

II Overige (management letter)						
Datum	Bron	Actiehouder	Omschrijving	Stand van zaken	Wanneer afgerond?	
1	2023 / 2024	ACV 2023 / ML 2024	College / DT	<p>Hierbij is het naar onze mening van belang om te komen tot een beperkt aantal relevante indicatoren (KPI's).</p> <p>Maak een betere koppeling tussen doelen en middelen</p> <p>Transformeer van P&C cyclus naar Beleidscyclus als doelen en middelen gekoppeld zijn</p>	<p>Er heeft een verkenning plaatsgevonden naar de indicatoren met een ambtelijke afvaardiging, de ph financiën, leden van de auditcommissie en de accountant. Hierin is gekeken naar wensen en mogelijkheden vanuit de auditcommissie leden. Uitkomsten uit deze verkenning worden gedeeljk vertaald in de begroting 2025. Verdere aanscherping gaat plaatsvinden in de begroting 2026. Het is dus een groeiproces. Een goede aansluiting tussen doelen, effect- en prestatieindicatoren en vervolgens aan middelen staat hierbij centraal.</p>	<p>Afspraak is; deels uitvoeren in de begroting 2025 en verder uitrollen naar de begroting 2026.</p>
2	2023	ACV 2023	College / DT	<p>Voor de paragrafen geldt dat de leesbaarheid en informatiewaarde verschilt per paragraaf. Naar onze mening ontbreekt het over de hele breedte nog aan een toereikende koppeling tussen de uitgangspunten van het beleid en de realisatie gedurende het jaar. Met andere woorden: wat stond er in de betreffende paragraaf in de begroting en wat is er uiteindelijk in de praktijk van terecht gekomen.</p>	<p>Pepperflow helpt het p&c proces te stroomlijnen. Wij kijken naar de mogelijkheden binnen pepperflow om de bedoelde koppelingen te waarborgen. Bijvoorbeeld door vaste invulvelden te gebruiken. Een inulwijzer helpt schrijvers na te denken over de bedoelde koppelingen.</p> <p>Verder merken wij op dat beoordeling van de paragraaf financiering streng is ingestoken. Inmiddels is overleg geweest met de accountant over dit punt. Uitkomst is dat de reserve volledig voldoet aan de vereisten van het BBV, verbeterd is ten opzichte van eerdere jaren en dat de financiële verordening ruis gaf over op te nemen onderwerpen (prognoses). De financiële verordening wordt aangepast op dit punt en aan de raad aangeboden. Door de aanpassing is een duidelijk onderscheid aangebracht in wat in de paragraaf financiering in de begroting enerzijds en in de jaarstukken anderzijds opgenomen wordt. Dit aansluitend op de geest van de regelgeving BBV.</p>	<p>Wij streven naar een verbetering in 2025.</p>
3	2023	ACV 2023	College / DT	<p>De reserve Risico Bouwgronden is toegenomen van EUR 2,8 miljoen naar EUR 3,2 miljoen. Deze omvang lijkt aan de hoge kant te zijn. Wij geven u in overweging om nadere afspraken te maken met het college over de wenselijke omvang van deze reserve, mede in het licht van toekomstige ontwikkelingen in de nog vast te stellen Nota Grondbeleid 2024</p>	<p>De nota reserves en voorzieningen is opgesteld en aangeboden aan de raad. Onderliggende bestedingsplannen worden nader vormgegeven. Deze aanbeveling is primair aan de raad gericht, het college doet echter voorstellen over de omvang bij de begroting 2025 voor de voornaamste reserves.</p>	<p>Begroting 2025 en/of in de volgende p&c documenten.</p>
4	2023	ACV 2023	College / DT	<p>Wij raden u daarom aan om Inluzio te verzoeken om haar jaarrekening uiterlijk 1 mei van het volgende jaar bij u aan te leveren.</p>	<p>Dat sluit niet aan bij de overeenkomst met Inluzio. Daarom wordt overwogen om met een stelpost (inschatting van de jaareinde standen) of op basis van een concept jaarrekening de jaarrekening van HK vorm te geven. Dit net als voorgaand jaar.</p>	<p>Ultimo 2025</p>
5	2023	ACV 2023	Raad / auditcie	<p>Wij geven u in overweging om het autorisatieniveau van de baten en lasten te wijzigen naar programmaniveau. Dit laat onverlet dat de rapportage wel op clusterniveau kan blijven plaatsvinden..</p>	<p>Deze aanbeveling is aan de raad gericht. Daarom is afstemming met de auditcommissie op dit punt nodig.</p>	<p>Ultimo 2025</p>

6	2023	ACV 2023	College / DT	Wij achten de interne beheersing op de activiteiten bij Campus De Terp van goed niveau. Wij bevelen wel aan om de controle door team Effect elk jaar te herhalen.	Dit wordt overwogen in het jaarplan (pva) van team VIC, uitvoerder van de interne controle. Wij nemen de aanbeveling ter harte maar bezien dit in samenhang met de overige controletaken, controleprioriteiten alsmede een risicoafweging per controlepost/proces.	Voor 2025 is deze controle niet voorzien.
