

Controleplan proces Personeel en salarissen

Inhoud

Inleiding.....	2
Het proces kader (frame)	3
Aandachtpunten controle 2023	3
Stappenplan controleaanpak	3
1. Controleopzet (doel en reikwijdte)	4
2. Risico's en beheersmaatregelen	4
3. Opzet, bestaan en werking van de beheersmaatregelen.....	5
4. Cijferanalyse, data-analyse en IT-controls.....	5
5. Het uitvoeren van gegevensgerichte controles / detail controles.....	6
6. Misbruik en oneigenlijk gebruik/ frauderisico	6
7. Rechtmatigheidsverantwoording.....	7
8. Verdeling werkzaamheden 1e, 2e, en 3e lijn (3LOD)	7
9. Planning werkzaamheden	7
10. Rapporteren	7
Bijlage 1: Normenkader proces personeel.....	8
Bijlage 2: Rollen en verantwoordelijkheden.....	8
Bijlage 3: Procesrisico's en beheersmaatregelen	9
Bijlage 4: Procesmodel (KCD)	9
Bijlage 5: Scope-analyse 2023	9
Bijlage 6: Uitkomsten VIC/PSA 2021-2022, IT audit (follow-up).....	9
Bijlage 7: Aanpak detailcontrole personeel en salarissen 2023 (selectie deelwaarnemingen) .	10

Inleiding

In het ConcernControlplan 2022-2025 staan de ambities beschreven voor “Hilversum in control”. Die ambitie wordt vertaald in het visiedocument Interne beheersing 2022-

Belangrijk voor de positie van CCA (Concernaudit) is het model van de “three lines of defence”. Het streven is om bij de uitvoering van de controleplannen meer gebruik te maken van de beheersingsmaatregelen (waaronder interne controles in de lijn) die in het proces zijn ingebouwd (1e lijn). Verder is het van belang dat proceseigenaren zich bewust worden dat de beoordeling van het systeem van beheersmaatregelen een lijnverantwoordelijkheid is (kwaliteitscontroles = 2e lijn). Concernaudit beoordeelt in dit model feitelijk beiden eerder genoemde lagen van IC (3e lijn). In het Concern-controleplan is nader ingegaan op de rol en verantwoordelijkheid van de lijnmanager/proceseigenaar. Bij een dergelijke aanpak waarbij de nadruk meer komt te liggen op een analytische en systeemgerichte i.p.v. gegevensgerichte (het toetsen van individuele transacties) werkwijze, is dus de rol van de proceseigenaar een cruciale.

De “three lines of defence” is in het proces Personeel en salarissen als volgt ingevuld:

- 1^e lijn: in het proces zelf zijn voldoende controlehandelingen ingebouwd om een betrouwbare gegevensverwerking te waarborgen.
- 2^e lijn: De businesscontroller Personeel en salarissen voert in beginsel per kwartaal op basis van cijferanalyse op de loonadministratie detailcontroles uit. Deze controle werkzaamheden richt zich op bijzondere ontwikkelingen. Daarnaast worden enkele personeels- en salarismutaties geselecteerd om bestaan en werking van de beheersmaatregelen te toetsen.
- 3^e lijn: team CCA (concernaudit) doet een review op de werkzaamheden van de 1^e en 2^e lijn. En coördineert de werkzaamheden van de externe accountant.

Bij de beoordeling van het proces is het team Financiën & Control als 2e lijn van beheersing betrokken naast verantwoording ook bij de Controle-informatie van dit proces.

Tot en met 2022 was het voorgenoemd model van de “three lines of defence” voor proces Personeel en salarissen redelijk tot goed geïmplementeerd en om die reden bestonden de werkzaamheden van CCA grotendeels uit review-werkzaamheden.

Het streven is, dat voor het vastleggen van de lijncontroles (bestaan) en deelwaarnemingen (werking) door de 1e lijn (proceseigenaar) zoveel als mogelijk gebruik gemaakt wordt van de audittool KCD.

