gemeente Pijnacker-Nootdorp



Van introductie tot uitvoering

Rechtmatigheidsverantwoording

November 2020

Inhoudsopgave

Inleiding 3

1 SOLL – waar gaan we heen 4

1.1 Gefaseerde ontwikkeling 5

1.2 Financiële rechtmatigheidsverantwoording als eerste ambitie 5

1.3 Samengevat 7

2 Wat hebben we nu - IST 7

2.1 Integrale interne controlecyclus (IICC) 7

2.2 De three lines of defence 8

2.3 Control framework ten aanzien van de financiële rechtmatigheidsverantwoording 8

3 Van IST naar SOLL 9

3.1 Strategic control 9

3.2 Management control 11

3.3 Procescontrol 12

3.4 Rollen raad – college en auditcommissie 13

3.5 Hoe doen we dit in de organisatie 13

4 Overzicht van acties 15

Bijlage 1 Modeltekst rechtmatigheidsverantwoording 17

Bijlage 2 Zelfscan 18

Bijlage 3 De gewenste opzet van de VIC 19

Bijlage 4 Uitvoeringsplan Rechtmatigheid 21

Bijlage 5 Raamwerk jaarplanning control 23

Inleiding

Vanaf 2022 moet het college een rechtmatigheidsverantwoording opnemen over het verslagjaar 2021 in de jaarrekening. Dit is een wettelijke verplichting die de intentie heeft kwaliteitsverbetering en het lerend vermogen van de gemeenten te stimuleren. Deze verantwoording komt in de plaats van de rechtmatigheidsverklaring van de accountant en dient onderbouwd te zijn. Deze onderbouwing heeft een directe relatie met de wijze waarop de interne controle[1] is georganiseerd. Als de interne beheersing goed is georganiseerd, is het opstellen van de rechtmatigheidsverantwoording geen probleem. Bij het opstellen van dit implementatieplan is de wet nog niet aangenomen. Dat betekent dat het enigszins ongewis is of de rechtmatigheidsverantwoording onderdeel moet uitmaken van de jaarstukken over 2021. Ondanks dat gaan we door met de ontwikkeling en heeft het eventuele uitstel voor ons geen invloed. Dat betekent wel wat voor de ambitie. Onze ambitie is groot (zie paragraaf 1.1) maar de periode die we voor deze ontwikkeling nemen is nog niet geheel afgebakend. Omdat we de stappen die we zetten eerst goed geïmplementeerd willen hebben voordat we de volgende stap zetten. En implementatie hangt samen met de beschikbare capaciteit. In het jaarlijks op te stellen controlplan wordt benoemd wat de ambitie is voor dat jaar en wat er nodig is om dat te realiseren.

Rechtmatigheid

Een gemeente verkrijgt, verwerft en besteedt publiek geld en moet daarbij voldoen aan wet- en regelgeving. De wetten en regels waar gemeenten aan moeten voldoen zijn vastgelegd in het normenkader. Rechtmatigheid betekent dat je via een rechtmatigheidstoets aan kunt tonen dat je werkt binnen het normenkader. Doel is met een bepaalde mate van zekerheid vast te stellen dat de financiële handelingen hebben plaatsgevonden binnen de kaders van wet- en regelgeving.
Het kader van de (financiële) rechtmatigheidsverantwoording bestaat uit de volgende criteria:

- Het begrotingscriterium;
- Het voorwaardencriterium;
- Het criterium van misbruik en oneigenlijk gebruik.

Onderbouwing:

- Uitkomsten van interne controles inclusief controle op de drie rechtmatigheidscriteria
- Bevindingen naar aanleiding van gesprekken met het management;
- Bewuste keuzes om af te wijken van wet- regelgeving;
- Fraudesignalen;
- Data-analyse.



Bovenstaande criteria komen expliciet tot uitdrukking in de rechtmatigheidsverantwoording.
Rechtmatigheidscriteria die ook de getrouwheid raken zijn **geen** onderdeel van de rechtmatigheidsverantwoording. Bijvoorbeeld: constatering van een verslaggevingsfout.

[1] Interne controle: een proces dat is ingericht om ervoor te zorgen dat je doelstelling realiseert.

Rechtmatigheid is van belang voor het vertrouwen in de overheid. Onze inwoners, ondernemers en partners verwachten dat we in control zijn. Dat we publieke gelden rechtmatig verkrijgen, verwerven en besteden én dat hierop een goede controle is. Wij willen als gemeente onze inwoners, ondernemers en partners ook verzekeren dat we een betrouwbare overheid zijn.
De getrouwheid (en daarmee de zes hiermee samenhangende criteria) vallen na 1-1-2021 nog steeds onder de verantwoording van de accountant. Deze onderdelen zijn wel onderdeel van het controlframework van het college, maar vallen niet onder de rechtmatigheidsverantwoording (de verklaring dat dit getrouw is door het college hangt namelijk samen met het opmaken van de jaarrekening door het college).

Rechtmatigheid versus In control statement

Op dit moment verklaart de accountant, na controle van de jaarstukken, dat we al dan niet rechtmatig hebben gehandeld. Daarmee wordt door de accountant alleen een uitspraak gedaan over de financiële rechtmatigheid. Het afgeven van een verklaring van financiële rechtmatigheid door het college in de jaarstukken is een eerste stap in een ontwikkeling naar een In control statement. Inhoudelijk gaat het om hetzelfde, er is echter sprake van een verschuiving in rollen.
Willen we toewerken naar het kunnen afgeven van een 'In control statement' dan moeten we ook de fiscale[2] en juridische[3] rechtmatigheid transparant kunnen verantwoorden evenals doelmatigheid. Deze laatste toets is nodig voor het afgeven van een In control statement.
De maatschappelijke ontwikkelingen (en de ontwikkelingen binnen het vakgebied van audit en control) vragen steeds nadrukkelijker om een In control statement van een organisatie.

Doel en opbouw notitie

Deze notitie geeft inzicht in:
1. Waar gaan we heen (SOLL) (hoofdstuk 1);
2. Waar staan we nu (IST) (hoofdstuk 2);
3. Hoe komen we van IST naar SOLL (hoofdstuk 3) met afsluitend een samenvatting van de te ondernemen acties en daarbij een overzicht van besluitvormende organen en planning.

1 SOLL – waar gaan we heen

Zoals in de inleiding staat is het onze ambitie om toe werken naar het afgeven van een In control statement waarmee het college verklaart dat het de goede dingen goed doet. Daarmee verklaart het college rechtmatig, doeltreffend en doelmatig te handelen. Op deze missie is onze Visie op control (2019, BBV19.0233/19INT06849) gebaseerd hetgeen wil zeggen dat de gemeente Pijnacker-Nootdorp al op weg was naar het leggen van een goede integrale basis voor het 'in control' zijn van de organisatie.

Missie
De goede dingen goed doen

Visie
In 2025 verantwoorden wij ons over financiële en niet-financiële doelstellingen via het In control statement

Een in control statement betekent:
1. Het College stelt jaarlijks een rapportage op voor de gemeenteraad in de vorm van het jaarverslag met daarin een jaarrekening. Hiermee verantwoordt het College zich op basis van het BBV over de transactiestromen, gebeurtenissen, rekeningsaldi en toelichtingen.

[2] Fiscale rechtmatigheid toetst of de fiscale beheers handelingen bij het verkrijgen, verwerven en besteden van publiek geld voldoen aan alle relevante wet- en regelgeving
[3] Juridische rechtmatigheid toetst of alle beheers handelingen van de gemeente bij het verkrijgen, verwerven en besteden van publiek geld voldoen aan relevante wet- en regelgeving.

2. De gemeenteraad gaat over de verantwoording in gesprek met het college om zo de controlerende rol te vervullen. Door de jaarstukken, de daarin opgenomen verantwoording en het gesprek dat daarover plaatsvindt tussen raad en college kunnen zowel raad als college aan inwoners, organisaties en partners uitleggen dat de goede dingen goed worden gedaan. Deze uitleg kan ook aan de toezichthouders worden gegeven.
3. De accountant toetst of de jaarrekening en het in control statement getrouw[4] is en overeenkomt met de realiteit[5].

Doel
We sluiten aan op de organisatie, gaan uit van de Visie op control en Control in praktijk en houden het simpel

Het is ons doel om in 2025 een in control statement te kunnen afgeven waarin de verantwoording over financiële en niet-financiële doelstellingen is opgenomen.

