

Audit jaarplan 2016

Opdrachtgever:
Gedeputeerde Staten

Opdrachtnemer:
Ed Elferink, programmamanager Interne Audit

Datum:
29 maart 2016

Status:
concept

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
1.1	Algemeen	3
1.2	Leeswijzer	4
2	Ontwikkelingen	5
2.1	Algemeen	5
2.2	Recente ontwikkelingen	5
2.2.1	Opdrachtgeverschap	6
2.2.2	Koersen op control	6
2.2.3	ICT	7
2.2.4	Opdracht controller	7
2.2.5	Kwaliteit interne auditfunctie	7
2.2.6	Audit pool	8
3	Onderzoeksprogramma 2016	9
3.1	Totstandkoming onderzoeksprogramma	9
3.2	Meerjarige thema's	10
3.3	Prioriteiten	11
3.4	Onderzoeken in opdracht van GS	12
3.4.1	Onderzoek interne werkprocessen	12
3.4.2	Aanbestedingsprocedure grote projecten	12
3.4.3	Totstandkoming van beleid	13
3.4.4	Governance RUD's	13
3.4.5	Afsprakenkader Grote Projecten	13
3.4.6	Archiefinspectie	14
3.5	Auditopvolging	14
3.6	Advies en second opinion	14
3.7	Jaarverslag en jaarplan van de auditfunctie	14
4	Beheersaspecten	15
4.1	Organisatie	15
4.1.1	Algemeen	15
4.1.2	Audit pool	15
4.1.3	KOC	15
4.2	Informatie	15
4.3	Tijd	16
4.4	Kwaliteit	16
4.5	Geld	17
	Bijlage 1, Onderzoeken in opdracht van Algemeen directeur, directie of Concerncontroller	18
	Onderzoeken 2016 met hoogste prioriteit	18
	Overige onderzoeken	19
	Bijlage 2: eerder uitgevoerde onderzoeken	24

1 Inleiding

1.1 Algemeen

De provincie dient haar taken uit te voeren en doelen te realiseren in overeenstemming met de beginselen van goed openbaar bestuur, waaronder rechtmatigheid, doelmatigheid, doeltreffendheid en integriteit. De primaire verantwoordelijkheid daarvoor ligt bij de lijnmanagers. Concerncontrol en directiecontrollers ondersteunen de lijn hierbij met, onder meer, adviezen toegesneden op het beperken van risico's, benutten van kansen, het optimaliseren van de bedrijfsvoering en bestuurlijke informatievoorziening.

Interne Audit (IA) voert diepgaande audits uit in opdracht van het college van Gedeputeerde Staten (GS)¹, de Algemeen Directeur, directeuren en de Concerncontroller gericht op de beleids- en bedrijfsvoering en de onderliggende bedrijfsprocessen. De audits geven de opdrachtgevers (aanvullende) zekerheid over de mate waarin:

- (de inrichting van) die processen leiden tot realisatie van de beoogde doelen;
- de in die processen opgenomen beheersingsmaatregelen bijdragen aan het beperken van risico's en benutten van kansen.
- die processen worden uitgevoerd in lijn met de beginselen van goed openbaar bestuur;

Op basis van de uitkomsten van deze audits formuleert IA aanbevelingen gericht op het verder optimaliseren van de bedrijfsprocessen en de bestuurlijke informatievoorziening.

Naast audits voert IA op verzoek ook andere, audit gerelateerde werkzaamheden, zoals second opinions uit.

De provincie bevindt zich in een dynamische omgeving die steeds meer en andere eisen stelt waar de provincie op moet inspelen. Dat vertaalt zich in ambities (bijvoorbeeld in het coalitieakkoord) en beleid vastgelegd in bijvoorbeeld de agenda voor de toekomst en 'Koersen op control'. IA sluit met zijn programmering en uitvoering van de audits aan op deze organisatieontwikkelingen. In hoofdstuk 2 wordt nader ingegaan op een aantal van deze ontwikkelingen.

Dit jaarplan heeft als belangrijkste doel inzichtelijk te maken welke onderzoeken IA in 2016 zal uitvoeren, in opdracht van wie en wanneer. Daarnaast gaat het plan in op de ambities van IA en de wijze waarop daar in 2016 invulling aan zal worden gegeven.

Dit jaarplan wordt zoals voorgeschreven in de Financiële Verordening 2015 ter vaststelling voorgelegd aan GS en ter informatie aangeboden aan Provinciale Staten. Met het vaststellen van het jaarplan 2016 van IA agenderen Gedeputeerde Staten de onderwerpen die in dat jaar aan de orde komen. Het jaarplan is te beschouwen als een overkoepelende opdracht. Hierbij wordt de opdrachtformulering met betrekking tot de vermelde onderwerpen gedurende het jaar nader uitgewerkt. Dit gebeurt voor onderzoeken in de vorm van een onderzoeksplan. De onderzoeksplannen worden afgestemd met de opdrachtgever van het betreffende onderwerp en vervolgens ter vaststelling ingebracht in de directie of GS.

¹ Dit zijn onderzoeken op grond van artikel 217 a van de Provinciewet.

1.2 Leeswijzer

Het volgende hoofdstuk gaat in op een aantal ontwikkelingen binnen de provincie die van belang zijn voor de activiteiten van IA en de wijze waarop IA hierop wil inspelen. Hoofdstuk 3 gaat in op de onderzoeken en andere activiteiten die IA voornemens is uit te voeren in 2016. Het laatste hoofdstuk beschrijft de beheersaspecten van IA zoals de organisatie en kosten. De bijlage geeft een overzicht van de eerder door IA uitgevoerde onderzoeken.

2 Ontwikkelingen

2.1 Algemeen

In 2010 hebben de provincies in Kompas 2020 gezamenlijk hun koers bepaald voor de toekomst op basis van zeven kerntaken. Essentie is dat de provincies die taken in toenemende mate vervullen in interactie met de omgeving, onze stakeholders. Dat vraagt om anders gericht beleid en een andere rolinvulling van de provincie. Het gaat daarbij onder meer om de rol van opdrachtgever in relatie tot partijen die provinciale taken op afstand van de provincie uitvoeren, zoals bijvoorbeeld door het onderbrengen van taken in Gemeenschappelijke Regelingen.

De wijze waarop wij onze organisatie inrichten op deze ontwikkelingen, ligt vast in de Agenda van de toekomst en de daarop gebaseerde houtskoolschetsen. In de Agenda staat onder meer: “De afgelopen tijd is er binnen onze organisatie veel aandacht geweest voor controleprocessen. De komende jaren willen we bij de aansturing van de organisatie vooral de nadruk leggen op een goede balans tussen vertrouwen krijgen, transparant werken en verantwoording afleggen, met een natuurlijke en vanzelfsprekende aandacht voor beheersingsaspecten.” Met het vaststellen van het beleidsplan ‘Koersen op control’ (zie 2.2 en 2.3.3) oktober vorig jaar is daar verder invulling aan gegeven.

Informatisering en automatisering spelen een steeds grotere rol in de dienstverlening van de provincie, de bedrijfsvoeringsprocessen en de bestuurlijke informatievoorziening. Dat stelt hoge eisen aan de kwaliteit van onze IT-beheerorganisatie, de geautomatiseerde systemen zelf (hard- en software) en de informatiebeveiliging. Deze eisen liggen vast in wettelijke kaders, afspraken die PNH in IPO-verband hebben gemaakt en in eigen beleid. De afgelopen jaren is de provincie er door de externe accountant op gewezen dat er op het gebied van de informatiebeveiliging verbeteringen noodzakelijk zijn, ook zijn er enkele incidenten geweest die dat duidelijk maakten. Er is hard gewerkt aan een Concerninformatieplan (CIP) om, onder meer, daarin te voorzien. Dat plan is eind vorig jaar in concept gereed gekomen. Een van de voorgestelde maatregelen in dat plan is illustratief voor het belang dat de organisatie hecht aan een kwalitatief goede informatisering en automatisering: binnen de directie Concernzaken zal een CIO worden gepositioneerd.

