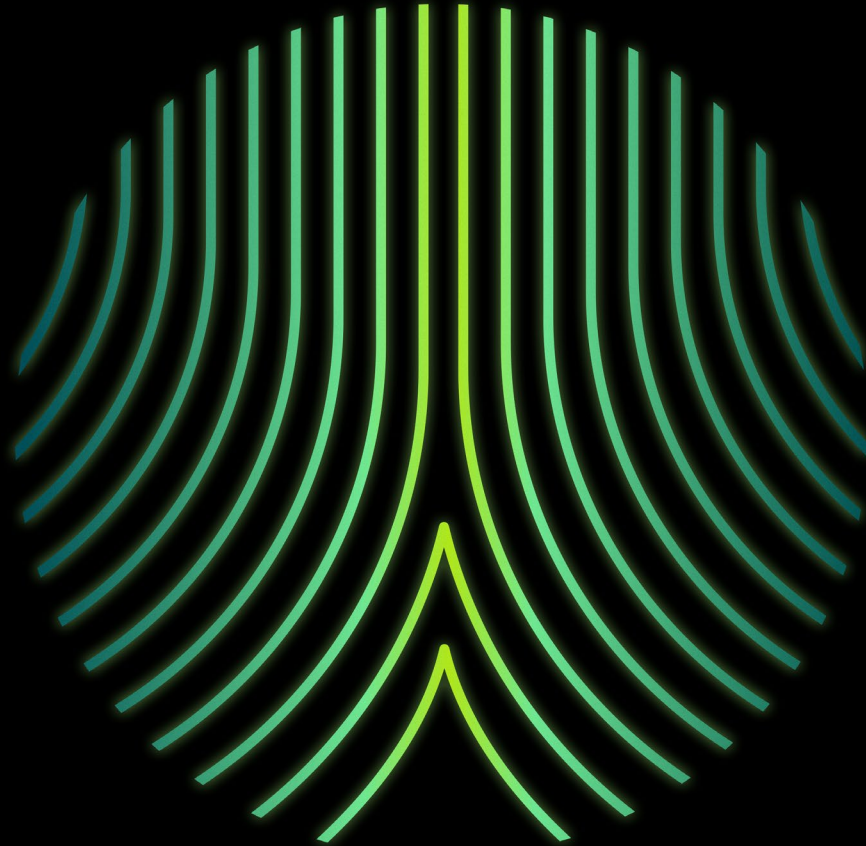






## Inhouds- opgave

### Contact

De volgende personen beantwoorden graag uw vragen over deze managementletter:

#### **N. (Niels) Fritz RA**

Partner, Audit Public Sector  
Deloitte Accountants B.V.  
Tel: 06 5204 8682  
NFritz@deloitte.nl

#### **L.A. (Laura) Kors RA**

Manager, Audit Public Sector  
Deloitte Accountants B.V.  
Tel: 06 5359 8564  
LKors@deloitte.nl

### Managementsamenvatting

[Managementsamenvatting](#)

### Control

[Bevindingen op organisatieniveau](#)

[Bevindingen op procesniveau](#)

### Jaarrekening 2022

[Position papers](#)

### Overige onderwerpen

[COVID-19 en Deloitte](#)

[Frauderisico](#)

**Aan de directie van:**

UW Holding B.V.  
T.a.v. J.W. Stoker  
Niels Bohrweg 121  
3542 CA UTRECHT

**Onderwerp:**

Managementletter 2022

**Datum:**

xx

**Kenmerk:**

xxxxx

Deloitte Accountants B.V.  
Robonsbosweg 5  
1816 MK Alkmaar  
Postbus 270  
1800 AG Alkmaar  
Nederland

Tel: 088 288 2888  
Fax: 088 288 9704  
[www.deloitte.nl](http://www.deloitte.nl)

Geachte directie,

Als onderdeel van de controle van de jaarrekening 2022 van UW Holding B.V. en UW Werkmaatschappij B.V. (hierna: UW) hebben wij een analyse en evaluatie uitgevoerd van de interne-beheersingsomgeving en de daarin opgenomen maatregelen van interne controle.

Dit wordt uitgevoerd voor zover dit door ons belangrijk wordt geacht in het kader van onze opdracht.

Wij hebben de interim-werkzaamheden uitgevoerd in oktober 2022. In deze rapportage zijn de bevindingen en aanbevelingen opgenomen die voortvloeien uit de door ons uitgevoerde werkzaamheden en die naar onze mening voor de directie van belang zijn. Deze rapportage is op 2 november 2022 besproken met het financieel management en de directie.

De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten. Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan.

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

Met vriendelijke groeten,

Deloitte Accountants B.V.

N.R. Fritz RA

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

# Management- samenvatting





## Management- samenvatting

### Managementsamenvatting

[Control](#)[Jaarrekening 2022](#)[Overige onderwerpen](#)

### Inleiding

In oktober 2022 heeft de interim-controle ten behoeve van de jaarrekeningcontrole 2022 plaatsgevonden. Door middel van deze managementletter rapporteren wij onze bevindingen en aanbevelingen die voortvloeien uit de door ons uitgevoerde werkzaamheden en die naar onze mening voor de directie van belang zijn. De bevindingen, waarnemingen en aanbevelingen in deze managementletter beogen uw directie en management te ondersteunen in het proces van continue verbetering van de interne beheersing.

De belangrijkste bevindingen die wij in deze managementletter rapporteren hebben wij hieronder opgenomen:

- Onvoldoende waarborgen ten aanzien van de volledigheid van de opbrengsten
- Uitbetalingen van salaris aan een medewerker die reeds uit dienst is getreden
- Bevindingen ten aanzien van het betalingsproces die mogelijk kunnen leiden tot onrechtmatige betalingen
- Onvoldoende specifieke uitwerking van de risico's in uw frauderisicoanalyse

Wij merken op dat een aantal van de bovenstaande thema's voorgaand jaar ook zijn gerapporteerd en dat de bevindingen (deels) zijn opgevolgd gedurende 2022. Dit heeft met name betrekking op de bevindingen rondom de volledigheid van de opbrengsten. Wij hebben echter begrepen dat de implementatie van een volledige urenregistratie en projectadministratie ten tijde van het schrijven van de managementletter nog onderhanden is. Wij merken daarnaast op dat u goede stappen voorwaarts heeft gezet inzake de bevindingen rondom de betalingsorganisatie. Wij verwijzen voor een follow-up van de bevindingen van voorgaand jaar naar de paragraaf 'Bevindingen op procesniveau'.

Wij hebben het prettig gevonden dat u ons op locatie heeft kunnen ontvangen. Ook de gesprekken die wij met uw medewerkers hebben gevoerd, hebben wij als prettig ervaren. Uw medewerkers hebben hun medewerking verleend en ons van de benodigde stukken voorzien. Hierbij constateren wij wel dat de doorlooptijd van vragen soms aan de ruime kant is, omdat documentatie wijdverspreid in de organisatie moet worden verkregen. Het verzoek is dan ook om voorafgaand aan de jaarrekeningcontrole uw medewerkers erop te attenderen dat zij mogelijkerwijs vragen vanuit de controle kunnen verwachten, zodat zij hierop zijn voorbereid en de benodigde stukken tijdig kunnen aanleveren.