Het proces kader (frame)

Materieel/Financieel belang/omvang		Toelichting
GEMMA indeling	Het "Administreren personeel" is een ondersteunend proces	Groot materieel / financieel belang en beslaat de gehele organisatie.
Plaats in organisatie	Afdeling Interne Advisering Team HRM	Afdelingshoofd Ricard Piravano Teammanager Marleen Wiegman
Proceseigenaar	Teammanager HRM	Marleen Wiegman
Procescoördinator	Medewerker salarisadministratie	Maria van Rooijen
Omvang proces	Zie scoping 2023	Bijlage 5

KCD

Het procesmodel is beschreven in het Key-Control-Dashboard (KCD) van Yellowtail. In 2023 willen we in beginsel eerst de lijncontrole vanuit de 1e lijn gaan vastleggen in het KCD. Hiermee wordt inzicht geboden in het bestaan van de ingestelde beheersmaatregelen. De voorbereidingen hiervoor in KCD zijn afgerond. De invoering van de 3LOD is een volgende stap.

De ambitie is om ook voor de vastlegging van de controle op de juistheid/rechtmatigheid van de personele mutaties gebruik te maken van KCD. KCD is hierop ingericht. De invoering hiervan neemt echter iets meer tijd in beslag.

Aandachtspunten controle 2023

De vaste aandachtspunten in dit proces betreffen de juistheid, tijdigheid en rechtmatigheid van indiensttredingen, uitdiensttreding, salarismutaties en de juistheid van de berekende loonkosten, inhoudingen en afdrachten en de betaalde netto salarissen.

Specifieke aandachtspunten zijn benoemd in de rapportages van CCA en van de externe accountant en staan in het Excel bestand: **follow-up interne en externe aanbevelingen 2021/2022**. Deze bevindingen en aanbevelingen worden tijdens het startgesprek besproken en bij interim- en jaarrekeningcontrole gemonitord op opvolging.

Aandachtspunten zijn onder meer:

- IT-audit E-HRM. In bijlage 7 zijn de bevindingen en aanbevelingen nav deze audit opgenomen.
- Een tussentijdse aansluiting (per kwartaal) en cijferanalyse van de personeelslasten, inhoudingen en afdrachten. Dit maakt de analyse eindejaar eenvoudiger en versnelt het jaarrekeningproces.

Stappenplan controleaanpak

De controleaanpak van het proces uitkeringen bestaat uit de volgende stappen:

1. Het opstellen van een controleopzet (doel en reikwijdte)
2. Risico's en beheersmaatregelen
3. Opzet, bestaan en werking (toetsen) van beheersmaatregelen
4. Cijferanalyse, data-analyse en IT-controls
5. Het uitvoeren van gegevensgerichte / detailcontroles

6. Misbruik en Oneigenlijk gebruik / Frauderisico
7. Rechtmatigheidsverantwoording
8. Verdeling werkzaamheden: 1^e, 2^e en 3^e lijn
9. Planning werkzaamheden
10. Het rapporteren

1. Controleopzet (doel en reikwijdte)

Doel van interne controle is het vaststellen van de juistheid en rechtmatigheid van het proces personeel en salarissen. Het is de bedoeling om te beoordelen en te onderbouwen, dat de risico's die horen bij de uitvoering van dit proces (zoals onrechtmatig uitbetalen onjuiste verantwoording, onjuiste berekening inhouding premies en belastingen) voldoende beheerst worden.

Conform het Interne Controleplan (IC Plan) van de gemeente Hilversum zijn de controledoelstellingen van de verbijzonderde interne controle:

- De toepassing van de bevoegdheden zoals vastgelegd in het organisatiebesluit, mandaatregeling, bevoegdhedenregister bij de besluitvorming over personeels- en salarismutaties (rechtmatigheid)
- Kwaliteit IC/IB (in de lijn) voor wat betreft de juiste toepassing van bevoegdheden, de juiste verwerking van personeels- en salarismutaties en berekening netto lonen en afdrachten (juistheid en getrouwheid).
- En het opvolgen van eventuele aanbevelingen van de VIC (intern) en externe accountant naar aanleiding van de interim- en jaarrekeningcontrole (kwaliteitsverbetering)

2. Risico's en beheersmaatregelen

Op basis van de risicoanalyse is geïnventariseerd welke beheersmaatregelen in opzet in het proces aanwezig zijn. In bijlage 3 staan de beheersmaatregelen per risico uitvoerig toegelicht. In een gesprek met de coördinator worden de beheersmaatregelen besproken en – indien nodig - geactualiseerd.

