

Deloitte.



Managementletter 2017
Uitvoeringsorganisatie Baanbrekers

31 oktober 2017

Aan de directie en het management
van Uitvoeringsorganisatie
Baanbrekers
Postbus 15
5140 AA WAALWIJK

Onderwerp:
Managementletter 2017

Behandeld door:
drs. S.D.J.J. Reijners RA

Kenmerk:
2017.030703/YW

Datum:
31 oktober 2017

Geachte directie,

Wij hebben conform het door uw bestuur genomen besluit, als onderdeel van de controle van de jaarrekening 2017, de interim-controle voor Uitvoeringsorganisatie Baanbrekers (hierna: Baanbrekers) uitgevoerd. Deze controle is primair gericht op de analyse en evaluatie van de interne beheersingsomgeving en de daarin opgenomen maatregelen van interne controle. Tevens heeft deze controle als doelstelling om de aandachtspunten voor de jaarrekening 2017 te signaleren en onder uw aandacht te brengen. In deze managementletter zijn onze bevindingen en aanbevelingen ter zake opgenomen.

Volledigheidshalve merken wij op dat onze analyse en evaluatie zijn uitgevoerd in het kader van de door uw bestuur verstrekte opdracht tot controle van de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten. Bij het maken van deze risico-inschattingen nemen wij de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe en rechtmatige beeld daarvan, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden.

Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing.

Hierdoor zijn onze analyse en evaluatie beperkter dan dat deze zouden zijn geweest in het kader van een opdracht tot het geven van een oordeel omtrent de opzet, het bestaan en de efficiency van de interne beheersing als geheel en bestrijken daarom niet noodzakelijkerwijze alle in de interne organisatie vervatte tekortkomingen.

Wij wijzen u erop dat deze brief is opgesteld ten behoeve van het management van Baanbrekers en daarom niet zonder onze toestemming aan derden mag worden verstrekt. De bevindingen en aanbevelingen dienen te worden gelezen als constructieve aanwijzingen voor het management als onderdeel van het continue proces van het veranderen en verbeteren van de beheersing van de bedrijfsvoering en de kwaliteit van de jaarrekening.

Wij hebben deze rapportage op 30 oktober besproken met de directie, manager bedrijfsvoering en control en teamleider interne beheersing. Indien gewenst zijn wij bereid deze managementletter toe te lichten aan het algemeen bestuur

Hoogachtend,

Deloitte Accountants B.V.

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'P.J.G.M. Jussen', written over a faint circular stamp or watermark.

drs. P.J.G.M. Jussen RA

Inhoudsopgave

Contact

De volgende personen
beantwoorden graag uw vragen
over deze managementletter:

Patrick Jussen

Partner
Deloitte Accountants B.V.
Tel: 088 288 09 52
pjussen@deloitte.nl

Sjoerd Reyners

Manager
Deloitte Accountants B.V.
Tel: 088 288 40 27
sreyners@deloitte.nl

1. Managementsamenvatting	5
2. Bevindingen	7
3. Follow-up aanbevelingen 2016	14
4. Actuele ontwikkelingen	18
Bijlagen	24

1. Managementsamenvatting

Belangrijkste boodschap



1. Managementsamenvatting

Interne beheersing en follow-up aanbevelingen

1.1 Interne beheersing

Als onderdeel van onze interim-controle 2017 hebben wij de relevante processen met betrekking tot Baanbrekers in kaart gebracht. Onze relevante bevindingen over deze processen delen wij met u middels deze managementletter. Onze overallconclusie is dat de gedane aanbevelingen van vorig jaar alle zijn opgepakt en dat een aantal bevindingen heeft geleid tot een aangepast proces in 2017. Een aantal andere aanbevelingen heeft nog niet geleid tot een zichtbare aanpassing in het proces, waardoor wij hier voor de accountantscontrole 2017 geen gebruik van kunnen maken. De constatering hebben wij gerapporteerd in deze managementletter en in bijlage B.

De voor de jaarrekeningcontrole relevante processen zijn als volgt:

- Omzet
- Aanbestedingen
- Inkoop en betalingsverkeer
- Salarissen
- Uitkeringen sociale zaken
- Boekingen en financiële administratie

1.2 Follow-up aanbevelingen

Onze managementletter 2016 en eerdere rapportages bevatten diverse aanbevelingen. Tijdens de interim-controle is de follow-up van deze adviezen inzichtelijk gemaakt. In deze managementletter hebben wij onze bevindingen met betrekking tot deze follow-up opgenomen. Voor de bevindingen ten aanzien van de interne beheersing verwijzen wij naar bijlage B.

Niet opgelost	1
Gedeeltelijk opgelost	2
Opgelost	2

1.3 Belangrijke aandachtspunten voor de jaarrekening 2017

Voor de jaarrekening 2017 identificeren wij de volgende belangrijke aandachtspunten:

- Voorbereiding van de controle van de omzet. Wij hebben hierover tijdens de interim-controle gesproken en hierover afspraken gemaakt met de teamleider FSA.
- Het uitvoeren van werkzaamheden als gevolg van de geconstateerde bevindingen uit bijlage B (bevinding 3 tot en met 7). Per bevinding zijn hierover afspraken gemaakt met de manager bedrijfsvoering en control en de teamleider interne beheersing.
- De dienstverleningsovereenkomst met Ruelong B.V. en de financiële impact daarvan op de jaarstukken van Baanbrekers. Hierbij is van belang dat de doorberekeningen vanuit deze dienstverleningsovereenkomst in een voor ons controleerbaar overzicht terechtkomen. Wij adviseren u hierbij eenzelfde format te gebruiken als voorgaand jaar.
- Waardering van de deelneming in Ruelong B.V. en de verstrekte lening u/g aan Ruelong B.V. Wij hebben in bijlage B dit aandachtspunt verder uitgewerkt.
- Het juist opmaken van de WNT-tabel in de jaarstukken, waarbij wij vooraf samen met u de verplichtingen vanuit actuele wet- en regelgeving controleren en de impact daarvan op de jaarstukken van Baanbrekers bepalen.
- Doorbreken van de interne beheersmaatregelen door het management (management override). Dit is een verplicht (verondersteld) risico voor de accountant en geldt niet alleen specifiek voor Baanbrekers. In hoofdstuk 2 hebben wij dit nader uitgewerkt.
- Vernieuwing BBV. Zie hoofdstuk 4 voor de desbetreffende aanbevelingen.

