



**Regio Twente
Boardletter**
interim-controle 2012

Regioraad Regio Twente
T.a.v. de heer M. Bekhuis
Postbus 1400
7500 BK ENSCHEDE

Arnhem, 31 januari 2013

Kenmerk: JS/hu-942HPX
Behandeld door:
drs. J. Schuurkamp-Spijkerboer RA

Betreft: **boardletter interim-controle 2012**

Geachte Regioraad,

Met genoegen presenteren wij u hierbij onze boardletter 2012. Deze rapportage geeft een beeld van uw organisatie in 2012 alsmede (eenmalig voor 2012 vanwege de start van onze dienstverlening) de uitkomsten van de nulmeting (uitgebreide beoordeling en analyse van de interne beheersing van uw organisatie). Uw regioraad heeft ons de opdracht verstrekt om de jaarrekening 2012 van uw organisatie te controleren. Onze bevindingen rapporteren wij door middel van deze boardletter.

In deze rapportage beperken wij ons tot de bevindingen en mogelijke verbeterpunten in de bedrijfsvoering en processen, die wij hebben onderzocht in het kader van de controle van de jaarrekening en die naar onze mening van belang zijn voor de regioraad.

Dit heeft tot doel vanuit onze natuurlijke adviesfunctie een bijdrage te leveren aan het zelfcontrolerende vermogen van uw organisatie.

Wij hebben onze conceptbevindingen toegelicht en besproken met een ambtelijke afvaardiging van de Regio Twente op d.d. 22 november 2012.

Tot het geven van een nadere toelichting zijn wij graag bereid.

Hoogachtend,
Ernst & Young Accountants LLP



drs. J.M.A. Drost RA

Inhoudsopgave

1	Aanpak interim-controle 2012	1
2	Wat zijn onze belangrijkste bevindingen en aanbevelingen?	2
2.1	Algemeen beeld	2
2.2	Bestuurlijke aandachtspunten	2
3	Waar staat Regio Twente?	4
3.1	Inleiding	4
3.2	Administratieve organisatie/interne beheersing	4
3.3	De inrichting van uw verbijzonderde interne controle	5
3.4	Voortgang interne controle	6
3.5	Bedrijfsvoeringsmonitor	Error! Bookmark not defined.
3.6	Bevindingen ten aanzien van de procesinrichting	8
4	Aandachtspunten Audit Commissie en Planning&Control	9
4.1	Inleiding	9
4.2	Aandachtspunten Audit Commissie	9
4.3	Risicomanagement en weerstandsvermogen	12
4.4	Automatisering	12



2012
Aanpak interim-controle

1 Aanpak interim-controle 2012

In deze rapportage zijn onze bevindingen weergegeven naar aanleiding van onze interim-controle bij de Regio Twente. In oktober 2012 hebben wij onze eerste interim-controle bij u uitgevoerd, met als doel kennis te maken met uw organisatie en met een frisse blik de huidige stand van zaken inzake administratieve organisatie/interne beheersing van uw processen in kaart te brengen.

Daarnaast hebben wij ons gericht op de administratieve organisatie en de daarin opgenomen maatregelen van interne beheersing (AO/IB). Onze interim-controle is gericht op de toetsing van de opzet, het bestaan en de werking van de diverse processen in de organisatie. Hieronder begrepen zijn de administratieve organisatie en interne controle gericht op een rechtmatig financieel beheer en een getrouwe informatievoorziening, voor zover van belang voor het verkrijgen van een oordeel over de getrouwheid van de jaarrekening en de rechtmatigheid van inkomsten en uitgaven en balansmutaties.

Vanuit de Audit Commissie zijn voor onze controle de volgende aandachtspunten geformuleerd:

- ▶ Inrichting administratieve organisatie en interne controle personeelkosten.
- ▶ Inrichting administratieve organisatie en interne controle inkopen.
- ▶ Systematiek tot realisatie prestatie afspraken Agenda Van Twente (AVT) en Innovatieplatform Twente (IPT).

In deze rapportage zullen wij ingaan op deze aandachtspunten en onderwerpen.