In KeyControl Dashboard (KCD) zijn de beheersmaatregelen (Keycontrols) opgenomen en zal dit leiden tot een controleplan met per beheersmaatregel, één of meerdere controlepunten.

In een gesprek met de procescoördinator worden de beheersmaatregelen besproken en eventuele wijzigingen of aanvullingen hierin.

De belangrijkste risico's voor het proces Lonen en salarissen zijn:

- Werving: Indiensttreding van **fictieve medewerker** of indiensttreding van medewerker welke geen prestatie levert.
- Verwerken personeels-/salarismutaties/declaraties: Goedkeuring **niet conform mandaatregeling** ingeregeld/ geactualiseerd
- Salarisberekening en uitbetaling: risico op **onjuiste berekening salarissen en premies**.
- Uitdiensttreding/einde dienstverband: **niet juiste einddatum** en eindafrekening is niet juist/volledig.

Beheersmaatregelen:

Voordat een controle opgestart wordt, wordt geïnventariseerd welke in het proces aanwezige beheersmaatregelen in opzet aanwezig zijn. Dat kan bijvoorbeeld door bestaande procesbeschrijvingen te beoordelen of door de proceseigenaar/ uitvoerende medewerkers te interviewen. Daarbij zal specifiek aandacht moeten worden besteed aan de hier bovengenoemde (controle-technische) risico's.

Autorisatie, functiescheiding en voldoende interne controlemaatregelen en interne vastleggingen zijn hierbij van belang. In het procesmodel worden per processtap onder meer de risico's en de beheersmaatregelen aangegeven. Daar waar de maatregelen in opzet niet toereikend zijn (het ontbreken van gewenste maatregelen), zullen aanvullende controlemaatregelen worden genomen.

Samen met de procescoördinator, medewerkers team HRM en de businesscontroller zijn de risico's en beheersmaatregelen geïnventariseerd en geactualiseerd. Deze staan in de bijlage 4.

3. Opzet, bestaan en werking van de beheersmaatregelen

Door middel van **één lijncontrole** wordt het bestaan van de administratieve organisatie en de daarin opgenomen maatregelen van interne beheersing getoetst. Hierbij wordt vastgesteld of de opzet van het proces toereikend is (risico's kunnen effectief worden beheerst) en of de beheersmaatregelen in de praktijk ook daadwerkelijk zijn ingesteld.

Voor 2023 gaat de proceseigenaar de volgende werkzaamheden uitvoeren:

- Het beoordelen van de opvolging van de door de organisatie geaccepteerde aanbevelingen van de externe accountant (niet van toepassing)
- Beoordelen bestaan van de beheersmaatregelen, door uitvoering van een lijncontrole.
- Controle op de juiste invoer van de tarieven voor inhoudingen.
- Samen met business-control opzetten en uitwerken van cijferanalyse en de verklaring van opvallende ontwikkelingen. Een model voor het uitvoeren van een dergelijke analyse is thans in ontwikkeling.
- Tussentijds voorbereiden van aansluitingen tussen MOTION en KEY2 Financiën,
- Voor het beoordelen van de werking van de beheersmaatregelen gedurende het gehele jaar worden per kwartaal deelwaarnemingen uitgevoerd op diverse mutaties in het personeelsbestand en looncomponenten. De omvang van deze deelwaarneming wordt grotendeels bepaald door de kwaliteit van de eerder genoemde cijferanalyses en aansluitingen.

Met de **deelwaarneming** op de personele mutaties wordt de **werking van de ingestelde beheersmaatregelen** getoetst. Mochten er fouten worden aangetroffen dan zal dit leiden tot een uitbreiding van de steekproef en mogelijk andere aanvullende controles.

