

Lijst met opmerkingen/verbeterpunten op basis van de management letter 2021

Ref.	Opmerking/aanbeveling	Prioriteit	Voorgestelde verbetermaatregelen door de accountant	Status (rapportage 2022 Q2)	Planning
1.	Opstellen visie op interne beheersing	Hoog	Er ontbreekt een duidelijke zichtbare visie op interne beheersing en de positie van de (verbijzonderde) interne controle daarin. Naar onze mening is het gewenst om een dergelijke visie zichtbaar te ontwikkelen en actief te implementeren. Dit vraagt een fundamentele keuze van de organisatie ten aanzien van de inrichting van de organisatie langs de 'three lines of defence'.	Om deze visie op te kunnen stellen zijn er een aantal voorbeelden ontvangen van de accountant als startpunt. Door deze visie uit te werken naar de vorm en wensen vanuit gemeente Waterland is de verwachting dat we aan deze wens van de accountant kunnen voldoen. Dit document kan dan binnen het DMT overleg door de directie bekrachtigd worden. <i>*Three lines of defence' is een risicomangement model. Zie ook de nadere uitleg op IIA.nl</i>	De planning is om de visie op de interne controle voor de zomer bekrachtigd te hebben door de directie.
2.	Project Galgeriet: Samenwerking en cultuur	Hoog	Gezien de omvang, kasritme en samenwerkingsvorm, vormt het project Galgeriet naar onze mening een groot risico voor de financiële stabiliteit van de gemeente. Wij hebben geconstateerd dat de financiële beheersing van het project gedurende 2021 niet altijd toereikend is geweest. Daarnaast behoeft de samenwerking en cultuur binnen de projectorganisatie en werkgroep Financiën dringend verbetering. Wij raden u aan om deze verbetering op korte termijn te realiseren.	In de bezetting van het project team zijn er een aantal veranderingen geweest en ook op komst. Zo ook de functie van projectleider wordt naar gekeken omdat deze tijdelijk is ingehuurd en juni 2022 het contract afloopt. In de aanloop hiernaar en met het koopcontract met de ontwikkelaar in het achterhoofd wordt er op dit moment geïnventariseerd welke wensen en behoeften er straks zijn qua het profiel van projectleider en hoe deze het beste ingevuld kan worden voor de nieuwe en aankomende fasen van het project.	Er is besloten om een vacature in de markt te gaan zetten welke voldoet aan de het inkoopbeleid, om deze rol te kunnen vervullen na afloop van het oude contract. De verwachting is dat de nieuwe persoon rond de einddatum van het voorgaande contract (juni 2022) kan starten.
3.	Project Galgeriet: Verbetering prognoses	Hoog	Een belangrijke verbetering in de interne beheersing van het project Galgeriet is het tot stand komen van een financieel dashboard. Het vormt naar onze mening een goede basis om de financiële beheersing structureel vorm te geven. Wij raden u aan om de kwaliteit van de in het dashboard opgenomen prognoses en verwachtingen verder te verbeteren.	Bij het maken van de benodigde keuzes hieromtrent is het aspect van cultuurverbetering een zeer belangrijk element. Daarnaast is ook de wens om op verbetering van de prognoses te sturen. Binnen dit spectrum van overwegingen voor de toekomst is ook het element van de rechtmatigheid op de inkoop van belang.	
4.	Opstellen frauderisicoanalyse	Hoog	De gemeente beschikt niet over een (actuele) frauderisicoanalyse. Zeker met uw ambitie om te komen tot een rechtmatigheidsverantwoording raden wij u aan om een interne frauderisicoanalyse op te stellen. Wij raden u aan om de VIC-functie actief te betrekken bij het opstellen van de frauderisicoanalyse en het actief beheersen van deze risico's.	Een frauderisico analyse kan gevormd worden binnen tools die het Naris platform bieden. Zodoende is het plan om binnen het Directie en Management Team (DMT) dit onderwerp te behandelen en de uitkomsten hiervan vast te leggen in het Naris platform.	De planning is om de frauderisicoanalyse mee te nemen rond de zomer/herfst wanneer we ook met onze adviseur vanuit Naris de jaarlijkse update sessie doen.