1.1 Gefaseerde ontwikkeling

De ontwikkeling om te komen tot het afgeven van een in control statement loopt via enkele stappen:
1: opleveren financiële rechtmatigheidsverantwoording in 2022 in de jaarstukken 2021
2: opleveren fiscale rechtmatigheidsverantwoording
3: opleveren juridische rechtmatigheidsverantwoording
4: in control statement in de jaarstukken over 2025
Pas als een stap goed is vastgelegd kan de volgende ontwikkelstap worden opgepakt. Per stap wordt in beeld gebracht: waar willen we heen (SOLL), waar staan we nu (IST) (wat doen we al wel van wat nodig is, wat nog niet), hoe komen we van SOLL naar IST en hoe richten we hierop de sluitende cyclus van Plan-Do-Check-Act (PDCA-cyclus van Demming) in. (Zie bijlage 4).

1.2 Financiële rechtmatigheidsverantwoording als eerste ambitie

De commissie BBV (Besluit Begroting en Verantwoording) heeft een standaardtekst opgesteld voor de verplichte rechtmatigheids-verantwoording[6] (bijlage 1). Deze tekst wordt voor het eerst opgenomen in de jaarstukken 2021. Dit betekent dat we ons primair richten op hetgeen we moeten doen om de financiële rechtmatigheidstoets over te nemen van de accountant. Dat betekent met name inzet van de organisatie op het gebied van administratieve organisatie, interne controle, dossiervorming en audittrail[7].

College

De organisatie draagt zorg voor een adequate financiële rechtmatigheidsverklaring die het college ondertekent.

---

4 Getrouw beeld over financiële rechtmatigheid: het geven van een eerlijk beeld van financiële positie, financieel vermogen en het resultaat. Verklaring van de accountant over het in control statement richt zich ook op juridische rechtmatigheid, fiscale rechtmatigheid en doelmatigheid.

5 Aandachtspunt voor de toekomst (stap 4): rechtmatigheidsverantwoording is onderdeel van de jaarrekening. In control statement is onderdeel van het verslag.

6 In de kadernota rechtmatigheid van de commissie BBV staan 9 criteria die van toepassing zijn op rechtmatigheid. De 6 toetsingscriteria voor getrouwheid die ook gelden voor rechtmatigheid en 3 aanvullende criteria voor rechtmatigheid.

7 Alle vastgelegde stappen die leiden tot een transactie, klantcontact, beschikking, toekenning etc.

Organisatie

Er zal extra inzet geleverd moeten worden voor de rechtmatigheidstoets. Daar waar voorheen vragen door de accountant werden gesteld, moet dat nu door eigen medewerkers worden gedaan. Eigen medewerkers moeten zorgdragen voor een *controledossier* waaruit blijkt:

a) Wat er is gecontroleerd;
b) Waarom dit is gecontroleerd;
c) Hoe dit is gecontroleerd;
d) Het gebruikte normenkader waaraan diverse toetsingskaders en toets punten gekoppeld kunnen zijn (afhankelijk van toetsing op financiële, fiscale en juridische rechtmatigheid en ook doelmatigheid);
e) Wat de bevindingen waren en wat daaraan is gedaan.

Voor de financiële rechtmatigheidstoets is een door de raad vastgesteld *normenkader* nodig die alle, voor de financiële beheers handelingen relevante wet- en regelgeving en interne regelgeving (verordeningen, raadsbesluiten en (wettelijk verplichte) kader stellende collegebesluiten) bevat.

Voor de juridische rechtmatigheidscontrole en het in control statement is een normenkader nodig dat alle externe wet- en regelgeving en interne regelgeving (verordeningen, raadsbesluiten en (wettelijk verplichte) kader stellende collegebesluiten) bevat voor de financiële en niet-financiële beheers handelingen.

De opzet van het te hanteren normenkader wordt vastgelegd in een *controleprotocol* dat jaarlijks geactualiseerd dient te worden en vastgesteld door de gemeenteraad. Voor de toekomst wordt bezien of dit protocol een looptijd van meerdere jaren kan hebben en wat dit betekent voor de te hanteren percentages afwijkingen/onzekerheden/fouten.

De raad moet vaststellen wat de g*oedkeuringstolerantie* is. Bron hiervoor zijn de minimale eisen die door de commissie BADO[8] worden gesteld aan materialiteit. Dat betreft de som van fouten in de jaarrekening en/of onzekerheden in de controle uitgedrukt in euro's die maximaal in de jaarrekening mogen voorkomen. De goedkeuringstolerantie wordt vastgesteld in het controleprotocol. De *rapportagetolerantie* is gelijk of kleiner dan de bedragen van de goedkeuringstolerantie. Het is kostbaar en tijdrovend om iedere euro die kan leiden tot een rechtmatigheidsfout te verantwoorden. Daarnaast wil de raad sturen op hoofdlijnen en is niet elke afwijking relevant. Alleen over afwijkingen boven een bepaalde grens wil de raad informatie ontvangen. In het controleprotocol wordt onderscheid gemaakt tussen de goedkeuringstolerantie en de rapporteringstolerantie.

Overwegingen bij de bepaling van de hoogte van de verantwoordingsgrens.

- Informatiepositie van de raad: De raad zal een afweging moeten maken over wat wel en niet opgenomen moet worden in de rechtmatigheidsverantwoording. Hoe hoger de grens, hoe minder snel er informatie opgenomen zal worden in de rechtmatigheidsverantwoording.
- Kosten van de verantwoording: Informatie verzamelen en vastleggen over de rechtmatigheid is niet kosteloos, dit hangt af van de interne beheersing van de gemeente.
- Eenduidigheid van normen en communicatie: De raad kan ervoor kiezen om aan te sluiten bij percentages die al herkend worden binnen en buiten de gemeente. Hierbij kan gedacht worden aan percentages die een rol spelen bij de interne controle, of het percentage dat de controlerend accountant hanteert in het kader van de materialiteit[9].

Een rechtmatigheidsverantwoording dient vergezeld te zijn van een door de accountant opgesteld controleverklaring en een verslag van bevindingen ten aanzien van getrouwheid.

[8] Commissie Bedrijfsvoering en Auditing Decentrale Overheden.
[9] Dit is een maatstaf die bepaalt op een bepaald bedrag al dan niet significant is.

1.3 Samengevat

Voor het afgeven van een financiële rechtmatigheidsverantwoording moeten de controledossiers compleet zijn, hebben we een vastgesteld normenkader nodig, een door de raad vastgesteld controleprotocol met daarin een besluit over de controle- en rapporteringstolerantie, een verslag van bevindingen en de controleverklaring.

Het volgende hoofdstuk gaat in op wat we nu al hebben.

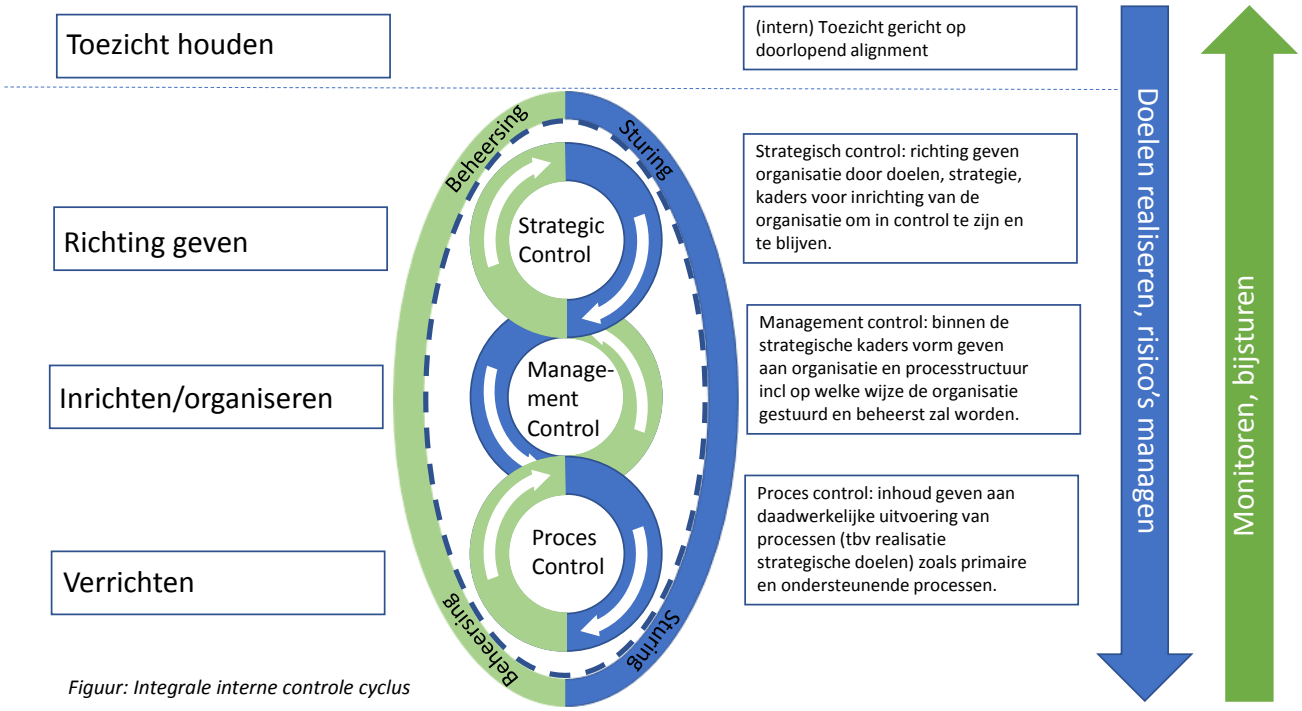
2 Wat hebben we nu - IST

Uitgaande van de stapsgewijze aanpak waarin we beginnen met de financiële rechtmatigheidsverantwoording en pas daarna via fiscale en juridische rechtmatigheidsverantwoording toewerken naar een In control statement, staat in dit hoofdstuk hoe we op dit moment werken om 'in control' te zijn en te blijven. Op basis daarvan staat in hoofdstuk 3 welke acties we nog moeten ondernemen en hoe we dat doen.

