

Deloitte.



Managementletter 2020

Gemeente Eindhoven, 26 november 2020



Aan het college van
burgemeester en wethouders
van de gemeente Eindhoven
Postbus 90150
5600 RB EINDHOVEN

Onderwerp
Managementletter 2020

Datum
26 november 2020

Ons kenmerk
2011E4001C/HV

Geacht college,

Wij hebben, conform het door uw gemeenteraad genomen besluit, als onderdeel van de jaarrekeningcontrole 2020, de interim-controle voor de gemeente Eindhoven uitgevoerd.

De interim-controle is primair gericht op de analyse en evaluatie van de interne beheersomgeving en de daarin opgenomen maatregelen van administratieve organisatie en interne controle, voor zover deze relevant zijn voor de jaarrekeningcontrole 2020. Tevens heeft de interim-controle als doel om de aandachtspunten voor de jaarrekening 2020 te signaleren en onder uw aandacht te brengen. In de voorliggende managementsamenvatting van de managementletter zijn de bestuurlijke relevante bevindingen en aanbevelingen ter zake opgenomen.

De gesprekken en werkzaamheden in het kader van de interim-controle hebben deels ter plaatse maar door de coronamaatregelen voor een belangrijk deel 'van afstand' en digitaal plaatsgevonden. Ondanks deze noodgedwongen nieuwe manier van werken met elkaar is de interim-controle binnen de afgesproken planning uitgevoerd. Wij spreken hiervoor onze waardering uit en bedanken de organisatie voor de inspanningen om dit mogelijk te maken en de medewerking die ons gedurende de uitvoering van onze interim-controlewerkzaamheden is verleend.

De 'Managementletter 2020' kunt u ter beschikking aan de auditcommissie en de gemeenteraad.

Hoogachtend,

Deloitte Accountants B.V.

Was getekend: drs. J.J. Zuidema RA

Deloitte Accountants B.V.
Flight Forum 1
5657 DA Eindhoven
Postbus 376
5600 AJ Eindhoven
Nederland
Tel: 088 288 2888
Fax: 088 288 9839
www.deloitte.nl

Op alle opdrachten vericht door Deloitte zijn de 'Algemene Voorwaarden Dienstverlening Deloitte Nederland, januari 2020' gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel onder nummer 24362837 van toepassing.
Deloitte Accountants B.V. is ingeschreven in het handelsregister van de Kamer van Koophandel te Rotterdam onder nummer 24362853. Deloitte Accountants B.V. is a Netherlands affiliate of Deloitte NSE LLP, a member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Inhoudsopgave

Contact

De volgende personen beantwoorden graag uw vragen over deze managementletter:

Jaapjan Zuidema

Partner
Deloitte Accountants B.V.
Tel: 088 288 1647
jjzuidema@deloitte.nl

Dennis Leus

Senior Manager
Deloitte Accountants B.V.
Tel: 088 288 0214
dleus@deloitte.nl

Bart Blomjous

Senior Manager
Deloitte Accountants B.V.
Tel: 088 288 7687
bblomjous@deloitte.nl

Managementsamenvatting

4

Bijlage:

A - Reikwijdte van onze werkzaamheden

24

Managementsamenvatting

Bestuurlijk relevante bevindingen
en aanbevelingen interim-controle

Managementsamenvatting | Inleiding

OVERALL BEELD: MAXIMALE INSPANNINGEN EN RESULTATEN IN EEN COMPLEXE TIJD

De interim-controle 2020 – met als basis het auditplan 2020 dat met de auditcommissie is besproken – laat zien dat de in 2019 ingezette (door)ontwikkeling van de organisatie en financiële beheersing en verantwoording ook in 2020 is doorgezet. Naar onze mening is in dit kader door de organisatie het maximale gedaan en bereikt wat met de beschikbare capaciteit en in de huidige (mede door corona) complexe tijd mogelijk was. Voorbeelden hiervan zijn de aanpak van de financiële functie ('Toekomst vaste financiële functie'), de implementatie van Proactis (voorheen: Esize), de kwaliteitsslag in de analyses en toelichtingen in de 2^e turap 2020 en de 'tooling' die is ontwikkeld (zoals een format voor de risicoanalyse en beheersing van projecten). Ook in de interim-controle zijn verbeteringen zichtbaar, zoals de goede voorbereiding van het 'opsteldossier' en de deugdelijke actualisatie en onderbouwing van de procesbeschrijvingen in de vorm van flowcharts. Daarnaast ervaren wij (nog) meer pro-activiteit vanuit de organisatie om vraagstukken vroegtijdig, transparant en gedegen voorbereid met ons af te stemmen, zoals de marktconformiteit van het prijzenboek voor het Ruimtelijk Domein, de vraagstukken inzake de controle en verantwoording van het Sociaal Domein en de monitoring en afstemming van de corona-effecten vanuit de sector Control.

Tegelijk constateert de Directieraad (hierna: DR) in de Organisatievisie een noodzaak voor organisatorische veranderingen. Op basis van onze bevindingen bij de interim-controle 2020 onderschrijven wij die noodzaak, waarbij wij zien dat er inmiddels veranderingen in gang zijn gezet maar er tegelijk nog 'werk aan de winkel' is. In dat kader is er veel planvorming en 'tooling' ontwikkeld, maar komt het nu aan op de implementatie en structurele borging ervan. Een complicerende factor hierbij is de huidige coronacrisis, die onder andere tot gevolg heeft dat de organisatie continu moet (her)prioriteren als de coronagevolgen en kabinetsmaatregelen daarom vragen. Ook werkt het personeel hierdoor vooral 'op afstand' wat het realiseren van de benodigde verbeteringen in aspecten als houding, cultuur en gedrag lastiger maakt. Immers, de ontwikkeling van die aspecten en de bijbehorende 'soft controls' vragen om samen te komen en te werken aan de weg die u bent ingeslagen.

Onder deze bijzondere omstandigheden heeft de organisatie in het eerste halfjaar 2020 haar organisatievisie afgerond. Deze visie is noodzakelijk om de organisatie weer te laten aansluiten op de ontwikkelingen in de stad en in de Brainport regio, en te zorgen voor een robuuste en toekomstbestendige bedrijfsvoering. Wat betreft de bedrijfsvoering is de afgelopen jaren vooral vanuit de ambities in het coalitieprogramma gewerkt aan diverse acties en ontwikkelingen, zoals de decentralisaties in het sociaal domein, infrastructurele projecten en het structureel sluitend krijgen van het sociaal domein. Om de (beheersing van de) bedrijfsvoering structureel naar een hoger plan te tillen, ontbrak het nog aan een organisatievisie waarin eenduidig is bepaald welke ambities Eindhoven heeft en hoe zij deze wenst te bereiken. De organisatievisie van juli 2020 heeft daarom niet voor niets als treffende titel 'Richting Eindhoven'. Die titel geeft aan dat de DR vanuit een integrale en vanuit de organisatie gedragen visie een structurele verandering in de organisatie en bedrijfsvoering wil realiseren.

Deze beoogde verandering wil de DR realiseren langs drie – in onderlinge samenhang te volgen – 'sporen':

1. Duidelijkheid verschaffen over sturing en opdrachtgeverschap, en bezien vanuit het integrale belang van de gemeente.
2. Zorgen voor een wendbare organisatie, onder andere door zaken weloverwogen en goed doordacht centraal of decentraal op te pakken c.q. (in) te regelen.
3. Investeren in medewerkers, zoals leiderschap/leidinggeven, samenwerking en houding en gedrag.

De sporen zijn in de organisatievisie nader uitgewerkt in een vijftal onderwerpen ('bouwstenen'): strategie, structuur, cultuur, mensen, middelen en resultaten. Per bouwsteen is een evaluatie gemaakt van de huidige en gewenste situatie, waarbij voor zover mogelijk ook al uitgangspunten, beoogde resultaten, (deel)opdrachten en deadlines zijn benoemd. Naar onze mening heeft de organisatie hiermee een stevige en goede basis gelegd om de organisatie en bedrijfsvoering in de gewenste richting te ontwikkelen en is hierin ook voldoende rekening gehouden met de aandachtspunten die wij in de conclusie van de managementletter 2019 hebben benoemd. Hierbij is ook realiteit betracht, gezien het streven van de DR om de onderwerpen gefaseerd op te pakken en uit te rollen in de periode 2020-2022.

Een dergelijke veelomvattende visie behoeft nadere uitwerking in deelplannen, zodat het overzichtelijk en realiseerbaar blijft. Deels is hierin al voorzien door in de organisatievisie ook (deel)opdrachten te benoemen, zoals het uitwerken van een inrichtingsmodel voor de organisatie. Wij benadrukken het belang om een meer gedetailleerd plan van aanpak op te stellen waarin de DR de drie sporen en vijf bouwstenen in onderlinge samenhang nader uitwerkt in (deel)opdrachten en voorziet van onder andere een opdrachtgever vanuit de DR en opdrachtnemer namens de sectoren vanuit het DSO, een hoofdlijnen- en detailplanning inclusief mijlpalen, middelen en een rapportagestructuur over zowel de (deel)opdrachten als de gehele organisatievisie. Het is naar onze mening belangrijk de behaalde resultaten met de organisatie te delen en die successen 'te vieren' gedurende het proces, om daarmee de organisatie continu gemotiveerd en aangehaakt te houden.