## Management- samenvatting

### Managementsamenvatting

Control

Jaarrekening 2022

Overige onderwerpen

### UW in ontwikkeling

De sociale werkvoorziening is al enige tijd aan verandering onderhevig. In de afgelopen jaren is er sprake geweest van stevige veranderingen in de wet- en regelgeving, waaronder de invoering van de Participatiewet, de afbouw van de Wsw-populatie en bezuinigingen in Wsw-bijdragen. Deze ontwikkelingen hebben directe gevolgen gehad voor de meerjarige financiële positie. Specifiek voor het jaar 2022 geldt dat er sprake is van hoge inflatie en hogere energiekosten als gevolg van het Rusland-Oekraïneconflict. Dit zal ook voor UW zijn weerslag hebben op de omvang van de kosten. Ten aanzien van de Wsw-subsidie is de verwachting voor de komende jaren dat hierin iets meer ruimte zal gaan ontstaan. Dit komt doordat het Wsw-budget minder hard daalt dan de verwachte daling van de doelgroep zelf. Voor het jaar 2022 is het subsidiebedrag per SE, licht verhoogt van € 27.016 naar € 28.468. In de meicirculaire is nog geen aandacht besteed aan eventuele coronasteun voor de sector.

In het kader van onze interim-controle hebben wij kennisgenomen van de maandrapportage t/m augustus 2022. Het gerealiseerde resultaat over de eerste acht maanden is € 1.094.000 negatief, terwijl het geprognosticeerde resultaat t/m augustus € 1.109.000 negatief is. Initieel was een resultaat ad € 44.500 positief opgenomen in de begroting voor 2022. De belangrijkste oorzaak van de afwijking van de initiële begroting betreft de daling van de doelgroep. De daling in de doelgroep Wsw is groter dan de stijging in de doelgroep Participatiewet. Ook ligt het resultaat per fte voor de doelgroep Wsw vele malen hoger dan het resultaat per fte in de doelgroep Participatiewet. Daarnaast is sprake van een stijgende populatie van het NRG-personeel wat ook een negatief effect op het resultaat heeft. In de maand augustus heeft UW een beter resultaat behaald dan verwacht op basis van de prognose. Deze cijfers zijn terug te zien in de afdeling Diensten (+ € 14.000 ten opzichte van de prognose), Verpakken (-/- € 6.000), Metaal (+ € 4.000), Arbeidsontwikkeling (+ € 14.000) en de indirecte afdelingen (-/- € 11.000).

De afgelopen periode is gebleken dat de organisatie onvoldoende in staat was om de oorzaak van het negatieve resultaat te achterhalen, waardoor niet de juiste acties gedefinieerd konden worden. Daarnaast is UW in de afgelopen maanden bezig geweest met het ondernemingsplan 2023-2026 waarin een aantal doelen gedefinieerd moesten worden die leiden tot een structurele resultaatverbetering. Als gevolg van voornoemde heeft UW het adviesbureau YellowFinance gevraagd een adviesrapport te schrijven over de volgende drie onderdelen:

1. Analyse van de onderliggende oorzaken van de gerealiseerde verliezen (structureel/incidenteel van aard);
2. Definieren van verbeterpunten in de interne organisatie en onderlinge samenwerking binnen en tussen de clusters en de financiële afdeling;
3. Definieren van (operationele en financiële) stuurinformatie en parameters die nodig zijn om tijdig bij te kunnen sturen binnen UW.

In het adviesrapport heeft YellowFinance haar bevindingen ten aanzien van de bovenstaande onderwerpen toegelicht inclusief de aanbevelingen. Wij hebben kennisgenomen van de rapportage inclusief het actieplan dat door het financieel management van UW is opgesteld. Naar onze mening is het adviesrapport een goede stap voorwaarts in de bewustwording van de verbeterpunten binnen de organisatie. De verbeterpunten zijn ook door uw financieel management vertaald naar actiepunten voor de organisatie in de komende periode. De verbeterpunten en actiepunten zijn in een aantal gevallen gericht op de randvoorwaarden die benodigd zijn voor een goede interne beheersing. Voorbeelden hiervan zijn het implementeren van een projectadministratie en een urenregistratie. Wij adviseren u om na het implementeren hiervan specifieke beheersingsmaatregelen in te richten ten aanzien van bijvoorbeeld de volledigheid van de opbrengsten. Wij verwijzen hiervoor ook naar onze bevindingen in het volgende hoofdstuk.



## Management- samenvatting

---

### Managementsamenvatting

[Control](#)

[Jaarrekening 2022](#)

[Overige onderwerpen](#)

De afgelopen periode stond voor UW ook in het teken van het opstellen van het ondernemingsplan 2023-2026/ In dit ondernemingsplan zijn een aantal doelen gedefinieerd die moeten leiden tot een structurele resultaatverbetering. Deze doelen betreffen onder andere:

- Toewerken naar marktconforme tarieven voor verpakken, detacheringen (P-wet) en post werkzaamheden
- Verlangen van het ziekteverzuim naar de norm
- Loonkostensubsidie en productiviteit verhogen naar de norm
- Overhead verlagen naar de norm

Wij adviseren u om aan deze doelstellingen SMART geformuleerde acties te koppelen zodat de voortgang van deze acties maandelijks gemonitord kunnen worden. Indien de voortgang achterblijft kan hierop tijdig wordt bijgestuurd door het management.

Ten tijden van het schrijven van de managementletter wordt het ondernemingsplan nog gefinaliseerd. Wij nemen graag kennis van het ondernemingsplan wanneer deze gereed is.

# Control







# Bevindingen op organisatie niveau

Managementsamenvatting

Control

**Bevindingen op organisatieniveau**

Bevindingen op procesniveau

Jaarrekening 2022

Overige onderwerpen

**Observaties interne beheersing op organisatieniveau****(Fraude)Risicoanalyse**

Een belangrijk oogmerk van effectieve interne beheersing is het voorkomen of tijdig detecteren en mitigeren van fraude. Hierbij kan worden gedacht aan frauderisico's in de verslaggeving, bijvoorbeeld met betrekking tot het bestaan of de waardering van activa, of de volledigheid van de verantwoording van verplichtingen. Ook kunt u denken aan frauderisico's in de aanbesteding-, inkoop- en betaalprocessen. Daarnaast komt ook cybercrime (o.a. phishingmails, hacking etc.) steeds vaker voor. Frauderisico's kunnen het realiseren van uw strategische ambitie bedreigen. Hierbij kunt u denken aan imagoschade, financiële schade en bestuurlijke aansprakelijkheid. De primaire verantwoordelijkheid voor het voorkomen en ontdekken van fraude en onjuistheden berust bij de raad van bestuur. De raad van commissarissen ziet erop toe dat de raad van bestuur adequate preventieve en repressieve beheersmaatregelen heeft ingesteld om het risico op fraude zoveel mogelijk te beperken.

Voorgaand jaar hebben wij geconstateerd dat u stappen voorwaarts heeft gezet op dit onderdeel. Uw financieel management heeft voorgaand jaar een concept-frauderisicoanalyse opgesteld. Tijdens de interim-controle hebben wij begrepen dat u extern advies heeft ingewonnen over het onderwerp fraudebestendigheid. Naar aanleiding hiervan heeft u in kaart gebracht wat de aandachtsgebieden zijn in het kader van fraudebestendigheid en heeft u hieraan ook, op een niveau van het benodigde management, aandacht aan besteed. Hiermee heeft u laten zien dat het voorkomen van fraude een belangrijk onderdeel vormt van uw interne beheersing.

Ten aanzien van de frauderisicoanalyse die u voorgaand jaar heeft opgesteld merken wij op dat u deze analyse nog aan kracht kan laten winnen door het toepassen van de volgende verbeteringen:

1. In uw conceptanalyse zijn de brutofrauderisico's te algemeen geformuleerd. In veel gevallen noemt u in uw analyse een risico, zonder het risico verder te concretiseren. Het is raadzaam om deze risico's te pinpointen en specifiek te maken.
2. In uw conceptanalyse zijn de bruto-frauderisico's geclassificeerd aan de hand van een kans-impactanalyse. Deze analyse is onvoldoende onderbouwd. Ter versterking van uw analyse is het raadzaam om de gemaakte inschatting op de pijlers *kans* en *impact* tekstueel te onderbouwen.

