

Onderwerp Startnotitie Jaarrekening 2017

Steller M. de Bie - Weidgraaf

De leden van de raad van de gemeente Groningen
te
GRONINGEN

Telefoon (050) 367 77 17 Bijlage(n) -

Ons kenmerk 6701548

Datum **13 DEC. 2017** Uw brief van

Uw kenmerk

Geachte heer, mevrouw,

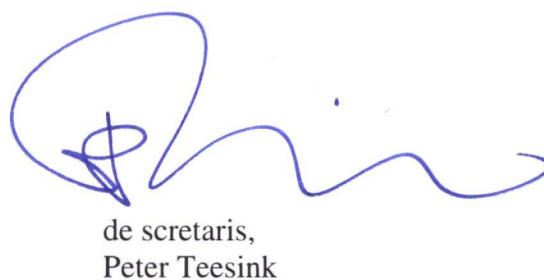
Hierbij ontvangt u de startnotitie Jaarrekening 2017.

Deze startnotitie bevat de belangrijkste afspraken en uitgangspunten voor het komend jaarrekeningproces tussen de accountant (PwC) en de gemeente Groningen.

Met vriendelijke groet,
Burgemeester en wethouders van Groningen,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Peter den Oudsten', with a horizontal line drawn underneath it.

De burgemeester,
Peter den Oudsten

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Peter Teesink', with a horizontal line drawn underneath it.

de secretaris,
Peter Teesink



Inhoud

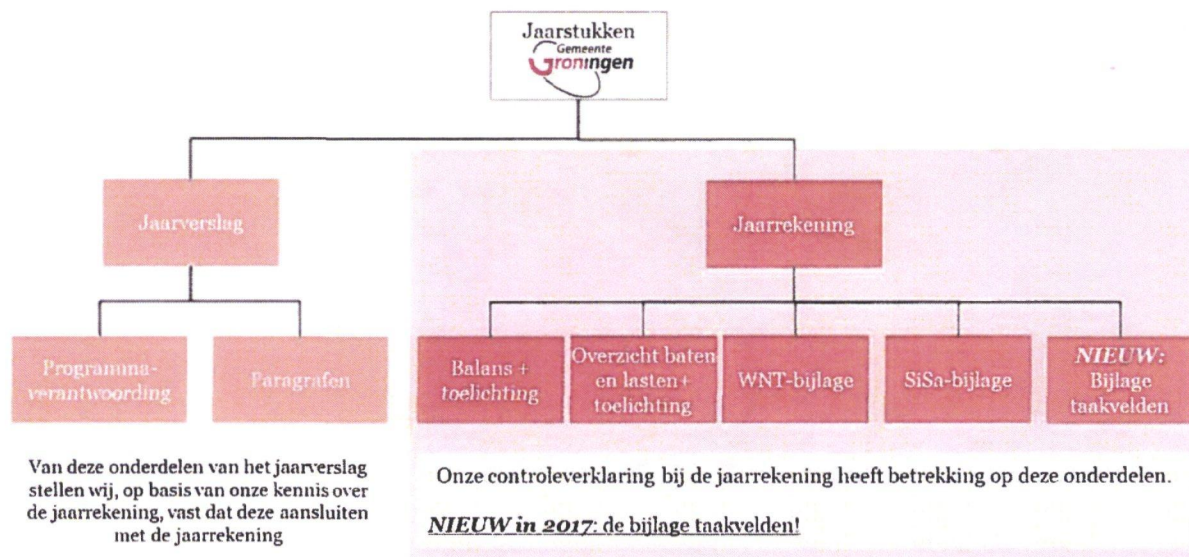
1	Doelstelling	4
2	Kaders	4
3	Goedkeuringstoleranties	5
4	Status organisatie en implementatie verbeterplan	6
<hr/>		
5.	Principes voor samenwerking	7
6.	Governance en informatie uitwisseling	9
<hr/>		
7.	Controle beginbalans 2017	10
8.	Controle aanpak 2017	10
<hr/>		
9.	Risicoanalyse en controleaanpak per proces	13
<hr/>		
10.	Planning	15
11	Doorontwikkelen & borgen	17
12	Escalatie	17
13	Herziening contract en afspraken over meer –en minderwerk	19
	Ondertekening	19

Startnotitie jaarrekening 2017

Een goed begin is het halve werk

versie: 1.5

Datum: 4 december 2017



Figuur 1: reikwijdte controle

3. Goedkeuringstoleranties

De goedkeuringstoleranties zijn de kwantitatieve criteria voor het wel of niet afgegeven van een goedkeurende controleverklaring. In het BADO (Besluit accountantscontrole decentrale overheden) is bepaald dat de goedkeuringstolerantie voor fouten in de gemeenterekening respectievelijk onzekerheden in de controle ten hoogste 1% respectievelijk 3% van de omvangbasis bedraagt. De omvangbasis is het totaal van de lasten van de jaarrekening, inclusief toevoegingen aan de reserves. De gemeenteraad heeft in de Offerteaanvraag Europese openbare procedure Accountantsdiensten gemeenten Groningen en Ten Boer Europese Openbare aanbesteding Accountantsdiensten besteknummer 66-2015 vastgesteld dat de goedkeuringstolerantie uit het BADO wordt overgenomen. In onderstaande tabel is weergegeven welke controleverklaring wordt afgegeven in de te onderscheiden gevallen¹:

	Omvang bevindingen			
	≤ €9.589.870	< €28.769.610	≥ €28.769.610	≥ €95.898.700
Fouten	Goedkeurend	Beperking	Afkeuring	Afkeuring
Onzekerheden	Goedkeurend		Beperking	Oordeelonthouding

¹ Bedragen in de tabel zijn gebaseerd op de begroting 2017; de definitieve bedragen worden bepaald op basis van de jaarrekening 2017.

Ref.: e0412445

1. Doelstelling

Het controlejaar 2016 was een intensief jaar dat lang heeft doorgelopen. Tot aan de zomer 2017 zijn zowel gemeente Groningen als PwC druk doende geweest om het jaarrekeningtraject 2016 af te ronden. Voor, in en na de zomer is gemeente Groningen begonnen met het verbeteren van processen, het inhalen van een stuk achterstallig onderhoud en het opzetten, inrichten en starten met de uitvoering van een verbeterprogramma rondom de administratieve beheersing.

De toetsing van de jaarstukken door de accountant vraagt intensieve samenwerking tussen gemeentelijke organisatie en accountant. Niet alleen in de periode van de controle op de jaarrekening, maar ook gedurende het jaar. Het is belangrijk dat we van elkaar weten wat we verwachten en nodig hebben, elk in de eigen rol en verantwoordelijkheid. Vooraf expliciteren geeft duidelijkheid. We hebben afgesproken dat we een startnotitie maken met precies dat doel: expliciet maken van verwachtingen, bijdragen aan het proces, kwaliteit en planning. Voor het jaar 2016 hebben we afgezien van zo'n startnotitie, maar de ervaringen van 2016 maken duidelijk dat zo'n gezamenlijke start ons allebei helpt en scherpte geeft. In deze startnotitie leggen we de afspraken vast. Deze startnotitie bevat de belangrijkste afspraken en uitgangspunten voor het komend jaarrekeningproces, zodat het voor organisatie, college, raad en PwC helder is wat het einddoel is en wat we van elkaar mogen verwachten.