Managementsamenvatting | Inleiding

In de managementletter 2019 hebben wij ons overall beeld van de ontwikkeling van uw gemeente en de door ons onderkende aandachtspunten vanuit het perspectief van de jaarrekeningcontrole uitgewerkt op basis van de PDCA-cyclus (Plan, Do, Check en Act). Als wij hierop reflecteren vanuit de hiervoor beschreven ontwikkelingen en de interim-controle 2020, dan komen wij tot het volgende actuele overall beeld:



Managementsamenvatting | Conclusie

CONCLUSIE

Op basis van de observaties vanuit de interim-controle 2020 en het hiervoor opgenomen overall beeld vatten wij hier een aantal belangrijke aandachtspunten samen:

- De DR heeft een organisatievisie vastgesteld. Een belangrijke vervolgstap is de verdere uitrol en uitwerking hiervan in een meer gedetailleerd plan van aanpak waarin de DR de drie sporen en vijf bouwstenen in onderlinge samenhang nader uitwerkt op de volgende aspecten:
 - in (deel)opdrachten met onder andere een opdrachtgever vanuit de DR en opdrachtnemer namens de sectoren vanuit het DSO;
 - een hoofdlijnen- en detailplanning inclusief mijlpalen en middelen; en
 - een rapportagestructuur over zowel de (deel)opdrachten als de gehele organisatievisie.
- In de organisatievisie is op grote hoofdlijnen een planning opgenomen voor de uitwerking en implementatie ervan. Het getuigt van realiteitszin dat de DR het oppakken en uitrollen van de organisatievisie heeft voorzien voor de periode 2020-2022, aangezien een aantal verbeteringen en ontwikkelingen meer tijd nodig heeft. Zo zijn richtlijnen en procedures relatief eenvoudig en snel op te stellen ('quick wins'), terwijl veranderingen in cultuur, houding en gedrag logischerwijs meer tijd vergen. Het is belangrijk hiervoor aandacht te hebben en in de uitwerking van een gedetailleerd plan van aanpak een goede balans te zoeken tussen 'quick wins' en meer tijdrovende onderwerpen. Op die manier zijn tussentijds ook zichtbare resultaten te behalen, welke successen bijdragen aan de motivatie en betrokkenheid van alle medewerkers. Belangrijk is bij het opstellen van een plan van aanpak te bezien in hoeverre de in de organisatievisie genoemde deadlines (tijdpad op hoofdlijnen) nog steeds passend en haalbaar zijn, rekening houdend met de (mogelijke) effecten van de coronacrisis.
- Binnen het spoor 'zorgen voor een wendbare organisatie' neemt het maken van weloverwogen en goed doordachte keuzes voor het centraal of decentraal oppakken c.q. inregelen van taken, rollen en verantwoordelijkheden een belangrijke plaats in. Wij adviseren in dit kader in ieder geval te evalueren of de gemeente de uitvoering van de interne controles niet moet centraliseren. Dit maakt gemeentebrede prioritering eenvoudiger en past naar onze mening ook in de toekomstige rechtmatigheidsverantwoording, waarbij het college verantwoordelijk is voor het afleggen over de mate waarin zij in het begrotingsjaar rechtmatig heeft gehandeld.
- Wat betreft ons overall beeld van de financiële beheersing in het kader van de jaarrekeningcontrole constateren wij dat in 2020 wederom verbeteringen zijn gerealiseerd en acties in gang zijn gezet. Tegelijk vragen wij nadrukkelijk en blijvend aandacht voor de uitdagingen en vraagstukken op het terrein van de financiële beheersing. Zo stellen wij onder andere vast dat:
 - ee opvolging van een aantal bevindingen vanuit de managementletter 2018/2019 nog (niet) onderhanden is;
 - het ontbreekt aan een sluitend intern controleplan voor het sociaal domein inclusief een tijdige en toereikende uitvoering, documentatie en evaluatie daarvan; en
 - de IT-omgeving en -beheersing nog niet op orde zijn.
- Voorgaand beeld en de bevindingen in deze managementletter maken dat wij net als voorgaande jaren een primair gegevensgerichte accountantscontrole uitvoeren. Dit vraagt voor de ambtelijke organisatie extra capaciteit en middelen om de benodigde (extra) controles voor te bereiden. Een extra complicerende en onzekere factor hierbij zijn de ontwikkelingen en vraagstukken inzake de coronacrisis, zoals de wijze waarop de gemeente zekerheid kan verkrijgen over de afrekening van de zorgkosten (vooral wat betreft de omzetgaranties c.q. continuïteitsbijdragen aan zorgaanbieders), de controle en verantwoording van de stimuleringsmaatregel Tijdelijke ondersteuningsregeling zelfstandig ondernemers (Tozo) en de waardering van vorderingen inzake bijvoorbeeld verhuur en belastingen. De exacte impact hiervan op de bedrijfsvoering, de in- en externe controle en het getrouwheids- en rechtmatigheidsoordeel bij de jaarrekening is op dit moment uiteraard nog niet bekend. De vraagstukken en benodigde werkzaamheden ter zake volgen wij nauwgezet en bespreken wij periodiek met de ambtelijke organisatie en waar relevant het college en de auditcommissie. Wij vragen uw college de in dit kader benodigde capaciteit beschikbaar te maken om opnieuw voldoende controlezekerheid over uw jaarrekening 2020 te verkrijgen.

Managementsamenvatting | Speerpunten auditplan 2020

In deze managementsamenvatting geven wij u aan de hand van de speerpunten uit het auditplan 2020 inzicht in de (ontwikkeling van de) interne beheersing van de gemeente Eindhoven voor zover relevant voor de jaarrekeningcontrole 2020. Wij hebben gekozen voor een uitgebreide managementsamenvatting, zodat deze zelfstandig leesbaar is, de essentie van onze bevindingen bevat en geschikt is om te delen met de gemeenteraad. In bijlage A ('Bevindingen interim-controle 2020') hebben wij deze bevindingen voor het college en de ambtelijke organisatie meer in detail toegelicht alsook overige niet politiek-bestuurlijke relevante bevindingen en aanbevelingen opgenomen inclusief prioritering.

Onderwerp	Boodschap
Gevolgen coronacrisis	Eén van de belangrijkste gebeurtenissen in 2020 is de coronacrisis. Uw gemeente heeft hierbij te maken met ontwikkelingen en acute vraagstukken vanuit de lokale omstandigheden (zoals tijdelijke opschorting van verplichtingen voor huurders van gemeentelijke panden en extra subsidiebijdragen aan of financiering van maatschappelijke instellingen) en vanuit het rijk (zoals doorbetalingen in verband met omzetgaranties aan zorgaanbieders en diverse regelingen om onder andere zelfstandigen financieel te ondersteunen). De coronacrisis vraagt: • Bijzondere aandacht voor de financiële sturing en verantwoording van de (nieuwe) geldstromen en de gevolgen ervan voor de financiering en het verwachte rekeningresultaat 2020; en • Extra tijd en inzet van de organisatie naast de reguliere werkzaamheden die ook doorgang (moeten) vinden. Wat betreft de financiële effecten van de coronacrisis heeft de organisatie een gemeentebrede inventarisatie gemaakt, waarover het college periodiek de gemeenteraad informeert via een speciale raadsinformatiebrief 'corona update' inclusief onderliggend corona dashboard. De belangrijkste financiële effecten concentreren zich in het sociaal domein, de Tijdelijke overbruggingsregeling zelfstandig ondernemers (hierna: Tozo) en de (waardering van de) door de gemeente verstrekte leningen, waarborgen en garantstellingen. Vooral wat betreft de verantwoording en controle van het sociaal domein en de Tozo-regeling is op dit moment landelijk sprake van diverse onduidelijkheden en onzekerheden, bijvoorbeeld inzake de wijze waarop gemeenten achteraf bepaalde prestaties kunnen vaststellen en hoe gemeenten moeten omgaan met situaties waarin zij zijn gevraagd de zorgverlening door te betalen zonder dat er een prestatie geleverd is (de zogenaamde 'omzetgaranties' of 'continuïteitsbijdragen'). De coronacrisis leidt door de hiervoor beschreven onduidelijkheden en onzekerheden ook tot extra aandacht en vraagstukken bij de accountantscontrole van het boekjaar 2020, zoals bij de verantwoording en controle van het sociaal domein. Mogelijk heeft dit gevolgen voor de mate waarin achteraf de getrouw- en rechtmatigheid van geldstromen is vast te stellen en afhankelijk van de omvang ervan kan dit ook een effect hebben op de oordeelsvorming bij de jaarrekening 2020. In dit kader hebben wij gedurende de controle van het boekjaar 2020 frequent overleg met de ambtelijke organisatie, het college en de auditcommissie om met elkaar bij te praten over de inhoudelijke en financiële effecten van de coronacrisis inclusief de mogelijke gevolgen voor de strekking van de oordeelsvorming bij de jaarrekening 2020. Op dit moment is hiervan nog geen betrouwbare schatting te maken. Naast de voornoemde financiële gevolgen en vraagstukken heeft de coronacrisis ook tot gevolg dat de organisatie extra uren moet leveren om invulling en opvolging te geven aan de nieuwe regelingen en afspraken, de vraagstukken te beantwoorden, et cetera. Deze tijdbesteding komt bovenop de reguliere taken en kan ertoe leiden dat reguliere werkzaamheden in de verdrukking komen. Om de juiste prioriteiten te stellen, is het aan te bevelen op korte termijn – bijvoorbeeld per sector – een inventarisatie te maken van de beschikbare capaciteit in uren, de benodigde tijd voor de reguliere taken, de verwachte extra tijdbesteding in verband met corona en de tijdplanning c.q. deadline per activiteit. Op basis hiervan is per sector en per activiteit een afgewogen prioriteitstelling mogelijk, waarbij rekening is gehouden met relevante aspecten als wettelijke bepalingen/deadlines, politieke besluitvorming en het financieel belang. Ook in verband met het aankomende opstel- en controleproces van de jaarrekening 2020 is deze gemeentebrede capaciteitsanalyse van belang omdat daarmee tijdig inzicht is te verkrijgen in eventuele knelpunten in de personele capaciteit, waarop de organisatie vervolgens tijdig actie kan ondernemen, bijvoorbeeld door herprioritering of tijdelijke inhuur van externen. Op die manier is de continuïteit van de reguliere bedrijfsvoering geborgd en kan uw gemeente ook op een juiste wijze (blijven) reageren op de gevolgen van de coronacrisis.