5.	Onderbouwing prestatielevering	Hoog	De prestatielevering binnen het inkoopproces dient te worden verbeterd. Het ontbreekt aan een eenduidige werkinstructie waarin is opgenomen welke werkzaamheden budgetverantwoordelijken moeten uitvoeren bij het goedkeuren van een factuur en welke bewijsvoering voor het vaststellen van de prestatielevering noodzakelijk is. Tevens ontbrak gedurende 2021 een ondergrens voor het formeel vaststellen van de prestatielevering.	Dit aspect is eind 2021 uitgewerkt en geformaliseerd in de nieuwe versie van de budgethoudersregeling waar ook andere vereisten worden gesteld aan bij het aangaan van verplichtingen en het betaalbaar kunnen stellen van facturen. Hiermee is er een ondergrens formeel vastgesteld. De toetsing op dit vlak is reeds in 2021 en januari 2022 gestart op basis van selecties door de accountant. Hieruit zijn tot op het moment van schrijven geen indicaties van een materiële onzekerheid op dit vlak.	De planning voor de nieuwe budgethoudersregeling is om in de lente 2022 vast te stellen. De uitkomsten van de toetsing op de prestatielevering zal tijdens de accountantscontrole, welke start op 28 maart, duidelijk worden. Indien er op dit vlak gerapporteerd moet worden door de accountant dan zal dit punt ook op de bevindingenlijst van de accountant terecht komen welke 13 juni gerapporteerd wordt.
6.	Project Galgeriet: Overweging grondexploitatiecomplex vaststellen	Gemiddeld	Wij geven u in overweging om met ingang van het nieuwe boekjaar alsnog een grondexploitatiecomplex door de raad te laten vaststellen. Naar onze mening bevorderen de bepalingen uit het BBV ten aanzien van de interne beheersing van grondexploitatie de informatievoorziening naar de raad, alsmede de algehele financiële beheersing van het project.	Er is voor gekozen om het project als facilitair grondbeleid te classificeren met als belangrijkste argument dat tijdens de onderhandelingen met de ontwikkelaar de risico's zoveel mogelijk bij de ontwikkelaar komen te liggen en voor de gemeente afgewend worden. Op basis van de uitkomsten van de raadsvergadering van 3 maart 2022 kan geconcludeerd worden dat het koopcontract met de ontwikkelaar getekend gaat worden en dat de raad tevreden is met de mate van risicobeheersing en de afwending van de risico's binnen de lijnen van de voorgestelde afspraken in het contract. Verder is het maken van een grondexploitatiecomplex berekening niet afhankelijk van het als zodanig formeel vaststellen door de raad. Voor het kunnen voldoen aan de vereisten voor de subsidie van € 6,5m van het rijk, is de verwachting dat een dergelijke berekening binnen een jaar noodzakelijk zal zijn. Zodoende is daardoor de meerwaarde van het alsnog wel vaststellen van een grondexploitatiecomplex beperkt of mogelijk nihil vanuit dit perspectief. De raad wordt door middel van het financieel dashboard op de hoogte gehouden van de financiële voortgang van het project en kan bij de bespreking van dit document een vinger aan de pols houden	N.v.t.: Voor zolang er geen wijziging is in de beslissing van de raad om een grondexploitatiecomplex voor het project Galgeriet vast te stellen, vergt dit voorstel van de accountant geen nadere planning.