De opbouw van deze managementletter is als volgt:

- ▶ In hoofdstuk 2 hebben wij de belangrijkste bevindingen en aanbevelingen opgenomen waarin wij een algemeen beeld weergeven naar aanleiding van onze uitgevoerde werkzaamheden. Tevens geven wij de bestuurlijke aandachtspunten weer.
- ▶ In hoofdstuk 3 gaan wij in op de procesbeheersing, de inrichting van de verbijzonderde interne controle, de voortgang/uitvoering van de verbijzonderde interne controle. Tevens worden de belangrijkste bevindingen kort weergegeven.
- ▶ In hoofdstuk 4 zijn een aantal toekomstige ontwikkelingen benoemd, die van invloed zijn op uw organisatie.

2012
Bestuurlijke samenvatting

2 Wat zijn onze belangrijkste bevindingen en aanbevelingen?

	<h3>2.1 Algemeen beeld</h3>
<p>Aantal processen kunnen verbeterd worden</p> <p>Verbijzonderde interne controle moet nog doorontwikkeld worden</p>	<p>Ons algemene beeld uit onze nulmeting en interim-controle 2012 is dat de administratieve organisatie/interne beheersing van de processen inkopen en aanbestedingen, personeel en opbrengsten verbeterd kan worden.</p> <p>Ten aanzien van de verbijzonderde interne controle hebben wij tijdens de nulmeting en interim-controle 2012 geconstateerd dat deze verbeterd kan worden. Door de organisatie is in 2012 initiatief genomen door de processen te beschrijven. In het najaar 2012 wordt tevens gewerkt aan een nieuw verbijzonderd intern controleplan waarin de basis wordt gelegd voor de verbetering. Wij hebben bevindingen en aanbevelingen gedaan ten aanzien van het interne controleplan, de uitvoering van de verbijzonderde interne controle en de rapportage en documentatie naar aanleiding van de uitgevoerde verbijzonderde interne controle.</p> <h3>2.2 Bestuurlijke aandachtspunten</h3>
<p>Beëindiging WGR+</p>	<p>Beëindiging WGR+</p> <p>Al geruime tijd speelt in de landelijke politiek de discussie omtrent het afschaffen van de WGR+. Op 5 juni jl. heeft de Tweede Kamer de visienota Bestuur en Bestuurlijke inrichting, waarin eveneens een wetsvoorstel ter afschaffing van de plusregio's was opgenomen, controversieel verklaard. In het nieuwe regeerakkoord 2012 van het kabinet Rutte 2 is opgenomen dat er een wetsvoorstel komt tot afschaffing van de WGR+ samenwerkingsverbanden. Dit heeft grote gevolgen voor Regio Twente. De uitwerking van deze gevolgen zijn op dit moment nog niet te overzien.</p> <p>Een consequentie waarmee Regio Twente tevens op korte termijn wordt geconfronteerd betreft de overheveling van de Brede Doeluitkering Verkeer & Vervoer (BDU) van Regio Twente naar de Provincie Overijssel. Geplande overgang per 1 januari 2013 is - vanwege de val van het kabinet - uitgesteld.</p>

Bezuinigingstaakstelling*Bezuinigingstaakstelling*

De Regio Twente heeft de laatste jaren te maken gehad met bezuinigingen van in totaal € 3,4 miljoen waarvan € 0,6 miljoen is overgedragen aan de Veiligheidsregio. Van de opgedragen bezuinigingen moet na de eerste bestuursrapportage 2012 nog € 0,4 miljoen worden gerealiseerd. Naast de reeds lopende bezuinigingen heeft de Regio Twente de ontwikkelingen geïnventariseerd die mogelijk nog op hun afkomen. Deze ontwikkelingen kunnen leiden tot een noodzakelijke aanvullende bezuiniging. Om de aanvullende bezuinigingen in kaart te brengen is er een visitatiecommissie gevormd die doelmatigheid van de uitgevoerde taken gaat onderzoeken.

**Overgang
salarisadministratie
Netwerkstad-gemeenten
naar Regio Twente***Overgang salarisadministratie Netwerkstad-gemeenten naar Regio Twente*

Per 1 januari 2013 gaat de salarisadministratie van de aangesloten gemeente over naar Regio Twente. Dit betekent dat het aantal transacties zal toenemen en dat het nodig is om afspraken te maken met de aangesloten gemeente over onder andere de volgende zaken:

- Format aanlevering mutaties
- Deadline mutaties
- Verantwoordelijkheid juiste verwerking mutaties
- Op welke wijze, in welke vorm en op welk tijdstip wordt de verantwoordingsinformatie aangeleverd
- Afspraken over de afrekeningsystematiek

Wij adviseren u de afspraken vast te leggen in een dienstverleningsovereenkomst en periodiek na te gaan of de dienstverleningsovereenkomst de "lading" dekt.

