Startnotitie 2022



Jaarrekening- en controleproces 2022

Gemeente Rotterdam

Inhoud

Aanleiding 3
Belangrijke boodschappen 4
1. Begrippen en toetsingskader 5
2. Controle aanpak 2022 10
3. Governance en communicatie 13
4. Planning en rapportages 14

Bijlagen

A. Formele overlegstructuur 18
B. Escalatielijnen 19
C. Mijlpalenplanning 20

Aanleiding

Op grond van de Controleverordening Rotterdam 2017 wordt jaarlijks de startnotitie rondom het jaarrekeningproces vastgesteld.
De startnotitie markeert het formele startmoment voor de controle van de jaarrekening door de organisatie, de afdeling Financial Audit en de accountant (PwC). Het doel van de gezamenlijke startnotitie is om de werkzaamheden, communicatie en planning tussen de organisatie, FA en PwC optimaal te laten verlopen.

Deze startnotitie is op basis van nieuwe inzichten geactualiseerd voor het jaarrekeningproces 2022. De nieuwe inzichten vinden haar oorsprong in de uitkomsten van de beoordeling van de IT General Controls, verbeteringen in de interne beheersing, ontwikkelingen rondom de rechtmatigheidsverantwoording en procesverbeteringen voortkomende uit de deepdive in 2021.

Belangrijke boodschappen

1. Ten opzichte van de herziene startnotitie 2021 is de controleaanpak voor de volgende processen gewijzigd:
   - Verstrekte subsidies verbetert naar 'systeemgericht en deels gegevensgericht';
   - Betalingsorganisatie verbetert naar 'systeemgericht en deels gegevensgericht';
   - Ontvangen subsidies en bijdragen IBS verbetert naar 'gegevensgericht en deels systeemgericht'.

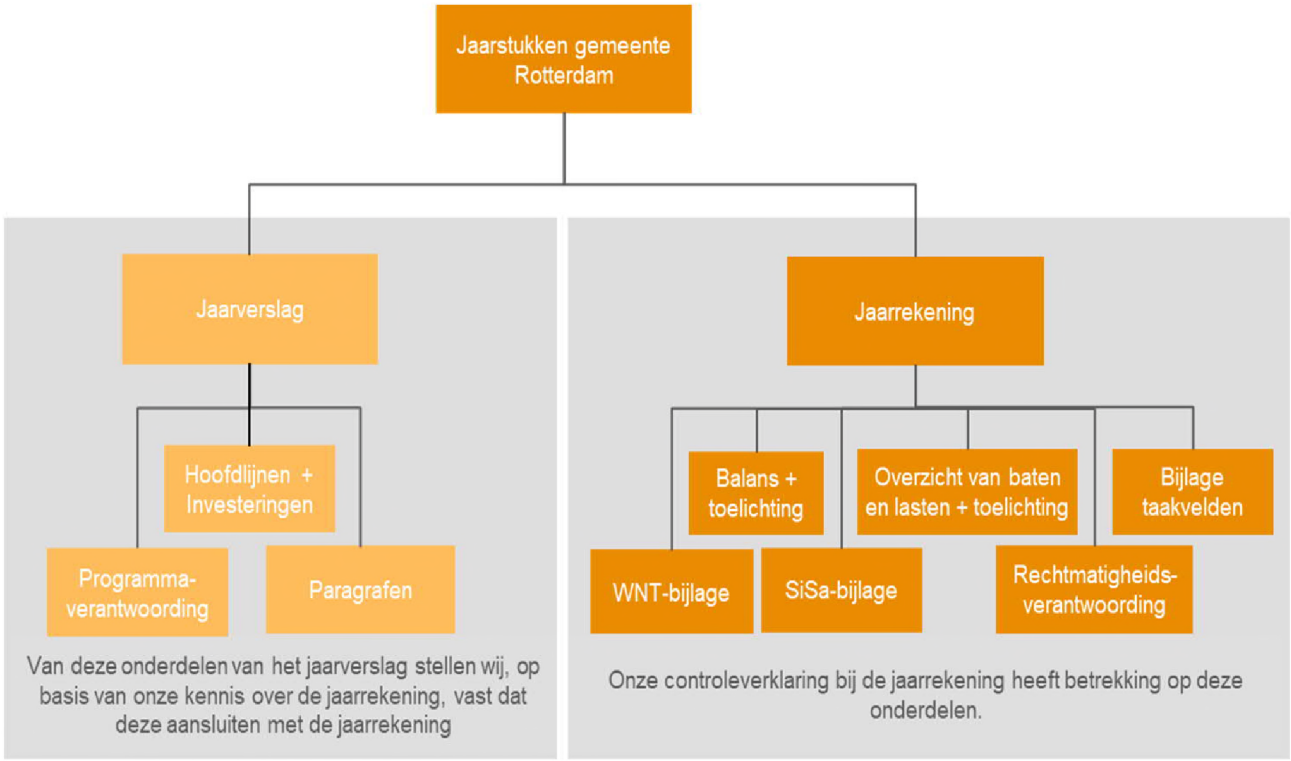
   Er zijn daarnaast bij diverse processen verbeteringen waarbij op dit moment nog niet gekozen is voor een aanpassing van de controleaanpak. In de loop van het jaar worden deze opnieuw beoordeeld en wijzigingen in de aanpak zullen worden meegenomen in de bijgestelde startnotitie.

