

**Bijdragen aan het
waarmaken van ambities en
beschermen van waarden**

Visie team auditing 2024-2028



1. [Terugblik](#)
2. [Visie 2028](#)
3. [Succesfactoren](#)
4. [Mijlpalen](#)
5. [Bijlagen](#)

Voorwoord

Als team Auditing (verder: Auditing) werken wij voor de gemeente Groningen (verder: Groningen). Met onze onderzoeken, audits en adviesopdrachten ondersteunen wij directeuren, de concerndirectie en het College in hun verantwoordelijkheid om 'in control' te zijn. Dit doen we vanuit een onafhankelijke en objectieve blik.

Sinds de oprichting van Auditing in 2014 is de afdeling volop in ontwikkeling geweest. Het team heeft een opleidingstraject doorlopen bij PwC, de visie op control binnen Groningen is vastgesteld en geïmplementeerd en er is sprake van een gestandaardiseerde werkwijze binnen Auditing. Op dit moment zijn wij van mening dat binnen Auditing de 'basis op orde' is. Tegelijkertijd zien we veel ontwikkelingen binnen ons vakgebied en merken we een bredere "audit" vraag binnen de organisatie. Dit is daarom een goed moment om na te denken over onze toekomstige dienstverlening. Met onze dienstverlening willen wij toegevoegde waarde blijven leveren voor de gemeente Groningen.

In dit visiedocument beschrijven wij onze ambities voor de periode 2024-2028. Bij het opstellen hiervan hebben wij de verbinding gelegd met ontwikkelingen op het gebied van auditing en externe- en interne omgevingsfactoren die de komende jaren op de gemeente af komen. Gedurende het jaar 2023 hebben we bij de rapportagebesprekingen en vanuit gesprekken met afzonderlijke leidinggevenden en directeuren een beeld gevormd van de behoeften die leven binnen Groningen. In het tweede halfjaar van 2024 hebben we onze visie toegelicht aan en besproken met Concern control, de directeur FIJ, het BVO, het CDO, de externe accountant en de wethouder financiën. Deze visie sluit aan bij de ontwikkelingen en behoeften die er zijn.

Met de uitvoering van deze visie merken directies, de concerndirectie en het college in toenemende mate dat Auditing onderzoeken doet die er echt toe doen en waarvan de uitkomsten toegevoegde waarde bieden.

Het implementeren van deze visie is een mooie uitdaging voor ons, waar wij met veel energie uitvoering aan geven. Dit doen wij stap voor stap aan de hand van jaarplannen waarin we ons concrete en haalbare doelen stellen met daaraan gekoppelde verbeteracties.

Team Auditing
September 2024



Inhoudsopgave

1. [Terugblik](#)
2. [Visie 2028](#)
3. [Succesfactoren](#)
4. [Mijlpalen](#)
5. [Bijlagen](#)

1. Terugblik



1. [Terugblik](#)
2. [Visie 2028](#)
3. [Succesfactoren](#)
4. [Mijlpalen](#)
5. [Bijlagen](#)

1.1 Van proces, innovatie en interne controle naar team Auditing

Auditing ontwikkelt zich door de jaren heen steeds verder als expert op het gebied van (onafhankelijke) financiële controles. Startend als een team samengesteld uit medewerkers vanuit de verschillende diensten maakt Auditing vanaf 2014 een ontwikkeling door van controleur en adviseur over processen naar controleur van financieel historische gegevens. Deze ontwikkeling is mede ingegeven door een afkeurende verklaring door de externe accountant bij de jaarrekening van 2016.

In 2019 is de Visie op control ingezet binnen Groningen waarmee Auditing als derde lijn binnen de 'Three Lines of Defence' (vanaf hier: TLoD) een onafhankelijke positie heeft gekregen. Onderdeel daarvan is de verplaatsing van team Auditing van de directie Financiën, Inkoop en Juridische Zaken (FIJ) naar de Concerncontroller. Vanuit de TLoD is Auditing verantwoordelijk voor het beoordelen van de uitvoering en het samenspel 1^e en 2^{de} lijn om 'in control' te zijn. In control zijn wordt binnen Groningen uitgelegd als: De goede dingen doen en de dingen goed doen. Auditing geeft vanuit haar derdelijns rol onafhankelijke oordelen en adviezen tot verbetering. In de jaren 2019 tot en met 2024 is hierbij de nadruk gelegd op de financiële verantwoording.