Managementsamenvatting | Speerpunten auditplan 2020

Onderwerp

Betrouwbaarheid en
continuïteit
geautomatiseerde
gegevensverwerking

Boodschap

Inleiding

Als onderdeel van de jaarrekeningcontrole 2020 onderzoeken wij de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking. In dit kader hebben wij de algemene IT-beheersmaatregelen ('General IT Controls' of GITC's) onderzocht voor Decade (financiële administratie inclusief betalingen), Suites (uitkeringen, Wmo en pgb) en Proactis (inkoop en factuurafhandeling). Onze werkzaamheden zijn voor Decade en Suites beperkt gebleven tot het vaststellen van de opvolging van de bevindingen vanuit de IT-audit 2018/2019. De reden is dat vanuit de periodieke voortgangsgesprekken met de organisatie bekend was dat nog niet alle bevindingen zijn opgevolgd. De gedetailleerde bevindingen hebben wij in een separate IT-audit managementletter met de organisatie gedeeld. De belangrijkste bevindingen geven wij hierna samengevat weer.

Algemene IT-beheersmaatregelen Decade en Suites

De GITC's zijn de basis om te steunen op de geautomatiseerde gegevensverwerking in IT-systemen. Indien de GITC's effectief zijn, kan de accountant – bij een correcte inrichting van het IT-systeem – voor de jaarrekeningcontrole gebruikmaken van de geautomatiseerde 'Business Controls' in de IT-systemen, ook aangeduid als applicatiecontroles. Op basis van onze IT-audit werkzaamheden constateren wij dat van de 9 gerapporteerde observaties in 2018/2019 een 7-tal observaties is opgelost en dus 2 (gedeeltelijk) openstaande observaties resteren:



De openstaande observaties zien toe op:

1. Aanscherping wachtwoordvereisten netwerkomgeving (belangrijke observatie, gedeeltelijk opgelost).
2. Externe hoge rechten accounts waarop monitoring ontbreekt (middelgrote observatie, niet opgelost).

Overall bezien is onze conclusie dat de kwaliteit van de algemene IT-beheersmaatregelen in 2020 is verbeterd maar op dit moment nog onvoldoende is om een systeemgerichte controleaanpak in het kader van de jaarrekeningcontrole te ondersteunen. Om deze reden hanteren wij een primair gegevensgerichte controleaanpak bij de jaarrekeningcontrole 2020.

Managementsamenvatting | Speerpunten auditplan 2020

Onderwerp

Betrouwbaarheid en
continuïteit
geautomatiseerde
gegevensverwerking
(vervolg)

Boodschap

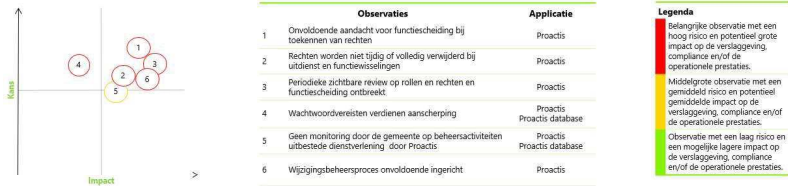
Algemene IT-beheersmaatregelen Decade en Suites (vervolg)

Belangrijk is de oorzaken te achterhalen van de bevindingen. Vanuit onze observaties en besprekingen met de organisatie onderkennen wij drie belangrijke oorzaken:

- **Samenwerking tussen IT-beheer en de gebruikers van de applicatie:** Een groot deel van de bevindingen is veroorzaakt doordat het overleg en de afstemming tussen IT-beheer en de gebruikers van de applicaties onvoldoende of maar zeer beperkt tot stand komt, bijvoorbeeld over de wensen/eisen van de gebruikers voor de in te regelen autorisaties (gebruikers vragen de beheerorganisatie om functiescheiding zonder dit verzoek concreet uit te werken in een autorisatiematrix) en het gewenste serviceniveau voor het beheer van de applicaties (beheerorganisatie maakt hierover afspraken met leveranciers zonder afstemming van de wensen/behoefte met de gebruikersorganisatie).
- **Periodiciteit:** Bij het oplossen van bevindingen kijkt de organisatie voornamelijk naar het oplossen van de bestaande bevindingen, zonder hierbij beleid te ontwerpen om ervoor te zorgen dat deze bevindingen in de toekomst niet meer voor komen.
- **Overkoepelend beleid:** De verantwoordelijkheid voor het oplossen van bevindingen is vooral belegd bij operationeel beheer, waardoor de organisatie onvoldoende werkt vanuit een centraal overkoepelend beleid (op het niveau van alle IT-processen, zoals hoge rechten). De samenwerking is hierdoor niet optimaal. Het ontbreekt hierbij ook aan centraal beleid, waardoor in de praktijk 'eilandvorming' ontstaat, die de organisatie moet doorbreken.

IT-audit Proactis

De gemeente Eindhoven heeft vanaf 2020 gemeentebreed (met uitzondering van het sociaal domein) de applicatie Proactis in gebruik voor het proces van inkoop en factuuraanpak. Op basis van de IT-audit hebben wij vastgesteld dat de interne beheersing op het gebied van toegangsbeveiliging ('access security') en wijzigingenbeheer ('change management') in belangrijke mate tekortschiet. Om onze observaties te prioriteren hebben wij deze geclassificeerd op impact en kans. Onderstaand overzicht toont de observaties welke gedurende de IT-audit zijn geconstateerd.



Managementsamenvatting | Speerpunten auditplan 2020

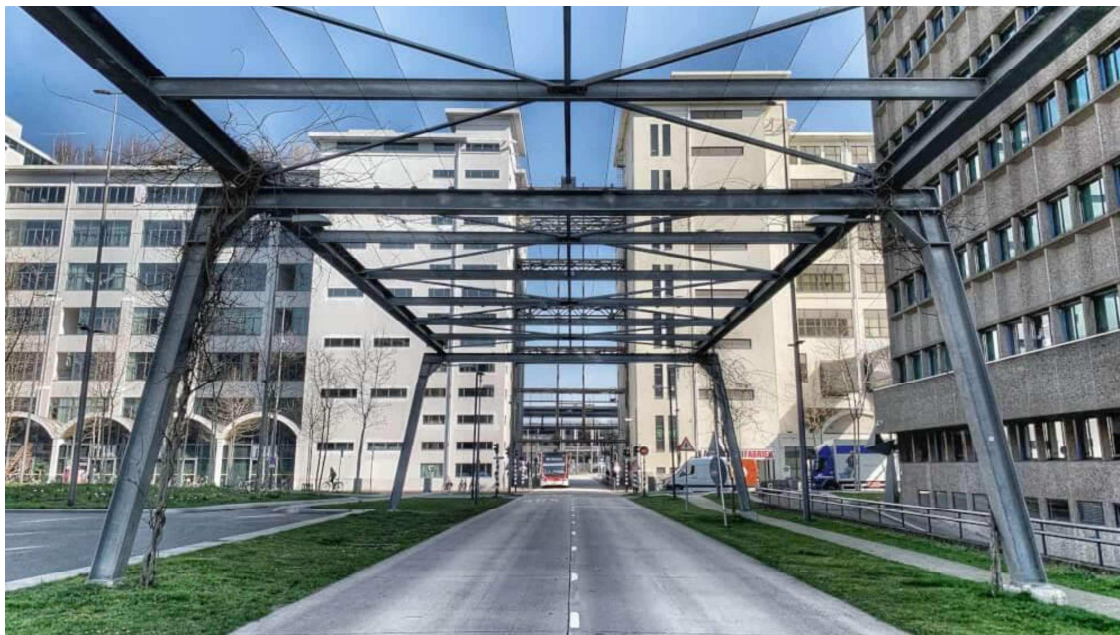
Onderwerp	Boodschap
Betrouwbaarheid en continuïteit geautomatiseerde gegevensverwerking (vervolg)	IT-audit Proactis (vervolg) Overall bezien is onze conclusie dat de kwaliteit van de algemene IT-beheersmaatregelen voor Proactis op dit moment onvoldoende is om een systeemgerichte controleaanpak in het kader van de jaarrekeningcontrole te ondersteunen. Om deze reden hanteren wij voor het proces van inkopen en factuuraafhandeling een primair gegevensgerichte controleaanpak bij de jaarrekeningcontrole 2020. Naar aanleiding van de migratie naar Proactis en onze aanbeveling in de managementletter 2019 om controletechnische functiescheiding in de applicatie in te regelen, heeft het team Concern Control een data-analyse verricht op de functiescheiding tussen bestellen, autoriseren en vaststellen prestatielevering: - De data-analyse is een repressieve maatregel. Het verdient nadrukkelijk de voorkeur om de functiescheiding in het proces te beleggen en als zodanig in te regelen in Proactis, bijvoorbeeld door het verwijderen van muterende rechten van budgethouders, waardoor sprake is van toereikende preventieve maatregelen. - Uit de data-analyse zijn geen bijzonderheden gebleken. In enkele gevallen is de besteller en degene die de prestatie vaststelt dezelfde persoon, maar in die gevallen heeft de autorisatie van de factuur c.q. last altijd door de budgethouder plaatsgevonden. Voor de jaarrekeningcontrole resteert hierdoor geen materieel risico meer, maar het is aan te bevelen altijd zorg te dragen voor volledige functiescheiding tussen bestellen, autoriseren en prestatie vaststellen. Update IT governance en cybersecurity Een effectief functionerende IT governance structuur is de basis voor een optimale inzet en beheersing van de beschikbare IT-middelen. Cyber is inmiddels een onlosmakelijk deel van onze samenleving. Als cyberrisico's zich daadwerkelijk manifesteren, dan kunnen deze een significante impact hebben op (financiële) systemen, de interne beheersing en daarmee uiteindelijk de jaarrekening(controle). IT governance en cybersecurity hebben daarom beiden een belangrijke plaats in onze IT-auditwerkzaamheden. De gemeente is op dit moment bezig met het inrichten van een governance structuur, op basis van de zogenaamde COBIT-baseline (een raamwerk dat is ontwikkeld om begrip, ontwerp en implementatie van het beheer en de governance van IT te ondersteunen). Dit vormt de 'kapstok' waaraan de gemeente de verschillende deelgebieden en een effectief functionerende IT governance structuur gaat ophangen. Vanwege de focus op deze overkoepelende aanpak heeft de gemeente Eindhoven bewust de keuze gemaakt een groot deel van de onderhanden verbeteringen 'on hold' te zetten. Dit heeft ertoe geleid dat bij de detailbevindingen op het gebied van IT governance en cybersecurity beperkt verandering zichtbaar is ten opzichte van 2019. Van de 17 openstaande observaties uit 2019 zijn slechts 3 observaties volledig opgelost. Dit resulteert in 14 (gedeeltelijk) openstaande observaties. Wij onderkennen dat het opzetten van de IT governance structuur een randvoorwaarde is voor het oplossen van individuele bevindingen, waarbij wij volledigheidshalve benadrukken dat het belangrijk is dat de organisatie – zodra de structuur is opgezet – de aandacht tijdig verlegt naar het doorvoeren van verbeterlagen op de gerapporteerde bevindingen. Verder constateren wij dat de afgelopen jaren relatief veel wisselingen hebben plaatsgevonden op sleutelposities in de IT-organisatie van uw gemeente. Daarbij zijn de inmiddels in gang gezette en gerealiseerde verbeteringen vooral ontworpen door externe krachten, wat inherent risico's met zich meebrengt. De vraag is namelijk of de gemeente hierdoor over voldoende verandervermogen en kennis over de veranderingen beschikt. Twee aandachtspunten die wij hierbij signaleren zijn het vasthouden van voldoende interne kennis en het meenemen van de organisatie in de veranderingen. Het is van belang dat de organisatie de hiervoor geschetste 'eilandvorming' doorbreekt en gaat werken conform de centrale procedures.

