

## Stand van zaken op de bevindingen uit de managementletter 2021 en 2022

Onderstaande punten zijn besproken in de Directieraad van 8 februari 2023.

Afgesproken is om met de verbeterpunten actief aan de slag te gaan en opvolging te geven aan de bevindingen.

| Onderwerp                     | Bevinding uit ML <b>2021</b>   | Stand van zaken 2021   | Stand van zaken 2022   |
|-------------------------------|--|--|--|
| Grondexploitaties             | Investeer in de interne-controlemaatregelen in de lijnorganisatie en maak afspraken over IC tussen lijnafdelingen en Concerncontrol. Dit is voor alle financieel relevante processen opgepakt met uitzondering van Grondexploitaties.  | De challenge op de grexen wordt nog onvoldoende vastgelegd en niet diepgaand genoeg uitgevoerd.<br><br>De jaarlijkse afronding van grexen loopt nog uit de planning, gegevens zijn te laat aangeleverd bij de accountant.  | De challenge wordt opgezet en eenmalig uitgevoerd door Concerncontrol om daarna terug te leggen in de lijn. Concerncontrol stelt eenmalig een position paper op om daarna terug te leggen in de lijn.<br>Er zijn (in samenspraak met Deloitte) strakke termijnafspraken gemaakt over de afronding en aanlevering van gegevens voor jaarrekening en accountant.   |
|                               | Stel processen op en borg key controls in de processen. Zorg dat de juistheid en rechtmatigheid van grondtransacties kan worden aangetoond.  | Processen zijn vastgelegd. Key controls kunnen nog beter geformuleerd worden.  | Afgerond.  |
|                               | Neem kaders op in de nota grondprijnsbrief om totstandkoming van prijzen van grondaankopen zichtbaar te documenteren.  |  | In 2022 is de juistheid en rechtmatigheid van grondtransacties in de VIC opgenomen. Concerncontrol constateert dat in voorkomende gevallen bij restkavelverkoop de onderbouwing matig is t.o.v. de liggende taxatie.<br>Advies: Laat een recente taxatie uitvoeren en geef uitgangspunten om aansluiting te laten zien met deze uitgangspunten in de taxatie. Overweeg ruimte tot onderhandeling die vooraf geautoriseerd wordt. |
| Inkoop en aanbesteding        | Blijven inzetten op het volgen van de juiste aanbestedingsprocedures.<br>Implementeren van een contractenregister in combinatie met contractmanagement.  | Team Inkoopadvies biedt regelmatig trainingen aan, verspreidt nieuwsbrieven en heeft een informatiekanaal via BAR-plaza.<br>Er is een contractenregister in Topdesk. Op wezenlijke plaatsen binnen de organisatie is contractmanagement ingevoerd, bijvoorbeeld in het sociaal domein. | Het goed volgen van de juiste aanbestedingsprocedures hangt ook af van houding en gedrag van medewerkers en de aansturing door de leiding. Niet alles is te vatten in regels en instrumenten. Belangrijk zijn The tone at the top en aanspreken.<br>Advies: Blijf hierop communiceren zodat de cultuur verandert. Geef hierbij sturing vanuit de directie.   |
| Ondertekening conform mandaat | Er zal een herstelbesluit genomen worden om onrechtmatig verstrekte contracten te herstellen. Om dergelijke acties te voorkomen is de aanbeveling om binnen de organisatie in te blijven zetten op het volgen van geldende (lokale) wet- en regelgeving en de juiste procedures. | In de DR is een herstelbesluit genomen.  | Advies: Blijf hierop communiceren.<br>Geef hierbij sturing vanuit de directie.   |
|                               |  |  |  |

| Onderwerp   | Bevindingen uit ML 2022   | Reactie DR   |
|---|---|--|
| Rechtmatigheids-verantwoording                              | De werkzaamheden uit de IC en VIC worden betrokken bij de interim controle. Gegevens worden op een geharmoniseerde wijze vastgelegd. De organisatie ligt op schema met uitzondering van de werkzaamheden binnen het sociaal domein.                                       | <p><u>Cluster maatschappij</u></p> <p>In het kader van de aankomende rechtmatigheidsverantwoording (vanaf verslagjaar 2023) wordt er een inventarisatie gemaakt welke controlewerkzaamheden en beheersmaatregelen er zijn in de uitvoeringsprocessen gericht op de financiële rechtmatigheid. Daarnaast willen we hierbij de doelmatigheid en doeltreffendheid in oogschouw houden en op punten verbeteren. Daarbij zal er samen met Concerncontrol een prioritering worden gemaakt.</p> <p>Als vervolgstap is er i.s.m. de lijnorganisatie een vertaalslag nodig hoe de opzet, bestaan en werking van de uitvoeringsprocessen verbeterd kunnen worden ingeregeld om de financiële rechtmatigheid te verbeteren (met name IC: keycontrols). Hierbij worden vooraf in de uitvoeringsprocessen controlewerkzaamheden verricht in de eerste lijn.</p> <p>Om voor de ambtelijke organisatie de werkzaamheden behapbaar te houden wordt er een prioritering aangebracht in 'quick wins' en 'long term wins', waarna een spoedige start zal plaatsvinden in verbetering.</p> |
| Financieel relevante processen in opzet, bestaan en werking | De belangrijkste financiële processen zijn in opzet toereikend, de praktijk laat echter regelmatig zien dat de processen niet conform opzet worden uitgevoerd. De voornaamste reden hiervan is dat medewerkers voorgeschreven richtlijnen en gedragsregels niet opvolgen. | In de MT's wordt hiervoor met enige regelmaat aandacht gevraagd aan de clusters/teams.   |
| Inkoop en aanbesteding                                      | De aanbeveling is om in te blijven zetten op het volgen van de juiste aanbestedingsprocedures.  | <p>De DR wijst er op dat team Inkoop bij aanbestedingsprocedures wordt betrokken ter voorkoming van aanbestedingsfouten omdat dit voor de meeste mensen geen dagelijks werk is.</p> <p>Kwetsbaarheid ligt ook bij de ingehuurde medewerkers.</p> <p>Bij clusters die veel inkopen wordt hier meer op gestuurd. Clusters die minder inkopen gaan regelmatigiger aandacht vragen voor inkoop advies in de MT's o.a. door presentaties door de adviseurs. Door het grote verloop in de organisatie is het van belang om dit regelmatig te herhalen.</p>   |
|   | Dwing het opstellen van ramingen voorafgaand aan publicatie van de opdracht af  |  |
| Crediteuren-stamgegevens                                    | Voer controle in op invoer van IBAN-nummers bij nieuwe crediteuren op de zelfde wijze inrichten als de controle bij wijziging van IBANnummers bij bestaande crediteuren.  | Dit wordt onderdeel van de steekproef.   |

