

Management letter

HLTsamen

Boekjaar 2021

Aan het bestuur van HLTsamen
Hoofdstraat 115
2181 EC Hillegom

ONDERWERP:
Management letter 2021

KENMERK:
Definitief

DATUM
20-12-2021

Geacht bestuur,

Als onderdeel van de controle van de jaarrekening 2021 van HLTsamen hebben wij de administratieve organisatie en de daarin opgenomen maatregelen van interne beheersing beoordeeld, teneinde onze controlewerkzaamheden in overeenstemming met Nederlands recht waaronder de controlestandaarden te kunnen bepalen.

De opzet, het bestaan en in voorkomende gevallen de werking van de interne beheersingsmaatregelen van de belangrijkste bedrijfsprocessen, inclusief de geautomatiseerde gegevensverwerking, in uw gemeente zijn beoordeeld en getoetst, zodat we een terugkoppeling kunnen geven over de betrouwbaarheid van de interne informatievoorziening en de jaarrekening.

Onze bevindingen zijn gebaseerd op de normale werkzaamheden in het kader van de jaarrekeningcontrole. Deze brief bevat daardoor niet alle onvolkomenheden in uw organisatie, die bij een eventueel uitgebreid en hierop specifiek gericht onderzoek naar voren zouden kunnen komen. Zoals u zult begrijpen, is de managementletter van nature kritisch. Wij rapporteren over de eventuele leemtes of mogelijkheden ter verbetering van de financiële en administratieve processen, de administratieve organisatie daarvan en de daarin opgenomen maatregelen van interne beheersing.

Op uw verzoek geven wij in deze managementletter aan op welke wijze verbeteringen van de administratieve organisatie en de daarin opgenomen maatregelen van interne beheersing kunnen worden gerealiseerd. De aanbevelingen en oplossingsrichtingen zoals beschreven in deze managementletter bieden u handvatten voor deze uitwerking. Wij hebben de concept management letter toegelicht en besproken met een afvaardiging van de ambtelijke organisatie.

Deze managementletter is door ons opgesteld voor uw informatie en mag niet zonder onze uitdrukkelijke toestemming geheel of gedeeltelijk aan derden ter beschikking worden gesteld.

Wij danken u en uw medewerkers voor de samenwerking en zijn graag bereid tot het verstrekken van nadere toelichting.

Hoogachtend,
Baker Tilly (Netherlands) N.V.

drs. S.M. Turenhout RA

Inhoudsopgave

CONTACT

Stefan Turenhout RA

Director Audit
+ 31 6 52 75 98 79
s.turenhout@bakertilly.nl

Ruben Heemskerk RA

Junior manager audit
+ 31 6 52 75 99 21
r.heemskerk@bakertilly.nl

KANTOORGEGEVENS

Baker Tilly (Netherlands) N.V.
Scheveningseweg 80-82
2517 KZ Den Haag
Postbus 85745
2508 CK Den Haag

1. Bestuurlijke samenvatting	4
2. Bevindingen en aandachtspunten	7
3. Bevindingen IT-beheersing	17
Bijlage 1: Detailbevindingen	22
Bijlage 2: Actuele ontwikkelingen	39



Bestuurlijke samenvatting

1. Bestuurlijke samenvatting



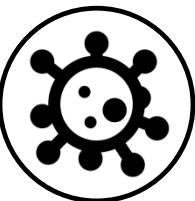
Deze managementletter bevat onze bevindingen die zijn gebaseerd op onze werkzaamheden in het kader van de jaarrekeningcontrole voor het jaar eindigend op 31 december 2021.



Uw interne beheersing is voor verbetering vatbaar. We hebben belangrijke tekortkomingen in uw AO/IB geconstateerd. De belangrijkste betreft de ontoereikende interne beheersing in het inkoopproces. Wij constateren dat het niveau van de interne beheersing ten opzichte van vorig jaar slechts beperkt is verbeterd. Er zijn geen nieuwe bevindingen geconstateerd, maar er zijn ook geen bevindingen volledig opgelost. Wij merken hierbij dat de organisatie in ontwikkeling is en dat veel onderhanden is, maar dat de bevindingen nog niet zijn afgerond. Wij vragen aandacht voor de voortgang van het oplossen van de geconstateerde hiaten in de interne beheersing. Een gevolg van de beperkingen in de interne beheersing is dat de controle door de VIC als de accountantscontrole vooral gegevensgericht plaatsvindt waarbij eventuele afwijkingen achteraf geconstateerd worden.



In het kader van onze jaarrekeningcontrole hebben we de interne beheersing rondom uw IT onderzocht. Wij hebben in dat kader primair gericht op het netwerk en de applicaties Key2Financiën en AFAS onderzocht. Wij constateren dat de IT-organisatie een goede basis biedt. Echter, het ontbreekt nog aan procedures en richtlijnen op het gebied van authenticatie en autorisatie.



Covid-19 heeft ook voor 2021 nog een belangrijke invloed op uw gemeenten, de gemeentelijke processen en uw financiële stromen. In lijn met voorgaand jaar is de Tozo (Tijdelijke overbruggingsregeling zelfstandige ondernemers) doorgelopen, daarbovenop is ook de TONK (Tijdelijke Ondersteuning Noodzakelijke Kosten) ingevoerd. Aangezien het sociaal domein nagenoeg geheel is ondergebracht in gemeenschappelijke regelingen is de impact hiervan voor 2021 naar onze verwachting ongewijzigd t.o.v. voorgaand jaar.

1. Bestuurlijke samenvatting



Onze samenwerking. Mede door het op afstand werken, als gevolg van COVID-19, is de samenwerking met HLTsamen voor verbetering vatbaar. Het is moeilijk gebleken om afspraken te maken en de aanlevering van stukken heeft lang op zich laten wachten of was niet van voldoende niveau.



Vanaf 2022 dient het college van burgemeester en wethouders, naar alle waarschijnlijkheid, zelfstandig verantwoording af te leggen over de rechtmatigheid.

De gemeente is middels informatiesessies voor het college en processcans bezig met de voorbereiding op de rechtmatigheidsverantwoording. Hier moeten echter nog belangrijke stappen in genomen worden.



Vooruitblik richting jaarrekeningcontrole 2021. We hebben met uw gemeente en de gemeenschappelijke regeling goede afspraken over de planning van de jaarrekeningcontrole gemaakt. Op voorhand identificeren we een aantal aandachtsgebieden met verhoogde aandacht in onze controle. Dit betreffen met name de controle op de waardering van de grondexploitaties, de controle op de toereikendheid van uw (onderhouds)voorzieningen en de controle van de naleving van de aanbestedingsregelgeving.



Tot slot hebben we vanuit het oogpunt van onze **natuurlijke adviesfunctie**, in deze managementletter een bijlage opgenomen met actuele ontwikkelingen. Belangrijke elementen zijn hier onder andere in het feit dat de commissie BBV afgelopen jaar een aantal belangrijke notities uitgebracht. Dit betreft onder andere de notitie heffingen, de Kadernota Rechtmatigheid 2022, Addendum Kadernota rechtmatigheid 2021 en de notitie paragraaf bedrijfsvoering. In de bijlage worden de belangrijkste aandachtspunten toegelicht. Daarnaast is de regeling Schatkistbankieren gewijzigd, wat gevolgen heeft voor de verantwoording in de jaarrekening. Tot slot wijzen we u op een aantal ontwikkelingen binnen de vastgoedmarkt, het sociaal domein en uw HR-processen.



2. Overige bevindingen en aandachtspunten

2. Bevindingen en aandachtspunten

2.1 Algemeen

Doel en reikwijdte

Inleiding

Het doel van onze jaarrekeningcontrole is het vormen van een oordeel over de getrouwheid en de rechtmatigheid van de jaarrekening als geheel, zoals bedoeld in het Besluit Accountantscontrole Decentrale Overheden (BADO). Vanuit de jaarrekeningcontrole beoordelen wij of de kwaliteit van de administratieve organisatie en interne beheersing voor zover relevant voor onze oordeelsvorming en geven wij geen zelfstandig oordeel over de kwaliteit van de administratieve organisatie en interne beheersing. De controle van de jaarrekening omvat het uitvoeren van controlewerkzaamheden, waaronder risicoanalyse, cijferanalyses, beoordeling van de administratieve procedures en het daarmee samenhangende systeem van interne beheersingsmaatregelen en gegevensgerichte controlewerkzaamheden. De samenstelling en omvang van die werkzaamheden zijn noodzakelijk voor het verkrijgen van voldoende controle-informatie ter onderbouwing van ons oordeel.

Risicoanalyse

Onze risicoanalyse richt zich op een betrouwbare totstandkoming van de jaarrekening. Dit betekent dat wij niet alle risico's die voor u als gemeenschappelijke regeling relevant zijn in onze controle meenemen. De risicoanalyse is een continue proces en stellen wij gedurende de controle indien nodig bij. De risicoanalyse is primair gericht op uw gemeenschappelijke regeling zelf. De risico's die voortvloeien uit processen die u vanuit HLTsamen voor de deelnemende gemeenten uitvoert nemen wij ook onze analyse. De belangrijkste bij uw gemeenschappelijke regeling en gemeenten onderkende risico's / kernpunten in de controle zijn:

- Rechtmatigheid aanbestedingen;
- Prestatielevering inkopen;
- Waardering van uw grondexploitaties;
- Risico dat het management van de gemeenschappelijke regeling de procesafspraken doorbreekt, hetgeen een standaard risico is vanuit onze beroepsregels. Dit risico ziet bij uw gemeenschappelijke regeling/gemeenten met name toe op de schattingsposten in de grondexploitatie en voorzieningen in de jaarrekeningen van de gemeenten.

In ons verslag van bevindingen rapporteren wij naar aanleiding van de jaarrekeningcontrole over bovenstaande punten. Deze punten zijn (on)gewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar.

2. Bevindingen en aandachtspunten

2.2 Bedrijfsprocessen

Beeld interne beheersing

Interne beheersing

Uw gemeenschappelijke regeling moet op het gebied van interne beheersing, die betrekking heeft op uw organisatie en de deelnemende gemeenten, nog stappen zetten. Om alle financiële uitdagingen voor uw gemeenschappelijke regeling in de komende tijd in goede banen te leiden worden hoge eisen aan het planning- en control instrumentarium, alsmede het interne beheersingssysteem gesteld. De aanstaande invoering van de rechtmatigheidsverantwoording door het bestuur stelt hogere eisen aan het interne beheersingssysteem. De aanwezigheid van een adequaat intern (financieel) beheersingssysteem is daarbij een essentiële randvoorwaarde om te kunnen bijsturen. Ook de betrouwbaarheid van financiële informatie en verslaglegging is van groot belang om dit tijdig en goed te kunnen doen.

Vooruitgang gemaakt, maar nog voor verbetering vatbaar

Wij constateren dat HLTsamen actief aan de slag is gegaan met de eerder door ons gerapporteerde bevindingen. Belangrijke verbeteringen zijn gemaakt in het jaarrekeningproces en de afgrenzing van facturen. Het afgelopen jaar is het jaarrekeningproces namelijk soepeler verlopen dan voorgaande jaren, doordat de jaarrekeningen van een hoger niveau waren, vragen sneller beantwoord werden en de eerste aanlevering een hoger niveau had. Wat betreft de afgrenzing van de facturen, blijkt uit de detailcontrole over het eerste halfjaar dat er weinig facturen zijn welke foutief zijn afgegrensd.

Wij zien daarnaast echter dat de overige door ons gerapporteerde bevindingen allemaal nog niet zijn afgehandeld, hierdoor staan alle bevindingen nog niet op opgelost. Wij zijn daarom ook van mening dat de kwaliteit van de interne beheersmaatregelen binnen HLTsamen nog voor verbetering vatbaar zijn. Het is dan ook voor ons niet mogelijk om te steunen op de interne beheersingsmaatregelen, voor een groot deel van de processen. Wij zien ook dat, door het thuiswerken door Covid-19, het afhandelen van de bevindingen wordt bemoeilijkt.