De manier van werken binnen Auditing is in de afgelopen jaren grotendeels gestandaardiseerd, plannings worden gerealiseerd en we kunnen stellen dat eind 2023 'de basis op orde is' binnen Auditing. Daarbij wordt goed samengewerkt met financiën (kwaliteitsteam) en de externe accountant. De kwaliteit van de werkzaamheden en interne beheersing is van een dusdanig niveau dat de externe accountant veelal tot dezelfde conclusies komt als Auditing.

In de afgelopen jaren zien we diverse ontwikkelingen, die maken dat 'in control zijn' in de brede zin steeds meer aandacht verlangt. Groningen krijgt meer taken op zich af, er is sprake van een hoge mate van complexiteit en thema's als netcongestie en duurzaamheid hebben invloed op de wijze waarop Groningen haar doelen wil en kan realiseren.

Daarnaast zien we binnen Groningen grote opgaven, de oprichting van Bv's en staan we aan het begin van organisatie ontwikkel traject. De definitie van 'in control zijn' is breder dan financieel. De basis binnen team Auditing is op orde. Landelijke en gemeentelijke ontwikkelingen vragen om aandacht. Het logisch om nu, in 2024, verder te kijken hoe team Auditing zich de komende jaren kan en wil ontwikkelen om de Groningen verder te ondersteunen om 'in control' te zijn. Daarbij geldt dat de financiële audits (getrouwheid en rechtmatigheid jaarrekening) een belangrijk onderdeel zullen blijven uitmaken van de werkzaamheden.

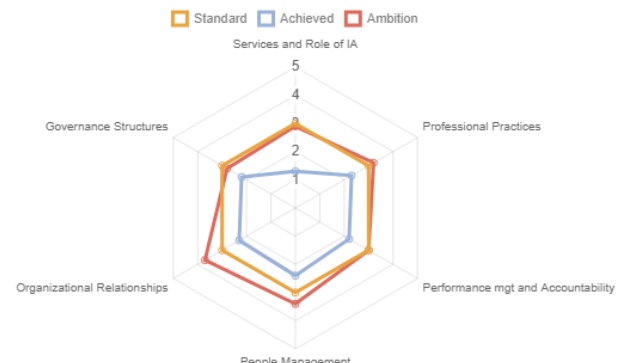
1.2 Ambities team auditing

Auditing is in het 4e kwartaal van 2023 nagegaan waar ze staat en welke ambitie ze heeft voor de komende 5 jaar. Dit is gedaan met behulp van het ambitiemodel van het Instituut van Internal Auditors (verder: IIA).

Binnen dit model is gescoord op zes categorieën:

1. Diensten en rol Auditing
2. Beroepsuitoefening
3. Prestatiemanagement
4. Personeelsmanagement
5. Samenwerking met de organisatie
6. Governance structuur auditing

Auditing scoort binnen dit ambitiemodel een 1 of 2 op alle onderdelen waarbij de standaard binnen het vakgebied en de ambitie van Auditing het behalen van een 3 is. De uitkomsten van deze analyse hebben wij meegenomen in onze visie en ambities.



Figuur 1: Uitkomsten self-assessment Auditing 2023

1. [Terugblik](#)
2. [Visie 2028](#)
3. [Succesfactoren](#)
4. [Mijlpalen](#)
5. [Bijlagen](#)



Team auditing helpt Groningen ambities waar te maken en haar (financiële) waarden te beschermen.

Auditing maakt impact door het management en bestuur van de gemeente Groningen een spiegel voor te houden, waar nodig uit te dagen en te stimuleren de interne risicobeheersing en governance te versterken. Dit is belangrijk om op een doelmatige en effectieve wijze de gemeentelijke doelstellingen te realiseren.

