

EINDRAPPORT

# Opvolging aanbevelingen 2017

Provincie Noord-Holland | maart 2018

---

# | Inhoudsopgave |

|   |  |    |
|---|--|----|
| 1 | INLEIDING .....                              | 3  |
| 2 | OVERGENOMEN AANBEVELINGEN.....               | 4  |
| 3 | MONITORING OPVOLGING AANBEVELINGEN.....      | 5  |
| 4 | STAND VAN ZAKEN OPVOLGING AANBEVELINGEN..... | 6  |
| 5 | SLOTBESCHOUWING .....                        | 7  |
|   | REACTIE GEDEPUTEERDE STATEN   .....          | 8  |
|   | BIJLAGE 1   ONDERZOCHE AANBEVELINGEN .....   | 9  |
|   | BIJLAGE 2   ONDERZOEKSVERANTWOORDING.....    | 10 |

# | 1 | Inleiding

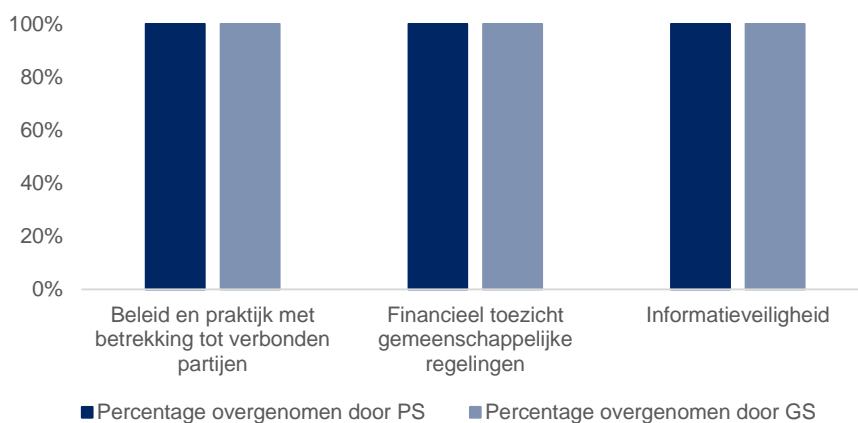
In december 2015 publiceerde de Rekenkamer de inventarisatie van de doorwerking van haar aanbevelingen uit de periode 2007-2015 in het rapport Rekenen met Aanbevelingen. In de slotoverweging van deze inventarisatie is gemeld dat de Rekenkamer het vervolg van haar aanbevelingen structureel gaat monitoren en jaarlijks zal rapporteren over welk vervolg is gegeven aan de aanbevelingen van de onderzoeksrapporten, die minstens twee jaar daarvoor zijn gepubliceerd. Deze rapportage is hiervan de eerste. Daarbij betrekken we vanwege de urgentie van de thematiek tevens de aanbevelingen van het onderzoek naar Informatieveiligheid uit 2016. In Tabel 1 is een overzicht opgenomen van de onderzoeken die daarmee in aanmerking komen voor behandeling in deze rapportage. Te zien is dat het voor de provincie Noord-Holland gaat om drie onderzoeken; *Beleid en praktijk met betrekking tot verbonden partijen*, *Financieel toezicht gemeenschappelijke regelingen* en *Informatieveiligheid*.

Tabel 1 Onderzoeken

| Onderzoek   | Publicatie-<br>datum | Flevoland | Noord-Holland | Utrecht | Zuid-Holland |
|---|----------------------|-----------|---------------|---------|--------------|
| Validatie terugblik collegeperiode 2011-2015                                    | 20-1-2015            |           |               |         |              |
| Beleid en praktijk met betrekking tot verbonden partijen                        | 2-7-2015             |           |               |         |              |
| Financieel toezicht gemeenschappelijke regelingen                               | 21-9-2015            |           |               |         |              |
| Speuren naar vernieuwing – doeltreffendheids-<br>onderzoek naar de TMI regeling | 23-9-2015            |           |               |         |              |
| Informatieveiligheid  | 20-7-2016            |           |               |         |              |