2. Bevindingen

Interim-controle 2017



2. Bevindingen

Tabel met belangrijkste bevindingen en aandachtspunten

De onderstaande tabel geeft een overzicht van de belangrijkste bevindingen en aandachtspunten van de interim-controle 2017. In bijlage B hebben wij de detailbevindingen opgesomd naar aanleiding van de door ons uitgevoerde interim-controle 2017.

No	Bevinding/aanbeveling	Status 2017	Referentie
01	Interne beheersomgeving	<i>Continue aandacht</i>	<i>Pagina 8</i>
02	Interne controlewerkzaamheden	<i>Continue aandacht</i>	<i>Pagina 9</i>
03	Proces van risicoanalyse	<i>Continue aandacht</i>	<i>Pagina 10</i>
04	Financiële performance	<i>Continue aandacht</i>	<i>Pagina 12</i>

Legenda:



Nieuwe bevinding



Eerder gerapporteerde bevinding; gedeeltelijk opgelost



Eerder gerapporteerde bevinding; niet opgelost



Bevinding opgelost

2. Bevindingen

#01 Interne beheersomgeving



De resultaten met betrekking tot het testen van de beheersingsmaatregelen laten de noodzaak zien van de (significante) gebieden die verbeteringen behoeven. Op basis van onze bevindingen zijn veranderingen aangebracht in het auditplan, omdat wij niet bij alle processen kunnen steunen op de aanwezige beheersmaatregelen. Het auditplan was oorspronkelijk gebaseerd op werkzaamheden waarbij gesteund zou worden op de beheersingsmaatregelen.

Wij willen erop wijzen dat er momenteel voor een aantal gerapporteerde aanbevelingen slechts beperkte vooruitgang is geboekt. Wij hebben middels de procesgesprekken tijdens de interim-controle wel vastgesteld dat de desbetreffende leemtes gedeeltelijk opgevolgd worden, maar dat dit vaak nog niet zichtbaar is. Voor meer informatie wordt verwezen naar bijlage B waarin de detailbevindingen zijn benoemd. Het tijdig opvolgen van de aanbevelingen vermindert niet alleen de risico's voor de organisatie, maar verbetert ook het vermogen van Baanbrekers om haar doelstellingen te bereiken.

Reactie op geconstateerde tekortkomingen in de beheersingsmaatregelen

Het management is akkoord gegaan met onze bevindingen en heeft adequate acties geformuleerd om de geconstateerde tekortkomingen in de beheersingsmaatregelen op te lossen. Gedeeltelijk zijn deze zaken al opgelost gedurende 2017, maar deze hebben pas effect vanaf 2018 omdat de tekortkoming voor een deel in 2017 nog steeds aanwezig is. Voor een ander deel is het management nog op zoek naar passende maatregelen om de desbetreffende tekortkomingen te mitigeren.

Tone at the top

Het management is verantwoordelijk voor de opzet van het systeem van interne beheersing en heeft in dit opzicht een belangrijke voorbeeldfunctie. Het gedrag van het management is van essentieel belang voor de kwaliteit van het management en uiteindelijk ook voor de continuïteit van de organisatie. Binnen Baanbrekers worden vanuit het management heldere, logische en herhaalde signalen afgegeven die een bedrijfscultuur bevorderen waar integriteit en ethisch gedrag worden gewaardeerd en beloond. Voorbeelden van deze signalen zijn een integriteitsbeleid en klokkenluidersregeling, evenals een actuele frauderisicoanalyse.

2. Bevindingen

#02 Interne controlewerkzaamheden



Bij Baanbrekers is sprake van interne controlewerkzaamheden. Deze interne controlewerkzaamheden gebruiken wij in het kader van de door ons te certificeren jaarrekening als voorbereiding voor de gegevensgerichte werkzaamheden die deel uitmaken van de jaarrekeningcontrole.

Wij hebben vastgesteld dat de voortgang van de interne controlewerkzaamheden in lijn liggen met het door u opgestelde interne controleplan. Hieronder hebben wij dit schematisch weergegeven:

	Proces	IC uitgevoerd
1	Omzet	V
2	Administratie en verslaglegging	V
3	Treasury	V
4	Personeelslasten	V
5	Uitkeringen Sociale Zaken	V
6	Kosten	V
7	Aanbestedingen	V

2. Bevindingen

#03 Proces van risicoanalyse



De beoordeling door het bestuur van het risico van materiële fouten in de jaarrekening als gevolg van fraude of overtreding van wet- en regelgeving

Het bestuur is primair verantwoordelijk voor het voorkomen en ontdekken van fraude en voor de naleving van wet- en regelgeving. Recente ontwikkelingen laten zien dat de handhaving van anticorruptiewetgeving aan globalisering onderhevig is, waardoor organisaties als Baanbrekers in toenemende mate te maken krijgen met anticorruptieregels.

Als onderdeel van onze interim-controle hebben wij de directie verzocht inzicht te geven in de eigen inschatting van het risico dat de jaarrekening een materiële afwijking zou kunnen bevatten als gevolg van fraude of overtreding van wet- en regelgeving (corporate compliance), inclusief de aard, omvang en frequentie van deze inschattingen, het proces dat de directie daarbij hanteert, alsook de communicatie daarover met het personeel en met het bestuur.

Tijdens deze gesprekken heeft de directie aangegeven zich bewust te zijn van frauderisico's, waaronder het belang van corporate compliance en de analyse van corruptievraagstukken. Hierbij heeft de directie ook voorbeelden gegeven van de manier waarop zij deze beheerst. Tegelijkertijd hebben wij vastgesteld dat het maken en periodiek actualiseren van een gerichte (fraude)risicoanalyse een zichtbaar onderdeel vormt van de interne beheersingsomgeving en dat de administratie (notulen, interne controlewerkzaamheden, actuele frauderisicoanalyse, etc.) het belang illustreert dat u hecht aan het vermijden en ontdekken van fraude- en compliancerisico's.

