



provincie
Zuid-Holland

Onderzoeksplan 2026

Opdracht Audit en Advies

Vast te stellen door Gedeputeerde Staten op 14 april 2026

Ambtelijk opdrachtgever: (Concerncontroller)

Ambtelijk opdrachtnemer Audit en Advies: (Opdracht Audit en Advies)

Kopie aan: Marcel van Bijnen (Provinciesecretaris) en Carla Weber (concerndirecteur)

Inhoudsopgave

1	DE SAMENSTELLING VAN DE OPDRACHTENPORTEFEUILLE.....	3
1.1	Internal auditing	3
1.2	Onderzoeken in 2026	3
1.3	Onderzoeksdoel, risico en onderzoeksvragen per onderwerp	4
1.4	Overlopende onderzoeken	4
1.5	Geherprioriteerde onderzoeken	4
1.6	Randstedelijke Rekenkamer	4
1.7	Global Internal Audit Standards	4
1.8	Voorstel aan Gedeputeerde Staten	5
	BIJLAGE 1 – AFGESTEMDE ONDERZOEKSVORSTELLEN.....	6

1 De samenstelling van de opdrachtenportefeuille

1.1 Internal auditing

Voor u ligt het onderzoeksplan 2026 van de opdracht Audit en Advies (OAA). Internal auditing versterkt het vermogen van de organisatie om waarde te creëren en te behouden door het bestuur en het management te voorzien van de uitkomsten van op risico gebaseerde onderzoeken, onderzoeken-op-verzoek en objectieve (assurance) adviezen, inzichten en vooruitzichten. De basis hiervoor vormt het nu voorliggende onderzoeksplan

1.2 Onderzoeken in 2026

Nr.	Titel	Domein	Opdrachtgever	Aanvang kwartaal	Gepland aantal uren
Overlopende onderzoeken (van 2025 naar 2026)					
I	Procesaudit: Projecten (advies accountant) *	Domein Uitvoering	Domeindirecteur	4 (2025)	50
II	Volwassenheid privacy	Domein Bedrijfsvoering	Domeindirecteur	4 (2025)	250
III	Preventief integriteits-onderzoek (2024/2025)	Directieteam	Concerndirecteur	4 (2024)	350
Subtotaal aantal uren					650
Wettelijk verplichte audits in 2026 (zie bijlage 1)					
1	DigiD-audit 2026	Domein Bedrijfsvoering	AOG Informatie-veiligheid	1	450
2	Interne audit Wet politiegegevens 2026	Domein Uitvoering	Domeindirecteur	1	200
Jaarlijks terugkerende onderzoeken (zie bijlage 1)					
3	IT-audit jaarrekeningcontrole	Concerncontrol	Concerndirecteur	3	350
4	Monitoring aanbevelingen Randstedelijke Rekenkamer	Concerncontrol	Concerncontroller	2	350
5	Preventief integriteitsonderzoek 2026	Directieteam	Concerndirecteur	4	350
Onderzoeken-op-verzoek in 2026 (zie bijlage 1)					
A	Analyse oorzaken bijgestelde financiële prognoses in projecten	Domein Uitvoering	Domeindirecteur	1	250
B	Gebiedsgericht Werken	Domein Water, Klimaat & Natuur	Programmadirecteur Gebiedsgericht werken	3	350
C	Inrichting van collectief leiderschap	Directieteam	Concerndirecteur	4	350
D	Geleerde lessen samenwerking omgevingsdiensten en provincie	Domein Bestuur & Omgeving	Programmadirecteur Omgevingsdiensten	1	350
E	Heraudit: Beheer van convenanten	Concerncontrol	Concerncontroller	3	200

	Subtotaal aantal uren¹				3.200
	Totaal aantal uren				3.850

1.3 Onderzoeksdoel, risico en onderzoeksvragen per onderwerp

In het voorliggende onderzoeksplan geven we zowel op basis van de ophaal van risico's in de organisatie als op basis van de informatiebehoefte van de opdrachtgevers voor de onderzoeken organisatiebreed aanvullende zekerheid.

In bijlage 1 is per onderzoek een beschrijving (inleiding, onderzoeksdoel, risico's, scope en onderzoeksvragen) opgenomen².

1.4 Overlopende onderzoeken

Een aantal onderzoeken in de voorgaande tabel loopt over het kalenderjaar 2025 heen naar 2026. Het resterend aantal uren dat in 2026 voor deze onderzoeken nog benodigd is bedraagt 650. Het onderzoek dat in de tabel met een asterisk is aangegeven, is bij de vaststelling van het onderzoeksplan 2026 reeds afgerond.