Indien uw frauderisicoanalyse op de bovenstaande punten wordt versterkt zult u beter in staat zijn passende interne-beheersingsmaatregelen te formuleren en implementeren om het onderkende frauderisico te mitigeren tot een acceptabel laag niveau.

Om het belang van een gedegen frauderisicoanalyse te accentueren, adviseren wij om de bespreking van de frauderisicoanalyse minimaal jaarlijks te agenderen bij de communicatie tussen het bestuur en de raad van commissarissen.

**Reactie management:**

Het MT heeft de toereikendheid van UW's interne beheersing met betrekking tot de fraudebestendigheid uitvoerig beoordeeld en concreet nagedacht over benodigde verbeteringen. Dit is gebeurd in een workshop sessie van 7 maart 2022 waarbij tevens door een externe adviseur een presentatie en toelichting is gegeven over frauderisico's. Het MT heeft er met een bredere blik naar gekeken en vooral: waar ga je je als management nu concreet op richten gezien de issues. De argumentatie is in de fraude risicoanalyse gegeven, vooraf geformuleerd en daarna aangevuld aan de hand van de sessie met het MT. We zullen in 2023 verder invulling geven aan de acties zoals genoemd in onze frauderisicoanalyse.



# Bevindingen op organisatie- niveau

Managementsamenvatting

Control

**Bevindingen op organisatieniveau**

Bevindingen op procesniveau

Jaarrekening 2022

Overige onderwerpen

**IT-omgeving**

Informatiebeveiliging is een onlosmakelijk onderdeel geworden van onze samenleving. Dagelijks werken wij met digitale oplossingen, zowel privé als zakelijk. Door gebruik van het internet, bedrijfsnetwerken en -applicaties hebben alle organisaties, ongeacht hun omvang, te maken met aan cyber gerelateerde risico's zoals cyberaanvallen, hacks of andere vormen van cybercrime. Als cyberrisico's zich voordoen, kunnen deze een significante impact hebben op de (financiële) systemen, de interne beheersing en daarmee uiteindelijk ook op de jaarrekeningcontrole.

Cyberaanvallen kunnen leiden tot een grote verscheidenheid aan risico's, variërend van ongeautoriseerde wijzigingen in de IT-systemen of in de gegevens die met deze systemen worden beheerd, tot het openbaar worden van persoonsgegevens, andere vertrouwelijke gegevens of Intellectual Property, of zelfs tot versterking van de bedrijfsvoering (bijvoorbeeld als gevolg van ransomware).

Binnen UW wordt primair gebruikgemaakt van het ERP-systeem AFAS. Daarnaast wordt nog in beperkte mate gebruikgemaakt van de applicatie GroenVision. Ten aanzien van de bestaande applicaties hebben wij in het kader van de jaarrekeningcontrole de opzet en het bestaan van de algemene IT-beheersingsmaatregelen in kaart gebracht. Wij hebben deze werkzaamheden verricht voor de maatregelen omtrent toegangsbeveiliging, periodieke gebruikersreview en wijzigingsbeheer. In voorgaande jaren hebben wij gesignaleerd dat op deze drie punten verbetering noodzakelijk is. Met de overgang naar AFAS had u ervoor gekozen om deze bevindingen met de implementatie van AFAS op te volgen. Tijdens onze interim-werkzaamheden van 2022 hebben wij vastgesteld dat deze bevindingen deels zijn opgevolgd.

**Toegangsbeveiliging**

Wij constateren dat voor het inloggen in AFAS gebruik wordt gemaakt van de door de leverancier voorgeschreven parameters. Deze parameters zijn niet aanpasbaar en worden als toereikend beoordeeld. Met betrekking tot GroenVision geldt dat het inloggen gebeurt via het ingeven van een persoonlijk gebruikersID en wachtwoord. Wij concluderen dat de minimale wachtwoordvereisten voor deze applicatie niet voldoen aan de onderstaande parameters. Wij hebben echter van uw IT-medewerker begrepen dat deze applicatie in de toekomst wordt uitgefaseerd.

| <i>Parameter</i>      | <i>Recommended Value</i>                                             |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------|
| LockoutDurationValue  | 0 (As this indicates that the account needs to be manually unlocked) |
| ResetLockoutCount     | 1440 (minuten)                                                       |
| MaximumPasswordAge    | 30 to 90 (dagen)                                                     |
| MinimumPasswordAge    | 1 or higher                                                          |
| MinimumPasswordLength | 8 or more                                                            |
| PasswordHistorySize   | 6 or more                                                            |
| LockoutBadCount       | 3                                                                    |
| PasswordComplexity    | TRUE (Enabled)                                                       |



## Bevindingen op organisatie niveau

[Managementsamenvatting](#)[Control](#)[Bevindingen op organisatieniveau](#)[Bevindingen op procesniveau](#)[Jaarrekening 2022](#)[Overige onderwerpen](#)

### *Periodieke gebruikersreview*

Een periodieke review op de toegekende rollen en rechten binnen de applicatiesystemen is een belangrijke beheersingsmaatregel om te waarborgen dat onbevoegden geen toegang hebben tot uw systemen en de hierin opgenomen informatie. Wij constateren dat het bewustzijn voor het belang van het toekennen van de juiste rechten in uw applicaties is vergroot. Van uw IT-beheerder hebben wij begrepen dat u voornemens bent om tweemaal per jaar (maart en september) een periodieke review op de rollen en rechten uit te voeren. In 2022 heeft deze periodieke review enkel in september 2022 plaatsgevonden, maar deze is ten tijde van onze interim-controle nog niet volledig afgerond. Wij adviseren u om deze gebruikersreview periodiek te blijven uitvoeren, zodat het risico op ongeautoriseerde toegang tot de IT-systemen wordt gemitigeerd.

Daarnaast merken wij op dat, net zoals in voorgaand jaar, uw salarisadministratrice beschikt over applicatiebeheerrechten in AFAS. Gezien de overige rechten, zoals bijvoorbeeld het inlezen van betalingen in de betaalapplicatie, van deze functionaris achten wij ongewenste functievermenging aanwezig. Wij bevelen u daarom aan om de applicatiebeheerrechten op dusdanige wijze toe te kennen, dat ongewenste functievermenging wordt voorkomen.

### *Wijzigingsbeheer*

Ten aanzien van AFAS merken wij op dat dit een cloud-oplossing betreft. Technische wijzigingen zijn zodoende bij de softwareleverancier belegd. Functionele wijzigingen zijn echter de verantwoordelijkheid van UW zelf, waarbij het van groot belang is dat een proces is geborgd met voldoende functiescheiding. Wij hebben geconstateerd dat de functionele rechten belegd zijn bij de daarvoor bevoegde functionarissen. Uw applicatiebeheerder beoordeelt hierbij welke voorgenomen wijzigingen getest zullen gaan worden in de testomgeving. Na afronding van het testen beoordeelt uw applicatiebeheerder of de voorgenomen wijzigingen in productie genomen mogen worden. Bovendien wordt voor het aanvragen en verwerken van wijzigingen Topdesk gebruikt. Van uw IT-beheerder hebben wij begrepen dat het accepteren van wijzigingen echter niet geregistreerd wordt in Topdesk en dus niet zichtbaar wordt gedocumenteerd. Wij adviseren u om dit formele akkoord ook zichtbaar te registreren in Topdesk.