Ref.	Opmerking/aanbeveling	Prioriteit	Voorgestelde verbetermaatregelen door de accountant	Status (rapportage 2022 Q2)	Planning
7.	Eenduidige opzet van de processen en procedures	Gemiddeld	Er zijn weinig formele procedures ingeregeld binnen de organisatie. Werkzaamheden vinden veelal ad hoc plaats, waarbij medewerkers handmatig eigen overzichten bijhouden. Naar onze mening is een eenduidige opzet van de processen en procedures een voorwaarde voor een interne beheersing die toereikend is om als kleinere organisatie in control te zijn.	Het maken van procesbeschrijvingen staat op de agenda van de Business Controller/CISO en de Concerncontroller om de organisatie te begeleiden in de vastlegging hiervan. Er zijn in het verleden initiatieven geweest om dit op te zetten waar dit plan niet tot volledige volwassenheid is gekomen. Daarnaast zijn er in de praktijk nuance verschillen tussen procesbeschrijvingen, werkbeschrijvingen, flowcharts e.d. waardoor het onderwerp intern wat verwarring over kan zijn ontstaan wat tot meer gevoeligheid heeft geleid onder de collega's. De relevantie van dit aspect heeft in het licht van een hoog personeelsverloop ook een verhoogde aandacht gekregen. Het plan is om vanuit de minimum vereisten voor een procesbeschrijving de afdekking van de financiële en gegevensbeveiliging risico's te adresseren. Door het creëren van een basis vanuit de centrale aansturing is de visie dat de verschillende teams/clusters in het vervolg de procesbeschrijvingen periodiek zelf kunnen bijhouden.	De planning is om rond de zomer 2022 de eerste processen beschreven te hebben. Op dat moment zal er geëvalueerd worden of dat de betreffende uitwerkingen aan de eisen voldoen en een nadere planning gemaakt worden voor de resterende deel van de processen.
8.	Normenkader verder ontwikkelen	Gemiddeld	Het normenkader dient verder ontwikkeld te worden. Door de raad vastgestelde begrotingen en beheerplannen zijn nog niet opgenomen. Daartegenover staat dat enkele wetten, verordeningen en raadsbesluiten zonder financiële beheershandelingen wel onderdeel zijn van het normenkader. Wij bevelen u aan om het normenkader in 2022 verder te ontwikkelen.	De voorgestelde verbeteringen zijn op het oog vrij simpel om te implementeren in het controleprotocol 2022. Of dit in de praktijk ook zo is moet nog blijken wanneer de nodige afstemming met de accountant heeft kunnen plaatsvinden.	Mede op aangeven van de accountant is het meest geschikte moment om deze verbetering te bespreken na afronding van de jaarrekeningcontrole 2021. Zodoende is de planning om dit nader uit te werken rond de zomer 2022.
13.	Volledigheid huuropbrengstenn	Laag	De volledigheid van de huuropbrengsten kan niet worden gewaarborgd. Tevens is er in de huidige situatie geen eenduidigheid in de inhoud van de overeenkomsten en de registratie van de gegevens, in het bijzonder ten aanzien van voorwaarden en indexatie. Aanvulling team Control: Vanuit team Control is het advies om dit punt breder te trekken dan hoe het omschreven staat in de laatste management letter. Het contractbeheer is decentraal geregeld zoals gebruikelijk en passend is bij gemeenten. Wanneer er binnen elk team/cluster voldoende aandacht is voor de kwaliteit van de registratie en monitoring dan kan men hier op steunen. In de praktijk van de gemeente Waterland is hier onvoldoende consistentie in en wordt er van elk team/cluster verwacht dat zij dit zelf organiseren (in het zaaksysteem). Doordat er onvoldoende centraal beleid, consistentie en/of sturing is geweest op dit vlak ontstaan er risico's welke versterkt worden bij een hoog personeelsverloop. Met als gevolg hiervan dat de rechten en verplichtingen onvoldoende in kaart zijn en er risico's en inefficiënties ontstaan zoals: - Een finale getekende overeenkomst moeilijk of niet gevonden kan worden - Baten niet geïnd worden - Lasten en verplichtingen te laat geconstateerd worden - Er niet tijdig een contract verlengt wordt of het inkoop en aanbestedingstraject gestart kan worden wat risico's qua rechtmatigheid en continuïteit met zich meebrengt - Daarnaast zijn er ook het strategische elementen denkbaar welke men kan beperken in haar beslissings- en besluitvormingsproces.	