1.5 Geherprioriteerde onderzoeken

Vanwege tijdelijke onderbezetting als gevolg van (interne) mobiliteit is in oktober 2025 in overleg met het directieteam prioriteit gegeven aan een aantal onderzoeken uit het jaarplan 2025. De overige onderzoeken zijn opnieuw in de afweging van onderzoeken voor het voorliggende onderzoeksplan meegenomen. Voor het onderzoeksplan 2026 is besloten de prioriteit op 10 nieuwe onderzoeken te leggen.

1.6 Randstedelijke Rekenkamer

In 2026 is de Randstedelijke Rekenkamer (RR) voornemens onderzoeken te doen naar:

- Cultuurbeleid;
- Gezonde leefomgeving en
- Nader te bepalen onderzoek (najaar 2026)

De onderzoeken hebben geen samenloop met de geprogrammeerde onderzoeken van de OAA. De OAA gaat de aanbevelingen in de onderzoeken van de Randstedelijke Rekenkamer monitoren. Hiervoor is een onderzoeksvoorstel (nummer 3, bijlage 1) opgesteld dat onderdeel is van het voorliggende onderzoeksplan.

1.7 Global Internal Audit Standards

In januari 2025 zijn de Global Internal Audit Standards (GIAS) van het Instituut van Internal Auditors (IIA) in werking getreden. De genoemde standaarden vormen de normen voor de beroepspraktijk van internal auditors en dienen als basis voor het evalueren en verhogen van de

¹ Een onderzoek is op de reservelijst geplaatst namelijk: Netwerkvitaliteitsmeter Haven, Industrie en Maritiem (ca. 200 uur)

² In de onderzoeken van de OAA worden naast de hard controls eveneens de soft controls meegenomen en hierover wordt gerapporteerd. Voorbeelden van soft controls zijn: handhaving, aanspreekbaarheid, bespreekbaarheid, transparantie, helderheid, voorbeeldgedrag, betrokkenheid en uitvoerbaarheid.

kwaliteit van de internal auditfunctie. In het najaar van 2026 wordt de kwaliteit van de OAA door middel van een externe audit getoetst.

1.8 Voorstel aan Gedeputeerde Staten

Stem in met de uitvoering van de in paragraaf 1.2 voorgestelde onderzoeken in 2026 door vaststelling van het onderzoeksplan 2026.

Bijlage 1 – Afgestemde onderzoeksvoorstellen

Onderstaande onderzoeksvoorstellen zijn voorafgaande aan de aanbidding van dit onderzoeksplan aan GS afgestemd met de beoogde opdrachtgevers.

Nummer	1
Naam opdracht	DigiD-audit 2026
Aanleiding opdracht	De PZH beschikt over één DigiD-aansluiting. Deze wordt gebruikt voor authenticatie van burgers bij het gebruik van provinciale digitale diensten, zoals subsidieaanvragen. Volgens de aansluitvoorwaarden van DigiD vanuit Logius is de PZH, als aansluithouder, verantwoordelijk voor de beveiliging van de ICT-omgeving van haar DigiD-aansluiting. Dit is essentieel om te voldoen aan wettelijke verplichtingen en om het vertrouwen van burgers in digitale dienstverlening te waarborgen. Sinds 2013 moeten aansluithouders bovendien jaarlijks een audit laten verrichten naar de ICT-beveiliging van de DigiD-aansluiting, onder verantwoordelijkheid van een gekwalificeerde IT-auditor (RE).
Doelstelling opdracht	Het doel van het onderzoek is om de verantwoordelijke voor de webapplicaties (de genoemde AOG Informatieveiligheid) inzicht te geven in de mate waarin wordt voldaan voor opzet, bestaan en werking aan de Norm ICT-beveiligingsassessments DigiD versie 3.0 en om hierover te rapporteren aan de toezichthouder Logius middels een Assurance rapport vanuit een onafhankelijke RE-auditor van de OAA. De DigiD-audit wordt uitgevoerd in overeenstemming met in Nederland algemeen aanvaarde richtlijnen voor assurance-opdrachten, waaronder Richtlijn 3000D van de Nederlandse Orde van Register EDP-Auditors (NOREA). Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften. Het onderzoek is gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid.
Centrale onderzoeksvraag	Wij hebben de centrale onderzoeksvraag voor de opdracht als volgt geformuleerd: "Voer een onderzoek uit naar de opzet, het bestaan en de werking van de maatregelen en procedures in de webomgeving van de DigiD-aansluiting van de provincie en stel vast of in alle van materieel belang zijn de opzichten is voldaan aan de 'Norm ICT-beveiligings-assessments DigiD (versie 3.0)' van Logius. Rapporteer het oordeel per richtlijn in een assurance rapport".
Risico('s)	Het niet (volledig) voldoen aan de DigiD-beveiligingsrichtlijnen leidt in extremis tot het beëindigen van de DigiD-aansluiting door de toezichthouder Logius. Hierdoor kunnen essentiële digitale processen stilvallen, wat impact heeft op dienstverlening aan gemeenten en burgers.