### *ISAE 3402*

Wij merken op dat de ISAE 3402-rapportage van AFAS voor het boekjaar 2022 nog niet beschikbaar is. Wij verwachten dat deze rapportage begin 2023 beschikbaar zal zijn. Wij vragen u om deze op te vragen bij AFAS en kennis te nemen van de rapportage, met name van de uitzonderingen die hierin gerapporteerd worden en het effect dat deze uitzonderingen hebben op de werking van het systeem bij UW. Daarnaast worden in deze rapportage een aantal beheersingsmaatregelen genoemd die bij de klantorganisatie geïmplementeerd dienen te worden. Wij vragen u om vóór de start van de jaarrekeningcontrole te analyseren of u voldoet aan de in de rapportage 2022 genoemde interne-beheersingsmaatregelen.



## Bevindingen op organisatie niveau

[Managementsamenvatting](#)[Control](#)[Bevindingen op organisatieniveau](#)[Bevindingen op procesniveau](#)[Jaarrekening 2022](#)[Overige onderwerpen](#)

### Tussentijdse informatie

Wij hebben tijdens de interim-controle kennisgenomen van uw tussentijdse rapportages. De huidige managementrapportage bevat winst-en-verliesrekeningen op totaal- en op afdelingsniveau. Daarbij worden de gerealiseerde opbrengsten en kosten geconfronteerd met de begroting en geprognosticeerde cijfers. Daarnaast bevat de managementinformatie niet-financiële informatie zoals het personeelsverloop en ziekteverzuim.

Wij merken op dat uw financieel management ten opzichte van voorgaand jaar enkele verbeterlagen in de tussentijdse informatie heeft doorgevoerd. Een voorbeeld hiervan is dat in de maandrapportage van augustus 2022 een koppeling is gemaakt naar de acties die volgen vanuit het ondernemingsplan 2023-2026 om het resultaat structureel te verbeteren. Deze acties zullen in het derde kwartaal van 2023 worden gestart. Wij adviseren u om deze acties te vertalen naar SMART-geformuleerde doelstellingen en hiervan de follow-up te monitoren. Daarnaast hebben wij begrepen dat de managementinformatie dagelijks wordt bijgewerkt vanuit AFAS. Bedrijfsleiders kunnen derhalve zelfstandig de informatie raadplegen en op basis van deze managementinformatie ook tijdig bijsturen voor hun eigen afdeling. In aanvulling hierop hebben wij van uw financieel management begrepen dat u op dit moment bezig bent met het implementeren van diverse 'Power Bi dashboards' om de stuurinformatie aan kracht te laten winnen. Wij adviseren u om bij het ontwikkelen van deze stuurinformatie aandacht te blijven behouden voor het vergroten van de voorspellende waarde en de tijdige beschikbaarheid van de managementinformatie.

Tenslotte constateren wij, net als in voorgaande jaren, dat in uw tussentijdse rapportage en managementinformatie het inzicht in de winstgevendheid van de verschillende afdelingen nog ontbreekt. Teneinde de informatiewaarde van uw tussentijdse rapportage en managementinformatie te vergroten is het raadzaam om kosten en opbrengsten nader te specificeren in uw financiële registratie. Door kosten en opbrengsten per order, contract of (gedetacheerde) medewerker te matchen, kunt u meer inzicht verkrijgen in het rendement van de verschillende werkzaamheden. Het vergroten van dit inzicht zal u kunnen faciliteren bij het nemen van de juiste beslissingen ten aanzien van de verschillende activiteiten. Denk hierbij onder andere aan beslissingen over tariefstelling, het wel of niet aangaan van een overeenkomst of de uitbreiding of inkrimping van activiteiten. Wij hebben vastgesteld dat uw financieel management in gesprek is met de bedrijfsleiders over het juiste verdichtingsniveau dat gehanteerd dient te worden om de juiste balans te bewaren tussen enerzijds het beperken van de administratieve lasten voor de afdelingen en anderzijds het maximaliseren van de informatiewaarde van de tussentijdse informatie.

### Reactie management:

In het afgelopen jaar is hier al veel aan verbeterd maar lopen we er nog altijd tegenaan dat door het ontbreken van een urenregistratie geen kosten en dus resultaat op projecten/orders zichtbaar is. Het afgelopen jaar hebben we wel de maandcijfers per cluster en kostenplaats beter inzichtelijk gemaakt en heeft elk MT lid de autorisatie om in de rapportagetool (Lucanet) de resultaten van hun eigen afdelingen in te zien. Daarnaast is er in AFAS een rapportage ontwikkeld waarbij de specificatie van de omzet gerapporteerd kan worden per kostenplaats, per periode, per klant, per project. Verder zijn we dashboards aan het ontwikkelen op gebied van Sales, Instroom, P&O en Financiën. In de komende maanden moet dit uitgebreid worden naar meer dashboards en rapportages op afdelingsniveau en projectniveau.



## Samenvatting tekort- komingen en aanbevelingen

Managementsamenvatting

Control

Bevindingen op organisatieniveau

**Bevindingen op procesniveau**

Jaarrekening 2022

Overige onderwerpen

In het kader van onze interim-controlle hebben wij de administratieve organisatie en de daarin opgenomen interne-beheersingsmaatregelen van UW onderzocht, voor zover dit relevant is voor de bijdrage aan de getrouwheid van de jaarrekening. Op deze pagina treft u in een samenvattend overzicht onze bevindingen per proces aan, waarbij wij op basis van onze kwalificering de mate van impact hebben weergegeven. Uiteraard vormen deze bevindingen ook de input voor uw procesoptimalisatie voor de komende jaren.

| Nr. | Omschrijving                                                              | Onderwerp             | Prioriteit | Referentie |
|-----|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------|------------|
| 1   | Onvoldoende waarborgen ten aanzien van de volledigheid van de opbrengsten | Opbrengsten           | Hoog       | No. 1      |
| 2   | Betalingsorganisatie                                                      | Inkopen en betalingen | Hoog       | No. 2      |
| 3   | Uitbetalingen aan een medewerker die niet meer werkzaam is bij UW         | Personeelskosten      | Hoog       | No. 3      |