2.2 Recente ontwikkelingen

In 2015 is sprake geweest van onderstaande ontwikkelingen die direct gevolgen hebben voor de werkzaamheden van IA.

De richtlijn voor externe accountants om gebruik te kunnen maken van interne controles, COS 610, is aangescherpt. De richtlijn stelt hogere eisen aan interne auditors en de verbijzonderde interne controle. Mede in dit verband is er recentelijk overleg geweest met de externe accountant (EY) over de aanpak van de IT-audit. Daarin is afgesproken dat PNH zelf meer controles zal gaan uitvoeren gericht op de general controls, application controls en entity level controls. Die controles zullen ingebed worden in de VIC (verbijzonderde interne controle) en ook IA zal daar gericht aandacht aan gaan besteden.

In 2015 is de nieuwe financiële verordening vastgesteld door PS. Een aantal wijzigingen ten opzichte van de vorige versie heeft gevolgen voor IA:

- De Concerncontroller kan nu ook opdrachten voor onderzoek geven;
- Medewerkers van IA hebben ongehinderd toegang gekregen tot alle informatie en personen binnen de Provincie Noord-Holland die zij voor de uitoefening van hun taken nodig achten;
- IA is te allen tijde bevoegd informatie en gegevensbronnen en -bestanden te onderzoeken, processen en systemen te toetsen en te doen wat hij overigens noodzakelijk acht om zijn taken te kunnen vervullen.

Het college heeft op 27 oktober 2015 het beleidsplan Koersen op Control (KOC) vastgesteld. Dit beleidsplan is erop gericht aan het eind van deze collegeperiode op ambtelijk niveau in control statements af te geven. IA heeft daar ook een rol in, door zijn audits complementair te laten zijn aan de inspanningen van de lijn om hun processen zover te optimaliseren dat zij die in control statements kunnen afgeven.

In 2016 zal een audit pool worden gevormd. Dit voornemen stond al in het jaarplan 2015 en eind dat jaar is daar een begin mee gemaakt. Deze audit pool moet eraan bijdragen dat meer gebruik wordt gemaakt van expertise die al binnen de provincie aanwezig is. Dit vergroot de slagkracht van IA maar draagt ook bij aan een verbreding van de kennis en ervaring van de betrokken medewerkers en daarmee aan de waarde van die medewerkers voor het eigen organisatieonderdeel en hun loopbaan ontwikkeling.

In de volgende subparagrafen wordt nader ingegaan op de wijze waarop in 2016 zal worden omgegaan met deze ontwikkelingen.

2.2.1 Opdrachtgeverschap

De Agenda voor de toekomst leidt tot allerlei vormen van samenwerking met andere partijen. Elke vorm vraagt om een daarop toegesneden rol van de provincie. Vooral als het gaat om taken of beleid waarvoor de provincie de verantwoordelijkheid draagt/blijft dragen en/of nadrukkelijk op aangesproken kan worden is het enerzijds van belang dat het opdrachtgeverschap van de provincie goed is georganiseerd en anderzijds dat de informatievoorziening van de opdrachtnemer richting provincie voldoende is om die verantwoordelijkheid te kunnen dragen. Bij de totstandkoming van dit jaarplan (ook die van voorgaand jaar) is gebleken dat de directeuren audits gericht op opdrachtgeverschap belangrijk vinden. Leren van de bevindingen staat hierbij voorop om die opdrachtgeverrol zo goed mogelijk te kunnen invullen.

Gelet op de beschreven ontwikkelingen acht IA dit een thema dat zeker de komende jaren van belang zal blijven. In dit jaarplan doet IA daarom het voorstel om dit thema meerjarig een rol te laten spelen bij de onderzoeken. Daarnaast wil IA in onderzoeken van onderwerpen waarbij andere partijen een rol spelen ook aandacht besteden aan de kwaliteit van de informatievoorziening van die partijen en de mogelijkheden tot bijsturing en controle door PNH.

2.2.2 Koersen op control

Koersen op control (KOC) borduurt voort op het 'Vijfpunten programma versterking control en financiële functie' dat een van de actiepunten was gebaseerd op de Agenda van de toekomst. De ambitie met KOC is om tot een zodanige optimalisatie van de procesbeheersing te komen dat (keten-) proceseigenaren een in control statement kunnen afgeven.

KOC moet er onder meer toe leiden dat directies hun verantwoordelijkheid voor een goede procesbeheersing nadrukkelijker invullen daarin bijgestaan door de directiecontrollers. Dat betekent dat de directies niet alleen verantwoordelijk zijn voor het ontwikkelen en in de bedrijfsprocessen inbedden van voldoende waarborgen om tot de gewenste uitkomsten te komen (opzet) maar ook voor het periodiek toetsen van het functioneren van die waarborgen (bestaan en werking).

IA speelt hierop in door in toenemende mate de audits te richten op de wijze waarop de directies en controllers dit systeem van ontwikkelen en toetsen van waarborgen hebben georganiseerd en de mate waarin zij daarbij rekening houden met de beginselen van goed openbaar bestuur.

2.2.3 ICT

Gegeven het belang van informatisering en automatisering (ICT) is in het vorige jaarplan de opdracht van de Algemeen Directeur opgenomen om een brede risico-inventarisatie uit te voeren op dit terrein. Die inventarisatie zal volgens planning in Q1 van 2016 gereed komen. De uitkomsten van die risico-inventarisatie moeten de lijn en de CIO handvatten geven voor verbetering en de prioritering daarbij. IA zal deze inventarisatie gebruiken om een meerjarig programma op te stellen voor audits op dit gebied. In dat programma zal ook rekening worden gehouden met de ambitie om zelf de controles t.a.v. de diverse IT-controls zodanig te organiseren en uit te voeren dat EY hier gebruik van kan maken.

2.2.4 Opdracht controller

De Concerncontroller is de afgelopen jaren af en toe aangelopen tegen zaken die in aanmerking zouden komen voor een interne audit. De financiële verordening gaf hem echter niet de mogelijkheid om daar opdracht toe geven. Deze leemte is in de nieuwe verordening weggenomen. Voor het jaarplan 2016 is de Concerncontroller dan ook meegenomen bij de inventarisatie van potentiële onderzoeken.

2.2.5 Kwaliteit interne auditfunctie

Een van de uitkomsten van de zelfevaluatie van IA in 2014 is dat IA een kwalitatief goede auditfunctie wil zijn die voldoet aan internationale professionele standaarden op dat gebied. Begin 2016 zal een opleidingsprogramma worden opgesteld dat erop gericht is om het wenselijke kennisniveau van de auditors te ontwikkelen en te waarborgen. Met de opleidingen zal in het eerste kwartaal van 2016 worden gestart. Het is de bedoeling het opleidingsprogramma breder beschikbaar te stellen, zodat ook medewerkers in de financiële en control kolom kunnen deelnemen. Dit geldt in het bijzonder voor medewerkers die de verbijzonderde interne controles (VIC) uitvoeren. Ook zullen onderdelen van het programma worden aangeboden aan deelnemers aan de auditpool (zie 2.3.6).

Het vorenstaande is ondersteunend aan de wens van de externe accountant om waar mogelijk van interne controles van de provincie gebruik te maken. De beroepsorganisatie (NBA) verplicht de accountant² in dat verband dat deze moet vaststellen dat de interne controle aan bepaalde kwaliteitseisen voldoet.