Frauderisico's bij de jaarrekeningcontrole

De primaire verantwoordelijkheid voor het voorkomen en detecteren van fraude berust bij het bestuur en de directie van Baanbrekers. Deze verantwoordelijkheid betreft ook het onderhouden van een zodanige interne beheersing om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder dat deze afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten. Onze controle is opgezet om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening als geheel geen afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten, maar richt zich niet specifiek op het ontdekken van fraude.

Op basis van onze uitgevoerde interim-werkzaamheden hebben wij geen aanpassingen aangebracht in onze initiële frauderisicoanalyse die is opgenomen in onze controleaanpak.

2. Bevindingen

#03 Proces van risicoanalyse (vervolg)



Management override of controls

Het (fraude)risico ten aanzien van management override is een verplicht (verondersteld) risico voor de accountant en geldt niet alleen specifiek voor Baanbrekers. Het uitgangspunt hiervan is dat het management zich in een unieke positie bevindt om fraude te plegen, omdat het in staat is de administratieve vastleggingen te manipuleren en frauduleuze financiële overzichten op te stellen door interne beheersingsmaatregelen te doorbreken die anderszins effectief lijken te werken. Hoewel het risico dat het management interne beheersingsmaatregelen doorbreekt in sommige organisaties groter is dan in andere, is het in alle organisaties aanwezig. Als gevolg van de onvoorspelbaarheid van de wijze waarop het management interne beheersingsmaatregelen doorbreekt, vormt dit een risico op een afwijking van materieel belang die het gevolg is van fraude en vormt het om die reden een significant risico.

Om dit risico te mitigeren zullen wij tijdens de jaarrekeningcontrole data analytics uitvoeren. Hierbij gaan wij op basis van een dump van alle boekingen controlewerkzaamheden uitvoeren. Hierbij valt te denken aan controlewerkzaamheden op rekeningen die amper worden gebruikt, boekingen die in het weekend of op een feestdag worden gemaakt of boekingen die qua omschrijving duiden op management override. Wij hebben overigens vanuit onze interim-controle geen signaal gekregen dat het risico van management override zich bij Baanbrekers heeft voorgedaan.

Wij zullen tijdens de jaarrekeningcontrole de volgende werkzaamheden uitvoeren:

- Besprekingen met directie, manager bedrijfsvoering en control en de financiële administratie over het risico van fraude.
 - Evaluatie van de impact van de door het management ingevoerde beheersingsmaatregelen ter beperking van de geïdentificeerde frauderisico's.
 - Evaluatie van de zakelijke onderbouwing voor grote eenmalige transacties.
 - Beoordeling van schattingen.
 - Toetsing van handmatige journalposten en overige aanpassingen, ondersteund door data analytics.
 - Het tijdens de controle aanhouden van de juiste professioneel-kritische instelling.
-

2. Bevindingen

#04 Financiële performance



Wij hebben tijdens de interim-controle kennisgenomen van de meest recente resultaatcijfers over 2017. Deze cijfers komen voort uit de tweede bestuursrapportage. U heeft hierbij de resultaten tot en met juni geanalyseerd en komt tot de conclusie dat het resultaat voor Baanbrekers een stuk positiever is dan gebudgetteerd in de begroting 2017. Daar waar u een begroot tekort had van afgerond € 1 miljoen tot en met juni 2017, komt u nu uit op een werkelijk resultaat van € 0,5 miljoen positief tot en met juni 2017. Deze positieve impact van afgerond € 1,5 miljoen komt volgens de tweede bestuursrapportage voort uit lagere lasten (circa 1,7%) en hogere baten (circa 4,4%).

De oorzaak hiervan is volgens de tweede bestuursrapportage gelegen in het feit dat er sprake is van een hogere bijdrage voor BUIG, BBZ en bijzondere bijstand (circa € 0,7 miljoen) en een lagere doorbetaling van rijkssubsidie aan buitengemeenten (circa € 0,3 miljoen). Daarnaast is er voor circa € 0,5 miljoen aan lagere kosten gerealiseerd die betrekking hebben op re-integratie en banenafspraken. In de tweede bestuursrapportage worden deze verschillen nader toegelicht en verklaard.

U heeft deze gerealiseerde cijfers afgezet tegen geheel 2017, waaruit blijkt dat u een positief resultaat prognotiseert van afgerond € 0,7 miljoen, terwijl u een resultaat van nihil heeft begroot. U bent voornemens het hoger dan geprognoteerde resultaat met de gemeentelijke bijdrage over 2017 te verrekenen.

3. Follow-up aanbevelingen 2016



3. Follow-up aanbevelingen 2016

- Legenda:
-  Niet opgelost
 -  Gedeeltelijk opgelost
 -  Opgelost


De onderstaande tabel geeft een overzicht van de follow-up van de aanbevelingen in onze managementletter van 2016. De gedeeltelijke of niet opgeloste aanbevelingen, zijn in bijlage B opgenomen.

No	Bevinding	Follow-up 2017	Status 2017
01	<p><i>Geen zichtbare controle volledigheid omzet Werkbedrijf (managementletter 2016)</i></p> <p><u>Bevinding</u> Wij hebben vastgesteld dat u een periodieke controle uitvoert op de openstaande pakbonnen om hiermee de volledigheid van de omzet vast te stellen. Deze beheersmaatregel wordt echter niet zichtbaar vastgelegd.</p> <p><u>Advies</u> Wij adviseren u om ten behoeve van de interne toetsing de belangrijke, reeds geïmplementeerde, beheersmaatregel zichtbaar vast te documenteren.</p>	<p>Wij hebben tijdens de interim-controle 2017 een bevestigend vragenonderzoek gevoerd met de desbetreffende functionaris en vastgesteld dat de controle vanaf 2017 zichtbaar wordt vastgelegd, waarmee de bevinding is opgevolgd. Aangezien deze opvolging gedurende 2017 pas heeft plaatsgevonden, kunnen wij hier pas vanaf 2018 gebruik van maken.</p>	
02	<p><i>Invoer prijzen Detacheringen (managementletter 2016)</i></p> <p><u>Bevinding</u> Er is geen zichtbare controle op de ingevoerde prijzen in Compas door een tweede persoon, waardoor u het risico loopt dat onjuiste prijzen worden gehanteerd.</p> <p><u>Advies</u> Wij adviseren u een beheersmaatregel te implementeren die gericht is op de controle van de juiste invoer van de overeengekomen prijs.</p>	<p>Wij hebben tijdens de interim-controle 2017 een bevestigend vragenonderzoek gevoerd met de desbetreffende functionaris en vastgesteld dat de controle vanaf 2017 vanuit de facturatie plaatsvindt, maar dat deze nog niet zichtbaar vast wordt gelegd, waardoor wij hiervan geen gebruik kunnen maken.</p>	