Reikwijdte opdracht	Onder het object van onderzoek vallen de webapplicaties binnen de DigiD-aansluiting van de provincie. Deze omvat: <ul style="list-style-type: none"> • Webapplicaties: Easyfunders, Zaaksysteem en E-loket. • Serviceorganisaties en leveranciers: <ul style="list-style-type: none"> ○ Seneca – webapplicatie E-formulieren (SaaS); ○ XxlInc – webapplicaties Zaaksysteem en Vris Belastingen (SaaS); ○ Ivengi – webapplicatie Easyfunders (SaaS).
Opdrachtgever	AOG Informatieveiligheid
Opdrachtnemer	AON Audit en Advies
Benodigde uren	450
Aanvang opdracht	1 ^e kwartaal 2026
Uiterste oplevering	2 ^e kwartaal 2026

Nummer	2
Naam opdracht	Wpg-audit 2026
Aanleiding opdracht	<p>De provincie Zuid-Holland (PZH) heeft buitengewoon opsporingsambtenaren (boa's) in dienst. Deze boa's werken binnen Domein Uitvoering en zijn actief op provinciale wegen en vaarwegen. De boa's verwerken onder meer gegevens rondom strafbare feiten, oftewel politiegegevens. Op die gegevens is de Wet politiegegevens (Wpg) van toepassing.</p> <p>De Wpg stelt strikte eisen aan de verwerking en beveiliging van politiegegevens binnen de provincie Zuid-Holland. In dit kader voert de OAA jaarlijks een interne Wpg-audit uit als verplichte voorbereiding op periodieke externe audits, conform artikel 32 Wpg.</p>
Doelstelling opdracht	<p>De doelstelling van dit onderzoek is het bieden van inzicht in de mate waarin de PZH voldoet aan de eisen van de Wpg, met als doel eventuele risico's en verbeterpunten te identificeren. Dit inzicht stelt de opdrachtgever in staat om tijdig de noodzakelijke maatregelen te treffen ter voorbereiding op de externe audit en om de naleving van de Wpg structureel te waarborgen. Het onderzoek richt zich op het verwerkingsproces van politiegegevens, het interne stelsel van beheersmaatregelen, en de effectiviteit van de governance rond deze processen. De PZH beoogt hiermee niet alleen wettelijke compliance te bereiken, maar ook een verbeterde controle over risico's en een versterking van de interne organisatie met betrekking tot de omgang met politiegegevens.</p>
Centrale onderzoeksvraag	<p>Wij hebben de centrale onderzoeksvraag voor de opdracht als volgt geformuleerd: "Voer een onderzoek uit naar de opzet, het bestaan en de werking van de beleidsmaatregelen, processen en technische voorzieningen binnen de PZH met betrekking tot de verwerking van politiegegevens. Stel vast in welke mate deze maatregelen voldoen aan de eisen van de Wpg en identificeer welke verbeteringen nodig zijn om risico's effectief te beheersen. Rapporteer het oordeel per richtlijn in een assurance-rapport."</p>
Risico('s)	<p>Het niet (volledig) voldoen aan de eisen van de Wpg leidt tot het verplicht opstellen van verbeterplannen en hercontroles door de (externe) auditor. Ook kan dit de reputatie van de provincie schaden en in extremis leiden tot handhavende sancties van instanties zoals de Autoriteit Persoonsgegevens (AP).</p>
Reikwijdte opdracht	<p>Het onderzoek is gericht op de strafrechtelijke handhaving door boa's die werkzaam zijn bij Domein Uitvoering. Daarnaast omvat het onderzoek de webapplicatie Twyns, die wordt gebruikt voor het opstellen van processen-verbaal, en de CJIB-module voor het invoeren van processen-verbaal.</p>
Opdrachtgever	Domeindirecteur Uitvoering
Opdrachtnemer	AON Audit en Advies
Benodigde uren	200
Aanvang opdracht	1 ^e kwartaal 2026
Uiterste oplevering	2 ^e kwartaal 2026

