarnaast neemt de concerncontroller deel aan het directieoverleg. Voor de advisering van concerncontrol wordt informatie gebruikt vanuit verschillende geledingen uit de organisatie.	Concerncontroller	2013-K2		Afgerond
6.	Bij sommige dossiers spelen grote financiële belangen voor de Provincie, nu en in de toekomst. De concerncontroller toetst in dergelijke gevallen hoe de financiële belangenbehartiging van de Provincie georganiseerd is, en doet eventueel voorstellen om deze te versterken. Hij ondersteunt waar nodig GS, directieleden en	Voorbeelden van relevante risicodossiers (2014): RON, Pallas en Meerjarige Gebiedscontracten	Concerncontroller	2013-K2		Afgerond

Nr.	Resultaat	Uitgevoerde activiteiten	Verantwoordelijke	Afgerond/ Planning	Nog uit te voeren activiteiten	Status
	sectormanagers bij de voorbereiding van besluiten en bij onderhandelingen en houdt de risico's in de gaten.					
7.	Voor hoogrisicodossiers worden extra control- en verantwoordingslijnen ingericht als verzwaarde dijkbewaking. De Algemeen Directeur geeft hiervoor in dat geval expliciet opdracht. De concerncontroller agendeert (eventueel op verzoek van GS of directie, maar ook op eigen initiatief) dossiers als hoogrisicodossier in het bedrijfsvoeringsoverleg. Het gaat hier in elk geval om de bekende "grote projecten" zoals de N201, maar ook om alle andere projecten waarvan de directie vindt dat er sprake is van verhoogd risico. Een nieuw risicobeleid vormt hiervoor de basis. De Algemeen Directeur wordt gewaarschuwd voor bijzondere risico's.	Zie toelichting onder punt 6.	Concerncontroller	2013-K2		Afgerond
8.	De concerncontroller agendeert de performance en efficiency van de provincie aan de hand van benchmarkgegevens van vergelijkbare organisaties. Het gaat daarbij niet alleen om bedrijfsvoeringsprocessen maar ook over de inrichting van het primaire proces bij de directies Beleid, SVT en B&U, en de prestaties van de provincie voor de stakeholders in de buitenwereld.	In het concernjaarplan zijn kritische prestatie-indicatoren vastgesteld waarin de performance en efficiency van de organisatie als geheel en de afzonderlijke directies aan de hand van benchmarkgegevens (IPO) wordt gemeten.	Concerncontroller	2015-K4	Dit onderwerp is in 2014 niet opgepakt vanwege een andere prioriteitsstelling van de werkzaamheden. De ontwikkeling van benchmarkgegevens met vergelijkbare organisaties zal op termijn verder gestalte krijgen.	Lopend
9.	Er is een gezamenlijk controlplan, dat is opgesteld volgens de nieuw ontwikkelde kaders voor control en risicomanagement. Dit plan beschrijft welke controlwerkzaamheden worden gedaan, met een uitwerking per directie. Een deel van het plan is elk jaar hetzelfde, omdat het aansluit bij de going concern werkprocessen van de provincie en de inherente risico's, een deel is jaarspecifiek. Het controlplan 2012 geldt hiervoor als pilot en dit wordt eind 2012	Een deel van het gezamenlijke controlplan, de Verbijzonderde Interne Controle is voor 2013 en 2014 vastgesteld en uitgevoerd. De overige controlwerkzaamheden vanuit risicokaders dienen nog te worden ontwikkeld, aangezien de risicokaders nog niet bekend zijn.	Concerncontroller	2015-K4	Het op te stellen Controljaarplan zal gericht zijn op het (op termijn) opleveren van een ICS per directie en een integrale ICS voor de provincie. Dit onderwerp is tevens een te realiseren doelstelling voor de heimiddag Controloverleg, dat begin 2015 plaats zal vinden. Het bespreken van de realisatie van het plan vormt een regulier	Lopend