7	2023	ACV 2023	College / DT	Daarom hebben wij het college aangeraden om meer nadruk te leggen op de nakoming van deze afspraken, waardoor u doorlopend zeker bent dat de juiste zorg aan de juiste cliënt wordt geleverd	Er wordt naar doelmatige en doeltreffende manier gezocht om de controle op levering te controleren. Hier heeft zowel de gemeente als Inluzio baat bij. Vooralsnog zijn geen concrete werkafspraken gemaakt.	Ultimo 2025
8	2023	ACV 2023	College / DT	Wij raden u aan om de prestatielevering van de inkopen vast te stellen binnen het primaire proces door de teams zelf.	In de basis geldt dat primaire teams zelf verantwoordelijk zijn voor de interne controle, dus ook de prestatielevering. In de praktijk vindt dit nog onvoldoende plaats. Daarom worden budgethouders / teams tijdens trainingen voor budgetbeheer en interne controle betrokken en gewezen op deze verantwoordelijkheid en vooral geholpen bij de manier waarop dit kan plaatsvinden.	De trainingen worden in 2024 en 2025 verzorgt. Een verbetering van de controle op prestatielevering wordt in 2025 verwacht. Vooralsnog vangt team effect deze controle af voor zover niet uitgevoerd door de primaire teams.
9	2023	ACV 2023	College / DT	We willen echter benadrukken dat het sparen van verlofuren een recht is van de medewerkers dat expliciet is opgenomen in de CAO. Hiervan dienen de medewerkers op de hoogte gesteld te worden.	Afstemming hierover vindt plaats met HR.	Ultimo 2024. In de jaarrekening 2024 wordt dit vertaald in een voorziening. Medewerkers zijn op de hoogte.
10	2023	ACV 2023	College / DT	Wij hebben het college aangeraden om jaarlijks te analyseren of een deel van deze voorziening is veroorzaakt door efficiencywinsten (bijvoorbeeld bij aanbestedingen) of een hoger aantal aansluitingen dan in het GRP verwacht. Dit deel van de voorziening kan dat in dat jaar vrijvallen ten gunste van het resultaat. Deze analyse heeft bij de jaarrekening 2023 niet plaatsgevonden.	Wij proberen dit een plaats te geven bij het opstellen van de jaarrekening 2024.	Q2 2025 gelijk aan opstellen jaarrekening.