Procesbeschrijvingen

Tot slot is het van belang dat de gemeenschappelijke regeling beschikt over procesbeschrijvingen, waaruit blijkt hoe interne controles er precies uitzien, zie ook bevinding 2017.1. Om dit scherp in beeld te brengen is het belangrijk procesbeschrijvingen op te stellen en waar deze reeds voorhanden zijn, deze te verfijnen voor de "key-controls". Deze "key-controls" zitten vaak bij de rollen in functiescheiding van controlerend en autoriserend. Belangrijk hierbij is om de "key-controls" zo scherp mogelijk te beschrijven aan de hand van de 5W's (wie, wat, waarom, wanneer en met welke informatie) zodat iedere betrokken functionaris weet wat er van hem of haar verwacht wordt. Daarnaast adviseren wij u blijvend aandacht te besteden aan het up-to-date houden van deze procesbeschrijvingen.

Transformatie van controle achteraf naar beheersing vooraf

Een adequate beschrijving en toereikende inrichting en werking van de interne beheersing vormt de basis om voor de verbijzonderde interne controle en door ons als accountant over te gaan van een gegevensgerichte naar een organisatiegerichte controlestrategie. Hierdoor wordt het mogelijk om te steunen op de maatregelen van interne beheersing waardoor minder gegevensgerichte detailcontroles hoeven te worden uitgevoerd. Daarnaast biedt een toereikende inrichting en werking van de interne beheersing ook een goede grondslag voor de toekomstige rechtmatigheids-verantwoording door het college.

2. Bevindingen en aandachtspunten

2.2 Bedrijfsprocessen

Deze managementletter bevat onze bevindingen die zijn gebaseerd op de onze werkzaamheden in het kader van de jaarrekeningcontrole voor het jaar eindigend op 31 december 2021. Deze werkzaamheden zijn dan ook niet gericht op het geven van een oordeel over de interne beheersing van uw organisatie als geheel.

Voorgaand jaren hebben wij tijdens onze besprekingen met u diverse aanbevelingen benoemd ter verdere optimalisering van de bestaande administratieve organisatie en interne beheersing. In deze management letter geven wij u een schriftelijke update van onze bevindingen.

In het overzicht hiernaast zijn de bevindingen opgenomen. Wij hebben op de volgende pagina het vervolg van deze bevindingen opgenomen. Een totaaloverzicht van de detailbevindingen is opgenomen in bijlage 1. De bevindingen zijn op basis van de prioriteit en proces gerangschikt in de bijlage.

In de tabel rechts is een totaal overzicht opgenomen van de het totaal aantal detailbevindingen. De bevindingen en onze aanbevelingen worden in de bijlage van deze managementletter uitgebreider toegelicht.

De kleur van de het symbool geeft de status van de constatering aan.

- = opgelost
- = actie ondernomen, maar nog niet afgerond
- = geen actie ondernomen
- = Nieuwe bevinding

	aandachtspunten
Aantal nieuwe aanbevelingen	0
Aantal aanbevelingen uit voorgaande jaren	15
Waarvan opgelost in 2021	0
Resterende aanbevelingen uit voorgaande jaren	15
Waarvan reeds acties zijn ondernomen, maar nog niet zijn afgerond	14
Waarvan nog geen acties zijn ondernomen	1
Aantal openstaande aanbevelingen	15





#	Proces	Bevinding	Status	Prioriteit
2020.1	Inkopen	Onjuiste afgrenzing inkoopfacturen	●	Midden
2020.2	Inkopen	Ontbreken inkoop- en aanbestedingsbeleid	●	Midden
2020.3	Verbonden Partijen	Niet naleven nota verbonden partijen	●	Midden
2020.4	Subsidie	Ontbreken toereikende functiescheiding subsidieproces	●	Laag
2020.5	Sociaal Domein	Onvoldoende diepgang en tijdigheid monitoring sociaal domein	●	Midden
2019.2	Grondexploitatie	Ontbreken interne controle of scenarioanalyse grondexploitaties	●	Midden
2018.6	Financieel beheer	Ontoereikend proces voor het opstellen van jaarrekening(en)	●	Midden
2017.1	Algemeen	Ontbreken procesbeschrijvingen	●	Midden
2017.3	Inkopen	Ontoereikende functiescheiding inkoopproces	●	Hoog

2. Bevindingen en aandachtspunten

2.2 Bedrijfsprocessen (vervolg)

In de tabel rechts is een totaal overzicht opgenomen van de het totaal aantal detailbevindingen. De bevindingen en onze aanbevelingen worden in de bijlage van deze managementletter uitgebreider toegelicht.

De kleur van de het symbool geeft de status van de constatering aan.

-  = opgelost
-  = actie ondernomen, maar nog niet afgerond
-  = geen actie ondernomen
-  = Nieuwe bevinding

#	Proces	Bevinding	Status	Prioriteit
2017.9	Overige	Procedure/vastlegging ontvangen subsidies		Midden
2017.11	Overige	Volledig verhuur-/pachtregister		Laag
2017.12	Inkopen	Ontbreken verplichtingenadministratie		Midden
2017.13	Inkopen	Contractenregister		Midden
2017.14	Financieel beheer	Liquiditeitsprognose		Midden
2017.15	Algemeen	Risicomanagement		Midden

2. Bevindingen en aandachtspunten

2.3 Status Rechtmatigheidsverantwoording

Stand van zaken in verband met invoering
Rechtmatigheidsverantwoording

Rechtmatigheidsverantwoording

Wij hebben begrepen dat HLTsamen in 2021 diverse stappen heeft genomen in de voorbereiding op de te verwachte verandering in 2022 ten aanzien van de rechtmatigheidsverantwoording. In dit kader zijn gedurende 2021 belangrijke stappen ondernomen:

- Interne presentaties over de gevolgen van de rechtmatigheidsverantwoording;
- Interne afstemming normenkader door VIC en medewerkers financiën van de gemeenten;
- Plan van aanpak voor inrichting AO-VIC 2021+ en een plan van aanpak rechtmatigheidsverantwoording;
- Externe partij heeft review uitgevoerd op vier primaire processen: inkoop, betalingen, subsidie en personeel;
- Periodiek (6-wekelijks) overleg voor Audit en Control (Concerncontroller, Functionaris Gegevensbescherming, Coördinator VIC, Coördinator CISO & ENSIA, Teammanager Juridische Zaken en Adviseur Bedrijfsvoering) met betrokkenen waarin gezamenlijk wordt opgetrokken het kader van de visie op control 2022-2025.

In het kader van de voorbereiding van de rechtmatigheidsverantwoording zijn op basis van bovenstaande belangrijkste stappen gezet. Er zijn echter nog belangrijke vervolgstappen nodig.

De beschrijving van de administratieve organisatie, aansluiting van normen- en toetsingskader en het verbeteren van de interne beheersing zijn hier belangrijke elementen in. Wij benadrukken het belang om de ingezette (voorbereidings-)stappen die zijn gezet in het kader van de rechtmatigheidsverantwoording verder invulling te geven.

2. Overige bevindingen en aandachtspunten

2.4 Samenwerking en VIC

Onze samenwerking met de gemeente in het controleproces

Organisatie

Inrichting, tijdigheid en kwaliteit VIC

Samenwerking tijdens de interim-controle

Tijdens de interim hebben wij gesprekken gehad met verschillende functionarissen binnen de organisatie. Hierbij is het inplannen van deze afspraken niet direct soepel verlopen. Wij hebben begrepen dat intern niet duidelijk was, welke functionaris verantwoordelijk is voor welk proces. Tijdens de besprekingen van de processen hebben wij dit tevens meerdere keren te horen gekregen. Voor onze samenwerking heeft dit ertoe geleid dat wij de stukken van de lijncontroles later hebben gekregen dan afgesproken en dat procesbesprekingen later hebben plaatsgevonden dan gepland. Zo heeft de bespreking van het personeelsproces pas eind november plaats gevonden, in plaats van in de geplande weken begin oktober, waardoor wij hier ook nog stukken voor de lijncontrole van moeten ontvangen. Bij het subsidieproces is dit echter wel voortvarend opgepakt, en hebben wij het proces zelfs eerder kunnen bespreken. Deels is de oorzaak hiervan te wijten aan het thuiswerken, als gevolg van Covid-19.

Wij adviseren om binnen de organisatie duidelijk afspraken te maken en vast te leggen welke functionaris verantwoordelijk is voor welk proces of voor welke stroom en ook wat deze verantwoordelijkheden dan specifiek inhouden.

Een belangrijk onderdeel van de interne beheersing is de (verbijzonderde) interne controlefunctie. Voorafgaand aan onze controle is er door ons, de VIC-coördinator en PSA (uitvoerder van de VIC) een overleg geweest. Hierin is het (concept) uitvoeringsplan besproken. Aan de hand hiervan hebben wij de inrichting van de werkzaamheden afgestemd en hebben wij ook de data van de aanleveringen van de kwartalen besproken.

Tot op heden is de aanlevering van de werkzaamheden van de VIC volgens de in het gesprek afgesproken data en kwaliteit van gewenst niveau. Wat uit dit gesprek naar voren kwam, is dat er voor de uitvoering van de controle kan worden gedaan het lang moeten wachten op de ondervraagde stukken bij de verschillen medewerkers. Dit leidt er tevens toe dat de VIC niet tijdig alle stukken aan ons kan overhandigen. Vorig jaar hebben wij al meegemaakt dat als wij op het einde communiceren wat de mogelijke gevolgen voor de controleverklaring zijn, dat dan toch blijkt dat er een onderbouwing kan worden aangeleverd. Dit lijkt samen te hangen met hetgeen wij hierboven ten aanzien van de organisatie hebben geschreven. Als er functionarissen zijn die verantwoordelijk zijn voor bepaalde processen/stromen wordt het makkelijker om aan te wijzen wie de ontbrekende stukken moet aanleveren.

Aanvullend voor de kwaliteit is vorig jaar gebleken dat er na het afsluiten van de administratie nog veel correcties zijn geboekt. Hierdoor heeft de verbijzonderde interne controle niet het gehele jaar afgedekt met de door haar uitgevoerde werkzaamheden. Wij adviseren om een proces in te richten omtrent het afsluiten van de administratie, waarbij er zorg gedragen moet worden dat alle verplichtingen tijdig worden geboekt.

2. Overige bevindingen en aandachtspunten

2.5 Three lines model

Wij rapporteren via het three lines model. Dat willen zeggen dat wij binnen de processen nagaan op welk niveau in de organisatie de interne beheersmaatregelen worden ondervangen. De volgende niveaus worden hierbij onderkend:

- 1^e lijn: in het primaire proces, onder verantwoordelijkheid van de proceseigenaar.
- 2^e lijn: in de ondersteunende processen zoals financiën en control, waar checks and balances ingericht zijn om fouten te signaleren.
- 3^e lijn: in uw verbijzonderde interne controle achteraf.

Indien de beheersmaatregelen in de 1^e en/of 2^e lijn adequaat zijn ingericht dan is de organisatie optimaal in control en is een voornamelijk systeemgerichte controleaanpak mogelijk. Indien dit niet het geval is kan dit gecompenseerd worden door de gegevensgerichte werkzaamheden van de VIC. In het kader van de rechtmatigheidsverantwoording dient in ieder geval de 3^e lijn (VIC) toereikend te zijn. Onderstaand overzicht geeft zodoende een beeld over de mate van beheersing en controle van uw gemeente.