2. De Rechtmatigheidsverantwoording wordt naar verwachting vanaf kalenderjaar 2022 van toepassing en heeft gevolgen voor de interne regelgeving en de inhoud van de controle, de uitvoering van taken binnen de gemeente en de inhoud van de jaarstukken 2022.

1. Begrippen en toetsingskader

De belangrijkste kaders voor de accountantscontrole van de jaarrekening van de gemeente Rotterdam zijn het Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (BBV), het Besluit accountantscontrole decentrale overheden (Bado), de Controleverordening Rotterdam 2017 en de Kadernota accountantscontrole rekening 2017 e.v. De jaarstukken bestaan op grond van het BBV uit meerdere onderdelen. De controle van de accountant heeft primair betrekking op het onderdeel 'Jaarrekening'.

Door de (verwachte [1]) invoering van de rechtmatigheids-verantwoording per 2022 stelt het college een rechtmatigheidsverantwoording op bij de jaarrekening. Het huidige afzonderlijke rechtmatigheidsoordeel in de controleverklaring komt met de wetwijziging te vervallen.



1. De nieuwe regelgeving inzake rechtmatigheid wordt in 2022 verwacht.

1. Begrippen en toetsingskader – Invoering Rechtmatigheidsverantwoording

De rechtmatigheidsverantwoording wordt waarschijnlijk in 2022 ingevoerd. Het huidige afzonderlijke rechtmatigheidsoordeel in de controleverklaring van de accountant komt met de wetswijziging te vervallen. De accountant geeft een getrouwheidsoordeel af over de jaarrekening, waarvan de rechtmatigheidsverantwoording van het college een onderdeel zal uitmaken. Dit betekent dat rechtmatigheidsfouten en –onzekerheden, mits correct verantwoord in de jaarrekening, geen invloed meer hebben op de strekking van de controleverklaring. Wanneer de rechtmatigheidsverantwoording geen getrouw beeld geeft van de rechtmatigheidsfouten en onduidelijkheden, uitgaande van de door de raad vastgestelde verantwoordingsgrens heeft dit nog wel invloed op het oordeel van de accountant in de controleverklaring.

De invoering van de rechtmatigheidsverantwoording heeft de volgende gevolgen:

- Bepalen van toepassing zijnde wet- en regelgeving en besluitvorming gemeenteraad over dit normenkader: er moet inzichtelijk worden gemaakt welke wet- en regelgeving in het kader van de rechtmatigheidsverantwoording van belang is om te toetsen.
- Besluitvorming door de gemeenteraad over de toe te passen verantwoordingsgrens: boven deze grens worden fouten en onduidelijkheden in de rechtmatigheidsverantwoording toegelicht. In lijn met wat is besproken in COR vergadering van september 2020 zal het voorstel van het college zijn om een verantwoordingsgrens te hanteren van 1 procent van de lasten van de gemeente
- Aanpassen interne wet- en regelgeving: de veranderingen in de externe wet- en regelgeving werken door in de door de gemeenteraad vastgestelde verordeningen.
- Wijziging in taken en verantwoordelijkheden binnen de gemeente Rotterdam om tot een rechtmatigheidsverantwoording te komen.
- Registratie van de afwijkingen op het gebied van rechtmatigheid gedurende het jaar.
- Wijziging van de inhoud van de controle door financial audit en de externe accountant PwC.
- Opname van een rechtmatigheidsverantwoording in de jaarrekening en aanvullende toelichtingen in de paragraaf bedrijfsvoering.

Vooruitlopend op de wettelijke verplichting heeft het college bij de jaarstukken 2020 als wijze van proef voor de eerste maal een rechtmatigheids-verantwoording opgenomen. Dit wordt in de jaarstukken 2021 gecontinueerd. De gevolgen van de invoering van de rechtmatigheidsverantwoording voor de organisatie in 2022 komen aan bod in een aparte notitie. Tevens worden de gevolgen besproken in de bijgestelde startnotitie 2022.