Wij werken vanuit de Visie op control en de uitvoeringsnotitie Control in praktijk. Basis van deze notities zijn de integrale interne controlecyclus (zie 2.1) en de verdeling van rollen en verantwoordelijkheden op basis van de Three lines of defence (zie 2.2). Door het verrichten van een rechtmatigheidsscan in de organisatie hebben we zicht gekregen op wat er is en waar ontwikkelpotentie zit.

2.1 Integrale interne controlecyclus (IICC)

Om ervoor te zorgen dat we een continu proces organiseren van sturen en beheersen werken we vanuit het model 'Integrale Interne Controle Cyclus' (IICC). Dit model maakt inzichtelijk dat op de verschillende niveaus in de organisatie invulling wordt gegeven aan het bepalen van doelen, het sturen op realisatie van doelen en het afleggen van verantwoording ten behoeve van beheersing van de processen.



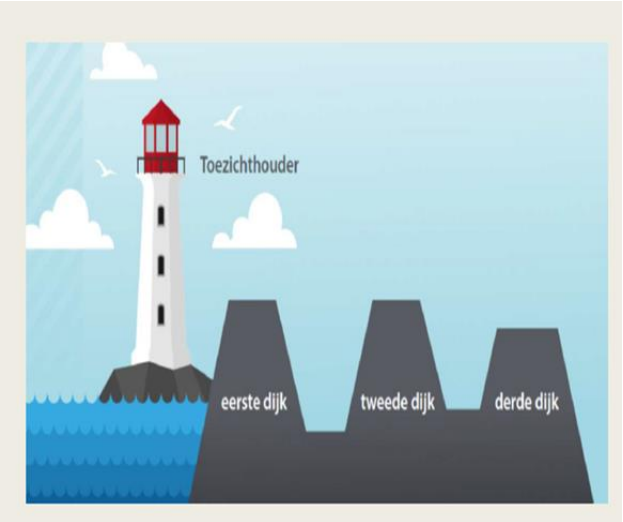
Figuur: Integrale interne controle cyclus

2.2 De three lines of defence

Binnen het IICC-model hebben we op basis van het 'Three lines of defence'[10] model op simpele en effectieve manier verantwoordelijkheden belegd ten aanzien van sturen en beheersen. De essentie van het model:

1e line of defence: dit betreft primair het management van de lijnorganisatie om de bedrijfsvoering ten aanzien van de PIOFACH-taken (de ondersteunende taken op het gebied van personeel, privacy, informatievoorziening, informatieveiligheid, ICT, organisatie, financien, administratie, algemene zaken, communicatie en huisvesting) en het risicomanagement op orde te hebben. De lijnorganisatie is eigenaar van de processen op verschillende niveaus inclusief de daarbij behorende risico's. Het is aan hen om risico's te verkleinen of om tekortkomingen in hun proces te controleren en om beheersmaatregelen te treffen. Het management is voornamelijk gefocust op de interne controle van eigen processen. Door informatie te geven over de voortgang, door te monitoren, houdt het management in beeld of de doelen bereikt worden en waar bijsturing noodzakelijk is. Er is sprake van integraal management.

2e line of defence: deze 'line' wordt gevormd door medewerkers die vanuit hun functie een bijdrage leveren aan monitoren en het herkennen van risico's. Deze medewerkers hebben een adviserende en faciliterende rol voor het management c.q. de lijnorganisatie en borgen hard en soft controls in processen. Zij assisteren de eerste lijn bij de inrichting hiervan om risico's te verkleinen. Tenslotte monitort de tweede lijn de interne controle, de volledigheid van rapportages en houdt men in de gaten of juridisch alles sluitend is.



3e line of defence is gericht op de interne audit van de organisatie en heeft een onafhankelijke en autonome functie. Het gaat om controleren van processen en het rapporteren aan directie, college van B&W en de gemeenteraad. De 3e line kan gevraagd en ongevraagd advies geven aan het besturende orgaan. Er zijn in de 3e line ook externe organisaties die onderzoek kunnen doen zoals de accountant.

2.3 Control framework ten aanzien van de financiële rechtmatigheidsverantwoording

De genoemde twee modellen vormen met ons integriteitsbeleid (nota Misbruik en oneigenlijk gebruik, Regeling integriteit, inclusief de 10 van Pijnacker-Nootdorp en de Regeling melden vermoeden misstanden, het risicobeleid/risicomanagement en procesmanagement de basis van ons control framework.

Een control framework geeft aan op welke samenhangende manier de control is georganiseerd om de interne sturing en beheersing op orde te hebben. In het onderstaande is dat specifiek uitgewerkt ten behoeve van de financiële rechtmatigheidsverantwoording.
Dit framework helpt om de verantwoording te onderbouwen. De accountant toetst of we overeenkomstig de afspraken hebben gehandeld (toetst op getrouwheid).

[10] Position Paper: the three lines of defence in effective risk management and control, The institute of Internal auditors, januari 2013.

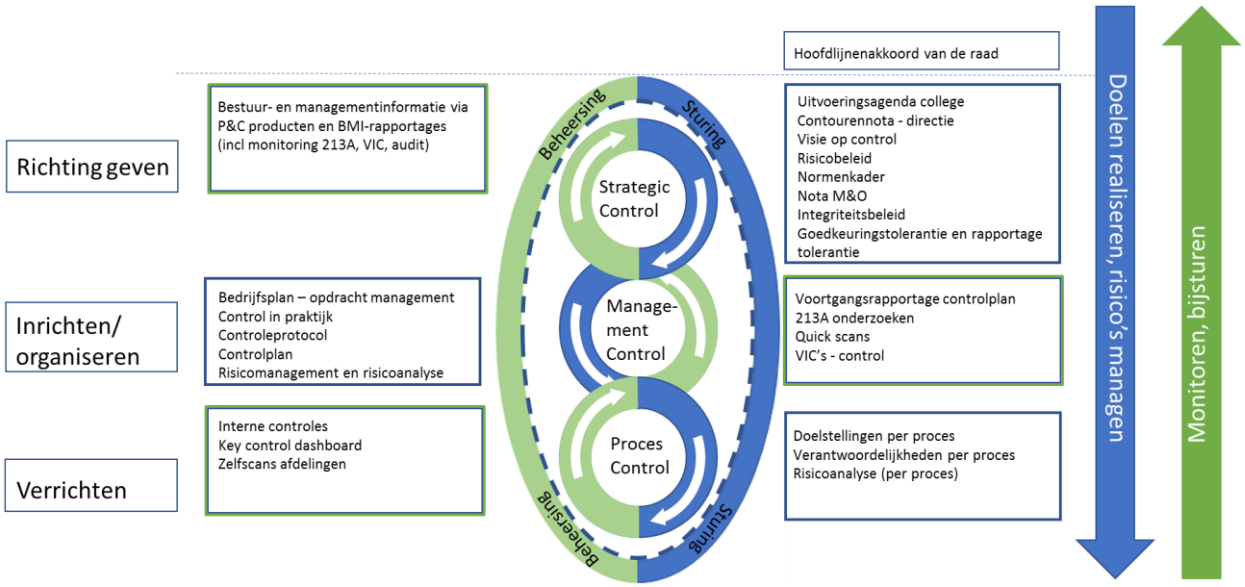
De invoering van de rechtmatigheidsverantwoording is niet zonder betekenis, maar de impact moet ook niet overdreven worden. In Pijnacker-Nootdorp is reeds geïnvesteerd in de kwaliteit van de interne beheersing en de rechtmatigheid krijgt al aandacht. Daar gaan we mee door en op sommige punten leggen we meer vast. Daarnaast geven we op dit moment al via de paragrafen in de P&C producten inzicht in het 'in control' zijn van de organisatie.