Nr.	Resultaat	Uitgevoerde activiteiten	Verantwoordelijke	Afgerond/ Planning	Nog uit te voeren activiteiten	Status
	geëvalueerd. Dit controlplan wordt opgesteld onder leiding van de concerncontroller en hij ziet gedurende het jaar toe op de uitvoering.				onderdeel van de agenda van het controloverleg.	
10.	De invulling van het controloverleg wordt vanaf mei 2012 verbreed. Naast de uitvoering van de P&C cyclus wordt de agenda aangevuld met: - bespreken hoogrisicodossiers; - afstemmen en rapporteren control werkzaamheden; - evaluatie en doorontwikkeling van instrumenten van interne beheersing en bedrijfsinformatiesystemen (Business Intelligence instrumenten); - overige onderwerpen die daar aanleiding toe geven, zie thema 1 en 2. Er zal worden bezien welke controllers en financieel adviseurs hierbij aanwezig zullen zijn, en hoe frequent.	De concerncontroller is sinds oktober 2012 voorzitter van het wekelijks controloverleg. Hierin komen aan de orde: - Concernbrede controlzaken - Afstemming tussen controlwerkzaamheden directies onderling en tussen concern en directies - P&C cyclus - Instrumenten voor evaluatie en financiële beheersing - (Hoog)risico dossiers - Overige onderwerpen van belang voor financiën en control	Concerncontroller	2012-K3		Afgerond
11.	Er wordt aan gezamenlijke professionaliteitsontwikkeling gedaan tussen controllers door: - het agenderen en uitwisselen van nieuwe ontwikkelingen uit het vakgebied; - peer review op lastige casuïstiek en dilemma's.	Sinds oktober 2012 is in het wekelijks controloverleg of in bijzondere additionele bijeenkomsten voor de deelnemers aan dit overleg aandacht voor specifieke vakinhoudelijke thema's (Wet Hof, BTW-compensatiefonds, e.d.) en problematiek in de praktijk	Concerncontroller	2015-K4	Zie ook punt 9. In 2015 hebben enkele heimdagen plaatsgevonden waarin onder andere ook afspraken gemaakt zullen worden over professionaliteitsontwikkeling van het overleg. In het najaar 2015 wordt een opleidingsplan opgesteld.	Afgerond

Onderhoud op kaderstelling

Nr.	Resultaat	Uitgevoerde activiteiten	Verantwoordelijke	Afgerond/ Planning	Nog uit te voeren activiteiten	Status
1.	Er is beleid ten aanzien van het opstellen van investeringsplannen: in welke situaties wordt een investeringsplan opgesteld, aan welke voorwaarden moet het voldoen en hoe moet het worden verantwoord.	De nota Uitvoeringsregels Investeringskredieten is in december 2013 door de directie vastgesteld.	Sectormanager AFD	2013-K4		Afgerond
2.	De bestaande kadernota op het gebied van deelnemingen ("Kadernota verbonden partijen") is geëvalueerd en waar nodig aangevuld voor andere vormen van bestuurlijke samenwerking.	De gedeeltelijke behandeling van de Kadernota in GS heeft plaats gevonden in november 2014, gelijk met de afronding van de evaluatie. De verantwoordelijkheid voor de opstelling van de kadernota is overgegaan naar de Directeur Middelen. Concerncontrol heeft een toetsende rol.	Sectormanager AFD	2015-K1	De geactualiseerde kadernota, waarin ook aandacht wordt besteed aan andere vormen van bestuurlijke samenwerking dan Deelnemingen is in 2015 vastgesteld.	Afgerond
3.	De kaders op het gebied van AO, interne controle en mandaten zijn door de concerncontroller vernieuwd. Deze nieuwe kaders houden onder andere rekening met de nieuw ingevoerde digitale werkprocessen met VERSEON en schrijven voor, voor welke typen processen bij de Provincie procesbeschrijvingen noodzakelijk zijn.	Kaders voor AO, interne controle en mandaten zijn geactualiseerd, maar moeten nog worden aangepast aan de werkwijze Verseon.	Concerncontroller	2015-K2	De accountant heeft over dit onderwerp tot nu toe geen bevindingen gerapporteerd in haar management letter, waardoor grote wijzigingen niet noodzakelijk zullen zijn. Over de aanpassing aan de werkwijze Verseon zijn nadere afspraken gemaakt met AFD, die hiervoor de eerstelijns verantwoordelijkheid heeft. CC heeft hierbij een toetsende functie.	Afgerond
4.	Er zijn voorschriften op het gebied van compliance management (borgen dat de Provincie zelf aan alle wet- en regelgeving voldoet).	De aanpak voor control- en compliancemanagement is op 4 oktober 2012 door de directie vastgesteld.	Sectormanager JD	2012-K3		Afgerond
5.	Er zijn spelregels op het gebied van budgetdiscipline, bijvoorbeeld voor meerjarige investeringsplannen en reserves en fondsen.	Eind 2012 zijn spelregels vastgesteld voor investeringsplannen, reserves en fondsen in het kader van de effecten Wet Hof en BTW-compensatiefonds. De kadernota Reserves en Voorzieningen is op 17 december 2013 door de directie vastgesteld en aan PS aangeboden.	Concerncontroller	2013-K4		Afgerond