## Gedetailleerde tekort- komingen en aanbevelingen

Managementsamenvatting

Control

Bevindingen op organisatieniveau

**Bevindingen op procesniveau**

Jaarrekening 2022

Overige onderwerpen

| No. 1                                                 | Onvoldoende waarborgen ten aanzien van de volledigheid van de opbrengsten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Observatie                                            | <p>Wij hebben tijdens onze interim-controle vastgesteld dat uw organisatie ten aanzien van het waarborgen van de volledigheid van de opbrengsten de volgende werkzaamheden uitvoert:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het registreren van de overeenkomsten met afnemers in de applicaties AFAS, GroenVision en SharePoint.</li> <li>• Het maken van periodieke aansluitingen tussen de subadministratie van de opbrengsten en de financiële administratie.</li> <li>• Periodieke review van de maandcijfers ten behoeve van het opstellen van de maandelijkse rapportage, inclusief besprekingen met diverse functionarissen binnen de organisatie.</li> </ul> <p>In aanvulling hierop merken wij op dat AFAS is geïmplementeerd per 1 november 2021. Ten tijde van het schrijven van de managementletter is de implementatie van een volledige urenregistratie en een projectadministratie nog onder handen bij UW.</p> <p>Wij merken op dat de bovenstaande interne-beheersingsmaatregelen en het voornemen om een urenregistratie en een projectadministratie te implementeren een goed startpunt vormen voor het vaststellen van de volledigheid van de opbrengsten, maar niet het gehele risico mitigeren.</p> |
| Risico                                                | Op basis van bovenstaande waarneming is de volledigheid van de opbrengsten onvoldoende gewaarborgd. De consequentie hiervan is dat de volledigheid van de facturatie onvoldoende geborgd is.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Oorzaak                                               | De oorzaak van de bevinding is gelegen in het feit dat onvoldoende waarborgen in het proces zijn ingebouwd ten aanzien van de volledigheid van de opbrengsten.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Reactie management en datum implementatie aanbeveling | Deze actie is begin 2022 deels opgepakt waarbij in AFAS per project/order de documenten (indien aanwezig) zoals offerte, opdracht, calculaties, urenstaten, facturen opgeslagen zijn onder het projectnummer. Bovendien is er een controle overzicht opgesteld om te kunnen bewaken of de documenten ook daadwerkelijk zijn opgeslagen. De volgende stap is het bewaken van dit proces met behulp van het controle overzicht. Daarnaast zijn we gestart met de actie "Administratie op orde" waarbij naast de documenten ook de basisgegevens zoals opdrachtbedrag, begroting, startdatum, einddatum, projectverantwoordelijke etc worden ingevoerd in AFAS. Er is een projectcontrol overzicht voor de bewaking van de projecten in AFAS die wekelijks besproken gaat worden tussen de Business Control en de projectadministratie en/of projectverantwoordelijke. De laatste stap is urenregistratie zodat ook de werkelijk bestede uren en kosten zichtbaar worden op een project en daarmee ook de volledigheid van de omzet gewaarborgd kan worden.                                                                                                                                                                         |



## Gedetailleerde tekort- komingen en aanbevelingen

Managementsamenvatting

Control

Bevindingen op organisatieniveau

**Bevindingen op procesniveau**

Jaarrekening 2022

Overige onderwerpen

| No. 1                   | Onvoldoende waarborgen ten aanzien van de volledigheid van de opbrengsten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aanbeveling             | Wij hebben voorgaand jaar reeds geadviseerd om een aantal beheersingsmaatregelen te implementeren (volgende pagina). Deze beheersingsmaatregelen zijn tot op heden nog niet geïmplementeerd. De oorzaak hiervan is mede gelegen in het feit dat de implementatie van de urenregistratie en projectadministratie nog onder handen is.                                                                                                                                                                                                                                      |
| Impact op onze controle | Wij voeren naar aanleiding van deze bevinding aanvullende gegevensgerichte werkzaamheden uit, teneinde voldoende zekerheid te verkrijgen over de volledigheid van de opbrengstenverantwoording. Op de volgende pagina benoemen wij per omzetstroom een aantal analyses waarmee de volledigheid van de opbrengsten geborgd kan worden. Voorafgaand aan de jaarrekeningcontrole vragen wij u deze analyses voor te bereiden. Wij gaan in het najaar 2022 graag met u in gesprek over het naar voren halen van bepaalde werkzaamheden ten aanzien van de opbrengstenstromen. |



## Gedetailleerde tekortkomingen en aanbevelingen

Managementsamenvatting

Control

Bevindingen op organisatieniveau

**Bevindingen op procesniveau**

Jaarrekening 2022

Overige onderwerpen

|                           | Aanbevelingen ten aanzien van de volledigheid van de opbrengsten per omzetstroom                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | "UW in Control" adviesrapport                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Groen, Flora & Facilitair | <p>Wij merken op dat het startpunt voor het waarborgen van de volledigheid voor de opbrengstenstromen groen en facilitair een gedegen contractenregister en urenadministratie zou moeten zijn. Hierbij bevelen wij aan om periodiek de volgende analyses zichtbaar te verrichten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maandelijks aansluiting tussen de overeengekomen contracten en daadwerkelijke facturatie</li> <li>• Jobtime-shoptimeanalyse waarbij wordt nagegaan of alle beschikbare capaciteit op de betreffende afdelingen ook daadwerkelijk omzet heeft gegenereerd.</li> <li>• Jaarlijkse cijferbeoordeling, waarbij de omzet op klantniveau wordt afgezet tegen de omzet van voorgaand jaar. Grote verschillen dienen hierbij te worden verklaard.</li> <li>• Onaangekondigde bezoeken bij de groen- en facilitairteams om na te gaan of de teams daadwerkelijk de werkzaamheden verrichten die zijn ingepland.</li> </ul>   | <p>Op basis van het actieplan behorende bij het adviesrapport "UW in Control" van YellowFinance constateren wij dat het inrichten van een projectadministratie en het implementeren van een urenregistratie voor alle afdelingen binnen UW een van de prioriteiten is in de komende periode. Wij merken op dat dit de randvoorwaarden betreffen die benodigd zijn voor de interne beheersing rondom de opbrengsten. Naast het inrichten van deze administraties is het noodzakelijk om specifieke beheersmaatregelen in te richten die de volledigheid van de opbrengsten waarborgen. Wij adviseren u om de aanbevelingen die wij hiernaast hebben opgenomen ook een plek te geven in het actieplan.</p> |
| Productie                 | <p>Het startpunt voor het waarborgen van de volledigheid van de opbrengstenstroom 'Productie' zou de orderadministratie moeten zijn. In de basis zou elke order in de orderadministratie moeten leiden tot omzet. Ter waarborging bevelen wij aan om periodiek de volgende analyses te verrichten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Periodieke aansluiting tussen de order, afgifte, uitgifte en facturatie. Het maken van deze analyse maakt inzichtelijk welke orders (nog) niet tot omzet hebben geleid. De volledigheid van de orderregistratie kan geborgd worden door doorlopende nummering van orders. Hierbij is het raadzaam om AFAS zo in te regelen dat er geen mogelijkheid meer bestaat om (zelfstandig) orders te verwijderen.</li> <li>• Jaarlijkse cijferbeoordeling waarbij de omzet op klantniveau wordt afgezet tegen de omzet uit voorgaand jaar. Grote verschillen dienen hierbij te worden verklaard.</li> </ul> | <p>Voor de opbrengstenstroom 'Productie' geldt dat uw organisatie voornemens is om een project-/orderadministratie te implementeren. Wij adviseren u om de hiernaast genoemde analyses ook deel uit te laten maken van het actieplan ter waarborging van de volledigheid van de opbrengsten.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |





## Gedetailleerde tekort- komingen en aanbevelingen

Managementsamenvatting

Control

Bevindingen op organisatieniveau

**Bevindingen op procesniveau**

Jaarrekening 2022

Overige onderwerpen

|            | Aanbevelingen ten aanzien van de volledigheid van de opbrengsten per omzetstroom                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | "UW in Control" adviesrapport                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Detacheren | <p>Het startpunt voor het waarborgen van de volledigheid zou een gedegen contractenregister en urenregistratie moeten zijn. Wij bevelen aan om periodiek de volgende analyses zichtbaar uit te voeren:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Maandelijkse aansluiting tussen de overeengekomen detacheringsovereenkomsten en daadwerkelijke facturatie. Afwijkingen zouden verklaard moeten kunnen worden aan de hand van bijvoorbeeld ziekte-uren, mutaties in het aantal gewerkte uren of contractwijzigingen.</li><li>• Om te waarborgen dat alle detacheringsovereenkomsten in voornoemde analyse worden betrokken, is het raadzaam een aansluiting te maken tussen alle personen die in de personeelsadministratie zijn gekoppeld aan de kostenplaats detacheringen en het aantal detacheringsovereenkomsten.</li></ul> | <p>Conform hetgeen is beschreven bij de opbrengstenstroom 'Groen, Flora &amp; Facilitair' merken wij op dat u goede stappen voorwaarts zet met het voornemen om een volledig contractenregister en urenregistratie te implementeren. Wij bevelen u aan om ook de diverse analyses die hiernaast zijn opgenomen te betrekken in uw actieplan. Deze analyses waarborgen de volledigheid van de opbrengsten.</p> |
| Algemeen   | <p>Wij merken op dat het zichtbaar vastleggen van bovenstaande werkzaamheden essentieel is. Voorafgaand aan de jaarrekeningcontrole zullen wij u vragen bovenstaande analyses voor te bereiden.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |



## Gedetailleerde tekort- komingen en aanbevelingen

Managementsamenvatting

Control

Bevindingen op organisatieniveau

**Bevindingen op procesniveau**

Jaarrekening 2022

Overige onderwerpen

| No. 2       | Betalingsorganisatie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Observatie  | <p>Naar aanleiding van de door ons uitgevoerde interim-controles in voorgaande jaren hebben wij voorgaand jaar diverse bevindingen rondom de betalingsorganisatie aan u gerapporteerd. Deze bevindingen hadden met name betrekking op ongewenste functievermengingen binnen de betalingsorganisatie. Een voorbeeld hiervan was het zelfstandig wijzigingen van crediteurenstamgegevens en het kunnen inlezen van bankbetalingen in de bankapplicatie.</p> <p>Wij hebben echter geconstateerd dat u middels de implementatie van AFAS stappen voorwaarts heeft gezet. Wij hebben vastgesteld dat er sprake is van een autorisatieworkflow rondom het wijzigen van crediteurenstamgegevens binnen AFAS. Dit betekent dat er sprake is van functiescheiding tussen het aanmaken van een wijziging in de crediteurenstamgegevens en de goedkeuring van deze wijziging door een andere medewerker. Dit mitigeert het risico dat ongeautoriseerde betalingen worden uitgevoerd.</p> <p>Echter, ten aanzien van de IT-omgeving hebben wij reeds bij de paragraaf 'IT-omgeving' opgemerkt dat uw salarisadministratrice over applicatiebeheerrechten in AFAS beschikt. Uw salarisadministratrice beschikt echter ook over rechten in de betaalapplicatie, namelijk het inlezen van betalingen. Hiermee is ongewenste functievermenging aanwezig.</p> |
| Risico      | Het risico bestaat dat ongeautoriseerde betalingen worden uitgevoerd.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Oorzaak     | De rechten van uw salarisadministratrice zijn te ruim ingericht in AFAS en in de bankapplicatie.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Aanbeveling | <p>Wij adviseren u om de applicatiebeheerrechten te beleggen bij uw IT-afdeling, zodat er geen sprake meer is van ongewenste functievermenging. Daarnaast adviseren wij u om de controle op het unieke kenmerk van de betaallijst (hash totals) en het unieke kenmerk van de batchbetaling in de bankapplicatie zichtbaar vast te leggen, zodat gewaarborgd is dat geen bedragen en/of bankrekeningnummers zijn aangepast.</p> <p>Wij hebben begrepen dat, naar aanleiding van onze bevinding inzake de rechten van uw salarisadministratrice in zowel AFAS als in de betaalapplicatie, de rechten zijn aangepast en uw salarisadministratrice geen applicatiebeheerrechten meer heeft binnen AFAS.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |



## Gedetailleerde tekort- komingen en aanbevelingen

Managementsamenvatting

Control

Bevindingen op organisatieniveau

**Bevindingen op procesniveau**

Jaarrekening 2022

Overige onderwerpen

| No. 2                                                 | Betalingsorganisatie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Reactie management en datum implementatie aanbeveling | De rechten van de salarisadministrateur zijn inmiddels aangepast in AFAS. Doordat de salarisadministrateur geen autorisatie had in de bankbetalingen en er een controle plaatsvindt door de Manager Bedrijfsvoering van salarisbetalingen was het risico op fouten gering naar onze mening.<br>Wekelijks krijgt de Manager Bedrijfsvoering een betaalvoorstel die zichtbaar gecontroleerd en geaccordeerd wordt. Dit goedgekeurde betaalvoorstel wordt vervolgens met een opdrachtbrief met daarop het hashtotaal aangeboden aan de Manager Bedrijfsvoering die deze controleert met de betaling en hashtotaal in de bankbetaling. Vervolgens wordt deze ook aangeboden aan de algemeen directeur voor de 2 <sup>e</sup> handtekening. Wij gaan onderzoeken hoe we de controle van de hashtotalen in de opdrachtbrief en betaling in de bank het beste zichtbaar kunnen vastleggen. |
| Impact op onze controle                               | Deze bevinding leidt tot een significant risico waardoor wij aanvullende analyses uitvoeren teneinde voldoende zekerheid te verkrijgen wat betreft de betalingen. In voorbereiding hierop vragen wij u om een analyse uit te voeren op de uitgaande geldstroom. Hiertoe ontvangen wij graag een totaaldump van alle uitgaande betalingen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |



## Gedetailleerde tekortkomingen en aanbevelingen

Managementsamenvatting

Control

Bevindingen op organisatieniveau

**Bevindingen op procesniveau**

Jaarrekening 2022

Overige onderwerpen

| No. 3                                                 | Uitbetalingen aan een medewerker die niet meer werkzaam is bij UW                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Observatie                                            | Wij hebben tijdens de interim-controle geconstateerd dat betalingen van het nettosalaris worden verricht aan een medewerker die niet meer werkzaam is bij UW. Deze medewerker heeft gedurende twee maanden ten onrechte salaris ontvangen. Wij hebben begrepen van uw salarisadministratie dat de medewerker dit inmiddels heeft terugbetaald aan UW.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Risico                                                | Onrechtmatige betalingen aan medewerkers die niet meer werkzaam zijn voor UW.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Oorzaak                                               | Niet tijdige verwerking van de uitdienstdatum van de medewerker.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Aanbeveling                                           | Wij adviseren u om controles in te richten om vast te stellen dat de datum van uitdiensttreding juist en tijdig wordt verwerkt.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Reactie management en datum implementatie aanbeveling | De reden van deze uitbetaling is dat de medewerker door de leidinggevende te laat uit dienst is gemeld en daardoor meeding in de salarisbetalingen. Dit is een menselijke fout die op dit moment procesmatig niet te ondervangen is aangezien de uitdienst workflow tijdig in gang gezet moet worden door de leidinggevende. Bij het invoeren van een volledige urenregistratie wordt dit wel zichtbaar en controleerbaar omdat ten eerste de medewerker zelf zijn uren moet invoeren en ten tweede de leidinggevende goedkeuring moet geven op de uren. De betreffende leidinggevende is wel aangesproken op deze fout. De salarisbetalingen zijn door de medewerker terugbetaald. |
| Impact op onze controle                               | Deze bevindingen leidt tot een verhoogd risico, waardoor wij aanvullende analyses zullen uitvoeren teneinde voldoende zekerheid te verkrijgen met betrekking tot de personeelskosten. In aanloop van de jaarrekeningcontrole zullen wij u vragen om analyses voor ons voor te bereiden ten aanzien van deze bevinding.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |



## Opvolging bevindingen 2021

Managementsamenvatting

Control

Bevindingen 2022

**Opvolging bevindingen 2021**

Jaarrekening 2022

Overige onderwerpen

| Nr. | Omschrijving                                                                              | Bevinding                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Opvolging 2022                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Status |      |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|------|
|     |                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 2022   | 2021 |
| 1   | Geen sprake van een geformaliseerde richtlijn met betrekking tot tarieven                 | <p>In 2020 hebben wij geconstateerd dat UW geen geformaliseerde richtlijn hanteert ten aanzien van de overeen te komen tarieven.</p> <p>In 2021 is deze bevinding deels opgevolgd doordat bij de tariefstelling voor detacheringsovereenkomsten gebruik-gemaakt wordt van een intern kostprijs-berekeningsmodel. Wij bevelen aan om voor alle afdelingen de interne kostprijs inzichtelijk te maken en een formele richtlijn op te stellen ten aanzien van de tariefstelling.</p> | <p>Wij hebben begrepen dat in het eerste kwartaal van 2022 nieuwe kostprijzen zijn berekend voor de opbrengstenstroom 'Detachering'.</p> <p>Wij adviseren u om een richtlijn op te stellen ten aanzien van de te hanteren tarieven met betrekking tot het aangaan van contracten. Het bepalen van een kostprijs per medewerker vormt hierbij een goed uitgangspunt. Dit geeft u namelijk inzicht in een kostendekkend tarief en hiermee in de winstgevendheid van een project. Wij verwijzen hiervoor ook naar onze aanbevelingen omtrent de tussentijdse informatie.</p> |        |      |
| 2   | Geen periodieke aansluiting tussen de salarisadministratie en de financiële administratie | In 2020 hebben wij geconstateerd dat door de financiële administratie maandelijks de loonjournaalpost vanuit AFAS handmatig wordt ingelezen in Accountview. Wij hebben in 2021 geconstateerd dat u nog geen periodieke aansluiting maakt tussen de salarisadministratie en de financiële administratie om te waarborgen dat het inlezen van de loonjournaalpost juist en volledig is.                                                                                             | Wij hebben tijdens de interim-controle vastgesteld dat voor de sociale premies en de loonheffing maandelijks een aansluiting wordt gemaakt tussen de salarisadministratie en de financiële administratie. Daarnaast wordt bij het opstellen van de jaarrekeningcontrole een jaarlijkse aansluiting gemaakt ten aanzien van alle onderdelen van de salarisadministratie. Hiermee is deze bevinding opgevolgd.                                                                                                                                                              |        |      |



## Opvolging bevindingen 2021

Managementsamenvatting

Control

Bevindingen 2022

**Opvolging bevindingen 2021**

Jaarrekening 2022

Overige onderwerpen

| Nr. | Omschrijving                                                                                   | Bevinding                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Opvolging 2022                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Status |      |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|------|
|     |                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 2022   | 2021 |
| 3   | Het komt voor dat inkooporders worden aangemaakt nadat de inkoopfactuur is ontvangen           | Wij hebben in 2020 naar aanleiding van de door ons uitgevoerde werkzaamheden vastgesteld dat het voorkomt dat inkooporders worden aangemaakt nadat de inkoopfactuur is ontvangen. Tijdens de interim-controle 2021 is deze bevinding nog niet opgevolgd aangezien u in afwachting was van de implementatie van AFAS.                                                                                                                                                                         | Vanuit onze bevestigende vragenonderzoeken tijdens de interim-controle hebben wij begrepen dat deze bevinding nog niet is opgevolgd in afwachting van de implementatie van AFAS.<br><br>Wij bevelen aan uw inkoopproces in AFAS zodanig in te regelen dat er voorafgaand aan het plaatsen van een bestelling altijd een inkooporder wordt aangemaakt, zodat autorisatie van de bestelling geborgd is binnen het proces.                                                                                                                                   |        |      |
| 4   | Geen waarborg dat alle memoriaalboekingen worden gecontroleerd door de manager bedrijfsvoering | Wij hebben in voorgaande jaren geconstateerd dat in de basis alle reguliere memoriaalboekingen worden gecontroleerd en geaccordeerd door de manager bedrijfsvoering. Echter, hierbij is de medewerker van de financiële administratie, die de memoriaalboeking voorbereidt, ook verantwoordelijk voor het aanleveren van de boeking bij de manager bedrijfsvoering. Op deze wijze is er geen waarborg dat alle boekingen daadwerkelijk gecontroleerd worden door de manager bedrijfsvoering. | Middels de implementatie van AFAS is een workflow voor het aanmaken en goedkeuren van alle memoriaalboekingen ingericht. Wij hebben echter geconstateerd dat uw manager bedrijfsvoering over zowel de rechten voor het aanmaken van een memoriaalboeking als het controleren van een memoriaalboeking beschikte. Dit heeft gedurende 2022 geleid tot ongewenste functievermenging.<br><br>Wij hebben begrepen dat naar aanleiding van onze constatering de rechten tot het aanmaken van memoriaalboekingen zijn afgenomen van de manager bedrijfsvoering. |        |      |

# Jaarrekening 2022





## Jaarrekening 2022

[Managementsamenvatting](#)[Control](#)[Jaarrekening 2022](#)[Jaarrekeningcontrole](#)[Position papers](#)[Overige onderwerpen](#)

### Jaarrekeningcontrole

Terugkijkend naar de jaarrekeningcontrole over boekjaar 2021 kunnen wij concluderen dat er sprake is van een aantal aandachtspunten voor het controleproces 2022. Belangrijke aandachtspunten die hierin te benoemen zijn, betreffen:

- Volledige oplevering van het balansdossier inclusief de jaarrekening bij de start van de controle.
- Tijdige oplevering van waarnemingen en analyses op de diverse opbrengstenstromen.
- Bespreken van de mogelijkheid voor een tussentijdse controle op de diverse opbrengstenstromen.
- Heldere en duidelijke afspraken omtrent de gestelde deadlines.
- Heldere en duidelijke communicatie omtrent op te leveren stukken.
- Inplannen van periodieke contactmomenten tussen UW en Deloitte om de voortgang te bespreken en terug te kijken.

De jaarrekeningcontrole zullen wij uitvoeren in week 16 t/m 18. Wij treden graag met u in overleg om de bovenstaande aandachtspunten te bespreken en vorm te geven ruim voor aanvang van de jaarrekeningcontrole.

### Position papers

In de jaarrekening van UW zijn enkele schattingsposten opgenomen, waaronder de waardering van vastgoed en diverse voorzieningen. Aan de berekening van de waardering van het vastgoed en de voorzieningen liggen veronderstellingen en schattingen van de raad van bestuur en het management van UW ten grondslag. Aangezien schattingen per definitie een subjectief element bevatten, besteden wij tijdens de jaarrekeningcontrole nadrukkelijk aandacht aan de onderbouwing en redelijkheid van deze aannames. Wij adviseren u per significante schattingspost een position paper op te stellen waarin het standpunt van het management nader wordt onderbouwd aan de hand van de geldende wet-en regelgeving en de beschikbare informatie. Een position paper dient de volgende informatie te bevatten:

- Overzicht van de feiten met betrekking tot de betreffende casus.
- De van toepassing zijnde wet- en regelgeving; inclusief de regelgeving ten aanzien van het jaarrekeningenrecht.
- Een beschrijving van de gehanteerde uitgangspunten en schattingen bij het bepalen van de voorziening.
- Een gevoeligheidsanalyse, waarbij verschillende scenario's zijn doorgerekend om een indruk te krijgen van de maximale bandbreedte van de voorziening.
- Standpunt van het management inclusief een toetsing aan de geldende wet- en regelgeving en de getrokken conclusies.

Daarnaast adviseren wij u om de interne controle die uitgevoerd wordt op de totstandkoming van de waardering van het vastgoed en de diverse voorzieningen zichtbaar vast te leggen. Voor de controle van de jaarrekening 2022 verwachten wij dat door UW ten miste voor de voorziening langdurig zieken, de voorziening jubilea en waardering vastgoed een position paper wordt voorbereid.