3 Waar staat Regio Twente?

3.1 *Inleiding*

In dit hoofdstuk gaan wij in op de administratieve organisatie/interne beheersing (3.2), de inrichting van de verbijzonderde interne controle (3.3) en de voortgang/uitvoering van de verbijzonderde interne controle (3.4).

3.2 *Administratieve organisatie/interne beheersing*

Tijdens onze nulmeting hebben wij veel aandacht besteed aan het in kaart brengen van de administratieve organisatie/interne beheersing. Dit hebben wij gedaan aan de hand van documentstudie, interviews en de beoordeling van de verbijzonderde interne controleplannen.

Administratieve organisatie/interne beheersing kan voor een aantal processen worden verbeterd

De administratieve organisatie en de interne beheersing van de processen is weergegeven in procesbeschrijvingen. De procesbeschrijvingen zijn een goede basis voor de beschrijving van de administratieve organisatie/interne beheersing. Uw organisatie heeft het afgelopen jaar in het kader van het project "kwaliteit" diverse administratieve processen opnieuw beschreven. Deze procesbeschrijvingen worden vastgelegd in de applicatie Mavim, waardoor deze beschrijvingen door alle medewerkers van uw organisatie zijn te raadplegen. Ten tijde van onze interim-controle is gebleken dat voor de processen subsidieverwerving, subsidieverstrekking en treasury nog geen actuele procesbeschrijving aanwezig is. Wij adviseren u de ontbrekende procesbeschrijvingen voor de hiervoor genoemde processen af te wikkelen en op te nemen in Mavim.

In de diverse processen zijn diverse beheersingsmaatregelen in de lijn getroffen als basis voor het getrouwe en rechtmatige handelen. Denk hierbij aan de budgethoudersregeling waarbij een budgethouder de boekingen op zijn budget eerst dient te autoriseren voordat deze daadwerkelijk wordt geboekt. Zichtbare maar ook voldoende beheersingsmaatregelen in de processen waarborgen getrouwe en rechtmatige handelingen. Wij hebben geconstateerd dat de interne beheersingsmaatregelen in diverse processen niet altijd zichtbaar en voldoende zijn.

Een oordeel inzake de administratieve organisatie/interne beheersing per proces hebben wij weergegeven in de bedrijfsvoeringmonitor in paragraaf 3.5.

3.3 De inrichting van uw verbijzonderde interne controle

Doorontwikkeling verbijzonderde interne controle is een aandachtspunt

Om vast te stellen dat de beheersingsmaatregelen in de processen daadwerkelijk goed worden toegepast wordt de verbijzonderde interne controle uitgevoerd. De verbijzonderde interne controle vindt zijn oorsprong in de invoering van de rechtmatigheid waarbij Regio Twente zelf moet toetsen of zij de rechtmatigheidsregels naleeft. Deze rechtmatigheidsregels zijn weergegeven in het normenkader dat door de Regioraad is vastgesteld.

Na de invoering van de rechtmatigheid in 2004 is uw organisatie aan de slag gegaan om zelf het rechtmatigheidsbeheer te waarborgen. De focus kwam toen met name te liggen op het achteraf vaststellen of er rechtmatig is gehandeld, dus met name op het achteraf toetsen via uitgebreide deelwaarnemingen of de rechtmatigheidsregels zijn nageleefd. Nu de rechtmatigheidscontrole is ingebed in uw organisatie wordt de focus meer gelegd op de toetsing van de interne beheersing. Veel rechtmatigheidsregels kunnen worden getoetst in het proces waarbij voortdurende procesverbetering en kwaliteitsverbetering een belangrijk aandachtspunt is.