Versterking van de externe en interne sturing

Nr.	Resultaat	Uitgevoerde activiteiten	Verantwoordelijke	Afgerond/ Planning	Nog uit te voeren activiteiten	Status
1.	Bij de voorbereiding van de Kaderbrief werken we met scenario's vanaf het begrotingsjaar 2013. Hierdoor wordt in de besluitvorming expliciet rekening gehouden met mogelijke ontwikkelingen met grote gevolgen voor de provinciale financiën, zoals een langdurige recessie, kortingen van rijksbijdragen en dergelijke. In de Kaderbrief wordt vervolgens een aparte paragraaf opgenomen waarin wordt geschetst wat het effect is van mogelijke externe ontwikkelingen en met welke aannames is gerekend.	Vanaf de Kaderbrief 2013 wordt rekening gehouden met scenario's, waarbij aandacht is voor externe ontwikkelingen.	Sectormanager AFD	2012-K4		Afgerond
2.	In de begrotingsvoorbereiding kijken we, naast een meerjarenbegroting voor vier jaar, acht jaar vooruit, zodat in de advisering rekening gehouden kan worden met doorwerking van besluiten (zoals investeringen in infrastructuur) op de lange termijn financiële situatie van de provincie.	Vanaf de begroting 2013 wordt standaard acht jaar vooruit gekeken.	Sectormanager AFD	2012-K4		Afgerond
3.	Er is elk jaar een gezamenlijk jaarplan voor de gehele ambtelijke organisatie met een aantal gezamenlijke prestatie-indicatoren met gezamenlijke definities. Het ontwerp daarvan wordt gemaakt in 2012, zodat het in 2013 kan worden ingevoerd. De directieplannen sluiten aan bij de inhoud van dit jaarplan. Hierin wordt ook opgenomen: - een aansluiting met prestaties uit het coalitieakkoord en de begroting; - een risicoparagraaf met beheersmaatregelen op concernniveau en per directie; - een overzicht van auditobservaties waarvoor verbeteringen moeten worden	Op 13 december 2012 heeft de directie een concept concernjaarplan 2013 met concern-brede prestatie-indicatoren en gezamenlijke definities vastgesteld. In dit concernjaarplan zijn de directieplannen geïntegreerd. Daarnaast is een aansluiting gemaakt met prestaties uit coalitieakkoord en de begroting 2013, een risico-paragraaf met beheersmaatregelen, observaties uit de audits ter verbetering. De Agenda voor de toekomst is in het voorjaar door de directie vastgesteld. Het Concernjaarplan 2014 is vastgesteld in de directie van 19 december 2013.	Concerncontroller	2014-K1		Afgerond