1. Begrippen en toetsingskader - Toleranties

De accountant hanteert een goedkeuringstolerantie bij het verstrekken van de controleverklaring.
In het Bado is bepaald dat de goedkeuringstolerantie voor fouten in de gemeenterekening respectievelijk onzekerheden in de controle maximaal 1 procent respectievelijk 3 procent van de omvangsbasis bedraagt. De omvangsbasis is gelijk aan de totale lasten van de gemeente.
De gemeenteraad heeft in de kadernota accountantscontrole rekening 2017 e.v. vastgesteld dat de goedkeuringstolerantie uit het Bado wordt overgenomen.

In de tabel hiernaast is de omvangsbasis weergegeven welke controleverklaring wordt afgegeven in de te onderscheiden gevallen, uitgaande van de begroting 2022.
De wetgever geeft aan dat de bedragen voor de rapportage-toleranties niet hoger kunnen zijn dan de bedragen die voort-vloeien uit de goedkeuringstoleranties.

Bedragen x € 1.000	Fouten	Onzekerheden
Door u vastgestelde materialiteit in %	1%	3%
Omvang lasten (inclusief reservemutaties)	€ 4.150.521	
Materialiteit	€ 41.505	€ 124.516
Rapportagetolerantie	€ 1.700	

Daarnaast kan de accountant ook een kwalitatieve rapportagetolerantie hanteren. Indien de accountant een tekortkoming constateert die de kwantitatieve rapportagetolerantie niet overschrijdt, kan de accountant dit opnemen in zijn verslag van bevindingen. Dat is in het geval als de accountant dit van belang acht om te rapporteren aan de raad.

1. Begrippen en toetsingskader – Voortgang lopende trajecten en nieuwe ontwikkelingen

Verbetering jaarrekening- en controleproces

In 2021 zijn er een aantal 'deepdive' sessies georganiseerd met Concerncontrol, PwC, FA en Directie FINK-JD om het jaarrekening- en controleproces verder te verbeteren. In gezamenlijkheid zijn een 5-tal verbeteracties benoemd alsmede enkele quick wins die in 2021 zijn opgepakt. Dit heeft tot aanpassingen geleid die voor een deel al in het jaarrekeningproces van 2021 worden meegenomen en deels in het proces van 2022 tot uiting zullen komen. De verbeteracties hebben onder andere betrekking op het verhogen van de kwaliteit van de administratie, first time right, verbeteren van samenwerking en projectmanagement, het eerder uitvoeren en afronden van (controle) werkzaamheden, verbeteren van projectmanagement, ruimte in het afsluitproces en het nakomen van afspraken.

Naar aanleiding van het proces 'Naar een beter en modern jaarrekeningproces' zijn diverse procesverbeteringen geïmplementeerd. Verbeteringen die bijdragen aan het verder verhogen van de kwaliteit van de interne beheersing, betere prognose en sturingsinformatie, digitalisering van dossiers, meer first time right dossiers. De voortgang op de laatste open items wordt weergegeven op de volgende slide.

1. Begrippen en toetsingskader – Voortgang lopende trajecten en nieuwe ontwikkelingen

Status lopende acties uit 'Naar een beter en modern jaarrekeningproces'

Actie	Cluster	Betreft	Status	Toelichting
ITGC Primaire systemen GOUW/ONS	DV	GOUW/ONS: Access management & Change management proces	Loopt	Voor GOUW[1] zijn er zichtbare verbeteringen doorgevoerd op het gebied van Access Management. Aandachtspunt betreft het gebruik en monitoring van generieke accounts. Voor ONS[1] is er een resterend aandachtspunt ten aanzien van de monitoring van activiteiten op database niveau. Voor het proces belastingen en heffingen blijft voor 2022 een systeemgerichte controle van toepassing
ITGC Primaire systemen BUIG	W&I	BUIG: Toewerken naar systeemgerichte controle aanpak (inclusief data-analyse)	Loopt	BUIG[1]: De processen rond het toekennen, muteren en verwijderen van reguliere gebruikersaccounts zijn op orde. Er zijn verbeteringen doorgevoerd ten aanzien van Change Management. In 2021 is opzet en bestaan beoordeeld en is vastgesteld dat op adequate wijze invulling is gegeven aan het beheerst doorvoeren van wijzigingen. De controleaanpak voor 2022 voor Sociale uitkeringen is gegevensgericht en deels systeemgericht.
Beheersmaatregelen IBS en toets FA	SO	Doorvoeren beheersmaatregelen proces Inkomende Bijdrage & Subsidies en toets door FA	Loopt	Per 1 februari 2022 wordt de geplande formatie-uitbreiding gerealiseerd. Vanaf dat moment kunnen de concernbrede financieel-administratieve beheersmaatregelen worden geïmplementeerd, inclusief de benodigde functiescheiding. De controleaanpak voor het proces IBS is voor 2022 gegevensgericht en deels systeemgericht.
Continuous Monitoring memorialen	BCO	Invoering Continuous Monitoring bij memorialen A&V	Loopt	Het doel van dit verbeterpunt is de kwaliteit van de administratie te verhogen door de invoer van fouten te verminderen en het vroegtijdig signaleren van fouten. De oplossing voor het niet maken van fouten ligt in duidelijke instructies en processen, maar ook in harde ICT eisen bij invoer. De eerste zijn in 2021 gebeurd. Processen zijn aangescherpt en het memoriaal formulier is verbeterd. Ook is er een instructie geweest voor onze collega's die vaak memorialen opstellen. Het inregelen van een ICT tool (OIC webportaal) is helaas wat vertraagd en wordt waarschijnlijk in Q1 2022 geïmplementeerd. Naast het voorkomen van fouten zijn we aan het testen of we via de GRC module van Oracle of via het nieuwe Oracle cloud vroegtijdig fouten kunnen signaleren. Dit is nog in een vroeg stadium en de afweging voor timing moet nog gemaakt worden. Voor dit proces wordt een systeemgerichte controle toegepast.