Managementsamenvatting | Speerpunten auditplan 2020

Onderwerp	Boodschap
Kwaliteit en voorspellende waarde begroting en tussenrapportage	Tussentijdse rapportages Bij de interim-controle hebben wij kennisgenomen van de 1^e en 2^e tussentijdse rapportage ('turap') 2020. De opzet van de turap is in 2020 verder verfijnd en nog meer in lijn gebracht met de opzet van de begroting en jaarrekening. Belangrijk voor de raadsleden is dat in de turap een totaalbeeld is opgenomen, waarin het in totaliteit verwachte effect van de in de turap vermelde afwijkingen en ontwikkelingen voor het rekeningresultaat 2020 is weergegeven. In de turaps 2020 is daarnaast een duidelijker verband zichtbaar met de prestatie-indicatoren uit de begroting 2020. Hiertoe is met een 3-tal kleuren per prestatie-indicator de voortgang van de inhoudelijke ontwikkelingen aangeduid. De kwaliteit van de toelichtingen en oorzakaanalyses in de 2^e turap laten zich verder lastig vergelijken met de turaps 2019, aangezien de effecten van de coronacrisis (uiteraard) als een rode draad door de turap heen lopen. Het is daarom lastig te beoordelen in hoeverre de informatiewaarde van de turap is verbeterd ten opzichte van 2019, aangezien de qua financiële omvang belangrijkste afwijkingen door de coronacrisis incidenteel zijn en niet eerder waren te voorzien. Wij vragen in ieder geval blijvende aandacht voor de informatiewaarde van de turap en benoemen in dit kader in ieder geval als belangrijke aspecten het continu verbeteren van inhoudelijke oorzakaanalyses en het waar nodig en mogelijk leggen van een expliciete relatie tussen de uitputting van de begrote middelen en daarbij beoogde effect- en prestatie-indicatoren. Wat betreft de investeringskredieten constateren wij dat de rapportage in de 2^e turap 2020 is verbeterd en aangevuld. Zo geeft het college in een bijlage bij de 2^e turap 2020 (waarvan het format gelijk is aan de begroting 2020) cijfermatig en inhoudelijk inzicht in de voortgang en status van de kredieten. Verder zijn in de paragraaf 'Herijking van investeringen' van de turap de afwijkingen in kredieten op hoofdlijnen toegelicht en is in bijlage 3 'Investeringen' een meer gedetailleerd overzicht opgenomen van de lopende investeringskredieten. De rapportage over de kredieten kan nog verder aan waarde winnen door hieraan voor de (qua omvang belangrijkste) projecten ook een inhoudelijke analyse en onderbouwing toe te voegen van de zogenaamde 'cost to complete': welke uitgaven zijn naar verwachting nog nodig om de betreffende projecten af te ronden en hoe past dit binnen c.q. verhoudt zich dit tot het beschikbare restantkrediet. Begroting 2021 Recent hebben wij uw begroting 2021 doorgenomen ten behoeve van gesprekken met verschillende raadsleden. Hierbij zijn raadsleden in staat gesteld technische vragen met ons 'te spiegelen' alvorens deze aan het college te stellen. Daarnaast hebben wij op 28 september jl. – overigens zonder inhoudelijk onderzoek te hebben gedaan naar de totstandkoming van de begroting – voor de gemeenteraad een presentatie 'begroting lezen' verzorgd, waarbij wij onze reflectie hebben gegeven op een aantal opvallende zaken uit de begroting 2021. Bij het doornemen van de begroting valt in ieder geval op dat de verwachte meerjarige ontwikkelingen in baten en lasten niet altijd een logisch en zichtbaar verband hebben met de gesprognosticeerde ontwikkelingen ten aanzien van de effect- en prestatie-indicatoren. De toelichtingen in de begroting geven hieraan slechts in beperkte mate duiding. Het zou de raadsleden helpen in hun kaderstellende en toezichhoudende rol als het college meer inzicht geeft in de keuzes die in een verder verleden zijn gemaakt en die ten grondslag liggen aan het huidige beleid. De begroting 2021 geeft nu hoofdzakelijk inzicht in de veranderingen ten opzichte van voorgaand jaar. Het is op basis van deze begroting voor raadsleden lastig te doorgronden waar beïnvloeding van beleid mogelijk is en waar sprake is van wet- en regelgeving die de gemeente verplicht iets op een voorgeschreven manier uit te voeren.

Managementsamenvatting | Speerpunten auditplan 2020

Onderwerp	Boodschap
Doorontwikkeling financiële functie	In 2019 is een uitgebreid onderzoek uitgevoerd naar het functioneren en de gewenste doorontwikkeling van de financiële functie. Als uitvloeisel hiervan is in 2020 een aantal vervolgstappen gezet, zoals het formuleren van een (concept) 'visie op de financiële functie' en het formen van een stuurgroep en klankbordgroep die deze visie verder gaan ontwikkelen en uitrollen in de organisatie. De opgestelde visie past bij de onderdelen bedrijfsvoering en concernstaf, zoals deze zijn benoemd en op hoofdlijnen zijn uitgewerkt in de organisatievisie. Onze indruk van de visie op de financiële functie is positief. In de visie en achterliggende gedachtevorming herkennen wij de aandacht voor onder andere de opvolging van de bevindingen en aanbevelingen uit onze eerdere rapportages, zoals eigenaarschap, rolverduidelijking, sturing en vereenvoudiging van processen en systemen. Voor onze verdere observaties verwijzen wij hier kortheidshalve naar onze reflectie op de organisatievisie in de inleiding en conclusie eerder in de managementsamenvatting.
Beheersing en verantwoording sociaal domein	Tijdelijke overbruggingsregeling zelfstandig ondernemers Eén van de maatregelen die het kabinet gebruikt om ondernemers te steunen tijdens de coronacrisis is de Tijdelijke overbruggingsregeling zelfstandig ondernemers (Tozo). Deze regeling vult het inkomen van zelfstandig ondernemers aan tot het sociaal minimum. De gemeente Eindhoven heeft per 1 oktober circa € 23 miljoen aan Tozo-lasten verantwoord. De gemeente Eindhoven is vanwege de urgentie van de coronacrisis voortvarend aan de slag gegaan met de eerste tranche Tozo-uitkeringen. Vanwege de tijdsdruk en het feit dat de algemene maatregel van bestuur (AMvB) Tozo pas tijdens de looptijd van de eerste tranche is gepubliceerd, kon de gemeente niet altijd volledig zijn in de controle van alle voorwaarden van de eerste tranche. De minister van SZW heeft (vooralsnog) aangegeven het onbillijk te vinden gemeenten hier financieel op af te rekenen, omdat de problematiek mede het gevolg is van een verzoek van het Rijk aan gemeenten om bij de eerste tranche snel in actie te komen. De Tozo kent verschillende rechtmatigheidseisen. Voor wat betreft de eerste tranche is besloten – mede met het oog op de 'hardheidsclausule' – een strikt onderscheid te maken tussen fundamentele, belangrijke en formele rechtmatigheidseisen. Het onderscheid tussen fundamenteel en belangrijk is gemaakt omdat fouten en onzekerheden ten aanzien van deze eisen verschillende consequenties hebben voor de rijksvergoeding. Rechtmatigheidsfouten en -onzekerheden inzake belangrijke rechtmatigheidseisen vallen onder voorwaarden binnen de werking van de hardheidsclausule en leiden daarmee in principe niet tot een korting op de rijksvergoeding. Het Rijk verwacht van gemeenten echter wel dat zij geconstateerde tekortkomingen opheffen om het aantal toekomstige fouten en onzekerheden zoveel mogelijk te reduceren. Het voldoen aan de fundamentele rechtmatigheidseisen is essentieel voor zowel de beoordeling van de rechtmatigheid als voor het in aanmerking komen voor rijksvergoeding, waarbij het Rijk gemeenten onverkort houdt aan nakoming van de vereisten. Voor de rechtmatigheidscontrole van de gemeentelijke jaarrekening speelt het onderscheid tussen fundamentele en belangrijke rechtmatigheidseisen feitelijk geen rol, aangezien deze ongeacht de aard van de tekortkoming meewegen in het rechtmatigheidsoordeel over de jaarrekening. Over de (rechtmatigheid van de) Tozo-uitkeringen verantwoordt uw gemeente zich via de SiSa-bijlage in de jaarrekening 2020. Uw gemeente heeft zodoende nog de mogelijkheid controle- en waar nodig herstelacties uit te voeren om dossiers te completeren en indien mogelijk fouten en onzekerheden alsnog weg te nemen, bijvoorbeeld door gebruik te maken van landelijke data-analyses van het inlichtingenbureau. Wij adviseren u de komende periode te benutten voor deze controle- en herstelacties, zodat deze tijdig in gang zijn gezet en zijn afgerond (voorafgaand aan het opstel- en controleproces van de jaarrekening 2020).