Nr.	Resultaat	Uitgevoerde activiteiten	Verantwoordelijke	Afgerond/ Planning	Nog uit te voeren activiteiten	Status
	doorgevoerd; - een hoofdstuk over gezamenlijke organisatieontwikkeling, een invulling van de "agenda voor de toekomst".					
4.	De huidige prestatie-indicatoren worden vernieuwd en worden herijkt op de strategische doelen van de Provincie voor de periode van het coalitieakkoord. Een management dashboard met de belangrijkste gezamenlijke indicatoren wordt door een gezamenlijke rapportagetool ontsloten om monitoring van de voortgang mogelijk te maken.	De huidige prestatie-indicatoren zijn herijkt in het kader van het concernjaarplan 2013. De rapportagetool is in 2013 ontwikkeld, buiten SAP, in voorbereiding op de ontwikkeling van SAP BO/BW, zie ook punt 7.	Concerncontroller	2014-K2		Afgerond
5.	Eens per 4 maanden wordt door elke directie, met gebruikmaking van deze gegevens, een verslag gemaakt van de voortgang van de uitvoering van haar directieplan en haar deel van het jaarplan. Ook wordt er op concernniveau per 4 maanden een rapportage opgesteld voor de Algemeen Directeur.	In 2013 en 2014 zijn de verschillende viermaandsrapportages opgesteld en door de directie vastgesteld.	Concerncontroller	2013-K2		Afgerond
6.	De concerncontroller toetst voor de Algemeen Directeur de 4-maandsrapportages per directie. Deze zijn vervolgens onderwerp van een voortgangsgesprek met de directeuren. De uitvoering van het coalitieakkoord en de begroting worden door het jaar heen per 4 maanden bewaakt en gerapporteerd. De concerncontroller toetst voor de Algemeen Directeur en voor GS deze rapportages en signaleert afwijkingen van betekenis.	De concerncontroller toetst deze 4-maandsrapportages per directie ten behoeve van de Algemeen Directeur. Onderdeel van het concernjaarplan was de uitvoering van het coalitieakkoord en de voortgang van de begroting, waarover de concerncontroller heeft gerapporteerd aan de Algemeen Directeur.	Concerncontroller	2012-K4		Afgerond
7.	De mogelijkheden om vanuit SAP ook gedurende het jaar informatie te verstrekken over de uitputting van de begroting zullen worden versterkt. De opzet van SAP en andere applicaties wordt geschikt gemaakt voor de geautomatiseerde ontsluiting van bestuurlijke en financiële informatie. De	Medio 2013 is de ontwikkeling van een nieuwe 'tool' in SAP (SAP/BO), waarmee geautomatiseerde ontsluiting van financiële informatie mogelijk is, in gang gezet. Voordat SAP BO gebruikt kan worden wordt nu eerst de onderliggende SAP infrastructuur op orde gebracht.	Sectormanager AFD	2015-K4	Eind 2014 heeft de directie een "Plan van Aanpak Nazorg BO" vastgesteld, waarmee: • Issues rondom de implementatie, en • Kwaliteit van de rapporten, en • Knelpunten rond de	Lopend

Nr.	Resultaat	Uitgevoerde activiteiten	Verantwoordelijke	Afgerond/ Planning	Nog uit te voeren activiteiten	Status
	directie Middelen zorgt hiervoor.	In 2014 werd een tijdelijke rapportagetool gebruikt. Momenteel wordt voor financiële, personele en inkoopinformatie Business Objects (BO) geïmplementeerd, gekoppeld aan een Business Warehouse (BW).			ingebruikname worden opgelost. Voor het realiseren van deze doelstellingen is een projectorganisatie in het leven geroepen. De activiteiten worden in de zomer van 2015 afgerond, waardoor de organisatie de beschikking heeft over 20 BO-informatierapporten.	
8.	De herinrichting van de interne sturing vergt twee jaar lang extra inspanning in een aantal complexe, onderling samenhangende projecten. Voorgesteld wordt om hiervoor binnen de Directie Middelen een apart programma in te richten en voor deze periode een programmamanager aan te stellen. De concerncontroller zit een stuurgroep voor die leiding geeft aan het programma en voorstellen voor inrichting voorbereidt voor de directie.	De programmamanager voor het programma interne sturing is in november 2012 benoemd. Hij heeft de ontwikkeling van het concernbrede jaarplan 2013 ter hand genomen. Het programmaplan voor de interne sturing is in december 2013 vastgesteld. Deel 1 is gerealiseerd. De directie heeft als direct betrokkene bij de sturing de rol van stuurgroep op zich genomen. Voor het tweede deel, zie punt 7. Het derde deel (Optimaliseren P&C-cyclus) is in 2014 opgepakt. De programmamanager is in 2014 gedetacheerd geweest bij AFD/Concerncontrol.	Vanuit de ontwikkelsporen (HKS CZ) een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de Concerncontroller en de Directeur Middelen.	2015-K4	Gedeeltelijk gerealiseerd. De opdracht over oplosbaarheid van de P&C-cyclus en de Informatiehuishouding wordt in de loop van 2015 opgepakt in het kader van het ontwikkelspoor P&C-cyclus en Informatiehuishouding. Er zal met AFD worden gesproken over overdracht van werkzaamheden van CC naar AFD, vanwege reguliere inpassing in P&C-cyclus. Ter ondersteuning van dit actiepoint vindt in 2015 een audit plaats naar de effectiviteit van de begrotingscyclus.	Lopend