3 Van IST naar SOLL

Zoals uit hoofdstuk 2 blijkt, hebben we in de gemeente Pijnacker-Nootdorp een werkend control framework als het gaat om de financiële rechtmatigheidsverantwoording. Maar bij een nauwkeurige vergelijking tussen wat we doen en wat we moeten doen zijn er nog stappen te zetten. Naast het 'inregelen' van de meer technische kant ligt de uitdaging juist in het de veranderopgave voor de gehele organisatie om vanuit de Visie op control en de three lines of control te werken. Dat vraagt om een kwaliteitsgerichte cultuur waarbij medewerkers over voldoende kennis over control beschikken.

In het onderstaande staat op basis van het IICC voor elk niveau aangegeven wat er nodig is om de rechtmatigheidsverantwoording af te kunnen geven over 2021 (op te nemen in de jaarstukken 2021).

Control framework Pijnacker-Nootdorp – financiële rechtmatigheid



3.1 Strategic control

Wat hebben we

Elke vier jaar geeft de raad via een hoofdlijnenakkoord of coalitieprogramma opdracht aan het college om een aantal doelen te realiseren. Het college geeft daar via een uitvoeringsprogramma of collegeprogramma invulling aan. Hiermee en op basis van de Kadernota en begroting wordt richting gegeven aan de organisatie. Via een Contourennota, risicobeleid, visie op control wordt vervolgens richting gegeven aan de organisatie door de raad, het college en de directie.
Verantwoording wordt afgelegd via de P&C-producten waarin staat wat de voortgang is ten aanzien van het realiseren van de gestelde doelen en over de gebruikte middelen.

Wat moeten we doen

Dit is op een enkele uitzondering na een sluitend geheel. Aandachtspunten:

1. Risicobeleid en het implementeren van risicomanagement. Er is een plan van aanpak voor de frauderisicobeheersing (1131009) vastgesteld. Over de voortgang van uitvoering wordt gerapporteerd aan de directie. Ook wordt integraal risicomanagement ontwikkeld, te beginnen met risicobeleid. Het beleid, waarmee de kaders worden gesteld voor het risicomanagement, wordt in het eerste kwartaal 2021 door de raad vastgesteld.

2. Het normenkader wordt op dit moment vastgesteld door het college en ter informatie aangeboden aan de raad. Op basis van toetsing bij de commissie BBV is de verwachting dat op basis van de rechtmatigheidsverantwoording vaststelling van het normenkader door de raad moet plaatsvinden. Het normenkader wordt momenteel tweemaal per jaar aangeboden aan het college. Voorafgaand aan de controle van de jaarrekening en ten behoeve van de tussentijdse (interim) controle. Deze actualisatie wordt aan het college voorgelegd. Dat handhaven we zodat we altijd beschikken over een actueel normenkader.
3. Controleprotocol en goedkeuringstolerantie. Met de komst van de rechtmatigheidsverantwoording moet de raad besluiten over de verantwoordingsgrens in de rechtmatigheidsverantwoording van het college. Voor de jaarstukken 2020 is de goedkeuringstolerantie opgenomen in het door de raad vastgestelde controleprotocol (1159549). Het controleprotocol 2020 is ten opzichte van het protocol 2019 geactualiseerd en aangevuld met de relevante bepalingen en criteria uit de Kadernota rechtmatigheid 2018 van de Commissie Besluit Begroting en Verantwoording (BBV). Voor 2021 dient het controleprotocol opnieuw te worden vastgesteld.
4. In 2019 is de Visie op control door het DT vastgesteld met de looptijd van twee jaar (2019 en 2020). Deze looptijd is met één jaar verlengd zodat deze op basis van de ervaringen en de rechtmatigheidsverantwoording geactualiseerd kan worden (2022).
5. Via P&C-producten wordt aan raad en college inzicht gegeven in de voortgang van uitvoering van doelen en beoogde resultaten zoals die zijn opgenomen in de begroting en de uitvoeringsagenda van het college. Hieraan zijn geen KPI's verbonden. Daarmee is de voortgangsinformatie vrij 'zacht'. Er wordt enkel inzicht gegeven in het aspect tijd. Om te kunnen meten op kwaliteit willen we ontwikkelen naar een situatie waarin aan de voorkant duidelijker is met welk resultaat we tevreden zijn, zo mogelijk benoemd in kritische succesfactoren. Deze informatie is bestemd voor de buitenwereld; raad, inwoners, ondernemers, partners en toezichthouders.
   Naast de informatie over de voortgang van de uitvoering van hoofdlijnenakkoord, uitvoeringsagenda en begroting, wordt va Bestuur- en managementrapportages informatie gegeven aan de directie over de uitvoering van interne ambities en aanbevelingen die voortkomen uit onderzoeken (VIC, audits, accountant etc.). Dit is een instrument waarmee het management inzicht geeft over de voortgang zodat bijstelling en prioritering mogelijk is. Dit betreft interne informatie. Directie en hoofden voeren hierover het gesprek om daarmee het lerend vermogen van de organisatie te stimuleren.
6. Aanpassen regelgeving: Onder het aanpassen van de regelgeving verstaan we alle noodzakelijke aanpassingen in onze verordeningen, kaders en beleidsnotities die voortvloeien uit de invoering van de rechtmatigheidsverantwoording. Voor de rechtmatigheidsverantwoording zelf is een verplichte model tekst beschikbaar (zie bijlage 1). De verwachting is dat de VNG hierin adviseert en dat de werkzaamheden voor het aanpassen van de verordeningen éénmalig plaatsvindt. Of en wanneer dat nodig is hangt samen met uitspraken van de commissie BBV. Naar verwachting gaat het om:
   - Financiële verordening
   - Verordening onderzoek doelmatigheid & rechtmatigheid
   - Controleverordening
   - Controleprotocol (is al aangepast)
   - Budgethoudersregeling

   Bij de volgende verordeningen moeten nog worden bekeken of aanpassingen noodzakelijk zijn:
   - Treasurystatuut
   - Verordening op het onderzoeksrecht van de raad.

3.2 Management control

Wat hebben we

De directie geeft via het bedrijfsplan opdracht aan de afdelingshoofden om de begroting uit te voeren, (strategische) opgaven voor de organisatie uit te voeren en om de uitvoeringsagenda van het college uit te voeren. Verantwoordelijkheden worden belegd en deze governance[11] is vastgelegd in de Nota bedrijfsvoering. Ten aanzien van de inzet van personeel wordt vooraf een P-begroting opgesteld en worden inhuurplannen gemaakt. Dit zijn notities waarmee vooraf kaders worden gesteld en normen worden bepaald.

Verantwoording wordt op verschillende manieren afgelegd. Via BMI-rapportages leggen de hoofden driemaal per jaar verantwoording af over bedrijfsvoeringszaken, het opvolgen van aanbevelingen die de accountant heeft gedaan en die vanuit de onafhankelijke onderzoeken van control komen. Maandelijks wordt een P-monitor door het DT besproken die vooraf voorgelegd wordt aan het management. In deze P-monitor staat informatie over vast personeel (P-begroting), inhuur (gekoppeld aan de inhuurplannen), verzuim en besteding opleidingsbudgetten.

Wat moeten we doen

Ten aanzien van de financiële rechtmatigheid is er sprake van een sluitende cyclus. Er zijn enkele aandachtspunten:

7. Het herijken en actualiseren van de Nota Bedrijfsvoering op basis van de rechtmatigheidsverantwoording.
8. Het actualiseren van de nota Control in praktijk op basis van de Visie op control en in aansluiting op de Nota Bedrijfsvoering. Dit betreft de inrichting van control in de organisatie en het beleggen van taken en werkzaamheden.
9. Aandachtspunt is om, vanuit de three lines of defence, het gevoel voor urgentie en het nemen van verantwoordelijkheid voor het ‘in control zijn en blijven’ van de organisatie te vergroten bij het middenmanagement.
10. Jaarlijks voeren we de Verbijzonderde Interne Controle (VIC) uit op 13 kritische processen. Deze processen zijn gekozen op basis van materialiteit in relatie tot de risico’s. Met het uitvoeren van deze VIC’s geeft het college invulling aan art. 212/213 van de Gemeentewet en de Financiële Verordening. Hierin is de verplichting opgenomen om zorg te dragen voor de toetsing van de rechtmatigheid van het financiële beheer en van de inrichting van de financiële organisatie. De huidige interne controlewerkzaamheden (audits etc.) en de VIC’s die uitgevoerd worden, worden als uitgangspunt genomen[12]. In het controlplan wordt voorafgaand aan het controlejaar vastgelegd welke controleprocessen (213a, audits, VIC) binnen de gemeente minimaal dienen te worden gecontroleerd[13]. Als onderdeel van het controleplan zal sprake zijn van een uitbreiding/heroverweging van de uit te voeren werkzaamheden op basis van aspecten die onderdeel zijn van de huidige jaarrekeningcontrole (bijv. begrotingsoverschrijdingen, kredietoverschrijdingen). Dat heeft effect op de uitvoering van het controlplan. Met de proceseigenaren zal de diepgang van de controle op deze processen worden besproken waarbij aandacht is voor risico’s en beheersmaatregelen. Daarnaast wordt gevraagd naar andere elementen waarop een interne controle wordt verwacht, zoals doelmatigheid of doeltreffendheid binnen een bepaalde financiële stroom of dat er nieuwe wetten zijn die relevant zijn, zoals de omgevingswet. Het proces voor de VIC’s wordt de komende tijd geprofessionaliseerd (zie bijlage 3). Ter bewaking van de kwaliteit van de uitvoering van de controlewerkzaamheden gelden verschillende maatregelen en werkafspraken.