1. Bron: Eerste Interim Rapportage FA 2021

2. Controle aanpak 2022 – Controle aanpak en steunen op werkzaamheden afdeling FA

Afhankelijk van de inschatting van de kwaliteit van de interne beheersing wordt per proces een controleaanpak gekozen. De indeling van de controleaanpak in 15 kritieke processen is ongewijzigd gebleven t.o.v. 2021.

De primaire keuze voor de controleaanpak betreft óf het beoordelen van de opzet, bestaan en werking van interne beheersingsmaatregelen (systeemgerichte controle), eventueel aangevuld met beperkte gegevensgerichte controlewerkzaamheden óf een volledig gegevensgerichte controle. De controleaanpak is onder andere afhankelijk van de mate van transacties, de complexiteit van transacties, de effectiviteit van de ITGC en de mogelijkheid tot de inzet van data-analyse.

In deze startnotitie is in de tabel per proces op basis van de huidige inzichten de optimale controleaanpak en de controleaanpak 2022 opgenomen.

Voor drie processen is de controleaanpak verbeterd. Er zijn daarnaast bij diverse processen verbeteringen gerealiseerd waarbij op dit moment nog niet gekozen is voor een aanpassing van de controleaanpak. In de loop van het jaar worden deze opnieuw beoordeeld en wijzigingen in de aanpak zullen worden meegenomen bij de bijgestelde startnotitie.

De specifieke controleaanpak wordt door FA per proces in een werkplan uitgewerkt, waarin ook een risicoanalyse is opgenomen en een planning wanneer welke informatie vanuit het cluster nodig is en wanneer welke rapportages vanuit de afdeling FA mogen worden verwacht. In het werkplan wordt aangegeven welke werkzaamheden worden verricht ten behoeve van de controle op de getrouwheid en welke werkzaamheden betrekking hebben op de rechtmatigheid(sverantwoording van het college).

Het werkplan wordt met PwC afgestemd en vormt de basis voor de op te leveren dossiers. De afdeling FA stelt uiteindelijk het werkplan vast. In de planning wordt de oplevering van de producten uit het werkplan nader gespecificeerd.

PwC is verantwoordelijk voor zijn eigen controleaanpak. Tegelijkertijd steunt PwC zoveel mogelijk op de beschikbare producten (verrichte werkzaamheden) van de afdeling FA en bepaalt de omvang, aard en tijdfasering van zijn werkzaamheden op basis van de gedeelde risico-inschattingen en controleaanpak.

2. Controle aanpak 2022 – Significante en verhoogde risico's

Uit de organisatorische en zakelijke ontwikkelingen hebben we de significante en andere hogere risico's binnen uw organisatie gefilterd die naar onze mening een impact kunnen hebben op uw jaarrekening, die we in onze controle zullen bespreken. Deze analyse gaat uit van inherente risico's, dus zonder rekening te houden met beheersmaatregelen die in de organisatie zijn getroffen om deze risico's te adresseren.

In deze situaties voert PwC altijd zelfstandig eigen controlewerkzaamheden uit om voor dat proces(onderdeel) tot een oordeel te komen, ongeacht de kwaliteit van de afdeling FA:

- Als sprake is van een proces(onderdeel) waarbij een significant risico bestaat op een materiële afwijking (bijvoorbeeld als gevolg van complexiteit van wet- en regelgeving);
- Als sprake is van een materieel inherent frauderisico (management override of controls);
- Processen waarbij sprake is van een groot schattingselement.