Risicomanagement

Nr.	Resultaat	Uitgevoerde activiteiten	Verantwoordelijke	Afgerond/ Planning	Nog uit te voeren activiteiten	Status
1.	Zomer 2012 is het nieuwe risicomanagementbeleid vastgesteld door GS en naar PS gezonden.	De kadernota weerstandvermogen en risicomanagement is in september 2012 door GS vastgesteld en ter kennisneming naar PS gezonden.	Concerncontroller	2012-K3		Afgerond
2.	Eind 2012 is volgens dit beleid een nieuwe werkwijze voor risicomanagement ingevoerd. Dit strekt zich uit op het brede terrein van de provincie en gaat dus niet alleen over financiële of juridische risico's.	Een nieuwe werkwijze voor risico-management is nog in ontwikkeling. Deze zal in het eerste halfjaar 2014 verder worden ontwikkeld en in de organisatie worden ingevoerd. De nieuwe werkwijze van risicomanagement is geïntroduceerd in 2014. Deze werkwijze maakt onderdeel uit van de provinciale P&C-cyclus en wordt opgenomen in het Controljaarplan.	Concerncontroller	2014-K2		Afgerond
3.	Minstens één keer per jaar wordt er in de directie en in de MT's een risicosessie gehouden. Hier worden, methodisch ondersteund vanuit de controlfunctie en gevoed vanuit verschillende onderdelen van de organisatie, waaronder de auditfunctie, de belangrijkste risico's voor de provincie geïdentificeerd in relatie met de strategische doelen van de organisatie. Waar nodig worden beheersmaatregelen beschreven. De uitkomsten van deze workshops krijgen een plek in het organisatieplan en de directieplannen. De risicoanalyse vormt bovendien het startpunt voor de totstandkoming van het auditjaarplan van het interne auditteam	Na de vaststelling van de ambtelijke aandachtsdossiers door de directie op 13 december 2012 zullen per 4 maanden risicosessies worden gehouden in de directie en de MT's aan de hand van een methodische behandeling van deze aandachtsdossiers. Op grond hiervan zullen beheersmaatregelen worden verkend en beschreven. De risico sessies in de directie en de MT's vormen input voor het concernbrede jaarplan en de directieplannen en kunnen startpunt zijn voor het audit jaarplan. De jaarlijkse risicosessie 2014 in zowel de MT's als de directie, hebben in het najaar van 2014 plaatsgevonden. De resultaten van deze sessies zijn gebruikt als input voor het Concernjaarplan 2015 en het Auditjaarplan 2015.	Concerncontroller	2014-K4		Afgerond
4.	Twee keer per jaar wordt in het kader van de begroting en de jaarstukken een financiële	In de jaarrekening 2012 is de paragraaf Weerstandsvermogen voor het eerst volgens de	Concerncontroller	2014-K2		Afgerond

Nr.	Resultaat	Uitgevoerde activiteiten	Verantwoordelijke	Afgerond/ Planning	Nog uit te voeren activiteiten	Status
	risicoparagraaf gemaakt, waarbij gebruik wordt gemaakt van moderne simulatietechnieken om het weerstandsvermogen van de Provincie te berekenen.	vastgestelde nota worden opgezet. Vanaf de begroting 2013 wordt eveneens een financiële risicoparagraaf opgenomen.				
5.	Eenmaal per kwartaal wordt de stand van zaken van hoogrisicodossiers geagendeerd in het directieoverleg.	Over de hoogrisicodossiers wordt gerapporteerd in de viermaandelijke Concernmanagementrapportages.	Concerncontroller	2014-K2		Afgerond