Nr.	Proces	1 ^e lijn	2 ^e lijn	3 ^e lijn	Opmerking / toelichting
1	Inkopen en aanbestedingen	●	●	●	Er zijn onvoldoende interne beheersmaatregelen in het primaire proces, zie ook bevinding (bevinding 2017.3). Daarnaast zijn de rollen bin nen de organisatie onvoldoende helder ten aanzien van het inkoopproces. Het budgethoudersoverleg ondervangt tevens de risico's in het inkoopproces in beperkte mate. Er is tevens geen sprake van een tweede lijn, waar checks and balances worden verricht. De 3 ^e lijn is wel aanwezig, dit betreft de gegevensgerichte werkzaamheden van de (ingehuurde) VIC.
2	Betalingen	●	●	●	Er is toereikende functiescheiding in het primaire proces, echter ontbreekt er een (geformaliseerd) ondersteunend proces waarmee fouten worden gesignaleerd. Doordat er een werkende 1 ^e lijn is, worden er ten aanzien van het betalingsproces geen controles verricht door de (ingehuurde) VIC.
3	Lonen en salarissen	●	●	●	In het primaire proces zijn er toereikende interne beheersingsmaatregelen ingericht, waardoor er een toereikende 1 ^e lijn aanwezig is. Het ontbreekt echter nog aan een ondersteunend proces, waarmee fouten worden gesignaleerd. Doordat er een werkende 1 ^e lijn is, worden er ten aanzien van het personeelsproces geen controles verricht door de (ingehuurde) VIC.
4	Subsidies	●	●	●	De interne beheersing in de 1e lijn is nog niet toereikend, zie hiervoor bevinding 2020.4. Daarnaast is er geen sprake van een 2e lijn. Door de 3 ^e lijn wordt er een gegevensgerichte controle verricht door de (ingehuurde) VIC.
5	Grondexploitaties	●	●	●	Voor de grondexploitaties is geen toereikend primair proces. Dit is ook reeds als bevinding (bevinding 2019.2) opgenomen. Een tweede lijns controle voor de grex is niet ingericht. Als 3 ^e lijn, doet de VIC een gegevensgerichte controle, dit ziet echter enkel toe op de opbrengsten en kosten van de grex en niet op de waardering van de grex.
6	Belastingen	●	●	●	Het belastingproces is primair uitbesteed aan gemeenschappelijke regelingen, BS Noordwijk & Cocensus. Het dagelijks bestuur van de GR heeft zelfstandig een verantwoordingsplicht over haar rechtmatigheid. In het kader van de controle zijn afspraken gemaakt, waarbij de accountant van de gemeenschappelijke regeling een assurance-rapport afgeeft bij de verantwoording van de gemeenschappelijke regeling.
7	Sociaal domein	●	●	●	Het sociaal domein is primair uitbesteed aan gemeenschappelijke regelingen, ISD Bollenstreek en TWO Holland Rijnland. Het dagelijks bestuur van de GR heeft zelfstandig een verantwoordingsplicht over haar rechtmatigheid. In het kader van de controle zijn afspraken gemaakt, waarbij de accountant van de gemeenschappelijke regeling een assurance-rapport afgeeft bij de verantwoording van de gemeenschappelijke regeling.

Wij constateren dat de eerste en tweede lijn niet altijd op order is, waardoor er veel gegevensgerichte werkzaamheden achteraf verricht dienen te worden door de derde lijn (VIC). Hierdoor is de afhankelijkheid van een goede VIC groot. Daarnaast zorgt deze aanpak dat de controle door de VIC veel tijd kost. Ook neemt hierdoor het risico op fouten en onrechtmatigheden toe, aangezien de controle door de VIC achteraf is. Bovendien ontbreekt, doordat geen systeemgerichte controle kan plaatsvinden, een automatisch mechanisme waarbij de efficiency, doelmatigheid en effectiviteit van de processen en daarin opgenomen interne beheersingsmaatregelen tegen het licht wordt gehouden. Wij adviseren de processen zodanig in te richten dat er voldoende interne beheersingsmaatregelen in de eerste lijn aanwezig zijn en werking van de beheersings-maatregelen te monitoren. Dit stelt uw organisatie in staat verder "in control" te komen en de afhankelijkheid van de VIC te verkleinen.

Legenda status:

● = geen bevindingen met kans op materiële fouten, enkel aanbeveling ter verdere optimalisatie
 ● = één of enkele bevindingen met geringe impact resteren

● = meerdere bevindingen en aanbevelingen met mogelijk grote impact

2. Overige bevindingen en aandachtspunten

2.6 Aandachtspunten jaarrekening

Aandachtspunten jaarrekeningcontrole

Afgelopen jaar hebben wij in de accountantsverslagen van zowel HLTsamen als de verbonden gemeenten een aantal aandachtspunten ten aanzien van de jaarrekeningcontrole opgenomen. Wij vragen voor de komende jaarrekeningcontrole aandacht voor onderstaande aandachtspunten:

- Registratie van plustaken en extra taken

Bij de jaarrekeningcontrole van afgelopen jaar hebben wij geconstateerd dat de registratie van extra taken en plustaken niet inzichtelijk in de financiële administratie worden geregistreerd. Wij adviseren om de plustaken en extra taken afzonderlijk in de financiële administratie te registreren en hier beheersingsmaatregelen op in te richten, zodat de (budget)beheersing van deze posten kan worden uitgevoerd en hier toereikend over verantwoord kan worden.

- Actualisatie en analyse van (onderhouds-)voorzieningen

Er worden geen periodieke analyses verricht op de (onderhouds-)voorzieningen ten aanzien van toereikendheid van de voorziening. Wij adviseren om jaarlijks analyses uit te voeren op de gerealiseerde onderhoudswerkzaamheden ten opzichte van de begrote onderhoudswerkzaamheden, waarbij de toereikendheid van de voorziening in ogenschouw moet worden genomen.

- Investeringskredieten

Er vindt geen periodieke evaluatie plaats, met voldoende diepgang, van de investeringskredieten. Hierdoor hebben wij bij de jaarrekeningcontrole van de gemeenten onrechtmatige overschrijdingen geconstateerd. Wij adviseren om de analyse van de investeringskredieten met voldoende diepgang te verrichten, om zo tijdig mogelijke overschrijdingen te signaleren en hierop te anticiperen.

2. Overige bevindingen en aandachtspunten

2.7 Fraudeanalyse

Verantwoordelijkheid Bestuur

Frauderisicoanalyse

De primaire verantwoordelijkheid voor het voorkomen en detecteren van fraude berust bij het bestuur van de HLTsamen. Deze verantwoordelijkheid betreft ook het onderhouden van een zodanige interne beheersing om het opmaken van de jaarrekeningen mogelijk te maken zonder dat deze afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten.

Op basis van onze uitgevoerde interim-controle hebben wij vastgesteld dat er binnen de gemeenschappelijke regeling aandacht is voor frauderisico's en de preventie daarvan. Wel zijn wij van mening dat hier nog een verbetering in te maken is. Zo hebben wij reeds een bevinding voor de gemeenschappelijke regeling ten aanzien van haar risicomanagement (bevinding 2017.15).

Wij adviseren u om de risicoanalyse met specifieke frauderisico's uit te breiden en ook tot een gewogen afweging te komen welke risico's te accepteren en welke risico's te mitigeren. Hierdoor wordt het mogelijk om in rapportages over de beheersing van risico's te rapporteren.

De verbijzonderde interne controle kan ook aan waarde winnen als de opdracht hiervoor wordt ingegeven vanuit een interne frauderisicoanalyse, waardoor de werkzaamheden beter aansluiten op de risico's binnen de organisatie. Op deze wijze wordt de verbijzonderde interne controle volwaardiger en volwassener.

3. Bevindingen IT-beheersing

3. Bevindingen IT-beheersing

3.1 Algemeen

IT General Controls

Veel handelingen die binnen organisaties plaatsvinden, worden geregistreerd door middel van automatisering. Daarbij zijn diverse interne beheersingsmaatregelen steeds vaker geautomatiseerd in softwarepakketten. Wij onderzoeken daarom de beheersing van uw IT omgeving en rapporteren daarover in deze management letter.

Op basis van de door ons uitgevoerde werkzaamheden hebben wij onze inschatting van de kwaliteit van uw IT systeem en/of applicaties opgenomen. Hierbij hebben wij de volgende onderverdeling gemaakt om de kwaliteit weer te geven:

- Benodigd verbetering op (korte) termijn
- Adviespunt, verdere aanscherping mogelijk
- Op dit moment voldoende

Bij het uitvoeren van onze werkzaamheden hebben wij gekeken naar de algemene onderwerpen rondom de beheersing van uw IT omgeving zoals in de tabel rechts opgenomen. Op de navolgende pagina's rapporteren wij onze bevindingen.

	Onderwerp
	Toegangsbeveiliging Bij het toetsen van 'toegangsbeveiliging' wordt onderzocht of de inrichting van de IT-omgeving de authenticiteit van de gebruiker van een gebruikersaccount borgt. Vervolgens onderzoeken wij de mogelijkheden voor het 'steunen' op autorisaties en de processen rondom het verstrekken, muteren en ontnemen van autorisaties binnen de omgeving. Wanneer de randvoorwaarden hiervoor voldoende aanwezig zijn, kunnen wij in de controle gebruik maken van ingerichte functiescheiding in het systeem.
	Wijzigingsbeheer (Change management) Bij het doorvoeren van wijzigingen in software-omgevingen kunnen ontstaan risico's voor de bedrijfsvoering van uw organisatie. Wij verwachten daarom dat er een vaste werkwijze is ingericht voor het doorvoeren van wijzigingen in de functionaliteiten van de applicatie. Daarnaast verwachten wij dat er gebruik wordt gemaakt van een test- en productie omgeving.
	Continuïteitsmaatregelen en beveiliging Onder de noemer continuïteit en beveiliging krijgen wij inzicht in uw beheersing van risico's gericht op continuïteit van uw bedrijfsvoering. Hierbij kan discontinuïteit worden veroorzaakt door menselijk of technisch falen, maar ook door interne of externe kwaadwillenden. Voor continuïteit zijn met name het punt in de tijd aan tot waar u gegevens bij discontinuïteit kunt herstellen en de tijd die het kost om tot een normale bedrijfsvoering te komen bij discontinuïteit van belang. Hiernaast schatten wij uw beheersing van cyber risico's in.
	Adviespunten zonder directe impact Gegeven de omvang van uw organisatie en de mate waarin de IT-beheersingsomgeving invloed heeft op de bedrijfsvoering binnen de organisatie, zijn wij met u overeengekomen dat wij over de volgende onderwerpen wel analyseren in kader van onze controle, maar niet rapporteren: <ul style="list-style-type: none">IT-beleid;Verantwoordelijkheden en regiefunctie;Procedure beheersing van incidenten;Uitvoering procedures beheersingsmaatregelen IT (reproduceerbare beheersing van o.a. toegangsbeveiliging en wijzigingsbeheer). Overigens hebben wij omtrent deze onderwerpen geen bevindingen geconstateerd die significante impact hebben voor de jaarrekeningcontrole.

3. Bevindingen IT-beheersing

3.2 Toegangsbeveiliging en wijzigingsbeheer

De conclusies die wij op basis van onze werkzaamheden trekken over de algemene inrichting van IT bij uw organisatie, delen wij op deze pagina met u.

Authenticatie

Door middel van authenticatie wordt geborgd dat een gebruiker zichzelf kan identificeren binnen een geautomatiseerde omgeving. Kort gezegd: de gebruiker toont aan dat hij/zij inlogt met een eigen persoonsgebonden account en daarmee is wie hij/zij claimt te zijn. Wij scharen onder dit onderwerp m.n. de wachtwoordvereisten.

Autorisatie

Op het gebied van autorisatie zijn verschillende vormen van diepgang te definiëren. Wat wij onderzoeken en aan u rapporteren als het gaat om de randvoorwaarden rondom autorisatie, zijn de rechten die de mogelijkheid bieden om autorisatiestructuren te wijzigen en of deze rechten belegd zijn bij functionarissen met een onafhankelijke positie ten opzichte van de jaarrekening. Dit geldt voor zowel voor rechten op applicatie- als databaseniveau voor applicaties in scope van onze controle. Daarnaast is een effectieve vaste werkwijze voor het toekennen van rechten noodzakelijk om gedurende een periode te kunnen steunen op het feit dat rechten adequaat beperkt zijn.

Wijzigingsbeheer (Change management)

Bij het doorvoeren van wijzigingen in software-omgevingen ontstaan risico's voor de bedrijfsvoering van uw organisatie. Wij verwachten daarom dat het proces voor wijzigingen een proces doorloopt, waarmee de risico's die gelopen worden, zijn ingeschat, worden geadresseerd en dat hierop maatregelen genomen worden.

Authenticatie	Autorisatie	Wijzigings-beheer	Toelichting
K2F 			Authenticatie Het ingestelde wachtwoordbeleid is van voldoende niveau, middels Single Sign On vanaf het netwerk. Daarnaast vinden er periodiek controles plaats, waarbij gecontroleerd wordt of medewerkers met toegang tot het netwerk ook werkzaam zijn bij HLT. Wij hebben echter ook geconstateerd dat er netwerkaccounts zijn die niet aan het wachtwoordbeleid hoeven te voldoen. Er zijn daarnaast geen formele procedures ingericht voor het definiëren en controleren van het wachtwoordbeleid.
			Autorisatie Autorisaties in de applicatie worden onvoldoende geborgd door autorisatiebeheer processen. Er is een autorisatiematrix opgesteld, welke recent is geüpdatet. Daarnaast is er een controle geweest op de autorisaties in K2F in 2021. De autorisatiematrix is echter niet gebruikt als basis voor deze controle. Het ontbreekt daarnaast aan een periodieke controle van de autorisaties in K2F, op basis van de autorisatiematrix. Daarnaast zijn er geen formele procedures ingericht om autorisaties, om rechtstreeks te muteren in de database, te beheersen.
			Wijzigingsbeheer In 2021 is er een procedure omtrent het beheren van wijzigingen. Wij hebben op basis van de laatste wijziging vastgesteld dat er testwerkzaamheden zijn gedaan, welke vastgelegd zijn in een testplan. De testwerkzaamheden zijn akkoord bevonden waarna de wijzigingen zijn doorgevoerd in de productieomgeving.