1. [Terugblik](#)
2. [Visie 2028](#)
3. [Succesfactoren](#)
4. [Mijlpalen](#)
5. [Bijlagen](#)

2.1 Een volwaardige Interne Audit Functie in 2028

In 2028 levert Auditing kwalitatief hoogwaardige, onafhankelijke en objectieve audit, assurance- en adviesdiensten. De diensten zijn bedoeld om meerwaarde te leveren en de activiteiten van Groningen te verbeteren. Auditing helpt Groningen haar doelstellingen te realiseren door op een systematische en gedisciplineerde aanpak de effectiviteit van de processen van governance, risicomanagement en beheersing te evalueren en te verbeteren. Auditing wil zich hiermee doorontwikkelen naar een breed inzetbare Interne Audit Functie (IAF).

Het dienstenpakket van Auditing zal bestaan uit een 4-tal verschillende diensten (voor voorbeelden zie bijlage 1):

- Audits: Een objectieve beoordeling van bewijsstukken door een interne auditor om een advies of conclusie over een directie, activiteit, functie, proces, systeem of overige materie op te stellen voor een 'interne partij'.
- Adviesdiensten: adviserend van aard en worden doorgaans verricht op specifiek verzoek van een opdrachtgever. De diensten leiden tot een advies ter ondersteuning van een opdrachtgever in het verbeteren van de interne beheersing, besturing en/of risicomanagement.
- Aan audit verwante diensten: Incidentele opdrachten waarbij expertise van een onafhankelijke objectieve afdeling binnen Groningen gewenst is.
- Assurance: Dit betreffen assurance en aan assurance verwante opdrachten. Het betreft objectieve beoordeling door een interne auditor van bewijsstukken om een oordeel of een rapport van feitelijke bevindingen over een directie, activiteit, functie, proces, systeem of overige materie op te stellen of anderzijds om over deze materie op te stellen. De rapporten zijn bedoeld voor een 'derde-partij'.

Figuur 2: Producten en diensten auditing 2028

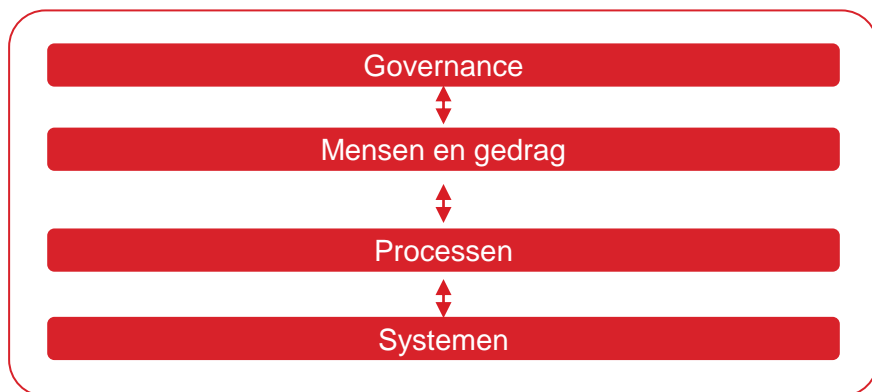


*Zie [bijlage 1](#) voor voorbeelden van opdrachten passend bij de diensten

1. [Terugblik](#)
2. [Visie 2028](#)
3. [Succesfactoren](#)
4. [Mijlpalen](#)
5. [Bijlagen](#)

2.2 Van toegevoegde waarde door een integrale benadering

Om de toegevoegde waarde voor Groningen zo groot mogelijk te laten zijn, hanteert Auditing een risicogerichte, integrale audit benadering (zie figuur 3). Dat wil zeggen dat, op basis van de doelen en risico's van het audit-object, de belangrijkste kwaliteitsaspecten worden onderzocht of onderwerp zijn van de adviesdiensten. Primair wordt de interne beheersing van belangrijke risico's voor Groningen beoordeeld en niet uitsluitend de getrouwheid van informatieverstrekking en rechtmatigheid van financiële beheershandelingen. Het blikveld is de drie-eenheid bestuur, risicomanagement en beheersing van de organisatie, dus governance, compliance en risicomanagement. Binnen onderzoeken worden zowel hardcontrols als softcontols onderzocht. Daarnaast is expliciet aandacht voor de kansen die er zijn om de doelen die Groningen heeft op een efficiënte en effectieve manier te bereiken.