Vergroten meerwaarde auditfunctie

Nr.	Resultaat	Uitgevoerde activiteiten	Verantwoordelijke	Afgerond/ Planning	Nog uit te voeren activiteiten	Status
1.	Een nieuw auditstatuut is geaccordeerd in de Auditstuurgroep en in GS in de tweede helft van 2012. Daarin is de onafhankelijke positie van de auditfunctie geborgd en zijn de werkwijze en positionering expliciet gemaakt.	GS hebben het auditstatuut in 2012-K3 vastgesteld.	Concerncontroller/Audit programma-manager	2012-K3		Afgerond
2.	In aanvulling op andere onderzoeken, onder andere van de Randstedelijke Rekenkamer, de accountant en wetenschappelijk beleidsevaluaties, richt de eigen auditfunctie zich met name op: -efficiëntieonderzoeken; -operational audits; -EDP audits (audits op het gebied van ICT en geautomatiseerde werkprocessen). In bijzondere gevallen kunnen ook financiële audits worden uitgevoerd.	In het jaarplan 2013 (vastgesteld door GS in 2012-K4) van de interne auditfunctie is hiermee rekening gehouden.	Concerncontroller/Audit programma-manager	2012-K4		Afgerond
3.	De kwaliteit van de auditfunctie wordt periodiek extern getoetst door middel van visitatie door een collega auditteam van een andere provincie of gemeente.	De gemeente Utrecht heeft een zelfevaluatie uitgevoerd. Op basis hiervan heeft een peer review plaatsgehad. Aan deze peer review werkte een aantal vertegenwoordigers van andere overheden mee waaronder de audit programmamanager van de provincie Noord-Holland. Deze peer review kan model staan voor de visitatie bij de provincie Noord-Holland.	Concerncontroller/Audit programma-manager	2014-K2		Afgerond

Nr.	Resultaat	Uitgevoerde activiteiten	Verantwoordelijke	Afgerond/ Planning	Nog uit te voeren activiteiten	Status
		De peer review bij de provincie heeft in september 2014 plaatsgevonden.				
4.	Het selectieproces voor auditthema's wordt aangescherpt. Elementen daarvan zijn: -goede aansluiting bij de strategische doelen van de organisatie; -aansluiten op het nieuwe systeem van risicomanagement; -goede afstemming met andere toezichthouders zoals de Randstedelijke Rekenkamer en de certificerende accountant; -relevante timing . Als basisuitgangspunt geldt dat de belangrijke interne werkprocessen van de Provincies één keer in de vier jaar onderzocht worden.	Gedeputeerde Staten hebben het jaarplan 2014 van de interne auditfunctie vastgesteld. Het selectieproces voor auditthema's voor het jaarplan 2014 van de interne auditfunctie omvat genoemde elementen.	Concerncontroller/Audit programma-manager	2013-K4		Afgerond
5.	Het auditjaarplan wordt gedynamiseerd: gedurende het jaar bespreekt het hoofd van het interne audit team een aantal keren met de Provinciesecretaris en directeurs of er nieuwe prioriteiten of risico's gezien worden, die een (eventueel korte) audit vragen. Het auditjaarplan wordt dan aangepast op de actuele behoefte van de organisatie en door GS vastgesteld. De concerncontroller speelt in de proces een actieve, adviserende rol.	Het auditjaarplan is vanaf 2013 gedynamiseerd. Op basis van actuele prioriteiten worden er gedurende het jaar nieuwe onderzoeken geïnitieerd. Deze zijn aan de orde gekomen in de auditstuurgroep.	Concerncontroller/Audit programma-manager	2013-K4		Afgerond
6.	Het auditteam kan op verzoek van een directeur naast auditrapporten ook een advies of second opinion maken in de vorm van een nota, powerpointpresentatie of workshop.	Deze mogelijkheid is opgenomen in het auditstatuut.	Concerncontroller/Audit programma-manager	2012-K3		Afgerond
7.	Er wordt ingezet op minder externe inhuur. Bijzondere kennis wordt bij voorkeur tijdelijk geleend van collega auditafdelingen van andere overheden op detachingsbasis of door binnen de provincie collega's in een	Vanaf het jaarplan 2013 van de interne auditfunctie is het budget voor externe inhuur verder verlaagd.	Concerncontroller/Audit programma-manager	2012-K4		Afgerond

Nr.	Resultaat	Uitgevoerde activiteiten	Verantwoordelijke	Afgerond/ Planning	Nog uit te voeren activiteiten	Status
	audit mee te laten doen. Hiervoor worden intern en extern de noodzakelijke afspraken gemaakt, inclusief een daarvoor benodigd budget.					