Nummer	3
Naam opdracht	Monitoring aanbevelingen Randstedelijke Rekenkamer
Aanleiding opdracht	<p>Sinds 1 januari 2023 kent de Provinciewet een nieuw artikel, namelijk 186a Pw. Dit artikel luidt als volgt: ‘Gedeputeerde staten (GS) zenden provinciale staten (PS) jaarlijks een overzicht van de aan gedeputeerde staten gedane voorstellen van de rekenkamer, vergezeld van hun standpunt daaromtrent en van de wijze waarop aan de voorstellen vervolg is gegeven.’ Concreet dienen GS aan PS dus ieder jaar een overzicht toe te zenden van:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de aanbevelingen uit afgeronde onderzoeken van de Randstedelijke Rekenkamer (RR); • het standpunt van GS (na bestuurlijk wederhoor) ten aanzien van deze aanbevelingen en • de stand van zaken in de opvolging van deze aanbevelingen. <p>De RR heeft de provincie geïnformeerd dat ook zij de stand van zaken in de opvolging van hun aanbevelingen willen vernemen.</p> <p>Het periodiek in beeld brengen van deze opvolgingsstatus is in 2025 door de provinciesecretaris als taak aan de opgave Concerncontrol toebedeeld en binnen Concerncontrol aan de opdracht Audit en Advies (OAA). Er is nu nog geen eenduidige systematiek voor het verzamelen van informatie over de opvolgingsstatus en het informeren van de genoemde belanghebbenden. Dat gebeurt vooralsnog versnipperd vanuit de verschillende domeinen en zonder dat de OAA de opvolgingsstatus feitelijk toetst/vaststelt.</p> <p>Alle onderzoeken van de RR worden op haar website gepubliceerd. Naast enkele anderen ontvangt het hoofd Audit en Advies digitaal alle producten van de fasen in een onderzoek van de RR.</p>
Doelstelling opdracht	Het doel van de opdracht is om te voorzien in een systematiek waarmee de feitelijke opvolgingsstatus van aanbevelingen uit de onderzoeken van de RR wordt verzameld en tijdig door de OAA aan onder meer GS en de RR gerapporteerd.
Centrale onderzoeksvragen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Op welke wijze worden de belanghebbenden momenteel geïnformeerd over de opvolgingsstatus van aanbevelingen van de RR? 2. Hoe kan deze werkwijze worden aangescherpt om te komen tot een eenduidige systematiek, waarbij de OAA de regie voert en de feitelijke opvolgingsstatus vaststelt?
Reikwijdte opdracht	De opdracht is meerjarig. Het verzamelen van informatie over de feitelijke opvolgingsstatus vindt jaarlijks op gezette momenten plaats. In het eerste jaar is bovendien nadrukkelijk aandacht voor het creëren van een eenduidige verantwoordingsystematiek.
Opdrachtgever	Concerncontroller
Opdrachtnemer	AON Audit en Advies
Benodigde uren	350
Aanvang opdracht	3 ^e kwartaal 2026
Uiterste oplevering	4 ^e kwartaal 2026

Nummer	4
Naam opdracht	Interne IT-audit jaarrekeningcontrole
Aanleiding opdracht	Voor de jaarrekeningcontrole is het van belang dat de betrouwbaarheid van de geautomatiseerde processen en IT-systemen binnen de organisatie wordt vastgesteld. Tot vier jaar geleden voerde Deloitte deze werkzaamheden zelfstandig uit. Sindsdien is de verantwoordelijkheid grotendeels verschoven naar de interne organisatie. De afdeling AO/IC kan circa 70% van het benodigde onderzoek uitvoeren, met name op het gebied van procesinrichting en interne beheersingsmaatregelen. Voor de resterende 30%, die betrekking heeft op technische aspecten zoals systeemconfiguraties, autorisaties en IT-general controls, is specialistische kennis vereist.
Doelstelling opdracht	Het doel van dit onderzoek is AO/IC te ondersteunen bij het uitvoeren van interne controles op relevante IT-general controls die bijdragen aan betrouwbare financiële verslaggeving. Hierbij richten we ons op het in kaart brengen van de opzet en het bestaan van deze maatregelen, het signaleren van mogelijke verbeterpunten en het geven van aanbevelingen richting de interne organisatie.
Centrale onderzoeksvraag	Ondersteun AO/IC bij het onderzoeken van beleidsmaatregelen, processen en technische voorzieningen binnen de IT-omgeving die van invloed zijn op de betrouwbaarheid van financiële stromen voor de jaarrekening. Focus op domeinen zoals logische toegangsbeveiliging, change management, continuïteit en informatiebeveiliging. Identificeer mogelijke verbetermaatregelen en lever input voor de interne IC-rapportage van AO/IC.
Risico('s)	Het ontoereikend beheersen van de financiële stromen binnen de IT-omgeving kan leiden tot onjuiste, onvolledige en onbetrouwbare informatie in de jaarrekening, met als gevolg mogelijke financiële schade, reputatieschade en niet-naleving van wet- en regelgeving.
Reikwijdte opdracht	De scope omvat het ondersteunen van AO/IC bij het beoordelen verkrijgen van inzicht over de opzet en het bestaan van beleidsmaatregelen, processen en technische voorzieningen die bijdragen aan een adequate interne beheersing van financiële processen. We vermijden het geven van een zelfstandig oordeel of het verschaffen van aanvullende zekerheid; onze bijdrage wordt opgenomen in de interne rapportage van AO/IC. Specifiek worden de volgende domeinen meegenomen in samenwerking met AO/IC: <ul style="list-style-type: none"> • Logische toegangsbeveiliging: inrichting en werking van autorisaties en toegangsrechten. • Change management: processen rondom wijzigingen in relevante systemen en applicaties. • Continuïteit: maatregelen ter waarborging van beschikbaarheid en herstel bij calamiteiten.
Opdrachtgever	Concerncontroller
Opdrachtnemer	AON Audit en Advies
Benodigde uren	350
Aanvang opdracht	2 ^e kwartaal 2026
Uiterste oplevering	3 ^e kwartaal 2026