Figuur 3: Integrale (audit) benadering

In haar dienstverlening sluit Auditing aan bij de wensen die er zijn vanuit de opdrachtgevers, maar ook bij interne- en externe ontwikkelingen.

[In bijlage 2](#) is een overzicht opgenomen van het type rollen welke Auditing wel en niet op zich kan nemen binnen besturen, risicomanagement en interne beheersing.

2.3 Risico gericht met diverse invalshoeken

Auditing is er voor de gemeente Groningen. Dat betekent dat Auditing zich richt op die objecten die voor Groningen een groot risico zijn. Auditing maakt een eigen jaarplan en werkt toe naar een situatie waarbij jaarrekening gerelateerde controles onafhankelijk van de planning van de externe accountant worden uitgevoerd. Dit wordt gerealiseerd door toe te werken naar een situatie waarin systeemgerichte controles worden uitgevoerd. Werkzaamheden worden naar de toekomst toe minder repeterend van aard. Naast de financial audits die worden uitgevoerd, vinden opdrachten plaats die worden aangepakt vanuit een managementkundige benadering. Auditing werkt steeds vaker met referentiekaders op maat en brengt nieuwe kennis binnen de organisatie. In het jaarplan wordt jaarlijks de focus gelegd op die thema's die voor Groningen het meest van toegevoegde waarde zijn en/of het grootste risico vormen.

2.4 Vooruitstrevend, verbindend en pragmatisch

Auditing is een team dat wordt gezien als pragmatisch, deskundig, open, verbindend, resultaatgericht en innovatief. Auditors houden het management een spiegel voor, denken mee en worden gezien als aanjager van verbeteringen in de interne beheersing. De auditors hanteren een pragmatische aanpak en zijn open en transparant in hun communicatie.

2.5 Formatie

Uitgangspunt is om bij het realiseren van de visie te werken met de huidige formatie van 10 fte. Dit betekent dat ontwikkelingen in kleine stappen aan de hand van jaarplannen worden gerealiseerd. Jaarlijks wordt nagegaan wat realistisch is om een volgende stap in de ontwikkeling te zetten. Hierbij streven we ernaar de mijlpalen te realiseren zoals opgenomen in hoofdstuk 4. Indien de vraag vanuit de organisatie groter is dan de capaciteit van de huidige formatie, kan worden overwogen de formatie op termijn uit te breiden. De mate van control binnen de 1^{ste} en 2^{de} lijn is eveneens bepalend voor de omvang van de formatie.

1. [Terugblik](#)
2. [Visie 2028](#)
3. [Succesfactoren](#)
4. [Mijlpalen](#)
5. [Bijlagen](#)

2.6 Wat merkt Groningen hiervan?

De toegevoegde waarde van Auditing in 2028 laat zich met de volgende uitspraken het beste beschrijven:

- Auditing levert Groningen aanvullende zekerheid over kwaliteit van governance processen, waaronder planvorming, aansturing en monitoring (PDCA-cyclus) op de verschillende bestuurniveaus binnen de ambtelijke organisatie.
- Auditing werkt voor Groningen als feedbackmechanisme waarbij Auditing de kwaliteit van interne beheersing en risicomangement toetst en laat zien. Auditing geeft hierbij aan welke verbeteringen binnen Groningen in de bedrijfsvoering nodig zijn.
- Auditing focust zich op de belangrijkste risico's die Groningen mogelijk loopt, waarbij ieder aspect van de bedrijfsvoering (financieel en niet financieel) object van onderzoek kan zijn.
- Auditing inspireert Groningen om verbeteringen door te voeren in de interne beheersing, het risicomangement en de governance processen.
- Auditing werkt directie overstijgend wat ertoe leidt dat ze directies met elkaar verbindt daar waar het gaat om 'best practices' op het gebied van interne beheersing.
- Auditing werkt samen met de 1^{ste} (directies) en 2^{de} lijn (concerncontrol en SSC) om de effectiviteit van beheersmaatregelen te vergroten, op termijn resulterend in effectievere en efficiëntere bedrijfsvoering;
- Auditing kijkt vooruit om kansen te benutten en de waarden van Groningen te beschermen;
- Auditing maakt Groningen attent op mogelijke risico's die nog niet zijn gesignaleerd of nog onvoldoende aandacht krijgen.

