

Bijlage bij de bestuurlijke reactie op de bevindingen en aanbevelingen van de accountant

Pagina van de boardletter	Bevindingen en aanbevelingen van de accountant	Bestuurlijke reactie van het college van B&W
3	<i>Kwaliteit van de interne beheersing in eerste twee lijnen kan beter</i> Ondanks dat we binnen een aantal processen verbetering zien, is naar onze mening de kwaliteit van de interne beheersing in de eerste en tweede lijn voor verbetering vatbaar.	Onderdeel van de organisatieontwikkeling is onder meer het scherper afbakenen van de verdeling van verantwoordelijkheden tussen de 1^e en 2^e lijn en het eenduidiger beleggen van taken in de 1^e en 2^e lijn. Komende maanden vinden hiertoe ontwerp sessies plaats met de betrokken medewerkers onder externe begeleiding. Daarnaast sturen wij erop dat bevindingen en aanbevelingen uit de VIC (door middel van de auditmonitor) een prominentere rol krijgen in de managementgesprekken tussen directie en teammanagers. De inzet hierbij is de aanbevelingen in de 1^e en 2^e lijn te implementeren.
3, 6	<i>Voer een kritische herbeoordeling uit op de status van aanbevelingen.</i> Het is ons opgevallen dat er een aantal aanbevelingen als afgerond zijn aangemerkt, waarvan wij van mening zijn dat de actie nog niet gereed is. De motivatie die hierbij gegeven wordt door het college is dat deze punten altijd van belang zijn en de organisatie zich hiervan bewust is.	Wij nemen de betreffende aanbevelingen in het vervolg weer op in de auditmonitor en zullen op verbetering van deze punten blijven sturen.
4, 8	<i>Versterk de samenwerking in het directieteam.</i> Recent is de samenstelling van en rolverdeling binnen de directie gewijzigd. Op basis van diverse interviews met medewerkers vanuit verschillende domeinen en teams, alsmede de directieleden zelf, signaleren wij dat de directie nog zoekende is naar een juiste balans en een goede integrale samenwerking.	Het nieuwe directieteam is per 1 januari 2024 van start gegaan en heeft de organisatieontwikkeling direct tot prioriteit gemaakt. Tegelijkertijd ontkwam de directie er niet aan aandacht te besteden aan het proces van bezuinigingen, 'Investerings in Balans' en het gesprek rond de DVO tussen Woerden en Oudewater. Opgaven die alle voortvarend en met resultaat zijn opgepakt. De tijd die deze belangrijke opgaven in 2024 hebben gevegd, is deels ten koste gegaan van de teamontwikkeling die een nieuw directieteam nodig heeft. Wij herkennen daarom de door de accountant gesignaleerde aandachtspunten en nemen deze zeer serieus. De directie heeft inmiddels de teamontwikkeling, onderlinge samenwerking en eenduidigheid tot prioriteit gemaakt. Het directieteam staat onverdeeld achter de organisatievisie en de ingezette ontwikkelrichting. Voor 2025 ligt de focus van de directie op het vertalen van deze gedeelde visie naar een stevigere samenwerking en eenduidige aansturing van de organisatie. De directie en de teammanagers werken tevens een ontwikkeltraject uit dat zich richt op deze aspecten. Dit traject zal in het tweede kwartaal van start gaan.
4, 9	<i>Ontwikkel en veranker strategisch personeelsbeleid.</i> In onze managementletter 2023 hebben wij gesignaleerd dat personele bezetting een kwetsbaarheid is van de organisatie. Tevens is er sprake van een personeelsbestand met	Wij herkennen het door de accountant geschetste beeld en onderschrijven de noodzaak van een adequate strategische personeelsvisie en -planning. Gezien alle andere prioriteiten die de komende maanden aandacht vragen van het management en

	relatief veel inhuur en zijn werkprocessen niet altijd goed beschreven. De combinatie van deze bevindingen zorgt ervoor dat de organisatie kwetsbaar is voor en bij personeelsswisselingen. Om dit risico te beheersen is het naar onze mening van belang dat de organisatie beschikt over een adequate strategische personeelsvisie en -planning. Wij hebben het college aangeraden om bij de totstandkoming hiervan kennis op te doen bij en te leren van andere gemeenten.	team P&O zal een volwaardige personeelsvisie en-planning niet eerder dan in 2026 kunnen worden gerealiseerd. Om tegemoet te komen aan de geschatte kwetsbaarheden hebben wij echter wel enkele andere verbetertrajecten ingezet. Zo wordt momenteel onder meer gewerkt aan een afwegingskader voor externe inhuur en zijn we bezig met het ontwikkelen van een strategie voor arbeidsmarktcommunicatie. Daarnaast loopt ook een traject om onze belangrijkste bedrijfsprocessen te beschrijven met behulp van een digitale tool.