Voor jaarrekening 2022 betreft dit de processen Administratie en Verslaglegging, Aanbesteden, Vastgoed, Grondexploitaties en Ontvangen Subsidies en Bijdragen

	Significante en verhoogde risico's	Type risico
1	Doorbreken van beheersingsmaatregelen door het management en frauderisico	frauderisico
2	Aanbesteden – Europese aanbestedingen worden gegund aan bevriende partijen	frauderisico
3	Aanbesteden – de gemeente voldoet niet aan de Europese aanbestedingsrichtlijnen	rechtmatigheid
4	FVA - risico op onjuiste waardering financiële vaste activa	schattingsrisico
5	Vastgoed – risico op onjuiste waardering van vastgoed	schattingsrisico
6	Grondexploitaties – risico op niet zakelijke transacties bij grondverkopen	frauderisico
7	Grondexploitaties – verschuivingsgevaar tussen verlieslatende en winstgevende grondexploitaties	frauderisico
8	Grondexploitaties – risico op onjuiste waardering	schattingsrisico
9	Inkomende subsidies – risico dat voorwaarden van inkomende subsidies niet worden nageleefd en/of subsidies onrechtmatig worden gedeclareerd	frauderisico

2. Controle aanpak 2022 – Controleaanpak per proces

Op basis van de risico-inschatting en interne beheersing per proces komen PwC en gemeente gezamenlijk tot de volgende controleaanpak per proces voor 2022, waarbij ook de wijziging ten opzichte van de gehanteerde aanpak bij de jaarrekeningcontrole 2021 is weergegeven.

(Sub-) proces	Controle aanpak 2022 Optimale controle vs Aanpak	Controle aanpak 2022	T.o.v. aanpak 2021
1a. A&V (proces)	systeemgericht	systeemgericht	↔
1b. A&V – waardering/balans	gegevensgericht	gegevensgericht	↔
2. Inkopen	systeemgericht en deels gegevensgericht	gegevensgericht	↔
3. Aanbesteden	systeemgericht en deels gegevensgericht	gegevensgericht en deels systeemgericht	↔
4. Betalingsorganisatie	systeemgericht	systeemgericht en deels gegevensgericht	↗
5. HR	systeemgericht	systeemgericht en deels gegevensgericht	↔
6a. Verstrekte subsidies	systeemgericht	systeemgericht en deels gegevensgericht	↗
6b. Verstrekte bijdragen	gegevensgericht	gegevensgericht	↔
7. Belastingen en heffingen	systeemgericht	systeemgericht	↔
8. Sociale uitkeringen	systeemgericht en deels gegevensgericht	gegevensgericht en deels systeemgericht	↔

(Sub-) proces	Controle aanpak 2022 Optimale controle vs Aanpak	Controle aanpak 2022	T.o.v. aanpak 2021
9. Wmo	systeemgericht	gegevensgericht	↔
10. Vastgoed	systeemgericht	gegevensgericht	↔
11a. Grondexploitaties – overige beweringen	systeemgericht	gegevensgericht en deels systeemgericht	↔
11b. Grondexploitatie – waardering	gegevensgericht	gegevensgericht	↔
11c. Erfpacht	systeemgericht	gegevensgericht	↔
12. Verkoop en facturatie	systeemgericht en deels gegevensgericht	gegevensgericht	↔
13a. Ontvangen subsidies en bijdragen – gemeentefonds	gegevensgericht	gegevensgericht	↔
13b. Ontvangen subsidies en bijdragen – IBS	systeemgericht	gegevensgericht en deels systeemgericht	↗
14a. Treasury – kort geld	systeemgericht	systeemgericht	↔
14b.Treasury- lang geld	gegevensgericht	gegevensgericht	↔
15a. ITGC – Concernbreed	systeemgericht	systeemgericht	↔
15b.ITGC - Clusterspecifiek	systeemgericht	gegevensgericht en deels systeemgericht	↔

De processen waarvan de controle aanpak in 2022 overeen komt met de optimale controle aanpak zijn groen gekleurd.

3. Governance en communicatie

Regie en Coördinatie

Vanaf het controlejaar 2021 is de overlegstructuur tussen PwC en de organisatie gewijzigd. De managementmeetings worden per proceseigenaar gehouden in plaats van per cluster. De concernbrede thema's, ook die niet direct de verantwoording raken, worden voor een regulier voortgangsoverleg of de CD geagendeerd. De voortgang van de controle wordt periodiek gemonitord via het reguliere PwC overleg. In bijlage A is de overleg structuur nader uitgewerkt

Concerncontrol, FA en PwC hebben nadere afstemming over controle- en verslaggevingsvraagstukken. Eventuele verschillen van inzicht zijn voor half december 2022 afgestemd. Uitzonderingen hierop betreffen onderwerpen betrekking hebbend op gebeurtenissen na balansdatum.

De wijze waarop escalatie plaatsvindt bij bijzonderheden en of vertragingen is in bijlage B uiteengezet.