4. Cijferanalyse, data-analyse en IT-controls

Het restrisico is het risico dat overblijft na de getroffen beheersmaatregel. De inschatting van het restrisico is een combinatie van de kans dat het risico zich daadwerkelijk voordoet (na het effect van de beheersmaatregel) en de impact daarvan.

Om het restrisico zo veel mogelijk te beperken, worden cijferanalyses en waar mogelijk data-analyses uitgevoerd.

- Op nieuwe aanstellingen, mutaties, beëindiging dienstverband
- Op toelagen (conform interne richtlijnen) en overige vergoedingen
- Ontwikkeling loonkosten rekening houdend met de formatie-ontwikkeling/cao wijzigingen en t.o.v. de begroting. Hierbij onder meer gebruik makend van het format van de externe accountant (PSA)

Met behulp van data van de salarisadministratie kan daarnaast voor 2023 gestreefd worden naar:

- Ontwikkelen van een dashboard/standaardrapportages voor de cijferanalyses
- Query ontwikkelen voor geautomatiseerde aansluiting tussen de salarisadministratie (Motion) en de financiële administratie (K2F)
- De data-analyses richten zich met name op de loonadministratie (maandelijkse verzamelloonstaten), waarbij opvallende ontwikkelingen per looncomponent in beeld gebracht worden om deze vervolgens nader te onderbouwen.

De cijferanalyses zijn richtinggevend voor de controle. Mogelijke onregelmatigheden, vragen, bevindingen e.d. die uit de cijferanalyses volgen worden getoetst aan de interne controles in de lijn (Lees: bevindingen/rapportages van de maraps domein dienstverlening). De punten die overblijven worden besproken met de lijn en beoordeeld/gecontroleerd door de lijn. Indien dit niet of onvoldoende plaatsvindt, zal CCA zelf aanvullende (gegevensgerichte) detailcontroles uitvoeren.

5. Het uitvoeren van gegevensgerichte controles / detail controles

De aanpak van de controle is in beginsel Systeemgericht. Detailcontroles zijn daarbij geen doel op zich in het kader van een gegevensgerichte aanpak maar dienen ter bevestiging of ontkrachting van de bevindingen van de systeemgerichte controlewerkzaamheden.

De omvang van de detailcontroles zijn dan ook afhankelijk van de bevindingen uit de toetsing van de beheersmaatregelen in het proces en de cijferanalyses en zijn in principe beperkt.

In de situatie dat de interne controle in de lijn (lijncontroles, cijferanalyses en tussentijdse aansluitingen) nog onvoldoende gestalte heeft gekregen zal CCA meer gegevensgericht willen controleren. Deze controle zal bestaan uit een deelwaarneming op de mutaties in het personeelsbestand (in-dienst, uit-dienst, overige mutaties), waarbij de juistheid en rechtmatigheid van de van deze mutaties wordt onderbouwd.

De bedoeling is de omvang van deze deelwaarneming voor 2023 zo gering mogelijk te laten zijn, in combinatie met een meer uitgebreide cijferanalyse op de ontwikkeling van de looncomponenten, realisatie versus begroot en realisatie versus verwacht/prognose.

De omvang van de deelwaarnemingen op de Personele processen bedraagt in beginsel:

- Per kwartaal per deelproces 1 mutatie (in dienst, uit diensttreding, overige vergoedingen) (totaal 12 p/j)
- Per kwartaal 1 bruto/netto beoordeling, waarbij - indien mogelijk - gebruik wordt gemaakt van de door de SA zelf uitgevoerde periodieke controles, (totaal 4 p/j)
- Aangevuld met een beoordeling van opvallende ontwikkelingen op basis van de uitgevoerde cijferanalyses (verschillenanalyses) zo als aangegeven in paragraaf 4. (totaal afhankelijk van uitkomst cijferanalyses)

Zie verder bijlage 7.

In paragraaf 3 is aangegeven welke interne beheersmaatregelen getoetst zullen worden. Indien deze niet of in onvoldoende mate zijn uitgevoerd zal CCA zelfstandig (gegevensgericht) gaan controleren.

