

22 maart 2023

MANAGEMENT LETTER 2022

Gemeente Dordrecht

RA2182

IBDO



Aanbiedingsbrief

Aan:

het college van B&W van
gemeente Dordrecht
Postbus 8
3300 AA DORDRECHT

Rotterdam, 22 maart 2023

Kenmerk: MS/MF/RA2182

Ter informatie

De digitale versie van dit document is vanaf de inhoudsopgave interactief. Aan de hand van de navigatiebalk onderaan de pagina en/of de menustructuur bovenaan de pagina kan door het document genavigeerd worden.



VORIGE PAGINA



VOLGENDE PAGINA



INHOUDSOPGAVE



SAMENVATTING

Geacht college,

In het kader van de aan ons verstrekte opdracht tot controle van de jaarrekening 2022 van de gemeente Dordrecht brengen wij u met deze management letter verslag uit over onze bevindingen naar aanleiding van de interim-controle.

Voor een nadere omschrijving van onze opdracht, de reikwijdte en aanpak van onze controle en overige afspraken verwijzen wij naar onze opdrachtbevestiging.

In deze rapportage richten wij ons met name op verbeterpunten in de bedrijfsvoering en de processen die wij hebben onderzocht in het kader van de controle van de jaarrekening en gaan wij in op het proces om de financiële functie binnen de gemeente te versterken. Dit heeft tot doel een bijdrage te leveren aan de interne beheersing en het zelf controlerend vermogen van uw organisatie.

Wij vertrouwen erop u met deze management letter naar aanleiding van onze interim-controle 2022 van dienst te zijn geweest. Wij willen de organisatie bedanken voor de prettige samenwerking en zijn vanzelfsprekend graag bereid een nadere toelichting te verstrekken.

Met vriendelijke groet,

BDO Audit & Assurance B.V.
namens deze,

C.M. Steehouwer MSc RA
Partner en extern accountant gemeente Dordrecht

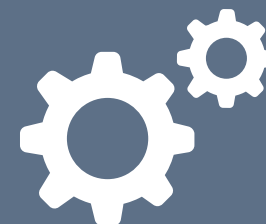
Inhoudsopgave



DASHBOARD
INTERIM-CONTROLE



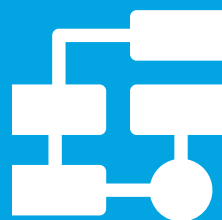
2. ONTWIKKELINGEN &
AANDACHTSPUNTEN



3. BEVINDINGEN
SIGNIFICANTE PROCESSEN

100
1010
01

4. BEVINDINGEN
IT-BEHEER



5. BEVINDINGEN
INTERNE CONTROLE



6. SERVICEGEMEENTE
DORDRECHT

1. Dashboard interim-controle

1.1 Dashboard interim-controle

1.1 Dashboard interim-controle

ONZE BELANGRIJKSTE CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Het verslagjaar 2022 is het eerste jaar van de ‘nieuwe gemeente Dordrecht’. Taken van de GR Drechtsteden vallen direct onder verantwoordelijkheid van Dordrecht. Er is nog geen sprake van integratie van beide organisatieonderdelen, wat wij op onderdelen wel aanbevelen ter versterking van het geheel. Daarnaast heeft de organisatie te kampen met forse onderbezetting op o.a. de financiële functie en op interne controle, wat voor de korte termijn deels is opgevangen met externe inhuur. In de komende maanden wordt een actieplan uitgewerkt om afdeling VBO qua placering en inrichting op orde te brengen, waarna met doorloop in 2024 ook de integratie van diverse onderdelen wordt doorgevoerd. Wij begrijpen deze fasering en zien dit ook als een juiste prioritering om de daarna volgende acties goed te kunnen uitwerken en uitvoeren.

Deze omstandigheden belemmeren de voortgang van de noodzakelijke procesverbeteringen. We zien vooral in de financiële kolom dat verbeteracties worden uitgewerkt en opgepakt, maar in de lijnorganisatie zien wij geen vooruitgang ten opzichte van voorgaand jaar. De op dit moment onderhanden uitwerking van procesbeschrijvingen voor de belangrijkste processen, is wat ons betreft een belangrijke eerste stap om meer grip en zicht te krijgen op de procesgang en hierin spelende risico's. Het is de bedoeling dat deze risico's een aanknopingspunt zullen vormen voor het IC-plan 2023. Wij benadrukken het belang van deze stappen, inclusief uitwerking van de frauderisicoanalyse in het IC-plan 2023, zodat in de lijnorganisatie concrete werkinstructies beschikbaar zijn en de VIC (op termijn) een meer adviserende rol kan invullen en meer risicogericht kan worden gewerkt. Wij adviseren u de frauderisicoanalyse en het IC-plan ook te bespreken met de auditcommissie.

Een laatste belangrijk speerpunt voor 2023 is het op orde brengen van het verantwoordingsproces rond inkomende subsidies, waarbij tijd moet worden geïnvesteerd in de opzet van het proces en van verantwoordelijkheden en in het opstellen van een goed subsidieverantwoordingsdossier ten behoeve van de accountantscontrole. Wij merken dat hier nog fors aan kwaliteit en kritisch vermogen kan en moet worden gewonnen. Een eerste stap is gezet door meer structuur te brengen in de (monitoring van) aanvragen in 2022.

Ter bevordering van het jaarrekeningtraject lopen op dit moment, mede ondersteund door ons, waardoor naar onze inschatting het risico op herhaling van het controletraject van voorgaand jaar is verlaagd. Realisatie van deze doelstelling zal veel inzet van uw medewerkers en continue samenwerking met accountants vereisen. Hier zijn goede afspraken voor gemaakt.

AANDACHTSPUNTEN

- ▶ **Aanbestedingen:** Als gevolg van inflatiecorrecties buiten afspraken is adequate dossiervorming rondom de gehanteerde overwegingen essentieel ter borging van rechtmatigheid.
- ▶ **SiSa-regelingen:** Gezien de flinke toename van het aantal SiSa-regelingen in de afgelopen jaren en de invoering van de rechtmatigheidsverantwoording is tussentijds inzicht in het aantal SiSa-regelingen en de omvang van belang. Waarschijnlijk komt SiSa ook onder de rechtmatigheidsverantwoording te vallen.
- ▶ **Wet DBA:** Wij adviseren te inventariseren waar ZZP'ers worden ingezet en hoe een en ander feitelijk verloopt ter voorkoming van fiscale claims.
- ▶ **Uitspraak bouwrijtelling stikstof:** Wij vragen u de impact van deze uitspraak op uw projecten nader te beoordelen en te documenteren voorafgaand aan de jaarrekeningcontrole 2022.
- ▶ **In de Wet open overheid is voorgeschreven dat gemeenten in de begroting en het verantwoordingsverslag moeten aangeven hoe zij rekening houden met de bepalingen uit de wet, de zogenaamde openbaarheidsparagraaf (art. 3.5 Woo). De verplichting geldt al voor de jaarrekening 2022.**

BEVINDINGEN SIGNIFICANTE PROCESSEN

- ▶ Uw organisatie heeft het opstellen van actuele procesbeschrijvingen op dit moment onderhanden. Aanbeveling is om de werkinstructies, met onderkende (fraude)risico's en de beheersing hiervan hierin op te nemen als kapstok voor de VIC.
- ▶ Factuurafhandeling kent voor tenminste een aantal afdelingen in opzet onvoldoende functiescheiding, omdat de besteller en de prestatieverklaarder (PAV-er) dezelfde persoon kan zijn. Een werkinstructie en adequate geborgde vastlegging hierbij ontbreekt (normstelling voor de PAV-er).
- ▶ Bij diverse processen ontbreekt een zichtbare vastlegging van het vier-ogenprincipe, waardoor de effectiviteit van de maatregel wordt beperkt.
- ▶ Invoering van een volledig contractenregister en een verplichtingenadministratie is nodig om een goede contractbeheersing te kunnen uitvoeren.
- ▶ Aandachtspunten voor 2023 zijn de subsidieverantwoordingen die ter controle worden aangeboden. Dit proces wordt onvoldoende uitgevoerd in de organisatie.

VERBIJZONDERDE INTERNE CONTROLE

- ▶ Onze conclusie is dat de VIC-functie gedurende 2022 onderbezet is geweest, in relatie tot de omvang van uw gemeente en daardoor laat en met lage frequentie plaatsvindt. Dit heeft ook geleid tot vertraagde aanlevering van VIC-documenten. Ten behoeve van de rechtmatigheidsverantwoording moet nog verdere doorontwikkeling plaatsvinden.
- ▶ Interne controle op het proces van inkoop van goederen en diensten (nationale en Europese aanbestedingsregels) dient nog plaats te vinden a.d.h.v. de spendanalyse en inkoopanalyse. Afstemming met uw organisatie vindt op dit moment plaats.
- ▶ Voor enkele andere processen moeten de VIC-werkzaamheden nog uitgevoerd en door ons getoetst worden. Deze zullen wij conform afspraak en planning eind februari 2023 controleren.
- ▶ Uit de beoordeling van de opzet van de processen blijkt dat voor enkele processen de opzet ontoereikend is, waardoor sprake is van een verhoogd risico op onrechtmatigheden. Zowel de VIC-werkzaamheden als onze werkzaamheden zullen daarom uitgebreid moeten worden.

ACTUALITEITEN EN VOORUITBLIK JAARREKENINGCONTROLE

- ▶ Met de overheveling van taken van de GR Drechtsteden naar Dordrecht zijn per 2022 uw verantwoordelijkheden in de regio fors uitgebreid. Uitwisseling van informatie aan klantorganisaties t.b.v. de rechtmatigheidsverantwoording nog in te vullen.
- ▶ Er zijn twee nieuwe (kleine) grondexploitaties geopend in 2022. Wij hebben de belangrijkste grondexploitaties tijdens de interim-controle besproken. Actualisatie van de grondexploitaties zal begin 2023 plaatsvinden.
- ▶ Wij vragen aandacht voor het tijdig aanvragen en opleveren van de benodigde taxaties (met name Stadswerven).
- ▶ De gemeente Dordrecht heeft onderdak geboden aan vluchtelingen uit Oekraïne. In 2022 zijn er tijdelijk ook vluchtelingen opgenomen vanuit Ter Apel. De afrekening van de bekostiging vanuit het Rijk voor de opvang van Oekraïners vindt via de SiSa-bijlage plaats.
- ▶ Invoering van rechtmatigheidsverantwoording is onder handen, wel dienen nog enkele belangrijke stappen doorlopen te worden.

2. Ontwikkelingen & Aandachtspunten

- 2.1 Ontwikkelingen in uw organisatie
- 2.2 Ontwikkelingen grondexploitaties
- 2.3 Rechtmatigheidsverantwoording
- 2.4 Frauderisicobeheersing
- 2.5 Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties (Wet DBA)
- 2.6 Aandachtspunten jaarrekening
- 2.7 Controle subsidieverantwoordingen

2.1 Ontwikkelingen in uw organisatie (1/2)

Definitieve omvorming GR Drechtsteden naar Servicegemeente Dordrecht

Krappe personele bezetting is een risico en speelt in de breedte

Versteving financiële kolom is onderhanden, eerste concrete stappen worden gezet

Ook hier beperkingen in de personele capaciteit merkbaar

Nieuwe samenwerkingsvorm in de Drechtsteden

In 2021 heeft uw gemeenteraad ingestemd met de opheffing van de GR Drechtsteden, welke in 2022 definitief is geworden. Concreet betekent dit dat de diverse onderliggende samenwerkingsverbanden van de GR Drechtsteden zijn overgeheveld naar gemeente Dordrecht en onder de noemer 'Servicegemeente Dordrecht' worden voortgezet. De Sociale dienst Drechtsteden (SDD) is de enige uitzondering hierop en is voortgezet in de GR Sociaal, als formele rechtsopvolger van de GR Drechtsteden. De feitelijke taken en bevoegdheden zijn, inclusief mandateringen en delegaties, één op één overgaan naar de nieuwe samenwerkingsvorm. Gevolg is dat samenwerkingsovereenkomsten (SOK) door de gemeente Dordrecht met de klantorganisatie in de regio zijn afgesloten en dat diverse verordeningen en beleidsregels zijn aangepast naar de nieuwe benaming. Tevens is vanuit governance gezorgd voor borging van de scheiding tussen de opdrachtgevers- en opdrachtnemersrol zoals deze binnen gemeente Dordrecht is ontstaan.

In de praktijk is de impact voor Dordrecht groot. Niet alleen is er een groot aantal 'nieuwe collega's' bij gemeente Dordrecht gestart, ook zaken als uniformering van werkwijze, de zoektocht naar 'één nieuwe cultuur' is gaande, enz. Wij merken dat nog sterk vanuit gescheiden organisaties wordt geopereerd en verwachten dat het nog tijd zal kosten om meer als één organisatie te gaan werken. Daarbij is ook de krapte op de arbeidsmarkt van invloed op de organisatie. Er staat een aantal vacatures uit voor o.a. (financiële) functies welke moeilijk blijken in te vullen. Er staat een behoorlijke druk op de personele capaciteit, waardoor nadrukkelijk keuzes moeten worden gemaakt in prioritering om de juiste dingen te doen in de tijd. Tevens is sprake van tijdelijke inhuur ter overbrugging van de vacatures.