Bestuurlijke informatie

Zowel de afdeling FA , zoals vastgelegd in de controleverordening 2017, als PwC hebben onverkort toegang tot alle informatie. Alle bevindingen en informatie die naar aanleiding van de controle beschikbaar komt, wordt door de accountant eerst ter kennis gebracht aan de ambtelijke organisatie en het college alvorens deze informatie met de Gemeenteraad wordt gedeeld. Dit om een zorgvuldige procedure van hoor- en wederhoor mogelijk te maken.

4. Planning en rapportages – Jaarrekeningproces 2022

Voor het jaarrekeningproces 2022 is het uitgangspunt om uiterlijk op vrijdag **21 april 2023** de jaarstukken 2022 aan de Raad, inclusief controleverklaring en verslag van bevindingen van de extern accountant te verstrekken.

In bijlage C is een mijlpalenplanning van het jaarrekening proces 2022 opgenomen. Deze overall planning wordt verder uitgewerkt in detailplanningen in afstemming met alle interne partijen en PwC.

In de Controleverordening Rotterdam 2017 is tevens vastgelegd via welk tijdpad en aan welke organen en gremia de accountant zijn rapportages aanbiedt.

Voortgangsrapportages (VGR)

FA en PwC dragen zorg voor een constante informatievoorziening over de voortgang en de inhoudelijke bevindingen vanuit het controleproces aan de COR. Om de actualiteit van deze informatie te borgen zal dit via een voortgangsrapportage in de COR-vergadering worden besproken. Tussen PwC en de gemeente vindt nadere afstemming plaats over de inhoud van deze presentatie.

Gedurende het jaar en tijdens het jaarrekeningproces zal de COR worden geïnformeerd over de voortgang en bevindingen uit de controles en het jaarrekeningproces. De voortgangsrapportages kennen input van de afdeling Financial Audit en PwC. Dit zal plaatsvinden in de COR bijeenkomsten van:

1e VGR: Sep-22	planning en uitkomsten opzet en bestaan
2e VGR: Nov-22	planning en eerste uitkomsten controle
3e VGR: Jan-23	planning en vervolg uitkomsten controle
4e VGR: Mar-23	planning en vervolg uitkomsten controle

Voorts zal de COR in haar vergadering van april 2023 over de voortgang worden geïnformeerd indien de stand van zaken hiertoe aanleiding geven.

4. Planning en rapportages – Rapportages Financial Audit

Interim-rapportages financial audit

Naar aanleiding van de uitgevoerde controles en de uitkomsten van de managementmeetings met de proceseigenaren worden er minimaal de volgende rapportages uitgebracht ten behoeve van de Concerndirectie:

- Interimrapportage (september 2022)
- Eindrapportage (april 2023)

Indien de controle of ontwikkelingen daartoe aanleiding geven kan een 2e Interimrapportage worden opgesteld.

Ook zal FA ten behoeve van het college een rapportage uitbrengen bij de rechtmatigheidsverantwoording.

4. Planning en rapportages – Rapportages PwC

Controleblokken PwC

De controleblokken van PwC zijn voor het controlejaar 2022 als volgt:

1e blok: 4 juli 2022 - 15 juli 2022 en 29 augustus 2022 – 19 september 2022 (beoordelen planningsfase en actualiseren risico-analyse en beoordelen uitkomsten IT)

2e blok: 31 oktober 2022 – 3 december 2022 (interimcontrole en deel gegevensgerichte werkzaamheden)

3e blok: 16 januari 2023 – 25 maart 2023 (afronding interimcontrole en eindejaarscontrole)

4e blok: 25 maart 2023 – 22 april 2023 (rapportage en afronding controle door PwC)

Rapportages externe accountant

Er wordt minimaal één boardletter uitgebracht, in het najaar van 2022. Indien vanuit de controle het noodzakelijk is door bevindingen vanuit de controle of andere relevante ontwikkelingen kan een tweede boardletter in het 1e kwartaal 2023 uitgebracht worden. Dit is aanvullend op de informatieverstrekking via de VGR.

Daarnaast bestaan de rapportages en de presentaties van de accountant minimaal uit:

- De presentatie(s) met bevindingen uit de interimcontroles, opgesteld ten behoeve van managementmeetings met de proceseigenaren;
- Een boardletter voor college en de raad;
- Een controleverklaring bij de jaarstukken;
- Een accountantsverslag aan de raad;
- De presentatie(s) met bevindingen uit de eindejaarscontrole (2022) opgesteld ten behoeve van managementmeetings voor zover er relevante bevindingen per cluster zijn.