De traditionele focus van auditors is vooral de zogenaamde hard controls en controleerbare vastleggingen. Cultuur en gedrag, soft controls, minstens zo belangrijk zo niet belangrijker. IA heeft de ambitie daar in zijn audits meer aandacht

² Controlestandaard 610 (COS 610)

aan te gaan besteden. Dit vereist wel een investering in de kennis en competenties van de medewerkers. Dat zal worden meegenomen in het opleidingsplan.

2.2.6 Audit pool

De Concerncontroller heeft de programmamanager IA eind 2014 de opdracht gegeven een zogenaamde audit pool te vormen. Door de ontwikkelingen rond KOC en de inzet van de programmamanager daarbij, is pas eind 2015 een begin gemaakt met de uitvoering van deze opdracht.

De audit pool heeft de volgende doelen:

- Benutten van expertise binnen de provincie en daarmee waar mogelijk beperken van externe inhuur;
- Vergroten van de auditcapaciteit waardoor meer onderzoeken kunnen worden uitgevoerd;
- Medewerkers kansen bieden voor hun persoonlijke ontwikkeling.

Met de Algemeen Directeur en directeuren zijn gesprekken gevoerd over het vormen van een audit pool. Zij vinden dat in het bijzonder van belang voor medewerkers die deel uit maken van het management development traject. Voor deze medewerkers is het onder meer van belang dat zij in staat zijn om met afstand (van buiten naar binnen) naar de eigen organisatie en de eigen bedrijfsprocessen te kijken, zich daar een objectief beeld over te vormen, te bepalen welke mogelijkheden tot verbetering er zijn en hoe die zouden kunnen worden geïmplementeerd.

De directie is op 4 februari 2016 akkoord gegaan met het voorstel voor het vormen van de audit pool om te beginnen met de potentials die in een management development traject zitten. Bedoeling is om voor de zomer te starten met de uitvoering van de eerste opdrachten.

3 Onderzoeksprogramma 2016

3.1 Totstandkoming onderzoeksprogramma

Voor de onderwerpkeuze hanteert IA een risicobenadering waarbij de meest risicovolle onderwerpen worden bepaald door de hierboven genoemde opdrachtgevers. Anders dan in 2014 zijn er in 2015 geen risicosessies gehouden die input hebben geleverd voor mogelijke audits.³ In plaats daarvan is een groslijst opgesteld van onderwerpen die in aanmerking komen voor onderzoek. Die groslijst is samengesteld op basis van het auditjaarplan 2015 (de lager geprioriteerde onderzoeken die niet zijn uitgevoerd), bevindingen uit andere onderzoeken, directie- en GS-verslagen, coalitieakkoord, uitvoeringsprogramma, enz. Ook zijn gesprekken gevoerd met de Algemeen directeur, de directeuren Beleid, B&U, Middelen, SVT en Concerncontroller. Dit alles resulteerde in een lijst van ruim 100 onderwerpen. Onderwerpen die overlaptten of een sterke relatie met elkaar hadden zijn geclusterd. Vervolgens heeft IA een inschatting gemaakt van risico's en relevantie en op basis daarvan een top 15 samengesteld. Deze top 15 is besproken in de directie, die hieruit de meest risicovolle heeft gekozen en de gewenste prioriteiten heeft aangegeven.

IA heeft capaciteit voor ongeveer acht onderzoeken per jaar mede afhankelijk van eventuele andere opdrachten zoals second opinions of adviezen (zoals bijvoorbeeld het onderzoek crediteurenbeheer in 2015 en de advisering rond de IT-managementletter 2014) en incident gedreven audit opdrachten. Conform afspraak wordt de helft van de capaciteit ingezet voor onderzoeken in opdracht van GS. Dit betekent dus grofweg 4 onderzoeken in opdracht van GS en 4 in opdracht van de Algemeen Directeur, de directie en/of de Concerncontroller.

Dat betekent niet per definitie acht nieuwe onderzoeken. De ruimte daarvoor wordt beperkt door overlopende onderzoeken en eerder gemaakte afspraken/gedane toezeggingen. Twee onderzoeken Beleidsproces en Governance RUD's (beide in opdracht GS) zijn gestart in 2015 en lopen door tot medio 2016. De onderzoeken Concessieverlening OV (in opdracht GS) en Gebiedscontracten (in opdracht directeur B&U) zijn uitgesteld op verzoek van de (gedelegeerd) opdrachtgever en zullen begin 2016 starten. Conform de toezegging van GS aan PS zal in 2016 een onderzoek worden uitgevoerd naar het afsprakenkader Grote Projecten en verder zal er in 2016 een archiefinspectie worden uitgevoerd, zoals bepaald in de Archiefverordening 2014.

Daarmee zijn de onderwerpen voor GS onderzoeken feitelijk al bepaald en is er per saldo alleen nog ruimte voor nieuwe directieonderzoeken. Deze onderzoeken zijn kort uitgewerkt in bijlage 1 'Onderzoeken in opdracht Algemeen Directeur, directie en Concerncontroller'. De GS-onderzoeken zijn beschreven in paragraaf 3.4.

In 2016 kan blijken dat het voor een of meer onderzoeken op dat moment niet opportuun is om ze uit te voeren. Ook is het mogelijk dat zich nieuwe ontwikkelingen voordoen of risico's optreden die een wijziging van het programma wenselijk maken. Mocht zich dat voordoen, dan zal aan GS of directie een voorstel worden gedaan voor een alternatief onderzoek. Dit alternatief zal worden gekozen uit de lijst met prioriteiten van de directie..

³ Mede in het kader van KOC zal dat volgend jaar wel weer het geval zijn.

De audit programmamanager bespreekt het vorenstaande gedurende het jaar met de auditstuurgroep. Daarmee wordt het onderzoeksprogramma aangepast op de actuele behoefte van de provincie. Namens Gedeputeerde Staten stelt de portefeuillehouder Concerncontrol (de Commissaris van de Koning) een dergelijke aanpassing vast.

3.2 Meerjarige thema's

Zoals al blijkt uit hoofdstuk 2 is er aanleiding om een aantal jaren achter elkaar aandacht te besteden aan de thema's opdrachtgeverschap, KOC en ICT. De clustering van de onderwerpen uit de inventarisatie laat zien dat ook begroting en kostenbewustzijn/kostenbeheersing thema's zijn die regelmatig in audits betrokken zouden moeten worden.

Verder hebben GS in het vijfpuntenprogramma bepaald dat IA belangrijke interne werkprocessen van de provincie één keer in de vier jaar moet onderzoeken en de directie heeft met het vaststellen van de nota 'Juridisch in control: kaderstellen, adviseren en monitoren vastgesteld'(nota 12-103) bepaald dat IA jaarlijks een onderzoek moet uitvoeren op het gebied van Compliance en juridische kwaliteit.

Voor Juridische control gelden dezelfde uitgangspunten als voor de brede control die object is van KOC. Ook de benadering om op dit gebied in control te komen is vergelijkbaar. IA kiest er daarom voor Juridische control te scharen onder het thema KOC. Dit betekent dat IA in de komende onderzoeken als onderdeel van het thema KOC in ieder geval aandacht zal schenken aan de juridische risico's en de beheersing daarvan.

In de voorstellen voor de in 2016 uit te voeren audits is met het vorenstaande rekening gehouden door audits voor te stellen die specifiek zo'n thema betreffen of door onderwerpen voor te stellen waarbij een of meer van die thema's in de scope van het onderzoek kunnen worden meegenomen.