|                         |   |  |
|-------------------------|---|--|
| Naleving mandaatbesluit | Blijf inzetten op het naleven van het mandaatbesluit. Voorkom meerjarige herstelacties door in te blijven zetten het volgen van (lokale) wet- en regelgeving en procedures.   | Door Concerncontrol is hierover een presentatie gegeven aan het management. CC kan ook benaderd worden voor toelichtingen in de MT's.  |
| Prestatielevering       | Blijf inzetten op de naleving van de notitie prestatielevering, zodat documenten ter vaststelling van levering van de prestatie standaard aan de factuur worden toegevoegd.   | Is als aandachtspunt meegegeven aan alle managers. Wordt ook regelmatig besproken in MT's. Niet in alle gevallen is het mogelijk om een prestatielevering bij de factuur te stoppen omdat soms vooruit betaald moet worden. Prestatielevering vaak wel achteraf op te vragen.  |
| Grondexploitaties       | Het ontbreekt aan een kwalitatief sterke interne controle binnen het proces van waardering van grondexploitaties. Laat de vakafdeling verantwoordelijkheid nemen voor de uitgevoerde processen door processen gestructureerd vast te leggen en zodanig uit te voeren. Leg daarbij de keycontrols zichtbaar vast. Denk daarbij aan juistheid en rechtmatigheid van grondtransacties en een inhoudelijke challenge. | Vakafdeling en CC gaan opnieuw in gesprek over het Three Lines model (de 3 verdedigingslagen binnen de organisatie) om te bepalen wie welke rol heeft. De uitvoering is de 1 <sup>ste</sup> lijn, de IC de 2 <sup>de</sup> lijn en Concerncontrol de onafhankelijke 3 <sup>de</sup> lijn. De processen in opzet, bestaan en werking op orde hebben en daarop IC uitvoeren is een lijnactiviteit.<br>Concerncontrol helpt om de IC vorm en inhoud te geven door de methode voordoen, meedoen en zelf doen te introduceren op de challenge en opstellen positionpaper. |
|                         | Het controleproces verliep tijdens de jaarrekeningcontrole 2021 erg moeizaam. Te late aanlevering van het opsteldossier en kwaliteit van de onderbouwingen zijn daarvan belangrijke oorzaken. Het is van belang dit proces efficiënt en effectief te laten plaatsvinden. Volg de gegeven kaders uit de ML 2022 hiertoe op.  | De gesprekken over de moeizaam verlopen controle op de jaarrekening 2021 hebben in 2022 al plaatsgevonden. Er zijn voor de jaarrekening 2022 strakke termijnafspraken gemaakt. Concerncontrol heeft daarin het voortouw genomen door mee te helpen de IC meer inhoud te geven vanuit de hierboven genoemde aanpak.   |
| Sociaal domein          | Er zijn achterstanden ontstaan in de (V)IC. Het is cruciaal dat die worden ingelopen.   | In december 2022 zijn afspraken gemaakt binnen het sociaal domein en met Concerncontrol om de (V)IC tijdig af te kunnen ronden.  |
| Frauderisico-analyse    | De meest recente separaat vastgestelde frauderisicoanalyse dateert uit 2018. Aan de hand van interne-controleplannen wordt vastgesteld dat de organisatie per proces actief aandacht besteedt aan het identificeren en mitigeren van risico's, waaronder frauderisico's. Stel een overkoepelende frauderisicoanalyse op per entiteit en laat die vaststellen.   | Voor 2023 is een opzet gemaakt voor een overkoepelende risicoanalyse per entiteit. Deze opzet is aangeboden aan de controllers en zal met het controleplan VIC 2023 vastgesteld worden. Hiermee willen we naast de notitie frauderisico's de discussie binnen de entiteiten opgang brengen en houden. Juist ten tijde van een reorganisatie is het frauderisico statistisch gezien groter, dus is alertheid gevraagd.  |