2. Kaders

De belangrijkste kaders voor de accountantscontrole van de jaarrekening van de gemeente Groningen zijn het Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (BBV), het Besluit accountantscontrole decentrale overheden (Bado), de Controleverordening gemeente Groningen en het normenkader accountantscontrole 2017.

De jaarstukken bestaan op grond van het BBV uit meerdere onderdelen. De controle van de accountant heeft primair betrekking op het hoofdstuk 'Jaarrekening'.

Het proces van opstellen van de jaarrekening 2016 verliep niet ongestoord. We hebben het eerste controlejaar over en weer veel afstemming gehad over proces, verwachtingen en inhoud. Dit heeft ook effect gehad op de efficiency en timing van het controle proces en oplevering van controle-informatie. De organisatie en verantwoordelijkheden voor het opstellen van de jaarrekening zijn geëvalueerd en op onderdelen aangepast. Met name de regie op de informatie-uitwisseling tussen organisatie en accountant is nu projectmatig georganiseerd. Niet meer vanuit verschillende organisatieonderdelen rechtstreeks informatie-uitwisseling met de accountant. Daarom is er nu een kwaliteitsteam Accountantscontrole ingericht. Het team is verantwoordelijk voor de coördinatie van de informatie tussen gemeente en accountant. Het team is verantwoordelijk voor de verwerking van vragen van de accountant en antwoorden aan de accountant. Bij de start van de controlewerkzaamheden heeft het team straks de kwaliteit beoordeeld van het 'controledossier' dat aan de accountant wordt voorgelegd. Het team beoordeelt en sorteert de vragen (belang / impact, complexiteit, wie is verantwoordelijk voor beantwoording) en zet die uit. Het team toetst ook of de vraag helder is. Het team toetst ook op de kwaliteit van de antwoorden aan de accountant (is het een antwoord op de vraag, is het antwoord conform beleid en passend binnen de werkafspraken met de accountant, is het antwoord BBV-proof).

Er is op basis van de bevindingen 2016 een uitgebreide lijst met fouten en onzekerheden. Die lijst wordt systematisch afgewerkt. Dat is nu nog vooral op de afzonderlijke bevindingen en dossiers, waarbij de correcties op de beginbalans 2017 van essentieel belang zijn voor het oordeel van de accountant.

Er zijn in de afgelopen anderhalf jaar tal van kleinere en grotere projecten gestart om de financieel-administratieve processen (en de onderliggende administratie) te versimpelen, te verbeteren en om te innoveren. Naar de aard van financieel-administratieve processen worden die verbeteringen soms pas langzaam zichtbaar (bijvoorbeeld in een nieuw boekjaar).

De gemeente gebruikt de administratieve afsluiting van het 3^e kwartaal 2017 om te toetsen of die verbeteringen voor de verslaglegging over 2017 het gewenste effect hebben gehad.

In de controle op de jaarrekening is het bestaan en functioneren van interne controles cruciaal. Team auditing (verbijzonderde interne controle functie) is voor de accountant van groot belang voor de bepaling van aard en omvang van de werkzaamheden. De gemeente heeft in 2017 geïnvesteerd in team auditing zowel in capaciteit, in kwaliteit en in werkprocessen. Het auditteam wordt nu geleid door een registeraccountant. De werkzaamheden van team auditing en accountant zijn afgestemd en in een werkprogramma vastgelegd.

De IT-beheersmaatregelen waren van onvoldoende niveau om daarop te kunnen steunen voor de interne audits en de controles in het kader van de jaarrekening 2016. In 2017 zijn verbeteracties ingezet en die leiden ook tot daadwerkelijke verbetering van de IT processen. Omdat die verbeteringen in de loop van het jaar en deels in de 2^e helft 2017 zichtbaar worden, blijft de bruikbaarheid van geautomatiseerde systemen voor de controles 2017 onvoldoende. Dat betekent dat er aanvullende gegevensgerichte controles moeten worden uitgevoerd. Dit is ook betrokken in het werkprogramma van team auditing. Het vaststellen van de betrouwbaarheid van het te gebruiken lijstwerk is hierbij een belangrijk onderdeel.

5. Principes voor samenwerking

Omdat goede samenwerking essentieel is voor een efficiënt en effectief jaarrekeningproces zijn vanuit de evaluatie van 2016 tien gezamenlijke principes voor samenwerking benoemd. Deze zijn gebaseerd op twee uitgangspunten.

- Dingen in één keer goed
- Waarom moeilijk doen als het samen kan. Dat betekent steeds samen de vraag stellen: wat ging goed, wat moet beter en hoe pakken we het op

De wetgever heeft in het BADO geen rapportagetoleranties voorgeschreven. Wel heeft hij voorgeschreven dat de bedragen voor de rapporteringstoleranties niet hoger kunnen zijn dan de bedragen die voortvloeien uit de goedkeuringstoleranties. De gemeenteraad heeft in de Offerteaanvraag Europese openbare procedure Accountantsdiensten gemeenten Groningen en Ten Boer Europese Openbare aanbesteding Accountantsdiensten besteknummer 66-2015 vastgesteld dat de accountant de volgende rapportagetolerantie hanteert: €500.000.

4. Status organisatie en implementatie verbeterplan

In het accountantsverslag 2016 is in de toelichting op de afkeurende verklaring een aantal kernboodschappen gegeven. Tot en met 2015 ontving de gemeente Groningen van de accountant steeds goedkeurende verklaringen. Voor een belangrijk deel hebben de bevindingen een basis in veranderende regelgeving en in (financiële) vaktechniek. Rode draad in de bevindingen is dat de huidige interpretatie en invulling van de verslaggevingsregels op onderdelen essentieel anders is (geworden) dan in het verleden door de gemeente Groningen toegepast en dat de gemeente onvoldoende of niet tijdig controle-informatie kon leveren ten behoeve van de accountantscontrole. Op grond van de controlevereisten zijn fouten geconstateerd en op een aantal posten is de juiste omvang en waarde onzeker.

Een afkeurende accountantsverklaring is een belangrijk signaal en de opdracht is helder: dat moet beter. De gemeente Groningen wil structureel een goedkeurende verklaring, voor zover beïnvloedbaar. De financieel administratieve beheersing moet ten dienste staan van de besturing en verantwoording over het gevoerde beleid én moet zo efficiënt als mogelijk worden uitgevoerd.

Verbeteringen beginnen bij de erkenning dat er iets moet gebeuren én bij een analyse van de oorzaken. Er is veel veranderd in de organisatie met als doel om de organisatie efficiënter (goedkoper) te maken en meer wendbaar en flexibel. Veel organisatieonderdelen zijn fundamenteel veranderd, werkprocessen zijn anders ingericht, rollen en verantwoordelijkheden zijn anders gedefinieerd en veel medewerkers zijn van functie veranderd. Dat waren noodzakelijke en nuttige veranderingen, maar een bijeffect van al die veranderingen is wel dat vaste routines deels zijn verdwenen, dat de aanpassing van administratieve processen soms achterloopt op de organisatie aanpassing en dat in al die veranderingen bijvoorbeeld het bijhouden én implementeren van kennis over het Besluit Verantwoording & Begroting (BBV) is achtergebleven.