De thema's zijn overigens niet doorslaggevend voor de keuze van de onderwerpen. Ook concernbelang en spreiding over de directies wegen mee. IA hanteert echter primair een risicobenadering voor de keuze. Een onderwerp met een hoog risicoprofiel krijgt dus een hogere prioriteit dan een onderwerp dat sec een van de thema's raakt.

In onderstaande tabel is aangegeven of en zo ja welke thema's de voorgestelde onderzoeken raken. De tabel bevat ook de mogelijke onderzoeken in opdracht van de Algemeen Directeur, directeuren en Concern Controller. Deze onderzoeken zijn nader beschreven in bijlage 1.

Tabel 1: onderzoeken in relatie tot actuele thema's

Onderwerp	GS-opdracht	Opdracht-geverschap	KOC	ICT	Werk-processen	Kosten-bewustzijn	Begroting
OV-concessie verlening*	Ja		X		X		
Beleidsproces*	Ja	X	X			X	
Governance GR	Ja	X	X				
Afsprakenkader grote projecten	Ja		X		X		
Archiefinspectie	Ja		X	X	X		
Gebieds- contract NHN*	Nee	X	X		X	X	
Borging expertise	Nee	X					
Volledigheid opbrengsten VTH taken	Nee	X	X			X	
Risico inventarisatie ICT*	Nee			X			
ICT – PM	Nee			X			
Inrichting financiële administratie	Ja			X			X
Kostenefficiëncy	Nee		X			X	
Kostprijssturing en kostentoerekening	Nee		X			X	X
Projectbeheersing	Nee		X			X	
Raming en programmering in relatie tot onderbesteding	Nee		X			X	X
Systematiek ramen bouwkosten	Nee					X	X
VAT kosten benchmark	Nee					X	
Programmasturing PMI, PMO, PMG	Nee	X	X				X
Werkwijze programmering in tijd en geld	Nee					X	
Voortgang Houtskoolschetsen	Nee						
Grip op schade-afhandelingsproces	Nee		X			X	
Juridische claims	Nee		X				

* Onderzoeken die al lopen of al waren afgesproken op basis van het audit jaarplan 2015.

3.3 Prioriteiten

In voorgaande auditjaarplannen is, op basis van risico en urgentie, de volgende prioriteitsvolgorde toegekend aan de onderzoeksonderwerpen:

- Prioriteit 1, het onderzoek moet⁴ worden uitgevoerd;
- Prioriteit 2, het onderzoek behoort te worden uitgevoerd;
- Prioriteit 3, het onderzoek kan worden uitgevoerd, indien de beschikbare capaciteit dit toelaat.

⁴ De prioriteitstelling is gebaseerd op MoSCoW: Must, Should, Could, Would ofwel moeten, behoren, kunnen, zouden kunnen. De categorie 'zouden kunnen' wordt hier verder niet behandeld.

Deze prioritering is in dit jaarplan grotendeels losgelaten. Een van de redenen is dat er ter voorbereiding van dit jaarplan geen risicosessies zijn gehouden. De andere reden is dat de praktijk leert dat er sowieso geen capaciteit is voor onderzoeken met prioriteit 3 en maar beperkt voor onderzoeken met prioriteit 2. De planning vindt zo plaats dat alle beschikbare capaciteit wordt verdeeld over onderzoeken met de hoogste prioriteit.

De lering is tevens dat het soms niet meer opportuun is een gepland onderzoek uit te voeren. Er moet dus wel een beperkt aantal onderzoeksonderwerpen opgenomen worden in het jaarplan om als alternatief te dienen. Medio 2016 zal het programma worden herijkt op basis van de stand van zaken voor de voorgenomen onderzoeken. Mocht er aanleiding zijn om andere GS-onderzoeken te kiezen dan zullen deze worde bepaald op basis van relevante actuele ontwikkelingen en/of worden geselecteerd uit de lijst met onderzoeken van de directie (bijlage 1). De voorstellen zullen ter advisering worden voorgelegd aan de auditstuurgroep.

3.4 Onderzoeken in opdracht van GS

3.4.1 Onderzoek interne werkprocessen

In het door GS vastgestelde (en inmiddels afgesloten) Vijfpuntenprogramma staat dat IA belangrijke interne werkprocessen van de provincie één keer in de vier jaar moet onderzoeken. Deze opdracht voert IA uit op basis van de risicobenadering. Op basis van de risicosessies van de directies heeft IA in voorgaande jaren in overleg met de directies voorstellen gedaan voor de te onderzoeken processen en daar ook daadwerkelijk onderzoek naar gedaan.

Deze risicobenadering blijft IA hanteren echter nu als onderdeel van KOC. In de voorbereiding van dit jaarplan zijn, zoals eerder opgemerkt, geen risicosessies gehouden. IA kiest daarom dit jaar voor de thematische benadering van KOC, waarbij voor elk van de gekozen onderwerpen waar mogelijk en relevant de onderliggende processen zullen worden onderzocht op basis van de beginselen van goed openbaar bestuur.

3.4.2 Aanbestedingsprocedure grote projecten

In het auditjaarplan 2015 stond een onderzoek naar de concessieverlening openbaar vervoer gepland en een onderzoek naar gebiedscontracten B&U. De auditstuurgroep is van mening dat het object van beide onderzoeken deels vergelijkbaar is, namelijk de aanbestedingsprocedure. Ook het doel is vergelijkbaar, leerpunten benoemen ter verbetering van dit soort aanbestedingsprocedures.

Beide directies hebben de desbetreffende aanbestedingen geëvalueerd. Het onderzoek zal zich primair richten op deze evaluaties. Verder zal waar mogelijk gebruik worden gemaakt van de ervaringen bij andere provincies.

Op voorstel van de auditstuurgroep zijn beide onderzoeken samengevoegd als één GS-onderzoek naar aanbestedingen van grote (complexe) projecten.

Doelstellingrichting: Beoordelen in hoeverre de aanbestedingsprocedures voor dit soort grote projecten voldoen aan de daaraan te stellen eisen en welke leerpunten kunnen worden getrokken uit de cases concessieverlening OV Haarlem-IJmond en het gebiedscontract Kop van Noord-Holland.

3.4.3 Totstandkoming van beleid

Ook dit onderzoek stond gepland voor 2015. Met de voorbereidingen is november 2015 begonnen. Het plan van aanpak zal begin 2016 ter besluitvorming aan GS worden voorgelegd. De in het jaarplan 2015 voorgestelde onderzoeksrichting was:

Inzicht geven in de mate waarin beleidskeuzes adequaat zijn onderbouwd (beleidstheorie) en de geselecteerde beleidsinstrumenten zullen bijdragen aan de realisatie van de beleidsdoelen.

Naar aanleiding van het voornemen van IA om een meer systeemgerichte onderzoekbenadering te volgen in lijn met KOC en het voorstel van de auditstuurgroep om daar bij dit onderwerp voor te kiezen, wordt nu de volgende richting voorgesteld: *beoordelen van de mate waarin binnen de directie Beleid waarborgen zijn gecreëerd en in de praktijk ook bestaan die ertoe moeten leiden dat beleidsvoorstellen voldoen aan de eisen die daar vanuit de provincie en relevante (wetenschappelijke) literatuur worden gesteld.*

3.4.4 Governance RUD's

Ook voor dit onderzoek geldt dat het stond geprogrammeerd voor 2015. In oktober 2015 is gestart met de voorbereiding van dit onderzoek. Het plan van aanpak zal begin 2016 aan GS ter besluitvorming worden aangeboden.