Onderwerpen waarover de aanvullende inzichten, zekerheden en adviezen kunnen worden gegeven zijn onder andere:

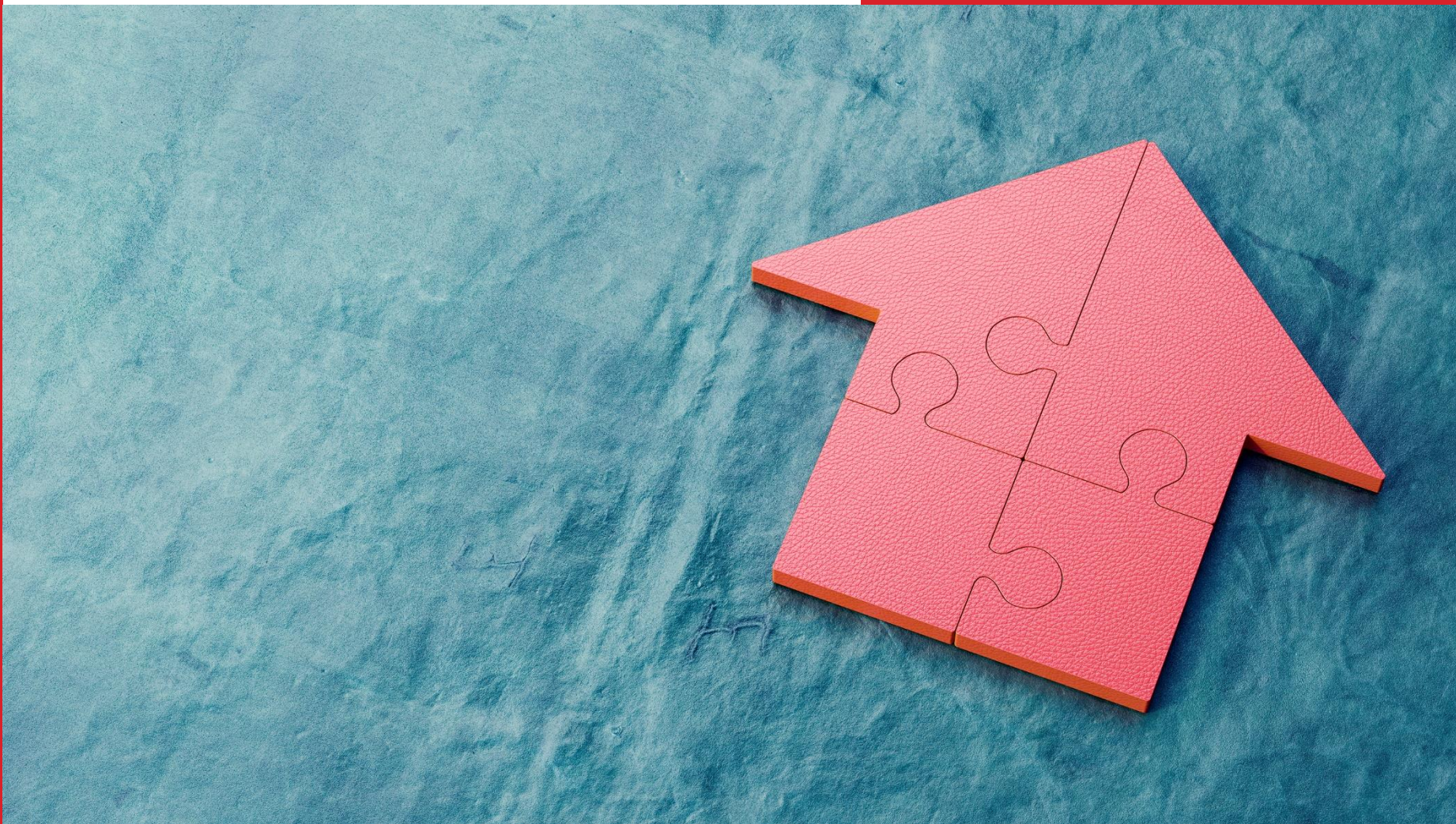
- Financiële beheers handelingen en informatieverstrekking;
- Effectiviteit en efficiency van procesinrichting en procesbeheersing;
- Realisatie van organisatie- en collegedoelstellingen waaronder bijv. duurzaamheid;
- Implementatie van nieuwe processen/diensten;
- Implementatie nieuwe systemen inclusief datamigraties;
- Naleving van wet- en regelgeving;
- Projectbeheersing;
- Verandertrajecten;
- Informatiebeveiliging;
- Totstandkoming managementinformatie; etc.