11	2023	ACV 2023	College / DT	Omdat het Team Effect binnen de uw interne beheersingssysteem een cruciale rol heeft, raden wij u aan om de formatie van het team op korte termijn te vergroten.	Vooralsnog worden pieken in de werkzaamheden opgevangen met tijdelijke krachten. Als de beschikbare formatie volledig ingezet kan worden is uitbreiding niet direct nodig en hangt het ook af van de mate waarin teams 1e lijns controles uitvoeren en keuzes binnen de controlewerkzaamheden van team Effect. De capaciteit versus werkdruk blijft gemonitord worden. Als de omstandigheden veranderen wordt ook de formatie heroverwogen.	Nvt
12	2023	ACV 2023	College / DT	Hoewel de visie van de gemeente is dat risicomanagement een lijnverantwoordelijkheid is, is het naar onze mening van belang dat dit proces door een onafhankelijke medewerker wordt bewaakt, zoals de concerncontroller.	Risicomanagement wordt vanuit een verschillende invalshoeken gemonitord. Bij het opstellen van college- en raadsvoorstellen worden risico's uitgevraagd en genoteerd. Er wordt gewerkt aan een strategisch bedrijfscontinuïteitsbeleid. De VIC beoordeeld controlerisico's. Vanuit projecten en grexen worden risico's in beeld gebracht. Verder worden risico's 2x per jaar opgehaald om de verplichte paragraaf te voeden. Er is geen overkoepelende registratie of (actueel) risicobeleid. Wij kijken of pepperflow ondersteunend kan zijn om periodiek en breed (binnen alle teams) risico's te inventariseren en vast te leggen. Dit biedt meteen een integraal overzicht van risico's welke als input kan dienen voor de verplichte paragrafen in de begroting en jaarstukken. Dit maakt het monitoren, door DT en bijvoorbeeld de concerncontroller, beter mogelijk.	Eind 2025.

13	2023	ACV 2023	College / DT	Vanuit de eerstelijns teams kan een bijdrage aan de verbetering van de P&C cyclus worden geleverd door nog meer verantwoordelijk te nemen voor de realisatie van gemaakte afspraken in de teamplannen en in de begroting. Een voorbeeld hiervan is de budgetverantwoordelijkheid. Deze ligt bij de teams, maar wij hebben gesignaleerd dat deze niet altijd toereikend wordt opgepakt. In plaats daarvan wijzen de teams naar team Financiën. Naar onze mening moet de basis van verantwoording en analyse echter bij de budgetverantwoordelijken liggen.	Er zijn trainingen vormgegeven en deels verzorgd om budgethouders in positie te brengen en rolduiding scherp te stellen. De interne budgethoudersregeling ondervindt een actualisatie. Deze is in Q4 gereed. Dit alles als onderdeel van het traject 'grip op financiën' welke steeds verder wordt uitgerold.	Trainingen zijn gestart, verbetering wordt verwacht gedurende 2025.
14	2023	ACV 2023	College / DT	Ontwikkel business control om uw P&C cyclus te verstevigen	Dit maakt onderdeel uit van het traject 'grip op financiën'. Tegelijkertijd is een externe kracht beschikbaar die ontwikkelpotentie in beeld brengt en optimalisatie probeert door te voeren. Een leergang gegeven door de externe accountant is voor een belangrijk deel voltooid. Inmiddels heeft er verloop plaatsgevonden bij BC. Een meer ervaren kracht is uitdienst gegaan en 2 nieuwe junior BC'ers zijn aangenomen. Er wordt gewerkt aan een coach/opleiding/begeleidingstraject om de nieuwe krachten op te lijnen.	medio 2026.
15	2023	ACV 2023	College / DT	De kernapplicaties draaien, maar het ontbreekt op diverse gebieden, zoals debiteuren, nog aan de mogelijkheid om het juiste lijstwerk in de eerste lijn en managementinformatie te genereren. Tevens zijn nog niet alle koppelingen met de subadministraties gemaakt en moeten autorisaties nog adequaat worden ingeregeld. Derhalve raden wij u aan om in overleg met de leverancier deze fundamentele inrichtingen op korte termijn te realiseren.	Dit overleg vindt plaats.	PM
16	2023	ACV 2023	College / DT	Wij raden u aan om in het subsidieproces meer verbinding te leggen tussen de doelstellingen en beoogde maatschappelijke effecten in het coalitieakkoord en het subsidiebeleid. Tevens raden wij u om bij het verlenen van de subsidies concretere afspraken te maken met aanvragers over welke maatschappelijke effecten worden gerealiseerd en op welke wijze dit plaatsvindt.	Dit ligt in het verlengde van het onderzoek naar het subsidiebeleid en de door te voeren verbeteringen daarin. Zie ook; voortgang openstaande onderzoeken toetsingskamer / rekenkamer.	Eind 2024.