Meer en meer taken van de provincie worden uitgevoerd door de regionale uitvoeringsdiensten (RUD's). Deze RUD's zijn gemeenschappelijke regelingen met eigen taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. De provincie blijft eindverantwoordelijk. De huidige nota verbonden partijen is nauwelijks toegesneden op gemeenschappelijke regelingen. Vragen zijn of de governance rond deze gemeenschappelijke regelingen zo is geregeld dat de provincie haar (eind-)verantwoordelijkheid voor de gedecentraliseerde uitvoering van de provinciale taken voldoende kan dragen en of er aanleiding is de regeling verbonden partijen meer toe te snijden op gemeenschappelijke regelingen.

De Randstedelijke Rekenkamer voert op dit moment ook een onderzoek uit naar gemeenschappelijke regelingen: 'Provinciaal opdrachtgeverschap voor uitvoering VTH-taken bij majeure risicobedrijven'. De rekenkamer doet dit samen met andere provinciale rekenkamers, zodat er een landelijk beeld ontstaat. De rekenkamers richten zich daarbij met name op de uitvoering van het Besluit Risico Zware Ongevallen. Voor PNH betreft het onderzoek de GR NZKG.

Het onderzoek van IA zal zich eveneens richten op het opdrachtgeverschap van de provincie maar dan voor alle gemeenschappelijke regelingen en overgedragen taken. Eventuele relevante bevindingen van de rekenkamer zullen hierin worden meegenomen. Voor het referentiemodel waar mogelijk en zinvol gebruik worden gemaakt van het kader van de rekenkamers.

Doelstellingsrichting: Door middel van het onderzoek bijdragen aan een adequate governance van de taken die voor de provincie door de RUD's worden uitgevoerd.

3.4.5 Afsprakenkader Grote Projecten

PS hebben op 10 november 2014 het afsprakenkader Grote Projecten vastgesteld (besluit 2014-82) dat voortborduurt op de Regeling Grote Projecten (besluit 2012-20). Tegelijkertijd hebben PS besloten IA in 2016 een audit uit te laten voeren op de inhoud en de effectiviteit van het Afsprakenkader Grote Projecten. In deze audit

dient tevens te worden nagegaan welke aanpassingen in de inhoud van het kader noodzakelijk zijn om het kader (weer) aan te laten sluiten met de huidige Planning & Controlcyclus. Toegezegd is PS te betrekken in deze audit.

Doelstellingsrichting: Vast te stellen in welke mate het afsprakenkader is nageleefd en in welke mate dat heeft geleid tot de door PS gewenste informatievoorziening over grote projecten.

3.4.6 Archiefinspectie

Op grond van de archiefverordening Noord-Holland 2014 dient de provinciearchivaris jaarlijks schriftelijk verslag uit te brengen aan Gedeputeerde Staten over de toestand van de zorg voor en het beheer van de in de archiefbewaarplaats berustende archieven (art.14) en over de bij een beheerder uitgevoerde inspecties (art. 15).

De archivaris heeft in 2014 een diepgaande inspectie uitgevoerd. Het rapport hierover is in april 2015 aangeboden aan GS. Vooraf is het rapport besproken met de portefeuillehouders (mw. Sweet en dhr. Remkes). In het overleg met de Commissaris is afgesproken om het jaar een meer diepgaand onderzoek als dat over 2014 uit te voeren en in de andere jaren een lichtere toets. In 2016 zal conform die afspraak weer een meer diepgaand onderzoek worden uitgevoerd door de provinciearchivaris onder begeleiding van IA.

Doelstellingrichting: bepalen in welke mate de provincie voldoet aan de eisen gesteld in de archiefwet en archiefverordening Noord-Holland 2014.

3.5 Auditopvolging

Het is primair de lijn die de opvolging van aanbevelingen uit de door de Randstedelijke Rekenkamer, de externe accountant en IA moet bewaken. Dat is ook de staande praktijk. Het toezicht daarop en de periodieke rapportage daarover aan directie en GS lag tot eind 2014 bij IA. Dit was een oneigenlijke taak voor IA (geen audit). Door de Concerncontroller is daarom besloten deze te beleggen bij Concerncontrolling in samenwerking met de directiecontrollers.

3.6 Advies en second opinion

Naast het doen onderzoek en het geven van daaruit volgende adviezen kan IA op verzoek van Gedeputeerde Staten of een directeur een advies of second opinion geven over bijvoorbeeld processen of projecten. Dergelijke adviesopdrachten of second opinion onderzoeken hebben een relatief korte doorlooptijd.

3.7 Jaarverslag en jaarplan van de auditfunctie

Begin 2016 wordt verslag gedaan van de activiteiten die IA in 2015 heeft uitgevoerd. Eind 2016 stelt de audit programmamanager het jaarplan 2017 van IA op.

4 Beheersaspecten

Dit hoofdstuk behandelt achtereenvolgens de beheeraspecten organisatie, informatie, tijd, kwaliteit en geld.

4.1 Organisatie

4.1.1 Algemeen

Het team Interne Audit is onderdeel van Concern Controlling dat onder leiding staat van de Concerncontroller. Concern Controlling is op zijn beurt onderdeel van de staf Algemeen Directeur. De Concerncontroller rapporteert hiërarchisch aan de Algemeen Directeur. De Concerncontroller is hiërarchisch leidinggevende van de medewerkers van IA. De audit programmamanager geeft functioneel leiding.

Op 27 oktober 2015 is het inrichtingsplan van Concerncontrol voorlopig vastgesteld door GS. De formatie van IA is in dat plan per 1 januari 2016 4 fte. Met ingang van 1 april 2016 zal de formatie op grond van afspraken hierover met de directie Beleid worden verhoogd naar 5,0 fte. Qua capaciteit was daar ook in 2015 al deels sprake van, omdat een medewerker van de sector K&B van de directie Beleid op detacheringbasis was ingeleend. De detachering zal worden voortgezet tot 1 april 2016.

De onderzoekscapaciteit wordt indien nodig aangevuld met inhuur of inleen als het gaat om specifieke onderwerpen waarvoor de expertise binnen Concern Controlling ontbreekt. In 2016 zullen daarvoor in eerste instantie medewerkers die deel uitmaken van de audit pool worden benaderd of zullen die worden uitgenodigd om daaraan deel te nemen.

4.1.2 Audit pool

Zie hiervoor paragraaf 2.3.6.

4.1.3 KOC

Ook in 2016 zal IA een bijdrage leveren aan de realisatie van KOC. Een van de principes in het beleidsplan KOC is dat de provincie moet voldoen aan de beginselen van goed openbaar bestuur. Die beginselen zijn door het ministerie van BZK en de Vlaamse Overheid op hoofdlijnen uitgewerkt. De provincie zal die op de eigen organisatie en eigen ambities moeten toespijken. De programmamanager IA zal de regie voeren over dit project.

Naar verwachting zal ook van andere auditors capaciteit worden gevraagd om mee te werken aan het verder uitwerken en realiseren van KOC.

4.2 Informatie

IA presenteert de eindresultaten van uitgevoerde opdrachten aan de opdrachtgever in de vorm van een onderzoeksrapport, memo, presentatie of workshop.

Om Gedeputeerde Staten, de Directie en IA te adviseren over zaken met betrekking tot de interne auditfunctie is er een auditstuurgroep. De auditstuurgroep bestaat uit de Commissaris van de Koning (portefeuillehouder Concerncontrol), de Algemeen Directeur, de Directie Beleid, een externe deskundige, de concerncontroller en de audit programmamanager.

4.3 Tijd

De activiteiten worden verspreid over het jaar uitgevoerd. Onderstaande tabel geeft een indicatie van het kwartaal waarin het eerste concept eindresultaat wordt opgeleverd, waarna hoor en wederhoor hierop wordt toegepast.