---

[11] De wijze waarop de organisatie is ingericht om te zorgen dat doelen en resultaten worden gerealiseerd en dat bevoegdheden daarop zijn ingericht en toebedeeld.

[12] De IT audit/ VIC IT valt hier ook (uitgevoerd door accountant) onder.

[13] Het verdient aanbeveling om het controle jaarplan ieder jaar af te stemmen met de accountant.

11. Concrete acties:
    - Ontwikkelen en vaststellen van een uniforme aanpak (procesbeschrijving) en het inrichten van de controledossiers. Er wordt gewerkt met standaard formats voor interne (deel)controleplannen (per proces een control plan), vastgesteld werkproces VIC, checklists en rapportages. Ook vindt er op elk proces een review plaats (vierogenprincipe).
    - De uitvoering van de VIC wordt vastgelegd in het key control dashboard (KCD). Het gaat daarbij om opzet, bestaan en werking van kritische processen. De beschrijvingen van de kritische processen worden als onderdeel van het controledossier in het KCD ingevoerd volgens de eisen die een VIC aan de procesbeschrijving stelt. Dit betekent onder andere dat per proces minimaal de 5W- vragen worden beantwoord: Wat/ Waarom/ Wie/ Wanneer en Waarmee. Het KCD (gevuld) geeft inzicht in de prestaties en de controlstatus, zowel op het proces- als op managementniveau. Het geven van inzicht in prestaties zorgt ervoor dat de gerealiseerde oplossingen en verbeteringen ook zichtbaar worden. De werkzaamheden zoals vastgelegd in het KCD vormen ook een onderdeel van de basis voor de rechtmatigheidsverantwoording.
    - Ieder jaar een actualisatie van de procesbeschrijving (m.b.t. minimaal de 13 kritische processen) vastleggen vormt een onderdeel van de basis voor de rechtmatigheidsverantwoording.
    - Invoeren van een zelfscan (zie bijlage 2). Zie paragraaf 3.3 over procescontrol.
12. Het verkennen of ook een Verbijzonderde controle op de Verbonden partijen, privacy en informatieveiligheid moet plaatsvinden. En welke VIC's nog nodig zijn als de accountant niet op rechtmatigheid toetst. Denk aan bijvoorbeeld balansmutaties.

3.3 Procescontrol

Wat hebben we

Het gaat hier om het daadwerkelijk uitvoeren van hetgeen als opdracht is meegegeven. Elke afdeling in de lijnorganisatie houdt zich bezig met werkzaamheden die bijdragen aan de primaire processen van de gemeente. Daarvoor hebben zij hun (primaire of ondersteunende) processen ingericht. Het bepalen van de doelen van deze processen, het benoemen van verantwoordelijkheden en risico's en het vastleggen van deze processen lijken daarin wat onderbelicht te zijn. Verantwoording vanuit procescontrol is zichtbaar door interne controles, dossiers worden vastgelegd in het KCD.

Wat moeten we doen

Zoals gezegd lijkt procescontrol in de volle breedte wat onderbelicht te zijn. Dat betekent:

13. Voor de doorontwikkeling van **procesmanagement** is een projectopdracht vastgesteld (1123590) en een projectplan (1169834) waarna gekozen is voor het GEMMA processenlandschap als overkoepelende procesarchitectuur (1184722). Het doel van dit project is om gemeente breed procesmanagement aan te jagen, te stimuleren, te faciliteren en te ondersteunen. Het bevordert uniformiteit en een afdeling overstijgende aanpak.
    Beoogde resultaten:
    - Er is een centrale procesarchitectuur of- model dat 'gevuld' is met de belangrijkste (bedrijf kritische) processen. Dit processenlandschap is voor iedereen gemakkelijk vindbaar en benaderbaar.
    - Procesbeschrijvingen worden organisatie breed volgens hetzelfde format en in dezelfde applicatie opgesteld. De eisen aan (de inhoud van) procesbeschrijvingen zijn helder. De eisen die vanuit controles aan de beschrijvingen worden gesteld, worden hierin meegenomen.
    - Procesoptimalisatie vindt plaats vanuit een uniforme methodiek/ benadering.
    - De rollen en verantwoordelijkheden in de uitvoering van procesmanagement en procesoptimalisatie zijn duidelijk belegd en de betrokkenen beschikken over voldoende kennis en kunde om hun rol te vervullen.
    - Risicobeheersing wordt onderdeel van de processen.

Om deze resultaten te behalen onderscheiden we 3 fasen:

i. Kaders, Randvoorwaarden en Startfoto: Na fase 1 is de basis gelegd om concreet aan de slag te kunnen met het uniform vastleggen en verbeteren van werkprocessen.
ii. Prioritering en start Uitvoering: In fase 2 bepalen we de prioriteiten en gaan we via (kleine en grotere) deelprojecten aan de slag met het (door)ontwikkelen van de procesbeschrijvingen.
iii. Evaluatie en vervolg: Na fase 2 is sprake van een 1e 'gevulde' procesarchitectuur. In fase 3 bepalen we na evaluatie de vervolgacties. Deze richten zich niet alleen op verbreding of verdieping van het processenlandschap, maar omvatten ook vervolgstappen die nodig zijn voor een duurzame doorontwikkeling waarin proces denken als onderdeel van een algemeen kwaliteitsdenken de standaardmanier van werken wordt.
Na fase 3 eindigt de projectfase en dient de werkwijze, waarbij continu procesoptimalisatie plaats vindt, ingebed te zijn in de lijn.

14. Verantwoording moet worden afgelegd via interne controles. Van belang is om in de organisatie te verduidelijken wat het doel is van een interne controle en waar een interne controle aan moet voldoen. Daarnaast wordt een zelfscan ingevoerd, bestaande uit acht vragen die zicht moeten geven op hoe het management van een afdeling de eigen processen beoordeelt. Deze zelfscan is in eerste instantie gericht op de te VIC-en processen. Door de interne controle en de VIC te bundelen, waarbij de interne controle op het proces 2x per jaar door de proceseigenaar als een 'zelf-scan' wordt uitgevoerd, ontstaat een cyclisch proces van controle en bijsturing, waarbij de risico's op een niet-getrouw beeld en onrechtmatigheden steeds verder worden teruggedrongen. De voortgang wordt opgenomen in de voortgangsrapportage control. Ook dienen deze werkzaamheden als ondersteuning van de accountant bij de interimcontrole en de controle op de jaarrekening, waardoor hun werk efficiënter kan verlopen.

Naast de doorlopende aandacht voor communicatie en gedrag, die ook na implementatie van belang is, is het voor de rechtmatigheidsverantwoording met name belangrijk is dat je vooraf zegt wat je doet en dat je achteraf aangeeft wat je hebt gedaan, waarom en op basis waarvan je tot je conclusies komt. Sleutelwoorden zijn: vooruitkijken, achteraf checken en transparantie.

3.4 Rollen raad – college en auditcommissie

Zoals uit het bovenstaande blijkt stelt het college het implementatieplan rechtmatigheids-verantwoording, het controlplan en de voortgangsrapportage vast.
De raad stelt de P&C producten vast waarin de rechtmatigheidsverantwoording is opgenomen. Ook het normenkader, het controleprotocol en het risicobeleid worden ter vaststelling aangeboden aan de raad. Hierover voert de raad met het college het gesprek.
De auditcommissie ontvangt van het college ter informatie het controlplan en de voortgangsrapportage. Dit betreft informatie over de interne beheersing. De auditcommissie brengt advies uit aan de raad over de vast te stellen kader stellende notities. Over deze stukken kan de auditcommissie met de wethouder en de concerncontroller in gesprek.