Managementsamenvatting | Speerpunten auditplan 2020

Onderwerp	Boodschap
Beheersing en verantwoording sociaal domein (vervolg)	Omzetgarantie zorginstellingen Op 25 maart 2020 heeft de VNG met het kabinet afgesproken dat gemeenten de omzet van zorgaanbieders onverminderd vergoeden, ongeacht of de zorgprestaties (volledig) zijn geleverd. Uw gemeente heeft alle zorgaanbieders de optie gegeven de niet (volledig) geleverde zorg toch te factureren. Twaalf zorginstellingen hebben hiervan vooralsnog gebruikgemaakt en hebben ter zake een definitieve aanvraag ingediend met een totaalbedrag aan bestedingen voor niet (volledig) geleverde zorg van circa € 1,3 miljoen. Er zijn echter signalen dat zorginstellingen mogelijk geen aanvraag hebben ingediend maar via het normale berichtenverkeer de niet (volledig) geleverde zorg aan de gemeente hebben gefactureerd. Voor de gemeente is het op dit moment moeilijk te schatten hoeveel zorginstellingen dit betreft en welk bedrag aan bestedingen hiermee samenhangt. De verwachting is dat deze 'balans' pas is op te maken als de gemeente volgens planning medio april 2021 de definitieve gecontroleerde productieverantwoordingen van de zorginstellingen ontvangt en zij een vergelijking kan maken tussen de declaraties in 2020 en de daadwerkelijke productie en geleverde prestaties. In dit kader hebben wij van de ambtelijke organisatie vernomen dat zij finaal wil afrekeningen met de zorginstellingen (een collegebesluit ter zake is nog niet genomen). Wij adviseren – als het college hiermee instemt – hiervoor op korte termijn een planning op te stellen en tijdig dit afrekenproces op te starten, temeer omdat Eindhoven contracten heeft met een groot aantal zorginstellingen en dit dus naar verwachting een tijdrovend en arbeidsintensief proces zal zijn waarbij veel informatie pas bekend is als de definitieve productieverantwoordingen beschikbaar zijn. Beheersing activiteiten WJleindhoven De taken en verantwoordelijkheden van WJleindhoven zijn vastgelegd in een uitvoeringsovereenkomst tussen de gemeente Eindhoven en WJleindhoven. Eén van de doelen is het beperken van de zogenaamde tweedelijns kosten door de hulpvraag al in de eerste lijn op te lossen. De generalist van WJleindhoven verzorgt de eerste lijn, waarbij een inwoner van gemeente Eindhoven bijvoorbeeld kan deelnemen aan algemene voorzieningen in de wijk of begeleiding krijgt van de generalist. Wanneer dit niet voldoende is om de hulpvraag op te lossen, ontvangt een inwoner een doorverwijzing naar de tweede lijn. De tweede lijn betreft specialistische zorg bij een externe zorgaanbieder. WJleindhoven streeft ernaar dit doel te realiseren door het voorkomen van zorg (door korte lijntjes te houden met de burger met een zorgvraag/-behoefte) en waar zorg wel nodig is deze zelf te verlenen in de eerste lijn. De gemeente Eindhoven heeft ingaande 1 januari 2020 een nieuwe uitvoeringsovereenkomst gesloten met WJleindhoven. In deze overeenkomst zijn aanscherpingen opgenomen voor het monitoren en verantwoorden van de te behalen doelen, welke niet waren opgenomen in de overeenkomst van 2019. Dit ziet toe op een gezamenlijke ontwikkelopgave, streefcijfers, KPI's en rapportageafspraken. De aangescherpte afspraken moeten zorgen voor een beter inzicht in en strakkere monitoring van de activiteiten van WJleindhoven. Via kwartaalrapportages van WJleindhoven stuurt het sociaal domein van de gemeente op de voortgang van de doelen en is de opvolging c.q. zijn de vervolgacties naar aanleiding van eventuele niet (geheel) te realiseren doelen geborgd. Gezien het grote maatschappelijke én financiële belang om de 'sociale keten' goed te laten functioneren, blijft het strak monitoren van de inhoudelijke en financiële voortgang en resultaten een essentieel en continu aandachtspunt. Wij merken hierbij op dat het monitoren van de werkelijke maatschappelijke en financiële effecten moeilijk is, mede door de wijze waarop de gemeente dit heeft ingericht. Een concreet voorbeeld: de gemeente heeft als (op zich logische) doelstelling opgenomen dat zij specialistische tweedelijns ondersteuning inzet als blijkt dat ondersteuning in de sociale basis en eerste lijn ontoereikend is. De gemeente houdt echter geen registratie bij waaruit blijkt hoe vaak WJleindhoven onrecht zorgbehoevenden voor tweedelijns ondersteuning doorverwijst naar de gemeente. Wij adviseren uw college – onder gelijktijdige borging van de boven genoemde verbeteringen – vervolgacties te bepalen om de monitoring en realisatie van de gestelde doelen structureel beter te borgen en de uitvoeringsovereenkomst onder andere op dit punt verder door te ontwikkelen. Dit draagt tevens bij het efficiënter en effectiever functioneren van de gehele sociale keten.

Managementsamenvatting | Speerpunten auditplan 2020

Onderwerp	Boodschap
Beheersing en verantwoording sociaal domein (vervolg)	Functioniescheiding beschikken op zorgaanvragen In onze managementletter 2019 hebben wij gerapporteerd dat het beschikken van zorg niet in functioniescheiding plaatsvindt. Dit betekent in de praktijk dat een individuele medewerker van het Servicebureau over een zorgaanvraag kan beschikken (een bewuste keuze van de gemeente). Wel vindt interne controle plaats op circa 100 dossiers en vindt circa 100 keer per jaar collegiale toetsing plaats door medewerkers die ook betrokken zijn bij het primaire proces. Gezien het aantal beschikkingen dat de gemeente Eindhoven jaarlijks verstrekt (circa 16.000) en het ontbreken van functioniescheiding bij het beschikken op zorgaanvragen, hebben wij in overweging gegeven de huidige interne controle verder te intensiveren en hiervoor jaarlijks een statistisch onderbouwde steekproef te trekken, wat naar verwachting leidt tot een grotere steekproefomvang. De gemeente heeft nog geen wijziging doorgevoerd in het proces. Ons is wel medegedeeld dat de organisatie momenteel toereikende functioniescheiding inregelt door controletechnische functioniescheiding aan te gaan brengen tussen de specialist en de backoffice. De specialist is na die wijziging verantwoordelijk voor het opstellen van de rapportage met de beschikking, waarna de backoffice – die geen mutaties kan verwerken in de uitkeringsadministratie in Suites – dit besluit controleert en verwerkt alsook de beschikking verzendt. Vanwege het feit dat deze wijziging recent is doorgevoerd, hebben wij nog niet kunnen vaststellen of de beschreven internebeheersingsmaatregelen ook overeenkomstig zijn verwerkt in de applicatie Suites. Contractmanagement In onze managementletter 2019 merkten wij op dat contractmanagement van groot belang is om te kunnen oordelen of naleving van contracten plaatsvindt en of de kwaliteit van de geleverde zorg van voldoende niveau is. In opzet is sprake van een systeem van integraal contractmanagement en zijn contractmanagers aangesteld. Naar aanleiding van de interim-controle merken wij in dit kader het volgende op: • Wij hebben vernomen dat de gemeente Eindhoven stappen heeft gezet om het contractmanagement te verbeteren. In dit kader is de gemeente gestart met het uitvoeren van zogenaamde 'stakeholderanalyses'. Bij een stakeholderanalyse 'scoort' de gemeente zorgaanbieders op een aantal aspecten zoals totale productie, winst, et cetera. Dit leidt vervolgens tot een totaalscore en daarmee prioritering op basis van het belang per zorgaanbieder. Het is de bedoeling dat de gemeente meer frequent contact onderhoudt met de zorgaanbieder naar mate hieraan een hogere prioriteit is toegekend. In de basis is dit een goede opzet en verbetering. Wel adviseren wij hierbij naast financiële indicatoren ook andere relevante informatie te betrekken zoals klachten, herindiceringen en mediaberichten zodat sprake is van een voldoende gewogen beoordeling en prioritering, en tevens niet alle kleinere zorgaanbieders 'onder de radar blijven'. • Alle zorginstellingen zijn verdeeld over de contractmanagers. Periodiek vinden gesprekken plaats met de verschillende zorginstellingen. De gemeente heeft een standaard format opgesteld waarin verplichte agendapunten zijn opgenomen. De contractmanagers dienen zelf de input voor de gesprekken te verzamelen, zoals de realisatie tot op heden, budgetten en lopende indicaties. Hiervoor zijn veel verschillende standaard rapportages beschikbaar in Cognos. Dit is een positieve ontwikkeling. Wij adviseren de gemeente dit proces verder te structureren door een tool te ontwikkelen waar alle informatie voor alle zorginstellingen op dezelfde wijze vastligt en hier naast financiële gegevens ook de informatie over bijvoorbeeld klachten, herindiceringen, mediaberichten of andere gemaakte afspraken aan toe te voegen. Hierdoor is een eenduidige vergelijking mogelijk tussen de verschillende zorginstellingen en gebruiken alle contractmanagers dezelfde informatie als input voor de gesprekken.