3. Bevindingen IT-beheersing

3.2 Toegangsbeveiliging en wijzigingsbeheer

De conclusies die wij op basis van onze werkzaamheden trekken over de algemene inrichting van IT bij uw organisatie, delen wij op deze pagina met u.

Authenticatie

Door middel van authenticatie wordt geborgd dat een gebruiker zichzelf kan identificeren binnen een geautomatiseerde omgeving. Kort gezegd: de gebruiker toont aan dat hij/zij inlogt met een eigen persoonsgebonden account en daarmee is wie hij/zij claimt te zijn. Wij scharen onder dit onderwerp m.n. de wachtwoordvereisten.

Autorisatie

Op het gebied van autorisatie zijn verschillende vormen van diepgang te definiëren. Wat wij onderzoeken en aan u rapporteren als het gaat om de randvoorwaarden rondom autorisatie, zijn de rechten die de mogelijkheid bieden om autorisatiestructuren te wijzigen en of deze rechten belegd zijn bij functionarissen met een onafhankelijke positie ten opzichte van de jaarrekening. Dit geldt voor zowel voor rechten op applicatie- als databaseniveau voor applicaties in scope van onze controle. Daarnaast is een effectieve vaste werkwijze voor het toekennen van rechten noodzakelijk om gedurende een periode te kunnen steunen op het feit dat rechten adequaat beperkt zijn.

Wijzigingsbeheer (Change management)

Bij het doorvoeren van wijzigingen in software-omgevingen ontstaan risico's voor de bedrijfsvoering van uw organisatie. Wij verwachten daarom dat het proces voor wijzigingen een proces doorloopt, waarmee de risico's die gelopen worden, zijn ingeschat, worden geadresseerd en dat hierop maatregelen genomen worden.

Authenticatie	Autorisatie	Wijzigings-beheer	Toelichting
AFAS 			Authenticatie Voor AFAS wordt net als K2F gebruik gemaakt van Single Sign On. Onze bevinding ten aanzien van authenticatie is dan reeds op de vorige pagina beschreven.
			Autorisatie Binnen HLT zijn er geen formele procedures voor het aanmaken, muteren en verwijderen van gebruikersaccounts, of het periodiek controleren van de toegewezen rechten. Hierdoor is onvoldoende zekerheid dat inrichting in het systeem, zoals functiescheiding, het hele jaar effectief gewerkt heeft. Wel zijn er procedures ingericht bij IJK, echter voert HLT hier niet periodiek controles op.
			Wijzigingsbeheer HLT heeft geen eigen procedures rondom het testen en accepteren van door te voeren wijzigingen. Met betrekking tot het beheren van wijzigingen door leveranciers AFAS en IJK geldt dat in hun ISAE verklaring verantwoording wordt afgelegd met betrekking tot het wijzigingsbeheerproces.

3. Bevindingen IT-beheersing

3.3 Regiefunctie, continuïteitsmaatregelen en beveiliging

Verantwoordelijkheden en regiefunctie

Beleid

Wij hebben vernomen dat binnen uw organisatie een uitgewerkt IT beleidsplan aanwezig is, waarin de uitgangspunten voor IT beheer en ontwikkelingen zijn beschreven.

Verantwoordelijkheden en functiescheiding

Het ontbreekt echter nog aan procedures en richtlijnen, waarin duidelijke afspraken ten aanzien van de verantwoordelijkheden over de uitvoering en strategie op het gebied van IT in zijn vastgelegd.

In 2021 zijn duidelijke verbeteringen zichtbaar. Echter, vinden wij dat gezien de omvang van de organisatie, meer aandacht besteed moet worden aan procedures en richtlijnen. Om op deze manier een IT omgeving te creëren welke past bij de omvang van de organisatie.

Daarnaast is een deel van de interne beheersing uitbesteed aan leveranciers IJK en AFAS. Er zijn echter geen procedures ingericht voor het periodiek, op basis van assurance rapportages, verkrijgen van inzicht in de interne beheersing bij deze leveranciers om zo de regie te voeren over de uitbesteding.

Continuïteitsmaatregelen

Recovery Point Objective (RPO): De RPO is het punt in de tijd tot waar men minimaal de gegevens moet kunnen herstellen. Het is dus de acceptabele hoeveelheid aan dataverlies uitgedrukt in tijd.

Back-ups: Er worden periodieke en incrementele back-ups gemaakt. Deze back-ups worden extern opgeslagen.

Recovery Time Objective (RTO): Een RTO is de tijd waarna een proces/middel na een onderbreking moet teruggebracht zijn op een aanvaardbaar niveau, om een onacceptabele impact op de organisatie te vermijden.

Recovery: Er is een plan voor het uitvoeren van een uitwijk en recovery test. De meest recente test is in juli 2021 uitgevoerd.

Uitwijk: Een uitwijklocatie is ingericht en deze wordt periodiek getest, zie hiervoor ook bovenstaand.

Beveiliging

De beveiliging van de IT-omgeving delen wij op in verschillende aspecten, welke wij hieronder hebben weergegeven.

Fysieke beveiliging: De serverruimte is fysiek beveiligd en er zijn maatregelen ten aanzien van temperatuur, klimaat en brandrisico. Aandachtspunt is wel de plaatsing van de apparatuur in de kleder van het pand.

Remote access: Voor extern inloggen wordt gebruik gemaakt van extra beveiligingsmaatregelen in de vorm van two-factor authenticatie.

Preventie: Een firewall en virusscanner is aanwezig en wordt actief beheerd.

Monitoring: Wij hebben begrepen dat er binnen de organisatie op wekelijkse basis een geautomatiseerde vulnerability-scan wordt uitgevoerd.



Bijlage 1: detailbevindingen

Detailbevindingen

Uitleg opbouw

In dit hoofdstuk zijn de significante bevindingen opgenomen.






Per bladzijde van deze managementletter is een bevinding opgenomen met daarbij het risico en een aanbeveling. Bij elke bevinding staat het jaar van de eerste vermelding aangegeven te samen met de gradatie van de constatering. Bij de prioriteit staat de mate van belangrijkheid en urgentie.

Voor bestaande bevindingen geven wij tevens een update van de status van deze bevinding in het huidige boekjaar.





De bevindingen zijn gerangschikt op basis van prioriteit. Hierdoor wijkt de volgorde af van de volgorde zoals beschreven in hoofdstuk 2, waarbij de bevindingen gerangschikt zijn op basis van het boekjaar.

Bevinding

In dit blok wordt aangegeven wat gedurende de accountantscontrole is geconstateerd en waarvan wij u graag op de hoogte willen brengen.

Prioriteit	Boekjaar bevinding	Status
Urgentie en belang van de bevinding	Boekjaar eerste vermelding	
	Risico Hierbij geven wij aan wat de risico's zijn van de bevinding en wat de gevolgen voor uw gemeente kunnen zijn.	
	Aanbeveling Hier geven wij u aanbevelingen met betrekking tot de bevinding. Deze aanbeveling is een mogelijke oplossing voor de bevinding.	
	Update boekjaar Hier geven wij een update van de bevinding wanneer deze in een eerder boekjaar is geconstateerd.	
	Reactie Management Hier wordt de reactie van het management nog vermeld.	

De kleur van de het symbool geeft de status van de constatering aan.

-  = opgelost
-  = actie ondernomen, maar nog niet afgerond
-  = geen actie ondernomen
-  = Nieuwe bevinding

Detailbevindingen




Risico

2017.3 Ontoereikende functiescheiding inkoopproces

Voor 2018 heeft HLTsamen een nieuwe budgethoudersregeling ingevoerd. Deze procedure bestaat uit de volgende onderdelen:

- Er is functiescheiding aangebracht tussen het aangaan van de verplichting en de controle van de prestatielevering aan de hand van het contract;
- Er is periodiek overleg over de juistheid van verantwoorde kosten op budgetten tussen budgethouder, budgetbeheerder en financieel beleidsmedewerker.

Uit onze analyse van het inkoopproces blijkt dat de functiescheiding, die in opzet aanwezig is, niet het volledige jaar heeft gefunctioneerd. De functiescheiding op inkopen voor controle op prijs en prestatie heeft niet gewerkt.

Prioriteit	Boekjaar bevinding	Status
Hoog	2017	
	Risico Door het ontbreken van toereikende functiescheiding is het risico aanwezig dat inkoopfacturen onterecht worden geautoriseerd en betaald.	
	Aanbeveling Wij adviseren om een systeem in te richten waarbij naast de beoordeling van de budgetten, zoals in het budgethoudersoverleg plaatsvindt, ook een specifiek oordeel wordt gegeven over de prijs en prestatie van de inkopen. Mogelijk kan dit door middel van eigen standaard dossiervorming op inkopen, waarbij voor alle inkoopfacturen stukken verzameld dienen te worden ter onderbouwing van de prijs en prestatie.	
	Update boekjaar Vorig jaar is het budgethoudersoverleg ingevoerd. Uit onze interviews is naar voren gekomen dat er hier nu een formele agenda van wordt bijgehouden. Desondanks vindt er nog geen controle van de inkopen op prijs en prestatie verricht.	
	Reactie Management De verplichtingen module is ingericht. De directie heeft aangegeven het gebruik een hoge prioriteit te geven. Alle beheerders hebben een training gehad. In het eerste kwartaal 2022 wordt het gebruik gemonitord en wanneer nodig op bijgestuurd. Met het inrichten van de verplichtingen module is er bij de inkopen (groter dan 5.000 euro) een scheiding waarbij beiden beheerder en houder de prijs accorderen.	

Detailbevindingen

Risico

2020.1 Onjuiste afgrenzing inkoopfacturen

Tijdens de jaarrekeningcontrole 2019 hebben wij geconstateerd dat de afgrenzing van de inkoop niet juist wordt verwerkt in de administratie. Bij de jaarrekening zijn daarvoor diverse correcties doorgevoerd.

Bij de controle op de inkoop in 2020 is gebleken dat er nog meer inkoop onjuist geboekt zijn. De geconstateerde fouten hebben betrekking op facturen (>€5.000), welke in 2020 geboekt zijn, maar betrekking hebben op 2019. Uit de omschrijving van de boeking bleek echter niet dat deze betrekking hadden op 2019. Hierdoor zijn kosten en investeringen in het verkeerde boekjaar verantwoord.






Prioriteit	Boekjaar bevinding	Status
Midden	2020	
	Risico Lasten en investeringen worden niet volledig verantwoord in het boekjaar. Hierdoor ontstaat het risico dat in het eerste jaar een budgetonderschrijding ontstaat en in het tweede jaar een budgetoverschrijding.	
	Aanbeveling Tijdens de jaarrekeningcontrole 2019 hebben wij geconstateerd dat de afgrenzing van de inkoop niet juist wordt verwerkt in de administratie. Bij de jaarrekening zijn daarvoor diverse correcties doorgevoerd. Bij de controle op de inkoop in 2020 is gebleken dat er nog meer inkoop onjuist geboekt zijn. De geconstateerde fouten hebben betrekking op facturen (>€5.000), welke in 2020 geboekt zijn, maar betrekking hebben op 2019. Uit de omschrijving van de boeking bleek echter niet dat deze betrekking hadden op 2019. Hierdoor zijn kosten en investeringen in het verkeerde boekjaar verantwoord.	
	Update boekjaar Wij hebben bij onze jaarrekeningcontrole 2020 opnieuw geconstateerd dat bepaalde facturen niet goed zijn afgegrensd. Daarnaast zien we dat het sporadisch nog een constatering is bij de werkzaamheden van de VIC over het eerste halfjaar van 2021. Zodoende zien wij wel dat er stappen zijn gezet, maar dat er nog stappen te zetten zijn om de aanbeveling op afgerond te zetten.	
	Reactie Management Binnen het cluster beheer financiën zijn er aanvullende afspraken gemaakt n.a.v. de bevindingen tijdens de jaarrekeningcontrole 2019 met betrekking tot het inboeken van facturen. In 2020, maar ook voor 2021 wordt een aantal beheersmaatregelen getroffen. De administratie (beheer) voert afloopcontroles uit. Dat doen zij d.m.v. query's. Daarnaast wordt door de domeinadviseur in overleg met de budgethouders door de budgetten heen gelopen en beoordeeld of de kosten (in het juiste jaar) verantwoord zijn en volledig. De invoering van de verplichtingen module zorgt ervoor dat gekozen moet worden voor het jaar waarin de factuur thuishoort. De verwachting is dat facturen daarmee in een keer goed landen in het juiste boekjaar.	