## | 2 | Overgenomen aanbevelingen

Als de Rekenkamer een rapport uitbrengt krijgen GS de mogelijkheid om via het bestuurlijk wederhoor te reageren op de conclusies en aanbevelingen van het rapport. Deze reacties worden integraal in het eindrapport opgenomen. PS krijgen daarna het rapport aangeboden, inclusief de reactie van GS en het eventuele nawoord van de Rekenkamer. Bij de behandeling van het rapport in de PS vergadering wordt duidelijk of PS de aanbevelingen van de Rekenkamer overnemen. In Figuur 1 is weergegeven in hoeverre PS en GS van de provincie Noord-Holland voor de betreffende onderzoeken de aanbevelingen hebben overgenomen. De Rekenkamer heeft voor deze inventarisatie de reactie van GS afgeleid uit de schriftelijke reacties in het bestuurlijk wederhoor. De reactie van PS is opgemaakt uit de verslagen van de behandeling van het rapport in de commissie en/of PS vergadering.



**Figuur 1** Percentage overgenomen aanbevelingen provincie Noord-Holland

Niet elk rapport heeft evenveel aanbevelingen en ook de manier van aanbevelen verschilt soms (zie Bijlage 1 voor de aanbevelingen van de drie onderzoeken). Zo zijn er bij het onderzoek *Beleid en praktijk met betrekking tot verbonden partijen* twee aanbevelingen gedaan die gingen over invulling geven aan verbeterpunten. Deze (zes) verbeterpunten zijn elders bij de conclusies benoemd. In de bestuurlijke reactie hebben GS gereageerd op deze verbeterpunten. Het percentage overgenomen aanbevelingen door GS voor dit onderzoek gaat dan ook over het percentage overgenomen verbeterpunten. PS hebben voor dit onderzoek echter wel besloten over de aanbevelingen, het percentage overgenomen aanbevelingen door PS gaat daarom wel over de hoeveelheid overgenomen aanbevelingen. Voor de andere twee onderzoeken geldt dat de gegevens in Figuur 1 gaan over de aanbevelingen. Wel verschilt het aantal aanbevelingen, met vier aanbevelingen bij het onderzoek *Financieel toezicht gemeenschappelijke regelingen* en drie aanbevelingen bij het onderzoek *Informatieveiligheid*. Uit de figuur blijkt dat zowel PS als GS alle aanbevelingen en/of verbeterpunten van deze onderzoeken hebben overgenomen.

## | 3 | Monitoring opvolging aanbevelingen

De provincie Noord-Holland volgt zelf de opvolging van aanbevelingen van de Rekenkamer, maar ook van de accountant en de interne concern control, via een auditopvolgingslijst. De provincie beschrijft deze auditopvolgingslijst als *een instrument om de opvolging van aanbevelingen systematisch te monitoren en eventuele risicogebieden binnen de organisatie onder de aandacht te brengen*. Twee keer per jaar, in maart en september, wordt deze lijst opgesteld en wordt gerapporteerd over de opvolging van de aanbevelingen aan GS en PS. In de lijst wordt een overzicht gegeven van alle overgenomen aanbevelingen uit onderzoeken van de Randstedelijke Rekenkamer, de externe accountant en concerncontrol die nog openstaan of waarvan de implementatie het afgelopen halfjaar is afgerond. Naast de lijst wordt een notitie gepubliceerd met een samenvatting en een analyse door concerncontrol op de stand van zaken betreffende de auditopvolging.<sup>1</sup>