3.5 Hoe doen we dit in de organisatie

In de notitie 'control in praktijk' is de praktische vertaling van de visie op control (19INT07803) gemaakt naar het te verrichten werk, de verdeling van verantwoordelijkheden en werkzaamheden over functies, de wijze waarop de medewerkers met elkaar samenwerken zodat er over de gehele organisatie sprake is van een sluitend netwerk van mensen die ervoor zorgen dat de organisatie 'in control' is.
We werken vanuit de three lines of defence. Dat betekent dat het lijnmanagement een cruciale rol heeft in het 'in control' zijn en blijven van de organisatie.
Het control-netwerk bestrijkt de gehele organisatie. Essentie van het werk van de adviseurs control en business controllers is om vooraf te adviseren en vervolgens achteraf de check doen of zaken zijn gegaan zoals beoogd. De verbetervoorstellen worden daarna weer door de lijn opgepakt. Deze rol blijven zij ook vervullen ten aanzien van de rechtmatigheidsverantwoording.

In de praktijk betekent de komst van de rechtmatigheidsverantwoording een verdergaande rol voor het management vanuit de 1e lijnverantwoordelijkheden en voor de adviseurs control om de rechtmatigheidsverantwoording voor te bereiden en dus de interne onderzoeken te verbreden en verdiepen. Vooraf wordt in het controlplan 'geagendeerd' wat er in een bepaald jaar te doen is. Via een tussentijdse rapportage laten we zien wat er is gerealiseerd, van welke risico's sprake is, en hoe de risico's worden beheerst. De tussentijdse voortgangsrapportage control wordt opgesteld door de concerncontroller vanwege de onafhankelijke en afdeling overstijgende rol binnen de organisatie en heeft als primaire doel de proceseigenaren te informeren over de voortgang van de uitvoering van de controlerende taken. Zie voor de uitwerking de 'algemene jaarplanning'.

Het is aan de concerncontroller en het DT, om aan het college inzicht te geven in de voortgang, de resultaten, de risico's en de beheersmaatregelen. De concerncontroller heeft een onafhankelijke positie en houdt oog voor kwaliteit en integraliteit (zie de notitie Control in praktijk). Het college voert gesprekken met de raad naar aanleiding van de rechtmatigheidsverantwoording.

4 Overzicht van acties

	Actie	Wie	Besluit door	Wanneer
1A	Risicobeleid ontwikkelen en vaststellen	CST- Adviseur control, senior kwaliteitsmedewerker	Raad	Q1 2021
1B	Implementeren van risicomanagement	Directie Afdelingshoofden Businesscontrollers	DT	Vanaf Q2 2021
2	Een keer per jaar vaststellen normenkader en tussentijds actualiseren	CST – juridisch kwaliteitsmedewerker	Raad	December
3	Jaarlijks vaststellen controleprotocol met goedkeuringstolerantie (voorafgaand aan interimcontrole)	CST – adviseur control	Raad	September
4	Visie op control (actualiseren en vaststellen)	Concerncontroller	College	2022
5	Verantwoording over voortgang realiseren doelen op basis van tijd en kwaliteit ten behoeve van raad en organisatie door ontwikkelen	CST – adviseur CST en concerncontroller	DT en college	Rapportages 3 keer per jaar: mei, oktober, februari Doorontwikkeling in 2020 en 2021
6	Aanpassen regelgeving: - Financiële verordening - Verordening onderzoek doelmatigheid en rechtmatigheid - Controle verordening (dateert uit 2003) - Controle protocol (jaarlijks) - Budgethouder regeling (2020)	BDV en control	Raad	2021
7	Actualiseren Nota Bedrijfsvoering	Concerncontroller		2021
8	Actualiseren nota Control in praktijk op basis van rechtmatigheidsverantwoording en Nota Bedrijfsvoering	Concerncontroller	College	2022
9	Urgentie onder de aandacht brengen bij het management voor het In control zijn en blijven vanuit de 3LoF bij	DT, netwerk control		Doorlopend
10A	VIC: het verrichten van VIC's ten behoeve van interim en eindejaar controle,	Adviseurs control	DT	2021
10B	VIC: het inrichten van het Key control dashboard.	Adviseurs control	DT	2021
10C	VIC: het ontwikkelen van een uniforme aanpak	Adviseurs control	DT	2021

	Actie	Wie	Besluit door	Wanneer
11	Uitzoeken of ook VIC moet plaatsvinden op balansmutaties, verbonden partijen, privacy en informatieveiligheid en welke VIC's nog nodig zijn als de accountant niet op rechtmatigheid toetst	Adviseurs control ism BDV/FIN	College (jaarplan control 2021)	2021
12	Procesmanagement	Directie Afdelingshoofden Businesscontrollers Regie bij CST-senior kwaliteitsmedewerker	BW	2021
13	Zelfscan door lijnmanagement afdelingen op de kritische processen	Management van de afdelingen. Vanuit control verspreiden en info verzamelen. T.b.v. jaarplan control.	BW	Starten met 0-meting december 2020
14	Opstellen rechtmatigheidsverantwoording	Concerncontroller	BW	Jaarrekening 2021
15	Aanpassen paragraaf Bedrijfsvoering	CST – programmaregisseur programma 9 en paragraaf bedrijfsvoering	In P&C-producten	Jaarrekening 2021

Bijlage 1 Modeltekst rechtmatigheidsverantwoording

Model van de rechtmatigheidsverantwoording

Verantwoordelijkheid college van burgemeester en wethouders[1]

In deze rechtmatigheidsverantwoording geeft het College van burgemeester en wethouders aan in hoeverre de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten, alsmede de balansmutaties, rechtmatig tot stand zijn gekomen. Dit houdt in dat deze in overeenstemming zijn met door de gemeenteraad vastgestelde kaders zoals de begroting en gemeentelijke verordeningen en met bepalingen in de relevante wet- en regelgeving. Deze verantwoording betreft de rechtmatige uitvoering van de taken en omvat het begrotings-, voorwaarden-, en misbruik- en oneigenlijk gebruik criterium bij de desbetreffende financiële beheershandelingen en transacties. Bij de waarderingsgrondslagen in de jaarrekening is het door de raad op XX XXX 202X vastgestelde normenkader van de relevante wet- en regelgeving verder toegelicht.

Deze verantwoording hanteert een grensbedrag omdat alleen de van belang zijnde aspecten in de verantwoording hoeven te worden betrokken. Deze grens is door de gemeenteraad bepaald en bedraagt x% (maximaal 3) van de totale lasten inclusief mutaties in de reserves en is daarmee vastgesteld op € x.

Conclusie

Het college is van mening dat de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties (niet) rechtmatig tot stand zijn gekomen binnen de daarvoor gestelde grens.

De geconstateerde afwijkingen betreffen[2]:

-
-
-

In de paragraaf bedrijfsvoering heeft het college beschreven welke actie zij onderneemt om de afwijkingen in de toekomst te voorkomen.

Bijlage 2 Zelfscan

De zelfscan voor het desbetreffende proces kan er volgens onderstaand uitzien:

Proceseigenaar		
	Procesnaam	Procesnaam
Vragen		
Van dit proces zijn actuele procesbeschrijvingen. *Procesbeschrijvingen maken de verantwoordelijkheden, bevoegdheden en rollen van een proces inzichtelijk*		
Alle relevante wet- en regelgeving zijn in het proces geborgd *Jaarlijks worden veel nieuwe regels vastgesteld (denk daarbij aan wetswijzigingen maar ook besluiten van de raad zoals verordeningen, begroting ed). Deze kunnen van invloed zijn op je proces*		
Van ieder proces is een risico analyse aanwezig. *Ik heb in beeld wat de belangrijkste risico's in het proces zijn, deze liggen vast in een analyse met daarbij de maatregelen die ik kan nemen om het risico te verkleinen.*		
Alle benoemde beheersmaatregelen zijn geimplementeerd. *De beheersmaatregelen uit de risico-analyse zijn in het proces geimplementeerd.*		
Ik controleer op de naleving van de beheersmaatregelen *ik ga periodiek na of de genomen maatregelen ook daadwerkelijk worden uitegvoerd.*		
Alle aanbevelingen van de accountant en van de adviseurs control heb ik opgevolgd. *Jaarlijks controleert de accountant en de adviseurs van control de processen. Soms geven ze aanbevelingen hoe het proces verbeterd kan worden.*		
Ik heb standaard informatie waardoor ik controle op het proces kan uitvoeren. *Ik heb informatie waardoor ik zicht heb of het proces waar ik verantwoordelijk voor ben rechtmatig verloopt.*		
Ik heb mijn dossiers op orde waardoor ik gemakkelijk kan aantonen dat ik rechtmatig werk. *Als de adviseur control of de externe accountant langskomt en informatie wil over bestedingen in mijn proces kan ik dit eenvoudig aanreiken.*		

	scores:
geheel op orde	1
nagenoeg op orde	2
deels op orde	3
niet op orde	4
heb geen goed beeld kan geen cijfer geven	5

Voor de implementatie van rechtmatigheidscontrole is de ‘zelf-scan’ getoetst door een tweetal proces verantwoordelijken, te weten voor het proces ‘grond aan- en verkoop’ en het proces ‘kwijtschelding voor belastingen’.