Op het gebied van de inrichting van uw verbijzonderde interne controle hebben wij de volgende bevindingen en aanbevelingen:

- Een belangrijke basis voor een goede verbijzonderde interne controle is een intern controleplan. Om de kwaliteit van de controlewerkzaamheden te waarborgen, is het van belang dat de opzet van de interne controle wordt vastgelegd in een intern controleplan. Aan de hand van een risicoanalyse, waarin per proces de geïdentificeerde risico's worden gekoppeld aan de ingestelde interne beheersmaatregelen, dienen de te voeren interne controlewerkzaamheden te worden bepaald. Daarnaast dient te worden ingegaan op de te hanteren steekproefmethodiek, timing van de werkzaamheden, etc. In 2011 is een algemeen intern controleplan opgesteld en zijn per proces checklisten opgesteld om een goede rechtmatigheidscontrole te waarborgen. Echter het intern controleplan is met name gericht op het achteraf vaststellen van de rechtmatigheid op basis van steekproeven. Hierbij ligt de focus met name op de rechtmatigheid van de transacties maar niet op de getrouwheid en rechtmatigheid van de interne beheersingsmaatregelen in de processen. Het interne controleplan gaat niet in op de risico's en beheersingsmaatregelen in de processen die waarborgen dat getrouw en rechtmatig wordt gehandeld.
Wij adviseren u om per proces een risicoanalyse op te stellen in het IC-plan en op basis van de geïdentificeerde risico's de beheersmaatregelen in kaart te brengen.
- De verbijzonderde interne controle wordt uitgevoerd door medewerkers van de afdeling Planning&Control. Hierdoor is de onafhankelijkheid bij het uitvoeren van bepaalde interne controles, zoals Inkopen & Betalingen en memoriaalboekingen niet gewaarborgd. Dit kan invloed hebben op de objectiviteit en integriteit van de verbijzonderde interne controle. Wij adviseren u de interne controle onder te brengen bij de afdeling Kwaliteit in plaats van de afdeling Planning&Control, zodat

de onafhankelijkheid bij de verbijzonderde interne controles gewaarborgd is.

- Binnen uw organisatie worden ten behoeve van de uitvoering van de werkzaamheden diverse geautomatiseerde systemen en applicaties gebruikt. Het is van belang dat de bevoegdheden van functionarissen binnen de systemen en applicaties op een adequate wijze zijn geregeld. Hiertoe is het van belang dat deze inrichting periodiek wordt beoordeeld op actualiteit en juistheid. Ons advies is om dit op te nemen in het intern controleplan. Verder merken wij op dat applicaties (nog) niet in uw verbijzonderde interne controle worden betrokken.
- De documentatie van de uitgevoerde interne controle is voor verbetering vatbaar. De audit-trail is niet altijd duidelijk en de rapportering vindt soms versnipperd plaats. Wij adviseren u een eenduidig rapporteringsformat op te stellen waarbij de rapportage aansluit op het intern controleplan, waardoor uit de rapportage een totaalbeeld wordt verkregen van de uitgevoerde interne controle.

3.4 Voortgang interne controle

In het verlengde van de opmerkingen zoals benoemd in paragraaf 3.3. hebben wij geconstateerd dat ten aanzien van de uitvoering van de verbijzonderde interne controle geen planning aanwezig is omtrent de uitvoering van de IC-werkzaamheden. Desondanks hebben wij ten tijde van de interim-controle geconstateerd dat voor de meeste processen sprake is van een adequate voortgang van de interne controle. Uitzondering hierop is het proces overige opbrengsten.

3.5 Bedrijfsvoeringsmonitor

Proces	Oordeel			
Financieel afsluitproces	●			
Begroting en rapportagecyclus	●			
Treasury *1)	●			
Inkopen/aanbestedingen en betalingsverkeer	●			
Personeel/urenregistratie	●			
Subsidieverstrekingen	●			
Verwerven inkomende gelden *1)	●			
Overige opbrengsten	●			
	Rood	Oranje	Geel	Groen
	Het proces voldoet niet aan de te stellen eisen. Veel aandachtspunten voor verbetering.	Het proces voldoet voor een belangrijk deel niet aan de te stellen eisen. Meerdere aandachtspunten voor verbetering.	Het proces voldoet nagenoeg geheel aan de te stellen eisen. Enkele aandachtspunten ter verbetering.	Het proces voldoet geheel aan de te stellen eisen. Beperkte ruimte tot verbetering.

1) Desbetreffende processen zijn (nog) niet meegenomen in de (interne) controle.

3.6 *Bevindingen ten aanzien van de procesinrichting*

Met het management van uw organisatie hebben wij de detailbevindingen, zoals wij gedurende onze controle hebben onderkend, besproken en afgestemd. In onderstaand overzicht hebben wij per proces de belangrijkste bevindingen uiteen gezet.