4, 9	<i>Stimuleer sturing van gedrag door prestatie management.</i> Het prestatie management binnen de gemeente is opgezet om de voortgang van de acties en beleidsvoornemens te bewaken. Dit is ook terug te zien in de begroting 2025. In dit document is een eerste stap zichtbaar in het concreter beschrijven van doelstellingen en acties, maar naar onze mening ontbreekt nog een duidelijke koppeling tussen de beleidsvoornemens, de doelstellingen en beoogde maatschappelijke effect uit het bestuursakkoord en de middelen die benodigd zijn. Wij hebben het college aangeraden om na te denken op welke wijze prestatie management binnen de gemeente verder vorm gegeven kan worden binnen de specifieke kaders en wensen van de organisatie.	In navolging op de eerste stappen die in de begroting 2025 zijn gezet zullen we in de komende begroting verdere stappen zetten in het meer SMART formuleren van doelstellingen en prestatie indicatoren. In de auditcommissie van 12 februari jl. is verkend welke rol de gemeenteraad hierbij kan spelen. De afdrank die wij van dit gesprek hebben is dat de raad voor zichzelf vooral een rol ziet na de verkiezingen van komend voorjaar. Hierbij kan het nieuw te sluiten coalitieakkoord als basis voor verdere doorontwikkeling dienen.
4, 10	<i>Positionering VIC.</i> Heroverweeg de positionering van de VIC in de organisatie, zodat zij een meer onafhankelijke positie inneemt in het drielijsmodel.	In de nieuwe gemeentelijke organisatiestructuur is voorzien om de VIC medewerkers in een afzonderlijke eenheid direct onder de directie te positioneren. De VIC krijgt hiermee de onafhankelijke positie zoals door de accountant wordt geadviseerd. De beoogde ingangsdatum voor deze aanpassing van de organisatie is 1 januari 2026.
4, 12	<i>Financiële verordening wordt aangepast voor "tijdig melden".</i> Wij missen in de financiële verordening een duidelijk onderscheid in behandeling van overschrijding van lasten en investeringsbudgetten aan de ene kant (per definitie onrechtmatig op basis van de Gemeentewet) en de onderschrijding van lasten en investeringsbudgetten en afwijkingen van baten aan de andere kant (niet per definitie onrechtmatig).	De financiële verordening is op genoemde punten aangepast en wordt medio maart ter vaststelling aan de raad aangeboden.
5, 13	<i>Beperkte ontwikkeling in risicomanagement.</i> Tijdens onze interim-controle 2024 hebben wij geconstateerd dat er beperkte ontwikkeling heeft plaatsgevonden in risicomanagement binnen de gemeente.	Onderdeel van de organisatieontwikkeling is het creëren van een afzonderlijke functie van concerncontroller onder directie aansturing van de algemeen directeur. Nu maakt de rol van concerncontroller nog onderdeel uit van de functie van de teammanager Strategie, Financien & Control. Vanaf 1 januari a.s. is beoogd om deze twee functies in het kader van de organisatieontwikkeling van elkaar te scheiden. Eén van de effecten van deze

		ontwikkeling is dat we daarmee meer capaciteit creëren om de doorontwikkeling van risicomanagement op te pakken.
5, 13	<i>Frauderisico's leven nog niet in de organisatie.</i> Een volgende stap is om de frauderisico's ook te integreren in de dagelijkse bedrijfsvoering van de organisatie, mede als onderdeel van het uit te voeren M&O beleid, zodat ze gaan 'leven' in de organisatie	Evenals bij het voorgaande punt gaan wij ervanuit dat er vanaf 2026 na aanpassing van de organisatie meer ruimte ontstaat om het vastgestelde fraudebeleid te integreren in de dagelijkse bedrijfsvoering.