Eind 2017 heeft de afdeling concerncontrol van de provincie Noord-Holland deze manier van auditopvolging geëvalueerd. De aanleiding hiervoor was dat de opvolging van aanbevelingen langer duurt dan gepland en dat in de auditopvolgingslijst een te negatief beeld van de stand van zaken ten aanzien van de auditopvolging wordt geschetst. De vraag die toen is gesteld is in hoeverre de wijze waarop de organisatie de aanbevelingen oppakt effectief is en hoe de auditopvolging kan worden verbeterd. Hierbij is gekeken naar de bereidheid van de provincie om aanbevelingen over te nemen, of de manier waarop aanbevelingen worden opgepakt effectief is, in hoeverre het doel van de auditopvolging wordt bereikt met dit instrument, in hoeverre de informatievoorziening meerwaarde levert bij de opvolging van aanbevelingen en in welke mate de auditopvolgingslijst voldoet aan de informatiebehoefte.<sup>2</sup> Dat de opvolging van aanbevelingen langer duurt dan gepland komt ook in het onderzoek naar voren. Geconcludeerd wordt dat ieder jaar de gerealiseerde doorlooptijd constant iets meer dan 1 kwartaal hoger ligt dan de geplande doorlooptijd. De gerealiseerde doorlooptijd waarbinnen aanbevelingen worden opgevolgd is redelijk constant en varieert over de jaren tussen de 4 en 5 kwartaal. Oorzaken van een langere doorlooptijd zijn (te) generieke aanbevelingen, waardoor het onduidelijk is wanneer een aanbeveling is afgerond, gebrek aan urgentie, samenhang met andere ontwikkelingen en planningsoptimisme.<sup>3</sup> Andere conclusie van het onderzoek is dat de auditopvolgingslijst nuttig wordt gevonden door de afnemers van het instrument, omdat deze borgt dat overgenomen aanbevelingen niet zonder hierover te verantwoorden on-opgevolgd kunnen blijven. Wel kan de informatievoorziening worden verbeterd, deze wordt onder andere te negatief gevonden, voor een meer evenwichtig beeld van de auditopvolging is behoefte aan meer inzicht in de afgeronde dossiers binnen de rapportage waarin de nadruk nu grotendeels op de knelpunten wordt gelegd. Ook kan het instrument effectiever worden ingezet.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Provincie Noord-Holland (2017), Notitie Auditopvolging per 1 september 2017

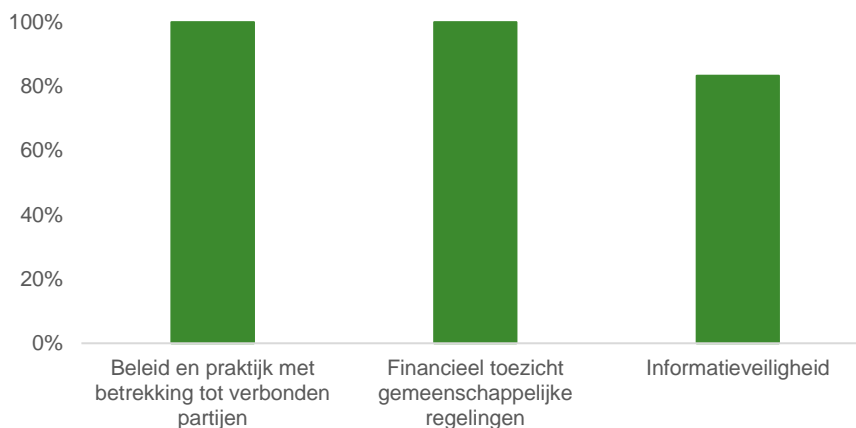
<sup>2</sup> Provincie Noord-Holland (2017), Evaluatie Auditopvolging Provincie Noord-Holland, pp. 8-9

<sup>3</sup> Provincie Noord-Holland (2017), Evaluatie Auditopvolging Provincie Noord-Holland, pp. 12-17

<sup>4</sup> Provincie Noord-Holland (2017), Evaluatie Auditopvolging Provincie Noord-Holland, pp. 25 & 26