Detailbevindingen

Risico

2020.2 Ontbreken inkoop- en aanbestedingsbeleid

Wij hebben geconstateerd dat er geen vastgesteld inkoop- en aanbestedingsbeleid aanwezig is voor HLTsamen en gemeente Hillegom. Voor de aanbestedingen wordt de gids proportionaliteit gehanteerd. Bij de gemeenten Lisse en Teylingen is het inkoop- en aanbestedingsbeleid wel aanwezig, maar verouderd. Daarnaast hebben wij begrepen dat niet bij iedereen het inkoop- en aanbestedingsbeleid bekend is.



Prioriteit	Boekjaar bevinding	Status
Midden	2020	
	Risico Inkopen worden niet in overeenstemming met interne richtlijnen verricht.	
	Aanbeveling Wij adviseren om een (nieuw) inkoop- en aanbestedingsbeleid op te stellen. Daarnaast adviseren wij om het belang van het volgen van het interne inkoop- en aanbestedingsbeleid intern te benadrukken en beheersingsmaatregelen op deze nalevering in te richten.	
	Update boekjaar Wij hebben vernomen dat er momenteel gewerkt wordt aan een nieuw inkoopbeleid. Dit document is nog niet af en dient zodoende nog vastgesteld te worden binnen de verschillende gemeenten. Hiermee is de bevinding nog niet afgerond.	
	Reactie Management Het concept inkoopbeleid is gereed en intern met een aantal direct betrokkenen besproken. Na verwerking zal in januari afstemming met de portefeuillehouders plaatsvinden waarna, mogelijk ook in januari, het conceptbeleid ter besluitvorming aan de colleges en het HLTsamen bestuur worden voorgelegd. In het concept is ondermeer opgenomen dat er meer aan dossiervorming moet worden gedaan. In het voorjaar 2022 wordt het inkoopproces beschreven en zo mogelijk zal deze opgenomen worden in het zaaksysteem JOIN. Daarnaast worden in het eerste kwartaal trainingen inkoop gegeven zodat medewerkers die zich met inkoop bezig houden ook meer bewust worden van de regels en het beleid waar op inkoopgebied mee rekening dient te worden gehouden.	

Detailbevindingen

Risico

2017.12 Ontbreken verplichtingenadministratie

De gemeenten en HLTsamen maken geen gebruik van een verplichtingenadministratie.



Prioriteit	Boekjaar bevinding	Status
Midden	2017	
	Risico Door het ontbreken van een verplichtingenadministratie bestaat het risico dat financiële verplichtingen van de gemeente niet in beeld zijn waardoor analyses van budgetten en bestedingen een verkeerd beeld geven.	
	Aanbeveling Wij adviseren om de ingezette implementatie voor de verplichtingenadministratie te blijven monitoren en hier concrete beheersingsmaatregelen aan te koppelen zodat de volledigheid van de verplichtingen in dit proces wordt geborgd.	
	Update boekjaar Wij hebben begrepen dat er bij het domein binnenruimte wordt gewerkt met de inkoopmodulen, waar de verplichtingenadministratie in zit, waarbij 70-80% van de facturen via de module gaan. De verdere uitrol naar de andere afdelingen is nog niet verricht. Wij hebben begrepen dat de planning is om vanaf december de inkoopmodulen in de gehele organisatie uit te rollen. Hierdoor is er een grote stap gezet en lijkt het punt afgehandeld te zijn, echter kunnen wij dit pas volgend jaar vaststellen bij de managementletter.	
	Reactie Management Dit is een juiste constatering, zie ook de reactie op prestatielevering.	

Detailbevindingen

Risico

2017.13 Contractenregister

Afgesloten contracten worden geregistreerd in JOIN. Bij de controle van het inkoopproces hebben wij begrepen dat de opdrachten/contracten welke ten grondslag liggen aan de inkoopfacturen niet altijd (eenvoudig) vindbaar waren.

Prioriteit	Boekjaar bevinding	Status
Midden	2017	
	Risico Facturen zijn mogelijk onjuist omdat de controle met het contract niet kan plaatsvinden.	
	Aanbeveling Wij adviseren u het contractenregister zodanig in te richten zodat contracten eenvoudig vindbaar zijn.	
	Update boekjaar Wij hebben vernomen dat er dit jaar nog meer aandacht wordt besteed aan de inrichting en vindbaarheid van het contractenregister. Dit is een punt dat binnen de gemeenschappelijke regeling nog onderhanden is, maar waar wel stappen in worden gezet.	
	Reactie Management In JOIN is een afzonderlijk contractenboek ingericht. Hier moeten alle contracten in vastgelegd worden. Dat is op zichzelf eenvoudig te doen. In het concept inkoop- en aanbestedingsbeleid is opgenomen dat contracten in het contractenboek dienen te worden vastgelegd (contractbeheer). Na vaststelling van dit beleid volgt een uitgebreide voorlichting ondermeer over het vastleggen van contracten, het nut en noodzaak en zeker ook de voordelen voor de contracteigenaar. Ook tijdens inkoopcursussen, die in 2022 gegeven gaan worden, zal hier aandacht voor zijn. Helaas konden deze trainingen door corona in 2021 geen doorgang vinden. Via teammanagers is eerder wel een nadrukkelijke oproep gedaan om nieuwe en lopende contracten, met terugwerkende kracht, in het contractenboek op te laten slaan. De voorlichting omtrent dit soort activiteiten zal, onder andere door het grote personeelsverloop, regelmatig herhaald moeten worden.	






Detailbevindingen

Risico

2020.3 Niet naleven nota verbonden partijen

In 2018 is door de gemeenten Hillegom, Lisse en Teylingen de Nota verbonden partijen vastgesteld. Wij hebben geconstateerd dat er nog geen (zichtbare) invulling is gegeven aan deze nota. Een voorbeeld hiervan is het ontbreken van de bepaling van het governance regime en het (periodiek) invullen van de governance checklist.

De invulling van accounthouderschap is geen onderdeel geweest van ons onderzoek, daarom is de prioriteit als midden aangegeven.

Prioriteit	Boekjaar bevinding	Status
Midden	2020	
	Risico De gemeente wijkt af van het vastgestelde beleid en loopt daardoor het risico dat doelstellingen die belegd zijn bij verbonden partijen niet of tegen te hoge kosten worden gerealiseerd.	
	Aanbeveling Wij adviseren om de Nota verbonden partijen en het hierin opgenomen beleid (zichtbaar) in uitvoering te brengen en de hierin opgenomen maatregelen / activiteiten op te nemen in de planning & control-cyclus van de gemeente.	
	Update boekjaar In het afgelopen jaar zijn er stappen gezet. Zo is de governance checklist ingevuld voor de nieuwe GR Serviceorganisatie Zorg Holland Rijnland. Voor de overige verbonden partijen is dit echter nog niet gedaan. Daarnaast hebben wij vernomen dat er veel stappen zijn gezet dit boekjaar ten aanzien van de governance op verbonden partijen. Bij gemeente Lisse wordt er gebruik gemaakt van expertteams, die ene onderzoek verrichten. Bij de gemeente Teylingen wordt er gewerkt met raadsrapporteurs om zodoende te zorgen dat de raad meer betrokken is bij de verbonden partijen.	
	Reactie Management Dit jaar is gestart met het onderzoek "Doelmatig en doeltreffend sturen op Gemeenschappelijke regelingen". Het betreft een 213a onderzoek en richt zich op de nota Verbonden Partijen uit 2018. Bestuurlijke opdrachtgevers zijn de drie burgemeesters, ambtelijk opdrachtgever is een directielid van de werkorganisatie. Het rapport (en het ontwikkelplan) verschijnt in het eerste kwartaal 2022 en wordt door de colleges vastgesteld. In Lisse is een evaluatieonderzoek gestart over de expertteams. Het onderzoek is gereed en wordt begin 2022 besproken in Lisse. Het governance team in Hillegom wacht op de uitkomsten van dit evaluatieonderzoek en de inhoud te betrekken bij een governance model voor Hillegom.	

Detailbevindingen






Risico

2020.5 Onvoldoende diepgang en tijdigheid monitoring sociaal domein

Uit onze beoordeling van het proces omtrent de monitoring van het sociaal domein bij TWO Holland Rijnland (hierna: TWO) en ISD Bollenstreek (hierna: ISD) blijkt de volgende bevinding.

- De rapportages, van zowel de TWO als ISD, zijn voornamelijk op hoofdlijnen, waardoor een meer gedetailleerde analyse door de gemeente maar beperkt mogelijk is. Wij hebben begrepen dat er recent bij de TWO enkele stappen zijn gezet, zo is er een dashboard ontwikkeld. Dit moet echter nog verder worden doorontwikkeld.

Op basis van bovenstaande kan de rol van sparringpartner niet altijd worden ingevuld.






Prioriteit	Boekjaar bevinding	Status
Midden	2020	
	Risico De gemeenten hebben geen tijdig inzicht in de lasten van het sociaal domein.	
	Aanbeveling Wij adviseren om, in relatie tot de nota verbonden partijen (zie bevinding 2020.3), invulling te geven in de manier hoe de gemeente de rol van sparringpartner vervult en weke eisen aan de verbonden partij wordt gesteld. Daarnaast adviseren wij om een gestructureerd proces in te richten, waarin afspraken worden gemaakt rondom te verrichten analyses.	
	Update boekjaar Wij hebben begrepen dat er voor ISD gesprekken zijn geweest om de samenwerking te verbeteren, waarbij besproken is om meer betrokken te worden bij beleidsontwikkelingen. Voor TWO zijn er meer acties ondernomen in 2021. Zo is er een dashboard en een prognosemodel ontwikkeld. Desondanks hebben wij bij de jaarrekeningcontrole 2020 geconstateerd dat de verantwoordingsrapportage van TWO laat kwam en nog veel wijzigingen had. Dit blijft door de overgang naar de nieuwe GR (Serviceorganisatie Zorg Holland Rijnland) een aandachtspunt.	
	Reactie Management De overgang van TWO naar de service organisatie Zorg is een jaar vertraagd. De verbeteringen die zijn opgenomen in het bijbehorende bedrijfsplan zullen worden doorgevoerd. Wij volgen de resultaten.	

Detailbevindingen

Risico

2019.2 Ontbreken interne controle of scenarioanalyse grondexploitaties

Wij hebben begrepen dat er geen interne controle of scenarioanalyses worden uitgevoerd op de door de externe planeconoom opgestelde grondexploitaties. Hierdoor heeft de organisatie geen beeld van de kwaliteit van de door de planeconoom opgestelde grondexploitatie.

Prioriteit	Boekjaar bevinding	Status
Midden	2019	
	Risico De kwaliteit van de grondexploitatie voldoet niet aan de verwachting, waardoor de grondexploitatie niet juist wordt gewaardeerd.	
	Aanbeveling Wij adviseren om (zichtbare) interne controles en scenarioanalyses uit te voeren op de door de externe planeconoom opgestelde grondexploitaties.	
	Update boekjaar Uit de besprekingen is naar voren gekomen dat er binnen het proces wel wijzigingen zijn geweest. Echter zijn de (zichtbare) interne controles en scenarioanalyses niet uitgevoerd. Daarnaast wordt de continuïteit in het proces verbeterd, door het vervangen van ingehuurd personeel door eigen personeel. Zodoende zien wij wel verbeteringen binnen het proces, maar geen verbeteringen die toezien op deze bevinding.	
	Reactie Management In 2020 zijn alle grexen uitgewerkt conform een door BT beschikbaar gesteld controlesheet. Alle grexen zitten ver in de uitvoeringsfase. Er liggen grotendeels contracten onder. Qua opbrengsten is er geen andere scenario (meer) mogelijk. Het kan zijn dat er aanbestedingsvoordelen ontstaan aan de kostenzijde. Die worden in de herziening van de grex verwerkt.	