Managementsamenvatting | Speerpunten auditplan 2020

Onderwerp	Boodschap
Beheersing en verantwoording sociaal domein (slot)	Informatievoorziening Wij hebben bij de interim-controle aandacht besteed aan de tussentijdse cijfers van het sociaal domein. Het belang van goede prognoses in het kader van kostenbeheersing van het sociaal domein is onderkend door de ambtelijke organisatie. Tegelijkertijd stellen wij vast dat in de afgelopen jaren significante verschillen ontstonden tussen de begroting, de tussentijdse cijfers en de daadwerkelijke realisatie in de jaarrekening. Het sociaal domein bestaat uit vele verschillende zorgcategorieën zoals jeugdzorg, Wmo, beschermd wonen, et cetera. Dit maakt de beheersing moeilijker. Wij merken op dat het opstellen van betrouwbare prognoses voor 2020 extra complex is door de coronacrisis. Zo kan bijvoorbeeld sprake zijn van uitgestelde zorg, andere zorgpatronen, betaalt de gemeente omzetgaranties en beschikt de gemeente vanzelfsprekend niet over ervaringscijfers. Het managementteam van het sociaal domein heeft aan het team Concern Control gevraagd een onderzoek uit te voeren naar de grote verschillen in de afgelopen jaren. In september 2020 is dit rapport gepresenteerd aan het managementteam. Hieruit volgen diverse adviezen, zoals het opnemen van informatie in de maandrapportages over de kwantiteit en kwaliteit van de zorg (en niet alleen over de bestedingen en financieel betaalbaar houden van de zorg) en het mogelijk verlagen van de frequentie van de rapportages onder gelijktijdige verbetering van de kwaliteit van de analyses en adviezen. De gemeente gaat deze adviezen nader analyseren en verwerken in een actieplan. Wij adviseren hieraan prioriteit te geven vanwege het belang van kostenbeheersing in het sociaal domein en de verbeteringen te implementeren om dit proces verder te stroomlijnen en beheersen. Controle persoonsgebonden budget (pgb) In de managementletter en het accountantsverslag 2019 hebben wij gerapporteerd over het controlesysteem om de prestatielevering van de pgb-zorg vast te stellen en de bij de jaarrekening 2019 resterende onzekerheid over de getrouw- en rechtmatigheid van deze uitgaven. Om te voorkomen dat de gemeente verstrekkingen doet waarbij de cliënt en/of zorgleverancier middelen onrechtmatig besteden, is een toereikende (toegangs)controle bij pgb-verstrekkingen van groot belang. Wij constateren in opzet dat de specialist van het servicebureau een controle uitvoert op de zorgovereenkomsten voor pgb's door een aansluiting te maken tussen de voorwaarden in de zorgovereenkomst en de beschikking. In de praktijk blijkt dat de specialist deze controle niet structureel heeft uitgevoerd. De gemeente is recent wel gestart met het toevoegen van bekwaamheidstoetsen en de controle op prestatielevering conform de zorgovereenkomst voordat de gemeente de betreffende facturen betaalbaar stelt in de tool van de Sociale Verzekeringsbank (hierna: SVB). Ons is verteld dat het de planning van het sociaal domein is dat de beschreven toetsen en controles vanaf 1 november 2020 operationeel zijn. Door de voornoemde leemte in uw interne beheersing – die in ieder geval geldt voor de periode tot 1 november 2020 – en de verwachte fouten en/of onzekerheden in de uitvoering en verantwoording van de SVB, zal naar verwachting overeenkomstig voorgaande jaren een onzekerheid blijven bestaan over de door de gemeente verantwoorde pgb-lasten. De omvang van de pgb-lasten en dus ook de omvang van de onzekerheid over 2019 bedroeg circa € 9,5 miljoen. Uw college heeft ons bij de bespreking van het accountantsverslag 2019 verteld dat zij deze problematiek beschouwt als een 'landelijke systeemfout' waarbij de primaire verantwoordelijkheid voor de pgb's bij de SVB ligt. In het verlengde hiervan kiest u er vooralsnog voor geen aanvullende controlewerkzaamheden te verrichten en de onzekerheid inzake de pgb's te accepteren.

Managementsamenvatting | Speerpunten auditplan 2020

Onderwerp	Boodschap
Risicomanagement	Risicomanagement is een werkwijze om op een gestructureerde manier en met een bepaalde regelmaat de risico's van de gemeente in beeld te brengen, te evalueren en beter te beheersen. Om hieraan invulling te geven is het belangrijk dat de organisatie periodiek de risico's inventariseert en kwantificeert (kans x impact). Door vroegtijdig na te denken over de mogelijke risico's en hieraan beheersmaatregelen te koppelen kan de organisatie (proberen) de kans dat risico's zich manifesteren en de impact ervan (te) beheersen en daarmee de financiële gevolgen ervan te beperken. Het belang van risicomanagement is door de coronacrisis verder toegenomen. De gemeente Eindhoven heeft haar beleid inzake risicomanagement vastgelegd in de 'Nota risicomanagement'. Het team Concern Control heeft de afgelopen jaren templates ontwikkeld (waaronder zogenaamde 'risicokaarten') waarmee de sectoren hun risico's kunnen inventariseren en kwantificeren. Ook heeft het team Concern Control trainingen verzorgd voor de sectoren, die vooral bedoeld zijn om het risicobewustzijn te bevorderen en periodiek (opnieuw) onder de aandacht van de organisatie te brengen. Feitelijk zijn de sectoren autonoom op het terrein van risicomanagement, waarmee wij bedoelen dat de sectoren zelf verantwoordelijk zijn voor de periodiciteit en kwaliteit van hun inventarisatie en management van de sectorspecifieke risico's. Zij rapporteren hier periodiek over aan het team Concern Control met behulp van de risicokaarten, die belangrijke input vormen voor de rapportage over risicomanagement in de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing in zowel de begroting als jaarrekening. Naast de aandacht voor risico's binnen de sectoren bestaan er ook gemeentebrede initiatieven en ontwikkelingen op dit terrein. Zo is er ingaande 2020 in de werkprogramma's voor de verbijzonderde interne controle expliciet aandacht voor de proces specifieke risico's en de mate waarin de getroffen internebeheersingsmaatregelen deze risico's afdekken. Daarnaast beschikt de gemeente over een frauderisicoanalyse, waarin aandacht bestaat voor (fraude)risico's binnen de gemeente. Ten slotte is uit de recente evaluatie van het project Vestdijk een aantal lessen geleerd, die moeten leiden tot een meer gedegen en onderbouwde risicoanalyse bij projecten. Samengevat beschikt u over een breed scala van instrumenten en activiteiten om risicomanagement vorm en inhoud te geven. Daarbij staan de werkzaamheden en rapportages op dit gebied nog teveel op zichzelf en ontbreekt de onderlinge samenhang en integraliteit. Vanwege het toenemende belang van risicomanagement adviseren wij de bestaande initiatieven samen te brengen en te komen tot een meer gestructureerd(e) systeem en vastlegging van de risico's en getroffen beheersmaatregelen. Het is hierbij te overwegen een applicatie te implementeren om de gemeentebrede risico's centraal en eenduidig vast te leggen. Een dergelijke applicatie is geen allesomvattende oplossing of invullen van risicomanagement maar kan de organisatie mogelijk wel handvatten bieden om hieraan op een gestructureerde wijze invulling te geven. Ons is verteld dat het team Concern Control – als onderdeel van de pilot voor het In Control Statement (hierna: ICS) – onder andere voornemens is 'tooling' te implementeren om het ICS te ondersteunen, waarbij het ook mogelijk moet zijn daarin de risico's vast te leggen. Over het onderwerp risicomanagement rapporteren wij in het accountantsverslag 2020, waarbij wij onder andere de geactualiseerde analyse van de risico's versus het weerstandsvermogen betrekken, waarover de gemeente verantwoording aflegt in de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing van het jaarverslag.