De ‘zelf-scan’ wordt voor het proces ‘grond aan- en verkoop’ ingevuld met scores op 1 (geheel op orde).
De ‘zelf-scan’ wordt voor het proces ‘kwijtschelding belastingen’ ingevuld met scores op tussen 1 en 2 (geheel tot nagenoeg op orde)[14].

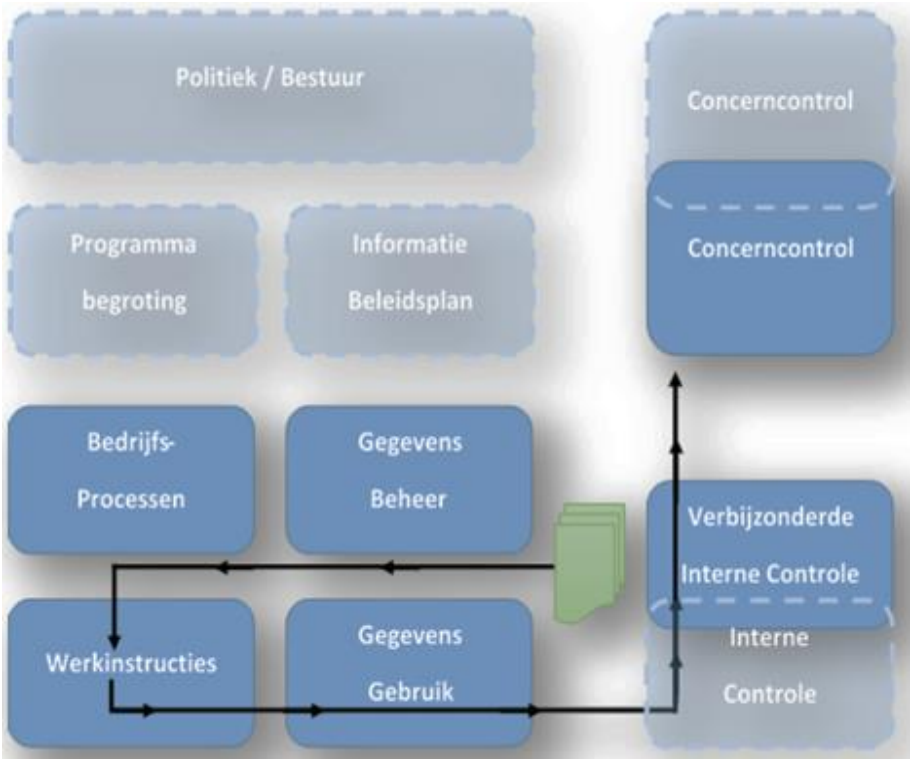
De implementatie van de ‘zelf-scan’ per proces zal voor het ene proces eenvoudiger zijn dan voor het andere proces. Door vanuit het netwerk-control dit goed te begeleiden moet er een transparant cyclisch proces ontstaan van controle en bijsturing. Door de ‘zelf-scan’ in het jaar 2021 te combineren met de uitvoering van de VIC werkzaamheden, kunnen we kijken of we eind 2021 over het boekjaar 2021 voor een aantal processen een rechtmatigheidsverantwoording kunnen opstellen met bijbehorende onderbouwing.

[14] Beide processen hebben ook relatief weinig opmerkingen bij de controle van de accountant

Bijlage 3 De gewenste opzet van de VIC

De huidige situatie is dat de opzet van verbijzonderde interne controle vooral gegevensgericht is. Een gegevensgerichte controle is altijd een controle achteraf, het gegeven moet eerst geproduceerd zijn alvorens het gecontroleerd kan worden.

We zien nu dat een medewerker een steekproef trekt en de elementen hiervan herleidt door de bijbehorende processen. De medewerker stelt een controle dossier samen met daarin de analyse of alle processtappen juist zijn uitgevoerd en of de gegevens juist zijn verwerkt. Met andere woorden, een controle of het proces voldoet aan de wet- en regelgeving. De bevindingen worden besproken en het dossier vindt zijn weg naar de accountant (zie figuur 1).



Figuur 1:

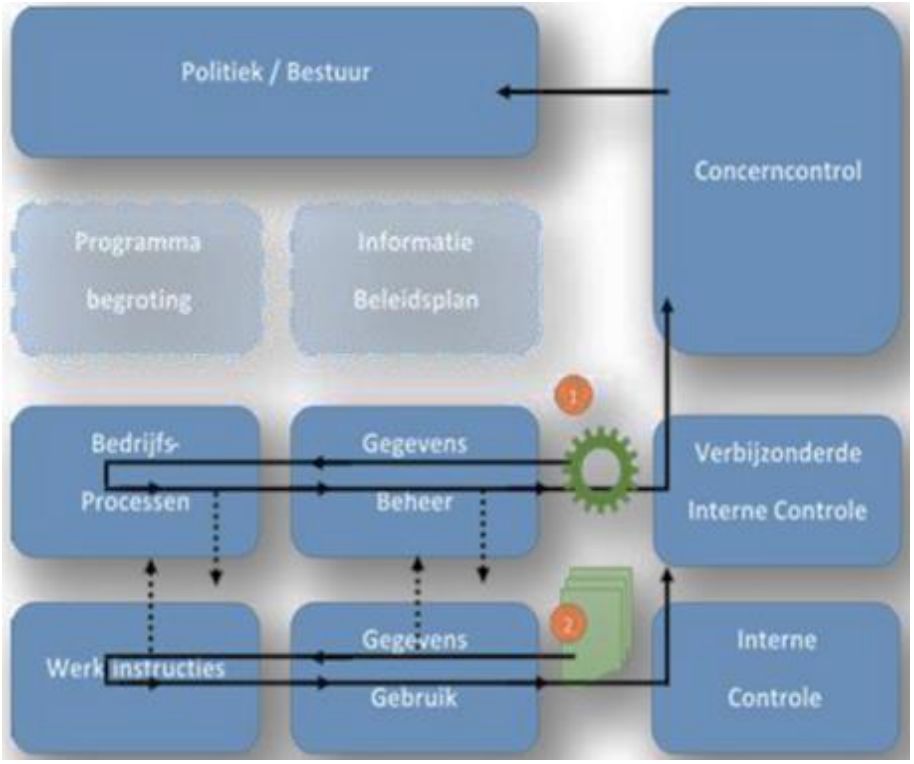
De gewenste situatie
Bij de inrichting van de processen neemt de organisatie maatregelen die moeten zorgen voor een juiste sturing. Het geheel van alle (in)directe processen en (in)directe beheersmaatregelen is het 'systeem' dat een juiste uitvoer van werkzaamheden moet 'beheren en beheersen' dit noemen we een systeem controle.

Het voordeel is dat een systeem controle toetst of:

- Het procesontwerp alle processtappen en alle gegevens bevat die noodzakelijk zijn.
- Alle processtappen juist worden uitgevoerd en alle gegevens juist worden gebruikt.
- De getroffen beheersmaatregelen werken en leiden tot de gewenste procesgang.

Hierin is de opzet van het verbijzonderde interne controlesysteem gericht en een verantwoordelijkheid van de gehele organisatie. We zien nu dat een medewerker start met een controle op de beheersmaatregelen waarbij gecontroleerd wordt of alle processtappen en gegevens in het procesontwerp compleet zijn.

Vervolgens het gesprek aangaat met de uitvoering over de werking van de beheersmaatregelen en uiteindelijk bepaalt of het beheerssysteem voldoende werkt om op te vertrouwen voor het afgeven van een rechtmatigheidsverklaring (zie figuur 2)



Figuur 2:

Vervolgens volgt er een steekproef en gaat de afdeling een beperkt aantal getrokken elementen gegevens gericht controleren. Dit om te bevestigen dat de conclusie dat het beheerssysteem leidt tot de gewenste uitkomsten daadwerkelijk klopt. Deze bevindingen worden besproken en op basis hiervan geeft het college een rechtmatigheidsverklaring af.