3. Follow-up aanbevelingen 2016

Legenda:  Niet opgelost
 Gedeeltelijk opgelost
 Opgelost


De onderstaande tabel geeft een overzicht van de follow-up van de aanbevelingen in onze managementletter van 2016. De gedeeltelijke of niet opgeloste aanbevelingen, zijn in bijlage B opgenomen.

No	Bevinding	Follow-up 2017	Status 2017
03	<p><i>Volledigheid urenbriefjes (managementletter 2016)</i></p> <p><u>Bevinding</u> Wij hebben vastgesteld dat er geen zichtbare controle plaatsvindt op jobtime-shoptime. Daarnaast hebben wij vastgesteld dat er geen zichtbare volledigheidscntrole wordt uitgevoerd op het feit of de urenbriefjes van alle medewerkers worden ingeleverd.</p> <p><u>Advies</u> Wij adviseren u deze beheersmaatregelen te implementeren door gebruik te maken van vooraf gedefinieerde urenbriefjes die worden gemaakt vanuit de subadministratie, waarop de jobtime voorgedrukt is en daarmee de shoptime afgestemd kan worden hierop. Daarnaast adviseren wij zichtbare controles uit te voeren op de volledigheid van de ingediende urenbriefjes.</p>	<p>Wij hebben tijdens de interim-controle 2017 een bevestigend vragenonderzoek gevoerd met de desbetreffende functionarissen en vastgesteld dat er meerdere controles plaatsvinden met betrekking tot nevenstaande adviezen. Deze worden echter nog niet zichtbaar vastgelegd, waardoor wij hiervan geen gebruik kunnen maken.</p>	

3. Follow-up aanbevelingen 2016

- Legenda:
-  Niet opgelost
 -  Gedeeltelijk opgelost
 -  Opgelost

De onderstaande tabel geeft een overzicht van de follow-up van de aanbevelingen in onze managementletter van 2016. De gedeeltelijke of niet opgeloste aanbevelingen, zijn in bijlage B opgenomen.

No	Bevinding	Follow-up 2017	Status 2017
04	<p><i>Mutatie crediteurenstamgegevens (managementletter 2016)</i></p> <p><u>Bevinding</u> Er is sprake van een ongewenste functievermenging op de financiële administratie.</p> <p><u>Advies</u> Wij adviseren u deze functievermenging te mitigeren door de wijziging van de crediteurenstamgegevens te beleggen bij een persoon die niet betrokken is bij het boekings- en betalingsproces van inkoopfacturen. Daarmee voorkomt u onjuiste mutaties.</p>	<p>Wij hebben tijdens de interim-controle 2017 geconstateerd dat de medewerker die de controle uitvoert op de mutaties in de crediteurenstamgegevens, deze ook kan muteren. U ondervangt dit risico door een integrale controle te verrichten op de gewijzigde crediteurenstamgegevens. De leemte in de interne beheersing is echter nog een aandachtspunt.</p>	
05	<p><i>Aanbestedingen (managementletter 2016)</i></p> <p><u>Bevinding</u> De massa van waaruit controles worden verricht op de Europese aanbestedingen is niet volledig.</p> <p><u>Advies</u> Wij adviseren u een totaalaansluiting te maken met de financiële administratie vanuit dit overzicht en de dossiers te onderbouwen met aanbestedingsdocumenten om daarmee de juistheid en rechtmatigheid te kunnen vaststellen.</p>	<p>Tijdens de interim-controle hebben wij geconstateerd dat de spendanalyse voor de Europese aanbestedingen volledig is opgezet op basis van alle crediteuren. Hiermee is het desbetreffende punt opgelost.</p>	

4. Actuele ontwikkelingen

Relevant voor de jaarrekening 2017



4. Actuele ontwikkelingen

4.1 Investerings maatschappelijk nut

Met de BBV-wijziging van 5 maart 2016 zijn de verslaggevingsvoorschriften voor investeringen in de openbare ruimte met maatschappelijk nut gewijzigd. Vanaf het boekjaar 2017 moeten deze investeringen op dezelfde wijze worden behandeld en verantwoord als investeringen met economisch nut. Dit betekent dat alle investeringen die zijn dan wel worden gedaan, vanaf 1 januari 2017 op dezelfde wijze worden verantwoord en aan dezelfde eisen dienen te voldoen wat betreft waardering, activering en afschrijving. Dit wil zeggen dat de volledige boekwaarde bij oplevering op de balans wordt verantwoord.

De verplichting om alle investeringen te activeren volgens de nieuwe methode geldt nadrukkelijk alleen voor investeringen die vanaf het begrotingsjaar 2017 worden gedaan. Voor investeringen in de openbare ruimte met maatschappelijk nut die zijn gedaan tot en met 2016 gelden de 'oude' regels, zodat gemeenten hierop bijvoorbeeld desgewenst en voor zover passend binnen het BBV versneld kunnen afschrijven.

Bij de jaarrekeningcontrole besteden wij specifieke aandacht aan de desbetreffende investeringen indien deze zich in het afgelopen begrotingsjaar hebben voorgedaan.