Voortgang ambtelijke versteving financiële kolom

In ons accountantsverslag 2021 hebben wij geschetst hoe de jaarrekeningcontrole is verlopen en aangegeven dat ambtelijk opdracht was gegeven voor het duurzaam verbeteren van de kwaliteit van de financiële kolom. Het lijkt ons passend hierop in te gaan in deze managementletter.

Op een aantal sporen is planmatig actie ondernomen. Een belangrijke constatering die wij al een aantal jaren hebben, is dat u als gemeente zelf geen beeld hebt bij het verloop van de verschillende processen, zoals inkoop & betalingen, subsidieverstrekking, salarisverwerking, enz. Inmiddels is een project in volle gang om voor de meest relevante processen deze procesbeschrijvingen op te stellen, waarna deze gebruikt zullen worden voor de interne risicoanalyse en scherpstelling van het interne controleplan van de VIC. Hierdoor kan de VIC op termijn ook meer vanuit een adviserende rol worden ingezet in de organisatie en ontstaat een beter beeld van de kwaliteit en risico's in de interne procesgang.

Om te zorgen dat de kwaliteit van het jaarrekeningdossier een forse verbetering kent ten opzichte van voorgaand jaar is enerzijds externe inhuur georganiseerd die de organisatie hierbij ondersteunt. Anderzijds zijn wij wekelijks aanwezig op het Stadskantoor om vragen te beantwoorden, 'tussenproducten' te beoordelen en vinger aan de pols te houden op dit proces. Daarnaast zorgen wij in februari voor begeleiding van de VIC teneinde hierin ook een kwaliteitsslag door te kunnen maken. Wij richten ons hierbij met name op de wijze van vastlegging, de evaluatie van bevindingen en het formuleren van aanbevelingen, zodat dit in het kader van de rechtmatigheidsverantwoording door de organisatie zelf kan worden uitgevoerd.

2.1 Ontwikkelingen in uw organisatie (2/2)

Belangrijkste ontwikkelingen:

- ▶ Energietoeslag
- ▶ Vluchtelingen crisis
- ▶ Meerkosten energietransitie duurzame energie
- ▶ Taken Jeugdzorg
- ▶ Reservering spaarverlof

Interim-controle is niet voorspoedig verlopen

Tijdspad verdere controle afgestemd

Jaarrekening 2022 al volledig gepland

Scrum meetings worden gepland

Tijdige uitvraag en verwerking controle-informatie SiSa-regeling B2

Algemene ontwikkelingen ten aanzien van de jaarrekening

- ▶ De uitkering van de energietoeslag is gedelegeerd aan de GR Sociaal. Concreet betekent dit dat vanuit de gemeente Dordrecht een inkomensoverdracht plaatsvindt, welke wordt gefinancierd vanuit de bijdrage die de gemeente krijgt uit het gemeentefonds. Deze bijdrage behoort in de jaarrekening van 2022 verwerkt te worden.
- ▶ De gemeente Dordrecht heeft in 2022 onderdak geboden aan vluchtelingen uit Oekraïne. Voor vluchtelingen uit Oekraïne kan een vergoeding worden ontvangen middels een SiSa-regeling. Tevens heeft de gemeente vanaf juli 2022 tijdelijk 170 vluchtelingen opgevangen vanuit Ter Apel.
- ▶ In verband met de sancties tegen Rusland zijn de contracten met Gazprom en Lukoil vervroegd beëindigd per 1 oktober 2022. De Drechtsteden zijn via een gezamenlijke inkoop overstapt naar Vattenfall. De verantwoordelijke minister heeft toegezegd dat de gemaakte meerkosten inzake deze overstap zullen worden gecompenseerd. Vooralnog is onbekend op welke wijze de meerkosten worden gecompenseerd en hoe deze afgerekend moeten worden. Dit is een aandachtspunt voor de jaarrekening 2022.
- ▶ Enkele taken ten aanzien van Jeugdzorg zijn vanuit de GR DG&J overgebracht naar de gemeente (met name 'jeugdhulp aan de voorkant'). De taken zijn uitbesteed en zijn via een regulier inkoopcontract aanbesteed. Wij vragen aandacht voor de rechtmatigheid van de uitgaven (prestatielevering), aangezien de verantwoordelijkheid hiervan nu deels bij de gemeente is komen te liggen.
- ▶ Commissie BBV heeft op 21 december 2022 en op 25 januari 2023 een uitspraak gedaan over de vorming van de voorziening voor spaarverlof. Deze vraag is gesteld omdat de CAO gemeenten is gewijzigd en medewerkers een spaarverlofcontract kunnen sluiten met de gemeente. Het is van belang deze nu te splitsen tussen regulier verlof en het spaarverlof (conform de nieuwe CAO). De ambtelijke organisatie is hiermee aan de slag om de uiteindelijke impact hiervan per ultimo 2022 te kunnen bepalen.

Ontwikkelingen in het jaarrekening controleproces

- ▶ Wij hebben dit jaar de interim-controle bij u op locatie uitgevoerd. Gedurende de interim-controle hebben enkele procesbesprekingen plaatsgevonden voor processen die niet reeds door uzelf beschreven worden. Met name de oplevering van de VIC-werkzaamheden door uw organisatie heeft langer geduurd dan gepland. Onderbezetting speelt hierin mede een rol.
- ▶ Wij hebben afspraken met u gemaakt over het vervolg van het controleproces en het beoogde tijdspad. De controle van de VIC is verdeeld over drie periodes. De controle van de tweede periode heeft plaatsgevonden in week 2. De derde periode vindt eind februari 2023 plaats. De bevindingen uit de deze tweede periode zullen wij separaat met uw organisatie delen. De jaarrekeningcontrole start in week 8.
- ▶ De op te leveren stukkenlijst wordt op dit moment met de organisatie afgestemd. Wij zijn in gesprek met uw medewerkers om onduidelijkheden toe te lichten en daar waar nodig afstemming te hebben over de gewenste diepgang. Ook maken wij zo vroeg mogelijk de selecties, zodat tijdens de jaarrekeningcontrole minder vragen door ons gesteld zouden hoeven worden en de doorlooptijd kan worden verkort.
- ▶ Voor de jaarrekeningcontrole stellen wij voor om uw concerncontroller en (een afvaardiging van) uw afdeling financiën van uw organisatie tijdens de controle deel te laten nemen aan onze "scrum" meetings, waarin de algehele voortgang en de status van de controle per onderdeel wordt besproken. Wij zullen hiervoor enkele weken voor aanvang van de controle de uitnodigingen versturen.
- ▶ U heeft de uitvoering van de SiSa-regeling B2 (toeslagenproblematiek) in mandaat uitbesteed aan de GR Sociaal. Dit betekent dat u zelf in de jaarstukken verantwoording af moet leggen over de besteding. Graag vragen wij daarom uw aandacht voor het tijdig uitvragen en verwerking van de benodigde controle-informatie voor deze regeling bij de GR Sociaal.

Geen nieuwe grex.

Belangrijkste grex-en tijdens interim besproken.

Nadere aandachtspunten voor de controle.

Actieve grondexploitaties

Gemeente Dordrecht heeft diverse actieve grondexploitaties voor woningbouw en bedrijfskavels. De ontwikkelingen ten aanzien van deze grondexploitaties hebben wij reeds tijdens de interim-controle besproken. In 2022 zijn twee nieuwe grondexploitaties geopend. Wij hebben een selectie gemaakt van de belangrijkste ontwikkelingen in de verschillende grondexploitaties waarbij de grondexploitaties voor Stadswerven, Dordtse Kil IV en Amstelveen BusinessPark en Amstelveen Wonen de belangrijkste grondexploitaties zijn in 2022. De controle van de grondexploitaties zal begin maart 2022 aanvangen (voorafgaand aan de jaarrekeningcontrole 2022).

Via deze weg vragen wij nog aandacht voor de volgende punten:

- ▶ Op tijd aanleveren van de meeste grondexploitatieberekeningen aan het begin van de controle, maar tenminste Dordtse Kil IV en Stadswerven;
- ▶ Aanleveren van de uitgangspunten/parameters die worden gehanteerd voor de actualisatie van de grondexploitaties voorafgaand aan het opstellen van de actualisaties bij BDO;
- ▶ Uitvoeren van tijdige taxaties (met name voor Stadswerven) inclusief verwerking in de grondexploitatieberekening zodat deze direct bij de controle betrokken kunnen worden; en
- ▶ Opstellen van position papers voor de tijdens de interim-controle besproken grondexploitaties + één position paper voor alle andere grondexploitaties met daarin de belangrijkste uitgangspunten en ontwikkelingen/aanpassingen in 2022.

Wij classificeren de diverse grondexploitaties naar risico, wat betekent dat de diepgang van onze werkzaamheden op de boekwaardemutaties en inschattingen van nog te maken kosten en nog te realiseren opbrengsten passend is bij het risicoprofiel dat wij in een grondexploitatie onderkennen. Deze classificatie hangt onder andere af van de omvang van de nog niet gerealiseerde kosten en opbrengsten, de omvang van het verwachte resultaat, of een grondexploitatie een positieve of een negatieve eindwaarde heeft en nog enkele andere kwalitatieve afwegingen.

Invoering rechtmatigheidsverantwoording met ingang van 2023

In ons accountantsverslag van 2021 hebben wij aangegeven dat de rechtmatigheidsverantwoording ingevoerd wordt voor gemeenten, maar dat de formele besluitvorming in de Tweede en Eerste Kamer nog moest plaatsvinden. Beide kamers hebben hiertoe inmiddels besloten, wat betekent dat de rechtmatigheidsverantwoording wordt ingevoerd met ingang van 2023. Deze invoering heeft gevolgen voor de (interne) beheersing van de organisatie en ook de rol van de accountant verandert hierdoor. Wij verwachten dat dit een aanzienlijke uitdaging is, maar ook een kans voor uw organisatie en interne beheersing. Met ingang van verslagjaar 2023 wordt de gemeente Dordrecht zelf verantwoordelijk voor de rechtmatigheidsverantwoording en moet het college een (onderbouwde) mededeling doen omtrent de naleving van de rechtmatigheid. De wetswijziging is niet alleen een technische verandering maar ook een cultuurverandering die effect heeft op de bedrijfsvoering van de organisatie.

Een belangrijke recente ontwikkeling is dat de SiSa-verantwoording mogelijk ook onderdeel van de rechtmatigheidsverantwoording wordt. De interne beheersing rond het aanvragen, besteden en verantwoorden van specifieke uitkeringen is daarmee een relatief nieuw proces. Daarom vraagt dit aandacht van de organisatie behoeft en van incidentele activiteiten bij de jaarafsluiting naar een continu beheerst proces kan worden opgeschaald. Hierbij merken we op dat de verwachting is dat het aantal SiSa-regelingen de komende jaren verder zal toenemen en tot extra werkzaamheden zal leiden. Een verdere toelichting is opgenomen in paragraaf 2.4.

Uit de kadernota rechtmatigheid 2023 van de commissie BBV blijkt dat:

- de commissie BBV een standaard model voor de tekst van de rechtmatigheidsverklaring verstrekt;
- de rechtmatigheid wordt beperkt tot drie rechtmatigheidsaspecten;
- de raad de tolerantiegrenzen moet bepalen (tot 3%); en
- bevindingen moeten worden opgenomen in de paragraaf bedrijfsvoering.

De wijziging in de verantwoordelijkheden ten aanzien van rechtmatigheid betekent niet dat er minder rechtmatigheidscontroles moeten worden uitgevoerd, maar dat het college deze zelfstandig/intern moet inrichten, uitvoeren, controleren en rapporteren. Als accountant zullen wij die werkzaamheden vervolgens toetsen, teneinde te kunnen controleren en verklaren dat de rechtmatigheidsverklaring van het college een getrouw beeld geeft.

In alle gevallen zal de komende periode gebruikt moeten worden om voorbereidingen te treffen voor de invoering van de rechtmatigheidsverantwoording. Onze observaties over de voortgang van de voorbereidingen hebben we in de tabel op de volgende pagina gegeven. Wij ondersteunen graag op de punten waar dit gewenst is. Op de volgende pagina hebben wij weergegeven hoe ver u op de verschillende onderdelen staat met de voorbereidingen.

2.3 Rechtmatigheidsverantwoording (2/2)

Invoering rechtmatigheidsverantwoording loopt achter op de planning, er wordt aandacht gevraagd voor op korte termijn realiseren van de openstaande punten.

TE ZETTEN STAPPEN	AFSPRAKEN COLLEGE GEMAAKT?	TOELICHTING STAND VAN ZAKEN
De verantwoordingsgrens voor 2023 is bepaald	●	De verantwoordingsgrens voor 2023 is opgenomen in de nieuwe financiële verantwoording die binnenkort aan de raad wordt aangeboden. Vaststelling dient derhalve nog plaats te vinden.
De verantwoordingsgrens voor 2023 is vastgesteld door de raad	●	De verantwoordingsgrens voor 2023 is opgenomen in de nieuwe financiële verantwoording die binnenkort aan de raad wordt aangeboden. Vaststelling dient derhalve nog plaats te vinden.
Het normenkader 2023 is gereed en vastgesteld door de raad	●	Geen sprake van geactualiseerd normenkader 2022 en/of 2023. Controleverordening 2023 is nog niet aangepast.
De financiële verordening is herzien	●	De financiële verordening moet nog worden aangepast. Begin 2023 zal dit in de gemeenteraad ingebracht dienen te worden ter vaststelling. Recent gepubliceerde model van de VNG kan worden gehanteerd.
De financiële verordening bevat op welke wijze wordt omgegaan met begrotingsonrechtmatigheden	●	De financiële verordening moet nog worden aangepast. Begin 2023 zal dit in de gemeenteraad ingebracht dienen te worden ter vaststelling. Recent gepubliceerde model van de VNG kan worden gehanteerd.
Het college en de raad hebben overeenstemming over de inhoud van de paragraaf Bedrijfsvoering	●	De paragraaf Bedrijfsvoering wordt voor overeenstemming voorgelegd aan de raad. De wijze van rapporteren en over de inhoud moet nog worden afgestemd.
Het interne controleplan van de gemeente bevat: 1. scoping van de processen en balansmutaties 2. risicoanalyses per proces en post 3. controle-aanpak	●	Er is een VIC Controleplan 2020 aanwezig waar geen scoping, risicoanalyse en controle-aanpak in is uitgewerkt. Controleplan 2023 is nog niet aanwezig met extra aandacht voor de rechtmatigheidsverantwoording. Dit punt moet nog door de organisatie worden opgepakt.

● ja ● onderhanden ● n.v.t.

Verplicht rapporteren in de controleverklaring over fraude en het vermogen om risico's vanuit de reguliere bedrijfsvoering financieel op te vangen

Verplicht rapporteren in de controleverklaring over fraude en het vermogen om risico's vanuit de bedrijfsvoering financieel op te vangen

Vanaf boekjaar 2022 worden door de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) enkele aanpassingen in de controleverklaring doorgevoerd. Deze aanpassingen in de controleverklaring zien toe op:

1. het verplicht rapporteren over onze controleaanpak met betrekking tot frauderisico's; en
2. over onze controleaanpak ten aanzien van het vermogen om risico's vanuit de reguliere bedrijfsvoering financieel op te vangen.

Deze aanpassingen zijn verplicht voor wettelijke controles (gemeenten, provincies en waterschappen). Voor niet-wettelijke controles kan in overleg de nieuwe uitgebreide controleverklaring vrijwillig worden toegepast. Met het verplicht rapporteren over deze onderwerpen wordt tegemoet gekomen aan een veel gehoorde wens van stakeholders om transparanter te zijn over welke werkzaamheden wij als uw accountant hebben uitgevoerd om frauderisico's en het vermogen om de risico's vanuit de bedrijfsvoering financieel op te vangen alsmede de bedrijfsvoering zonder tussenkomst van de provinciale toezichthouder voort te zetten. Per onderwerp zullen wij voortaan, in alle gevallen, rapporteren over wat de meest belangrijke frauderisico's zijn, over de inschatting van het college om de risico's vanuit de bedrijfsvoering financieel op te vangen en hoe op beide thema's in de controle is ingespeeld.

Uiteraard hebben de onderwerpen fraude en het vermogen om financiële risico's op te vangen altijd al de aandacht tijdens de accountantscontrole, maar door deze zaken nu te gaan beschrijven in de controleverklaring wordt die aandacht ook expliciet gemaakt en wordt op onderdelen meer diepgang van ons gevraagd. In onze controleverklaring zullen wij hier ook naar verwijzen. Wij zijn ons ervan bewust dat dit om een zorgvuldig proces vraagt, wat wij samen met u zullen doorlopen en waarover wij tijdig met u van gedachten zullen wisselen. Dit proces vraagt namelijk ook iets van u. Onder andere over úw aandacht voor genoemde frauderisico's en over de door u gewenste mate van transparantie in de programmarekening en de programmaverantwoording over zowel fraude als het vermogen om financiële risico's op te vangen. Het is noodzakelijk hier in de komende maanden een beeld van te vormen, teneinde in de jaarstukken 2022 hier een passende toelichting over te kunnen geven. Op ambtelijk niveau is hier overeenstemming over qua diepgang.

Onze controle gaat uit van de fraudepreventie door de gemeente

Onze beroepsorganisatie, de NBA, heeft een notitie uitgebracht 'best practice maatregelen fraude(risico)beheersing voor bestuurders en toezichthouders'. In deze notitie komt nadrukkelijk de rol van bestuurders en toezichthoudende organen, zoals de gemeenteraad, bij het voorkomen en detecteren van fraude aan de orde. Door de nadruk te leggen op het voorkomen van fraude, kunnen de gelegenheden die tot fraude leiden, afnemen. Dit vraagt om actief toezicht op risico's en beheersmaatregelen ter voorkoming van fraude.

Wij hebben in onze managementletter 2021 gerapporteerd over het belang van frauderisicobeheersing. Wij hebben geadviseerd om een integrale frauderisicoanalyse op te stellen en een overkoepelend fraude- of M&O beleid op te stellen. Wij hebben vastgesteld dat geen integrale frauderisicoanalyse is opgenomen in het IC-plan 2020 dat ook voor 2022 wordt gehanteerd.

Frauderisicoanalyse is niet (integraal) opgesteld.

Een frauderesponsplan is een hulpmiddel dat de organisatie houvast biedt bij een adequate en procesmatige aanpak.

Ons adviespunt in het kader van het opstellen van een overkoepelend fraudebeleid is tot op heden niet uitgewerkt. De bestuurders en toezichthouders kunnen diverse maatregelen nemen om de frauderisico's te beheersen. Wat te doen als het misgaat, ofwel hoe te handelen bij een vermoeden van fraude? Hierop zijn organisaties nog onvoldoende voorbereid. Uiteraard kunnen externe specialisten hulp bieden. Het is echter in het belang van de organisatie om zoveel mogelijk zelf de regie te houden. Dit kan middels een frauderesponsplan. Een frauderesponsplan is een hulpmiddel dat de organisatie houvast biedt bij een adequate en procesmatige aanpak van een onderzoek naar vermoedens van fraude en de verdere opvolging en afhandeling ervan. De aanbevelingen voor het opstellen van een frauderesponsplan zijn in zes aandachtsgebieden opgedeeld:

1. Leiding en coördinatie
2. Veiligstellen van data
3. Onderzoek naar een (vermoeden van) fraude
4. Communicatie intern en extern, inclusief omgang met de media
5. (Tijdelijke) Maatregelen voorafgaand en gedurende het onderzoek jegens betrokkenen
6. Opvolging van uitkomsten fraudeonderzoek: te nemen maatregelen

Gemeente Dordrecht heeft geen frauderesponsplan. Het is echter in het belang van de organisatie om zoveel mogelijk zelf de regie te houden. Wij adviseren de gemeente om op zeer korte termijn een frauderisico-analyse inclusief frauderesponsplan op te stellen.

Wij adviseren u om na het opstellen van de frauderisicoanalyse (en frauderesponsplan) de gemeenteraad (auditcommissie) te betrekken in de behandeling hiervan en deze met de auditcommissie te bespreken. Wij raden hierbij aan deze te combineren met de workshop frauderisicobeheer zoals reeds met de griffie is afgestemd.

Themasessie met de auditcommissie

Wet DBA

Gemeente Dordrecht huurt regelmatig personeel in voor het uitvoeren van bepaalde werkzaamheden, waaronder mogelijk ook ZZP'ers al dan niet via een tussenkomstbureau. Gezien onze rol als accountant hebben wij de aandachtspunten hieronder toegelicht over Wet DBA.

Het uitbesteden van werkzaamheden aan ZZP'ers heeft, na de invoering van de Wet DBA in 2016 en de commotie die daarna in de markt ontstond, geleid tot onvoldoende duidelijkheid over het wettelijk kader. Dit heeft een paar jaar geleden tot gevolg gehad dat de handhaving op het werken met ZZP'ers nagenoeg stil is komen te staan. Deze beperkte handhaving duurt overigens tot uiterlijk 2025. Vóór 2025 zal er nieuwe wet- en regelgeving zijn.

Kernbegrippen voor de beoordeling van een arbeidsrelatie zijn het persoonlijk verrichten van arbeid, het uitbetalen van loon en het aanwezig zijn van een onderlinge gezagsverhouding. De fiscale maar ook arbeidsrechtelijke jurisprudentie over deze elementen bepaalt, in holistisch verband gezien, of daadwerkelijk sprake is van een overeenkomst van opdracht met een ZZP'er of dat toch sprake is van een dienstbetrekking. Naast mogelijke fiscale consequenties van een andere kwalificatie kunnen ook arbeidsrechtelijke gevolgen optreden.

Het gebruik van deugdelijke overeenkomsten voor het uitbesteden van arbeid is dan ook cruciaal voor beide partijen. Zo is het gebruik van modelovereenkomsten, waardoor opdrachtgevers vanuit de overeenkomst vrijwarende werking hebben voor het achterwege laten van loonheffingen, nog steeds aan te bevelen. Daarbij dient ook gedurende het werk te worden gemonitord of conform de overeenkomst wordt gewerkt.

In het licht van deze problematiek en de komst van nieuwe wet- en regelgeving in de nabije toekomst, verdient het aanbeveling binnen de organisatie te inventariseren waar ZZP'ers worden ingezet en in hoeverre alle inhuur bijvoorbeeld via een broker wordt aangetrokken. Dit is mede bepalend voor het risico dat u loopt in juridische en fiscale zin.

Inventarisatie hoe ZZP'ers worden ingezet en hoe een en ander feitelijk verloopt.

Documentatie van ramingen bij aankondiging of inleiding procedure aanbesteding essentieel

Inflatiecorrectie buiten afspraken mogelijk binnen wetgeving EU-aanbestedingen

Inflatie en aanbestedingsprocedure

Het inflatiecijfer is in 2022 uitzonderlijk hoog. In augustus meldde het CBS een inflatiecijfer tot meer dan 12%. Veel gemeenten hebben, voordat de hoge inflatie zich materialiseerde, ramingen opgesteld voor overheidsopdrachten en vaste prijsafspraken gemaakt. Door de inflatie loopt men nu het risico dat (offertes voor) bestedingen, waarvoor een reële raming is afgegeven, en onderhands zijn gegund, toch de drempel overschrijden voor het verplicht doorlopen van een Europese aanbestedingsprocedure. In een dergelijk geval hoeft de gemeente niet alsnog Europees aan te besteden.

Belangrijk hierin is dat:

- ▶ de raming reëel was op het tijdstip van verzending van de aankondiging of het moment van inleiden van de procedure voor gunning van de opdracht;
- ▶ de raming goed gedocumenteerd moet zijn met inbegrip van opties van het contract;
- ▶ een eventuele wijziging goed wordt gemotiveerd, wordt onderbouwd met bewijsstukken en de wijziging dient gedocumenteerd te worden in het inkoopdossier. Dat kan met een afwijkingennotitie.

Inflatie en wezenlijke wijziging

Wij zien dat veel opdrachtnemers een beroep doen op gemeenten om de contractwaarde aan te passen naar de huidige marktomstandigheden, terwijl dit buiten contractuele voorwaarden gaat. Door sterk stijgende kosten van grondstoffen en loon kunnen contracten niet nageleefd worden zonder grote financiële- en continuïteitrisico's voor de opdrachtnemer en daarmee de opdracht. De aanbestedingswet biedt hierin een tweetal opties.

- ▶ Een bagatelwijziging (de wijziging is minder dan 10 procent van de totale opdrachtwaarde inclusief opties en verlengingen, bij diensten of leveringen, 15% van de opdrachtwaarde bij werken);
- ▶ Een onvoorziene omstandigheid (2.163e Aw).

Van de bagatelregeling kan eenvoudig gebruik gemaakt worden, waarbij documenteren hiervan wel belangrijk is. Als de bagatel al is gebruikt, resteert de wijzigingsgrond van de onvoorziene omstandigheid. In dat geval moet worden aangetoond dat:

1. de oorzaak van de prijsstijging niet kon worden voorzien door de opdrachtgever;
2. de wijziging minder bedraagt dan 50 procent van de totale opdrachtwaarde;
3. de algemene aard van de opdracht niet wordt gewijzigd; en
4. de omstandigheden zijn terug te voeren op een externe oorzaak.

In de jurisprudentie is een aantal voorbeelden terug te vinden waarbij deze argumentatie stand heeft gehouden. Het tekort aan grondstoffen door lockdowns in China, de sancties tegen Rusland, de oorlog in Oekraïne en het algemeen personeelstekort zijn voorbeelden van deze onvoorziene omstandigheden. Naar de jaarrekeningcontrole toe is het belangrijk om deze overwegingen vast te leggen (voor aanpassing van de overeenkomst) om het proces niet te vertragen.

Gemeente Dordrecht moet 46 regelingen verantwoorden.

Aandacht wordt gevraagd voor de invulling en onderbouwing van cijfers van de SiSa- bijlage.

Uitspraak bouwvrijstelling stikstof.

Aandacht voor Wet open overheid in jaarrekening 2022.

Toename aantal SiSa-regelingen

De toename van het aantal SiSa-regelingen door het Rijk die een aantal jaren terug is ingezet heeft gevolgen voor het jaarrekeningproces en bezorgen zowel bij de organisatie bij het opstellen als de accountant in de controle extra tijd en werk. Het interne proces binnen de gemeente Dordrecht om de status en bestedingen van SiSa-regelingen te monitoren is gecentreerd rondom de jaarafsluiting met het invullen van de SiSa-bijlage. Hier wordt intern goede monitoring op uitgevoerd. Van belang is dat voor nieuwe regelingen actief wordt nagegaan hoe deze te verantwoorden, zodat ook de nieuwe regelingen op een soepele wijze gecontroleerd kunnen worden. Dit helpt ook om in 2023 ten behoeve van de rechtmatigheidsverantwoording zelf de controles hierop correct en tijdig uit te voeren.

Op basis van de recentelijk gepubliceerde 'Definitieve verantwoordingslijst SiSa' moet de gemeente Dordrecht 46 regelingen verantwoorden. Bij vragen over de aanlevering van documentatie ter onderbouwing van de gegevens in de SiSa-bijlage zijn wij via de manager van de controle bereikbaar voor het geven van een toelichting/advies.

Uitspraak bouwvrijstelling stikstof

Op 2 november 2022 heeft de Afdeling bestuursrechtspraak van de Raad van State geoordeeld dat de bouwvrijstelling stikstof niet voldoet aan het Europese natuurbeschermingsrecht. De Afdeling bestuursrechtspraak kan hierdoor niet anders dan constateren dat die bouwvrijstelling niet gebruikt mag worden bij bouwprojecten. Hoewel de bouwvrijstelling daarmee van tafel is, betekent dat niet dat er nu een algehele bouwstop geldt. Net als in de situatie vóórdat de bouwvrijstelling werd ingevoerd, moet per project onderzoek worden gedaan naar de mogelijke gevolgen van de uitstoot van stikstof. Wij vragen u de impact van deze uitspraak op uw projecten nader te beoordelen en te documenteren voorafgaand aan de jaarrekeningcontrole 2022.

Openbaarheidsparagraaf Wet open overheid (Woo)

In artikel 3.5 (Openbaarheidsparagraaf) van de Wet Open overheid (Woo) wordt voorgeschreven dat bestuursorganen in de jaarlijkse begroting aandacht besteden aan de beleidsvoornemens inzake de uitvoering van deze wet en in de jaarlijkse verantwoording verslag doen van de uitvoering ervan, mede in relatie tot de beleidsvoornemens. Deze begroting en jaarlijkse verantwoording vloeien voort uit het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV). In de memorie van toelichting bij de Woo staat onder andere dat met dit artikel beoogd wordt een impuls te geven aan de actieve openbaarheid door voor te schrijven dat bestuursorganen in hun begroting en verantwoordingsverslag aan moeten geven hoe zij rekening houden met de bepalingen uit de Woo. Deze verplichting geldt reeds voor de jaarrekening 2022. Wij hebben begrepen dat u hiermee ook rekening heeft gehouden in het jaarrekeningtraject.

Uitgevoerde
subsidiecontroles in
boekjaar 2022

Bevindingen ten
aanzien van de
subsidiecontroles

Aanleveringsproces van
subsidieverantwoordingen
vormgeven.

Controle van subsidieverantwoordingen

In het boekjaar 2022 hebben wij enkele subsidieverantwoordingen gecontroleerd:

- ▶ Fietsenstalling Station Dordrecht Zuidzijde (Provincie Zuid-Holland);
- ▶ Tentoonstelling ‘in het licht van Cuyper’ van het Dordts Museum (Fonds 21 en enkele overige fondsen)
- ▶ Samenwerkingsovereenkomst NL Delta (Provincie Zuid-Holland en Provincie Noord-Brabant);
- ▶ Project RW 15 Nieuwe Dordtse Biesbosch (Waterschap Hollands Delta);
- ▶ Take Part 2021-2022 van het Dordts Museum (Fonds 21);
- ▶ Beheer en onderhoud Parkschap de Biesbosch (Provincie Zuid-Holland); en
- ▶ Herinrichting Lange Geldersekaade (Provincie Zuid-Holland)

De laatste twee projecten zijn nog niet afgewikkeld.

Bijna alle subsidiecontroles lopen langere tijd. Deadlines van de subsidiegevers worden vrijwel nooit gehaald en door tussenkomst van de subsidiecoördinator met instemming van de subsidiegevers opgeschoven. Hieronder hebben wij onze bevindingen ten aanzien van deze subsidieverantwoordingen kort samengevat:

- ▶ Alle subsidieverantwoordingen moeten voldoen aan een controleprotocol. Kennis van dit controleprotocol is onvoldoende aanwezig. Concept verantwoordingen voldoen vaak niet aan de vereisten;
- ▶ Opleveringsdossier voldoen vaak niet aan de vereisten van een goed subsidiedossier (vaak alleen selectie van steekproeven en subsidietoekenningen);
- ▶ Er is een onduidelijke rolverdeling wie verantwoordelijk is voor de subsidieverantwoording: projectleider, financieel adviseur of de subsidiecoördinator?;
- ▶ Er is geen oog voor inkomstenverantwoordingen buiten de ontvangen subsidies van de subsidiegevers. In meerdere subsidieverantwoordingen was ook sprake van opbrengsten die niet onderbouwd waren;
- ▶ Inzet van eigen personeel is vaak niet onderbouwd (aan de hand van de vereisten van het controleprotocol); en
- ▶ Waarneming ter plaatse voor subsidieverantwoording van herinrichting Lange Geldersekaade heeft opgeleverd dat ten tijde van de waarneming ter plaatse de Lange Geldersekaade was opgebroken en de werkzaamheden dus ongedaan waren gemaakt. Hiervan is geen melding gemaakt bij ons als uitvoerder van de controle.

Wij adviseren bovenstaande proces voor opstellen van subsidieverantwoordingen voor aanlevering ter controle bij BDO vorm te geven zodat een goed subsidieverantwoordingdossier wordt aangeleverd dat voldoet aan de eisen van de controleprotocollen. Indien gewenst kunnen wij hierbij adviseren. Met name de doorlooptijd van deze controles vergen veel tijd van uw medewerkers en van ons als accountant. Duidelijke rolverdeling is hierbij ook van belang.

3. Bevindingen significante processen

3.1. Effectiviteit processen

Inleiding

Zoals afgelopen jaar aangegeven, nemen de eisen die worden gesteld aan de accountantscontrole toe. Wij vinden het daarom van groot belang dat wij inzicht geven in de normen en verwachtingen ten aanzien van onze controle en de vertaling hiervan specifiek voor gemeente Dordrecht. Hierbij is niet alleen de kwaliteit van de accountantscontrole van belang, maar ook de wijze waarop de gemeente Dordrecht hiervan kan profiteren.

Onze controle-aanpak afhankelijk van uw interne beheersing

In onze controle-aanpak is het uitgangspunt daar waar mogelijk te steunen op de interne beheersing in de significante processen van gemeente Dordrecht. Hiervoor beoordelen wij of er sprake is van controle technische functiescheiding binnen de processen, of er sprake is van actueel en toereikende procesbeschrijvingen met voldoende beheersmaatregelen en de IT-maatregelen. Daarbij maken wij, indien mogelijk, gebruik van uw eigen verbijzonderde interne controle (VIC).

Op basis van onze uitgevoerde werkzaamheden komen wij op dit moment tot de conclusie dat de beheersorganisatie van gemeente Dordrecht (voor zover relevant voor de controle van de jaarrekening) op een aantal punten en bij meerdere processen nog verbetering behoeft. De verbijzonderde interne controle beperkt dit risico op onderdelen. Omdat de interne beheersmaatregelen in de reguliere dagelijkse processen niet altijd goed is opgezet of goed werkt, kunnen wij voor onze controle nog niet op de interne beheersing in de reguliere processen steunen. Hiervoor zal de gemeente meer moeten investeren in procesbeschrijvingen en werkinstructies waarbij interne beheersingsmaatregelen zijn uitgewerkt.



De beheersorganisatie moet op een aantal punten verbeterd worden.

Wij kunnen niet steunen op de interne beheersmaatregelen.

Enkele van de onderkende risico's hebben een hoge kans / impact en krijgen daarom extra aandacht in de controle

Wij beoordelen veertien processen

Onze inschatting van de risico's en belangrijkste processen

In het kader van de controle van de jaarrekening 2022 en onze aanpak hebben wij een zogenaamde initiële risico-inschatting gemaakt. Wij zien de volgende potentiële risico's in de controle van de jaarrekening van gemeente Dordrecht:

- ▶ In onze controlestandaarden (NVCOS) wordt expliciet het risico van management override (bewuste beïnvloeding door bestuur of management van de jaarcijfers) als belangrijk te onderkennen theoretisch risico benoemd. Als accountant moeten wij in onze werkzaamheden hier specifiek aandacht aan besteden. Wij zijn van mening dat binnen de gemeente de mogelijkheden, om buiten de getroffen interne beheersmaatregelen invloed uit te oefenen op de in de jaarrekening gepresenteerde uitkomsten, uitermate beperkt zijn. Om het resterende risico te beperken beoordelen wij schattingsprocessen en bijzondere journalposten in detail.
- ▶ Onjuiste waardering bouwgronden in exploitatie (materiële post met verschillende schattingselementen).
- ▶ Het niet naleven van de Europese aanbestedingsregels.
- ▶ Mogelijke functievermenging door bestellen en prestatiecontrole in één hand te beleggen (niet organisatie-breed).

Vooralsnog zullen wij deze risico's, indien nodig, herzien bij aanvang van de jaarrekeningcontrole indien blijkt dat uit geüpdatete informatie blijkt dat dit alsnog een significant risico moet zijn.

In onze aanpak is de insteek, daar waar mogelijk te steunen op de interne beheersing van de significante processen binnen uw gemeente. Dit noemen wij een zogenaamde systeemgerichte aanpak, waarbij wij kunnen steunen op toereikende maatregelen in uw processen en systemen. Daarbij maken wij, indien mogelijk, gebruik van uw eigen verbijzonderde interne controle (VIC). In het kader van onze controle hebben wij de volgende processen beoordeeld:

- ▶ Het Planning & Control-proces;
- ▶ Het proces omtrent memoriaalboekingen;
- ▶ Het proces omtrent grondexploitatie;
- ▶ Het proces rond inkopen & aanbesteden;
- ▶ Het proces rond factuurafhandeling;
- ▶ Het personeelsproces;
- ▶ Het proces rond subsidieverstrekingen & -vaststellingen;
- ▶ Het proces rond parkeeropbrengsten;
- ▶ Het proces rond verhuur van vastgoed;
- ▶ Het proces rond belastingen & lokale heffingen;
- ▶ Het proces rond de beheersing van verbonden partijen;
- ▶ Het proces rond de verstrekking van omgevingsvergunningen;
- ▶ Het proces rond subsidieopbrengsten; en
- ▶ Het proces rond treasury

Natuurlijk zijn er nog meer processen te onderkennen, ook met financiële gevolgen. Op basis van onze ervaring, de kwaliteit en de omvang van deze kleinere processen hebben wij besloten om deze processen niet procesmatig / systeemgericht te toetsen.

Onderkende risico's:

- ▶ CTFS
- ▶ AO-IB
- ▶ VIC

Voor wat betreft onze aanpak kunnen wij nog niet steunen op de interne beheersing; onze aanpak is daarmee hoofdzakelijk gegevensgericht.

Vier processen scoren onvoldoende op de opzet.

Uitwerking controlestrategie per proces

Voor elk proces beoordelen wij de volgende onderdelen:

- ▶ **Controletechnische functiescheiding (CTFS):** Is de verdeling van bevoegdheden en verantwoordelijkheden adequaat ingeregeld?
- ▶ **AO-IB toereikend:** Zijn de beheersmaatregelen toereikend ingericht en wordt gebruik gemaakt van actuele procesbeschrijvingen?
- ▶ **VIC:** Heeft de VIC de interne beheersmaatregelen getoetst en kunnen wij daar gebruik van maken?

Indien al deze vragen positief kunnen worden beantwoord, is de organisatie optimaal in control en kunnen ook wij gebruik maken van uw eigen interne beheersing. De vaak tijdrovende en gedetailleerde gegevensgerichte werkzaamheden (die ook nog eens achteraf plaatsvinden), kunnen dan beperkt blijven tot een minimum.

Vanzelfsprekend geven wij, evenals in voorgaande jaren, vanuit onze natuurlijke adviesrol aanbevelingen op welke wijze verbeteringen in de interne beheersing mogelijk zijn. Dat ligt per proces vast op de volgende pagina's.

Daarbij is het wel van belang dat uw organisatie zelf de keuze maakt welke mix van interne beheersingsmaatregelen (en dus ook risico's) u acceptabel en optimaal vindt. Onze controle-aanpak en advisering zullen wij daarop afstemmen. In het vervolg geven wij ons totaalbeeld van de significante processen en het overzicht van de detailbevindingen.

Samenvatting effectiviteit van de processen

In het volgende overzicht geven wij weer in hoeverre de processen voldoen aan de genoemde normen (zie ook hoofdstuk 4 t.a.v. ICT).

Op basis van onze uitgevoerde werkzaamheden komen wij op dit moment tot de conclusie dat de beheersorganisatie van de gemeente (voor zover relevant voor de controle van de jaarrekening) in opzet nog ruimte is voor verbetering, rekening houdend met de uitkomsten van de werkzaamheden van de VIC. De opzet van vier processen vragen op korte termijn om actie omdat ook de opzet van het proces onvoldoende scoort. Omdat de AO-IB niet altijd goed is opgezet of goed werkt, kunnen wij voor wat betreft de insteek van onze controle nog niet op de processen steunen.

Er zijn in onze aanpak daarom aanvullende gegevensgerichte werkzaamheden noodzakelijk, zie voor de details van onze bevindingen en aanbevelingen de hierna volgende pagina's.

3.1 Effectiviteit processen

- ▶ Interne beheersorganisatie (AO/IB) en controle-technische functiescheiding voor vier processen nog niet voldoende
- ▶ Werking niet altijd toetsbaar of op onderdelen nog ontoereikend
- ▶ Verbeterpunten onderkend ten aanzien van de AO-IB en VIC-werkzaamheden

Voor wat betreft onze aanpak kunnen wij nog niet altijd steunen op de interne beheersing; onze aanpak is daarmee hoofdzakelijk gegevensgericht

PROCES	OPZET & BESTAAN	VIC	T.O.V. 2021
Planning & Control	●	●	→
Memoriaalboekingen	●	●	→
Grondexploitaties	●	●	→
Inkoop & Aanbestedingen	●	●	→
Factuurafhandeling	●	●	→
Personeel	●	●	→
Subsidieverstrekking	●	●	→
Parkeeropbrengsten	●	●	→
Verhuur van vastgoed	●	●	→
Belastingen & heffingen	●	●	→
Samenwerkingsrelaties	●	●	→
Omgevingsvergunningen	●	●	→
Subsidiebaten	●	●	↑
Treasury	●	●	↑

→ Gelijk ↑ Vooruit ↓ Achteruit

● onvoldoende ● verbeterpunten ● voldoende ● geen waarneming ○ niet onderzocht

3.1 Effectiviteit processen

PROCES	CTFS	AO/IB	VIC	CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN
P&C-cyclus begroting en begrotingswijzigingen	●	●	●	Aan de totstandkoming van P&C producten liggen geen AO-IB beschrijving en/of werkinstructies ten grondslag. Wel wordt er gebruik gemaakt van verschillende draaiboeken per P&C product. In de P&C cyclus is voldoende functiescheiding en betrokkenheid van verschillende functionarissen, maar controlehandelingen worden beperkt vastgelegd (en zijn daarmee niet altijd zichtbaar). Tevens sprake van betrokkenheid van Centraal Bedrijfsbureau voor vaststelling van de nauwkeurigheid van de verwerking van begrotingswijzigingen. De VIC heeft op dit moment een beperkte rol in de P&C cyclus. De VIC kan een rol krijgen bij beoordeling budgetgesprekken (follow-up) en toetsing van juiste raadsstukken (ook o.a. toetsing aan BBV).
P&C-cyclus memoriaalboekingen	●	●	●	In het proces rond memoriaalboekingen is sprake van functiescheiding tussen het CBB (invoer) en het SCD (doorvoer). Het SCD voert echter geen inhoudelijke controle uit op ingevoerde memoriaalboekingen. Het afgedwongen vierogen-principe is daardoor ineffectief. Memoriaalboekingen maken onderdeel uit van de VIC, maar tot op heden zijn hier geen werkzaamheden aan verricht door de VIC.
Grondexploitaties	●	●	●	Binnen het proces rond grondexploitaties is sprake van voldoende functiescheiding. Er vinden diverse interne beheersingsmaatregelen plaats. Deze zijn niet formeel vastgelegd in een AO-IB beschrijving en/of werkinstructies. De beheersmaatregelen worden tevens niet allemaal zichtbaar vastgelegd. Grondexploitaties maken onderdeel uit van de VIC, maar enkel ten aanzien van mutaties (vermeerderingen, grondaankopen en grondverkoppen). De rol van de VIC kan vergroot worden door tevens werkzaamheden te verrichten ten aanzien van de waardering van de grondexploitaties.
Inkopen & Aanbesteden	●	●	●	Geen sprake van een geformaliseerde inkoopprocedure. Daarnaast geen sluitende verplichtingenadministratie en/of een contractenregister, aangezien uitgebreide interne richtlijn niet structureel wordt gevolgd. Controle op inkopen & aanbesteden is onderdeel van de VIC, maar wordt uitgevoerd als onderdeel van het samenstelproces van de jaarrekening. Op het moment van schrijven van deze rapportage heeft deze controle daardoor nog niet plaatsgevonden. Met betrekking tot 1 op 1 of meervoudige onderhandse gunningen zijn geen procedures geformaliseerd die de objectiviteit en onafhankelijk van projectleiders ten aanzien van leveranciers borgen. Wij adviseren de gemeente dit te betrekken in de op te stellen frauderisicoanalyse en hier bijvoorbeeld het college een rol in te geven.
Factuurafhandeling	●	●	●	Binnen uw organisatie wordt ten aanzien van het proces van factuurafhandeling geen gebruik gemaakt van een AO-IB beschrijving, voorzien van richtlijnen en instructies (voor vaststelling prestatielevering). Door het ontbreken van een verplichtingenprocedure c.q. administratie (zie bovenstaand), ontstaat een risico inzake functievermenging tussen bestellen/inkopen en autoriseren van facturen voor prestatielevering. Dit verhoogt het risico op (werknemers)fraude in het proces. Wel is sprake van primaire functiescheiding, echter de daadwerkelijke diepgang van factuurcontrole in de lijn is door het ontbreken van een instructie niet vastgelegd. De controle op prestatielevering is onderdeel van de VIC.
Personeelsproces	●	●	n.v.t.	Het personeelsproces is voor een groot deel uitbesteed aan de SGD. In de ambtelijke organisatie wordt een controle uitgevoerd op het formatie- en bezettingsoverzicht (op basis van data uit AFAS). Het goedkeuren van personele mutaties, declaraties, verlof, ziekte e.d. in AFAS is belegd bij de teamleiders van de gemeente Dordrecht. In het proces ontbreken echter werkinstructies die clustermanagers inhoudelijke ondersteunen bij het verlenen van goedkeuring dan wel afkeuring. Het opstellen van dergelijke instructies adviseren wij dan ook. De technisch verwerking van salariskosten wordt door de SGD uitgevoerd. VIC-controle en accountantscontrole op de juistheid en volledigheid van de mutaties vindt bij SGD plaats. Voor 2023 moeten hierover afspraken gemaakt worden met SGD, gezien de eigen verantwoordelijkheid hierin van het college in het kader van de rechtmatigheidsverantwoording.

● proces is ontoereikend ● proces is toereikend, maar één of meerdere beheersmaatregelen bestaan in de praktijk niet ● proces is adequaat/beheersmaatregelen bestaan

3.1 Effectiviteit processen

PROCES	CTFS	AO/IB	VIC	CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN
Subsidieverstrekkingen (& vaststellingen)	●	●	●	<p>Binnen het proces is sprake van voldoende controletechnische functiescheiding. Het subsidieproces is tevens beschreven in procesbeschrijvingen. Echter zijn IB-maatregelen onvoldoende zichtbaar vastgelegd en daardoor niet door ons te re-performen. Dit wordt onder andere veroorzaakt door de beperkte vastleggingsmogelijkheden in de klant-zaak administratie die wordt gebruikt ten behoeve van het subsidieproces. De VIC voert achteraf een controle op de nauwkeurigheid & rechtmatigheid uit.</p> <p>Verdere aandachtspunten ter overweging zijn de mogelijk langdurige betrokkenheid en nevenfuncties van de functionarissen betrokken bij de subsidieverlening. Wij adviseren u deze te betrekken in de door uw organisatie op te stellen frauderisicoanalyse.</p>
Parkeeropbrengsten	●	●	●	<p>Ten aanzien van het proces rond parkeeropbrengsten zijn in het verleden enkele AO-IB beschrijvingen opgesteld. Deze zijn echter inmiddels gedateerd en wordt niet (meer) periodiek geactualiseerd. Deze beschrijvingen worden daardoor ook niet meer gebruikt in het proces. IB-maatregelen zijn niet beschreven en worden daarmee ook niet zichtbaar nageleefd. Voorgaand jaar is door de VIC getracht om parkeeropbrengsten in de controles te betrekken, dit bleek echter een moeilijk punt. Tot op heden zijn voor dit jaar geen VIC werkzaamheden verricht t.a.v. het proces rond parkeeropbrengsten.</p>
Verhuur van vastgoed	●	●	●	<p>Binnen het proces rond verhuuropbrengsten bestaat controletechnische functiescheiding tussen tariefbepaling, sluiten van verhuurovereenkomsten en fysieke toegangsbeveiliging. Het proces is echter niet geformaliseerd in een AO-IB beschrijving en/of werkinstructies en controlehandelingen in de lijn vinden beperkt (zichtbaar) plaats. De AO-IB achten wij daarmee ontoereikend. Verhuuropbrengsten maken onderdeel uit van de VIC, op basis van de transacties uit het grootboek. De rol van de VIC kan worden vergroot door specifieke controles uit te voeren op beëindigde verhuurcontracten (leegstandsprocedure) en nieuw aangegane contracten.</p>
Belastingen & heffingen	●	●	n.v.t.	<p>Het opleggen, innen en afdragen van gemeentelijke belastingen is uitbesteed aan de GBD (nu onderdeel van de Servicegemeente Dordrecht). U toetst alleen de afstemming met de GBD naar aanleiding van ontvangen (bestuurlijke) rapportages. In het kader van de jaarafsluiting worden de nodige aansluitingen met de belastingrapportage gemaakt. Wij achten dit toereikend.</p>
Beheersing verbonden partijen (samenwerkingsrelaties)	●	●	●	<p>Het proces rondom beheersing van verbonden partijen is niet beschreven c.q. geformaliseerd binnen uw organisatie. De controletechnische functiescheiding is geborgd door beleids- en financieel medewerker die aan iedere verbonden partij gekoppeld zijn. Gedurende het jaar is de betrokkenheid vanuit de gemeente Dordrecht in verbonden partijen groot. Afgevaardigden vanuit de gemeente nemen deel in overlegorganen die een adviserende rol hebben richting het AB en/of DB van de verbonden partij en ook richting eigen college en raad.</p> <p>Er is geen zichtbare vastlegging van beoordeling van de performance van verbonden partijen, anders dan door betrokkenheid in de besturen en notulering van vergaderingen. Interne toetsing van de financiële transacties met verbonden partijen worden per jaareinde door de VIC gecontroleerd.</p>

● proces is ontoereikend
● proces is toereikend, maar één of meerdere beheersmaatregelen bestaan in de praktijk niet
● proces is adequaat/beheersmaatregelen bestaan

3.1 Effectiviteit processen

PROCES	CTFS	AO/IB	VIC	CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN
Omgevingsvergunningen	●	●	●	Het verleningsproces voor omgevingsvergunningen wordt uitgevoerd in Squit XO en wordt uitgevoerd door de Omgevingsdienst Zuid-Holland-Zuid. Wij hebben van de Omgevingsdienst een werk/procesafspraken uit 2015 ontvangen. Naast deze werk/procesafspraken zijn er geen andere AO-beschrijvingen bij de gemeente Dordrecht aanwezig met name gericht op wie doet welke werkzaamheden bij de gemeente Dordrecht zelf. IB-maatregelen zijn niet beschreven. In het proces van verstrekken en controleren van de verstrekte omgevingsvergunning en legesbrief is voldoende controletechnische functiescheiding aanwezig. Er heeft nog geen VIC plaatsgevonden op de omgevingsvergunningen over 2022. Dit zal op basis van de werkelijke opbrengsten nog plaats dienen te vinden begin 2023 voor het boekjaar 2022. Wij zullen hierover in overleg treden met het VIC-team.
Subsidiebatens	●	●	●	Ten aanzien van subsidiebatens bestaat een geformaliseerd proces. Subsidies worden aangevraagd op de afzonderlijke afdelingen. Er wordt actief gemonitord of sprake is van nieuwe subsidieregelingen waarvoor de gemeente mogelijk in aanmerking komt. Gemeente Dordrecht beschikt over een subsidiecoördinator. Alle subsidie-inkomsten worden geregistreerd in een primaire registratie met monitormogelijkheden op (tussentijdse) rapportagemomenten. Tevens kunnen ontvangen voorschotten worden vastgelegd in deze applicatie. Dit vindt echter nog niet gestructureerd plaats. Een procesoverzicht (hoe werkt het proces) is aanwezig. Vertaling naar een goede procesbeschrijving voorzien van interne beheersingsmaatregelen moet nog worden opgesteld. Ook vindt er nog geen VIC controle plaats op alle subsidieopbrengsten (wel op SiSa-subsidies).
Treasury	●	●	n.v.t.	Er is voldoende functiescheiding aanwezig in het proces van aantrekken en uitzetten van geldleningen. Ook beschikt de gemeente over een liquiditeitsplanning. Begin 2023 zal het nieuwe financieringsstatuut van de gemeente Dordrecht worden vastgesteld met daarin de verschillende functies die betrokken zijn in dit proces. Enige wat ontbreekt is een goede AO/IB beschrijving voorzien van interne beheersingsmaatregelen. Ook de VIC kan een rol krijgen in de toetsing van dit proces.

● proces is ontoereikend
 ● proces is toereikend, maar één of meerdere beheersmaatregelen bestaan in de praktijk niet
 ● proces is adequaat/beheersmaatregelen bestaan

4. Bevindingen IT-beheer

- 4.1 Actuele IT-ontwikkelingen en onze natuurlijke adviesrol
- 4.2 Informatiebeveiliging & cybersecurity
- 4.3 IT-beheer

Ontwikkelingen rondom Informatiebeveiliging

In deze informatie-gedreven samenleving verwerken overheidsorganisaties grote hoeveelheden digitale informatie. Dit biedt enorm veel voordelen en kansen. Tegelijk kan het voor uw organisatie ook de nodige risico's opleveren die kunnen leiden tot vervelende en impactvolle incidenten. Zicht en grip op de risico's rondom informatie vereisen zicht en grip op de informatie zelf en de toegang daartoe.

Recentelijk is het rekenkameronderzoek gepubliceerd rondom de hack bij gemeente Hof van Twente. In dit rapport wordt ook een aantal aansporingen beschreven die wij u graag doorgeven, inclusief de concrete doorvertaling voor Dordrecht, namelijk:

1. Neem als raad het initiatief om met het college het gesprek aan te gaan over cultuur. Ga daarna als raad met de ambtelijke organisatie het gesprek aan over de gewenste cultuur voeren, neem als raad het college mee en houdt als raad zelf de regie op dit proces. Neem daarbij als raad ook jezelf onder de loep. In hoeverre ben je als raad zelf in staat om dit onderwerp op de bestuurlijke agenda te houden?
2. Verzoek als raad het college om gezamenlijk één keer per jaar met een andere gemeente (of meerdere) uit de regio in gesprek te gaan en laat je informeren over hoe zij de informatiebeveiliging hebben georganiseerd. Laat de andere gemeente ook bij jou kijken, om ideeën en good practices uit te wisselen. Binnen de Drechtsteden vindt dit vanzelfsprekend als plaats, de dialoog tussen raad en college bevelen wij aan.
3. Verzoek als raad het college de mogelijkheden te onderzoeken om samen te werken op functies (FG en CISO) met buurgemeenten, concreet voor de Drechtsteden betekent dit dus buiten de regio, gezien de samenwerking. En onderzoek de mogelijkheden om op systeembeheer samen te werken, bijvoorbeeld met een gemeente die gastheer wil zijn of via een shared servicecentrum. Regel daarbij de governance adequaat in. Deze beide punten zijn reeds ingeregeld bij gemeente Dordrecht.

Naast deze aansporingen uit het rekenkameronderzoek is er nog een aantal overige aanbevelingen en te onderzoeken zaken in dit rapport opgenomen waarvan wij u adviseren kennis te nemen. Op de volgende pagina gaan wij in op datgene wat Dordrecht op dit moment verricht in het kader van informatiebeveiliging.

Informatiebeveiliging

Afgelopen jaren is er meer aandacht voor cybersecurity risico's ontstaan, mede door verhoogde (media)aandacht voor cybersecurity incidenten. Deze toegenomen aandacht voor cybersecurity risico's leeft bij zowel management, toezichthouders als ook het maatschappelijk verkeer. Organisaties zijn in sterke en toenemende mate afhankelijk van de continuïteit van IT-systemen. Zelfs zodanig dat bij het uitvallen van de IT-systemen de bedrijfscontinuïteit geraakt kan worden. Dit kan daarmee een continuïteitsrisico in het kader van de jaarrekening met zich meebrengen. Ook kan een cybersecurity incident leiden tot de toegang van gevoelige gegevens waardoor er niet voldaan wordt aan de privacywetgeving (AVG).

Een cybersecurityincident, een incident als gevolg van activiteiten/ calamiteiten in het cyberdomein (digitale domein) kan resulteren in:

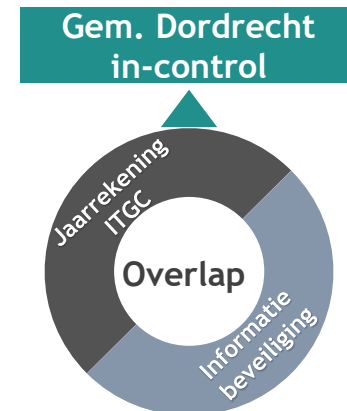
- ▶ Verstoringen in bedrijfsvoering (en daarmee eventueel continuïteit);
- ▶ Datalekken door ongeautoriseerde toegang tot gegevens;
- ▶ Fraude (beïnvloeding/manipulatie van gegevens);
- ▶ Aanzienlijke reputatieschade; en
- ▶ Diefstal.

Als gevolg van de snelheid waarmee het digitale (cyber)domein zich ontwikkelt is het zeer belangrijk om continu en grondig te evalueren of de cyberrisico's nog passend (juist en volledig) worden geadresseerd door veranderingen in dreigingen of kwetsbaarheden te identificeren en effectiviteit van getroffen maatregelen periodiek te toetsen. Inzicht en continue evaluatie van de (cyber)risico's en adequate beheersingsmaatregelen op het gebied van informatiebeveiliging en cybersecurity zijn nodig om voorbereid te zijn op hack- en phishingaanvallen en andere cybersecurity risico's.

Dordrecht (SGD) heeft een CISO aangesteld. De regionale CISO heeft voor het eerst over het vierde kwartaal 2022 een rapport uitgebracht over informatieveiligheid in de Drechtsteden. Deze rapportage is vertrouwelijk onder de klantorganisaties verspreid, om welke reden wij in deze managementletter geen inhoudelijke zaken daaruit overnemen. Deze rapportage gaat zowel op inhoudelijke risico's, beschikbare financiële buffers t.b.v. investeringen en de mate waarin de organisaties klaar zijn voor mogelijke cyber-incidenten in. Daarnaast geeft deze inzicht in de status van de verschillende interventies die zijn geïdentificeerd. Vanuit deze rapportage krijgen wij een positieve indruk van de wijze waarop met cyber-gerelateerde risico's wordt omgegaan. Voor applicaties in eigen beheer dient de gemeente zelf te onderzoeken of er mogelijke risico's zijn. Wij raden aan t.b.v. goede monitoring ook deadlines te koppelen aan geformuleerde acties en de monitoring hierop per kwartaal te rapporteren. Verder kan er meer inzicht gegeven worden in de benodigde investering en is het goed te laten blijken dat continue aandacht is voor mogelijk niet onderkende risico's.

Daarnaast benadrukken wij de noodzaak om ook de informatieveiligheid (en bredere IT-beheersing) van de applicaties, relevant voor de jaarrekeningcontrole, op orde te krijgen. Wij adviseren om de bovenstaande punten mee te nemen bij de verdere implementatie van IT-pakket. Een incident kan zowel van extern als intern komen. Daarom is een goede interne IT-beheersing eveneens van cruciaal belang. Na de implementatie, vroeg in het jaar 2023, kunnen wij een nulmeting uitvoeren om onze adviespunten rondom IT tijdig met jullie te kunnen delen.

Het opstellen van een responsplan is ook een belangrijk aandachtspunt dat intern reeds is onderkend en waar actie op is gezet.



Wij beoordelen de betrouwbaarheid en continuïteit IT voor zover relevant voor de controle van de jaarrekening bij Servicegemeente Dordrecht

Regionale managementletter SGD nog niet verstrekt aan de klantorganisaties.

IT-werkzaamheden en onze controlerende rol

Ingevolge artikel 2:393, lid 4 BW, dient de accountant in zijn verslag aandacht te besteden aan de bevindingen die naar voren zijn gekomen uit de beoordeling van de automatiseringsomgeving wat betreft de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking.

Wij benadrukken dat onze jaarrekeningcontrole gericht is op het geven van een oordeel omtrent de jaarrekening zelf en zich niet primair richt op het doen van uitspraken omtrent de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking als geheel of van onderdelen daarvan. De IT-auditwerkzaamheden zijn geïntegreerd in de controleaanpak van de jaarrekening.

Het inzicht in de betrouwbare werking van ICT-systemen en applicaties en het gebruik daarvan door de organisatie, vormen een onderdeel van de kwaliteit van de interne beheersing en de administratieve organisatie. Algemene IT-beheersmaatregelen rond uw kritieke systemen leveren daarnaast een belangrijke bijdrage aan het mitigeren van de risico's op onbeheerste wijzigingen, ongeautoriseerde handelingen en het optreden van verstoringen met impact op de gegevensverwerking.

De relevante applicaties binnen uw organisatie worden beheerd en onderhouden door Servicegemeente Dordrecht (SGD). De IT audit wordt dan ook bij gemeente Dordrecht uitgevoerd. U krijgt inzicht in de bevindingen hierbij via een regionale managementletter die wij ten behoeve van de gemeente Dordrecht hebben opgesteld. De regionale managementletter is nog niet aan de klantorganisatie verzonden. De regionale managementletter dient als verantwoordingsinformatie op korte termijn met de klantorganisaties gedeeld te worden voor uitvoering van de jaarrekeningcontrole van deze klantorganisaties.

Onze bevindingen met betrekking tot de Servicegemeente zijn opgenomen in hoofdstuk 6 van deze managementletter en worden ook in de vorm van een regionale managementletter verspreid in de regio, zo is afgesproken met de relevante gemeenten en gemeenschappelijke regelingen.

5. Bevindingen interne controle

5.1 Verbijzonderde interne controle

Uitvoering van VIC loopt nu weer op schema.

Vooralsnog geen grote bevindingen die aandacht vragen.

Opstellen VIC-plan 2023 aandachtspunt.

Procesbevindingen: meer gegevensgerichte deelwaarnemingen nodig.

Afstemming controle (Europees) aanbesteden.

Uitvoering verbijzonderde interne controle

Jaarlijks stellen wij de selecties samen die de verbijzonderde interne controle dan verzamelt voor ons. Controle vindt plaats door zowel de gemeente voor intern gebruik en rapportering inzake de uitgevoerde VIC en door het controleteam van BDO. Afwijkingen worden met de uitvoerder van de interne controle besproken. Gedurende het jaar vinden er enkele selectiemomenten plaats om de verbijzonderde interne controle te kunnen uitvoeren. Selecties zijn op tijd uitgezet. Tijdens de interim-controle hebben wij de eerste controle uitgevoerd op de aangeleverde documenten. De oplevering van deze geselecteerde posten was, met uitzondering van de VIC inkopen goederen en diensten & factuurafhandeling, tijdig en volledig. De opgelopen achterstand is inmiddels grotendeels ingelopen door betrokken medewerker. In de week van 9 januari hebben wij de tweede VIC-controle uitgevoerd. De laatste controle zal plaatsvinden eind februari 2023. Wij hebben vooralsnog geen grote afwijkingen aangetroffen die gerapporteerd moeten worden in deze managementletter. Wij hebben de VIC beoordeeld voor investeringen, mutaties grondexploitaties, subsidieverleningen, factuurafwikkeling en verhuur van vastgoed. In februari 2023 zullen wij de resterende items van deze processen controleren en afwikkelen (conform planning).

VIC-plan 2022 en verder

Er is geen VIC-plan voor 2022 vastgesteld. Uitvoering van VIC vindt plaats op basis van het opgestelde VIC-plan 2020. Zoals al eerder gerapporteerd vragen wij aandacht voor het opstellen van het VIC-plan 2023 in het kader van de rechtmatigheidsverantwoording met daarin opgenomen:

- Beoordeling van opzet en bestaan van de significante processen (op basis van procesbeschrijvingen)
- Opzet van frauderisicoanalyse en vertaling naar VIC-plan
- Opzet van de controles per proces en jaarrekeningpost (inclusief SiSa) en
- Opzet van selecties en foutanalyse.

Aandachtspunten VIC voor controle 2022

Uit onze beoordeling van de processen blijkt dat enkele gevallen de opzet van de processen onvoldoende is. Met name voor de factuurafhandeling is mogelijk sprake van een verhoogd risico: de besteller en de prestatieverklaarder kunnen dezelfde persoon zijn. Dit is een frauderisico waarvan de impact en omvang op de organisatie niet bekend is. Dit omdat thans (nog) niet bekend is in welke routes en/of afdelingen dit risico speelt. Wij adviseren de gemeente dit alsnog inzichtelijk te maken en te beoordelen of er sprake is van een verhoogd risico. Indien dit een tijdrovend vraagstuk is dat met invoering van de rechtmatigheidsverantwoording en het opstellen van de jaarrekening 2022 begin 2023 niet op korte termijn inzichtelijk te maken is, dan kan ook gekozen worden om het aantal deelwaarnemingen die de verbijzonderde interne controle uitvoert ten aanzien van de factuurafhandeling te verhogen (meer deelwaarnemingen). Dit vergt zowel extra tijd van uw organisatie als van ons als accountant. Tevens adviseren wij u bij de uitvoering van de verbijzonderde interne controle per deelwaarneming vast te leggen wie de besteller, prestatieverklaarder en budgethouder is.

Voor de uitvoering van de VIC op het vaststellen van de juistheid en volledigheid van de (Europese) aanbestedingen vindt op dit moment afstemming plaats met uw organisatie, gezien de overheverling vanuit de GR Drechtsteden complicerende factoren bij deze analyse met zich meebrengt.

6. Bevindingen Servicegemeente Dordrecht

- 6.1 Effectiviteit processen
- 6.2 Overzicht van bevindingen
- 6.3 Bevindingen IT General controls

- ▶ Interne beheersorganisatie (AO/IB) in opzet voldoende tot goed, rekening houdend met de uitkomsten van de VIC en IT
- ▶ Werking niet altijd toetsbaar of op onderdelen nog ontoereikend
- ▶ ITGC's zijn in ontwikkeling, maar nog niet sluitend
- ▶ VIC-werkzaamheden in veel gevallen adequaat ingeregeld

Voor wat betreft onze aanpak kunnen wij nog niet altijd steunen op de interne beheersing; onze aanpak is daarmee hoofdzakelijk gegevensgericht

PROCES	OPZET & BESTAAN	IT	VIC	T.O.V. 2021
Bedrijfsvoering				
Memoriaalboekingen	●	●*	○	→
Personeel	●	●*	●	→
Factuurverwerking	●	●*	●	→
Betalingen	●	○	●	→

● Onvoldoende
 ● Verbeterpunten
 ● Voldoende
 ● Geen waarneming
 ○ Niet onderzocht

Aanvullende toelichting:

* Als onderdeel van de interim-controle bij de SGD hebben de IT auditors de opzet en het bestaan van de algemene IT-beheersmaatregelen in Key2Financiën (K2F), Key2Belastingen (K2B), Suite4SociaalDomein (S4SD) - maatregelen continuïteit - en AFAS Profit beoordeeld. De bij dit proces opgenomen inschaling is in hoofdstuk 3 van deze regionale management letter nader uitgewerkt.

Zie verder de uitwerking van de detailbevindingen in bijlage A.

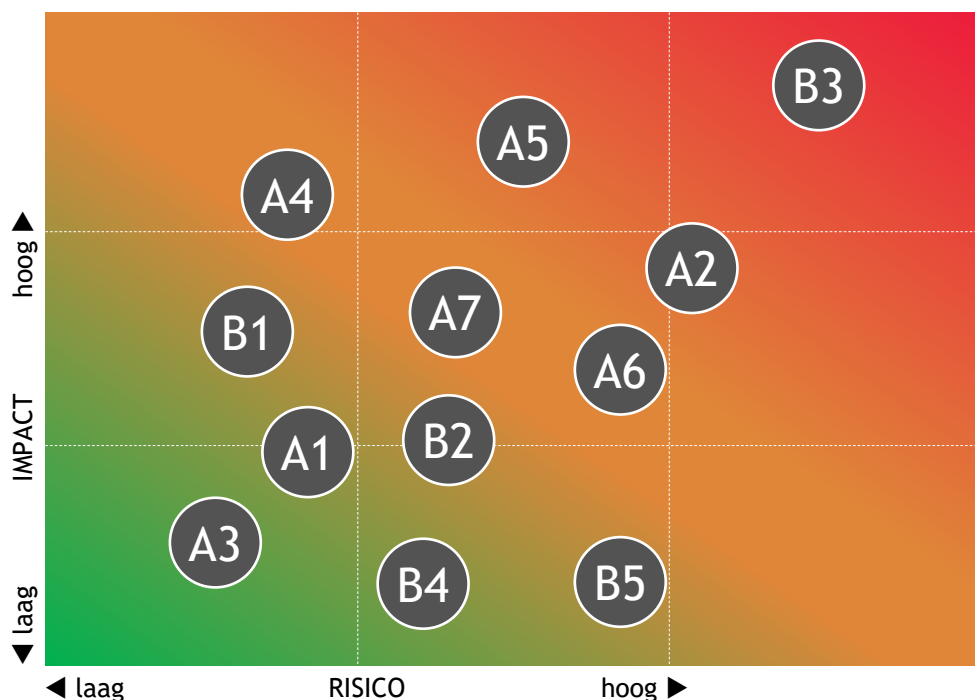
Samenvatting effectiviteit van de processen

In het volgende overzicht geven wij weer in hoeverre de processen voldoen aan de normen (zie ook hoofdstuk 3 t.a.v. IT-beheer).

Op basis van onze werkzaamheden komen tot de conclusie dat de beheersorganisatie van de SGD (voor zover relevant voor de controle van de jaarrekening) in opzet voldoende tot goed scoort. Omdat de AO/IB niet altijd goed is opgezet of goed werkt, kunnen wij voor wat betreft de insteek van onze controle nog niet altijd op de processen steunen.

Er zijn in onze aanpak daarom aanvullende gegevensgerichte werkzaamheden noodzakelijk. Zie voor de details van onze bevindingen en aanbevelingen bijlage A.

6.2 Overzicht van de bevindingen



Hierboven zijn de bevindingen in een zogenaamde ‘heatmap’ opgenomen, gebaseerd op onze inschatting van de kans dat een risico zich voordoet en de impact van dat risico. Deze inschatting kan u helpen de opvolging te prioriteren. In de bijlagen hebben wij de bevindingen nader toegelicht waarbij wij ingaan op de bevinding, het risico voor de SGD en de klantorganisaties, mogelijke oplossingen ter adressering van de bevindingen en de eventuele gevolgen voor onze accountantscontrole.

Voor de bevindingen die belangrijk zijn én een hoge impact hebben adviseren wij u deze zo spoedig mogelijk te adresseren.

OVERZICHT DETAILBEVINDINGEN	
A	Detailbevindingen processen
A1	De verbijzonderde interne controle (VIC) voert geen controle uit op mutaties crediteurenstamgegevens.
A2	Binnen het proces van verwerking salarismutaties wordt niet het 4-ogen principe afgedwongen.
A3	De bruto-netto controle over januari is voor alle klantorganisaties uitgevoerd, echter op jaarbasis vindt geen rondrekening sociale lasten plaats.
A4	Na de controle van de voorlopige betaalbatch kunnen bankrekeningnummers aangepast kunnen worden in het definitieve betaalvoorstel (wanneer het betaalbestand op de server opgeslagen is voordat het in de betaalapplicatie van de BNG geüpload wordt). Na het genereren van het html bestand vindt geen controle meer plaats.
A5	De P&O medewerkers van de SGD kunnen zelfstandig de bankrekeningnummers aanpassen van de medewerkers. Hierbij ziet het risico met name toe op ‘hit & run’.
A6	In AFAS moeten enkele variabele vergoedingen handmatig worden toegevoegd aan de loonstrook/salarisbetaling door een P&O medewerker o.b.v. onderliggende documentatie (kostendeclaratie, jubileumformulier, verrekening verlofsaldo bij uitdiensttreding, etc.).
A7	Alle parameters (CAR/UWO, pensioen, etc.) zijn vaste bedragen/percentages o.b.v. de salarisschalen, met uitzondering van de Whk-premie en worden gevoed door AFAS. Er vindt geen integrale toetst op de paramaters plaats.
B	Detailbevindingen IT-beheer
B1	Procedure autorisatiebeheer (AFAS Profit)
B2	Periodieke controle op juistheid ingerichte autorisaties (alle applicaties)
B3	Administrator- en Superuser-accounts (AFAS Profit)
B4	Wijzigingsbeheer (alle applicaties)
B5	Periodieke restore test (alle applicaties)

Wij beoordelen de betrouwbaarheid en continuïteit IT voor zover relevant voor de controle van de jaarrekening

Beoordeelde systemen:

- ▶ Key2Financiën
- ▶ Key2Belastingen
- ▶ Suite4SociaalDomein
- ▶ AFAS Profit

IT-werkzaamheden en onze controlerende rol

Ingevolge artikel 2:393, lid 4 BW, dient de accountant in zijn verslag aandacht te besteden aan de bevindingen die naar voren zijn gekomen uit de beoordeling van de automatiseringsomgeving wat betreft de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking.

Wij benadrukken dat onze controlewerkzaamheden gericht zijn op het geven van een oordeel omtrent de jaarrekening zelf en zich niet primair richt op het doen van uitspraken omtrent de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking als geheel of van onderdelen daarvan. De IT-auditwerkzaamheden zijn geïntegreerd in de controleaanpak van de jaarrekening.

Het inzicht in de betrouwbare werking van ICT-systemen en applicaties en het gebruik daarvan door de organisatie, vormen een onderdeel van de kwaliteit van de interne beheersing en de administratieve organisatie. Algemene IT-beheersmaatregelen rond uw kritieke systemen leveren daarnaast een belangrijke bijdrage aan het mitigeren van de risico's op ongeautoriseerde wijzigingen, ongeautoriseerde handelingen en het optreden van verstoringen met impact op de gegevensverwerking.

De bevindingen zoals gerapporteerd in deze management letter zijn gericht geweest op het beoordelen van de opzet en het vaststellen van het bestaan van algemene IT-beheersmaatregelen. Wij hebben in samenwerking met onze IT-auditors een aantal van deze maatregelen beoordeeld voor Key2Financiën, Key2Belastingen, Suite4SociaalDomein - maatregelen continuïteit - en AFAS Profit. Dit om de impact van de risico's van ongeautoriseerde wijzigingen, ongeautoriseerde handelingen en verstoringen te kunnen vaststellen voor die systemen die gekoppeld zijn aan de voor ons relevante processen en posten (zie hoofdstuk 2).

In dit hoofdstuk geven wij een samenvatting van onze bevindingen voor de genoemde applicaties. De detailbevindingen voor deze systemen zijn afgestemd met de betrokkenen.

Op het moment dat de intern getroffen algemene IT-beheersmaatregelen rondom de applicaties in scope niet (bewijsbaar) voldoende aanwezig zijn, zijn in het kader van de controle van de jaarrekening 2022 aanvullende (gegevensgerichte) werkzaamheden noodzakelijk om aan te tonen dat er zich geen risico's of fouten hebben voorgedaan.

Wij vervolgen het hoofdstuk van IT beheersing met onze detailbevindingen per beoordeelde applicatie, waarna wij bespiegelen op de transitie naar servicegemeente Dordrecht. Daarna vervolgen wij met de benchmark waarin wij onze kennis en inzichten die wij hebben opgedaan bij de uitvoering van IT audits bij andere klanten binnen de lokale overheidssector afzetten tegen onze bevindingen binnen uw organisatie.

Logische toegangs-
beveiliging K2F
(criteria 1-5) nog
deels ontoereikend

Change management
(criteria 6-7) nog
deels ontoereikend

Continuïteit
(criteria 8-10) nog
deels ontoereikend

PROCES	2021	2022	KORTE OMSCHRIJVING BEVINDINGEN
Logische toegangsbeveiliging			
1. Procedure autorisatiebeheer	●	●	Vastgesteld dat de aanvraag gedocumenteerd door een bevoegde wordt gedaan en dat de toekenning van rechten gebeurt conform de aanvraag in lijn met de beoogde functiescheiding. Akkoord.
2. Periodieke controle op juistheid ingerichte autorisaties	●	●	Ten tijde van de interim-controle is er (nog) geen periodieke review uitgevoerd op de juistheid van autorisaties in de applicatie. Deze is gestart in november. Tijdige controle is een verbeterpunt.
3. Identificatie van gebruikers voor toegang tot systemen en data	●	●	Generieke accounts zijn verklaarbaar vanuit functie, derhalve akkoord.
4. Authenticatie	●	●	De wachtwoordeisen in K2F voldoen aan de minimale te stellen eisen.
5. Administrator- en Superuser-accounts	●	●	In K2F is één eindgebruiker aanwezig die beschikt over superuser-rechten en onderdeel is van de financiële afdeling. Betreft echter geen FA medewerker en/of medewerker debiteuren/crediteuren.
Change management			
6. Wijzigingsbeheer	●	●	Generieke procedure die eenmalig is getest. Zie tabblad bevindingen K2B.
7. Gescheiden IT-omgevingen	●	●	Er is een acceptatieomgeving logisch gescheiden van de testomgeving aanwezig, derhalve akkoord.
Continuïteit			
8. Fysieke toegangscontrole	●	●	Fysieke toegangsbeheermaatregelen zijn belegd bij partij Dataplace, hiervoor is een ISO27001 certificaat beschikbaar gemaakt die het risico afdekt.
9. Back-up maatregelen	●	●	Er zijn back-up en monitoring maatregelen ingesteld in lijn met het maximaal toelaatbaar gegevensverlies
10. Restore-test	●	●	Er wordt geen uitwijktest uitgevoerd, waardoor niet getest is of de productie-data binnen eisen omtrent maximale data-verlies en maximale hersteltijd teruggezet kan worden in geval van een calamiteit.

● Onvoldoende ● Verbeterpunten ● Voldoende ● Geen waarneming ○ Niet onderzocht

6.3 Bevindingen IT-beheer | Key2Belastingen (K2B)

Logische toegangsbeveiliging K2B (criteria 1-5) nog deels ontoereikend

Change management (criteria 6-7) nog deels ontoereikend.

Continuïteit (criteria 8-10) nog deels ontoereikend

PROCES	2021	2022	KORTE OMSCHRIJVING BEVINDINGEN
Logische toegangsbeveiliging			
1. Procedure autorisatiebeheer	●	●	Generieke procedure die eenmalig is getest. Zie tabblad K2F.
2. Periodieke controle op juistheid ingerichte autorisaties	●	●	Ten tijde van de interim-controle is er (nog) geen periodieke review uitgevoerd op de juistheid van autorisaties in de applicatie. Deze is gestart in november. Tijdige controle is een verbeterpunt.
3. Identificatie van gebruikers voor toegang tot systemen en data	●	●	Binnen K2B zijn 4 generieke accounts verklaarbaar t.b.v. klantcontact. Daarbij is hier gedurende het boekjaar niet op ingelogd. Derhalve akkoord.
4. Authenticatie	●	●	De wachtwoordeisen in K2B voldoen aan de minimale te stellen eisen.
5. Administrator- en Superuser-accounts	●	●	In K2B zijn alleen gebruikers met beheerrechten actief welke formeel werkzaam zijn vanuit de IT-organisatie. Derhalve akkoord.
Change management			
6. Wijzigingsbeheer	●	●	Voor één willekeurige wijziging van K2B hebben wij kunnen vaststellen dat de betreffende wijziging op basis van een test script is uitgevoerd en vastgelegd. Echter hebben wij niet kunnen vastgesteld dat een formele goedkeuring voor inproductie is vastgelegd.
7. Gescheiden IT-omgevingen	●	●	Er is een acceptatieomgeving logisch gescheiden van de testomgeving aanwezig.
Continuïteit			
8. Fysieke toegangscontrole	●	●	Fysieke toegangsbeheermaatregelen zijn belegd bij partij Dataplace, hiervoor is een ISO27001 certificaat beschikbaar gemaakt die het risico afdekt.
9. Back-up maatregelen	●	●	Er zijn back-up en monitoring maatregelen ingesteld in lijn met het maximaal toelaatbaar gegevensverlies
10. Restore-test	●	●	Er wordt geen uitwijktest uitgevoerd, waardoor niet getest is of de productie-data binnen eisen omtrent maximale data-verlies en maximale hersteltijd teruggezet kan worden in geval van een calamiteit.

● Onvoldoende
 ● Verbeterpunten
 ● Voldoende
 ● Geen waarneming
 Niet onderzocht

Continuïteit (criteria 8-10) nog deels ontoereikend

De overige maatregelen van deze applicatie vallen niet onder de verantwoordelijkheid van SGD.

PROCES	2021	2022	KORTE OMSCHRIJVING BEVINDINGEN
Continuïteit			
1. Fysieke toegangscontrole	●	●	Fysieke toegangsbeheermaatregelen zijn belegd bij partij Dataplace, hiervoor is een ISO27001 certificaat beschikbaar gemaakt die het risico afdekt.
2. Back-up maatregelen	●	●	Er zijn back-up en monitoring maatregelen ingesteld in lijn met het maximaal toelaatbaar gegevensverlies
3. Restore-test	●	●	Er wordt geen uitwijktest uitgevoerd, waardoor niet getest is of de productie-data binnen eisen omtrent maximale data-verlies en maximale hersteltijd teruggezet kan worden in geval van een calamiteit.

Als gevolg van de ontvlechting van de GRD is de SGD met ingang van verslagjaar 2022 (zelfstandig) verantwoordelijk voor de maatregelen continuïteit binnen Suite4SociaalDomein (S4SD). Logische toegangsbeveiliging en changemanagement vallen onder de verantwoordelijkheid van de GRS.

● **Onvoldoende** ● **Verbeterpunten** ● **Voldoende** ● **Geen waarneming** ○ **Niet onderzocht**

6.3 Bevindingen IT-beheer | AFAS Profit

Logische toegangsbeveiliging AFAS Profit (criteria 1-5) nog deels ontoereikend;

Change management (criteria 6-7) nog deels ontoereikend

Continuïteit (criteria 8-10) nog deels ontoereikend

PROCES	2021	2022	KORTE OMSCHRIJVING BEVINDINGEN
Logische toegangsbeveiliging			
1. Procedure autorisatiebeheer	●	●	Toekenning rechten: Voor AFAS is geen autorisatiematrix opgesteld waarin de rollen per functionaris worden weergegeven. Conform K2F worden autorisaties voor AFAS gedocumenteerd aangevraagd of goedgekeurd door een bevoegde. Een autorisatiematrix zal naar verwachting in Q1 2023 gereed zijn. Een autorisatiematrix voor P-Beheer op functieniveau is reeds beschikbaar.
2. Periodieke controle op juistheid ingerichte autorisaties	●	●	Er is in boekjaar 2022 voor applicatie AFAS geen periodieke review op de juistheid van autorisaties en actualiteit van gebruikers vastgelegd. Het voornemen is voor eind 2023 deze periodieke controle te ontwikkelen en te borgen.
3. Identificatie van gebruikers voor toegang tot systemen en data	●	●	Generieke accounts zijn verklaarbaar vanuit functie, derhalve akkoord.
4. Authenticatie	●	●	De wachtwoordeisen in AFAS voldoen aan de minimale te stellen eisen, derhalve akkoord.
5. Administrator- en Superuser-accounts	●	●	In AFAS zijn 3 eindgebruikers aanwezig die beschikken over superuser-rechten welke eveneens onderdeel zijn van de salarisadministratie. Zie aanvullende toelichting in bijlage B.
Change management			
6. Wijzigingsbeheer	●	●*	Het wijzigingsbeheer is deels uitbesteed aan de externe partij AFAS Software. Testen en opvolging wordt door de gebruikersorganisatie vastgelegd. Wie getest heeft en of deze persoon akkoord is met opvolging wordt niet structureel vastgelegd.
7. Gescheiden IT-omgevingen	●	●	De software wordt ontwikkeld in een ontwikkelomgeving bij de leveranciers, waardoor er functiescheiding tussen de ontwikkelaar en in-productienemer (SGD) aanwezig is.
Continuïteit			
8. Fysieke toegangscontrole	●*	●*	Fysieke toegangsbeveiliging is door de leverancier uitbesteed bij partij LeaseWeb. Hier wordt geen inzicht in verkregen middels de beschikbare assurance verklaring.
9. Back-up maatregelen	●*	●*	De leverancier heeft back-ups ingericht in lijn met het maximaal toelaatbaar gegevensverlies en monitort op juist verloop.
10. Restore-test	●*	●*	De leverancier test de restore functionaliteit in zijn algemeen voor AFAS databases.

● Onvoldoende
 ● Verbeterpunten
 ● Voldoende
 ● Geen waarneming
 Niet onderzocht

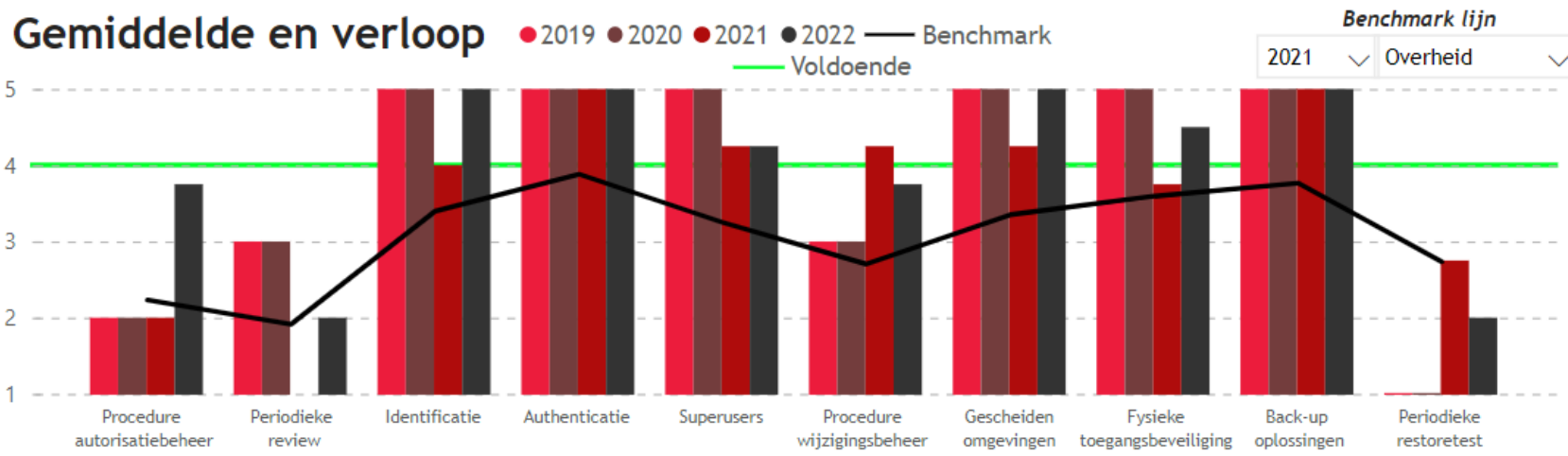
* Indien ISAE3402 over 2022 gelijke bevindingen geeft als voorgaand boekjaar

Overall scoort de IT-organisatie beter de onze benchmark van andere overheidsorganisaties, wel enige aandachtspunten.

Uitleg benchmark

Op basis van onze kennis en inzichten hebben wij een benchmark ontwikkeld. Deze benchmark geeft inzicht in de IT-auditresultaten van uw organisatie afgezet tegen het gemiddelde van vijftig van onze klanten binnen de overheidssector. Bovendien laat deze benchmark zien hoe uw organisatie (inclusief de periode als GR Drechtsteden) zich heeft ontwikkeld op het gebied van IT-beheer over de periode vanaf 2019 tot en met 2022. Hierin is een score van 1 tot en met 5 per norm weergegeven, waarbij BDO een score van minimaal 4 toereikend acht.

Onderstaand een korte impressie van onze interactieve benchmark. Graag presenteren wij u de aanvullende inzichten en gaan wij met u in gesprek over het vervolg.



Overgang van gemeenschappelijke regeling Drechtsteden naar servicegemeente Dordrecht en GR Sociaal

Gemeenschappelijke Regeling Drechtsteden is per 1/1/2022 grotendeels overgegaan naar de servicegemeente Dordrecht.

De aanpak is opgeknipt in twee delen:

1. De transitie: Het feitelijk overgaan naar servicegemeente Dordrecht.
2. De transformatie: Het integreren van beide organisaties en daarmee optimaliseren van bijvoorbeeld processen.

In het kader van de controle van boekjaar 2022 hebben wij een beknopt onderzoek uitgevoerd naar de transitie van de IT-systemen van GRD naar servicegemeente Dordrecht om de impact van de transitie op de IT-audit in het kader van de jaarrekeningcontrole vast te stellen. De uitkomsten van dit beknopte onderzoek lichten wij hieronder nader toe. Daarna gaan wij verder in op de transformatie die servicegemeente Dordrecht voor ogen heeft.

Transitie - gericht op de applicaties relevant voor de jaarrekeningcontrole

De transitie heeft voor het grootste deel 'as-is' plaatsgevonden; dat wil zeggen dat inhoudelijk weinig tot niets is veranderd, alleen dat de taken per 1/1/2022 onder servicegemeente Dordrecht worden uitgevoerd, in plaats van Gemeenschappelijke Regeling Drechtsteden. Wel zijn kleine nuances per applicatie aan te merken en zullen meegenomen worden in de controle. In verband met de beperkte aanpassingen zijn ook de plannen en vastleggingen hieromtrent pragmatisch ingestoken. Door de beperkte handelingen in verband met de 'as-is' transitie hebben wij voor Key2Financien, Key2Belastingen en Suites4SociaalDomein (voor zover servicegemeente Dordrecht de verantwoordelijkheid draagt) geen verhoogde risico's geconstateerd.

Belangrijkste aandachtspunt is de ontvlechting van het SCD, en de beheersing daaromtrent, specifiek gericht op AFAS. Een risicoanalyse en impactanalyse van de ontvlechting is opgesteld en projectteamleden hebben in samenwerking met AFAS de migratie uitgevoerd. Echter hebben wij geen vergaande analyses vastgesteld die de juistheid en volledigheid van deze transitie waarborgen. Hier zullen wij in de detailwerkzaamheden extra aandacht aan besteden.

Transitie - gericht op het programma ICT Beweegt

In aanvulling op bovenstaande is het programma ICT Beweegt opgezet. Dit programma ziet toe op de ICT transitie in de volle breedte en kent twee speerpunten:

1. Het rekencentrum (hosting en housing) en het werkplekbeheer wordt uitbesteed aan KPN. Dit betreft het fundament van de IT-omgeving en moet eerst stabiel zijn voordat men aan de slag gaat met verdere optimalisatie, dit ook in het belang van de continuïteit van de dienstverlening naar bijvoorbeeld burgers. De planvorming hieromtrent is onderhanden.
2. Servicegemeente Dordrecht zal voor wat betreft ICT meer een regieorganisatie worden dan een traditioneel all-round ICT leverancier. Deze regisserende rol past ook goed in het huidige speelveld tussen hosting, housing, cloud en SaaS aanbieders en gemeenten. Het programma ICT Beweegt schept de randvoorwaarden om deze regisserende rol in te kunnen vullen.

Transformatie van
servicegemeente
Dordrecht

Advies inzake de
Transitie en
Transformatie van
servicegemeente
Dordrecht

Transformatie

De transformatie zal volgens plan, plaatsvinden zodra de transitie is afgerond. Wij hebben nog geen formele plannen hieromtrent ontvangen.

Advies inzake de Transitie en Transformatie

Voor zowel de transitie alsook de transformatie hebben wij in beperkte mate formele planvorming geconstateerd. Daarom adviseren wij mede door de omvang en complexiteit van beide trajecten meer aandacht te schenken aan formalisatie en aantoonbaar project- en risicomanagement. Een hulpmiddel zou een Project/Programma Quality Assurance rol kunnen zijn. Door het inzetten van een dergelijke methodiek en rol, worden de volgende punten gemonitord om de programma- en projectdoelstellingen te behalen:

1. Programma beleid: (o.a. samenwerking en afstemming derde partijen);
2. Programmamanagement (o.a. bewaking scope, planning en budget);
3. Verandermanagement (o.a. communicatie en verandervermogen);
4. Prestatiemanagement (o.a. prestatie indicatoren en stimuleringsmaatregelen);
5. Mens (o.a. gedrag en training);
6. Proces (o.a. aansluiting processen en interne beheersing); en
7. Technologie (o.a. koppelingen, toekomstig IT-beheer en conversie).

Graag gaan wij met u in gesprek over de invulling van een Project/Programma Quality Assurance rol binnen uw transitie en transformatie en wat voor effect dit heeft en/of kan hebben op de interne beheersing en continuïteit van de dienstverlening.

bdo.nl