Proces	Bevinding en risico	Voorgestelde oplossing
Personeel	Bepaalde functiescheiding bij het doorvoeren van salarismutaties alsmede de juiste verwerking door de externe salarisverwerker wordt niet vastgesteld. U loopt hierdoor het risico dat fouten niet of niet tijdig worden gesignaleerd.	Bij de overgang van de salarisadministratie van de Netwerkstad-gemeenten de beheersing en interne controle naar een hoger plan brengen.
Inkoop	Aankopen onder de € 25.000 (GGD € 10.000) kunnen door één persoon worden gedaan.	De ingestelde grens waarbij een tweede autorisatie noodzakelijk is te heroverwegen.
Inkoop/automatisering	De factuurafhandeling is in verregaande mate geautoriseerd. De juiste inrichting van deze applicatie maakt geen onderdeel uit van de interne controle waardoor eventuele fouten pas achteraf worden geconstateerd.	De factuurafhandelingsapplicatie onderdeel te laten uitmaken van de interne controle waardoor op voorhand de juiste autorisatie is gewaarborgd en de controle achteraf kan worden verminderd.
Aanbestedingen	De beheersing van de aanbestedingen is niet in de procesgang ingebed. Daarnaast is de dossiervorming van de aanbestedingdossiers een aandachtspunt alsmede de vastlegging van de contracten in het contractenregister.	De beheersing kan worden verbeterd middels het aanstellen van een centrale inkoopfunctie.
Opbrengsten	De voorraadregistratie inzake reizigersadviesing en inspectie & hygiëne is ontoereikend waardoor de volledigheid van de opbrengsten niet kunnen worden vastgesteld. Daarnaast moet de interne controle nog plaatsvinden.	Een adequate voorraadregistratie inclusief afvalregistratie waardoor een geld-goederenbeweging mogelijk is alsmede de interne controle gedurende het jaar uit te voeren.

4 Aandachtspunten Audit Commissie en Planning&Control

	<p>4.1 <i>Inleiding</i></p>
	<p>In hoofdstuk 4 gaan wij in op een aantal aandachtspunten vanuit de Planning&Control waarbij wij aandacht besteden aan de aandachtspunten vanuit de Audit Commissie, het risicomanagement en het weerstandsvermogen en de automatisering.</p> <p>4.2 <i>Aandachtspunten Audit Commissie</i></p>
<p>Procesbeschrijving geeft niet duidelijk de functiescheiding in het proces weer</p> <p>Budgetbeheerders zelf verantwoordelijk voor de naleving van de interne aanbestedingsregels.</p> <p>Contractenregister niet volledig</p>	<p>Administratieve organisatie en interne controle inkopen</p> <p>In 2012 is de procesbeschrijving van het proces inkopen geactualiseerd. Een goede procesbeschrijving geeft de administratieve organisatie en interne beheersing van het proces weer. De geactualiseerde procesbeschrijving geeft een beschrijving weer van het proces, echter de functiescheiding en de interne beheersingsmaatregelen in het proces zijn niet duidelijk beschreven. Uit de procesbeschrijving blijkt niet duidelijk hoe de functiescheiding in de organisatie is geborgd.</p> <p>De organisatie van de inkooporganisatie is geregeld in het inkoophandboek. Dit inkoophandboek geeft een stappenplan weer dat een waarborg biedt om de interne aanbestedingsregels en Europese aanbestedingsregels na te leven. De juiste naleving van het inkoophandboek wordt getoetst tijdens de verbijzonderde interne controle op de inkopen en aanbestedingen. De interne aanbestedingsregels zijn niet opgenomen in het normenkader voor rechtmatigheid. De budgetbeheerders zijn bevoegd om zelf bestellingen te doen en zij zijn tevens zelf verantwoordelijk om de procedure na te leveren.</p> <p>De inkoopcontracten worden vastgelegd in een contractenregister. De volledigheid van het contractenregister is een aandachtspunt. Daarnaast maakt het register geen onderdeel uit van de verbijzonderde interne controle. Een contractenregister kan belangrijke beheersingsmaatregelen vormen voor de naleving van de (Europese) aanbestedingsrichtlijnen, mits alle relevante contracten erin worden opgenomen.</p>

Advies om meer aandacht te schenken aan de logische toegangsbeveiliging en het wijzigingsbeheer van de applicatie voor digitale factuurafhandeling en dit mee te nemen in de verbijzonderde interne controle