4.2 WNT

Afbouw bezoldiging

Voor de topfunctionarissen van wie de bezoldiging in 2013 de norm al overschreed, moet in 2017 voor het eerst de bezoldiging worden afgebouwd. Wij raden u aan ervoor te zorgen dat u voor deze topfunctionaris in 2017 de bezoldiging heeft afgebouwd, omdat anders de WNT-norm wordt overschreden.

Bezoldigingsnorm 2018

De algemene maximale bezoldigingsnorm voor topfunctionarissen in dienstbetrekking zal in 2018 € 187.000 per jaar op fulltime basis bedragen.

Voor interim-topfunctionarissen zal de norm in 2018 € 25.300 per maand bedragen voor de maanden 1 t/m 6 van de functievervulling, en € 19.100 per maand voor de maanden 7 tot en met 12. Het maximale uurtarief zal in 2018 € 182 bedragen.

4. Actuele ontwikkelingen

4.3 Vennootschapsbelastingen

Algemeen

Met ingang van 1 januari 2016 is het vpb-regime voor overheidsondernemingen gewijzigd. Zij zijn vanaf dat moment vpb-plichtig, voor zover sprake is van een onderneming in fiscale zin. Hiervan is sprake, indien is voldaan aan de volgende cumulatieve voorwaarden:

1. Organisatie van kapitaal en arbeid.
2. Deelname aan het economisch verkeer.
3. Winststreven dan wel concurrentie met andere belastingplichtige ondernemers.

Doordat een overheidslichaam doorgaans een veelvoud aan activiteiten verricht, dient allereerst te worden geïnventariseerd welke separate activiteiten kunnen worden geclusterd. Vervolgens kan per cluster worden bepaald of sprake is van een onderneming in fiscale zin (op basis van de hiervoor genoemde criteria). Hierbij is het van belang dat er een goede aansluiting wordt gemaakt op de administratie, waarbij voldoende aandacht wordt besteed aan de volledigheid van de inventarisatie.

De Belastingdienst neemt doorgaans het standpunt in dat clustering van meerdere activiteiten slechts beperkt mogelijk is. De doorgaans door de Belastingdienst ingenomen standpunten zijn onzes inziens voor discussie vatbaar, waardoor in onze visie in voorkomende gevallen sneller clustering mogelijk is.

Indien sprake is van een vpb-plichtig cluster, dient vervolgens de fiscale openingsbalans te worden opgesteld. Hierbij geldt als uitgangspunt dat alle activa en passiva worden gewaardeerd tegen de waarde in het economisch verkeer. Inmiddels zijn diverse notities gepubliceerd, waarin wordt ingegaan op de wijze van waardering op de fiscale openingsbalans. Vervolgens dient de fiscale jaarwinst te worden bepaald. Hierbij dient rekening te worden gehouden met de diverse wettelijke bepalingen en de regels van goed koopmansgebruik.

4. Actuele ontwikkelingen

Nadat de fiscale balans is opgesteld en de fiscale jaarwinst is bepaald, dient nog te worden beoordeeld of een van de volgende wettelijke vrijstellingen kan worden toegepast:

- Overheidstakenvrijstelling voor uitvoering van wettelijke taken, tenzij sprake is van concurrentie.
- Samenwerkingsvrijstelling voor voordelen uit samenwerkingsverbanden.
- Interne activiteitenvrijstelling, indien werkzaamheden worden verricht voor andere ondernemingen binnen dezelfde rechtspersoon.
- Quasi inbestedingsvrijstelling in geval van werkzaamheden voor/door een verbonden lichaam.
- DVO-vrijstelling voor werkzaamheden verricht in het kader van een dienstverleningsovereenkomst.

Indien overigens sprake is van meerdere belaste en/of vrijgestelde clusters, dient aangifte te worden gedaan voor deze gezamenlijke clusters. Indien alleen sprake is van vrijgestelde clusters, is in de parlementaire behandeling toegezegd dat geen aangifte hoeft te worden ingediend.

In algemene zin geldt dat er nog erg veel onduidelijkheden zijn ten aanzien van de specifieke uitwerking van de nieuwe wetgeving. Hoewel getracht is om op diverse niveaus duidelijkheid te verschaffen, is dit niet in alle gevallen gelukt. De aangifte vpb 2016 dient uiterlijk 1 mei 2018 te zijn ingediend (mits voldoende uitstel is verleend). In deze aangifte vpb dient ook de fiscale openingsbalans te worden opgesteld. Hierbij geldt dat het van groot belang is om een juiste openingsbalans op te stellen, aangezien deze van invloed is op de totaal te rapporteren winst gedurende de belastingplichtige periode (een hogere fiscale openingsbalans leidt tot een lagere totale fiscale winst en vice versa).

Hierna gaan wij nader in op enkele specifieke ontwikkelingen.

4. Actuele ontwikkelingen

4.4 Loonheffingen

Lage inkomensvoordeel (LIV)

Voor medewerkers die in 2017 tussen de 100% en 125% van het wettelijk minimumloon verdienen en 1.248 uur of meer hebben gewerkt, krijgt de werkgever een tegemoetkoming in de loonkosten. De Belastingdienst berekent het LIV voor het jaar 2017 op basis van de door u ingediende aangiftes loonheffingen over 2017. Uiterlijk op 12 september 2018 betaalt de Belastingdienst het LIV 2017 uit.

U heeft de verplichting dat de gegevens in de aangifte loonheffingen juist zijn en dat u het correcte aantal verloonde uren vermeldt. Komt u deze verplichting niet na, dan kunnen er substantiële boetes door de Belastingdienst aan u worden opgelegd.

Wilt u zeker weten dat u geen voordeel laat liggen en wilt u geen (nare) verrassingen achteraf? Wacht dan niet af, maar houd de inrichting van de salarisadministratie tegen het licht en ga proactief met uw personeelsplanning aan de gang.

4. Actuele ontwikkelingen

Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties (Wet DBA)

De handhaving in het kader van de Wet DBA door de Belastingdienst was eerst opgeschort tot 1 januari 2018, maar is verder opgeschort tot 1 juli 2018. Tijdens Prinsjesdag 2018 zijn er geen berichten gekomen dat de Wet DBA verder wordt opgeschort.