Activiteit	Kwartaal
<i>Onderzoeksprogramma GS:</i>	
Aanbesteding grote projecten	2
Totstandkoming beleid	2
Governance RUD	2
Afsprakenkader grote projecten	3
Archiefinspectie	4
<i>Onderzoeksprogramma overige opdrachtgevers</i>	
Geïntegreerde gebiedscontracten, directeur B&U	2
Kostprijssturing en kostentoerekening in relatie tot VAT-kosten	4
ICT	3
<i>Andere activiteiten</i>	
Advies of second opinion	Gedurende het jaar
Jaarverslag auditfunctie	2
Jaarplan auditfunctie	4

4.4 Kwaliteit

De kwaliteit van de onderzoeken en overige activiteiten van IA wordt gewaarborgd door:

- te blijven investeren in de professionele kwaliteiten van de onderzoekers;
- het gebruik van beroepsstandaarden;
- waarborgen in het proces.

IA heeft in 2014 de ambitie vastgelegd te willen voldoen aan relevante professionele standaarden. Zoals vermeld in 2.3.5 vraagt de omgeving dat ook van ons, bijvoorbeeld de externe accountant.

Niet alle auditors hebben een opleiding in die richting. Wel hebben zij in de praktijk auditervaring opgedaan. Gelet op de eigen ambities en eisen vanuit de omgeving is het echter wenselijk en nodig om hen ook vanuit het vakgebied zich, theoretisch, te laten ontwikkelen. Voor alle auditors geldt dat zij ontwikkelingen op het vakgebied moeten bijhouden en moeten kunnen blijven voldoen aan de, veranderende, eisen van de omgeving. Van auditors wordt bijvoorbeeld steeds meer verwacht dat zij ook een strategisch adviseur zijn die mede bijdragen aan het in gang zetten van gewenste veranderingen. Ook wordt van de auditors steeds meer verwacht dat zij aandacht hebben voor cultuur en gedrag in de organisatie.

Om die reden volgen twee auditors een PE-programma bij het Zijlstra instituut. De programmamanager zal een opleiding op het gebied van soft controls (behavioural audit) volgen. Voor de overige medewerkers zal een algemeen en een op hun specifieke ontwikkelpunten toegesneden opleidingsprogramma worden opgesteld dat onder meer ingaat op de voorschriften van beroepsorganisaties van interne auditors zoals het IIA. De programmamanager zal ook zelf een aantal trainingen op dit gebied verzorgen.

Een belangrijke kwaliteitswaarborg in het auditproces is de begeleidingsgroep van deskundigen van binnen en, soms, buiten de organisatie. Deze beoordeelt in ieder geval het plan van aanpak en het conceptrapport en adviseert daarover als het gaat om onder meer de aanleiding, centrale onderzoeksvraag, scope, methoden en

technieken respectievelijk bevindingen (juistheid en volledigheid feiten), conclusies en aanbevelingen. Daarnaast worden het controloverleg en de opdrachtgever geconsulteerd. Verder zijn er in 2015 afspraken gemaakt met K&B over samenwerking op het gebied van onderzoek. Die afspraken bestaan onder meer uit het over en weer feedback geven op de aanpak van onderzoeken en de voorgestelde methoden en technieken. Die samenwerking zal in 2016 worden voortgezet.

4.5 Geld

De kosten van IA zijn voornamelijk uren gedreven en onderdeel van de apparaatskosten van de staf Algemeen Directeur. Dit betreft hoofdzakelijk uren van interne medewerkers binnen de formatie van de staf Algemeen Directeur. Daarnaast is een bedrag beschikbaar voor externe inhuur van specifieke expertise.

Externe inhuur voor algemene auditcapaciteit wordt vermeden, tenzij de bezetting van de auditfunctie lager is dan de formatie. Verder wordt bijzondere kennis bij voorkeur tijdelijk geleend van collega afdelingen van andere overheden op detacheringsbasis of door binnen de provincie collega's in een opdracht mee te laten doen (audit pool).

Bijlage 1, Onderzoeken in opdracht van Algemeen directeur, directie of Concerncontroller

In de directie van 9 maart 2016 is de shortlist met mogelijke onderzoeken in opdracht van de directie besproken. De directie besloot dat de volgende onderzoeken in ieder geval dienen te worden uitgevoerd in 2016. Afhankelijk van de beschikbare capaciteit zullen in overleg met de directie andere onderzoeken worden geselecteerd en uitgevoerd.

Onderzoeken 2016 met hoogste prioriteit

1. Gebiedscontracten (B&U)

De directie B&U heeft in het voorjaar 2015 het eerste geïntegreerde gebiedscontract aanbesteed. Met zo'n contract is het primair aan de marktpartij om de infrastructurele kapitaalgoederen binnen een gebied voor een periode van 10 jaar in stand te houden conform de gestelde eisen. Doelstellingen van de provincie met deze contractvorm zijn efficiënter onderhoud, het optimaal benutten van de innovatie van de markt en het doorontwikkelen van de provincie tot een volwaardige regie-organisatie. Het eerste contract betreft de kop van Noord-Holland en is bedoeld als pilot.

De directie B&U heeft de aanbesteding van dit proces vanuit verschillende perspectieven geëvalueerd om hieruit lessen te trekken voor volgende gebiedscontracten. Verder bestaat het voornemen om zelf (DBO) in het tweede kwartaal een interne audit uit te voeren in het kader van de ISO 55001(assetmanagement) certificering van B&U, die zich richt op:

- de werking van het geïntegreerde contract in de praktijk;
- de wijze waarop de lessen uit het eerste contract verwerkt zijn in de volgende aanbesteding, de eventuele nieuwe of gewijzigde risico's die deze veranderingen teweeg brengen en de daarop gerichte beheersmaatregelen;
- de vraag of we met deze gebiedscontracten de beoogde (assetmanagement)doelen bereiken.

Doelstellingsrichting: second opinion gericht op volledigheid en kwaliteit van de al uitgevoerde evaluaties in relatie tot de vraag of en onder welke voorwaarden nieuwe geïntegreerde gebiedscontracten moeten worden aanbesteed om de gestelde doelen te bereiken. Daarbij zullen ook worden betrokken de conclusies en aanbevelingen van de in 2013 door ons uitgevoerde ex-ante audit naar deze contractvorm en de ervaringen met de al langer lopende contracten voor vast onderhoud.

Opdrachtgever: directeur B&U

2. Kostprijssturing/kostentoerekening in relatie tot VAT kosten

De directie Concernzaken ontwikkelt in 2016 een strategische capaciteitsplanning. Die planning gaat onder meer over de afweging tussen formatief en niet-formatief (extern) personeel. Voor die afweging is het van belang welke kosten in welke mate worden toegerekend aan deze categorieën personeel (bijvoorbeeld de doorberekening van overhead).

B&U is in 2016 bezig met het project Kostprijssturing, waarin de wijze van toerekening ook wordt uitgewerkt.

De berekening van de totale kosten per fte formatief en niet-formatief personeel is ook van belang voor de toerekening van kosten aan bijvoorbeeld infrastructurele projecten, de zg. VAT-kosten en de verhouding tussen de VAT-kosten van de provincie Noord-Holland in vergelijking met andere provincies en de rijksnorm.

Doelstellingsrichting: Gelet op deze initiatieven is het voorstel van IA om geen eigen audit op deze onderwerpen uit te voeren maar een second opinion als de bedoelde projecten tot een eindresultaat hebben geleid. De precieze invulling van dit onderzoek en de doelstellingsrichting zullen op dat moment nader worden bepaald in overleg met de opdrachtgevers.