Er is een hoop werk te verrichten om er voor te zorgen dat de financieel administratieve beheersing voldoet aan de gestelde vaktechnische eisen. Daarbij moet onderscheid worden gemaakt tussen de korte termijn en de lange termijn. In deze startnotitie ligt vanzelf de nadruk op het proces van jaarrekening 2017.

De verbeteringen worden programmatisch opgepakt, waarbij de gemeentesecretaris opdrachtgever is voor een klein team van meest betrokken vakdirecteuren.

Aanpassingen in werkwijze

De planning van het opstellen van de jaarrekening is niet alleen maar techniek. Er zijn veel onderlinge afhankelijkheden. Dit jaar heeft het shared service center van Groningen de planning samen opgebouwd met de organisatieonderdelen die in omvang en complexiteit van de financiële verantwoording kritisch zijn in die planning. Hierbij is de planning in detail afgestemd met PwC.

Ref.: e0412445

6. Governance en informatie uitwisseling

In opdracht van de gemeentesecretaris is er een Verbeterprogramma gestart. Vanuit dat Verbeterprogramma wordt de organisatie ondersteund bij het oplossen van fouten, verminderen van onzekerheden en doorvoeren van verbeteringen. De regie op de uitvoering van verbeteringen ligt bij een kernteam van meest betrokken vakdirecteuren: programmamanager Verbeterprogramma, directeur Financiën, Inkoop en Juridische Zaken, directeur Stadsontwikkeling en de concerncontroller.

De concerncontroller is opdrachtgever voor de planning & control cyclus. De directeur Financiën, Inkoop & Juridische Zaken is verantwoordelijk voor administratie en het opstellen van de jaarrekening. Hij is ook verantwoordelijk voor de uitvoering van verbijzonderde interne controles door team auditing.

Regie & coördinatie

Onder verantwoordelijkheid van de directeur Financiën c.a. is een kwaliteitsteam Accountantscontrole ingericht. Dit projectteam organiseert en stuurt het proces van de totstandkoming van de jaarrekening 2017 en houdt regie op de masterplanning. Om een goede regievoering door het programma op het proces mogelijk te maken is het noodzakelijk dat PwC de coördinatie van de werkzaamheden afstemt met het projectteam J; er is een gezamenlijke planning.

We hebben afgesproken dat het berichtenverkeer tussen gemeentelijke organisatie en de accountant via de betreffende teams van zowel Groningen als PwC verloopt. Zowel gemeente als accountant hebben een centraal aanspreekpunt georganiseerd. De directeur Financiën c.a. heeft naast het projectteam Jaarrekening een kwaliteitsteam Accountantscontrole ingericht. Dat projectteam regisseert van de kant van de gemeente het berichtenverkeer en maakt daarbij overigens gebruik van een digitaal platform van PwC (Connect). Dit projectteam is verantwoordelijk voor de coördinatie van de informatie tussen gemeente en accountant over de interim-controle, de controle van de beginbalans en de eindejaarscontrole. Het team is verantwoordelijk voor de verwerking van vragen van de accountant en antwoorden aan de accountant. Bij start van de controlewerkzaamheden heeft het team straks de kwaliteit beoordeeld van het 'controledossier' dat aan de accountant wordt voorgelegd. De projectleider van dit team stelt met het team zo nodig het gemeentelijk standpunt vast. Als het gaat over vaktechniek en financiële inhoud kan het team in beginsel zelfstandig standpunten in de richting van de accountant formuleren. Zo nodig escaleert de projectleider naar het kernteam van vakdirecteuren om een gemeentelijk standpunt vast te stellen.

Onderstaand zijn de tien gezamenlijke principes opgenomen, elk voorzien van één of enkele voorbeelden:



Figuur 2: principes samenwerking

We maken daarom per proces een gezamenlijke afweging of deze variant (2a) wordt toegepast dan wel variant 2b (gebruikmaking van de verbijzonderde interne controle als kwaliteitscontrole, zie onder) en geven een verklaring voor deze afweging (een "keuze" omwille van een efficiënte controle of "noodzaak" vanwege bevindingen in IT of procesopzet).

In variant 2b functioneert de verbijzonderde interne controle als een kwaliteitsmaatregel om een zo goed mogelijke jaarrekening en jaarrekeningdossier te waarborgen. Dit levert veelal een zo efficiënt mogelijke controle op, tenzij sprake is van een proces met een significant risico. Voor processen met een significant risico is variant 2b niet efficiënter, omdat een hoog risico leidt tot een enorme omvang test aantallen in een steekproef. Groningen en PwC hebben hierbij afgesproken dat voor processen met een significant risico variant 2a de doelstelling is, tenzij hier op postniveau andere afspraken over worden gemaakt.

Indien geen gebruik gemaakt kan worden van de werkzaamheden van de verbijzonderde interne controle als interne beheersmaatregel of als kwaliteitscontrole voert PwC volledig zelfstandig werkzaamheden uit om te komen tot een oordeel (variant 3). Hierbij vindt geen voorcontrole plaats, maar worden documenten aangeleverd door gemeente Groningen en door PwC gecontroleerd. In onderstaand figuur zijn de varianten 1 tot en met 3 weergegeven



Figuur 3: varianten van samenwerking

Team Auditing voert jaarlijks een gemeentebrede risicoanalyse uit op basis waarvan de belangrijkste en meest risicovolle processen worden geïdentificeerd. Die risicoanalyse wordt afgestemd met verantwoordelijke vakdirecties, De controle aanpak per proces wordt hierop afgestemd.

De lijnmanager/proceseigenaar is verantwoordelijk voor een adequate opzet en naleving van de interne beheersingsmaatregelen die gericht moeten zijn op een juiste, volledige en tijdige informatievoorziening. Team Auditing toetst de werking van deze maatregelen en voert indien nodig aanvullend gegevensgerichte werkzaamheden uit. Per proces wordt een risicoanalyse opgesteld en afgestemd met de lijn, hetgeen de basis is voor het werkprogramma.

Voor de controle van 2016 heeft PwC met name gebruik gemaakt van variant 3 (en op een aantal onderdelen variant 2b). Gemeente Groningen investeert in 2017 in de kwaliteit van de interne controles, zowel in capaciteit, kwaliteit en in werkprocessen. Door deze investering zal Groningen naar verwachting voor vrijwel alle processen uitkomen op variant 2b. Hierbij wordt een enorme kwaliteitsslag gemaakt in de uitvoering van de interne controles. Hiermee wordt een goede basis gelegd om uiteindelijk (door het invullen van belangrijke randvoorwaarden voor de interne controles) door te kunnen groeien naar variant 2a. Op dit moment ligt de focus met name op het verkrijgen van zekerheid voor de jaarrekeningcontrole 2017 door het zelfstandig signaleren van belangrijke bevindingen (die naar verwachting nog hersteld kunnen worden), het zorgen voor goede jaarrekeningdossiers en het verkrijgen van inzicht in belangrijke te nemen structurele verbetermaatregelen.