Managementsamenvatting | Speerpunten auditplan 2020

Onderwerp	Boodschap
Rechtmatigheids-verantwoording college	Inleiding Uw gemeente moet naar verwachting vanaf het boekjaar 2021 een rechtmatigheidsverantwoording opnemen in de jaarstukken. De Tweede Kamer behandelt het wetsvoorstel in december 2020. De tekst van de rechtmatigheidsverantwoording die gemeenten in de jaarrekening moeten opnemen, is al gepubliceerd door de commissie BBV. Daarnaast moeten gemeenten in de paragraaf Bedrijfsvoering van het jaarverslag een nadere toelichting opnemen inzake de rechtmatigheidsverantwoording. De commissie BBV komt naar verwachting eind 2020 met een publicatie over wat gemeenten minimaal in deze toelichting moeten vermelden en wat zij hieraan facultatief kunnen toevoegen. De uitgangspunten voor de rechtmatigheidsverantwoording zijn als volgt: • De gemeenteraad stelt een verantwoordingsgrens tussen 0% en 3% van de lasten (inclusief toevoegingen aan reserves) vast. De verantwoordingsgrens is het bedrag waarboven het college de gemeenteraad moet informeren over geconstateerde fouten en onduidelijkheden inzake rechtmatigheid. • De rechtmatigheidsverantwoording is onderdeel van de jaarrekening en betreft een standaardtekst om op hoofdlijnen onrechtmatigheden boven de verantwoordingsgrens te melden. • In de paragraaf Bedrijfsvoering van het jaarverslag kan het college een nadere toelichting geven op eventuele onrechtmatigheden. • De reikwijdte van de rechtmatigheidsverantwoording is gelijk aan de financiële rechtmatigheidscontrole zoals deze nu is uitgewerkt in de Kadernota rechtmatigheid van de commissie BBV. Het gaat alleen om de rechtmatigheidscriteria die geen getrouwe beeldcriteria zijn, te weten het voorwaarden-, begrotings-, en misbruik- en oneigenlijk gebruik-criterium. De voornaamste gevolgen voor uw gemeente vatten wij als volgt samen: • Het college van uw gemeente treedt in overleg met de gemeenteraad over de bij de rechtmatigheidsverantwoording te hanteren verantwoordingsgrens. • Uw gemeente moet de belangrijkste rechtmatigheidsrisico's in relatie tot de toetsingscriteria identificeren en neemt deze op in een gemeentebreed controleplan. Voorts moet de gemeente bepalen op welke wijze en in welke mate deze rechtmatigheidsrisico's zijn afgedekt (via een combinatie van systeemgerichte en gegevensgerichte (verbijzonderde) interne controles). De organisatie moet het interne controleplan afstemmen met het college en structureel inbedden in de P&C-cyclus. • Bij de rechtmatigheidsverantwoording moet uw gemeente ook rekening houden met eventuele verbonden partijen (zoals gemeenschappelijke regelingen) waarvan de fouten en onzekerheden moeten meewegen in de rechtmatigheidsverantwoording van de gemeente. Dit geldt vooral voor gemeenschappelijke regelingen die taken in mandaat uitvoeren, zoals het geval is bij serviceorganisaties (bijvoorbeeld voor belastingen en salarissen), en die zich richten op de uitvoering van de Participatiewet. De belangrijkste gevolgen voor de accountantscontrole geven wij als volgt weer: • De accountant verklaart dat de door het college opgestelde rechtmatigheidsverantwoording getrouw is (met dezelfde 1% goedkeuringstolerantie zoals de accountant die momenteel hanteert). Deze verklaring gaat een onderdeel vormen van het getrouwheidsoordeel, waardoor het separate rechtmatigheidsoordeel vanaf 2021 komt te vervallen. • Rechtmatigheidsfouten en -onzekerheden hebben geen effect meer op het accountantsoordeel. Als de rechtmatigheidsverantwoording geen getrouw beeld geeft van de rechtmatigheidsbevindingen van het college, uitgaande van de vastgestelde verantwoordingsgrens, heeft dit wel invloed op het getrouwheidsoordeel van de accountant.

Managementsamenvatting | Speerpunten auditplan 2020

Onderwerp	Boodschap
Rechtmatigheids-verantwoording college (vervolg)	Status implementatie rechtmatigheidsverantwoording In februari 2020 is het 'Implementatieplan rechtmatigheidsverantwoording pilot 2020' door de DR vastgesteld. Het plan beschrijft de wijze waarop het team Concern Control de verbijzonderde interne controles met inzet van data(-analyses) vorm en inhoud wil geven. Het plan bevat onder meer een (risico)analyse van de baten, lasten en balans(mutaties), wat de basis is geweest om te bepalen welke processen en posten in scope zijn voor de interne controle en rechtmatigheidsverantwoording. De organisatie is voornemens om voor de verantwoordingsgrens aansluiting te zoeken bij de materialiteit voor de accountantscontrole van de jaarrekening, zijnde 1% van de lasten (inclusief toevoegingen aan reserves). Het belangrijkste voordeel hiervan is dat de aanpak en diepgang van de werkzaamheden bij de in- en externe controle naadloos op elkaar aansluiten en in opzet geen verschillen kunnen ontstaan tussen de bevindingen in de rechtmatigheidsverantwoording van het college en het getrouwheidsoordeel van de accountant daarover. In het kader van de rechtmatigheidsverantwoording heeft de organisatie 2020 als pilotjaar gebruikt, waarbij ter voorbereiding op de daadwerkelijke invoering van de rechtmatigheidsverantwoording de bestaande werkprogramma's per proces zijn aangevuld met een procesbeschrijving, risicoanalyse en het normenkader. De opzet van de werkprogramma's – waarvan de uitvoering deels is afgerond en deels onderhanden c.q. nog uit te voeren is – biedt een solide basis als onderbouwing voor de toekomstige rechtmatigheidsverantwoording door het college. Een belangrijke vervolgstap is het informeren en aanhaken van het college en vervolgens de gemeenteraad bij het belang en de impact van de rechtmatigheidsverantwoording. Zoals hiervoor meer gedetailleerd is toegelicht, dienen het college en de gemeenteraad onder andere een aantal keuzes te maken, zoals de opzet en inhoud van de paragraaf Bedrijfsvoering en het vaststellen van een verantwoordingsgrens. Gezien de beoogde invoering van de rechtmatigheidsverantwoording ingaande het boekjaar 2021 is het belangrijk hieraan vanaf heden invulling te gaan geven. Tot slot merken wij op dat – zoals hiervoor is vermeld – de landelijke wetgeving en kaders nog niet formeel zijn vastgesteld en daarmee niet definitief zijn. Het is uiteraard van belang dat de organisatie de ontwikkelingen ter zake blijft volgen en op basis van de definitieve landelijke regelgeving beziet in hoeverre aanpassingen nodig zijn in de huidige opzet van de interne controle en rechtmatigheidsverantwoording binnen uw gemeente.

Managementsamenvatting | Speerpunten auditplan 2020

Onderwerp	Boodschap
Interne beheersing Geen significante tekortkomingen in de onderzochte processen	Overall beeld interne beheersing Bij de interim-controle 2020 hebben wij de interne beheersing onderzocht van de voor de jaarrekening relevante processen. Overall is de interne beheersing – vanuit de opdracht voor de jaarrekeningcontrole bezien – van voldoende niveau. Voor enkele processen (vooral IT, inkopen en sociaal domein) zien wij mogelijkheden de beheersing verder te verbeteren, waarbij nog geen significante tekortkomingen zijn geconstateerd. De processen die wij bij de interim-controle hebben onderzocht, zijn: • Memoriaalboekingen en financiële verslaggeving • Investerings • Grondexploitatie • Inkopen (inclusief aanbestedingen) en betalingsverkeer • Belastingen • Salarissen • Sociaal domein en uitkeringen sociale zaken • Treasury • Subsidieverstrekingen • Overige opbrengsten: verhuur- en parkeeropbrengsten In de managementletter 2020 voor de ambtelijke organisatie hebben wij onze detailbevindingen weergegeven inclusief de status van de opvolging van onze eerdere aanbevelingen. Ons samenvattend beeld hieruit is dat de organisatie vooruitgang boekt met de opvolging. Tegelijk constateren wij dat diverse aanbevelingen nog (niet) onderhanden zijn. Het is aan te bevelen een plan van aanpak op te stellen inclusief tijdplanning en verantwoordelijk om de opvolging van de aanbevelingen te borgen en af te ronden.
Interne beheersing Aandachtspunten voor de jaarrekening	Specifieke aandachtspunten voor de jaarrekening 2020 Voor het opstel- en controleproces van de jaarrekening 2020 benoemen wij op basis van de jaarrekeningcontrole 2019 en interim-controle 2020 de volgende specifieke aandachtspunten: • Een sluitend intern controleplan voor het sociaal domein inclusief een tijdige en toereikende uitvoering, documentatie en evaluatie daarvan. • Als specifiek aandachtspunt voor de controle en verantwoording van het sociaal domein noemen wij de getrouwheid en rechtmatigheid van de uitgaven uit hoofde van de omzetgaranties voor c.q. continuïteitsbijdragen aan zorgaanbieders. • Een toereikende onderbouwing van de waardering van het onderhanden werk (voorraad) inzake de grondexploitaties inclusief position papers. • Het mogelijk doorbreken van de internebeheersingsmaatregelen door het management ('management override'), waarbij wij specifiek aandacht vragen voor de onderbouwing van materiële schattingen in de jaarrekening (inclusief evaluatie van de schattingen in de jaarrekening 2019) en een toereikende autorisatie van en controle op memoriaalboekingen. • Een position paper met een fiscale onderbouwing van een eventuele verplichting voor de vennootschapsbelastingplicht.