17	2023	ACV 2023	College / DT	Wij raden u aan om op korte termijn met Team Effect in overleg te gaan op welke wijze de bewustwording van fraude en frauderisicofactoren in de organisatie kan worden verbeterd.	Team effect en de conercontroller komen gezamenlijk met een voorstel richting DT en college zodat het onderwerp bespreekbaar wordt.	2025
18	2023 / 2024	ACV 2023 en ML 2024	College / DT	Wij raden u aan om de softclose het komend jaar een vervolg te geven en waar mogelijk uit te breiden naar kwartaal- of maandafsluitingen. Borg de softclose beter in de organisatie	Dit gaat plaatsvinden, in beginsel 2x per jaar. Als de capaciteit het toelaat kan dit verder geïntensiveerd worden. Wel is een van de resultaten van de softclose dat bepaalde werkzaamheden (bijv. het maken van aansluitingen met de subs; het analyseren van balansrekeningen) onderdeel zijn gaan uitmaken van het reguliere proces.	Nvt

19	2023	ACV 2023	College / DT	Wij raden u aan om Includio te vragen prioriteit te geven aan het inrichten van het zogenaamde 'mandje' aan controlemaatregelen ter borging van de eigen beheersing van het aspect prestatielevering zodat de afhankelijkheid van accountants van aanbieders beperkt kan worden.	Er wordt naar doelmatige en doeltreffende manier gezocht om de controle op levering te controleren. Hier heeft zowel de gemeente als Includio baat bij. Vooralsnog zijn geen concrete werkafspraken gemaakt.	Ultimo 2025
20	2023	ACV 2023	College / DT	De interne beheersing binnen het subsidieproces dient verder te worden verbeterd. Door het team zijn geen interne controlemaatregelen uitgevoerd. Mede door het ontbreken van zichtbare interne controle wordt de juiste en rechtmatige verstrekking van subsidies niet gewaarborgd. Wij raden u aan om de vervangende interne controlemaatregelen zo spoedig mogelijk uit te voeren.	Dit ligt in het verlengde van het onderzoek naar het subsidiebeleid en de door te voeren verbeteringen daarin. Zie ook; voortgang openstaande onderzoeken toetsingskamer / rekenkamer. Een actuele Algemene subsidieverordening is inmiddels vastgesteld	Ultimo 2025
21	2023 / 2024	Managementletter	College / DT	Wij bevelen u aan het VIC-plan komend jaar integraal te evalueren op toegevoegde waarde voor de organisatie. Wij raden u aan om soft controls onderdeel te maken van het VIC-plan, waaronder bij de te ontwikkelen risicoanalyse. De organisatie kan meer toegevoegde waarde halen uit Team VIC.	Het VIC plan wordt sowieso jaarlijks integraal geëvalueerd op toegevoegde waarde. Er is aandacht voor het opnemen van soft controls in de VIC. Dit wordt in 2025 nader uitgewerkt. In afstemming met het DT wordt een aanpak voor 2025 voor de controle op softcontrols voorgesteld. Afstemming met DT is nodig om tot goede werkafspraken, capaciteitsafspraken en communicatie richting teams te komen. VIC voert de controlewerkzaamheden vervolgens uit.	2025
22	2023	Managementletter	College / DT	Wij adviseren om iedere IT-wijziging vast te leggen en daarbij onderscheid te maken van de invulling van wijzigingen op basis van het type applicatie (SaaS of On-premise) en de complexiteit of impact van een wijziging.	De doorontwikkeling van de ICT organisatie wordt op een projectmatige manier opgepakt. De ICT processen worden door de ICT ondersteunende teams vastgelegd volgens het ITIL4 framework. Afgesproken is middels een RGA dat ieder ICT ondersteunend team minimaal 1 proces omzet naar ITIL4.	Verwachting is dat dit een meerjarig traject betreft wat sowieso 2025 en 2026 doorlopen wordt. Op het moment lopen hieromtrent er twee sporen. De uitvoering van het beleid functioneel applicatiebeheer en de doorontwikkeling ICT. Voor het functioneel beheer ligt er een ambitie om dit in 2025 in opzet, erking en bestaan opgetuigd te hebben. Voor ICT kan ik dit moeilijk inschatten ivm de RGA's voor het inbedden van NIS2
23	2023	Managementletter	College / DT	IT-beheersmaatregelen: Wij adviseren om periodieke pentesten en recoverytesten uit te voeren.	Pentesten zijn ingepland door Hollands Kroon en worden uitgevoerd door een extern bedrijf Securify. Recoverytesten en procedures moeten nog worden opgesteld. Structurele processen moeten worden ingeregeld.	Voor 2025 staat een aanbesteding in de planning om een partij aan te trekken die pentesting en vulnerability scanning gaat uitvoeren op de ICT-infrastructuur en de endpoints.