## | 4 | Stand van zaken opvolging aanbevelingen

Het is door de provincie Noord-Holland voor de Rekenkamer goed inzichtelijk gemaakt hoe ver de provincie is met het opvolgen van de aanbevelingen van de drie onderzochte onderzoeken. Mede door het gebruik van de auditopvolgingslijst heeft de provincie dit snel inzichtelijk kunnen maken. Daarnaast heeft de provincie voldoende en duidelijke bronnen aangeleverd waaruit de Rekenkamer kan afleiden dat de aangeleverde informatie juist is. In Figuur 2 is een overzicht opgenomen van de percentages opgevolgde aanbevelingen zoals de provincie dit heeft aangegeven. Zoals eerder benoemd was er bij het onderzoek *Beleid en praktijk met betrekking tot verbonden partijen* naast twee aanbevelingen sprake van zes verbeterpunten. Ook de opvolging van deze verbeterpunten is uitgevraagd. In de figuur zijn voor dit onderzoek de aanbevelingen en verbeterpunten samen genomen.



**Figuur 2** Stand van zaken opvolging aanbevelingen volgens de provincie

Uit de figuur wordt duidelijk dat de provincie aangeeft alle aanbevelingen en verbeterpunten uit de onderzoeken *Beleid en praktijk met betrekking tot verbonden partijen* en *Financieel toezicht gemeenschappelijke regelingen* te hebben opgevolgd. Met de uitvoering van één van de aanbevelingen van het onderzoek *Informatieveiligheid* is de provincie nog bezig. Het gaat hierbij om aanbeveling 2, *vraag GS om ervoor te zorgen dat een geactualiseerde versie van het informatieveiligheidsbeleid in 2016 wordt vastgesteld*. In de auditopvolgingslijst van september 2017 heeft de provincie hierover aangegeven dat het reeds bestaande, op de interprovinciale baseline IBI gebaseerde beleid van kracht blijft en dat dit nu wordt geoperationaliseerd via handboekjes per onderwerp. De eerste handboekjes zijn vastgesteld.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Provincie Noord-Holland (2017), Auditopvolging – Openstaande aanbevelingen uit bestuurlijke rapporten

## | 5 | Slotbeschouwing

De Rekenkamer is blij te kunnen constateren dat de provincie aangeeft dat de opvolging van de aanbevelingen, van de drie onderzoeken waarover in dit stuk gerapporteerd wordt, bijna volledig is. De provincie heeft veel informatie beschikbaar gesteld aan de Rekenkamer die de opvolging van de aanbevelingen ondersteunt. Mocht de Rekenkamer in de toekomst een doorwerkingsonderzoek uitvoeren naar één van deze onderzoeken dan zal daaruit verder blijken in welke mate aanbevelingen zijn geïmplementeerd.

In 2015 heeft de Rekenkamer in haar slotoverwegingen gewezen op de manier van auditopvolging van de provincie Noord-Holland.<sup>6</sup> Ook in deze rapportage is dit benoemd, want deze auditopvolgingslijst zorgt er voor dat ook voor de Rekenkamer veel informatie over de opvolging van haar aanbevelingen beschikbaar is. De andere provincies hebben deze manier van auditopvolging toen niet overgenomen. De Rekenkamer is benieuwd hoe de auditopvolging zal worden verbeterd naar aanleiding van de uitgevoerde evaluatie. Eén van de aanbevelingen van de evaluatie luidt *Geef in het volgende gesprek tussen de provincie Noord-Holland en de Randstedelijke Rekenkamer aan dat de provincie als uitvoerende organisatie van de aanbevelingen die door de Rekenkamer gedaan worden zich het meest ondersteund voelt door specifiek en tijdsgebonden geformuleerde aanbevelingen.*<sup>7</sup> De Rekenkamer neemt deze aanbeveling serieus en gaat hierover graag het gesprek aan met de provincie.