De bevoegdheden van de budgethouders zijn geregeld in mandaatregeling. In het kader van integraal budgethouderschap zijn zij integraal verantwoordelijk voor hun budgetten en de daaraan gerelateerde processen. De mandaatregeling is doorvertaald in de applicatie voor digitale factuurafhandeling. Belangrijk aandachtspunt hierin is een goede procedure voor het beheer van de applicatie voor digitale factuurafhandeling. De logische toegangsbeveiliging en het wijzigingsbeheer van de applicatie dient voortdurend intern getoetst te worden om te waarborgen dat de facturen door de juiste budgethouder worden geautoriseerd. Wij hebben geconstateerd dat de verbijzonderde controle op dit moment met name gericht is op het achteraf vaststellen van de juistheid van geboekte facturen en de betalingen daarvan. Doordat het proces in verre mate geautomatiseerd is, is de inrichting en het beheer van de applicatie erg belangrijk. In de lijn in het proces zijn diverse beheersingsmaatregelen aanwezig op de inrichting en het beheer van de applicatie. Wij hebben geconstateerd dat op de inrichting en het beheer van de applicatie geen verbijzonderde interne controle wordt uitgevoerd. Deze werkzaamheden zijn niet opgenomen in het interne controleplan. Wij adviseren u de opzet van de verbijzonderde interne controle te wijzigen waarbij meer aandacht wordt besteedt aan de inrichting en het beheer van de digitale factuurafhandelingsapplicatie.

Grens van € 25.000 ons inziens aan de hoge kant

De Regio Twente heeft in de mandaatregeling opgenomen dat facturen groter dan € 25.000 door twee personen dienen te worden geautoriseerd, door de budgetbeheerder en de budgethouder. Facturen kleiner dan € 25.000 worden alleen door de budgetbeheerder getekend voor levering van het goed of de dienst. Wij vinden de grens van € 25.000 aan de hoge kant. Wij adviseren u de grens van € 25.000 naar beneden bij te stellen of een controle achteraf uit te voeren op facturen kleiner dan € 25.000. De budgethouder kan bijvoorbeeld periodiek een overzicht met facturen kleiner dan € 25.000 beoordelen en autoriseren voor akkoord.

Salarisverwerking Netwerkstad-gemeenten vanaf 2013 verantwoordelijkheid van de Regio Twente. Belangrijk aandachtspunt om de administratieve organisatie en interne beheersing te verbeteren

De betalingsprocedure waarborgt een goede controle op de betalingen.

Administratieve organisatie en interne controle personeel

Wij hebben vernomen dat Regio Twente per 1 januari 2013 de salarisverwerking voor alle Netwerkstad-gemeenten gaat verzorgen. Dit zal grote gevolgen hebben voor de inrichting van de huidige administratieve processen. Momenteel wordt beoordeeld op welke wijze de processen ingericht gaan worden.

Advies om kaders te beschrijven en prestaties concreet en meetbaar te formuleren

Mede als gevolg van de naderende uitbreiding van de salarisadministratie adviseren wij u de beheersing omtrent de salarisadministratie verder te versterken. Het vergroten van de salarisadministratie biedt mogelijkheden tot het doorvoeren van meer functiescheiding binnen de salarisverwerking, waaronder het collegiaal toetsen van ingevoerde salarismutaties in Beaufort. Momenteel worden de mogelijkheden hiertoe onderzocht in relatie tot E-HRM, waarbij eveneens een rol is weggelegd voor de deelnemende Netwerkstad-gemeenten.

Systematiek tot realisatie prestatieafspraken Agenda van Twente (AVT) en Innovatieplatform Twente (IPT)

Binnen de regio lopen de projecten Agenda van Twente en Innovatieplatform Twente. Binnen deze projecten zijn verschillende deelprojecten onderkend om de geformuleerde doelstellingen te realiseren. Tijdens onze controle hebben wij kennisgenomen van de systematiek en procedure hoe om wordt gegaan met de aangevraagde gelden, tussentijdse monitoring en afrekeningen voor de verschillende projecten alsmede van de rapportages die worden opgesteld. Ten aanzien van de gehanteerde systematiek onderschrijven wij dat er voldoende maatregelen zijn genomen om de ontwikkelingen binnen de projecten te kunnen monitoren.