6. Misbruik en oneigenlijk gebruik/ frauderisico

Voor het proces is sprake van gegevens van derden i.c. personeel. Belangrijk is dat de informatieveiligheid van deze gegevens voldoende is gewaarborgd.

Frauderisico's kunnen zijn:

- Het frauderisico bestaat uit de mogelijkheid dat de laatste salarisuitbetaling ten onrechte te hoog is berekend om een bevriend ambtenaar te bevoordelen of juist bewust te laag. Ook is mogelijk dat de laatste salarisuitbetaling bewust te laag wordt vastgesteld om de gemeente te bevoordelen.
- Het risico dat niet-gemaakte kosten of toegekende salariscomponenten worden gedeclareerd (bij voorbeeld: overwerk wordt gedeclareerd, maar uren zijn niet gewerkt of kostendeclaraties worden ingediend, maar kosten zijn niet reëel of niet gemaakt) en/ of het risico dat privé-uitgaven worden gedeclareerd.
- Het risico dat personeelsleden een hogere beloning of hogere (variabele) emolumenten krijgen, dan waar zij op grond van hun functie en/of prestatie recht op hebben.
- Het risico dat in de personeels- en salarisadministratie personen zijn opgenomen die niet (meer) in dienst zijn.

De risico's waren qua kans en impact als laag ingeschat. Ook is in opzet het stelsel van beheersmaatregelen toereikend om de risico's te mitigeren.

In de afzonderlijke frauderisico-inventarisatie wordt ingegaan op deze risico's (zie bijlage 3)

7. Rechtmatigheidsverantwoording

De invoering van de rechtmatigheidsverantwoording is vanaf (jaarrekening) 2023. De interne (controle)werkzaamheden bij dit proces voldoen aan de eisen, die eraan gesteld worden voor de rechtmatigheidscontrole door de gemeente.

8. Verdeling werkzaamheden 1e, 2e, en 3e lijn (3LOD)

De verdeling van de werkzaamheden is in het voorgaande aan de orde gekomen. Ook is in het processchema van dit proces aangegeven welke controlepunten door de 1e, 2e of 3e lijn zullen worden uitgevoerd.

9. Planning werkzaamheden

Vorbereiden controleplan in concept (januari/februari).

Startgesprek, waarin het controleplan, actualisatie van het proces en aandachtspunten met proces-eigenaar wordt doorgesproken en zo nodig, aangevuld, (maart/april). Planning wordt dan definitief.

In principe wordt na elk kwartaal een aansluiting en een cijferanalyse gemaakt op basis waarvan nader onderzoek plaats kan vinden (opvallende afwijkingen/ ontwikkeling, aansluitingsproblemen). Elk kwartaal wordt een beperkte dossiercontroles uitgevoerd op enkele personele mutaties op basis van een selectie door de Businesscontroller Personeel.

Rapportage en dossiervorming tbv interimcontrole (aug/sept)

10. Rapporteren

Als sluitstuk van de controle wordt een rapport uitgebracht. Dit rapport heeft de volgende indeling op hoofdlijnen:

- inleiding (doel en reikwijdte van de audit),
- ontwikkelingen en actualiteiten die effect hebben op de interne beheersing
- status interne beheersing per deelproces. Een oordeel over enerzijds de mate waarin de risico's worden beheerst en anderzijds of sprake is van een (on)rechtmatige begrotingsuitvoering
- de detailbevindingen (incl. overzicht van geconstateerde fouten en onzekerheden) en aanbevelingen. Het rapport dient tevens als Controlememorandum van de VIC-werkzaamheden.

De conclusies en aanbevelingen worden overhandigd aan de procescoördinator en de proceseigenaar en in een gesprek besproken en toegelicht.