Zzp'ers en opdrachtgevers krijgen tot deze tijd geen boetes of naheffingen opgelegd, behalve de kwaadwillenden. Wel hebben alle niet-kwaadwillende opdrachtgevers een inspanningsverplichting om de Wet DBA te implementeren in de periode naar 1 juli 2018 toe. Uit de voorbeelden van kwaadwillendheid die door de staatssecretaris zijn genoemd, valt af te leiden dat u als opdrachtgever zeker een inspanningsverplichting heeft ten aanzien van de zogenoemde "huisvrienden" of "meubilair-zzp'ers": externen die al jaren binnen uw organisatie werkzaam zijn, iets wat wij in de praktijk bij zeer veel organisaties tegenkomen. Het laten voortbestaan van dergelijke situaties kan in de ogen van de Belastingdienst worden gezien als kwaadwillendheid, wat kan leiden tot handhaving.

Het advies is aan deze inspanningsverplichting te voldoen door in de periode tot 1 juli 2018 het werkproces van uw organisatie met zzp'ers aan de Wet DBA aan te passen. Dit betekent eerst alle arbeidsrelaties met zzp'ers beoordelen en nagaan wat voor uw organisatie het beste is: gebruikmaken van algemene modelovereenkomsten of wellicht op maat gemaakte en door de Belastingdienst goedgekeurde overeenkomsten. Na de aanpassing van het werkproces moet u ook conform gaan handelen. Door monitoring moet u kunnen laten blijken dat de zzp'er in de praktijk werkt volgens de goedgekeurde overeenkomst. Doet u dit niet, dan loopt u het risico op naheffingen van de Belastingdienst.

Aanwijzen, monitoring en controle werkkostenregeling

Sinds 2015 is de WKR verplicht voor alle werkgevers. In de praktijk blijken de begrippen en regels van de WKR toch niet altijd duidelijk. Het is belangrijk om vast te stellen hoe uw organisatie de WKR uitvoert. Enerzijds om een eventuele resterende vrije ruimte te kunnen laten toekomen aan uw medewerkers en anderzijds omdat een mogelijke (onverwachte) overschrijding van de vrije ruimte leidt tot 80% eindheffing. Zeker bij organisaties waar het boekingsproces niet centraal is geregeld (bijvoorbeeld door de aanwezigheid van veel budgethouders) zien wij in de praktijk fouten ontstaan bij de uitvoering van de werkkostenregeling.

Het kenmerk van eindheffing is dat deze belastingheffing altijd voor rekening en risico van de werkgever komt. Dit zal leiden tot extra kosten. Door monitoring van de WKR gedurende het jaar weet u tijdig en exact of, en zo ja hoe, vergoedingen en verstrekkingen onder de WKR uitwerken. Uw adviseur kan u helpen bij het finetunen van uw WKR-proces en heeft ook diverse praktische tools voor de monitoring ervan.

Bijlagen

Bijlage A - Reikwijdte van onze werkzaamheden

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel over de jaarrekening van 2017, teneinde vast te stellen dat deze een getrouw beeld geeft van de financiële positie van Baanbrekers, met inachtneming van de wettelijke bepalingen van het Besluit begroting en verantwoording.

Een jaarrekeningcontrole heeft niet als doel om enige zekerheid te geven over de kwaliteit van de interne organisatie.

De jaarrekeningcontrole bestaat uit een combinatie van controlewerkzaamheden, waaronder een risicoanalyse, analytische procedures, detailcontroles en het testen van de interne controle die is gerelateerd aan en relevant is voor de controle. Wij richten ons hierbij alleen op de interne controleomgeving die relevant is voor ons oordeel over de jaarrekening.

Dit rapport is gebaseerd op onze interim-werkzaamheden in het kader van de jaarrekeningcontrole 2017. Onze controlewerkzaamheden strekken niet verder dan noodzakelijk om een oordeel af te geven over de jaarrekening van 2017. De controle is daarom primair gericht op de aandachtsgebieden die door de accountant als relevant zijn beoordeeld voor de jaarrekeningcontrole.

Daarnaast is onze controle niet specifiek gericht op het ontdekken van fraude. Indien wij aangesteld zouden zijn om fraudeonderzoek uit te voeren, zouden wij wellicht additionele bevindingen en observaties hebben gerapporteerd dan de bevindingen die nu zijn opgenomen in deze managementletter.

Bijlage B - Gedetailleerde tekortkomingen in beheersingsmaatregelen en aanbevelingen

#01 Invoer prijzen Detacheringen



Observatie

Voor een gedeelte van de omzet Detacheringen wordt er gebruikgemaakt van de subadministratie Compas. In Compas worden de afspraken met de inlener van de individuele detacheringen vastgelegd. De gemaakte prijsafspraken worden ingevoerd en verwerkt. Er vindt hierna echter geen zichtbare controle plaats op de juistheid van de ingevoerde prijzen door een tweede persoon.



Risico

Het risico bestaat dat onjuiste en/of ongewenste prijzen in het systeem worden opgenomen – bijvoorbeeld een lagere prijs dan afgesproken – zonder dat dit door een tweede persoon is gecontroleerd. Hiermee loopt u het risico dat de omzet onvolledig is.



Aanbeveling

Wij bevelen u aan een procedure op te stellen waarin is opgenomen dat de ingevoerde prijzen maandelijks gecontroleerd worden en dat deze controle zichtbaar wordt vastgelegd.



Reactie management en opvolging

Er vindt een integrale controle plaats op prijzen voorafgaand aan de facturatie door de verantwoordelijke manager. Dit wordt echter niet zichtbaar vastgelegd. In de toekomst wordt de aanbeveling opgevolgd en tot die tijd wordt het meegenomen in de interne controle.



Impact op onze controle

Er wordt kennisgenomen van de werkzaamheden van de interne controle en deze worden meegenomen in de gegevensgerichte werkzaamheden.

Bijlage B - Gedetailleerde tekortkomingen in beheersingsmaatregelen en aanbevelingen

#02 Volledigheid omzet Detacheringen



Observatie

Wij hebben vastgesteld dat er geen zichtbare controle plaatsvindt op jobtime-shoptime. Daarnaast vindt er geen zichtbare volledigheidscntrole plaats of alle urenbriefjes van de medewerkers worden ingeleverd.