---

<sup>6</sup> Randstedelijke Rekenkamer (2015), Rekenen met aanbevelingen, p. 31

<sup>7</sup> Provincie Noord-Holland (2017), Evaluatie Auditopvolging Provincie Noord-Holland, p. 27

# Reactie Gedeputeerde Staten



POSTBUS 3007 | 2001 DA HAARLEM

Randstedelijke Rekenkamer  
Mevrouw dr. ir. A. Hoenderdos-Metselaar MBA  
Teleportboulevard 110  
1043 EJ Amsterdam

Gedeputeerde Staten

Uw contactpersoon

dhr E.L.M. Elferink

AD/CC

Telefoonnummer +31235143132

elferinke@noord-holland.nl

1 | 1

Verzenddatum

**20 MAART 2018**

Kenmerk

1057525/1057779

Uw kenmerk

AH/2018/022

Betreft: Wederhoor rapport opvolging aanbevelingen

Geachte mevrouw Hoenderdos,

U heeft ons op 22 februari 2018 uw conceptrapport gestuurd over uw onderzoek naar de mate waarin en wijze waarop wij opvolging geven aan uw aanbevelingen. Uw rapport is een belangrijke bevestiging van de kwaliteit van en stimulans voor ons eigen systeem van auditopvolging. Het doet ons genoegen dat u dit systeem opnieuw aanmerkt als een voorbeeld voor andere provincies.

U heeft voor uw rapport gebruik gemaakt van de door onszelf uitgevoerde evaluatie van het systeem van auditopvolging. Wij blijven streven naar een verdere optimalisatie van dit systeem. De uit de evaluatie volgende maatregelen zullen daarom worden gemonitord door Concerncontrol en zullen zelf ook onderwerp zijn van de rapportages over de auditopvolging.

Hoogachtend,

Gedeputeerde Staten van Noord-Holland,

  
provinciesecretaris

**R.M. Bergkamp**

  
voorzitter  
**J.W. Remkes**

Deze beslissing is namens gedeputeerde staten genomen door het lid van het college dat met dit onderwerp is belast

Postbus 3007  
2001 DA Haarlem  
Telefoon (023) 514 3143  
Fax (023) 514 3030

Houtplein 33  
2012 DE Haarlem  
www.noord-holland.nl  
Kvk nummer 34362354  
Btw nummer NL.0010.03.124.B.08

NH0001



# | Bijlage 1 | Onderzochte aanbevelingen

## **Beleid en praktijk met betrekking tot verbonden partijen**

1. Vraag Gedeputeerde Staten om invulling te geven aan de verbeterpunten uit dit doorwerkingsonderzoek.
2. Vraag Gedeputeerde Staten om over een jaar te rapporteren over de bereikte voortgang en de geboekte resultaten met betrekking tot de opgepakte verbeterpunten uit dit doorwerkingsonderzoek.

### *Verbeterpunten*

1. Maak onderscheid tussen de eigenaarsrol en de opdrachtgeversrol bij verbonden partijen in de voorbereiding en interne besprekingen bij de provincie (zowel ambtelijk als bestuurlijk). Er kan één vaste gedeputeerde worden aangewezen die de provincie vertegenwoordigt in vergaderingen van de verbonden partijen, zolang er geen conflicten in de standpunten van de eigenaarsrol en de opdrachtgeversrol zijn. Wanneer echter conflicten in standpunten optreden, is het verstandig om voor die betreffende vergaderingen te bepalen wie het uiteindelijk gekozen standpunt van GS uitdraagt: de vaste gedeputeerde voor de betreffende verbonden partij óf de van tevoren aangewezen plaatsvervanger.
2. Een nadere invulling maken van het accounthouderschap/opdrachtgeverschap richting verbonden partijen, met name op het gebied van het maken van prestatieafspraken en het bepalen van een kwaliteitsnorm voor de verantwoordingsinformatie, zodat daaruit helder blijkt wat de effectiviteit van het functioneren van de verbonden partij is en de bijdrage die de verbonden partij levert aan de realisatie van de provinciale opgaven.
3. Het verbreden van het risicomanagement met inhoudelijke en bestuurlijke risico's die worden benoemd door de accounthouder/opdrachtgever.
4. Verder verhogen van de informatiewaarde van de paragraaf verbonden partijen, door informatie op te nemen over de door de verbonden partijen geleverde prestaties en de realisatie van de provinciale doelen.
5. Bewust differentiëren van het handelingsrepertoire, vooral nog voor de opdrachtgeversrol en afhankelijk van onder meer het 'stadium' van een verbonden partij, de beleidsmatige vraagstukken en de financiële risico's.
6. Verder invulling geven aan de samenwerking met mede-eigenaren.