Ondanks dat er voldoende monitoring is betekent dit niet dat er ook in voldoende mate gestuurd kan worden op de gerealiseerde prestaties. In dit kader noemen wij de volgende aandachtspunten:

- Er heeft geen nulmeting plaatsgevonden waardoor de werkelijke realisatie en dus prestatie niet kan worden afgezet tegen de situatie bij aanvang van het project;
- De kaders zijn onvoldoende beschreven. Hiermee bedoelen wij op welke wijze wordt er rekening gehouden met de factoren waar de uitvoerder geen invloed op heeft;
- De prestatie afspraken zijn niet in alle gevallen concreet en meetbaar genoeg geformuleerd.

In dit kader willen wij u adviseren, indien u wilt afrekenen op prestaties, de kaders op grond waarvan wordt afgerekend op voorhand duidelijk te omschrijven en vast te leggen. Daarnaast dienen de prestaties objectief en meetbaar te zijn ten einde er over te kunnen afrekenen.

<p>Risicomanagement in ontwikkeling</p>	<p>4.3 Risicomanagement en weerstandsvermogen</p> <p>Om te voorkomen dat risico's niet (tijdig) worden gesignaleerd en/of kansen worden gemist is het van belang dat de organisatie op alle niveaus risicobewust handelt. Om als organisatie effectief te functioneren dient het continue proces van inventariseren, vastleggen en monitoren van risico's, beter bekend als "risicomanagement", daarom verankerd te zijn in de genen van uw organisatie.</p> <p>In het najaar 2012 is de nota risicomanagement en weerstandsvermogen geactualiseerd. Wij constateren dat met de risico-inventarisatie, die de afdeling financiën in de zomer van 2012 heeft uitgevoerd, een goede stap is gezet met het verder ontwikkelen van het risicomanagement. Wel merken wij op dat, doordat financiën deze inventarisatie heeft opgesteld, er nog geen sprake is van een organisatiebreed risicomanagement. Wij prevaleren een aanpak waarbij de risico's vanuit de organisatie komen en in periodiek overleg worden geanalyseerd en gekanaliseerd om te komen tot een organisatiebrede en organisatiegedragen overzicht met risico's.</p> <p>Binnen de huidige besluitvorming wordt nog geen expliciete aandacht besteed aan wat de impact op het weerstandsvermogen is van het besluit. Om het risicobewust zijn binnen de organisatie te vergroten en direct zichtbaar te hebben wat de invloed van het besluit is op het weerstandsvermogen adviseren wij u in de voorstellen een passage op te nemen waarin de risico's worden opgenomen alsmede wat de invloed is op het weerstandsvermogen.</p>
<p>Meer aandacht aan IT aspecten besteden bij de uitvoering van de verbijzonderde interne controle</p>	<p>4.4 Automatisering</p> <p>Automatisering en ICT is tegenwoordig van cruciaal belang voor gemeenten. We hebben bij de afgelopen interim-controle aandacht besteed aan uw automatisering en ICT. Wij hebben geconstateerd dat in de uitvoering van de verbijzonderde interne controles op de diverse processen weinig aandacht wordt besteed aan de inrichting en beheer van de diverse applicaties die gerelateerd zijn aan de processen. Denk hierbij aan de logische toegangsbeveiliging, wijzigingsbeheer en de application controls. Wij adviseren u dit toe te voegen aan de interne controleplannen. Wij adviseren IT-aspecten zoals geautomatiseerde beheersmaatregelen in applicaties als ook generieke IT-controls -waaronder informatiebeveiliging, change management, backup en recovery- op te nemen in de (verbijzonderde) interne controle; hierdoor kan de effectiviteit en efficiency vergroot worden.</p>

Binnen Regio Twente wordt momenteel gewerkt aan de invoering van een ISO20000-certificering. Naar verwachting wordt deze certificering begin 2013 behaald. Dit heeft tot gevolg dat bij de inrichting van de IT-processen wordt aangesloten bij de ITIL-standaarden. Procedures zoals wijzigingsbeheer (inclusief Incidentenbeheer en probleembeheer), logische toegangsbeveiliging (toegangsbeheer) en back-up&recoveryprocedures zullen nog nader worden geformaliseerd aan de hand van ITIL. Momenteel zijn deze processen veelal onvoldoende gedocumenteerd, waardoor wij voor de jaarrekeningcontrole 2012 niet volledig kunnen steunen op de beheersomgeving rondom ICT. De (verbijzonderde) interne controle is echter zodanig ingericht dat de betrouwbaarheid van de geautomatiseerde verwerking in voldoende mate kan worden vastgesteld.