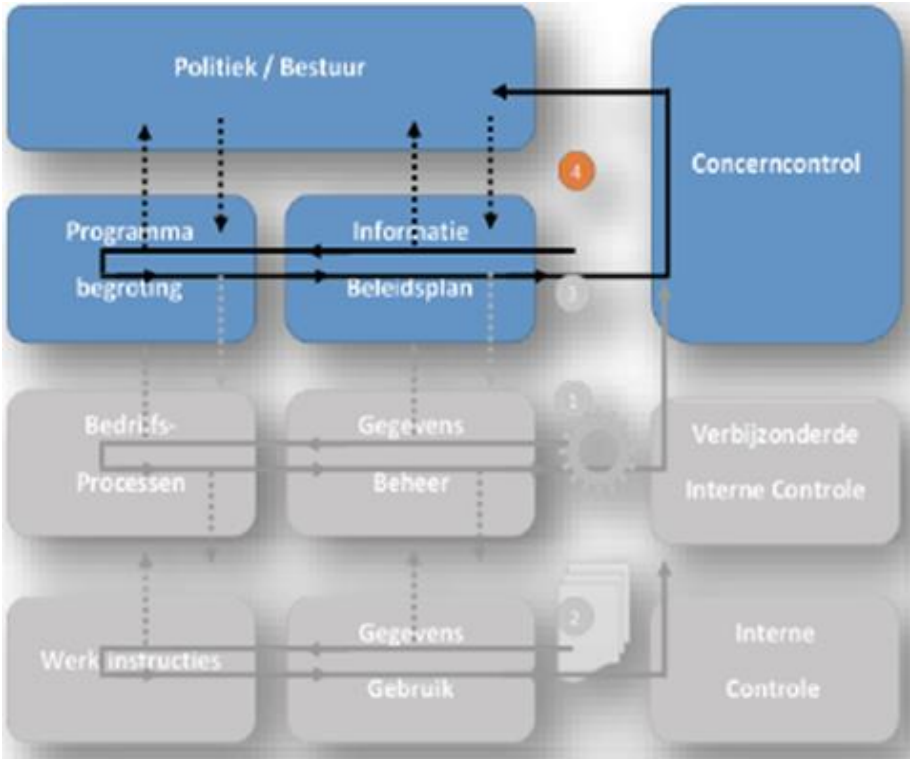
De gewenste werkwijze (schematisch weergegeven in figuur 2) kent een aantal voordelen:

1. De verbijzonderde interne controle en de interne controle staan op de juiste plek.
2. De hoeveelheid controlewerk die naar ‘de lijn’ gaat is beperkt omdat door de systeemcontrole de noodzaak van een uitgebreide gegevenscontrole wegvalt.
3. Zowel de processen als de beheersmaatregelen worden gecontroleerd. Dit levert de complete stuurinformatie op waar organisaties al zo lang naar zoeken.
4. De systeemcontrole wordt vooraf uitgevoerd.
5. De systeemcontrole dient bevestigd te worden door een beperkte gegevensgerichte controle.
6. De dialoog over de werking van de processen en de beheersmaatregelen ontstaat.
7. De systeemcontrole is uniform ongeacht het proces of beheersmaatregel.

Bijlage 4 Uitvoeringsplan Rechtmatigheid

Concerncontrol zorgt dat de lijn van bestuurlijke wens, naar beleid, naar programma, naar project, concreet en meetbaar blijft. Zodat het effect vooraf valt in te schatten, tussentijds valt bij te sturen en achteraf valt uit te leggen. Het mag duidelijk zijn dat voor de keuze 'Wat' de organisatie wil verantwoorden, de dialoog tussen de bestuurlijke wens van de organisatie (de voelspriet voor het maatschappelijk belang) en het strategische uitvoeringsprogramma of de programmabegroting erg belangrijk is. (Figuur 1)

Concerncontrol vervult hier de essentiële rol deze dialoog te stimuleren en te zorgen dat de gekozen beleidslijnen, programma's en projecten daadwerkelijk op basis van Maatschappelijke Effectsturing zijn te verantwoorden. Slagen we hierin dan kunnen zowel de ambtelijke organisatie als het bestuur de toegevoegde waarde van de organisatie duiden en het College van B&W een In Control Statement laten afgeven.



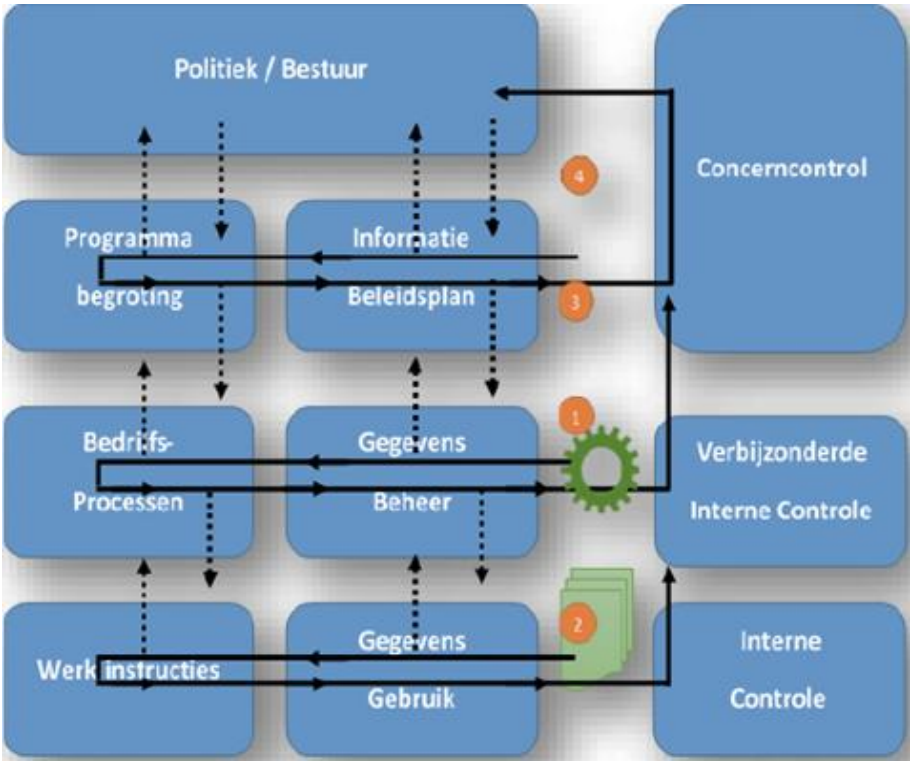
Figuur 3:

Maatschappelijke Effectsturing is geen rocket science maar moet wel goed gebeuren. Op de eerste plaats moeten we, om vooraf een effect in te schatten, effectindicatoren (ook wel prestatie-indicatoren genoemd) definiëren.

De gedefinieerde effectindicatoren moeten beïnvloedbaar zijn willen we hiermee kunnen werken. We moeten dus over gegevens beschikken die we vooraf 'in' de effectindicator kunnen stoppen (Let op de centrale plek die het gegevensbeheer in het besturingsmodel, figuur 1, inneemt).

Om te bepalen of deze processen 'juist' worden uitgevoerd gebruiken we weer de tijd, energie en kostenbesparende systeemcontroles (Nr. 1 Figuur 2). De systeemcontroles onderbouwen we wederom met de beperkte gegevensgerichte controle. (Nr. 2 Figuur 2).

Zo zien we in het besturingsmodel de organische gelaagdheid terugkomen van het gehele In Control vraagstuk.



Figuur 4:

- Nr. 2 toont hoe de beperkte financiële rechtmatigheid tot zijn recht komt.
- Nr. 1 & 2 tonen samen hoe de juridische rechtmatigheid tot zijn recht komt.
- Nr. 1 t/m 4 tonen hoe het *In Control Statement* tot zijn recht komt.

Bijlage 5 Raamwerk jaarplanning control

De jaarplanning voor de rechtmatigheidsverantwoording kan er volgens onderstaand schema uitzien:

1. 1e zelf-scan door proceseigenaren ter voorbereiding op jaar T
2. Risicoanalyse door organisatie ter voorbereiding op jaar T
3. Controle jaarplan (algemeen) – jaar T. Vast te stellen door BW, AI aan de Raad
4. Deelplan (controle activiteiten) per proces
5. Uitvoering VIC en opstellen tussentijdse rapportage
6. 2e zelf-scan t.b.v. voortgangsrapportage control
7. Vaststellen tussentijdse rapportage control incl. interim VIC. Vast te stellen door BW, AI aan de Raad
8. Uitvoering interimcontrole accountant. Vaststellen door de Raad.
9. Uitvoering jaarcontrole VIC
10. Uitvoering jaarcontrole accountant
11. Opstellen en vaststellen rechtmatigheidsverantwoording: de Raad juni/juli

In dit schema is de rol van de accountant niet opgenomen. Ook niet van de auditcommissie. Dit wordt opgenomen in de jaarplanning die onderdeel uitmaakt van het controlplan.

	Jaar T-1		**Jaar T**												**Jaar T + 1**			
	Nov	**Dec**	**Jan**	**Feb**	**Mrt**	**April**	**Mei**	**Juni**	**Juli**	**Aug**	**Sept**	**Okt**	**Nov**	**Dec**	**Jan**	**Feb**	**Mrt**	**apr.**
1	Org																	
2	Org																	
3		BW																
4																		
5																		
6																		
7											BW							
8														Rd				
9																		
10																		
11																		

Legenda

- Control
- P&C
- BMI en Apparo
- Privacy en informatieveiligheid