## **Financieel toezicht gemeenschappelijke regelingen**

1. Spreek met GS af om een visie op het financieel toezicht op gemeenschappelijke regelingen te ontwikkelen en om deze visie vast te leggen in beleid. Spreek af dat de risicogerichte benadering hierin wordt meegenomen.
2. Spreek met GS af dat goed wordt bijgehouden welke gemeenschappelijke regelingen onder financieel toezicht van de provincie vallen.
3. Bepaal welke informatie u over financieel toezicht wenst te ontvangen en maak hierover afspraken met GS.
4. Vraag GS om na te gaan of de "provincie-specifieke" werkwijzen van de andere provincies, die in dit onderzoek naar voren zijn gekomen, een aanvulling zijn op de eigen werkwijze.

## **Informatieveiligheid**

1. Vraag GS om ervoor te zorgen dat er zo spoedig mogelijk volgens de rollen en verantwoordelijkheden op het gebied van informatieveiligheid die in februari 2016 zijn vastgesteld, wordt gewerkt.
2. Vraag GS om ervoor te zorgen dat een geactualiseerde versie van het informatieveiligheidsbeleid in 2016 wordt vastgesteld.
3. Vraag GS te bewaken dat voor alle bedrijfsprocessen wordt bepaald of een risicoanalyse nodig is en dat deze risicoanalyses worden uitgevoerd, evenals de aanvullende maatregelen die daaruit voortkomen.

## | Bijlage 2 | Onderzoeksverantwoording

De Rekenkamer heeft in 2015 een globale inventarisatie uitgevoerd, die niet kan worden vergeleken met een regulier doorwerkingsonderzoek over een bepaald rapport. Bij zo'n doorwerkingsonderzoek wordt namelijk diepgaand onderzocht in welke mate aanbevelingen zijn geïmplementeerd en wordt daarover ook uitgebreid met de ambtelijke organisatie gesproken. Voor de inventarisatie is destijds een schriftelijke uitvraag gedaan. De aanbevelingen zijn aan de provincie voorgelegd met de vraag om per aanbeveling aan te geven of er vervolg op is gekomen. Omdat het een eerste inventarisatie betrof en om de ambtelijke belasting beperkt te houden heeft de Rekenkamer toen zo mogelijk naar schriftelijke bronnen gevraagd om de reactie te onderbouwen. Een mogelijk risico daarvan was dat de gegeven reacties eventueel positiever zouden zijn dan dat de Rekenkamer zou concluderen op basis van een regulier doorwerkingsonderzoek.

Ook deze onderhavige inventarisatie heeft de Rekenkamer beknopt gehouden door uitsluitend schriftelijke bronnen op te vragen. Dit keer is wel doorgevraagd naar volledige onderbouwing met bronnen en duidelijk aan te geven hoe deze bronnen aantonen dat de desbetreffende aanbevelingen zijn opgevolgd. Met deze aanscherping blijft de inventarisatie gebaseerd op een globaal schriftelijk bronnenonderzoek. Bij een diepgaand doorwerkingsonderzoek zullen daardoor mogelijk nieuwe, aanvullende constatering gedaan kunnen worden.

# | Colofon |

## **Randstedelijke Rekenkamer**

Teleportboulevard 110

1043 EJ Amsterdam

020 – 58 18 585

[info@randstedelijke-rekenkamer.nl](mailto:info@randstedelijke-rekenkamer.nl)

[www.randstedelijke-rekenkamer.nl](http://www.randstedelijke-rekenkamer.nl)

Volg ons op twitter via: [@rekenrandstad](https://twitter.com/rekenrandstad)