Bijlagen



Bijlagen Startnotitie 2022

Gemeente Rotterdam

Bijlage A: Formele overlegstructuur

Overleg	Frequentie	Deelnemers	Opmerking (*)
Voortgangsoverleg	1 maal per 7 weken	Eindverantwoordelijke externe accountant, Senior Director externe accountant, Concerncontroller, Hoofd Concerncontrol, directeur BCO-FINK en Hoofd FA	Ontwikkelingen binnen de organisatie, procesoverstijgend. Ook externe ontwikkelingen (bv SDG/ESG) worden hier geagendeerd.
Managementmeetings per financieel kritisch proces	minimaal 1 maal per jaar, waar nodig 2 keer per jaar.	Proceseigenaar en procesmanager (-uitvoerder), de clustercontroller, controleleider FA, coördinator FA en PwC	Was 3 keer per jaar per cluster, is nu minimaal 1 maal per jaar per financieel kritisch proces. Indien vanuit bevindingen uit de controle of andere ontwikkelingen het toegevoegde waarde heeft worden een 2e of 3e meeting voor dat proces ingepland.
PwC overleg	1 maal per 4 weken, tijdens afronden controle 1 maal per 2 weken	Afdelingshoofd Concerncontrol, Afdelingshoofd FA, coördinator FA, concerncontrol, PwC	Overleg over voortgang controle, startnotitie, concept boardletter, bestuurlijke planning.
CD bij boardletter en accountantsverslag	3 maal per jaar	Eindverantwoordelijke externe accountant, Senior Director externe accountant, Hoofd FA	Boardletter en eindrapport bespreken in CD, samen met rapportages FA. Startnotitie als hamerstuk. Vanuit voortgangsoverleg kunnen specifieke punten in de CD geagendeerd worden.

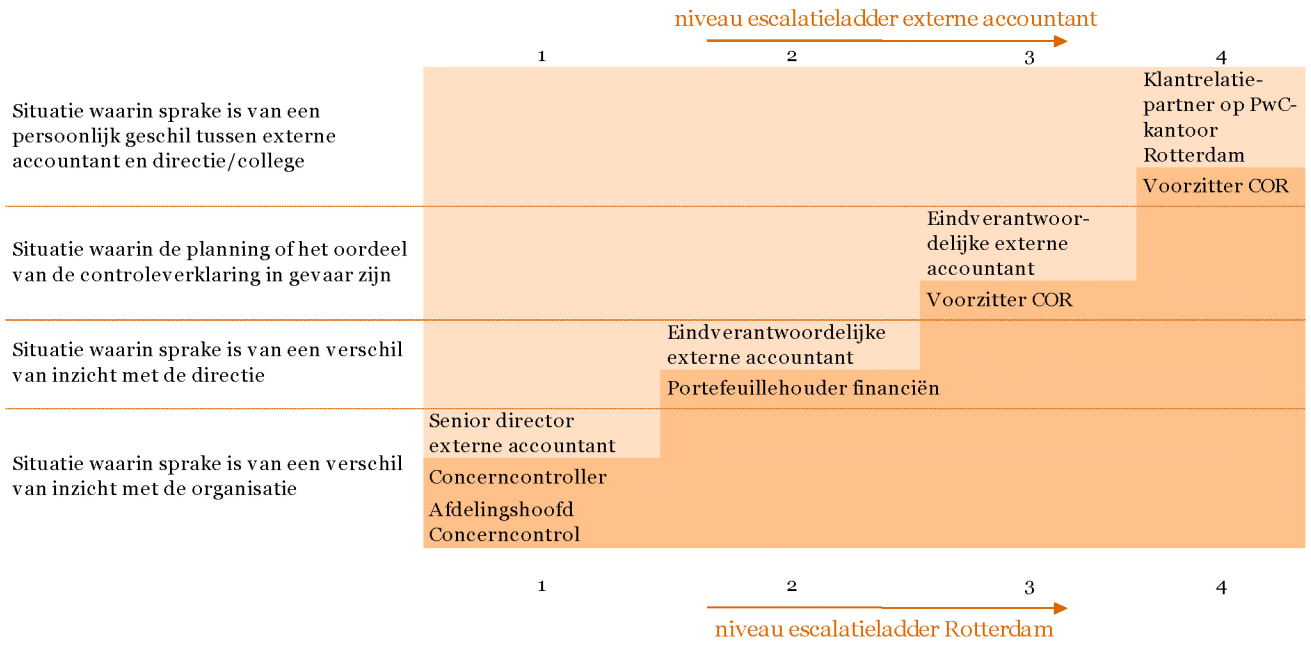
(*) voor alle onderdelen geldt dat wanneer het noodzakelijk is, er een extra rapportage of bijeenkomst ingepland kan worden of gasten aan het overleg kunnen deelnemen om onderwerpen toe te lichten.