De visie op dit punt is dat we dit projectmatig willen aanvliegen om een robuuste en bestendige oplossing te kunnen opzetten voor het heden en de toekomst. Op basis van de ervaringen met een zaaksysteem waarin op dit moment de registratie van contracten plaats dient te vinden, zijn er belangrijke leerpunten om mee te nemen bij de selectie van een adequate oplossing. De redentie is hierbij tevens dat een zaaksysteem zich in de praktijk onvoldoende leent voor contractbeheer. Belangrijk voor dit punt is om aan te geven dat een contract management oplossing, net als een zaaksysteem, een uitdaging is voor elke gemeente om tot een adequate oplossing te komen. Dit komt voornamelijk doordat het beheer van contracten decentraal is geregeld en er veel verschillende disciplines ermee moeten kunnen werken en er veel verschillende behoeften en ook (juridische) eisen zijn. In het strategisch IV plan ruimte in het budget aangevraagd voor een contractmanagement systeem, waarvoor goedkeuring is gekomen vanuit de raad.	De planning is om rond de herfst 2022 een start te maken en dit projectmatig op te pakken met aansturing vanuit team Control. De doorlooptijd is lastig in te schatten gezien de complexiteit dat we kennen vanuit de selectie van een zaaksysteem. Als indicatie, de selectie en aanbesteding van een zaaksysteem duurt al gauw 1,5 jaar. Gezien de kosten voor een contractmanagement systeem waarschijnlijk niet het vereiste van een aanbesteding zullen overstijgen, is de verwachting dat de beslissing op korter termijn gemaakt kan worden.

Ref.	Opmerking/aanbeveling	Prioriteit	Voorgestelde verbetermaatregelen door de accountant	Status (rapportage 2022 Q2)	Planning
A.	Rechtmatigheid inkopen	Hoog	Dit punt volgt uit de voorgaande management letter en accountantsverslag. Omdat het interne inkoopbeleid geen onderdeel is van het normenkader is voor de accountantscontrole de kans kleiner dat er materiële onrechtmatigheden op dit vlak het accountantsoordeel zullen beïnvloeden. Hoewel dit punt niet in de management letter 2021 is opgenomen is er door de interne organisatie, vanuit de optiek dat het interne inkoopbeleid ook gevolgd dient te worden en dat het hoog op de prioriteitenlijst heeft gestaan, aandacht voor dit punt in dit document.	Op dit moment is de toetsing van 2021 in volle gang. Met ingang van 2022 is ook het interne inkoopbeleid aangepast. Dit was nodig om aan te sluiten bij de nieuwe EU-grenzen voor aanbesteden maar er zijn ook aanpassingen gedaan om beter te kunnen aansluiten bij de doelstellingen van het inkoopbeleid en het verlichten van de administratieve lasten. Zo wordt de grens voor een inkoopadvies verplichting voor diensten en leveringen aangepast voor doorlopende opdrachten naar € 12.500 p/jaar. Voor eenmalige opdrachten blijft € 25.000 in stand. Door deze wijziging toe te passen is getracht een betere balans te creëren tussen de doelstelling van een inkoopadvies en de administratieve lasten met het oog op een verbetering van de acceptatie van de vereisten van het interne beleid binnen de organisatie. In het verlengde van de informatieverstopping van het nieuwe mandaatbesluit is er ook aandacht gegeven aan het nieuwe inkoopbeleid en de nieuwe budgethoudersregeling. Zo zijn er drie presentaties verzorgd door de medewerkers aan het personeel en is het doel om de opname hiervan te kunnen gebruiken om nieuwe collega's te informeren.	De planning is de resultaten van de toetsing te kunnen geven als onderdeel van de rapportage door de accountant op basis van de jaarrekening controle. Dit staat gepland op 13 juni 2022. De interne toetsing op het interne beleid is niet onderdeel van de accountantscontrole, zodoende zal deze rapportage middels dit verbeterplan gecommuniceerd worden. De planning is om deze rapportage ook te doen op 13 juni.