Managementsamenvatting | Speerpunten auditplan 2020

Onderwerp	Boodschap
Interne beheersing Aandachtspunten voor de jaarrekening (vervolg)	Specifieke aandachtspunten voor de jaarrekening 2020 (vervolg) - Een toereikende controle op de rechtmatigheid van de inkopen, waarin tevens rekening is gehouden met de bevindingen vanuit zowel de IT-audit op Proactis als onze bevindingen vanuit de interim-controle 2020. - Het aantal regelingen dat uw gemeente moet verantwoorden in de SiSa-bijlage neemt in 2020 toe (onder andere met de Tozo-regeling). Het is belangrijk de interne controle op de getrouwe verantwoording in de SiSa-regeling en de rechtmatigheid van de bestedingen tijdig uit te voeren en adequaat te documenteren.
Projectbeheersing majeur project Stationsgebied/Knoop XL	De gemeente werkt op dit moment aan de plan- en besluitvorming die moet leiden tot de (her)ontwikkeling van het gebied rondom het centraal station tot het internationale knooppunt Eindhoven XL (hierna: Knoop XL). Het project is gezien de fysieke en financiële omvang alsook het aantal inhoudelijk en financieel betrokken externe partijen (zoals het Rijk, de provincie en ProRail) een project van de 'buitencategorie'. Het project is daarnaast extra complex door: - De samenloop van gebiedsontwikkeling en (her)inrichting van de infrastructuur in het plangebied; en - Eveneens aan de binnenstad gerelateerde projecten die (deels) in hetzelfde plangebied (gaan) plaatsvinden maar inhoudelijk en financieel geen onderdeel zijn van Knoop XL, zoals de grondexploitatie District E, fietsenkelder centraal station, HOV-3 en de treinverbinding naar Düsseldorf. Momenteel vindt door de organisatie de uitwerking plaats van de ontwikkelvisie en het ontwikkelkader Fellenoord (grootweg de noordzijde van het centraal station). De planning van de organisatie is de ontwikkelvisie en het ontwikkelkader in februari 2021 ter besluitvorming aan de gemeenteraad voor te leggen, die de basis vormen voor onder andere de governance en financiering van Knoop XL. Vanwege de omvang van het project roept dit naar verwachting op termijn een capaciteitsvraagstuk op, aangezien de gemeente een dergelijk groot en complex project niet zonder meer met de bestaande personele capaciteit en naast de lopende processen en activiteiten kan uitvoeren. Het is aan te bevelen hierop al voor te sorteren en als onderdeel van de besluitvorming door de gemeenteraad ook dit capaciteitsvraagstuk te adresseren en in te vullen (inclusief de hiervoor benodigde middelen). Vanwege het enorme investeringsvolume dat benodigd is om Knoop XL volgens de huidige ideeën en (voorlopige) planvorming te realiseren, is het belangrijk een stedelijk kader te ontwikkelen voor de wijze van financiering c.q. bekostiging van dit project en andere toekomstige majeure projecten. Het is in de huidige begroting en financieringsmogelijkheden immers niet zondermeer haalbaar dergelijke projecten 'erbij' te doen. Een stedelijk kader ondersteunt de organisatie bij het maken van de juiste keuzes en zorgt voor het structureel borgen van het draagvlak bij belanghebbenden (zoals intern bij het college en de gemeenteraad maar ook extern bij de noodzakelijke (financierings)partners zoals het Rijk, de provincie en het bedrijfsleven). Vanuit dit kader kan de gemeente ook weloverwogen alternatieven uitwerken, zoals het temporiseren van de uitvoering, het aanpassen van kwaliteitsniveaus en/of het sparen in een bestemmingsreserve voor het dekken van toekomstige kapitaallasten. Ten slotte is het belangrijk om – na besluitvorming door de gemeenteraad – en als onderdeel van de governance een goed overwogen en bij het project passende communicatie- en bevoegdhedenstructuur op te zetten. Communicatie aan en betrokkenheid vanuit de gemeenteraad is belangrijk vanwege het majeure en langjarige karakter van het project. Een adequate bevoegdhedenstructuur is van belang om waar nodig 'snel te schakelen', uiteraard zonder afbreuk te doen aan het bestuurlijke besluitvormingsproces. In zowel de governance als communicatie is het van belang ook nadrukkelijk aandacht te hebben voor en inzicht te geven in de inhoudelijke en financiële voortgang en risico's van Knoop XL met specifieke aandacht voor de hiervoor genoemde complicerende factoren, zoals de samenwerking met derden, samenloop van gebiedsontwikkeling en infrastructuur en de relaties c.q. raakvlakken met andere majeure projecten en ontwikkelingen die in hetzelfde plangebied als Knoop XL (gaan) plaatsvinden.

Managementsamenvatting | Speerpunten auditplan 2020

Onderwerp	Boodschap
Beheersing grondexploitatie	In 2020 heeft het Ruimtelijk Domein een aantal initiatieven genomen en acties uitgezet om te zorgen voor een kwaliteits- en efficiencyslag in het opstel- en controleproces voor de (waardering van de) grondexploitatie. Wij benoemen hier de belangrijkste zaken: • Medio 2020 heeft voor de grondexploitatie een gezamenlijke evaluatie plaatsgevonden van het opstel- en controleproces van de jaarrekening 2019. Hierbij zijn de belangrijkste knel- en leerpunten besproken, zijn over en weer verwachtingen uitgesproken en toegelicht met voorbeelden, en zijn voorlopige (plannings)afspraken gemaakt voor de controle 2020. • Mede als uitvloeisel van deze evaluatie zijn door het Ruimtelijk Domein templates ontwikkeld om per project op een gestandaardiseerde en toegankelijke wijze de (bijgestelde) raming voor de apparaatskosten en overige kosten (prijs x hoeveelheid) te onderbouwen. • Naar aanleiding van de jaarrekeningcontrole 2019 en onze vragen daarbij over het door de gemeente gehanteerde prijzenboek, heeft het Ruimtelijk Domein besloten een externe deskundige in te schakelen om (de systematiek van totstandkoming van) het prijzenboek te beoordelen. De aan de deskundige verstrekte opdracht is vooraf met ons afgestemd. • Afgesproken is belangrijke vraagstukken niet op te sparen tot de jaarrekeningcontrole maar deze gaandeweg het boekjaar met elkaar te bediscussiëren en waar mogelijk af te concluderen. Dit heeft in ieder geval al plaatsgevonden voor de actualisatie van de parameters voor de grondexploitatie (MPG 2021) en het position paper voor de waardering en verwerking van het project Castiliëlaan. • Met de organisatie is afgesproken dat wij eind 2020 – gelijktijdig met de interne controle binnen het Ruimtelijk Domein – onze werkzaamheden voor de waardering van de grondexploitatie ultimo 2020 opstarten. Op die manier zijn onze observaties vroegtijdig in het opstelproces van de jaarrekening bekend en kan de organisatie deze opvolgen voordat wij onze werkzaamheden voor de jaarrekeningcontrole starten. Met deze afspraken en acties is een toereikend raamwerk ontwikkeld dat moet bijdragen aan een efficiënter en effectiever opstel- en controleproces van de grondexploitatie bij de jaarrekening 2020. Uiteraard moet de komende periode en bij de jaarrekening blijken in hoeverre alle afspraken zijn nagekomen en acties voldoende resultaat hebben opgeleverd. In dit kader is relevant te vermelden dat wij signalen hebben gekregen dat de afgesproken planning mogelijk de komende periode onder druk komt te staan door bestuurlijk andere prioriteiten te stellen, zoals de woondeal met het Rijk. Het is belangrijk de ontwikkelingen en voortgang ter zake strak te monitoren en tijdig met elkaar in overleg te treden indien de afgesproken planning daadwerkelijk niet haalbaar lijkt te zijn. Over onze bevindingen inzake de beheersing en waardering van de grondexploitatie zake rapporteren wij in het accountantsverslag bij de jaarrekening 2020.

Bijlage A

Reikwijdte van onze werkzaamheden

Bijlage A - Reikwijdte van onze werkzaamheden

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel over de jaarrekening van 2020, teneinde vast te stellen dat deze een getrouw beeld geeft van de financiële positie van de gemeente Eindhoven, met inachtneming van de wettelijke bepalingen van het Besluit Begroting en Verantwoording.

Een jaarrekeningcontrole heeft niet als doel om enige zekerheid te geven over de kwaliteit van de interne organisatie. De controle bestaat uit een combinatie van controlewerkzaamheden, waaronder een risicoanalyse, analytische procedures, detailcontroles en voor zover mogelijk en efficiënt het testen van de internebeheersingsmaatregelen die zijn gerelateerd aan en relevant zijn voor de controle. Wij richten ons hierbij alleen op de interne controle-omgeving die relevant is voor onze oordeelsvorming over de jaarrekening.

De managementletter is gebaseerd op onze interim-controle als onderdeel van de jaarrekeningcontrole 2020. Volledigheidshalve merken wij op dat onze controlewerkzaamheden, analyse en evaluatie zijn uitgevoerd in het kader van de door uw gemeenteraad verstrekte opdracht tot controle van de jaarrekening 2020.

De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door ons als accountant van de gemeente Eindhoven toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten. Bij het maken van deze risico-inschattingen nemen wij de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe en rechtmatige beeld daarvan, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden.

De risico-inschattingen hebben niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing. Hierdoor is onze analyse en evaluatie beperkter dan deze zou zijn geweest in het kader van een opdracht tot het geven van een oordeel omtrent de opzet, het bestaan en de efficiency van de interne beheersing als geheel en bestrijkt deze daarom niet noodzakelijkerwijs alle in de interne organisatie vervatte tekortkomingen.

Daarnaast is onze controle niet specifiek gericht op het ontdekken van fraude. Indien wij aangesteld zouden zijn om een fraudeonderzoek bij de gemeente Eindhoven uit te voeren, zouden wij wellicht additionele bevindingen hebben geconstateerd en observaties hebben gerapporteerd dan die welke nu zijn opgenomen in de managementletter.



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms and their related entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.nl/about to learn more.

Deloitte is a leading global provider of audit and assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax and related services. Our network of member firms in more than 150 countries and territories serves four out of five Fortune Global 500® companies. Learn how Deloitte's approximately 286,000 people make an impact that matters at www.deloitte.nl.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms or their related entities (collectively, the "Deloitte network") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.

© 2020 Deloitte The Netherlands