Nummer	5
Naam opdracht	Preventief integriteitsonderzoek
Aanleiding opdracht	<p>Integriteit vormt een essentiële randvoorwaarde voor het functioneren van de provincie en voor het vertrouwen dat betrokkenen in de organisatie stellen. Een integere organisatiecultuur ontstaat echter niet vanzelf; zij vraagt om voortdurende aandacht, bewustzijn en toetsing. In dat kader voert de opdracht Audit en Advies jaarlijks een preventief integriteitsonderzoek uit, gericht op een specifiek integriteitsaspect dat organisatiebreed wordt doorgelicht. Met dit onderzoek beogen wij aanvullende zekerheid te geven over de mate waarin medewerkers zich bewust zijn van hun integriteitsverantwoordelijkheden en de wijze waarop zij deze in de dagelijkse praktijk vormgeven.</p> <p>Het onderzoek heeft nadrukkelijk een preventief karakter. Het richt zich niet op het opsporen van incidenten, maar op het tijdig signaleren van kwetsbaarheden, het versterken van het integriteitsbewustzijn en het bevorderen van een open en lerende organisatiecultuur. De uitkomsten van het onderzoek bieden inzicht in zowel sterke punten als mogelijke risico's en vormen daarmee een waardevolle basis voor gerichte verbetermaatregelen. Daarnaast is het uitvoeren van het onderzoek, een interventie. Door medewerkers actief te betrekken, gesprekken te voeren en aandacht te vragen voor het gekozen thema, wordt het bewustzijn rondom integriteit (verder) versterkt. Het onderzoek draagt daarmee bij aan gedragsbeïnvloeding en cultuurontwikkeling.</p>
Doelstelling opdracht	Het doel van dit onderzoek is om inzicht te verkrijgen over de mate van integriteitsbewustzijn bij de medewerkers van de provincie door jaarlijks organisatiebreed een integriteitsaspect preventief door te lichten. Aanvullend doel is het bijdragen aan dit bewustzijn door het uitvoeren van het onderzoek (onderzoek als interventie).
Centrale onderzoeksvragen	De onderzoeksvragen worden door de onderzoekers in overleg met de opdrachtgever voor het onderzoek bepaald.
Risico('s)	Een onvoldoende ontwikkeld integriteitsbewustzijn kan leiden tot (onbewust) niet-integer handelen van provinciale medewerkers.
Reikwijdte opdracht	De reikwijdte van het onderzoek wordt door de onderzoekers in overleg met de opdrachtgever voor het onderzoek bepaald.
Opdrachtgever	Concerndirecteur
Opdrachtnemer	AON Audit en Advies
Benodigde uren	350
Aanvang opdracht	4 ^e kwartaal 2026
Uiterste oplevering	1 ^e kwartaal 2027

Nummer	A
Naam opdracht	Analyse oorzaken bijgestelde financiële prognoses in projecten
Aanleiding opdracht	Binnen drie lopende projecten, N211, Julianasluis en Steekterbrug is geconstateerd dat de financiële prognoses gedurende de uitvoering substantieel moesten worden bijgesteld. De initiële ramingen sloten niet aan bij de daadwerkelijke kostenontwikkeling. De projecten maken deel uit van een bredere keten bestaande uit beleid, uitvoering, beheer & onderhoud. De herhaalde afwijkingen roepen vragen bij de portefeuillehouder op over de kwaliteit van de prognosevorming, de onderliggende besluitvorming en de werking van de ketenprocessen.
Doelstelling opdracht	<p>Het doel van dit onderzoek is om de oorzaken van de onjuiste initiële financiële prognoses vast te stellen en te beoordelen in welke mate deze voortkomen uit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tekortkomingen op systeemniveau in de keten (initiatief -> verkenning -> planuitwerking -> realisatie -> oplevering -> beheer), • Onvolledige of niet op de ketenfase aansluitende informatievoorziening of • Onvoldoende beheersing of sturing binnen de genoemde projecten, dan wel tussentijdse aanpassingen van de scope van het project. <p>Het onderzoek moet leiden tot concrete verbetervoorstellen om toekomstige prognoseafwijkingen te beperken. Het onderzoek richt zich op zowel de hard als de soft controls.</p>
Centrale onderzoeksvragen	<p>Voor het onderzoek zijn de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Welke factoren binnen de keten; beleid, uitvoering, beheer & onderhoud, hebben ertoe geleid dat financiële prognoses in opeenvolgende (project)fasen afweken van eerdere verwachtingen 2. In welke mate zijn de afwijkingen te herleiden tot projectmatige factoren (zoals scopevaststelling en -wijzigingen, aannames, risicobeoordelingen, informatiekwaliteit en besluitvorming) versus ketenbrede oorzaken? 3. Welke lessen kunnen uit het onderzoek worden geleerd?
Risico('s)	<p>In de aanloop naar en uitvoering van projecten zijn onder meer de volgende risico's te onderscheiden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Financiële risico's: structurele overschrijdingen, inefficiënt gebruik van middelen en verminderde voorspelbaarheid van projectkosten. • Operationele risico's: verstoring van de ketenprocessen, vertragingen in uitvoering en suboptimale besluitvorming. • Reputatierisico's: afnemend vertrouwen van het bestuur in de kwaliteit van project- en ketensturing. • Governance risico's: onvoldoende interne beheersing en ontoereikende monitoring- en rapportageprocessen.
Reikwijdte opdracht	<p>Het onderzoek is gericht op:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De drie genoemde projecten waarin prognoses moesten worden bijgesteld.