Opdrachtgevers: directeur CZ samen met directeur B&U

3. Specifiek onderzoek ICT

Afhankelijk van de uitkomsten van de inventarisatie van het I&I speelveld.

Overige onderzoeken

De overige onderzoeken zijn geclusterd naar thema. Deze zullen worden uitgevoerd in 2016 op basis van de nog beschikbare capaciteit. Daarbij zal ook worden gedacht aan capaciteit die met de auditpool (zie 4.1.2) beschikbaar komt.

Mocht duidelijk zijn dat een of meer van onderstaande onderzoeken in 2016 kunnen worden gestart, dan zal daartoe tijdig aan de directie een voorstel worden gedaan.

Opdrachtgeverschap

4. PM Inventarisatie opdrachtgeverschap

Wat precies onder opdrachtgeverschap moet worden verstaan, welke varianten en rollen daarbij mogelijk zijn en welke kaders relevant is nog onduidelijk. IA stelt daarom voor om vergelijkbaar met de ICT risico-inventarisatie een voorstudie naar dit onderwerp uit te voeren die als basis moet dienen voor toekomstige onderzoeken op dit gebied. Opgemerkt moet worden dat dit in feite geen audit is daarom niet goed past bij de taken van IA. Alternatief zou daarom kunnen zijn om deze opdracht binnen de lijn uit te zetten, bijvoorbeeld aan K&B van de directie Beleid.

Doelstellingsrichting: speelveld en kaders bepalen.

Opdrachtgever: Algemeen Directeur

5. PM Borging expertise binnen PNH (directie, CZ/PD)

Bij verschillende onderzoeken kwam als nevenbevinding naar voren dat de provincie kwetsbaar is als het gaat om de expertise die nodig is om de eigen taken uit te voeren. Het risico bestaat daardoor dat de provincie zich meer en meer afhankelijk maakt van externen, niet meer zelfstandig in staat is om te beoordelen of werkzaamheden binnen en buiten de provincie conform de eisen worden uitgevoerd en zelfs niet of de externen adequaat hun taak uitvoeren. Dit houdt dus risico's in voor onze rol als opdrachtgever.

Dat risico neemt toe naarmate er meer taken op afstand worden gezet en de expertise meeverhuist, terwijl de provincie wel verantwoordelijk blijft .

Doelstellingsrichting: mate waarin de provincie ervoor zorg draagt dat het voldoende expertise in huis heeft en houdt om een goede taakuitvoering te waarborgen.

Opdrachtgever: directeur Concernzaken in samenspel met overige directeuren

6. PM Volledigheid opbrengsten VTH en VTH+ taken

Door de komst van de omgevingsdiensten heeft een wijziging in taken en verantwoordelijkheden plaatsgevonden. De meeste kosten worden nu gemaakt door die diensten. De vraag is in welke mate deze wijziging voldoende is geborgd in het werkproces (AO/IC) zodanig dat enerzijds de kostendekkendheid van de legestarieven is gegarandeerd en anderzijds dat de tarieven niet meer dan kostendekkend zijn.

Doelstellingsrichting: Mate waarin in AO/IC rond de tarieven rekening is gehouden met de kosten van diensten die op afstand zijn gezet.

Opdrachtgever: Directeur Middelen

ICT

7. PM Inrichting financiële administratie

De financiële administratie, SAP, is een van de belangrijkste systemen zo niet het meest belangrijke systeem binnen PNH. Een groot deel van onze informatievoorziening naar binnen en naar buiten (bijv. begroting en verantwoording) is hiervan afhankelijk. Het is daarmee ook bepalend voor de kwaliteit van onze governance op financieel en deels ook niet financieel gebied.

Het voorgestelde onderzoek heeft ook een sterke relatie met het thema begroting.

Doelstellingsrichting: mate waarin de inrichting van de financiële administratie is toegesneden op de informatiebehoefte van de gebruikers (dit betreft ook de doelmatigheid van de inrichting).

Opdrachtgever: directeur Concernzaken

Kostenbewustzijn/kostenbeheersing

8. PM Kostenefficiëntie personeelskosten

Onder deze noemer vallen verschillende onderwerpen van onderzoek. Deze kunnen in één breed onderzoek worden meegenomen maar lenen zich ook goed voor een aantal kleine onderzoeken. Bijvoorbeeld om uitgevoerd te worden door medewerkers die in de audit pool zitten.

Mogelijke onderwerpen zijn:

- Berekening kosten overhead: opslag tarieven eigen personeel versus opslag kosten externen;
- Keuze voor in- of extern personeel (flexibele schil);
- Vraag of het doelmatiger is om expertise in huis te hebben of in te huren;
- Looptijd contracten met externen.

Doelstellingsrichting: doelmatigheid werken met inhuur

Opdrachtgever: mede afhankelijk van de keuze directeur B&U of directeur Concernzaken

9. PM Projectbeheersing

Investeringskredieten hebben veelal een meerjarig karakter, in de loop van de uitvoeringsperiode worden interne kosten, inhuurkosten en andere directe uitgaven toegerekend aan het investeringskrediet. Het is van belang dat juistheid en volledigheid van deze uitgaven voldoende zijn geborgd in het interne beheersingsproces en dat er een periodieke toetsing plaatsvindt op de kwaliteit. Ook de doelmatigheid is een relevant toetspunt, zowel als het gaat om beheersing van de toe te rekenen kosten als om het effect op de langere termijn (gevolgen voor kapitaallasten in begroting). Dit geldt voor alle type projecten. Recente voorbeelden met betrekking tot de ICT-uitgaven bij het rijk toont aan dat er veel geld verloren gaat mede door een onvoldoende beheersing van dit type uitgaven.

Doelstellingsrichting: Inzicht krijgen in de kosten die toegerekend worden aan projecten, de mate waarin die bijdragen aan de projectrealisatie en de mate waarin er voldoende waarborgen zijn dat die prestaties feitelijk geleverd zijn en recht- en doelmatig zijn.

Opdrachtgever: Meer directeuren, afhankelijk van keuze van insteek onderzoek en keuze projecten.

Begroting

10. PM Raming en programmering in relatie tot 'onderbesteding'

Een raming ten behoeve van een project is bedoeld om de kostprijs vooraf in te schatten. Projecten maken onderdeel uit van programma's die zijn bedoeld om de uitvoering van deze programma's (i.c. PMI, PMO, PMG) programmatisch te beheersen (erop kunnen sturen en voorspelbaar te zijn). Bij meerjarige projecten komt de projectraming en de programmaraming in het jaarlijks af te geven kasritme. In genoemde programma's (m.n. PMI/PMO) is de raming van dit kasritme de afgelopen jaren verbeterd, maar blijft de realisatie van het kasritme nog altijd achter bij deze raming. De ambitie is dit te verbeteren.

Het onderwerp heeft grote overlap met het thema kostenbeheersing.

Doelstellingsrichting: inzicht krijgen in de oorzaken van het afwijken van de kasrealisatie ten opzichte van de kasramingen en de mogelijkheden om die beter op elkaar te laten aansluiten.

Opdrachtgever: directeur Beleid eventueel samen met directeur B&U en/of de directeur Concernzaken

Dit onderwerp is veelomvattend. Gekozen kan worden voor audits die zich richten op een deel van de problematiek. Onderstaand betreft mogelijke onderwerpen in dat verband.

11a. PM Systematiek raming bouwkosten

Doel van de audit is het beoordelen van de huidige ramingsmethodiek (SSK ramingen), de wijze waarop risico's in de raming zijn verwerkt, op welke de

stap kan worden gezet naar probabilistisch ramen, hoe werkt dit dan door naar programma's etc.