Detailbevindingen

Risico

2018.6 Ontoereikend proces voor het opstellen van de jaarrekening(en)

Bij de controle van de jaarrekeningen 2017 en 2018 is geconstateerd dat het traject van totstandkoming van de jaarrekeningen moeizaam is verlopen.






Prioriteit	Boekjaar bevinding	Status
Midden	2018	
	Risico Het risico is dat financiële rapportages niet tijdig en/of betrouwbaar wordt opgesteld.	
	Aanbeveling Wij adviseren om een oorzaakanalyse uit te voeren naar het proces van opstellen van de jaarrekening. Daarnaast adviseren wij om te overwegen om de administratie financieel af te sluiten zodat analyses van balansposities en ontwikkelingen tijdig hierin tussentijds verklaard worden.	
	Update boekjaar Wij hebben het afgelopen jaar vastgesteld dat het proces is verbeterd. De jaarrekeningcontrole is soepeler verlopen. Je ziet hierbij ook terugkomen dat er steeds minder vanuit de losse gemeenten wordt geredeneerd, maar meer vanuit HLTsamen als organisatie. Desondanks zien we nog wel verbetermogelijkheden, zoals het tijdig af hebben van de jaarrekening, het sneller beantwoorden van de vragen en een betere eerste aanlevering van de controledocumentatie.	
	Reactie Management De werkdruk bij HLT maakt ook tijdige aanlevering in de planning en control niet even gemakkelijk. Vanuit het hogere lijnmanagement wordt hier continue aandacht voor gevraagd en op bijgestuurd. Planning en Control is in toenemende mate een onderwerp waarover in het Concernoverleg wordt gesproken.	

Detailbevindingen

Risico

2017.9 Procedure/vastlegging ontvangen subsidies

De behandeling van ontvangen subsidies ligt bij individuele medewerkers. Er is intern geen richtlijn of register van ontvangen subsidies en hieruit voortvloeiende verplichtingen.





Prioriteit	Boekjaar bevinding	Status
Midden	2017	
	Risico Het risico bestaat dat gemaakte kosten in het kader van de subsidie als niet subsidiabel worden aangemerkt doordat niet wordt voldaan aan de subsidieverplichtingen.	
	Aanbeveling Wij adviseren om nadere richtlijnen en een register voor ontvangen subsidies op te stellen en daarbij te monitoren of wordt voldaan aan de eisen en verplichtingen van de subsidieverstrekker. Zodra het register is gevuld, kan de volgende stap worden gezet met betrekking tot dossiervorming van de ontvangen subsidies.	
	Update boekjaar Wij hebben bij de bespreking begrepen dat er een register is. Het dossier liep in het eerste kwartaal door hectiek achter. Er is aangegeven dat dit register bij de jaarrekening 2021 gereed is. Wij zullen dan kunnen oordelen of het punt afdoende is afgehandeld. Dit zal in de volgende management letter naar voren komen.	
	Reactie Management Het subsidie register is gevuld in lijn met het format dat wij hebben afgestemd met de accountant.	

Detailbevindingen

Risico

2017.1 Ontbreken procesbeschrijvingen

Uit de besprekingen van de diverse processen blijkt dat procesbeschrijvingen van onder andere de processen betalingen, personeel, bouwleges en subsidies (deels) beschikbaar zijn, maar voor verbetering vatbaar. Voor inkoop is geen procesbeschrijving beschikbaar. Er zijn daarbij geen procesbeschrijvingen waarbij de interne beheersingsmaatregelen voldoen aan de eisen van het 5W-principe (wie doet wat, waarmee, waarom en wanneer).






Prioriteit	Boekjaar bevinding	Status
Midden	2017	
	Risico Interne beheersing is niet zichtbaar gemaakt in processen, waardoor maatregelen niet (toereikend) worden nageleefd.	
	Aanbeveling Wij adviseren om de reeds ingezette weg met betrekking tot het verbeteren van procesbeschrijvingen voort te zetten. Hierbij benadrukken we het belang van de kwaliteitsborging die samenhangt met het up-to-date houden van deze procesbeschrijvingen. Hiermee fungeren de procesbeschrijvingen als hulpmiddel om risico's te beheersen. Het is daarom van belang dat de procesbeschrijvingen gekoppeld zijn aan de risico's in het risicomanagement, en de hierin opgenomen interne beheersingsmaatregelen. Het is daarnaast van belang om de procesbeschrijvingen op een centrale plek in de organisatie op te slaan.	
	Update boekjaar Voor dit jaar zijn er een aantal subprocessen geformaliseerd en vastgelegd. Je ziet echter dat er bij veel processen onvoldoende zichtbare controlehandelingen aanwezig zijn. Dit zorgt er voor dat er door de VIC veel gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd moeten worden. Ook hebben wij vernomen bij meerdere gesprekken tijdens de interim dat er bij veel processen niemand is die zich voor het proces verantwoordelijk voelt. Door de processen en de verantwoordelijke duidelijk vast te leggen kan dit verholpen worden. Wij zien dat er stappen zijn gezet, maar dat er nog de nodige processen zijn waarbij de procesbeschrijvingen verbeterd kunnen worden.	
	Reactie Management We hechten waarde aan een basisset van procesbeschrijvingen die aan het 5W principe voldoen. Binnen Financiën zijn belangrijke stappen gezet met het op orde brengen van de basis. Echter herkennen en erkennen wij ook het beeld dat het proceseigenaarschap en procesbeheer binnen HLTsamen onvoldoende geborgd is. In een extern onderzoek uit Q3 op de processen, is dit ook naar voren gekomen. Dit onderzoek dient nog vertaald te worden naar advies en vervolgafspraken. Hierin zal zowel het in opzet als bestaan, van zichtbare controlehandelingen door het lijnmanagement van HLTsamen worden opgenomen. Dit zal zijn beslag moeten krijgen in het eerste halfjaar van 2022. Wel dient opgemerkt te worden dat er momenteel een onderzoek loopt naar de werkdruk binnen HLTsamen, die mogelijk gevolgen heeft voor de prioritering van de werkzaamheden.	

Detailbevindingen

Risico

2017.15 Risicomanagement

De structuur van risico identificatie, -analyse en beheersing is voor verbetering vatbaar. Zichtbaarheid van de getroffen maatregelen en rapportage zijn hierin belangrijke aspecten. Onderdeel hierin is bijvoorbeeld de aansluiting tussen risicomanagement en de werkzaamheden in het kader van de verbijzonderde interne controlewerkzaamheden.

Prioriteit	Boekjaar bevinding	Status
Midden	2017	
	Risico Het risico bestaat dat (fraude)risico's en maatregelen onvoldoende worden onderkend en gemitigeerd.	
	Aanbeveling Wij adviseren om een nadere invulling aan risicomanagement te geven, waarin geïdentificeerde risico's en hierop genomen maatregelen zichtbaar worden gemaakt. Hierdoor wordt het mogelijk om in rapportages over de beheersing van risico's te rapporteren.	
	Update boekjaar Vanuit de organisatie is aangegeven dat dit onderdeel door prioritering doorschuift naar 2022. In het eerste kwartaal is reeds gewerkt aan het opdrachtformulier. Dit wordt in 2022 doorontwikkeld. Zodoende blijft dit punt als onderhanden staan.	
	Reactie Management Risicomanagement vinden wij belangrijk. We monitoren de risico's. Een structurele doorontwikkeling vindt plaats in 2022. Binnenkort wordt hiervoor een intakeformulier voorgelegd ter besluitvorming. Randvoorwaardelijk hierin is een concrete taak voor het lijnmanagement.	






Detailbevindingen

Risico

2017.14 Liquiditeitsprognose

Wij constateren dat er in beperkte mate (zichtbare) liquiditeitsprognoses worden opgesteld. Op basis van het treasurystatuut/nota financiering van de gemeenten moet voor de korte termijn (1 jaar) en/of de lange termijn (4 jaar) een liquiditeitsprognose worden opgesteld.

Daarnaast heeft de provincie Zuid-Holland geconstateerd dat de gemeente Lisse niet voldoet aan de kasgeldlimiet. Hiermee wijkt de gemeente af van de Wet Fido. Hierdoor is sprake van een formele onrechtmatigheid.




Prioriteit	Boekjaar bevinding	Status
Midden	2017	
	Risico Er wordt niet voldaan aan het interne beleidsregels en externe wetgeving. Het risico bestaat dat het renterisico ontoereikend wordt beheerst.	
	Aanbeveling Wij adviseren aan de hand van het treasurystatuut en de Wet Fido vast te stellen of er wordt voldaan aan de interne en externe regelgeving. Daarnaast adviseren wij om minimaal jaarlijks een liquiditeitsprognose op te stellen en hieruit voortvloeiende overwegingen op te nemen voor het beleid omtrent liquiditeit en financiering.	
	Update boekjaar Wij hebben begrepen dat de treasuryrapportages momenteel worden opgesteld voor de gemeenten, waarna deze in gebruik zal worden genomen. Voor de treasuryrapportages wordt op basis van LIAS de liquiditeitsprognoses opgesteld, waarin zowel voor de korte termijn (1 jaar) als voor de lange termijn (4 jaar) prognoses worden opgesteld.	
	Reactie Management De rapportage is gereed. Op basis van de prognoses per kwartaal kunnen we gedegen consolidatieadviezen opstellen en sturen op onze cash flow.	

Detailbevindingen

Risico

2020.4 Ontoereikende functiescheiding subsidieproces

We hebben geconstateerd dat er geen (zichtbare) controle wordt uitgevoerd op de nauwkeurigheid van de subsidievaststelling. Wel wordt er tijdens het proces contact opgenomen met andere collega's, waarmee sprake is van functiescheiding, dit is echter geen formele procedure. Hierdoor is er geen toereikende functiescheiding in het subsidieproces.






Prioriteit	Boekjaar bevinding	Status
Midden	2020	
	Risico Subsidies worden niet nauwkeurig vastgesteld.	
	Aanbeveling Wij adviseren om het subsidieproces zodanig aan te passen dat er voldoende interne beheersingsmaatregelen aanwezig zijn.	
	Update boekjaar Bij de interviews hebben wij vastgesteld dat er meer controlerende handelingen in het proces zijn opgenomen. Echter zijn hier nog stappen in te maken. Dit wordt ook door de organisatie onderkend. Die aangeven dat er trainingen accounthouderschap zijn gestart, maar dit verder doorontwikkeld wordt in 2022. Dit punt is derhalve nog onderhanden.	
	Reactie Management In 2021 is het proces aangescherpt. Elke accounthouders stemt af met de subsidiepartner over de aanvraag, de beschikking en de vaststelling. De accounthouder legt een advies voor aan de Portefeuillehouder en het coördinatie punt controleert of het advies past binnen de kaders van de begroting. De teammanager controleert of het totaal van subsidies past binnen de begroting.	

Detailbevindingen

Risico

2017.11 Volledigheid verhuur-/pachtregister

Uit de bespreking van het verhuurproces is gebleken dat verhuurbare eigendommen worden geregistreerd in een verhuurregister. De volledigheid hiervan is voor de gemeenten Hillegom en Lisse niet (recent) vastgesteld.

Prioriteit	Boekjaar bevinding	Status
Laag	2017	
	Risico Het risico bestaat dat huurobjecten niet volledig zijn geregistreerd, waardoor de hiermee samenhangende pacht en huur niet volledig wordt gefactureerd.	
	Aanbeveling Wij adviseren om de volledigheid van het verhuur- en pachtregister vast te stellen door een relatie te leggen met de eigendommen van de gemeenten. Aan de hand van een volledig register, met daarin de factuurtermijnen en bedragen, kan de organisatie de SOLL (verhuurregister) met de IST (financiële administratie) vergelijken, om zo de volledigheid van de huurfacturatie vast te stellen.	
	Update boekjaar Er wordt nog gewerkt aan de afronding van deze aanbeveling. Er is halverwege het jaar een vastgoedorganisatie ingeregeld. Eind Q1 2022 moet deze cluster ondergebracht worden bij domein Ruimtelijke ontwikkeling. Eind 2021 moet ook de implementatie van het vastgoedinformatiesysteem afgerond zijn. Volgend jaar zullen wij kunnen beoordelen of deze bevinding dan ook volledig is afgerond.	
	Reactie Management Per 1 april as. wordt het cluster cf. planning ondergebracht bij domein Ruimtelijke Ontwikkeling. De implementatie van het vastgoedsysteem is nagenoeg afgerond. De registratie van het gemeentelijk vastgoed vindt deels nog in Q1 van 2022 plaats. Daarbij wordt o.a. een verhuurregister gerealiseerd, met een administratieve koppeling met het financieel pakket en met het contractenregister. Op dit moment wordt verkend hoe in 2022 ook gronden kunnen worden toegevoegd aan het verhuurregister.	