Risico

Het risico bestaat dat niet alle uren worden verantwoord en dat gewerkte uren niet volledig worden verwerkt. Hierdoor loopt u het risico op een onvolledige facturatie, waardoor de omzet niet volledig is.



Aanbeveling

Wij adviseren u een 'jobtime-shoptime'-controle uit te voeren door de vooraf opgemaakte urenbriefjes voor te drukken met de shoptime, waarmee vervolgens de jobtime afgestemd kan worden. Daarnaast adviseren wij u zichtbare controles uit te voeren op de volledigheid van de urenbriefjes vanuit de personeelsadministratie. Vanuit deze lijst kan de volledigheid zichtbaar worden gedocumenteerd.



Reactie management en opvolging

Wat betreft de volledigheidscntrole op de omzet detacheringen vindt er op dit moment een volledigheidscntrole plaats met behulp van de 'wie-is-waar-lijst'. Deze controle wordt echter nog niet zichtbaar vastgelegd, maar het voornemen is dit in de toekomst wel te doen.



Impact op onze controle

Er wordt kennisgenomen van de werkzaamheden van de interne controle en deze worden meegenomen in de gegevensgerichte werkzaamheden.

Bijlage B - Gedetailleerde tekortkomingen in beheersingsmaatregelen en aanbevelingen

#03 Mutaties crediteurenstamgegevens



Observatie

De integriteit van het crediteurenstambestand is onvoldoende gewaarborgd. Op het moment dat een factuur wordt ontvangen van een nieuwe leverancier of gegevens van een leverancier wijzigen, wijzigt een medewerker financiën het stambestand aan de hand van de gegevens op de factuur. Deze mutatie zou gecontroleerd moeten worden door een tweede onafhankelijke medewerker. Wij hebben vastgesteld dat deze medewerker echter zelf ook crediteurenstamgegevens kan muteren.



Risico

Het risico bestaat dat onjuiste en/of ongewenste crediteuren(gegevens) in het crediteurenstambestand worden opgenomen - bijvoorbeeld in geval van 'valse' facturen en/of privéondernemingen van medewerkers - zonder dat dit door beheersmaatregelen wordt ontdekt.



Aanbeveling

Wij bevelen u aan een procedure op te stellen waarin is opgenomen dat alvorens stamgegevens van crediteuren worden gemuteerd, de gegevens dienen te worden geverifieerd aan de hand van externe bescheiden, bijvoorbeeld gegevens uit de registraties van de Kamer van Koophandel. Dit dient door een onafhankelijk persoon plaats te vinden die geen rechten in het systeem heeft om de crediteurenstamgegevens zelf ook aan te passen.



Reactie management en opvolging

Er vindt een integrale controle plaats op de mutaties in de crediteurenstamgegevens die een plaats zal krijgen in de interne controle. Ondertussen wordt gewerkt aan een duidelijke functiescheiding middels het 4-ogen principe dat zichtbaar op papier vast komt te liggen of in het systeem wordt geborgd.



Impact op onze controle

Er wordt kennisgenomen van de werkzaamheden van de interne controle en deze worden geproduceerd door het controleteam.

Bijlage B - Gedetailleerde tekortkomingen in beheersingsmaatregelen en aanbevelingen

#04 Rechten betaalapplicatie



Observatie

Tijdens de interim-controle hebben wij geconstateerd dat het op basis van de procuratie-overzichten van BNG en Rabobank mogelijk is dat personen die op basis van het treasurystatuut, dat uw algemeen bestuur op 16 juli 2016 heeft vastgesteld, niet mogen betalen, een betaling verrichten. Daarnaast blijkt hieruit dat er personen binnen de organisatie betalingen kunnen doen, zonder dat een tweede persoon de betaling geautoriseerd heeft. Hiermee stemmen de procuratieoverzichten qua betaalrechten niet overeen met het treasurystatuut.



Risico

Vanuit bovenstaande observatie loopt u het risico dat er betalingen worden verricht die in strijd zijn met het treasurystatuut en daarmee als onrechtmatig zijn aan te merken.



Aanbeveling

Om na te gaan of het desbetreffende risico zich heeft voorgedaan, is het noodzakelijk om integraal alle betalingen die in 2017 zijn verricht te controleren. Hierbij dient nagegaan te worden of de juiste functionaris die conform het eerdergenoemde treasurystatuut daartoe gemachtigd is, de onderhavige betaling heeft gevoteerd. Deze controle dient u zichtbaar en onderbouwd met brondocumenten vast te leggen, zodat wij hier kennis van kunnen nemen tijdens de door ons uit te voeren controlewerkzaamheden. Wij hebben met u afgesproken dat deze analyse uiterlijk 15 december aanstaande gereed is.

Het is daarnaast van belang de bevoegdheden in de betaalapplicatie aan te passen zodat deze in lijn zijn met het treasurystatuut. Hiermee wordt bovenstaand risico in de toekomst gemitigeerd.



Reactie management en datum implementatie aanbeveling

Het management is op dit moment bezig te onderzoeken of er gedurende 2017 betalingen hebben plaatsgevonden die in strijd zijn met het treasurystatuut. Vervolgens worden de procuratiebevoegdheden aangepast, zodat deze overeenstemmen met het treasurystatuut en bovenstaand risico gemitigeerd is.



Impact op onze controle

Er wordt kennisgenomen van de werkzaamheden van de interne controle en deze worden meegenomen in de gegevensgerichte werkzaamheden.

Bijlage B - Gedetailleerde tekortkomingen in beheersingsmaatregelen en aanbevelingen

#05 Waardering overige grond- en hulpstoffen



Observatie

Tijdens de interim-controle hebben wij geconstateerd dat de overige grond- en hulpstoffen op dit moment gewaardeerd worden tegen standaard verrekenprijzen die zijn gebaseerd op de gemiddeld betaalde inkoopprijs. De overige grond- en hulpstoffen dienen echter conform de verslaggevingsvoorschriften BBV tegen vervaardigingsprijs, dan wel verkrijgingsprijs gewaardeerd te worden.