Ref.: e0412445

7. Controle beginbalans 2017

Als gemeente Groningen willen we de jaarrekening 2017 zo goed mogelijk opstellen. Onderdeel hiervan is een getrouwe en rechtmatige beginbalans 2017. Uit de jaarrekeningcontrole 2016 zijn diverse bevindingen (zowel fouten als onzekerheden) naar voren gekomen die uiteindelijk ook de beginbalans 2017 beïnvloeden. Uitgangspunt voor 2017 is dat Groningen alle bevindingen die de beginbalans in belangrijke mate beïnvloeden uitzoekt en eventueel nog correcties in de beginbalans doorvoert. Dit betekent dat de geconstateerde fouten die hersteld kunnen worden ook daadwerkelijk worden hersteld. Op deze wijze beïnvloeden deze punten niet meer het jaarrekeningtraject. Om de fouten van 2016 te identificeren die impact hebben op de beginbalans 2017 hebben we een tweetal duidingsgesprekken gevoerd tussen PwC en Groningen. Alle posten zijn in beeld en afgesproken is dat de correcties per 1 december 2017 aan PwC ter toetsing zullen worden gelegd. Overigens met uitzondering van de correcties naar aanleiding van de bevindingen met betrekking tot Grondexploitaties, Erfpachtgronden en diverse opbrengstenstromen. Voor die onderwerpen hebben we een andere planning afgesproken namelijk: erfpachtgronden oplevering per 15 december, grondexploitaties oplevering per 2 februari en opbrengsten oplevering per 1 februari.

Afgesproken is dat per onderdeel van de beginbalans een afzonderlijk controledossier wordt opgesteld. Het kwaliteitsteam Accountantscontrole en team auditing toetsen het dossier beginbalans op toereikendheid, volledigheid en juistheid van de onderbouwingen en analyses. Pas daarna volgt de controle door de accountant. Gezamenlijke doelstelling van ons is om de controle van de aanpassingen van de beginbalans afgerond te hebben voor de start van de jaarrekeningcontrole 2017. Dit om eventuele aandachtspunten tijdig te signaleren (aangezien dit ook basis is voor de jaarrekening 2017). Daarbij is afgesproken dat PwC een afzonderlijke rapportage uitbrengt over de controle van de beginbalans en dit ook uitbrengt richting de audit committee.

8. Controle aanpak 2017

Varianten van samenwerking team auditing en PwC

In de accountantscontrole onderscheiden we 3 varianten van samenwerking tussen team Auditing en PwC (zie figuur 3). Dit is hierbij geredeneerd vanuit het gebruik voor de accountantscontrole. De inrichting van de interne controles bepalen in welke mate de accountant gebruik kan maken van de uitgevoerde controles. Onderstaand zijn de varianten hierbij uitgewerkt.

De eerste variant is gebruik maken van de werkzaamheden uitgaande van COS 610. We hebben met elkaar vastgesteld in 2016 dat gemeente Groningen niet voldoet aan deze variant. In deze variant zal een eigen auditafdeling ingericht moeten worden die voldoet aan de vereisten uit de Standaarden. Gemeente Groningen heeft de ambitie om te investeren in de kwaliteit van team auditing maar heeft niet de ambitie om volledig aan de vereisten van COS 610 te voldoen.

Variant 2 betreft de gebruikmaking van de verbijzonderde interne controle functie als interne beheersmaatregel (2a) dan wel als kwaliteitscontrole (2b). In variant 2a worden de interne controles gezien als een goede beheersmaatregel in de organisatie. De controles moeten dan voldoen aan bepaalde kwaliteitseisen (voldoende diepgang, voldoende controles, goede documentatie, een systematische aanpak e.d.). Bij variant 2 kunnen wij als accountant voor een beperkt deel zekerheid halen uit de interne controles en moeten wij daarnaast zelfstandig werkzaamheden verrichten. Vanuit accountancy wet- en regelgeving en interne en externe reviews (waaronder de AFM) zijn strenge voorwaarden gesteld aan het mogen toepassen van deze variant. De tijd die we als accountant spenderen aan het uitvoeren en documenteren van deze voorwaarden weegt hierbij niet altijd op tegen de voordelen die behaald kunnen worden (door het uitvoeren van minder deelwaarnemingen).

- Aangezien het uitvoeren van interne controles op grondexploitaties nieuw is voor gemeente Groningen is afgesproken dat in 2017 door PwC extra controles uitgevoerd gaan worden waarbij samen met team auditing wordt gekeken naar aanpak, risicoanalyse, werkprogramma en uitvoering. Hierbij vindt kennisoverdracht plaats aan team auditing. Voor deze werkzaamheden wordt door PwC een offerte opgesteld met als doel dat Groningen in 2018 de controles zelf uit kan voeren
 - voor de onderdelen aanbestedingen en doorbreken van controlemaatregelen is geconcludeerd dat dit dusdanig complexe onderwerpen zijn, dat de gemeente Groningen voor 2017 door PwC extra controle laat uitvoeren, waarbij samen met team Auditing wordt gekeken naar aanpak, risicoanalyse werkprogramma en uitvoering. Hierbij vindt kennisoverdracht plaats aan team Auditing. Voor deze werkzaamheden wordt door PwC een offerte opgesteld met als doel dat Groningen in 2018 de controles zelf kan uitvoeren;
 - voor de onderdelen sociaal domein, inkomende subsidies en prestatieleveringen inkoop zorgt Groningen dat de uitgevoerde interne controles voldoen aan variant 2a. Hiertoe worden expliciet memo's opgesteld waaruit blijkt dat voor het betreffende proces aan de voorwaarden wordt voldaan;
 - voor zowel variant 2a en 2b richten wij de controle in volgens een gezamenlijk afgestemd plan van aanpak;
 - voor variant 2b hebben we afgesproken dat PwC aangeeft:
 - selecteren van testitems;
 - bepalen van testomvang;
 - verstrekken van testtabellen. Bij gebruik testtabellen gemeente zal PwC checken of normenkader en overige controlepunten door gemeente Groningen worden geraakt;
 - voor alle werkzaamheden die audit per 30-06-2017 reeds heeft afgerond zullen we per proces beoordelen of we op deze werkzaamheden kunnen aansluiten;
 - per proces heeft een gesprek plaatsgevonden tussen PwC en audit op 10 en 11 oktober om status audit en invulling variant 2 (a en b) te bespreken.

Voor alle op te leveren specificaties vanuit systemen wordt door gemeente Groningen de betrouwbaarheid lijstwerk getoetst. Het werkprogramma voor het beoordelen van lijstwerk IT is door PwC aan gemeente Groningen verstrekt.