	<ul style="list-style-type: none"> • De ketenonderdelen beleid, uitvoering, beheer & onderhoud voor zover zij invloed hebben op prognosevorming. • Analyse van relevante processen, informatievoorziening, besluitvorming, rollen en verantwoordelijkheden. <p><i>Niet in de scope opgenomen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Herberekening van de financiële prognoses. • Beoordeling van individuele prestaties van medewerkers. • Projecten anders dan de drie geselecteerde casussen.
Opdrachtgever	Domeindirecteur Uitvoering
Opdrachtnemer	AON Audit en Advies
Benodigde uren	250
Aanvang opdracht	1 ^e kwartaal 2026 (medio maart)
Uiterste oplevering	2 ^e kwartaal 2026 (eind mei)

Nummer	B
Naam opdracht	Gebiedsgericht Werken
Aanleiding opdracht	<p>Gebiedsgericht werken is een wijze van beleid en uitvoering waarbij gemeenten (of andere overheden) en overige stakeholders niet op de meer traditionele wijze samenwerken, maar hun inspanningen richten op specifieke gebieden, waar binnen de opgaven en doelen liggen, waarop de provincie Zuid-Holland zich richt. Gebiedsgericht werken wordt steeds relevanter door urgente thema's zoals leefbaarheid, de energietransitie, klimaatadaptatie, de druk op de ruimte, maar ook de wens om beleid dichter bij en samen met de burger te maken.</p> <p>Belangrijke kernpunten van gebiedsgericht werken zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Van buiten naar binnen werken, dat wil zeggen luisteren naar wat in het gebied speelt, waarbij gemeenten, ondernemers en maatschappelijke partijen worden betrokken bij de agendavorming, uitvoering en besluiten. • Integrale en samenhangende aanpak. Het gaat hier om het combineren van fysieke, sociale en economische opgaven binnen het betreffende gebied (bijv. veiligheid, leefbaarheid, economie, landbouw, infrastructuur, milieu). • De samenwerking en het partnerschap met maatschappelijke organisaties, private partijen, woningcorporaties, etc. • Wendbaarheid en maatwerk. Er kan afgeweken worden van standaard beleids- en bedrijfsvoeringsnormen om beter aan te sluiten bij wat in het specifieke gebied nodig is. <p>Ten behoeve van dit onderzoek zal ook gebruik worden gemaakt van de resultaten van het onderzoek (door middel van een Learning history) van de OAA uit maart 2018 (Gebiedsgericht werken; een verhaal door en voor collega's).</p>
Doelstelling opdracht	Het doel van het onderzoek is om inzicht te geven in de aanpak van gebiedsgericht werken binnen de provincie Zuid-Holland. Daarbij wordt onderzocht hoe strategische doelen worden vertaald naar operationele uitvoering en welke tactische sturingsmechanismen ontbreken. Het onderzoek beoogt handelingsperspectieven te bieden voor integrale, domeinoverstijgende samenwerking en besluitvorming in de gebiedsaanpak.
Centrale onderzoeksvragen	<p>Voor het onderzoek zijn de volgende onderzoeksvragen opgesteld:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Welke tactische sturingsmechanismen ontbreken momenteel in de gebiedsgerichte aanpak en hoe beïnvloedt dit de integrale samenwerking en besluitvorming tussen domeinen en met externe stakeholders? 2. Welke verbeteringen zijn mogelijk?
Risico('s)	<p><i>Inhoudelijke risico's:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Wanneer doelen en prioriteiten per gebied niet scherp gedefinieerd zijn, is niet duidelijk wat precies bereikt moet worden. Maar ook