Bijlage B: Escalatielijnen

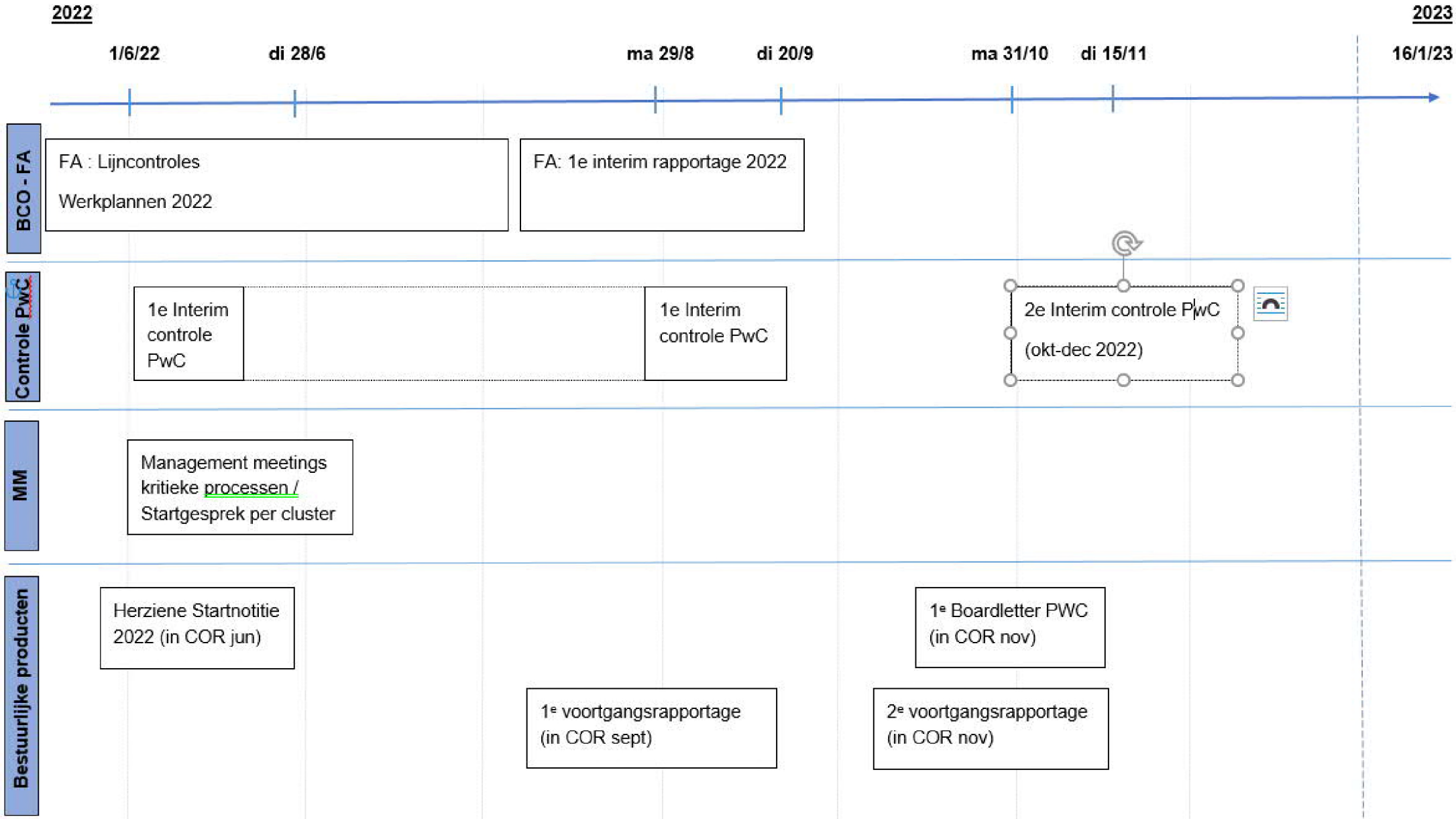
PwC en de organisatie melden tijdig alle mogelijke vertragingen of bijzonderheden tijdens de controlewerkzaamheden onverwijld aan het afdelingshoofd Concerncontrol , zodat direct maatregelen genomen kunnen worden om te voorkomen dat doorlooptijd en/of aard van de verklaring in het geding komen. Het afdelingshoofd Concerncontrol informeert de concerncontroller. Mochten de afdelingshoofd Concerncontrol en Concerncontroller geen toereikende acties (kunnen) nemen, vindt eerst escalatie plaats naar de portefeuillehouder Financien en zo nodig naar de voorzitter van de COR.

In situaties waarin een verschil van inzicht blijft bestaan tussen PwC en de organisatie, worden achtereenvolgens de volgende escalatielijnen doorlopen:

Uiteraard vindt escalatie pas plaats na een hoor- en wederhoorfase.
In geval van een (op handen zijnde) escalatie wordt de concerndirectie geïnformeerd en desgewenst om advies gevraagd. De escalatielijn kan ingeroepen worden door zowel de gemeente als PwC.



Bijlage C: Mijlpalenplanning



Bijlage C: Mijlpalenplanning