In aanvulling op het bovenstaande overzicht willen wij uw financieel management vragen om in kaart te brengen welke medewerkers in 2021 en 2022 aanspraak hebben gemaakt op de Regeling Vervroegd Uittreden binnen de cao en wat de verwachting is voor aanmeldingen voor deze regeling in de jaren tot en met 2025.



# Overige onderwerpen





## Overige onderwerpen

[Managementsamenvatting](#)
[Control](#)
[Jaarrekening 2022](#)
[Overige onderwerpen](#)
**COVID-19 en Deloitte**
[Frauderisico](#)

### COVID-19 en Deloitte

Deloitte heeft haar reactie op de COVID-19-situatie vanaf het begin nauwlettend gevolgd en beheerd, om te kunnen reageren waar nodig. De gezondheid en veiligheid van onze mensen staat voorop, maar we doen ons uiterste best om ervoor te zorgen dat we de controles kunnen uitvoeren volgens de vereiste tijdslijnen. Hieronder vatten wij onze reactie samen.

#### Hoe reageert Deloitte?

Wij hebben regelingen in het kader van een Business Continuity Plan ('BCP') die in overeenstemming zijn met ISO 22301. Ons BCP voor de organisatie is vastgesteld om de impact van COVID-19 op al onze activiteiten te overwegen en te verminderen. De gezondheid en veiligheid van onze mensen en van degenen met wie wij werken, staat voorop. Dit omvat het verstrekken van advies en ondersteuning aan medewerkers, het ontwikkelen van responsplannen en upgrades van onze IT-infrastructuur, om de capaciteit voor het veilig werken op afstand te vergroten.

Wij hebben de mogelijkheid om op afstand samen te werken met onze controlecliënten, met behulp van een aantal samenwerkingstools, waaronder Deloitte Connect (een tool die een veilige tweerichtingsdialoog tussen het Deloitte-team en het management mogelijk maakt, om zo de opdrachtcoördinatie op een effectieve wijze te kunnen beheren) en Microsoft Teams, om samen te werken en activiteiten te begeleiden.

Wij hebben voldoende servercapaciteit, zodat al onze mensen op afstand kunnen werken. Een belangrijk onderdeel van onze noodplanningsstrategie was het advies aan al onze medewerkers om hun laptop elke avond en elk weekend mee naar huis te nemen, zodat ze thuis zouden kunnen werken als dat nodig mocht zijn.

Wij hebben regelmatig contact met regelgevers en met andere Deloitte-vestigingen, om de impact lokaal te coördineren en te begrijpen.

Onze teams geven prioriteit aan het werk dat gedaan moet worden.

Intern hebben we reisbeperkingen ingesteld en zijn er ontmoetings- en samenkomstprotocollen geïmplementeerd, om de besmetting te minimaliseren. Wij beoordelen ook de teamsamenstellingen, om te proberen het risico op verstoring van volledige teams te minimaliseren.



## Overige onderwerpen

Managementsamenvatting  
Control  
Jaarrekening 2022  
Overige onderwerpen  
COVID-19 en Deloitte  
**Frauderisico**

### Frauderisico

In Nederland is de accountant wettelijk verplicht om alle ontdekte fraudegevallen te rapporteren. Wij merken op dat onze controle niet specifiek is ingericht op het ontdekken van fraude. De accountant is wel verantwoordelijk voor het betrekken van frauderisico's in de planning en uitvoering van zijn controleopdracht. In dit kader zullen wij een fraudediscussie voeren met het controleteam, het management en de raad van commissarissen van UW. Gelet op het belang van een gedegen risicoanalyse die is toegespitst op de huidige economische ontwikkelingen en actuele interne beheersing, zullen wij de interne (fraude)risicoanalyse van UW alsmede onze observaties en bevindingen gedurende de controle als leidraad hanteren voor de fraudediscussie.

#### Verantwoordelijkheden UW

De primaire verantwoordelijkheid voor het voorkomen en detecteren van fraude berust bij de met governance belaste personen en het management van UW. Dit houdt onder meer in dat zorg wordt gedragen voor het opzetten en onderhouden van interne-beheersingsmaatregelen die de betrouwbaarheid van de financiële verslaggeving ondersteunen, de effectiviteit en efficiency van de operationele procesvoering en voor het naleven van de geldende wet- en regelgeving.

#### Onze verantwoordelijkheden

Als accountant dienen wij schriftelijke bevestigingen van het management van UW te verkrijgen omtrent de verantwoordelijkheid voor de interne-beheersingsmaatregelen, de eigen frauderisico-inschatting door het management, en van eventuele fraude of vermoede fraude waarvan het bestuur kennis heeft en die op UW van invloed is.

Wij zijn verantwoordelijk voor het verkrijgen van een redelijke, maar geen absolute, mate van zekerheid dat de financiële overzichten als geheel geen afwijkingen van materieel belang bevatten die het gevolg zijn van fraude of fouten.

#### Fraudekarakteristieken

Afwijkingen in financiële overzichten kunnen het gevolg zijn van fraude of fouten. De onderscheidende factor tussen fraude en fouten is het al dan niet opzettelijke karakter van de handeling die aan de afwijking in de financiële overzichten ten grondslag ligt.

Hoewel 'fraude' een ruim juridisch begrip is, is de accountant in het kader van de Standaarden gericht op fraude die een afwijking van materieel belang in de financiële overzichten veroorzaakt. Twee soorten opzettelijke afwijkingen zijn voor de accountant van belang, namelijk afwijkingen die voortkomen uit frauduleuze financiële verslaggeving en afwijkingen die voortkomen uit de oneigenlijke toe-eigening van activa.



**Deloitte Accountants B.V.**

Gustav Mahlerlaan 2970  
1081 LA Amsterdam  
Postbus 58110  
1040 HC Amsterdam  
Nederland

Tel: 088 288 2888

Fax: 088 288 9737

[www.deloitte.nl](http://www.deloitte.nl)

This report has been prepared solely for the use of the Audit Committee, Supervisory Board and Executive Board of UW Holding B.V. and UW Werkmaatschappij B.V. and should not be distributed or quoted in whole or in part without our prior written consent. No responsibility to any third party is accepted as the report has not been prepared for, and is not intended for, any other purpose. As a consequence, we do not assume any liability or duty of care to any other person to whom this report is shown or into whose hands it may come.

The matters raised in this report are those which have come to our attention as a result of our audit and are those that we believe we need to bring to your attention. They are not a comprehensive record of all the matters arising and in particular we cannot be held responsible for reporting all risks in the business or all internal control weaknesses. Any conclusion, opinion or comments expressed herein are provided within the context of our opinion on the financial statements as a whole, which will be expressed in our auditor's report. Similarly, the comments, observations and recommendations involving systems and procedures should not be read as an opinion on the internal control structure and its operation.

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu, a UK Private Company limited by guarantee, and its network of member firms. Neither Deloitte Touche Tohmatsu nor any of its member firms has any liability for each other's acts or omissions. Each of the member firms is a separate and independent legal entity operating under the names of "Deloitte", "Deloitte & Touche", "Deloitte Touche Tohmatsu", or other related names.

The 'General Terms and Conditions for Services Deloitte Netherlands, January 2020' registered at the Chamber of Commerce under number 24362837 apply to all engagements under which Deloitte performs services. Deloitte Accountants B.V. is registered with the Trade Register of the Chamber of Commerce and Industry in Rotterdam number 24362853.

© 2021 Deloitte Accountants B.V. All rights reserved.  
Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited