

Onderwerp Rapportage interim bevindingen controle 2013 van PWC	Bestuurlijk behandelvoorstel (2013/486702) CS/CC
Collegebesluit Ter informatie	Auteur: Kluwen, N.B. Email: nbkluwen@haarlem.nl Telefoonnr 023-5113049
Samenvatting/Doel/grond besluit Hierbij doen wij u ter kennisgeving de rapportage interim bevindingen controle 2013 van Pricewaterhousecoopers Accountants toekomen. De rapportage interim bevindingen wordt volgens afspraak met de accountant behandeld in de auditcommissie, en wel dinsdag 26 november 2013. Deze rapportage, ook wel interim-management letter genoemd, is gericht aan de interne organisatie en vraagt van het college geen verdere actie. De bevindingen geven aanleiding tot nadere acties van de directie en interne organisatie in aanloop naar de jaarrekening 2013. Deze acties worden komende week geformuleerd en door de directie ingezet. Bij de jaarrekening 2013 wordt u middels het accountantsrapport bij de jaarrekening 2013 nader door de accountant geïnformeerd over de opvolging en afronding van deze bevindingen in relatie tot de accountantscontrole bij de jaarrekening 2013.	B&W vergadering Vergadering BenW d.d. 26-11-2013 Bijlagen

Informatienota

Onderwerp: Bevindingen accountant naar aanleiding van de interim controle

Reg. Nummer: 2013/486702

1. Inleiding

Het bijgevoegde rapport bevat de tussentijdse bevindingen en aanbevelingen van de accountant van de gemeente Haarlem naar aanleiding van de interim controle die hij in oktober jl. heeft uitgevoerd. De rapportage is besproken met directie en wethouder financiën en volgens planning en afspraak bij de aanbesteding behandeld in de auditcommissie.

2. Kernboodschap

De controlebevindingen in deze rapportage zijn samengevat opgenomen op pagina 5 van de bijlage.

3. Consequenties

De bevindingen en aanbevelingen worden door directie vertaald in concrete acties en uitkomsten die van de interne organisatie worden verwacht.

4. Vervolg

Na de accountantscontrole van de jaarrekening 2013 worden raad en college middels het accountantsrapport bij de jaarrekening op de hoogte gesteld van de voortgang op de bevindingen en de aanbevelingen.

5. Bijlagen

Rapportage interimbevindingen controle 2013 d.d. 14 november 2013 van Pricewaterhousecoopers.



Gemeente Haarlem
T.a.v. heer M. Jonker
Grote Markt 2
2011 RD HAARLEM

14 november 2013

Referentie: RG/eo307718/LB/ed

Betreft: Interim -Managementletter 2013

Geachte heer Jonker,

Bijgaand ontvangt u 3 exemplaren van onze definitieve interim managementletter met verslagjaar eindigend 2013.

Wij vertrouwen erop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Hoogachtend,
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'R. Goldstein', written over a horizontal line.

R. Goldstein RA
Partner

*PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Thomas R. Malthusstraat 5, 1066 JR Amsterdam, Postbus 90357,
1006 BJ Amsterdam
T: 088 792 00 20, F: 088 792 96 40, www.pwc.nl*

'PwC' is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414406), PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226368), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op www.pwc.nl treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.



Rapportage interim- bevindingen controle 2013

Bouwen aan het fundament

Gemeente Haarlem

13 november 2013





Gemeente Haarlem
T.a.v. het College van Burgemeester en Wethouders
Grote Markt 2
2011 RD HAARLEM

13 november 2013

Referentie: RG/e0307718/LB/ed

12

Geachte dames/heren,

Hierbij ontvangt u onze tussentijdse bevindingen met betrekking tot onze controle van de jaarrekening 2013 van Gemeente Haarlem. Onze werkzaamheden zijn uitgevoerd in overeenstemming met ons voorstel voor dienstverlening.

In 2013 is de gemeente verder gegaan met het bouwen aan het fundament. Dit staat synoniem voor de uitdagingen die de gemeente op het gebied van bezuinigingen moet trotseren en daarnaast de ambitie heeft om de basis op orde te krijgen en de bedrijfsvoering efficiënter en robuuster te maken. De gemeente Haarlem is op dit moment onder andere bezig met de volgende projecten:

- Het programma Haarlem Presteert Beter waaronder:
 - De Budgethouder Centraal;
 - De basis op orde;
 - Organisatiesturing en Management Control;

- Cultuurverandering.
- Reorganisatie SoZaWe en Stadszaken/Vastgoed en GOB;
- Voorbereiding Wet werken naar vermogen;
- Implementatie decentralisatie jeugdzorg en AWBZ;
- Training van het personeel op gebied van interne controles, sisa en het afsluitproces;
- Hardclose in 2013 periodiek uitvoeren;
- Verdere invulling van het verbeterplan.

Dit is geen eenvoudige opgave rekening houdend met de aanvullende bezuinigingen. Er wordt door de gemeente hard gewerkt aan spoedige uitvoering van deze dossiers. Prioritering is door de veelheid aan dossiers op dit moment zeer van belang. Deze managementletter hebben wij op 11 oktober jl. afgestemd met het College.

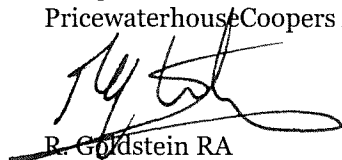
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Thomas R. Malthusstraat 5, 1066 JR Amsterdam, Postbus 90357, 1006 BJ Amsterdam
T: 088 792 00 20, F: 088 792 96 40, www.pwc.nl

'PwC' is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414406), PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226368), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op www.pwc.nl treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.



Mocht u nog vragen hebben, aarzel dan niet om contact met ons op te nemen. We zijn uiteraard graag bereid om de inhoud van dit verslag nader toe te lichten.

Hoogachtend,
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V



R. Goldstein RA
Partner

Inhoudsopgave

1.	De noodzaak om te bouwen aan het fundament	5
2.	Wat hebben we tot nog toe gedaan	6
Onze controle op basis van de VIC's		6
3.	Onze visie ten aanzien van uw interne controles	7
Kwaliteit van interne beheersing is van een wisselend niveau		7
Opzet van de processen is actueel, validatie moet worden aangescherpt		7
Verbetermogelijkheden noodzakelijk in VIC's (2 ^e helft 2013)		7
Gemeente Haarlem treft maatregelen voor de financiële toekomst		9
Specifieke aandacht voor de SiSa-bijlage		9
Geen fraude geconstateerd		9
Voortgang Haarlem presteert beter ten aanzien basis op orde blijft achter		10
4.	Algemene IT beheersingsmaatregelen in ontwikkeling	11
5.	Wat ons verder is opgevallen	14
Nog belangrijke stappen te zetten om gewenst eindniveau te realiseren		14
6.	Vooruitkijkend naar de jaarrekeningcontrole 2013	15
Bijlagen		17
A.	Formele zaken betreffende onze werkzaamheden	17
B.	Bevindingen per proces	18
D.	Er bestaan nog steeds veel onduidelijkheden over de drie decentralisaties maar de gemeente heeft geen tijd te verliezen	24

1. De noodzaak om te bouwen aan het fundament

Controlebevindingen (gebaseerd op de uitgevoerde VIC's)

- Een belangrijk onderdeel van de interne beheersing is het uitvoeren van interne controles. Ten opzichte van 2012 zien wij dat de interne controles tijdsiger worden uitgevoerd. Per afdeling en proces zijn verschillen waarneembaar in het niveau en de mate waarin interne beheersmaatregelen in de lijn een betrouwbare gegevensverwerking waarborgen.
- Er is nog geen uniformiteit voor de dossier opbouw van VBIC en IC. Ook geen spelregels over de diepgang van de dossiers. Wij adviseren hier aanvulling aan te geven.
- De nadruk van de kwaliteitsverbetering van de interne controles ligt bij de gemeente Haarlem op het tweede half jaar. Het eerste halfjaar van 2013 is doorgegaan op de systematiek van 2012 waarbij wel onze belangrijkste bevindingen uit 2012 zijn opgevolgd.
- Op het gebied van de IT omgeving zijn in 2012 diverse verbeteringen ingevoerd o.a. de gebruikersautorisaties binnen zowel GFS als de netwerkomgeving zijn per 1 maart 2013 opgeschoond.
- In 2013 vond de reorganisatie SoZaWe en Stadszaken/Vastgoed en GOB plaats. Door deze reorganisatie is er een achterstand ontstaan in de afhandeling van aanvragen voor sociale uitkeringen en daarmee samenhangend de interne controle hierop
- Er zijn diverse bevindingen (rechtmatigheid) ten aanzien van Europese aanbesteding. De organisatie heeft een onzekerheid van € 2 miljoen gerapporteerd. Wij stellen vast dat nog een aanvullende analyse moet plaatsvinden over de aard en omvang van deze onzekerheden.
- In 2013 zijn de geïdentificeerde aandachtspunten ten aanzien van begrotingsbeheer en gebruik Lias actief opgepakt.

Overige observaties

In 2012 hebben wij op basis van de uitgebreide kennismaking ook onze overige observaties in de managementletter 2012 opgenomen. In 2013 is er een voorstel gedaan om hiervan een uitgebreide update te doen. Het management heeft besloten om deze update naar 2014 door te schuiven. De Raad en het College hebben ons wel gevraagd om te reflecteren over de voortgang inzake 'Haarlem presteert beter'. Wij hebben op basis van de interviews gedurende onze interim controle 2013 en vanuit de trainingen die wij vanuit de PwC Academy hebben gegeven enkele observaties die wij hieronder hebben opgenomen:

- In 2013 is gestart met een opleidingsprogramma voor de afdeling financiën en K&C gericht op de verbetering van de kennis op het gebied van interne controles en kwaliteit van het afsluitproces.
- Wij hebben geen werkzaamheden verricht ten aanzien van de hardclose per 31 mei 2013, maar wel kennis genomen van de rapportage. Het is nog niet gelukt de hard close zodanig op te leveren dat deze geschikt is voor een volwaardige financial audit.
- Hoewel de politieke besluitvorming over de exacte wijze waarop de invoering 3 decentralisatie plaatsvindt nog niet is afgerond, is de invoeringsdatum nog steeds gesteld op 1 januari 2015. Dit betekent dat zowel op het vlak van het formuleren van het beleid als de implementatie daarvan de komende maanden grote vorderingen gemaakt moeten worden.
- Een terugkoppeling van bevindingen inzake de IC/VIC en de bevindingen uit de jaarrekeningafsluiting 2012 naar de medewerkers van de afdeling financiën vindt beperkt plaats. Terugkoppeling van bevindingen en evaluatie van het traject zijn belangrijke aspecten om het kennisniveau van de medewerkers te verbeteren.
- De rollen en verantwoordelijkheden van K&C, IC, financiën en lijnorganisatie zijn nog niet helder bepaald. Naar onze mening zou de afdeling K&C moeten worden ondergebracht bij de Concernstaf om de onafhankelijke positie te borgen.
- De voortgang in Haarlem 'presteert beter' ligt achter op schema. Tevens zien wij in de 2e berap dat de organisatie in een aantal gevallen de status op 'gerealiseerd' heeft gezet terwijl dit alleen de opzet betreft.

2. *Wat hebben we tot nog toe gedaan*

Onze controle op basis van de VIC's

Net als in 2012 is het streven om de externe accountantscontrole zoveel als mogelijk te laten steunen op de VIC's. Wij hebben ons in overleg met u in de afgelopen periode primair gericht op die VIC's op de processen die in het kader van de gemeentelijke jaarrekening het meest relevant zijn. Wij hebben gebruik gemaakt van de interne beheersingsplannen en de beschikbare rapportages van de VIC. Op basis van deze rapportages hebben wij enkele gesprekken gevoerd met de medewerkers van de afdeling K en C en medewerkers van de afdelingen. In onze interim-controle hebben wij nadrukkelijk aandacht besteed aan de volgende aspecten. Dit betekent overigens niet dat wij van al deze processen bevindingen hebben:

- Vaststellen opzet en bestaan van de administratieve organisatie van diverse processen binnen de organisatie;
- Kwaliteit van de interne beheersing inclusief opzet, kwantiteit en uitvoering van (verbijzonderde) interne controles en de rapportering;
- De interne beheersing rondom de hardclose van de financiële administratie. Een hardclose heeft plaatsgevonden per 31 mei 2013. Wij hebben geen werkzaamheden verricht ten aanzien van de hardclose maar wel kennis genomen van de rapportage;
- Beoordelen van de kwaliteit van geautomatiseerde financiële systemen.

Daarnaast hebben wij de interne beheersmaatregelen getest die voor de getrouwheid van de financiële informatie van essentieel belang zijn.

Voorbeelden hiervan zijn:

- Beoordelen van de status en de voortgang van de planning & controlcyclus;
- Beoordelen (verbijzonderde) interne controle rapportages en de onderliggende procesbeschrijvingen voor de processen inkoop en aanbesteding, lonen en salarissen, belastingen, subsidieverstrekking, uitkeringen, projectbeheersing, bouwleges, burgerzaken en wmo-verstrekkingen.

Dit rapport is gebaseerd op de interim-werkzaamheden voor het onderzoek van de jaarrekening 2013. Onze bevindingen ten aanzien van de VIC's over het tweede half jaar zullen wij rapporteren in het accountantsverslag 2013.

Dit onderzoek heeft zich niet verder uitgestrekt dan noodzakelijk is om tot een oordeel te komen over de jaarrekening 2013. Het onderzoek is dus niet primair gericht op het signaleren van alle aandachtspunten in de administratieve organisatie en interne beheersing. Hieronder vallen ook die procedures die zijn gericht op de betrouwbaarheid en de continuïteit van de geautomatiseerde informatiesystemen. Verder is onze jaarrekeningcontrole niet specifiek gericht op het ontdekken van mogelijke onregelmatigheden, waaronder fraudes. Als wij een specifiek onderzoek hadden ingesteld, dan hadden wij mogelijk aanvullende zaken gevonden die wij zouden hebben gerapporteerd.

Voor formele zaken in het kader van onze werkzaamheden verwijzen wij naar Bijlage A.

3. *Onze visie ten aanzien van uw interne controles*

Kwaliteit van interne beheersing is van een wisselend niveau

Het niveau en de kwaliteit van de uitgevoerde (verbijzonderde) interne controle laat een wisselend beeld zien. Per afdeling en proces zijn er net als in 2012 verschillen waarneembaar in het niveau en de mate waarin interne beheersmaatregelen in de lijn een betrouwbare gegevensverwerking waarborgen.

Opzet van de processen is actueel, validatie moet worden aangescherpt

Wij hebben tijdens onze interim controle de opzet en bestaan van de administratieve organisatie van diverse processen binnen de organisatie vastgesteld. In 2012 waren niet van alle processen de procesbeschrijvingen bijgewerkt of recentelijk vastgesteld. Dit is gedurende 2013 grotendeels opgepakt. De procesbeschrijvingen zijn bijgewerkt en het merendeel is vastgesteld door de afdelingsmanager. Wel zien wij dat in de procesbeschrijving meer aandacht kan worden besteed aan de aanwezige risico's voor de gemeente op bijvoorbeeld rechtmatigheid en getrouwheid en hiervoor voldoende interne beheersmaatregelen in de lijn in te richten. Ook dient in de VIC/IC het bestaan van het proces middels een lijncontrole te worden vastgesteld. Bij een aantal IC/VIC's moet meer aandacht besteedt worden aan de opzet en bestaanscontrole. Wij hebben de gespecificeerde lijst met bevindingen per VIC/IC verstrekt aan concerncontrol.

Verbetermogelijkheden noodzakelijk in VIC's (2^e helft 2013)

In 2012 hebben wij gezamenlijk vastgesteld dat er verbeteringen noodzakelijk zijn in de VIC's. In de eerste helft van 2013 is doorgegaan op de systematiek van 2012, waarbij wel onze belangrijkste aandachtspunten in de uitvoering van de interne controles is opgevolgd. Ook zijn de rapportages nu voortschrijdend opgesteld. In het 2^e half jaar zal een verdere verbeterslag worden gemaakt. Wij vragen met name de aandacht om de onderstaande bevindingen ten aanzien van de (verbijzonderde) interne controle werkzaamheden op te volgen:

- De aard en het niveau van de interne controlemaatregelen verschillen per proces. De relatie met het normenkader en de koppeling met de risico's voor getrouwheid en rechtmatigheid moet worden aangescherpt.
- De relatie tussen de benoemde test aantallen in de IB of VIC plannen en de gesignaleerde risico's of de aard van de uit te voeren werkzaamheden is niet altijd zichtbaar of gedocumenteerd in de werkzaamheden. Het verband tussen het gesignaleerde risico en de totstandkoming van de omvang van deelwaarneming moet inzichtelijk worden gemaakt.
- Wij adviseren in de rapportages duidelijk het doel van de uitgevoerde werkzaamheden te beschrijven in samenhang met de conclusies en geconstateerde bevindingen.
- Het inzicht in de steekproefselectie moet bij een aantal IC/VIC's inzichtelijker worden vastgelegd. Dit zijn o.a. WABO en Burgerzaken.
- Wij adviseren de organisatie de interne controles meer risicogericht in te steken waarbij onder meer rekening gehouden kan worden met gesignaleerde risico's in een proces en het meer gericht controleren op deze risico's evenals een verband te creëren tussen de risicoanalyse en de uit te voeren werkzaamheden.
- Ons inziens kunnen een aantal controles gericht en efficiënter uitgevoerd worden door gebruik te maken van data-analyses. Ook in een breder perspectief kan data-analyse ingezet worden voor een efficiënter en risicogerichtere controleaanpak binnen het proces sociale zaken. Wij hebben hierover o.a. ten aanzien van het proces sociale zaken met elkaar over gesproken en de afdeling heeft aangegeven hier graag voor het interne controleplan 2014 meer invulling aan te willen geven.

De belangrijkste nieuwe bevindingen hebben wij hieronder opgenomen. Voor de status van onze bevindingen uit 2012 en de opvolging in 2013 verwijzen wij naar bijlage B.

Sociale zaken

Afweging incidentele of structurele fout vindt onjuist plaats

Ten tijde van de interne controlewerkzaamheden zijn bevindingen geconstateerd. De gemeente heeft voor deze bevindingen aanvullende werkzaamheden uitgevoerd welke middels deelwaarnemingen hebben plaatsgevonden. De afweging of een fout incidenteel of structureel is door de afdeling onjuist toegepast. Op dit moment worden gesignaleerde fouten als incidenteel aangemerkt op het moment dat vanuit de aanvullende deelwaarneming niet dezelfde bevindingen naar voren komen.

De organisatie is dan van mening dat de fout zich verder niet voor kan doen binnen de totale populatie en daarom incidenteel is. Aangezien de aanvullende controlewerkzaamheden in deze gevallen niet gericht integraal op de aard van de fout zijn gericht kan het wel degelijk voorkomen dat deze fout zich in de gehele populatie nogmaals voor kan komen. Er dient meer naar de aard van de constatering gekeken te worden.

Hierdoor ontstaat nu ook dat enkele posten als incidentele fout worden aangemerkt en deze niet worden geëxtrapoleerd ten behoeve van de oordeelsvorming op de gehele foutafweging. Dit heeft als risico dat de huidige foutafweging te laag zal zijn. Wij adviseren u deze werkwijze nader te beoordelen en vervolgens een juiste foutenevaluatie uit te voeren.

Achterstand aanvragen en interne controles door reorganisatie sociale zaken

In 2013 heeft binnen de afdeling SoZaWe een reorganisatie plaatsgevonden. Deze reorganisatie heeft betrekking op een nieuwe werkwijze die vooral ten doel heeft gehad om meer klantgericht te werken. De nieuwe organisatiestructuur, die hierdoor is ontstaan heeft nauwelijks effect op de werkwijze binnen de afdeling, maar heeft er wel toe geleid dat functionarissen met nieuwe werkzaamheden zijn belast.

Door deze reorganisatie is er een achterstand ontstaan in de afhandeling van aanvragen voor sociale uitkeringen en daarmee samenhangend de interne controle hierop. Hierdoor is intern nog geen beeld aanwezig betreffende de kwaliteit van de werking van de processen na de reorganisatie.

De afdeling heeft aangegeven dat deze achterstand naar verwachting in het derde kwartaal van 2013 zal zijn ingehaald en dat dan eveneens de interne controles hierop snel uitgevoerd zullen worden. In de loop van het vierde kwartaal is hierdoor een beter zicht op dit risico en de eventuele impact hiervan.

Projectbeheersing moet worden aangescherpt

Uit de IC/VIC zijn de onderstaande bevindingen gekomen. Deze bevindingen zijn in lijn met voortgaand jaar. Het is belangrijk dat de projectbeheersing wordt aangescherpt vanwege begrotingsrechtmatigheid,

- Bij de VIC is vastgesteld dat van 2 projecten (25% van de onderzochte projecten) Paspomat van de afdeling Dienstverlening en Sport Park Pim Mulier van Stadszaken geen actuele voortgangsrapportage aanwezig is. Wij begrijpen dat de voortgangsrapportage van Sport Park inmiddels aanwezig is.
- Tijdens de IC/VIC zijn 2 begrotingsoverschrijdingen van € 45.000 geconstateerd op investeringsprojecten. Dit betreft het IP SHO project van de afdeling stadszaken en het IP project Geo van de afdeling dienstverlening. Deze overschrijdingen worden beiden in Q4 hersteld.
- Wij zullen een aantal achterliggende stukken van de IC/VIC over het eerste half jaar later in het jaar beoordelen.

2 miljoen onzekerheid ten aanzien van rechtmatigheid aanbestedingen moet nader worden geanalyseerd

Ten aanzien van rechtmatigheid van aanbestedingen is € 2 miljoen als onzekerheid aangemerkt. Het komende half jaar moet een nadere analyse moeten worden opgesteld ten aanzien van deze onzekerheid en de eventuele impact op de SISA-verantwoording.

Tevens moet de prestatievaststelling in het inkoopproces worden uitgebreid. De IC/VIC heeft de prestatievaststellingen voor de kosten van de projecten al wel beoordeeld. Wij zullen nadere afspraken maken ten aanzien van de andere inkoopstromen waarvoor in het tweede half jaar de vaststelling van de prestatie nog moet plaatsvinden.

Gemeente Haarlem treft maatregelen voor de financiële toekomst

Gemeente Haarlem heeft maatregelen genomen tot het sluitend maken van de begroting 2013 en het tijdig in kaart brengen van mogelijke bezuinigingen.

In 2013 zijn nog veel begrotingsmutaties. Voor een deel worden deze veroorzaakt door nieuwe omstandigheden en voor een deel door het steeds verder op orde brengen van de begroting.

Overschrijding kasgeldlimiet houdt aan

De gemeente Haarlem heeft ook in 2013 de kasgeldlimiet overschreden. De overschrijdingen zijn net als in 2012 gemeld aan de Provincie.

Specifieke aandacht voor de SiSa-bijlage

Het SiSa onderdeel was onderdeel van de hardclose per 31 mei 2013. Tijdens onze interim controle hebben wij 2 regelingen inhoudelijk bekeken waarbij wij vooral hebben gekeken naar de risicoanalyses per regeling. Wij hebben diverse bevindingen:

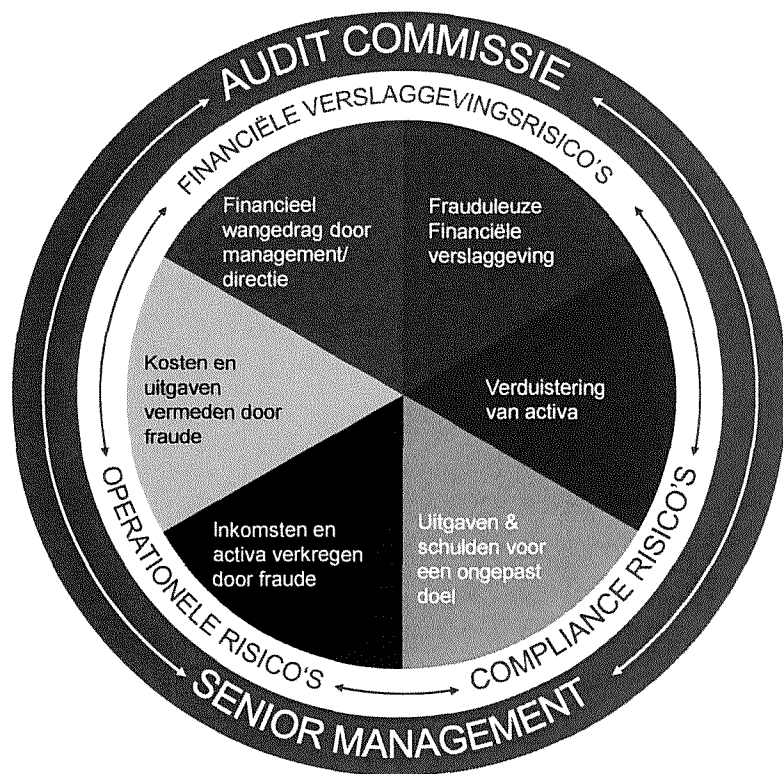
- De relatie tussen de SiSa-bijlage en de jaarrekening komt nog onvoldoende uit de risicoanalyses naar voren. Zo komt de materialiteit en de controletoleranties evenals de controle van de bijbehorende balansposten niet tot uitdrukking in de risicoanalyse SiSa. Wij hebben begrepen dat de relatie met de balansposten bij de hardclose tot uitdrukking zal worden gebracht.

- Uit de risicoanalyses, die zijn opgesteld door de gemeente Haarlem, is onvoldoende aandacht voor de invulling en interpretatie van de indicatoren per regeling zoals opgenomen in de concept SiSa-bijlage 2013. Er wordt niet per indicator een risico inschatting gemaakt, en er worden geen controlewerkzaamheden geïdentificeerd. Hierbij valt te denken aan de controle van nul-indicatoren en vaststellen van de deugdelijke totstandkoming van een indicator.
- De gemeente hanteert een vast format voor de SiSa. Het is belangrijk dat deze wordt aangevuld met alle relevante wet- en regelgeving, prestatievaststelling, bevindingen voorgaand jaar, nota verwachtingen accountantscontrole, fraude en aandacht voor controledoelstellingen.
- Er is een IC/VIC op de SISA-dossiers uitgevoerd. Maar niet alle te toetsen aspecten zijn afzonderlijk uitgeschreven.

Op basis van deze bevindingen zullen wij overleggen op welke wijze dit voor jaareinde kan worden opgevolgd.

Geen fraude geconstateerd

De primaire verantwoordelijkheid voor het voorkomen en opsporen van fraude en onregelmatigheden berust bij het College van Burgemeester en Wethouders van Gemeente Haarlem. In haar toezichthoudende rol is de Gemeenteraad er verantwoordelijk voor dat het College van Burgemeester en Wethouders adequate procedures volgt en dat er passende maatregelen worden genomen als dat nodig is.



Als uw accountant hebben we de verantwoordelijkheid om frauderisico's te identificeren, voor zover deze risico's tot een materiële fout in de jaarrekening kunnen leiden. Zoals overeengekomen in ons dienstverleningsplan hebben wij gesprekken met de auditcommissie, college, directie, de concerncontroller en de afdeling financiën gevoerd over de onderkende frauderisico's. Andere belangrijke elementen blijven een open communicatie en monitoring en een helder integriteitsbeleid. Wij hebben geen aanwijzingen van fraude geconstateerd tijdens de interimperiode tot en met september 2013. Wij zullen u in onze eindrapportage op de hoogte houden van eventuele bevindingen die wij tijdens de resterende periode constateren en die betrekking hebben op het afgelopen boekjaar.

Voortgang Haarlem presteert beter ten aanzien basis op orde blijft achter

Op verzoek van uw Raad en het College hebben wij de voortgang op 'Haarlem presteert beter' bij de interim controle 2013 opgevolgd. Zoals in ons accountantsverslag 2012 aangegeven is het belangrijkste wat in 2013 gerealiseerd moet worden de maandelijkse afsluitingen en het op orde krijgen van de (aanlevering naar de) 'gegevensfabriek'. Ook het budgetbeheer moet in 2013 verder worden verbeterd. In 2013 zijn deze geïdentificeerde aandachtspunten ten aanzien van begrotingsbeheer en gebruik lias actief opgepakt. Het contractenbeheer en de verplichtingenregistratie zijn nog belangrijke aandachtspunten voor het op orde krijgen van de gegevensfabriek. Wij hebben begrepen dat vanaf november 2013 de verplichtingenregistratie stapsgewijs wordt aangescherpt. De voortgang in Haarlem 'presteert beter' ten aanzien van de basis op orde ligt wel achter op schema. Wij adviseren dan ook om in de therapie een conclusie op te nemen ten aanzien van de voortgang.

4. Algemene IT beheersingsmaatregelen in ontwikkeling

De accountant besteedt in zijn verslag ingevolge artikel 2:393 lid 4 BW aandacht aan de bevindingen met betrekking tot de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking. In 2012 hebben wij in samenwerking met onze EDP-auditors de IT-omgeving beoordeeld. Daarbij zijn wij van mening dat de IT-omgeving binnen uw organisatie van voldoende niveau is om de continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking te waarborgen.

De IT controle 2013 van onze EDP auditors vindt plaats na onze interim controle 2013. Wij zullen de belangrijkste (nieuwe) bevindingen uit de interim controle rapporteren in ons accountantsverslag 2013.

Wij hebben al wel de status van onze bevindingen geïnventariseerd per september 2013 bij de IT afdeling binnen de gemeente Haarlem en hieronder opgenomen. Deze status hebben wij nog niet gevalideerd.

Proces	Bevinding 2012	Status 2013 volgens de IT afdeling
Informatiebeveiliging	Informatiebeveiliging is een belangrijk aandachtspunt. Hoewel diverse beveiligingsmaatregelen genomen zijn en deze ook getest worden scoort u laag op het gebied van informatiebeveiliging. U beschikt niet over een actueel beveiligingsbeleid terwijl uw omgeving drastisch verandert (Het Nieuwe Werken, Choose your Own Device, gebruik van Dropboxen, Social Media etc.). De vertrouwelijkheid van uw informatievoorziening (bv GFS, GBA, BAG etc.) staat onder druk. Informatiebeveiliging is een gedeelde verantwoordelijkheid van IT en organisatie. Wij hebben vernomen dat u inmiddels een risicoanalyse heeft uitgevoerd en voornemens bent op basis hiervan uw beveiligingsbeleid te actualiseren. Vervolgens dient u het beveiligingsbewustzijn binnen de gehele organisatie te verhogen (bv door periodieke trainingen).	Onderhanden Het jaarplan informatiebeveiliging 2013 is in concept opgesteld. Het vernieuwde Informatiebeveiligingsbeleid, gebaseerd op de nieuwe strategische baseline van het IBD, is in concept gereed en ter commentaar rondgestuurd. De notitie over nieuw wachtwoordbeleid is vastgesteld en wordt in de periode juli-september 2013 geïmplementeerd. Op het gebied van informatiebeveiliging is in april 2013 een inventarisatie gedaan van quick wins. Vervolgens is een start gemaakt met de implementatie van de eerste quick wins. De tweede helft van 2013 is gericht op het uitvoeren van de acties die zijn opgenomen in het jaarplan informatiebeveiliging 2013. Deze acties zijn uiterlijk 31 december 2013 afgerond. Het plan van aanpak voor de verhoging van het beveiligingsbewustzijn is per 1 oktober 2013 gereed. De onderwerpen waar dit jaar aandacht aan wordt besteed zijn: - Privacybewustwording. - Nieuw wachtwoordbeleid. - Nieuw informatiebeveiligingsbeleid en rol lijnmanagement.

Proces	Bevinding 2012	Status 2013 volgens de IT afdeling
Toegangsbeveiliging	Onvoldoende grip op toegang tot uw systemen U beschikt niet over een integrale, uniforme procedure voor het toekennen, wijzigen, verwijderen en monitoren van gebruikerstoegang. U loopt onnodig het risico dat gebruikers onterecht toegang hebben of behouden tot bepaalde (delen van) systemen en applicaties (zoals GFS), waardoor de continuïteit en integriteit van de geautomatiseerde gegevens gevaar loopt. Van de 400 mensen die gedurende 2012 uit dienst zijn gegaan, hadden 185 nog toegang tot uw netwerk. Waarvan 20 ook nog toegang hadden tot uw financiële administratie GFS. Wij adviseren u dringend een gebruikersbeheer procedure in te richten, mogelijk via TopDesk middels workflows.	Opgevolgd De gebruikersautorisaties binnen zowel GFS als de netwerkomgeving zijn per 1 maart 2013 opgeschoond. Daarnaast zijn de procedures ten aanzien van het gebruikersbeheer bijgewerkt en aangevuld. Er wordt gemonitord op inactieve accounts en via een qlikview-rapportage worden accounts in de Active Directory vergeleken met medewerkers in PIMS. V.w.b. de workflows in Topdesk verwijzen we naar het project In-, door- en uitstroom. <i>Nieuwe bevinding 2013:</i> Vanuit de gesprekken met medewerkers hebben wij begrepen dat passwords binnen de gemeente Haarlem worden gedeeld. Wij adviseren het password beheer aan te scherpen.
Wijzigingsprocedure	De procedure voor het testen van wijzigingen dient te worden aangescherpt. Wanneer de kwaliteit van testen niet geborgd is door het gebruik van testscripts en vastlegging van testresultaten bestaat het risico dat de geautomatiseerde omgeving (tijdelijk) niet beschikbaar is door storing, dat gegevensverwerking fouten bevat (bv door ongewenste wijzigingen in rekenregels) en dat managementrapportages onjuiste informatie bevatten. Wij raden u aan de testprocedure (voor alle applicaties en infrastructuur) te integreren in het wijzigingenbeheer en deze middels workflows systeemtechnisch af te dwingen – bijvoorbeeld in TopDesk. Hierbij dient het testen en de testresultaten zodoende vastgelegd te zijn dat een adequaat testniveau gewaarborgd is, waarbij het in productie zetten pas mogelijk is na officiële goedkeuring van de tester en uiteindelijke verantwoordelijke (systeemtechnisch afgedwongen functiescheiding). De werking van uw wijzigingenprocedure zullen wij voor aanvang van onze balanscontrole toetsen.	Opgevolgd In oktober 2012 is al in de workflows (Topdesk) van het wijzigingsproces (zowel technische, niet- standaard wijzigingen en aanvragen update applicatie) een testactiviteit opgenomen. In de template van de wijzigingsaanvraag is toen ook een testparagraaf opgenomen. Begin september 2013 is in de workflows onderscheid gemaakt tussen testen door technisch beheer en functioneel beheer en is een formele stap van goedkeuring door de tester en eindverantwoordelijke gemaakt.

Proces	Bevinding 2012	Status 2013 volgens de IT afdeling
Continuïteit	Hoewel u operationeel maatregelen heeft genomen omtrent de continuïteit van uw omgeving (bv back-ups), heeft u geen continuïteit- of herstelplan. (uitzondering hierop zijn het BAG en GBA). Daarbij is uw uitwijkplan niet van toepassing op uw financiële administratie en is het plan zeer beknopt. Door het ontbreken van deze plannen is onduidelijk welke continuïteitsmaatregelen zijn getroffen, of deze de juiste risico's afdekken en of u in staat bent uw omgeving te herstellen in een aanvaardbare tijd.	Onderhanden Gemeente Haarlem maakt gebruik van een KPN-datacenter in Aalsmeer (minimaal type Tier-3), waarbij een beschikbaarheid van 99,982% voor het datacenter wordt gegarandeerd. De infrastructuur van de gemeente Haarlem in dit datacenter kent een uitgebreide redundantie. Daarnaast heeft Haarlem meerdere dataverbindingen van verschillende providers en via verschillende trajecten met het datacenter, zodat bij uitval van een verbinding de gemeentelijke locaties ook via een alternatieve verbinding het datacenter kunnen bereiken. Redundantie en beschikbaarheid van de datacenter-omgeving zijn daarmee goed afgedekt. Risico's die overblijven zijn: - een grote calamiteit voor het datacenter-complex (b.v. neergestort vliegtuig, bom). Dit risico wordt te klein geacht om investeringen te rechtvaardigen. - een calamiteit binnen de serverkasten van Haarlem in het datacenter (b.v. een lokale brand). Dit kan serieuze gevolgen hebben voor de continuïteit van de datacenter-omgeving van Haarlem en dus voor de bedrijfsvoering, aangezien herstel meerdere weken in beslag zal nemen. Er is onvoldoende budget in 2013 voor een uitgebreide uitwijkomgeving, maar op kleine schaal lijkt uitwijk realiseerbaar. De komende periode zal voor de meest bedrijfskritische applicaties uitgewerkt worden welke beperkte uitwijk mogelijk is zonder grote investeringen. In 2014 zal gekeken worden of er meer budget is vrij te maken voor uitwijk, zodat uitwijk uitgebreid en voor meer applicaties gebruikt kan worden.

5. *Wat ons verder is opgevallen*

Een hardclose heeft plaatsgevonden per 31 mei 2013. Wij hebben geen werkzaamheden verricht ten aanzien van de hardclose per 31 mei 2013, maar wel kennis genomen van de rapportage. Het is nog niet gelukt de hard close zodanig op te leveren dat deze geschikt is voor een volwaardige financial audit. Belangrijke aandachtspunten zijn o.a. dat de exploitatiedossiers nog niet op orde zijn, de transitorische toerekening nog niet goed plaatsvindt en dat de eindejaarsverwachting nog niet goed wordt meegenomen.

De rollen en verantwoordelijkheden van K&C, IC, financiën en lijnorganisatie zijn nog niet helder bepaald. Het college heeft nog geen keuze gemaakt ten aanzien van de pentagoon. Naar onze mening zou de afdeling K&C moeten worden ondergebracht bij de Concernstaf om de onafhankelijke positie te borgen.

Het is belangrijk dat een goede terugkoppeling van bevindingen inzake de IC/VIC en de bevindingen uit de jaarrekeningafsluiting 2012 naar de betreffende medewerkers plaats vindt. Wij hebben gedurende de training van de PwC Academy vastgesteld dat het jaarrekeningtraject 2012 niet was geëvalueerd met de medewerkers van financiën. Terugkoppeling van bevindingen en evaluatie van het traject zijn belangrijke aspecten om het kennisniveau te verbeteren.

Inmiddels is een groot deel van de externe inzet afgebouwd. Veel externen hebben een rol gehad in het jaarrekening proces 2012. Het op een goede wijze beleggen van de taken verantwoordelijkheden en bevoegdheden in het jaarrekeningproces is naar onze mening een belangrijk aandachtspunt.

Vanaf het voorjaar 2013 is gestart met maandrappportages. Hierover vindt maandelijks een gesprek plaats met hoofdafdelingsmanager, het bedrijfsbureau en de betreffende controller. Het kennisniveau per hoofdafdeling verschilt nog wel en de analyse vanuit financiën ontbreekt nog. De budgethouders moeten nog verder in hun rol groeien.

Nog belangrijke stappen te zetten om gewenst eindniveau te realiseren

Begin 2012 hebben wij ons voorstel voor dienstverlening uitgebracht. Hierin hebben wij op uw verzoek een uitgebreide visie opgenomen over de wijze waarop gemeente Haarlem in 2 jaar tijd (dus eind 2013) het gewenst eindniveau zou kunnen bereiken. In deze managementletter staan wij daarom stil bij waar Haarlem op dit moment staat ten opzichte van het gedefinieerde eindniveau. Dit doen wij eenmalig aangezien de organisatie ook periodiek rapporteert in relatie tot Haarlem presteert beter.

In ons voorstel dienstverlening hadden wij ook aangegeven dit eindniveau zeer ambitieus te vinden. Dit blijkt nu ook. In de tabel in Bijlage C hebben wij een reflectie opgenomen van het aantal zaken dat inmiddels is gerealiseerd. Overigens heeft Haarlem uiteraard eigen keuzes gemaakt ten aanzien van de benodigde verbeteringen. Daarom is niet 1 op 1 een koppeling te leggen met het programma Haarlem presteert beter. De tabel is daarom bedoeld als een indruk van de wijze waarop en het tempo waarin de transformatie vorm gegeven is.

6. *Vooruitkijkend naar de jaarrekeningcontrole 2013*

Belangrijke onderdelen van de controle zo vroeg mogelijk oppakken

Belangrijke onderdelen van de controle pakken wij graag in een zo vroeg mogelijk stadium van de controle op. Graag informeren wij u in deze paragraaf over de belangrijkste aandachtspunten voor de jaarrekeningcontrole 2013. In oktober 2013 zullen wij samen met u beoordelen welke werkzaamheden wij alvast ter voorbereiding op de jaarrekeningcontrole 2013 kunnen uitvoeren op basis van de uitgevoerde tussentijdse afsluiting.

Diverse notities Commissie BBV

De Commissie BBV heeft in 2013 diverse notities uitgebracht. Wij adviseren u kennis te nemen van de notities en tijdig de impact op de jaarrekening van Gemeente Haarlem vast te stellen.

Wij vragen hierbij tevens aandacht voor de actualisatie van voorzieningen voor de jaarrekening 2013. Het gaat hierbij vooral om de voorzieningen:

- Voorziening reorganisatie
- Voorziening erfpacht
- Voorziening APPA

Opschoning materiele vaste activa en land in zicht

De materiële vaste activa zijn in 2011 en 2012 opgeschoond. In boekjaar 2013 zal een verder opschoning van de materiele vaste activa plaatsvinden waarbij het bestaan van de materiele vaste activa wordt vastgesteld door o.a. de relatie te leggen met de gegevens van het kadaster. De uitkomsten hiervan zullen wij beoordelen.

Onder de materiële vaste activa was in 2012 een gecombineerd project Schoterbrug Land in Zicht opgenomen waarvan de ontwikkeling van de kavels het karakter heeft van een grondexploitatie. Er is een nota in voorbereiding waarin wordt voorgesteld om de grondexploitatie te openen. Deze nota zit naar verwachting in oktober 2013 in het college en in november 2013 in de raad. Wij zullen de nadere analyse van de kosten en opbrengsten in deze grondexploitatie bij de jaarrekeningcontrole 2013 opvolgen.

Onzekerheid ten aanzien van de volledigheid van de verhuuropbrengsten

Tijdens de interim controle 2013 kan net als in 2012 de volledigheid van de verhuuropbrengsten nog niet worden gegarandeerd. Wij adviseren per jaareinde de aansluiting te maken tussen de verhuuradministratie en de vastgoedportefeuille te maken. De verwachting bestaat dat risico's voor de jaarrekening binnen de tolerantiegrenzen blijven.

Oprichting PPS constructie Schalkstad

De gemeente gaat samen met de CVvE van het winkelcentrum Schalkwijk de uitvoering van de plannen op zich nemen in de Projectmaatschappij Schalkstad. De PPS constructie is in oprichting.

Verwachting afwikkeling project Zijlpoort begin 2014

De verwachting is dat begin 2014 dit project zal worden afgewikkeld. Eventuele effecten zullen in de jaarrekening 2013 worden verwerkt.

Waardering grondexploitaties en vastgoed blijven belangrijke aandachtspunten in de controle

Bij de jaarrekeningcontrole 2013 moet voldoende inzicht bestaan in de financiële risico's rondom grondexploitaties en vastgoed. Deze risico's moeten op basis van een duidelijke onderbouwing doorvertaald zijn naar de waardering in de jaarrekening. In december 2013 zullen wij een eerste beoordeling uitvoeren van de gehanteerde uitgangspunten op basis van de resultaten uit de hardclose.

Tijdens het jaarrekeningtraject zijn wij van de volgende externe partijen afhankelijk

Gedurende het jaarrekeningtraject zijn wij afhankelijk van informatie van uw organisatie, maar ook van informatie van (de accountants van) externe partijen.

Zoals afgesproken in ons dienstverleningsplan geven wij u graag inzicht in welke partijen dit betreft:

- De verantwoording van de SiSa-regeling WSW;
- De verantwoording van de belastingopbrengsten van Consensus inclusief controleverklaring;
- IS Ae 3402 type 2 inzake de parkeergelden.

Wij zullen tijdig contact (laten) leggen met deze partijen zodat er goede afspraken worden gemaakt over de tijdigheid en toereikendheid van de informatie.

Bijlagen

A. Formele zaken betreffende onze werkzaamheden

Het doel van onze jaarrekeningcontrole is het vormen van een oordeel over de getrouwheid en rechtmatigheid van de jaarrekening als geheel, zoals bedoeld in het Besluit Accountantscontrole Decentrale Overheden (BADO). Het is niet de doelstelling van een jaarrekeningcontrole zekerheid te verschaffen over de kwaliteit van de interne organisatie. Onze controle van de jaarrekening bestaat uit een combinatie van controlewerkzaamheden, waaronder:

- Risicoanalyse;
- Cijferanalyses;
- Beoordeling van de administratieve procedures en het daarmee samenhangende systeem van interne controlemaatregelen;
- Gegevensgerichte controlewerkzaamheden in zodanige samenstelling en omvang als wij noodzakelijk achten voor het verkrijgen van eerdergenoemd oordeel.

Naast het oordeel over de getrouwheid dienen wij bij de jaarrekening een oordeel te geven over de rechtmatigheid van de baten, lasten en balansmutaties die in de jaarrekening zijn verantwoord. Ook de SiSa-bijlage maakt onderdeel uit van ons oordeel.

Het doel van onze jaarrekeningcontrole is het vormen van een oordeel over de getrouwheid en de rechtmatigheid van de jaarrekening als geheel, zoals bedoeld in het Besluit Accountantscontrole Decentrale Overheden (BADO). Vanuit de jaarrekeningcontrole beoordelen wij de kwaliteit van de administratieve organisatie en interne beheersing voor zover relevant voor onze oordeelsvorming en bevat geen zelfstandig oordeel over de kwaliteit van de administratieve organisatie en interne beheersing.

De controle van de jaarrekening omvat het uitvoeren van controlewerkzaamheden, waaronder risicoanalyse, cijferbeoordelingen, beoordeling van de administratieve procedures en het daarmee samenhangende systeem van interne-beheersingsmaatregelen en gegevensgerichte controlewerkzaamheden. De samenstelling en omvang van die werkzaamheden zijn noodzakelijk voor het verkrijgen van voldoende controle-informatie ter onderbouwing van ons oordeel.

B. Bevindingen per proces

Note: de bevindingen 2012 zijn samengevat weergegeven en gecombineerd met de nieuwe bevindingen 2013, voor de details 2012 verwijzen we naar de Managementletter en Accountantsverslag van voorgaand jaar. De ambtelijke organisatie zal een separate gescheiden reactie richting het College geven ten aanzien van de bevindingen.

Proces	Bevinding	Risico	Reactie management
Begrotings-wijzigingen	Geen beheersmaatregelen omtrent de juistheid en volledigheid. Voor een deel van 2013 is er net als in 2012 geen doorlopende nummering ingericht om de volledigheid van de besluiten te borgen.	Onjuiste en onvolledige verwerking van raadsbesluiten	Vanaf september 2013 is de volledigheid van de nummering geborgd in Lias
Projectbeheersing moet worden aangescherpt	Bij de VIC is vastgesteld dat van 2 projecten (25% van de onderzochte projecten) Pasopmaat van de afdeling Dienstverlening en Sport Park van Stadszaken geen actuele voortgangsrapportage aanwezig is. Dit wordt momenteel nog verder uitgezocht. Tijdens de IC/VIC zijn 2 begrotingsoverschrijdingen van € 45.000 geconstateerd op investeringsprojecten. Deze overschrijdingen worden nader geanalyseerd.	Kostenoverschrijdingen en begrotingsonrechtmatigheden	
Personeel	De risicoanalyse is verbeterd t.o.v. 2012. Wel dient de gemeente aandacht te schenken in de vertaling vanuit de risico's naar de uit te voeren werkzaamheden en de omvang hiervan. Hiermee is tevens een efficiëntere controle mogelijk. Geen toetsing van de bestaan middels lijncontrole. Relatief veel kleine foutjes geconstateerd in de IC/VIC. Dit is opmerkelijk omdat er een collegiale toetsing (invoercontrole) binnen het proces plaatsvindt.	Onjuiste en onvolledige verwerking van salarissen en mutaties.	
Inkoop- en aanbestedingsbeleid	2013 In het proces is aangegeven dat de budgethouder kan afwijken van de adviezen van de afdeling inkoop en aanbesteding. Geconstateerde fouten worden met name veroorzaakt door het niet tijdig aanhaken van de inkoopspecialisten.	Onrechtmatige inkoop door proces en kennis	

Proces	Bevinding	Risico	Reactie management
	In de procesbeschrijving is onvoldoende aandacht voor een het 4-ogenprincipe op de beoordeling van de offertes. Volledigheid van de meldingen van de EU-aanbestedingen wordt in het proces niet geborgd. Wij adviseren de gemeente dit in het proces aan te passen.		
Volledigheid van de contracten-administratie ontbreekt	Contracten administratie in Verseon is niet volledig. Gemeente dient aanvullend vast te stellen welke contracten ontbreken in Verseon.	Onvolledigheid van verplichtingen	
Verplichtingen-administratie	De registratie van verplichtingen werkt nog niet goed en daardoor is er geen gedetailleerd inzicht van de budgetuitputting.	Onvolledigheid van verplichtingen	
Inkoopfacturen	De VIC dient de prestatievaststelling nog te controleren over heel 2013, dit zal in het tweede half jaar plaatsvinden. Deels heeft de VIC de prestatievaststellingen voor de kosten van de projecten al wel beoordeeld. Controle van de mutaties in de crediteuren stamgegevens vindt plaats in Q4. Het is aanbevelen om dit frequent te doen vanwege het risicoprofiel.	Onrechtmatigheid van de inkopen/kosten en frauderisico	Dit wordt in Q4 opgevolgd.
Wabo	De IC/VIC gaat onvoldoende in op de volledigheid van de opbrengsten, deze wordt niet als afzonderlijk risico geïdentificeerd. Borging hiervan zit in de doorlopende nummering in de OLO applicatie.	Onvolledige facturatie van afgegeven vergunningen.	
Huren & Pachten	De volledigheid van de verhuuropbrengsten kan nog niet worden gegarandeerd. De facturatie van de huren vindt niet altijd tijdig plaats. Wij adviseren de organisatie met een standen register te gaan werken. Zodat maandelijks de volledigheid van de opbrengsten geborgd wordt. Er is onvoldoende functiescheiding in het aanbrengen van mutaties in WIZ. Geen automatische koppeling tussen Wish en GFS.	Onvolledige opbrengsten	De functiescheiding in WIZ zal in Q4 2013 tot stand worden gebracht.

Proces	Bevinding	Risico	Reactie management
Grondexploitatie	Geen IC/VIC ontvangen ten aanzien van de waardering.		
SOZawe	Zie opmerkingen in hoofdstuk 3.		
SISA	Zie opmerkingen in hoofdstuk 3.		

C. Onze visie op het gewenste eindniveau. Hierbij maken wij onderscheid naar de 'harde'/ instrumentele aspecten (H) en de 'zachte'/ veranderkundige aspecten (Z).

Onderwerp	Gewenst eindniveau over maximaal 2 jaar (kenmerken)	Benodigde transitie, educatie en verandering (zie ook 2.2)	Status 2013
Administratieve organisatie	Alle relevante processen zijn herontworpen, vastgelegd en actueel, gebaseerd op een risico-analyse en ten behoeve van het ondersteunen van de direct betrokkenen en de interne controle (H).	Het beschrijven en herontwerpen van processen samen met de lijn. Actualiseren van processen wanneer daarvoor aanleiding is.	Niet gerealiseerd
	Basisprocessen worden aantoonbaar voldoende beheerst met betrokkenheid van de lijn (Z).	Processen die gereed zijn implementeren met aandacht voor impact op en weerstand bij betrokkenen.	Verschilt per proces
	Er is sprake van duidelijk belegd eigenaarschap van processen (H), die zich ook verantwoordelijk hiervoor opstellen (Z).	Participatie: actieve rol creëren voor alle betrokkenen om draagvlak te verhogen.	Rollen en verantwoordelijkheden zijn nog niet helder
	Leidinggevend en medewerkers zijn zich goed bewust van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden die zij hebben (H), houden zich hieraan en zijn hierin rolvast (Z).	Communicatie: impactsessies met betrokkenen over de veranderingen, de visie daarop en de impact daarvan op de betrokkenen.	Rollen en verantwoordelijkheden zijn nog niet helder. Het veranderingstraject verloopt niet soepel.
	De onduidelijkheden in de 'driehoek' (Concernstaf, de bedrijfsbureaus en de hoofdafdeling Middelen & Services) zijn opgeheven (H). Iedereen weet wat er verwacht wordt, handelt ernaar en is trots op zijn of haar rol (Z).	Rol- en taakverdeling in "de driehoek" verhelderen en doorleven met betrokkenen.	Rol- en taakverdeling in "de driehoek" is nog onderhanden. Naar onze mening zou de afdeling K&C moeten worden ondergebracht bij de Concernstaf om de onafhankelijke positie te borgen.
	Medewerkers ervaren nut en noodzaak van betrouwbare processen en beschrijvingen (Z).	Participatie: actieve rol creëren voor alle betrokkenen om draagvlak te verhogen.	Draagvlak is aanwezig.
	Een hardclose per 30 juni is volledig geïmplementeerd en opmaat naar een periodieke afsluiting (H).	Project 'hardclose'. Een versnelling van het afsluitingsproces.	Project hardclose is in 2013 gestart en loopt nog niet soepel.
	Kennis van BBV is actueel en basis voor	Educatie: inhoudelijke training en opleiding over	PwC Academy is gestart in 2013. Kennis van BBV

Onderwerp	Gewenst eindniveau over maximaal 2 jaar (kenmerken)	Benodigde transitie, educatie en verandering (zie ook 2.2)	Status 2013
	afsluitingen (H en Z)	AO/IC.	vindt plaats in de workshop van oktober 2013.
	Het jaarrekeningproces is een soepel, logisch proces dat steunt op de periodieke afsluitingen gedurende het jaar (H en Z).	Workshop jaarafsluiting.	Dit moet over 2013 nog blijken. Kwam in 2012 tot stand met veel externe inhuur.
Risicomanagement	Risicomanagement is onlosmakelijk onderdeel van planning & controlcyclus en gerelateerd aan de strategie van de organisatie (H).	Impliciete risico's expliciet maken, prioriteren en integreren in P&C-cyclus.	PwC Academy is gestart in 2013 met de training risico-management. In de tweede helft van 2013 wordt dit geïmplementeerd. En zal met name gelden voor boekjaar 2014.
	Bewustzijn van risicomanagement is sterk aanwezig bij leidinggevend en medewerkers (Z).	Koppeling maken tussen prestatie- en risicomanagement door managers.	Dit moet de organisatie nog gaan toepassen in de praktijk.
	Risico's (bijv. vastgoed, grondexploitaties, transities in het sociale domein) maken een integraal onderdeel uit van de dialoog binnen het DT/MT (Z).	Prestatie- en risicomanagement opnemen in beoordeling van managers.	Dit moet de organisatie nog gaan toepassen in de praktijk.
	Risicomanagement is verbreed van een focus op het aanhouden van voldoende financiële reserves naar het beheerst realiseren van de doelen van de organisatie (geïntegreerd prestatie- en risicomanagement) (H en Z).	Doorontwikkelen van risicomanagement naar een volgend volwassenheidsstadium (van incident en activiteitgeoriënteerd naar procesgeoriënteerd risicomanagement).	Dit moet de organisatie nog gaan toepassen in de praktijk.
	Naast actuele inventarisatie van risico's (H) wordt proactief gestuurd op het voorkomen daarvan (Z).	Communicatie: over risicomanagement "best practices" in andere gemeenten.	Dit moet de organisatie nog gaan toepassen in de praktijk.
	Risicomanagement omvat ook het identificeren van kansen (H). Betrokken krijgen energie van de workshops en worden creatiever (Z).	Communicatie: impactsessies met betrokkenen over de veranderingen, de visie daarop en de impact daarvan op de betrokkenen.	Dit moet de organisatie nog gaan toepassen in de praktijk.

Onderwerp	Gewenst eindniveau over maximaal 2 jaar (kenmerken)	Benodigde transitie, educatie en verandering (zie ook 2.2)	Status 2013
		Educatie: Training/coachen van managers in hun nieuwe rol.	
		Educatie: Training/opleiding over risicomanagement voor medewerkers en leidinggevendenden.	Opgepakt in 2013 bij de PwC Academy, toepassen in de praktijk moet nog plaatsvinden.
		Participatie: actieve rol creëren voor alle betrokkenen om draagvlak te verhogen.	Dit moet de organisatie nog gaan toepassen in de praktijk.
(verbijzonderde) Interne controle	Alle VIC plannen zijn opgesteld en/of geactualiseerd (H) en worden conform planning uitgevoerd (Z).	Samen opstellen van (V)IC plannen d.w.z. lijn en staf en uitvoering organiseren en monitoren.	Nog onderhanden
	Omslag van gegevensgerichte naar systeemgerichte interne controle is gemaakt (H).	Opvolgen resultaten van(V) IC opnemen in beoordeling van managers.	Nog onderhanden
	Integraal beeld is aanwezig of en in welke mate de gemeente Haarlem (organisatie en processen) In Control is (H en Z).	Resultaten (V)ICT bespreken in DT/MTEducatie: Trainen/coachen van internal auditors.	Nog onderhanden Samenvattend rapportage was gereed voor aanvang van de controle. De analyse van bevindingen en conclusies moet worden aangescherpt.
	De VIC is van een zodanige kwaliteit dat de accountant deze over kan nemen en hier in haar bevindingen op kan steunen (H).	Actualiseren van plannen indien gewenst	Wisselend per VIC.
	Leidinggevende zijn betrokken bij de uitkomsten van de interne controles (Z).	Doorontwikkeling naar systeemgerichte interne controle.	Dit is gerealiseerd. Voor wat betreft de uitkomsten van de hardclose vindt deze terugkoppeling niet structureel plaats.
	Het competentieniveau (kennis, vaardigheden en gedrag) van medewerkers en leidinggevendenden past bij de gestelde doelen (Z).	Communicatie: impactsessies met betrokkenen over de veranderingen, de visie daarop en de impact daarvan op de betrokkenen.	Dit is onderhanden. Medio 2013 is gestart met de training van personeel om de kennis en kwaliteit te verbeteren.
	VIC's uitbreiden naar de kwaliteit van de oplevering van het jaarrekeningdossier en het begrotingsproces.	Participatie: actieve rol creëren voor alle betrokkenen om draagvlak te verhogen.	Hier is recent mee gestart ten aanzien van de hardclose. Voor het begrotingsproces moet dit nog plaatsvinden.

D. Er bestaan nog steeds veel onduidelijkheden over de drie decentralisaties maar de gemeente heeft geen tijd te verliezen

Hoewel de politieke besluitvorming over de exacte wijze waarop de invoering van de participatiewet, de nieuwe jeugdwet en de overdracht van zorgtaken vanuit de AWBZ naar de WMO nog niet is afgerond, is de invoeringsdatum nog steeds gesteld op 1 januari 2015.

Dat betekent dat het kabinet in 2014 inzet op afronding van het wetgevingsproces en de implementatie van de 3 genoemde decentralisaties. Voor gemeente Haarlem betekent dit dat – ondanks dat er nog heel veel onduidelijk is over de omvang van de budgetten die overkomen en de beleidsvrijheid die u als gemeente heeft – zowel op het vlak van het formuleren van het beleid als de implementatie daarvan de komende maanden grote vorderingen gemaakt moeten worden.

De mogelijke consequenties van een niet adequate invoering van deze drie decentralisatie kunnen voor uw gemeente grote gevolgen hebben voor:

- het aanbod aan c.q. ondersteuning van de burgers, de werkgelegenheid,
- de lokale aanbieders van zorg en huisvesting,

- de organisatorische inrichting van uw organisatie en
- de financiële positie van de gemeente als geheel.

Indien u er daarnaast voor kiest om bepaalde taken op afstand te plaatsen zullen er ook belangrijke consequenties zijn voor de wijze waarop het college en Raad haar (toezichthoudende) rol kan vervullen.

Wij zullen in het najaar in het kader van onze accountantscontrole samen met de programmamanager in kaart brengen waar de gemeente op dit moment staat met betrekking tot de drie decentralisaties.

Wij realiseren ons dat in het speelveld waarin u als gemeente moet acteren nog veel onduidelijk is. Tegelijkertijd staat de implementatiedatum van 1 januari 2015 vast.

Hieronder hebben wij de landelijke tijdsplanning rondom de decentralisaties opgenomen.

Mijlpalen drie decentralisaties

Wet	Mijlpalen
Participatie	Consultatie VNG (medio 2013)
	Raad van State (september 2013)
	Wetsvoorstel naar TK (oktober 2013)
	Wetsvoorstel naar EK (voorjaar 2014)
	VNG-modelverordeningen (1 april 2014)
	Wet (1 januari 2015)
Jeugd	Consultatie VNG (najaar 2012)
	Raad van State (voorjaar 2013)
	Wetsvoorstel naar TK (september 2013)
	Wetsvoorstel naar EK (najaar 2013)
	VNG-modelverordeningen (1 april 2014)
	Wet (1 januari 2015)
Wmo	Consultatie VNG (medio 2013)
	Raad van State (september 2013)
	Wetsvoorstel naar TK (oktober 2013)
	Wetsvoorstel naar EK (voorjaar 2014)
	VNG-modelverordeningen (1 april 2014)
	Wet (1 januari 2015)