Bijlage 2: actuele ontwikkelingen i.h.k.v. onze natuurlijke adviesfunctie

Overige onderwerpen

Wijzigingen in relevante verslaggevingsvoorschriften

Een goede voorbereiding is het halve werk, en daarom geven we alvast een vooruitblik op de belangrijkste nieuwe bepalingen. Zowel vanuit de wet als het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV).

Wijziging Schatkistbankieren

In de beleidsdoorlichting schatkistbankieren van juli 2019 is onder meer geconstateerd dat decentrale overheden kampen met administratieve lasten bij schatkistbankieren. Het kabinet heeft in de beleidsdoorlichting het probleem erkend dat met name decentrale overheden die structureel rood staan en slechts incidenteel overtollige middelen hebben met hogere administratieve lasten te maken hebben dan gewenst is. Met een eventuele verhoging dan wel een andere berekening van het drempelbedrag komt het kabinet aan deze bezwaren tegemoet.

Vanaf 1 juli 2021 is voor gemeenten (en provincies, waterschappen en hun gemeenschappelijke regelingen) met een begrotingstotaal tot € 500 miljoen de drempel voor het verplicht schatkistbankieren verhoogd naar 2% van het begrotingstotaal (was 0,75%) met een minimum van € 1 miljoen (was € 250.000).

Voor gemeenten met een begrotingstotaal van € 500 miljoen of meer wordt de drempel € 10 miljoen (was € 3,75 miljoen) plus 0,2% van het deel van het begrotingstotaal dat de € 500 miljoen te boven gaat.

Dit betekent dat provincies, gemeenten en waterschappen op basis van hun verantwoordingsvoorschriften twee drempelbedragen voor 2021 moeten hanteren, te weten:

- een drempelbedrag voor het eerste half jaar (huidige situatie);
- een drempelbedrag voor het tweede half jaar (nieuwe situatie).

Voor de berekening van het nieuwe drempelbedrag heeft het Rijk de volgende voorbeeld berekening ter beschikking gesteld:

<https://www.dst.nl/schatkistbankieren/documenten/publicaties/2021/06/29/voorbeeld-berekening-drempelbedrag>

In de voorbeeld jaarrekening welke Baker Tilly tegen het einde van het jaar publiceert wordt ook een verantwoordingsvoorbeeld voor de jaarrekening met een splitsing naar de oude en de nieuwe situatie opgenomen.

Overige onderwerpen

Wijzigingen in relevante verslaggevingsvoorschriften

Een goede voorbereiding is het halve werk, en daarom geven we alvast een vooruitblik op de belangrijkste nieuwe bepalingen. Zowel vanuit de wet als het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV).

Notitie Lokale heffingen

Deze notitie (ter vervanging van de Notitie Riolering 2014) geeft een overzicht van alle relevante aspecten van lokale heffingen en bijbehorende voorzieningen en reserves met betrekking tot vraagstukken van begroting en verantwoording voor gemeenten, provincies en gemeenschappelijke regelingen. In deze notitie zijn de volgende stellige uitspraken opgenomen, welke met ingang van begrotingsjaar 2022, of zoveel eerder als mogelijk, van toepassing zijn:

- De methodiek voor het toerekenen van overhead, zoals opgenomen in het overzicht overhead, aan lokale heffingen en rechten mag niet afwijken van de overige methodieken voor het toerekenen van overhead aan gemeentelijke taakvelden.
- Indien een voorziening onderhoud ([artikel 44, lid 1, sub c BBV](#)) onvoldoende is onderbouwd dan komen deze gelden niet in een reserve maar in een voorziening ex. [artikel 44, lid 2 BBV](#). Dit geldt ook voor de baten uit lokale heffingen die aan het einde van het belastingjaar niet zijn besteed omdat begrote investeringen en (onderhouds)werkzaamheden niet zijn uitgevoerd.
- Als een gemeente spaart in het tarief voor toekomstige vervangingsinvesteringen in de voorziening toekomstige vervangingsinvesteringen ex [artikel 44, lid 1, sub d BBV](#), dan mogen deze niet gebruikt worden om boekwaarden van eerdere, bestaande investeringen af te boeken.
- Ook wanneer de jaarlijkse spaarbedragen voor de heffing gelijk zijn aan de jaarlijkse vervangingsinvesteringen (=ideaalcomplex) moeten de 'spaarbedragen' als last worden geboekt en wordt vervolgens de daarmee gevormde voorziening afgeboekt op de geactiveerde vervangingsinvesteringen.
- Het is toegestaan om de bijdragen van derden (baten van de heffing) in te zetten ten behoeve van tariefegalisatie. De middelen worden dan op begrotingsbasis gedoteerd aan een voorziening ex artikel 44, lid 2 BBV. Er moet extracomptabel worden aangetoond dat deze middelen binnen een redelijke termijn ingezet worden ter bestrijding van de lasten waarvoor een heffing is opgelegd.
- Indien baten van lokale heffingen in één jaar geraamd en gerealiseerd worden en de lasten zich over meerdere jaren uitstrekken, is het toegestaan deze te matchen. Hiertoe wordt gebruik gemaakt van een voorziening ex [artikel 44, lid 2 BBV](#) (baat gaat voor de last uit) of de balanspost 'nog te verrekenen bedragen' (last gaat voor de baat uit; dit laatste is enkel toegestaan bij bouwvergunningen).
- Investeringen in riolering in uitbreidingsgebieden kunnen ten laste van de grondexploitatie worden gebracht. De bijdragen die de gemeente via de grondprijs ontvangt, zijn te beschouwen als bijdragen van derden, die de gemeente op grond van [artikel 62, lid 2 BBV](#) op de waardering van de investering in mindering brengt.

Overige onderwerpen

Wijzigingen in relevante verslaggevingsvoorschriften

Een goede voorbereiding is het halve werk, en daarom geven we alvast een vooruitblik op de belangrijkste nieuwe bepalingen. Zowel vanuit de wet als het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV).

Notitie Lokale heffingen (vervolg)

Naast de bovenstaande stellige uitspraken heeft de commissie ook een aantal aanbevelingen gedaan:

- De commissie BBV adviseert (documenten die ondersteunend zijn aan) onderhouds- en investeringsplannen die basis zijn voor de berekening van tarieven voor heffingen en rechten uiterlijk eens in de vijf jaar te actualiseren en vast te laten stellen door de raad vanuit hun kaderstellende rol en de rechtmatigheidstoets. De raad kan besluiten deze actualisatie uit te stellen op basis van een raadsbesluit. Binnen deze vijf jaar dienen de onderhouds- en investeringsplannen wel tussentijds te worden bijgesteld als ze niet meer actueel zijn.
- De commissie BBV adviseert dat in het geval dat een gemeente kiest voor tariefegalisatie dit vast te leggen in een raadsbesluit.
- De commissie BBV adviseert om periodiek een analyse uit te voeren op de begrote en gerealiseerde lasten en baten van de lokale heffingen. Het inzichtelijk maken van de opbouw van de voorzieningen ex [artikel 44, lid 1, sub c](#), lid 1, sub d, en lid 2 BBV vormt een expliciet onderdeel van deze analyse.
- De commissie BBV adviseert in geval van heffingen die beogen het gedrag te beïnvloeden de risico's die hiermee samenhangen op te nemen in de paragraaf lokale heffingen.
- De commissie BBV adviseert om in de paragraaf lokale heffingen onder het onderdeel beleid een overzicht op te nemen van de te onderscheiden lokale heffingen, de maatstaf en de doelstelling die wordt beoogd met het opleggen van de heffing.
- De commissie BBV adviseert om in het gemeentelijk rioleringsplan (GRP) eenduidig onderscheid te maken tussen onderhoud en vervangingsinvesteringen.

We adviseren u voor de jaarrekening 2021 kennis te nemen van deze notitie en onder andere na te gaan in hoeverre uw gemeente reeds voldoet aan de stelde uitspraken en de aanbevelingen. Op deze wijze heeft u inzichtelijk of er in 2022 nog herstelacties noodzakelijk zijn. Mocht u nader advies nodig hebben van onze specialisten aarzel dan niet om contact met ons op te nemen.

Overige onderwerpen

Wijzigingen in relevante verslaggevingsvoorschriften

2021

Kadernota rechtmatigheid

De commissie BBV heeft recent een addendum op de Kadernota 2018 uitgebracht. Hierin zijn de volgende stellige uitspraken en aanbevelingen gedaan. We adviseren u hier bij het opstellen van de jaarstukken 2021 rekening mee te houden. We merken daarbij op dat de twee laatste aanbevelingen ook al in de Kadernota 2018 waren opgenomen, maar dat wij constateren dat niet alle gemeenten een duidelijke invulling hebben gegeven aan deze afspraken tussen college en raad.

Stellige uitspraken

- Niet-financiële onrechtmatigheden in verband met het niet naleven van bepalingen in de Wet fido en bijbehorende regelingen moeten in de paragraaf bedrijfsvoering worden opgenomen en toegelicht.

Aanbevelingen

- De commissie BBV adviseert om geconstateerde fraude door eigen medewerkers toe te lichten in de paragraaf bedrijfsvoering.
- De commissie BBV adviseert om afspraken tussen college en raad over verschuivingen van uitgaven tussen jaarschijven in een investeringsbudget vast te leggen in de financiële verordening ex artikel 212 Gemeentewet.
- De commissie BBV adviseert om kaders op te nemen in de financiële verordening, ex artikel 212 Gemeentewet, indien specifieke budgetten bij onder uitputting op jaareinde in bestemmingsreserves worden opgenomen.

2022

Met ingang van het verslagjaar 2022 wordt dan de verantwoordelijkheid van het college van burgemeester en wethouders ('college') voor de rechtmatigheid benadrukt doordat het college een verantwoording over rechtmatigheid af moet gaan geven in plaats van de accountant. De Kadernota Rechtmatigheid is vooruitlopend op de wetswijziging geheel herzien, daarbij zijn een groot aantal stellige uitspraken en aanbevelingen herzien ten opzichte van voorgaande uitingen. We adviseren u integraal kennis te nemen van de notitie. Het is daarnaast belangrijk om op korte termijn voorbereidingen te treffen, daarbij zijn onder andere de volgende stappen van belang:

- Stel het normenkader op en werk deze uit door middel van een toetsingskader en een controleplan. Stem dit controleplan, op basis waarvan het college van plan is de rechtmatigheid in de jaarstukken aan te tonen, vooraf met uw accountant af.
- Stem tijdig de kaders tussen college en raad af. Doe dit door niet alleen het normenkader en de verantwoordingsgrens vast te laten stellen, maar ook goede afspraken over de inhoud van de paragraaf bedrijfsvoering te maken. Laat u daarin adviseren door uw accountant.
- Gebruik 2021 als "oefenjaar" om enerzijds de afspraken tussen raad en college op de juiste wijze te krijgen ingericht en anderzijds om uw verbijzonderde interne controle verder te optimaliseren. We adviseren u om dit moment van de invoering van de rechtmatigheidsmededeling te gebruiken om de inrichting van uw administratieve organisatie en interne controle tegen het licht te houden.

Overige onderwerpen

Wijzigingen in relevante verslaggevingsvoorschriften

Notities BBV

Notitie paragraaf bedrijfsvoering

De commissie BBV heeft, mede naar aanleiding van het uitbrengen van de geactualiseerde kadernota rechtmatigheid, recent de notitie Paragraaf Bedrijfsvoering aangepast. Hierin zijn de volgende stellige uitspraken en aanbevelingen gedaan die ingaan over het boekjaar 2022.