5, 15, 16	<i>Ontwikkeling van de P&C cyclus.</i> • Geef de gemeenteraad een actieve rol bij de ontwikkeling van P&C documenten. • Vertaal ambities naar maatschappelijke effecten. • Stel gemeente-specifieke indicatoren op om prestaties te meten. • Werk met tussentijdse periodeafsluitingen. • Benadruk de verantwoordelijkheid van het lijnmanagement.	Ten aanzien van de eerste drie bullets verwijzen wij naar de reactie hiervoor bij het onderwerp "<i>Stimuleer sturing van gedrag door prestatie management</i>". Ten aanzien van het werken met periodeafsluitingen delen wij de mening van de accountant dat dit bij kan dragen aan het verhogen van de kwaliteit van de tussentijdse (financiële) informatievoorziening en het beter verdelen van administratieve werkzaamheden over het jaar om daarmee piekbelastingen te voorkomen. We beschouwen het ontwikkelen en uitrollen van volledige periodeafsluitingen als een groeiproces welke stapsgewijs ingevoerd en uitgebouwd kan worden. Wij willen hier in het komende najaar een start mee maken. De verantwoordelijkheid van het management in de 1^e lijn staat naar onze mening ook als een paal boven water. Zoals hiervoor aangegeven maakt dit onderdeel uit van de organisatieontwikkeling en van de periodieke managementgesprekken tussen directie en teammanagers.
5, 7, 18	<i>Borg rechtmatigheid van alle aanbestedingen in de eerste lijn.</i> Bij inkopen die boven de Europese aanbestedingsdrempel dreigen te komen wordt de inkoopadviseur uit de tweede lijn op een goede wijze betrokken. Dit heeft ertoe geleid dat de onrechtmatigheid bij Europese aanbestedingen sterk is gedaald. Bij aanbestedingen die onder de Europese aanbestedingsgrens blijven, is de betrokkenheid van de tweede lijn veel minder. Dit leidt ertoe dat deze aanbestedingen niet altijd plaatsvinden in overeenstemming met het gemeentelijk inkoopbeleid. Hierdoor is het risico aanwezig dat deze ondoelmatig plaatsvinden, dan wel worden gedaan met bevriende leveranciers tegen niet-marktconforme voorwaarden.	De bevoegdheid om (beargumenteerd) af te wijken van het inkoopbeleid bij aanbestedingen onder de Europese aanbestedingsgrens is belegd bij het college van B&W. In het vervolg zal het college bij voorstellen tot afwijken nog kritischer beoordelen of de gehanteerde argumenten om af te wijken van het inkoopbeleid voldoende opwegen tegen de uitgangspunten van het inkoopbeleid. Ook de inkoopadviseurs zullen de voorstellen die aan het college worden voorgelegd om af te wijken van het inkoopbeleid hierop kritisch beoordelen.
5, 7, 18	<i>Borg prestatielevering inkopen in de eerste lijn.</i> Net als in eerdere jaren blijkt uit de werkzaamheden van de VIC dat de aantoonbare prestatielevering in de eerste lijn nog niet voldoende is gewaarborgd. Als de prestatielevering binnen het inkoopproces niet zichtbaar kan worden aangetoond, bestaat het risico dat ten onrechte betalingen	Het beleidsstuk met kaders voor de borging van prestatielevering in de eerste lijn is bijna gereed en zal naar verwachting in het 2 ^e kwartaal worden vastgesteld en vanaf het najaar worden geïmplementeerd. De ervaring bij andere gemeenten leert evenwel dat implementatie de nodige tijd, aandacht en sturing vergt voordat van volledige navolging sprake is. We beschouwen dit daarom als een

	aan derden worden gedaan. Dit verhoogt bovendien het risico dat fraude onopgemerkt kan blijven. Wij hebben het college aangeraden om het proces te vertalen naar een beleidsstuk met duidelijke kaders.	groeitraject welke mogelijk één tot twee jaar kan vergen. De voortgang hiervan nemen wij op in de auditmonitor en zullen wij de auditcommissie periodiek over informeren.