	<p>tegenstrijdigheden in algemene beleidsdoelen en gebiedspecifieke prioriteiten vormen een risico.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Onvoldoende duidelijkheid over verantwoordelijkheden en regie (wie is aanspreekbaar voor het geheel of delen ervan) kunnen een risico voor het gebiedsgericht werken zijn. • Onduidelijkheid over middelen en systeembelemmeringen zoals (verkokerde) budgetten per domein die niet snel en gemakkelijk voor integrale acties kunnen worden ingezet. • Juridische en/of organisatorische randvoorwaarden (wet- en regelgeving, interne procedurele verplichtingen) die maatwerk en wendbaarheid kunnen beperken. • Het omgaan met reacties uit het gebied die anders uitvallen dan werd verwacht en/of het gebrek aan draagvlak. • Te late betrokkenheid van belangrijke stakeholders, kan leiden tot miscommunicatie, vertraging en weerstand. • Het ontbreken van betrouwbare data over prestaties in het gebied, waardoor meten en bijsturen lastig is. • Onvoldoende terugkoppeling naar alle betrokkenen kan leiden tot onduidelijkheid over wat wel/niet gerealiseerd is of zal worden. • Maatregelen die niet aansluiten bij de actuele behoeften van het gebied, of onvoldoende afgestemd zijn op elkaar, kan overlap of duplicatie tot gevolg hebben. • Wanneer de coördinatie tussen stakeholders niet toereikend is georganiseerd kunnen kosten oplopen. <p><i>Overkoepelend risico</i> Een ontoereikende aanpak voor het gebiedsgericht werken kan financiële gevolgen voor de provincie tot gevolg hebben. Ook het risico dat gestelde doelen niet worden behaald en daarmee reputatieschade aan de provincie toebrengt vormt een risico.</p>
Reikwijdte opdracht	De scope wordt in overleg met de opdrachtgever bepaald.
Opdrachtgever	Programmadirecteur Gebiedsgericht werken
Opdrachtnemer	AON Audit en Advies
Benodigde uren	350
Aanvang opdracht	3 ^e kwartaal 2026
Uiterste oplevering	4 ^e kwartaal 2026

Nummer	C
Naam opdracht	Inrichting van collectief leiderschap
Aanleiding opdracht	Collectief leiderschap wordt steeds vaker gezien als een alternatief voor traditioneel hiërarchisch leiderschap. Het concept richt zich op gedeelde verantwoordelijkheid, samenwerking en het benutten van diversiteit in kennis en ervaring. Voor organisaties kan dit leiden tot meer wendbaarheid, innovatie en betrokkenheid. Dit onderzoeksvoorstel beoogt een systematisch onderzoek van collectief leiderschap, waarin zowel hard controls (bijv. structuren, processen) als soft controls (bijv. aanspreekbaarheid, bespreekbaarheid, transparantie, voorbeeldgedrag) worden meegenomen.
Doelstelling opdracht	Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de randvoorwaarden om collectief leiderschap binnen de organisatie toereikend in te richten. Hierbij wordt onder meer gekeken naar de rol van soft controls.
Centrale onderzoeksvragen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wat is nodig om het collectief leiderschap binnen de provinciale organisatie toereikend in te richten? 2. Welke kansen en knelpunten ervaren medewerkers en management bij collectief leiderschap? 3. In welke mate zijn reeds toereikende soft controls aanwezig en/of benodigd binnen het collectieve leiderschapsmodel? 4. Welke verbetermaatregelen kunnen worden genomen om de inrichting van het collectief leiderschap te versterken?
Risico('s)	<ul style="list-style-type: none"> • Onduidelijke verantwoordelijkheden: bij collectief leiderschap kan het onduidelijk zijn wie eindverantwoordelijk is voor beslissingen. • Vertraagde besluitvorming: het streven naar consensus kan leiden tot inefficiëntie. • Groepsdenken: collectieve besluitvorming kan de kritische reflectie verminderen. • Onvoldoende borging van soft controls: zonder aandacht voor waarden en normen kan collectief leiderschap leiden tot opportunistisch gedrag. • Afname van accountability: individuele prestaties en verantwoordelijkheden kunnen vervagen.
Reikwijdte opdracht	Het onderzoek is gericht op het management van de provinciale organisatie.
Opdrachtgever	Concerndirecteur
Opdrachtnemer	AON Audit en Advies
Benodigde uren	350
Aanvang opdracht	4 ^e kwartaal 2026
Uiterste oplevering	1 ^e kwartaal 2027