Stellige uitspraken

- In de paragraaf bedrijfsvoering wordt, op basis van de kadernota rechtmatigheid van de commissie BBV en op basis van de afspraken met de gemeenteraad, aanvullende informatie opgenomen over de individueel geconstateerde afwijkingen uit de rechtmatigheidsverantwoording.
- In de paragraaf bedrijfsvoering beschrijft het college welke actie hij onderneemt om de afwijkingen in de rechtmatigheidsverantwoording in de toekomst te voorkomen.
- Niet-financiële onrechtmatigheden in verband met het niet naleven van bepalingen in de wet Fido en bijbehorende Regelingen moeten worden opgenomen en toegelicht in de paragraaf bedrijfsvoering.

Aanbevelingen

- De commissie BBV adviseert kaderstelling op het gebied van bedrijfsvoering niet bij begroting vorm te geven, maar door middel van de (financiële) verordening of nota bedrijfsvoering aan de raad voor te leggen en deze periodiek te herzien.
- De commissie BBV adviseert focus aan te brengen in de paragrafen. Minimaliseer herhalingen tussen verordeningen, nota's, programma's en paragrafen. Maak hierbij gebruik van verwijzingen binnen begroting of jaarverslag teneinde de omvang van deze documenten te beperken en daarmee de toegankelijkheid voor de raad te vergroten.
- De commissie BBV adviseert om afspraken te maken tussen raad en college over de wijze waarop met niet financiële onrechtmatigheden wordt omgegaan. Deze afspraken kunnen onderdeel zijn van de nota bedrijfsvoering of de financiële verordening.
- De commissie BBV adviseert om geconstateerde fraude(s) vanuit de eigen organisatie door bijvoorbeeld eigen medewerkers toe te lichten in de paragraaf bedrijfsvoering.

Overige onderwerpen

Overige aandachtspunten



Financiële verordening

Grensbedrag belangrijke verplichtingen

Vanuit de wetgeving is voorgeschreven om belangrijke financiële verplichtingen op te nemen en toe te lichten onder de 'Niet in de balans opgenomen verplichtingen'. Er is echter geen nadere duiding gegeven aan het begrip 'belangrijk' waardoor dit ter interpretatie is door de gemeente zelf. Om te waarborgen dat dit op een consistente wijze en in overeenstemming met de verwachtingen vanuit de raad wordt toegepast adviseren wij u om een grensbedrag op te nemen in de financiële verordening.

Wijziging in controlestandaarden

Aankondiging impact NV COS 315

Vanaf boekjaar 2022 treedt de nieuwe controlestandaard 315 in werking. Deze standaard vormt het 'hart' van de controleaanpak en behandelt de risicoanalyse. Er wordt meer nadruk gelegd op het risico-inschattingsproces wat de basis verschaft voor het identificeren en inschatten van de risico's op een afwijking van materieel belang en het opzetten van verdere controlewerkzaamheden. Daarnaast komen er wijzigingen ten aanzien van indirecte en directe interne beheersingsmaatregelen en in hoeverre deze geëvalueerd worden bij de opzet of implementatie.

De exacte impact op de uitwerking voor de controleopdracht 2022 zal in de komende periode meer duidelijk worden en in aanloop naar de controle 2022 zullen wij dit met u bespreken.

Overige onderwerpen

Overige aandachtspunten

Auditplicht bij de Wet politiegegevens

Auditplicht bij de Wet politiegegevens

U heeft als gemeente boa's in dienst. Dat betekent dat de Wet politiegegevens (WPG) en Besluit politiegegevens (BPG) voor u van toepassing is.

Voor het uitvoeren van de opsporingstaken van sommige boa's is toegankelijkheid van bevoegde medewerkers tot politiegegevens van belang. Dit betreft zeer gevoelige informatie. Bij specifieke taken op het gebied van opsporing is voor de beveiliging van persoonsgegevens de Wet politiegegevens (WPG) van toepassing en niet de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG). Boa's combineren vaak opsporingstaken met toezichhoudende taken in hun werkzaamheden. Het verwerken van persoonsgegevens in verband met het uitoefenen van opsporingstaken voor strafbare feiten valt onder de WPG. Het verwerken van persoonsgegevens in verband met het uitoefenen van toezichhoudende taken valt onder de AVG. Dit betekent dat registratie en toezicht vanuit twee perspectieven plaats moeten vinden. De WPG komt in grote lijnen overeen met de AVG. Toch zijn er ook belangrijke verschillen. De WPG is een wet die de rechten en plichten van de politie en de burger regelt voor het verwerken van deze politiegegevens. Verschillen met de AVG zijn onder meer dat er specifieke verwerkingsgrondslagen met eigen voorwaarden en verwerkingstermijnen zijn voor politiegegevens. Daarnaast is de rol van de privacyfunctionaris anders ingericht.

Het meest in het oog springende verschil tussen AVG en WPG is de auditplicht op de gegevensverwerking bij opsporingstaken voor de WPG. Jaarlijks voert u een interne audit uit. Eenmaal in de vier jaar moet u een externe audit laten uitvoeren. Het eerste jaar waarin deze externe audit uitgevoerd dient te worden is 2021 (twee jaar na invoering van deze wet in 2019). Om te kunnen voldoen aan de wettelijke eisen zijn de volgende stappen van belang:

1. Stel een normenkader op voor uw interne beheersing en om de interne en externe audits te kunnen voorbereiden en uitvoeren. Dit normenkader dient tenminste de verplichte elementen in het kader van de privacy audit te bevatten.
2. Verkrijg inzicht in de scope van de audit. Breng daarbij in beeld
 - welke medewerkers en applicaties betrokken zijn
 - welke type boa's worden gebruikt
 - welke alle gegevensverwerkingen in het kader van de WPG worden gebruikt
 - of door de door de leverancier al een WPG audit op de applicatie is uitgevoerd
 - welke verantwoordelijkheden er over blijven voor uw organisatie.
3. Voer een nulmeting uit. Hierna weet u waar uw organisatie staat en welke verbeterlagen u nog kunt maken.
4. Laat de interne en/of externe audit uitvoeren c.q. voer de interne en/of externe audit uit.

Wij kunnen u, indien gewenst, op verschillende manieren helpen aan het tijdig voldoen aan uw auditverplichtingen in het kader van de WPG.

Overige onderwerpen

Overige aandachtspunten

Ontwikkelingen op het gebied van gebiedsontwikkeling en vastgoed

Toenemende vraag naar woningen en verduurzaming maatschappelijk vastgoed vraagt extra aandacht van de interne organisatie

*“Het woningtekort is opgelopen tot meer dan 300.000 woningen. Als er niet rigoreus wordt ingegrepen wordt het alleen maar erger. De sleutel ligt in meer aanbod, vooral in het middensegment. Om weer naar gezonde regionale woningmarkten te groeien, moet de woningbouwproductie in alle prijssegmenten verhoogd worden.” **

Omvang en complexiteit van de woningbouwopgave neemt toe

Gemeentes krijgen door het woningtekort te maken met een sterke kwantitatieve groei van het te realiseren aanbod. De huidige prognoses gaan uit van een woningbouw opgave van 900.000 tot 1,0 miljoen woningen voor 2030, welke zelfs oploopt tot 1,7 miljoen woningen in 2050. Daarbij komt ook een toenemende complexiteit bij het invullen van deze woningbouwopgave, op termijn zijn er geen 'eenvoudige' ontwikkellocaties meer.

Deze groei en complexiteit zal enerzijds leiden tot een capaciteitsvraagstuk (voldoende mensen/ planeconomen) om de opgave aan te kunnen, en anderzijds tot een toenemende behoefte aan efficiëntie en beheersing (organisatorische optimalisatie en risicomangement).

Verduurzaming van maatschappelijk vastgoed zet door

De verduurzaming van maatschappelijk vastgoed vraagt om een grote financiële impuls, zonder dat daar concrete opbrengsten tegen overstaan. Daarbij komt de verplichting vanuit het Bouwbesluit dat kantoorgebouwen waarbij de gebruiksoppervlakte aan kantoorfuncties 50% of meer beslaat van het totaal én groter is dan 100m² in 2023 minimaal moet beschikken over een energielabel C.

Er wordt van (lokale) overheidsinstanties verwacht dat zij een voortrekkersrol in de verduurzaming vervullen. Lokale overheden zijn nu met name gericht op de Regionale Energie Strategieën. Aandacht voor de verduurzaming van de (eigen) maatschappelijke vastgoedportefeuille neemt, mede door de aanscherpende wet- en regelgeving, toe. De vraag is wat dit betekent voor de financiële positie van de gemeente. Waarbij de impact van disrupters als stikstof/ PAS en PFAS nog steeds niet zijn opgelost.

De impact van de verduurzaming(-splicht) leidt tot (1) een toenemende financiële impuls voor extra benodigde investeringen in het vastgoed en (2) impact op het bouwvolume door vertraagde (bouw)aanvragen in relatie tot stikstof/ PAS en PFAS.

Nu tijd om te anticiperen

Tijdig anticiperen op de groeiende vraag en complexiteit van de woningbouw en de verduurzaming van de maatschappelijke vastgoed portefeuille is noodzakelijk om de gevolgen voor de (interne) organisatie te kunnen inschatten en beheersen. Denk daarbij aan capaciteit, sturing en beheersing en procesoptimalisatie. Bij niet tijdig anticiperen neemt de risicoblootstelling toe met mogelijke financiële consequenties tot gevolg. Verandering vraagt tijd. Nu actief inspelen op deze ontwikkelingen stelt u in staat de organisatie bewust te maken van de opgave en maatregelen te treffen om de verandering succesvol en tijdig te laten verlopen.

* Actieagenda Wonen 2021, Opgesteld door 33 organisaties die allemaal dagelijks bezig zijn met wonen, bouwen, zorg en welzijn

Overige onderwerpen

Overige aandachtspunten



HR proces

Digitalisering HR processen

Veel organisaties zijn bezig met het digitaliseren van standaard HR processen. De komende jaren zal deze ontwikkeling sterk doorzetten. Als gevolg van digitalisering zullen nog meer HR processen geautomatiseerd worden en kunt u uw data binnen uw organisatie steeds beter benutten.

Human Resources is een essentieel onderdeel van elk bedrijf. Vroeger bestond de afdeling voor het merendeel uit handmatige en administratieve processen. De technische ontwikkelingen binnen het HR vakgebied hebben een ware evolutie ondergaan. HR processen kunnen tegenwoordig vergaand geautomatiseerd worden, waardoor we meer tijd kunnen besteden aan de werknemers en ons als bedrijf kunnen focussen op de strategie. Daarnaast wordt uw werknemersbestand steeds meer ingevuld door de Generatie Z. Deze generatie is opgegroeid in het digitale tijdperk en verwacht van hun werkgever ook deze manier van werken. Digitalisering is dan ook zeker een onderdeel van het binden en boeien van uw (toekomstige) werknemers.

Om als organisatie in control te blijven is het belangrijk dat:

- U er voor zorgdraagt dat u voor uw werknemers de HR processen zo innovatief mogelijk heeft geregeld. Digitalisering kan namelijk bijdragen aan werknemerstevredenheid en meer betrokkenheid. In zijn algemeenheid heeft digitalisering een gunstig effect op de verdieping van de functie-inhoud van de werknemer.
- U als gevolg daarvan uw administratieve processen efficiënt heeft ingeregeld, wat verlaging van kosten met zich meebrengt. Deze besparingen kunnen substantieel zijn. Daarnaast is personeel schaars en willen we ze vooral de juiste dingen laten doen, die bijdragen aan het succes van uw organisatie.
- U dus ook de beschikking heeft over real-time personeelsdata, waar u gericht op kunt sturen als onderdeel van uw strategie. Data-analyse wordt hierin steeds belangrijker, ook als onderdeel van bijvoorbeeld strategische personeelsplanning of bijvoorbeeld uw verzuim.
- U door het automatiseren van uw HR processen uw administratie op orde heeft conform de geldende wettelijke en fiscale richtlijnen. Denk hierbij ook aan bijvoorbeeld de AVG-wetgeving of de Wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB). Deze onderwerpen kunnen, indien niet goed toegepast, grote financiële risico's met zich mee brengen.

Bent u in controle omtrent deze onderwerpen?

Wij kunnen passende oplossingen bieden die passen bij de omvang van uw organisatie, danwel met onze professionals met u meedenken hoe en met welke instrumenten we dit onderwerp binnen uw organisatie verder kunnen brengen.

Mocht u over dit onderwerp en de bijbehorende uitdagingen meer willen weten kunt u contact opnemen met onze HR consultants binnen Employment Advisory.