Risico

Met bovenstaande observatie loopt u het risico dat de overige grond- en hulpstoffen niet juist gewaardeerd zijn, waardoor deze jaarrekeningpost niet juist wordt verantwoord in de jaarstukken.



Aanbeveling

Wij adviseren u de waardering van de overige grond- en hulpstoffen aan te passen naar vervaardigingsprijs, dan wel verkrijgingsprijs, om hiermee te voldoen aan de verslaggevingsrichtlijnen. Deze aanpassing is noodzakelijk om door te voeren, zodat de waardering van de overige grond- en hulpstoffen in de jaarstukken juist en rechtmatig is.



Reactie management en datum implementatie aanbeveling

De waardering van de overige grond- en hulpstoffen zal aangepast worden naar vervaardigingsprijs, dan wel verkrijgingsprijs, zodat er per balansdatum voldaan wordt aan de waarderingsgrondslagen conform de verslaggevingsvoorschriften.



Impact op onze controle

Ten tijde van de jaarrekeningcontrole wordt er bij de balanscontrole aandacht besteed aan de grondslagen voor de waardering van de overige grond- en hulpstoffen.

Bijlage B - Gedetailleerde tekortkomingen in beheersingsmaatregelen en aanbevelingen

#06 Aanbestedingen



Observatie

In het normenkader behorend bij uw controleprotocol heeft uw algemeen bestuur het interne inkoop- en aanbestedingsbeleid uitgesloten van accountantscontrole, waardoor wij alleen een controle uitvoeren op de Europese aanbestedingen. Tijdens de interim-controle hebben wij geconstateerd dat de spendanalyse voor de Europese aanbestedingen niet volledig is opgezet. Er wordt gebruikgemaakt van een top 10, een top 25 of een top 100 crediteuren. Om de volledigheid van de Europese aanbestedingen in kaart te brengen, dient de volledige crediteurenpopulatie gebruikt te worden in de spendanalyse.

Tevens hebben wij geconstateerd dat de interne controle aangeeft dat bepaalde aanbestedingen zijn uitgesloten, terwijl deze qua omvang en bedrag de Europese grens overschrijden. Het is derhalve niet mogelijk om zulke uitsluiting intern te bepalen, omdat dit voor Europese aanbestedingen niet mogelijk is.



Risico

Met bovenstaande observatie loopt u het risico dat vanuit de spendanalyse niet zichtbaar is of alle Europese aanbestedingen rechtmatig zijn verlopen.



Aanbeveling

Wij adviseren u voorafgaand aan de jaarrekeningcontrole een spendanalyse te maken vanuit de crediteurenadministratie, waarmee de totale crediteurenpopulatie over de jaren 2014-2017 volledig is. Wij willen u hierbij attenderen op het feit dat uitzonderingen alleen mogelijk zijn voor aanbestedingen die vallen onder het interne inkoop- en aanbestedingsbeleid en dat deze uitzonderingen niet gemaakt kunnen worden voor Europese aanbestedingen.



Reactie management en datum implementatie aanbeveling

Ten tijde van de jaarrekeningcontrole zal er een spendanalyse gereed zijn, die de volledige crediteurenadministratie over de jaren 2014-2017 in kaart brengt. Hiervan wordt vervolgens beoordeeld of deze rechtmatig zijn aanbesteed.



Impact op onze controle

Ten tijde van de jaarrekeningcontrole nemen wij kennis van uw werkzaamheden en controleren wij de rechtmatigheid van de Europese aanbestedingen, in lijn met uw normenkader.

Bijlage B - Gedetailleerde tekortkomingen in beheersingsmaatregelen en aanbevelingen

#07 Position paper inzake uitgegeven lening aan Ruelong B.V.



Observatie

Bij de controle van de jaarrekening 2016 van Baanbrekers is er een voorziening gevormd voor de oninbaarheid van de uitgegeven lening ten bedrage van € 1,5 miljoen aan Ruelong B.V. Deze is destijds gevormd vanwege het ontbreken van informatie waaruit blijkt dat deze lening inbaar was voor Baanbrekers. Op 3 april 2017 heeft het dagelijks bestuur besloten deze voorziening volledig te laten vrijvallen.

De waardering van de inbaarheid van de verstrekte lening onderbouwt het al dan niet terecht laten vrijvallen van deze voorziening. Ten tijde van de interim-controle ontbreekt het aan een onderbouwing waaruit opgemaakt kan worden of deze vrijval terecht is verwerkt. Wij hebben in dit kader afspraken met u gemaakt dat u ons uiterlijk op 1 december aanstaande een position paper aanreikt waaruit het standpunt van Baanbrekers blijkt dat deze voorziening terecht vrijgevallen is. Hierbij maakt u in de onderbouwing gebruik van brondocumentatie, zoals een gecontroleerde jaarrekening 2016 van Ruelong B.V., een (meerjaren)begroting van Ruelong B.V. en een liquiditeitsbegroting voor minimaal het komende jaar.

Begin december 2017 kunnen wij kennismaken van het door Baanbrekers ingenomen standpunt en samen met u de casus bespreken en nagaan of daarmee voldoende onderbouwing aanwezig is om de voorziening volledig te laten vrijvallen per ultimo 2017.



De naam 'Deloitte' verwijst naar één of meer van de volgende rechtspersonen: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, een in Groot-Brittannië gevestigde 'private company limited by guarantee', en ieder van de memberfirms die deel uitmaken van haar netwerk. Elk van deze rechtspersonen vormt een juridisch afzonderlijke en onafhankelijke entiteit. Zie www.deloitte.com/about voor een gedetailleerde beschrijving van de rechtsvorm van Deloitte Touche Tohmatsu Limited en haar memberfirms.

Deloitte is met ongeveer 5.000 medewerkers en kantoren in heel Nederland de grootste organisatie op het gebied van accountancy, belastingadvies, consultancy en financiële advisering. Deloitte Nederland is een onafhankelijke memberfirm van Deloitte Touche Tohmatsu, met 225.000 medewerkers en vestigingen in meer dan 150 landen.