Nummer	D
Naam opdracht	Geleerde lessen samenwerking omgevingsdiensten en provincie
Aanleiding opdracht	De provincie heeft taken op het gebied van Vergunningverlening, Toezicht en Handhaving belegd bij omgevingsdiensten. De diensten voeren dat uit in mandaat, de provincie blijft eindverantwoordelijk als bevoegd gezag. De samenwerking tussen omgevingsdienst en provincie vraagt een combinatie van wederzijds betrekken, informeren, inleven en ruimte geven. Dat vraagt een goed gebalanceerde samenwerking; die vooral getest wordt wanneer zaken anders lopen dan vooraf verwacht. In 2025 is een aantal van dit soort casussen opgetreden, waaruit we graag lessen willen trekken.
Doelstelling opdracht	Het doel van dit onderzoek is om vast te stellen hoe de omgevingsdiensten en de provincie nog optimaler kunnen samenwerken om incidenten te voorkomen en risico's te beheersen en de provincie zich transparant en overtuigend kan verantwoorden richting stakeholders en samenleving.
Centrale onderzoeksvragen	<ul style="list-style-type: none"> • Wat is nodig om een toereikende balans in de samenwerking tussen de (autonomie en relatieve onafhankelijkheid) van de omgevingsdiensten en de (eindverantwoordelijkheid) van de provincie in te richten? • Welke verbetermaatregelen kunnen worden genomen om een toereikende balans in de samenwerking te verkrijgen?
Risico('s)	<ul style="list-style-type: none"> • Gebrekkige governance: onduidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden kan leiden tot lacunes in sturing en verantwoording. • Publiek vertrouwen: onvoldoende inzicht in gebeurtenissen en communicatie hierover naar de samenleving kan leiden tot verlies van vertrouwen in de provincie als eindverantwoordelijke organisatie.
Reikwijdte opdracht	De scope van het onderzoek wordt in overleg met de opdrachtgever en de directeurs van de omgevingsdiensten nader bepaald. Het onderzoek wordt verricht aan de hand van een aantal nog nader te bepalen casussen.
Aanvullend	<ul style="list-style-type: none"> • Het onderzoek is gericht op de verdere verbetering van de ambtelijke samenwerking tussen de provincie en de omgevingsdiensten in de toekomst.
Opdrachtgever	Programmadirecteur Omgevingsdiensten
Opdrachtnemer	AON Audit en Advies
Benodigde uren	350
Aanvang opdracht	1 ^e kwartaal 2026
Uiterste oplevering	2 ^e kwartaal 2026

Nummer	E
Naam opdracht	Heraudit: Beheer van convenanten
Aanleiding opdracht	<p>Eén van de onderwerpen die voor opname in het onderzoeksplan 2026 kwalificeert is volgens de concerncontroller het integraal samenwerken met partijen buiten. Momenteel wordt hiervoor een Comfort Letter opgesteld bijvoorbeeld t.b.v. wonen, haven, economie en gebiedsgerichte processen. We leggen in een dergelijk convenant het hoe en wat vast, maar ook in welke situatie we dit doen en hoe we de afspraken beheren.</p> <p>In juni 2018 publiceerde de Opdracht Audit en Advies het rapport 'Conditie voor het gebruik van convenanten' met hierin meerdere adviezen om het beheer van convenanten adequaat vorm te geven. Sindsdien zijn convenanten als samenwerkingsinstrument regelmatig door Gedeputeerde Staten (GS) in diverse maatschappelijke contexten ingezet. De Commissie Onderzoek Rekening (COR) van Provinciale Staten heeft op een eerder moment verzocht om de overeengekomen convenanten en verplichtingen adequaat vast te leggen. Gezien het tijdsverloop en de blijvende inzet van convenanten als bestuurlijk instrument, is een heronderzoek van dit onderwerp aangewezen om de actuele toepassing, condities en ervaringen hiermee te inventariseren. Dit voorstel beschrijft de opzet van dit heronderzoek.</p>
Doelstelling opdracht	Het geven van aanvullende zekerheid over de implementatie van de aanbevelingen in het rapport Conditie voor het gebruik van convenanten en het voorzien in eventuele (aanvullende) aanbevelingen.
Centrale onderzoeksvragen	<p>Voor het onderzoek zijn de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. In welke mate zijn de adviezen/aanbevelingen zoals beschreven in het rapport Conditie voor het gebruik van convenanten (juni 2018) geïmplementeerd? 2. Welke (aanvullende) aanbevelingen kunnen worden gedaan?
Risico('s)	<ul style="list-style-type: none"> • Als gevolg van niet-toereikend beheer van convenanten zouden bestuurlijke toezeggingen niet opgevolgd kunnen worden en/of uit beeld raken en de verplichtingen administratie niet op orde kunnen zijn, waardoor de provincie reputatieschade kan oplopen.
Reikwijdte opdracht	Het onderzoek is gericht op de opvolging en naleving van de aanbevelingen van de OAA in het rapport Conditie voor het gebruik van convenanten van juni 2018.
Opdrachtgever	Concerncontroller
Opdrachtnemer	AON Audit en Advies
Benodigde uren	200
Aanvang opdracht	3 ^e kwartaal 2026
Uiterste oplevering	4 ^e kwartaal 2026