5, 7, 19	<i>Volledigheid verhuuropbrengsten is nog niet geborgd.</i> In onze managementletter 2023 en de VIC rapportage over 2023 is gemeld dat de volledigheid van de verhuuropbrengsten niet was geborgd in de eerste lijn. Processen waren niet beschreven en interne controles vonden niet (zichtbaar) plaats. Wij hebben, net als de VIC, geconstateerd dat er beperkt opvolging is gegeven aan de aanbevelingen om dit risico op te lossen. Een belangrijke reden hiervoor is de onderbezetting binnen het team Vastgoed. Een positieve verbetering is wel dat er succesvolle inspanningen zijn geweest om de volledigheid van de verhuuradministratie te verbeteren aan de hand van een analyse van de WOZ aanslagen 2024 van de gemeente.	Er is nog steeds sprake van onderbezetting in het team Vastgoed. Per 1-2 is een nieuwe medewerker aangenomen ter ondersteuning van de beleidsadviseur bij wie e.e.a. is belegd. Helaas neemt deze beleidsadviseur nu zelf afscheid, waarmee een nieuwe uitdaging ontstaat. Mede in het kader van de omschrijving van taken (HR21-traject) wordt momenteel gewerkt aan inzicht in taken en rollen binnen het betreffende cluster. Dit leidt vervolgens tot prioritering en keuzes t.a.v. het vastleggen van processen, waaronder het proces van volledigheid van verhuuropbrengsten.
5, 19	<i>Aandacht voor beheersing onderhoudsbudgetten blijft nodig.</i> Wij hebben geconstateerd dat er in 2024 veel aandacht is geweest voor onderhoud in de openbare ruimte, met name beleidsmatig. Een voorbeeld is de start van het programma <i>Herijking Openbare Ruimte</i> . Het programma heeft als doel om te komen tot een visie op de openbare ruimte. Wij ervaren het programma als goede basis om de interne beheersing van het onderhoud in de openbare ruimte te verbeteren. We constateren echter ook dat in 2024 geen gevolg gegeven is aan de aanbeveling om strakker te sturen op de uitnutting van de budgetten.	We erkennen dat de budgetbeheersing nog veel beter moet. De volgende acties zijn in gang gezet: - Sinds 01-01-2025 is de pijler Beheer Openbare Ruimte gestart met het werken met een nieuwe inkoopmodule. Dit is een doorontwikkeling op de bestaande verplichtingenadministratie. - Maandelijkse budgetrapportages. Sinds december 2024 zijn we gestart met het maken van maandelijkse budgetrapportages als input voor de periodieke managementgesprekken.
5, 19	<i>Verbetering interne beheersing subsidieproces in gang gezet.</i> Vanuit het perspectief van interne beheersing blijft het subsidieproces een belangrijke zorgpunt. Daarom wordt het subsidieproces op dit moment opnieuw ingericht met behulp van externe specialisten. Wij zien de opzet van het verbeterplan als goed startpunt om de interne beheersing van het proces structureel te verbeteren. Aan de andere kant hebben we geconstateerd dat de uitvoering van het verbeterplan moeizaam verloopt, onder andere door de snelheid van besluitvorming en de (kwalitatieve) onderbezetting van het team Strategie & Beleid Sociaal Domein.	Het verbeterplan zal binnenkort worden vastgesteld door de directie en vervolgens met behulp van genoemde externe specialisten worden geïmplementeerd. Onderdeel van het plan is het vormen van een centraal subsidiebureau.
10	<i>De organisatie haalt steeds meer toegevoegde waarde uit de VIC.</i> De rol van de VIC in de lerende organisatie komt steeds beter tot haar recht. Naar onze mening kan dit echter nog beter. In de rapportage van de VIC over de eerste tien maanden van het jaar staan een aantal aanbevelingen ten aanzien van de basis van	Wij zijn content met de opmerking dat de rol van de VIC steeds beter tot haar recht komt. Wij nemen de aanbeveling over om de auditmonitor beter te verankeren in de interne beheersing van de organisatie. De auditmonitor zal in het vervolg een nog nadrukkelijker onderdeel worden van de managementgesprekken tussen directie en

	de interne beheersing die er vorig jaar ook stonden. Wij hebben het college daarom aangeraden om de Auditmonitor beter te verankeren in de verbetering van de interne beheersing van de organisatie.	teammanagers.
12	<i>Het M&O-beleid nog niet is gecommuniceerd naar de ambtelijke organisatie.</i> Hierdoor is de Nota nog niet bekend, en hiermee ook nog niet in de praktijk opgenomen. Wij hebben begrepen dat dit in 2025 zal gebeuren.	Het M&O beleid zal zoals de accountant opmerkt inderdaad naar de interne organisatie gecommuniceerd worden. De planning hiervoor betreft het 2 ^e kwartaal van dit jaar.