Doelstellingsrichting: Inzicht krijgen in de mate waarin de huidige ramingsmethode leidt tot een betrouwbare raming van bouwkosten en een antwoord krijgen op de vraag of probabilistisch ramen tot betere resultaten zou kunnen leiden.

11b. PM Programmasturing PMI/PMO/PMG

PMO en PMI zijn geïntroduceerd om Provinciale Staten in staat te stellen ordelijk te besluiten over de uit te voeren projecten en activiteiten in de werkvelden infrastructuur en groen. Inmiddels zijn de programma's een belangrijk instrument in de sturing, verantwoording, capaciteits- en andere middelen planning, waaronder het kasritme. Deze deelaudit is bedoeld om een oordeel te vormen of deze programmasturing werkt voor de uitvoering van projecten in tijd en geld en vervolgens te adviseren over verbeteringen. Onderdeel ervan is het adviseren over een betere beheersing van het kasritme (bijvoorbeeld projectrisico's bundelen in een programmerisico en hiermee sturen e.d.).

11c. PM Werkwijze programmering in tijd en geld

In aansluiting op de deelaudit genoemd onder 4.2.5 is hier de vraag of onze werkwijze ten aanzien van de programmering kan worden aangescherpt. De audit is bedoeld om de project- en programmerisico's op het moment van opstellen van de programma's in beeld te brengen (T min 1,5 jaar). Vervolgens een beeld te schetsen van de wijzigingen die in de loop van de tijd ontstaan en de wijze waarop deze dan weer in de programma's worden verwerkt. Ten slotte een beeld te schetsen wat er bij de Rekening wordt verantwoord ten opzichte van de oorspronkelijk raming (tijd en geld). Doelstelling is te komen tot aanbevelingen hoe een en ander kan worden verbeterd (naast de al afgesproken intensivering van de verantwoording gedurende de looptijd).

Overig

11. PM Voortgang houtskoolschetsen

In 2013 hebben de directies Beleid, B&U en Middelen houtskoolschetsen opgesteld. De houtskoolschetsen beschrijven een zogeheten fase 2 reorganisatie, waarbij een geleidelijke overgang wordt nagestreefd. Deze overgang wordt vervolgens uitgewerkt in een transitieplan. Ook is er plan opgesteld voor de opheffing van SVT per 1 januari 2016. Belangrijk element in deze plannen is de mobiliteit van de medewerkers.

Dit onderwerp heeft belangrijke raakvlakken met het onderwerp 'borging van expertise' (zie onder opdrachtgeverschap).

Doelstellingrichting: Analyseren van oorzaken van eventuele afwijkingen tussen de beoogde mobiliteit van medewerkers en de werkelijke mobiliteit.

Opdrachtgever: Algemeen Directeur

12. PM Juridische claims

In de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing uit de begroting 2014 staan de belangrijkste financiële risico's vermeld, die de provincie loopt. Een significant gedeelte van die risico's heeft betrekking op juridische claims. Door het ontstaan en de afhandeling van deze risico's naast elkaar te beoordelen kunnen mogelijk conclusies worden getrokken ten aanzien van het voorkomen van claims en het succesvol aanpakken van uitstaande claims.

Dit onderzoek past in de opdracht van de directie om jaarlijks een onderwerp op het gebied van Juridische control te onderzoeken.

Doelstellingrichting: Beoordelen of en hoe financiële risico's als gevolg van juridische claims kunnen worden verminderd

Opdrachtgever: Directeur Middelen

13. PM Verbijzonderde interne controle

Onder regie van Concerncontrol en de directiecontrollers worden binnen de directies verbijzonderde interne controles (VIC) uitgevoerd van een aantal als risicovol aangemerkte bedrijfsprocessen. Die controles moeten de proceseigenaren/directeuren de zekerheid geven dat procedures worden gevolgd en dat de uitkomsten van die processen voldoen aan de gestelde eisen (vooral rechtmatigheid).

Ontwikkelingen van buiten en binnen de provincie kunnen tot gevolg hebben dat andere risico's ontstaan waardoor andere processen in aanmerking komen voor opname in het VIC-programma of dat er andere toetspunten in die programma's moeten worden opgenomen.

Om zijn controle efficiënt te kunnen inrichten, wil de externe accountant gebruik kunnen maken van de VIC. Dat is alleen mogelijk als organisatie van de VIC qua personele capaciteit (kennis en ervaring) en de kwaliteit van de werkzaamheden aan bepaalde eisen voldoen. Die eisen liggen vast in controlestandaard (COS) 610 van het NBA.

Doelstellingsrichting: Bepalen in welke mate de VIC voldoet aan de eisen die daaraan mogen worden gesteld.

Opdrachtgever: Concerncontroller

Bijlage 2: eerder uitgevoerde onderzoeken

Deze bijlage toont de door IA uitgevoerde onderzoeken sinds 2010. Het meerjarenperspectief maakt inzichtelijk in hoeverre risicovolle beleidsterreinen of processen van de provincie in de afgelopen jaren zijn onderzocht.

Programma	Onderzoeken	Jaar
1. Openbaar bestuur	Risicokaart Noord-Holland	2012
2. Bereikbaarheid	Evaluatie vast onderhoud contracten	2014
	Afspraken inzake Zeesluis	2013
	Geïntegreerde contracten	2013
	Externe inhuur op infrastructuurprojecten	2013
	Westfrisiaweg	2012
	Professionalisering beheer en onderhoud	2011
	Scheiding van belangen bij B&U projecten	2011
	Samenwerking met derden (Rijk, Pro-Rail etc.) op infrastructuurprojecten	2012
	Gladheidsbestrijding	
	Ideaal Areaal	2010
	Meer- en minderwerk B&U projecten	2010
3. Water	-	-
4. Milieu	Bodemverontreiniging	2014
	Omgevingsdiensten	2013
	Uitvoering Wabo	2011

Programma	Onderzoeken	Jaar
5. Ruimte	Grondzaken	2014
	SADC	2012
	Aansturing ILG[1]	2011
	Subsidieverstrekking ILG	2011
	Internationale marketing en acquisitie	2011
	Polanenpark	2011
	Wieringerrandmeer	2010
	Zeestad	2010
6. Cultuur en Welzijn	Subsidieverstrekking jeugdzorg	2011
7. Financiën	Crediteurenbeheer	2015
	Onderbesteding 2013	2014
	IT beheersmaatregelen	2014
	Naleving Financiële Verordening	2013
	Evaluatie schatkistbankieren	2012
	Debiteurenproces	2011
	Onderbesteding 2009	2010
	Opvolging aanbevelingen Provinciale	2010
	Onderzoekscommissie	2010
	Garantstellingen	2010
Bedrijfsvoering	Interne overdracht SVT taken	2015
	Archiefinspectie	2015
	Vervolgonderzoek Verseon	2015
	Provinciale verantwoordingsmethodiek subsidies	2015
	Doelmatigheid proces inkoopbeleid en SHV	2014
	Digitaal ondertekenen	2014
	Aansluiting P&C producten op elkaar	2013
	Gebruikersevaluatie Verseon	2013
	Doelmatigheid inkoopproces	2012
	Procesbeschrijvingen zoals	2011
	Formatiebeheer	

	Nulmeting informatiebeveiliging	2011
	Uitbesteding facilitaire diensten	2011
	Uitbesteding ICT diensten	2010
	Archiveringsbeleid en - beheer	2010
	Procesbeschrijvingen zoals Declaratie GS	2010

[1\[1\] Dit onderzoek is uitgevoerd in de vorm van een toets op de nota GS
Onderhandelingsakkoord decentralisatie Natuur van 3 november 2011.](#)