Bijlage 1: Normenkader proces personeel

Lokaal

Mandaatbesluit 2020 en bevoegdhedenregister

Verordening rechtspositie wethouders, raads- en commissieleden gemeente Hilversum 2017

Organisatiebesluit Hilversum 2017

Rap

Car-UWO

Gedragscode 2018

Gedragscode online

Regeling klokkenluiders en toelichting

Landelijk

Arbeidsomstandighedenwet 1998

Algemene wet inzake rijksbelastingen

Wet flexibel werken

Ambtenarenwet

Wet arbeid en zorg

Algemene wet inzake rijksbelastingen

Wet verbetering poortwachter

Wettelijke regelingen (loonheffingen en afdracht sociale en pensioenpremies)

Cao gemeente ambtenaren

Bijlage 2: Rollen en verantwoordelijkheden

In de procesbeschrijving zijn de rollen en verantwoordelijkheden van alle betrokken bij een proces nader omschreven. De belangrijkste zijn:

- De proceseigenaar (de afdelingsmanager) is in de hiërarchische lijn de eindverantwoordelijke voor het proces. Dat houdt in dat de proceseigenaar zorg dient te dragen voor:
 - Het geven van de opdracht voor de procesbeschrijving en -uitwerking (opdrachtgeverschap).
 - Het laten regelen dat de opzet van het proces toereikend is. Toereikend om tenminste de (financiële rechtmatigheid) risico's te beheersen/af te dekken.
 - Het laten monitoren of de beheersmaatregelen in de praktijk daadwerkelijk worden uitgevoerd en of deze goed worden uitgevoerd (naleving) zoals in de procesbeschrijving is aangegeven.
 - Het laten opstellen en uitvoeren van het beheersplan
- De procescoördinator is de opdrachtnemer voor de procesuitwerking inclusief beheersplan. Daarbij wordt tenminste rekening gehouden met de hiervoor genoemde eisen (toereikende opzet en systeem van monitoring).
- De proceseigenaar en procescoördinator zijn verantwoordelijk voor de opzet van het proces. Dat betekent dat zij zorg dienen te dragen voor de inrichting van het proces, zodat voldaan wordt aan de (tenminste de financiële rechtmatigheid) eisen. De proceseigenaar en procescoördinator zijn niet verantwoordelijk voor de naleving: de betrokken uitvoerder is altijd primair zelf verantwoordelijk voor het naleven van de procesafspraken. Wel zijn de proceseigenaar en procescoördinator verantwoordelijk voor de monitoring daarvan (signaalfunctie) en de zogenaamde IC (Interne Controle) in de lijn.

Bijlage 3: Procesrisico's en beheersmaatregelen

Zie bijlage 4 (procesmodellen)

Frauderisico's :



Inventarisatie
frauderisico's Perso

Bijlage 4: Procesmodel (KCD)



1. Procesmodel
verwerven personee



2. Procesmodel
verwerken salarismu



3. Procesmodel
salarisuitbetaling (2)



4. Procesmodel
einde dienstverban

Bijlage 5: Scope-analyse 2023

Bijlage 6: Uitkomsten VIC/PSA 2021-2022, IT audit (follow-up)



5. Follow-up IT
E-HRM.xlsx



Follow-up interne
en externe aanbevel

Bijlage 7: Aanpak detailcontrole personeel en salarissen 2023 (selectie deelwaarnemingen)

In principe wordt na elk kwartaal een **aansluiting en een cijferanalyse** gemaakt op basis waarvan nader onderzoek plaatst kan vinden (opvallende afwijkingen/ ontwikkeling, aansluitingsproblemen).

Elk kwartaal wordt een **beperkte dossiercontroles** uitgevoerd op enkele personele mutaties op basis van een selectie door de Businesscontroller Personeel.

Omvang dossiercontroles (2023): **PER KWARTAAL, PER PROCES 1 MUTATIE**

Voorwaarde: deugdelijke cijferanalyse, zoals eerder toegelicht.

Met de procescoördinator en teammanager is afgesproken dat de salarisadministratie voor de geselecteerde mutaties een **digitaal controledossier** opbouwen en deze mutatie beoordeelt op de punten volgens een **checklist** (controlepunten detailcontrole).

De **BC zal hierop een 1e review** uitvoeren. Deze review bespreekt de BC met de CCA en CCA beoordeelt de controle en de review.

Voor de controle over 2023 wordt een vergelijkbare aanpak voorgesteld als voorgaande jaren, met een steekproefomvang die passend is bij geconstateerde bevindingen over het proces en de reviews over de afgelopen jaren.