24	2023	Managementletter	College / DT	IT-beheersmaatregelen: Wij adviseren om de generieke usermanagement procedure op eenzelfde wijze te laten toepassen voor de verschillende applicaties.	Start is gemaakt om beleid te maken voor functioneel applicatiebeheer. ICT ondersteunende werkprocessen worden volgens ITIL4 eenduidig vastgelegd met de daarbij behorende standaarden voor de dienstverleningsnormen.	Er is vastgesteld beleid omtrent het functionele applicatiebeheer. Deze is op basis van de BIO opgesteld. Tactisch/ operationele invulling vindt op het moment plaats. Naar verwachting is hier heel 2025 hiervoor nodig om alle controls geïmplementeerd te hebben.
25	2023	Managementletter	College / DT	IT-beheersmaatregelen: Wij adviseren om vanuit de ISMS cyclus niet alleen de gebruikers en rechten periodiek te controleren, maar ook te formaliseren en structureel, eenduidig en aantoonbaar vast te leggen.	De CISO voert middels het ISMS (Information Security Management System) regie op taken die moeten worden uitgevoerd. Het ISMS is voor ons de tool voor vastlegging en voortgangsrapportage. Controles worden al uitgevoerd door de applicatiebeheerders maar moeten nog verder worden gestandardeerd. ICT ondersteunende werkprocessen worden volgens ITIL4 eenduidig vastgelegd met de daarbij behorende standaarden voor de dienstverleningsnormen.	De doorontwikkeling van de PDCA-cyclus is on-going concern. Het inbedden van het strategische beleid omtrent functioneel beheer op tactisch/ operationeel niveau is hierbij leidend. Zoals al reeds aangegeven is hier heel 2025 voor benodigd.
26	2024	Managementletter	College / DT	Maak het beoogde eindresultaat van zelforganisatie beter zichtbaar		
27	2024	Managementletter	College / DT	Borg rollen en verantwoordelijkheden duidelijker in de opzet van gewijzigde organisatiestructuren voor projecten / programma's.		
28	2024	Managementletter	College / DT	Ontwikkel strategisch personeelsmanagement en employer branding		
29	2024	Managementletter	College / DT	Wij raden u daarom aan om de onderdelen van het plan (grip op financiën en verbetering financiële kolom) op te nemen in de teamplannen en resultaatgerichte afspraken.		
30	2024	Managementletter	College / DT	Aandacht nodig voor Wet DBA	Vanuit team VIC en team OMK (oa personeels-/inhuurzaken) wordt een beheerskader en passende interne controle vormgegeven.	Ultimo 2025
31	2024	Managementletter	College / DT	Naleving Wet Markt en Overheid blijft aandacht vragen	Dit signaal wordt in combinatie met de VIC bevindingen en aanbevelingen door het DT gewogen om te beoordelen welke actie wanneer kan worden ingezet.	Pm
32	2024	Managementletter	College / DT	Niet alle processen zijn actueel beschreven	Dit signaal wordt in combinatie met de VIC bevindingen en aanbevelingen door het DT gewogen om te beoordelen welke actie wanneer kan worden ingezet.	Pm
33	2024	Managementletter	College / DT	Dringend aandacht nodig voor proces huren en pachten	Dit signaal wordt in combinatie met de VIC bevindingen en aanbevelingen door het DT gewogen om te beoordelen welke actie wanneer kan worden ingezet.	Pm