9. Risicoanalyse en controleaanpak per proces

Als basis voor de controleaanpak is een door Groningen en PwC gezamenlijke risicoanalyse opgesteld. Deze risicoanalyse is gebaseerd op 29 financieel kritische processen². Per proces zijn de volgende risico-inschattingen gemaakt:

- Inherent risico (IRG): het risico op een **getrouwheids**fout > goedkeuringstolerantie zonder dat beheersmaatregelen hierop van invloed zijn. Deze risico-inschatting is gebaseerd op de aard van de post, de kans op een fout en of een eventuele fout > goedkeuringstolerantie zou zijn.
- Inherent risico (IRR): het risico op een **rechtmatigheids**fout > goedkeuringstolerantie zonder dat beheersmaatregelen hierop van invloed zijn. Deze risico-inschatting is gebaseerd op de aard van de post, de kans op een fout en of een eventuele fout > goedkeuringstolerantie zou zijn.
- Interne beheersingsrisico (IBR): het risico op een fout > goedkeuringstolerantie nadat interne beheersingsmaatregelen hun werk hebben gedaan

² Een proces is financieel kritisch als de omvang van het proces in € groter is van 0,5% van de totale lasten van de gemeente

Ref.: e0412445

Voor de komende jaren bestaat hierbij duidelijk de ambitie om de controles als onderdeel van de interne beheersing in te zetten en gedurende het jaar toegevoegde waarde te leveren voor de organisatie.

Samenwerking 2017

Voor de samenwerking 2017 tussen Groningen en PwC is een lijst opgesteld met onderwerpen die onderdeel zijn van de verbijzonderde interne controles. Deze lijst is in bijlage 1 ook weergegeven. Voor deze processen is voor de accountantscontrole variant 2b het meest efficiënt, tenzij sprake is van een proces of balanspost met een significant risico (verhoogd risico). Bij deze processen kan door te voldoen aan variant 2a een aanzienlijke besparing wordt gerealiseerd in de uit te voeren deelwaarnemingen (zowel voor Groningen als voor PwC).

Voor 12 processen geldt een significant risico (zie ook analyse per proces in hoofdstuk 7.2):

1. Grondexploitaties
2. Aanbestedingen
3. Doorbreken van controlemaatregelen -> onterechte boekingen (frauderisico), spitten in het financiële systeem, dagboeken en boekingen analyseren.
4. Sociaal domein: prestatieleveringen Wet Maatschappelijke Ondersteuning, Zorg in Natura. Persoonsgebonden budgetten.
5. Fraudewerkzaamheden (verplicht voor accountants, aangescherpt in 2017). Linkt met verschillende processen zoals inkopen (gunning aanbestedingen prestatielevering), verkopen van grond en inkomende subsidies.
6. Inkomende subsidies (naast frauderisico, ook risico voor volledigheid/afgrenzing).
7. Materiele vaste activa.
8. Prestatieverklaringen inkoop.
9. Wet normering topfunctionarissen
10. Meerstad
11. Niet uit de balans blijvende verplichtingen
12. Overlopende passiva.

Dit is de situatie per medio november. Gedurende de controle kunnen deze risico's beargumenteerd worden aangepast. In dat geval zal overleg plaatsvinden tussen Groningen en PwC over de mogelijke gevolgen hiervan voor gezamenlijk uit te voeren werkzaamheden.

Afspraken

De volgende uitgangspunten zijn afgesproken:

- Voor alle processen is minimaal sprake van variant 2b. Groningen verricht hierbij adequate interne controles om een goede oplevering te waarborgen. Hierbij wordt door Groningen o.a. een voorcontrole uitgevoerd middels het uitvoeren van deelwaarnemingen, vaststellen betrouwbaarheid gehanteerd lijstwerk en het verrichten van aansluitingen tussen administratie en specificaties/subadministratie.
- Voor de processen 1,2,3,4,6 en 8 zou variant 2a het uitgangspunt moeten zijn. Voor de overige significante risico's is het toch efficiënter om uit te gaan van variant 2b.

Ref.: e0412445

10. Planning

Uitgangspunt voor de planning van het jaarrekeningsproces 2017 is het op 15 juni 2018 kunnen verstrekken van de jaarstukken 2017 aan de raad, inclusief controleverklaring van PwC.

Door de organisatie en PwC is een gezamenlijke masterplanning opgesteld waarin per fase van het controleproces is afgestemd welke zaken van de gemeente en van PwC worden verwacht. De mijlpalen uit deze masterplanning zijn onderstaand opgenomen:

Mijlpaal	Datum mijlpaal	Verantwoordelijkheid	
		Gemeente	PwC
Startnotitie 2017 definitief	21-11-2017	●	●
Beginbalans 2017 definitief en gecontroleerd (exclusief grondexploitatie en opbrengsten)	08-01-2018	●	●
Beginbalans 2017 definitief en gecontroleerd (inclusief grondexploitatie en opbrengsten), aanlevering verslag van bevindingen beginbalans	05-03-2018	●	●
Managementletter	01-02-2018		●
Jaarrekening (incl. grondexploitatie, decentralisatie, SiSa en WNT) gereed voor controle	05-03-2018	●	
Start jaarrekening controle (na gezamenlijke check op kwaliteit)	12-03-2018		
Afronding accountantscontrole (deadline voor fouten en onzekerheden) exclusief sociaal domein	10-04-2018		●
Jaarrekening definitief	20-04-2018	●	
Vastgestelde jaarrekening door College B&W	?	●	
Concept accountantsverslag inclusief sociaal domein	01-06-2018		●
Accountantsverslag en controleverklaring definitief	15-06-2018		●
Vastgestelde jaarrekening door Raad	27-06 of 11-07 2018	●	

De risico-inschatting is gebaseerd op de volgende indeling

I = verhoogd risico

I = normaal risico

Daarnaast is per proces de controleaanpak weergegeven, inclusief de samenwerking tussen team auditing en PwC. De controleaanpak is gebaseerd op de volgende indeling:

- Controleaanpak:
 - systeemgericht: er wordt in de controle door de verbijzonderde interne controle functie en/of PwC gesteund op de in het primaire proces aanwezige interne beheersmaatregelen. Voor alle processen waarbij het interne beheersingsrisico laag is, zal de controle systeemgericht zijn tenzij een gegevensgerichte controle efficiënter is;
 - gegevensgericht: er zijn geen/onvoldoende interne beheersingsmaatregelen aanwezig om op te steunen. De controle wordt uitgevoerd via deelwaarnemingen en/of steekproeven. Voor alle processen waarbij het interne beheersingsrisico hoog is, zal de controle gegevensgericht zijn.
- Steunen op de verbijzonderde interne controle functie als interne beheersingsmaatregel: variant 2 in hoofdstuk 7.1.
- Steunen op de verbijzonderde interne controle functie als kwaliteitscontrole: variant 3 in hoofdstuk 7.1.
- Indien geen gebruik gemaakt kan worden van de werkzaamheden van IC als interne beheersmaatregel of als kwaliteitscontrole voert PwC volledig zelfstandig werkzaamheden uit om te komen tot een oordeel (variant 3).

Het resultaat van de risico inschatting van PwC is samengevat in bijlage 1.

11. Doorontwikkelen & borgen

De financieel administratieve beheersing van de gemeente Groningen kan effectiever en efficiënter. Onder andere als gevolg van de recente reorganisaties zijn niet overal werkprocessen al opnieuw ingericht. De afronding van de jaarrekening en de controle van de jaarrekening 2016 zijn zeer arbeidsintensief geweest. Dat zal voor de jaarrekening 2017 ook nog zo zijn, omdat fouten moeten worden hersteld en onzekerheden moeten worden verminderd. Dat vraagt extra inzet. Waar mogelijk worden naar aanleiding van de herstelacties ook direct de werkprocessen en werkwijzen verbeterd. In 2018 zullen de werkprocessen systematisch worden verbeterd en verankerd, zodat Groningen effectiever is in de uitvoering van de financieel administratieve beheersing van de organisatie. Bij die systematische verbetering zal dankbaar gebruik worden gemaakt van de bevindingen van de accountant en van de natuurlijke adviesrol die de accountant ook heeft.

Een zo goed mogelijke financiële administratieve beheersing van de gemeente Groningen is voor ons beide van groot belang. Hoe beter de financiële administratieve beheersing is hoe soepeler het jaarrekeningtraject verloopt. Om de gemeente Groningen te ondersteunen met het doorontwikkelen & borgen voeren de programmaleider van het verbetertraject en PwC maandelijks gesprekken.

12. Escalatie

Het is van groot belang dat we mogelijke bijzonderheden of vertragingen bij het afsluiten van de administratie, het opstellen van de jaarstukken en het uitvoeren van de controlewerkzaamheden onverwijld meldt aan het projectteam Jaarrekening. De projectleider Jaarrekening stuurt bij en schaaft op naar de directeur Financien c.a. zodat direct maatregelen genomen kunnen worden om te voorkomen dat doorlooptijd en/of aard van de verklaring in het geding komen. De directeur Financien escaleert naar de concerncontroller én agendeert in het kernteam van vakdirecteuren, waarin ook de concerncontroller zit. De concerncontroller zorgt ervoor dat de gemeentesecretaris volledig en tijd wordt geïnformeerd, zodat hij in staat is zonnodig maatregelen te treffen.

Mocht het kernteam van vakdirecteuren geen toereikende acties (kunnen) nemen, vindt eerst escalatie plaats naar de portefeuillehouder financiën en zonnodig naar de voorzitter van het auditcommittee. In dit laatste geval wordt door PwC tevens de griffier ingelicht.

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

De haalbaarheid van de planning wordt mede gewaarborgd door het monitoren van de belangrijkste bedreigingen voor de planning. Onderstaand zijn deze benoemd en is aangegeven welke beheersmaatregel getroffen is.

Nr.	Bedreiging	Getroffen beheersmaatregel
1	Afhankelijkheid van derden: RIGG, Parkeren, Meerstad, SVB.	Afspraken maken met die derden en, alleen als dat niet anders kan, de planning aanpassen op de beschikbaarheid van de verantwoordingen.
2	'Flessenhalzen': op een beperkt aantal plekken in de organisatie zijn we kwetsbaar vanwege specialistische kennis. Als die medewerkers op het 'kritische pad' zitten, is dat voor de planning een risico.	Op sleutelposities (tijdelijk) extra capaciteit inhuren.
3	Niet voldoende systematisch verbeteren en borgen.	Prioriteren: de focus ligt nu op fouten herstellen en onzekerheden reduceren met het oog op de jaarstukken 2017. De systematische verbetering wordt in 2018 opgepakt.
4	Hoeveelheid werk in relatie tot de beschikbare capaciteit.	Tijdelijk extra capaciteit inhuren, een precieze monitoring van de masterplanning en zo nodig op basis van risicoanalyse prioriteren.
5	Beschikbaarheid van controle informatie uit de geautomatiseerde systemen	Uitvoeren gegevensgerichte controles door de team auditing en PwC
6	Kwaliteit en capaciteit Team Audit	Inhuren extra capaciteit. Afspraken tussen gemeente (directeur Financiën ca) en PwC over de werkwijze, kwaliteit en werkverdeling.
7	Uitvoering van verbeteracties 2017 zullen er toe leiden dat de beginbalans moet worden aangepast. Correcties beginbalans 2017 dienen tijdig (voorafgaand aan de controle van de jaarrekening) administratief te zijn verwerkt.	De correcties beginbalans zullen tegelijk met de jaarrekening ter vaststelling aan de gemeenteraad worden voorgelegd. Voorafgaand aan de start van de controle jaarrekening controleert PwC de correcties begin balans.
9	Afstemming accountant en gemeente	Samen regisseren en sturen wij op inhoud van het berichtenverkeer tussen PwC en gemeente. Het projectteam toetst ook de kwaliteit van de vragen van de accountant.
10	Doorlooptijden worden niet gehaald, beschikbaarheid van medewerkers niet gegarandeerd.	Projectleider Jaarrekening bewaakt de masterplanning. Lijnverantwoordelijke directeuren zijn vooraf gecommitteerd.

13. Herziening contract en afspraken over meer –en minderwerk

In juli en augustus 2017 hebben diverse gesprekken plaatsgevonden tussen Groningen en PwC over de bevindingen 2016 in relatie tot het controlebudget voor 2017 en komende jaren. Uiteindelijk zijn hierover aanvullende afspraken gemaakt. Deze afspraken zijn nader uitgewerkt in een aanvulling op het bestaande contract. Deze afspraken zijn in combinatie met deze startnotitie de basis voor de samenwerking. Voor de controle van de beginbalans wordt een afzonderlijk budgetvoorstel aan gemeente Groningen toegezonden.

Ondertekening

Burgemeester en wethouders van Groningen stemmen in met de inhoud van de Startnotitie Gemeente Groningen en de hierin vastgelegde afspraken:

de burgemeester
Peter den Oudsten

Groningen, datum:

12 december 2017

de secretaris
Peter Teesink

Groningen, datum:

11/12/17

Deze startnotitie is gezamenlijk met de externe accountant PwC tot stand gekomen. De accountant (PwC) verklaart hiermee in te stemmen met de inhoud van de notitie en de hierin vastgelegde afspraken:

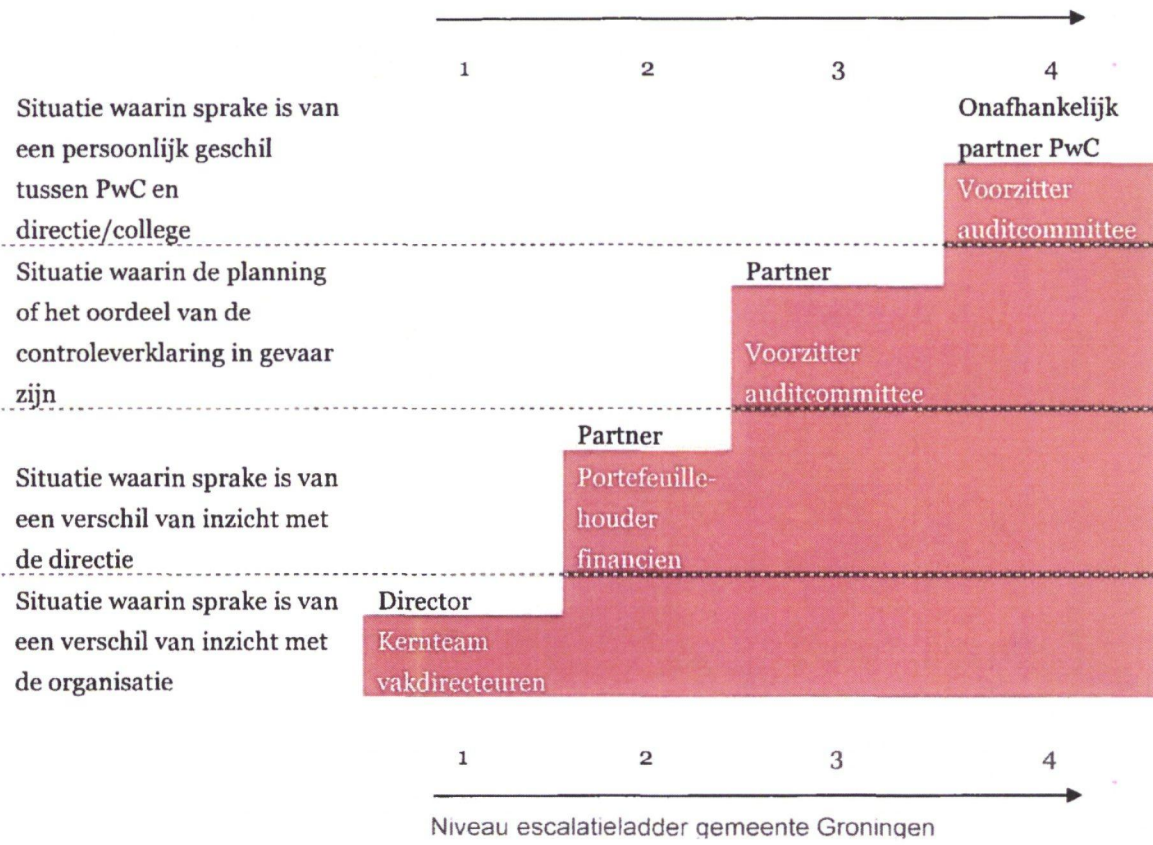
Namens PwC:

R. Goldstein RA
partner

Amsterdam, 4 december 2017:

Ref.: e0412445

Niveau escalatieladder PwC



Niveau escalatieladder gemeente Groningen

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

Bijlage 1 uitwerking controleaanpak per proces

Proces	IRG	IRR	IBR	Toelichting risico-inschatting PwC en controle werkzaamheden	Controleaanpak		Verwachting organisatie t.a.v. betrouwbaarheid IT		Gebruikmaken team auditing als interne beheersingsmaatregel (variant 2a)		Gebruikmaken van IC als kwaliteitscontrole (variant 2b)		Geen gebruikmaken van de IC: zelfstandige uitvoering PwC (variant 3)	
					Systeemgericht	Gegevensgericht	Ja	nee	Ja	nee	Ja	nee	Ja	nee
1				Dit betreft de beoordeling van de dagboeken en journaalposten. Werkzaamheden zijn gekoppeld aan het verhoogde risico inzake het doorbreken van interne beheersingsmaatregelen door het management. In overleg met Groningen wordt gekeken of PwC aanvullend hierop werkzaamheden kan uitvoeren (inclusief overdracht kennis). Dit gezien complexiteit van controle. Derhalve hanteren wij hierbij variant 3. De controle wordt gegevensgericht uitgevoerd.		•	•			•	•			•
2				Gezien de onzekerheden in 2016 ten aanzien van prestatielevering hebben wij dit aspect als significant aangemerkt. De interne beheersing (IT omgeving en aantonen prestaties) zijn hierbij nog niet op orde, derhalve is het IBR ook ingeschat op significant. Groningen zorgt hier voor het voldoen aan de vereisten van variant 2a.	•	•	•		•			•		•

Ref.: e0412445

Proces	IRG	IRR	IBR	Toelichting risico-inschatting PwC en controle werkzaamheden	Controleaanpak		Verwachting organisatie t.a.v. betrouwbaarheid IT		Gebruikmaken team auditing als interne beheersingsmaatregel (variant 2a)		Gebruikmaken van IC als kwaliteitscontrole (variant 2b)		Geen gebruikmaken van de IC: zelfstandige uitvoering PwC (variant 3)	
					Systeem-gericht	Gegevens-gericht	ja	nee	ja	nee	ja	nee	ja	nee
				Hierbij voert Groningen een gegevensgerichte controle uit. PwC maakt hierbij gebruik van de uitgevoerde werkzaamheden en dient daarnaast zelfstandig ook gegevensgerichte werkzaamheden uit te voeren.										
3				Aanbestedingen	●	●	●	●		●	●			●
4				Materiële vaste activa (investerings, afschrijvingen, waardering vastgoed)	●	●	●	●		●	●			●
5				Betalingsorganisatie	●	●	●	●		●	●			●

Ref.: e0412445

Proces	IRG	IRR	IBR	Toelichting risico-inschatting PwC en controle werkzaamheden	Controleaanpak		Verwachting organisatie t.a.v. betrouwbaarheid IT		Gebruikmaken team auditing als interne beheersingsmaatregel (variant 2a)		Gebruikmaken van IC als kwaliteitscontrole (variant 2b)		Geen gebruikmaken van de IC: zelfstandige uitvoering PwC (variant 3)	
					Systeemgericht	Gegevensgericht	ja	nee	ja	nee	ja	nee	ja	nee
				Deze is tijdens de controle van 2016 niet effectief gebleken en derhalve zal naar verwachting gegevensgericht worden gecontroleerd.										
6				Dit wordt gezien als een normaal risico. Hierbij is het hanteren van variant 2b het meest efficiënt. De controle wordt hierbij gegevensgericht uitgevoerd. Daarbij zal PwC hier data-analyse op inzetten.		●		●		●		●		●
7				Wet normering topinkomens is complex en kent een lage goedkeuringstolerantie. Derhalve als verhoogd risico aangemerkt. Er is sprake van geringe interne beheersing specifiek gericht op WNT. Ondanks hoog risico is werkwijze variant 2b effectiever en efficiënter.		●		●		●		●		●
8				Geen verhoogd risico op fout van materiële omvang, niet complex. Aandachtspunt betreft uitbesteding taken per 31 oktober 2017. Werkwijze variant 2b meest efficiënte aanpak.		●		●		●		●		●
9				Geen verhoogd risico op fout van materiële omvang, niet complex. De interne beheersing op deze uitkeringen is voldoende ingericht.		●		●		●		●		●

Proces	IRG	IRR	IBR	Toelichting risico-inschatting PwC en controle werkzaamheden	Controleaanpak		Verwachting organisatie t.a.v. betrouwbaarheid IT		Gebruikmaken team auditing als interne beheersingsmaatregel (variant 2a)		Gebruikmaken van IC als kwaliteitscontrole (variant 2b)		Geen gebruikmaken van de IC: zelfstandige uitvoering PwC (variant 3)	
					Systeem-gericht	Gegevens-gericht	ja	nee	ja	nee	ja	nee	ja	nee
				Werkwijze variant 2b meest efficiënte aanpak.										
10				Inherent bestaat voor de zorgkosten een verhoogd risico op materiële fouten inzake getrouwheid en rechtmatigheid. Het toepassen van finale kwijting verlaagt het risico op onjuiste en rechtmatige lasten. De interne beheersing is op het onderdeel crediteurenstamgegevens nog onvoldoende ingericht. Groningen gaat hier voor variant 2a qua inrichting van de interne controles.	●	●		●	●			●		●
11				Jeugdzorg is ondergebracht bij de RIGG. Afgelopen jaren kwamen hier geen omvangrijke bevindingen naar voren. Derhalve als normaal risico aangemerkt. Het toepassen van finale kwijting verlaagt het risico op onjuiste en rechtmatige lasten. De interne beheersing is op onderdeel crediteurenstamgegevens nog onvoldoende ingericht. Interne controles worden alleen uitgevoerd op de zorgtoekenning. Hierbij is variant 2b de meest efficiënte insteek.		●		●		●	●			●
12				Bij de verstrekking en vaststelling van subsidies vindt in de eerste lijn geen zichtbare toetsing plaats aan de subsidieverordening, daarom is het		●		●		●	●			●

Ref.: e0412445

Proces	IRG	IRR	IBR	Toelichting risico-inschatting PwC en controle werkzaamheden	Controleaanpak		Verwachting organisatie t.a.v. betrouwbaarheid IT		Gebruikmaken team auditing als interne beheersingsmaatregel (variant 2a)		Gebruikmaken van IC als kwaliteitscontrole (variant 2b)		Geen gebruikmaken van de IC: zelfstandige uitvoering PwC (variant 3)	
					Systeem-gericht	Gegevens-gericht	ja	nee	ja	nee	ja	nee	ja	nee
				IBR verhoogd. Werkwijze variant 2b meest efficiënte aanpak.										
13				Omgevingsvergunning en (inclusief prostitutie, drank en horeca)	●	●	●		●		●	●		●
14				Grondexploitatie	●	●	●		●		●	●		●

Ref.: e0412445

Proces	IRG	IRR	IBR	Toelichting risico-inschatting PwC en controle werkzaamheden	Controleaanpak		Verwachting organisatie t.a.v. betrouwbaarheid IT		Gebruikmaken team auditing als interne beheersingsmaatregel (variant 2a)		Gebruikmaken van IC als kwaliteitscontrole (variant 2b)		Geen gebruikmaken van de IC: zelfstandige uitvoering PwC (variant 3)	
					Systeemgericht	Gegevensgericht	ja	nee	ja	nee	ja	nee	ja	nee
				kennis en complexiteit voor de uit te voeren controles. Voor opbrengsten grondverkoop is ook een verhoogd frauderisico op opbrengstverantwoording van toepassing.										
15				Vanwege de complexiteit, bevindingen vorig jaar en diversiteit van de regelgeving schatten wij het risico als significant in voor met name de volledigheid van de subsidieopbrengsten. Groningen gaat hierbij voor de uitvoering van interne controles conform variant 2a. Voor inkomende subsidies is ook een verhoogd frauderisico op opbrengstverantwoording van toepassing.		●		●	●			●		●
16				Inherent risico materiële fout is voor dit proces laag. Vanuit eerste lijn zijn er geen zichtbare beheersingsmaatregelen ingericht ten aanzien van volledigheid. Werkwijze variant 2b meest efficiënte aanpak.		●		●		●	●			●
17				Inherent risico materiële fout is voor dit proces laag. Vanuit eerste lijn zijn er geen zichtbare		●		●		●	●			●

Ref.: e0412445

Proces	IRG	IRR	IBR	Toelichting risico-inschatting PwC en controle werkzaamheden	Controleaanpak		Verwachting organisatie t.a.v. betrouwbaarheid IT		Gebruikmaken team auditing als interne beheersingsmaatregel (variant 2a)		Gebruikmaken van IC als kwaliteitscontrole (variant 2b)		Geen gebruikmaken van de IC: zelfstandige uitvoering PwC (variant 3)	
					Systeemgericht	Gegevensgericht	ja	nee	ja	nee	ja	nee	ja	nee
				beheersingsmaatregelen ingericht ten aanzien van volledigheid. Werkwijze variant 2b meest efficiënte aanpak.										
18				Inherent risico materiële fout is voor dit proces laag. Vanuit eerste lijn zijn er geen zichtbare beheersingsmaatregelen ingericht ten aanzien van volledigheid. Werkwijze variant 2b meest efficiënte aanpak.		●		●		●	●			●
19				Inherent risico materiële fout is voor dit proces laag. Vanuit eerste lijn zijn er geen zichtbare beheersingsmaatregelen ingericht ten aanzien van volledigheid. Werkwijze variant 2b meest efficiënte aanpak.		●		●		●	●			●
20				Inherent risico materiële fout is voor dit proces laag. Vanuit eerste lijn zijn er geen zichtbare beheersingsmaatregelen ingericht ten aanzien van volledigheid. Werkwijze variant 2b meest efficiënte aanpak.		●		●		●	●			●
21				Inherent risico materiële fout is voor dit proces laag. Werkwijze variant 2b meest efficiënte aanpak.		●		●		●	●			●
22				Inherent risico materiële fout is voor dit proces laag. ICR hoger risico, financiële verwerking en volledigheid		●		●		●	●			●

Proces	IRG	IRR	IBR	Toelichting risico-inschatting PwC en controle werkzaamheden	Controleaanpak		Verwachting organisatie t.a.v. betrouwbaarheid IT		Gebruikmaken team auditing als interne beheersingsmaatregel (variant 2a)		Gebruikmaken van IC als kwaliteitscontrole (variant 2b)		Geen gebruikmaken van de IC: zelfstandige uitvoering PwC (variant 3)	
					Systeem-gericht	Gegevens-gericht	ja	nee	ja	nee	ja	nee	ja	nee
				grond en opbrengsten. Werkwijze variant 2b meest efficiënte aanpak.										
23				Overige opbrengsten (incl. lederz, detachering ambtenaren)	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
24				Verbonden partijen (meerstad)	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
25				Treasury inclusief derivaten	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
26				BTW/BCF	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
27				ITGC	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Proces	IRG	IRR	IBR	Toelichting risico-inschatting PwC en controle werkzaamheden	Controleaanpak		Verwachting organisatie t.a.v. betrouwbaarheid IT		Gebruikmaken team auditing als interne beheersingsmaatregel (variant 2a)		Gebruikmaken van IC als kwaliteitscontrole (variant 2b)		Geen gebruikmaken van de IC: zelfstandige uitvoering PwC (variant 3)	
					Systeemgericht	Gegevensgericht	ja	nee	ja	nee	ja	nee	ja	nee
				De EDP controle wordt door PwC uitgevoerd.										
28				Inherent risico materiële fout is voor dit proces hoog voor de juistheid en volledigheid. IBR hoger risico door bevindingen vorig jaar. Ondanks hoog risico is werkwijze variant 2b effectiever en efficiënter.		•		•		•	•			•
29				Inherent risico materiële fout is voor dit proces hoog voor de volledigheid en juistheid. ICR hoger risico gezien bevindingen vorig jaar. Ondanks hoog risico is werkwijze variant 2b effectiever en efficiënter.		•		•		•	•			•