In alle onderwerpen worden waar mogelijk menselijke & gedragsfactoren als onderdeel van de interne beheersing meegenomen.

2.7 Wat wordt verwacht van Groningen?

Een goede samenwerking tussen de directies en Auditing zorgt er voor dat toegevoegde waarde geleverd kan worden. Van de directies wordt verwacht dat zij transparant zijn naar Auditing over de ontwikkelingen die spelen en de risico's die ze lopen. Daarnaast wordt verwacht dat directies hun verantwoordelijkheid nemen in het uitvoeren van de 'visie op control' zoals deze is beschreven in 2019. Om opdrachten tot een goed einde te brengen wordt tijdens de uitvoering van auditopdrachten verwacht dat medewerkers de ruimte krijgen om informatie te verschaffen en vrijheid hebben om zich uit te spreken over ontwikkelingen en risico's die zij signaleren. Een open en transparante samenwerking draagt bij aan de kwaliteit van de werkzaamheden die Auditing uitvoert.

- 1. [Terugblik](#)
- 2. [Visie 2028](#)
- 3. [Succesfactoren](#)
- 4. [Mijlpalen](#)
- 5. [Bijlagen](#)



1. [Terugblik](#)
2. [Visie 2028](#)
3. [Succesfactoren](#)
4. [Mijlpalen](#)
5. [Bijlagen](#)

Succesfactoren als sleutel om de visie te realiseren

Om de visie te realiseren onderkennen wij een zevental succesfactoren die op de volgende pagina's zijn uitgewerkt. Deze uitwerking gaat uit van wat we willen realiseren. Hoe we dit doen wordt binnen het team uitgewerkt in de vorm van een actielijst met onderliggende 'projecten'.

Figuur 4: Succesfactoren realisatie visie Auditing



Positionering

Er bestaat een groot draagvlak binnen Groningen voor de positie die wij innemen als onafhankelijk en objectieve adviseur en verschafter van inzicht en zekerheid. Dit doen we onder andere door het inrichten van accountmanagement en nieuwe rapportagelijnen.



Kwalitatief hoogwaardige audit- en adviesopdrachten

Wij verlenen kwalitatief hoogwaardige diensten conform beroepsnormen. Dit doen we onder andere door een intern kwaliteitsstelsel op te zetten en evaluaties in te zetten.



Eigentijdse innovatieve dienstverlening

Wij leveren eigentijdse en innovatieve dienstverlening die aansluit bij de wensen en risico's binnen Groningen. We richten ons bijvoorbeeld op soft controls of AI.



Een prettige en veilige werkomgeving

Belangrijke basis is voor ons is dat er blijvend sprake is van een omgeving waarin vertrouwen en het verschil willen maken centraal staan. Om dit niet uit het oog te verliezen werken we in teamsessies samen aan onze visie en aan onze samenwerking met elkaar.



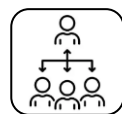
Doelmatige en wendbare bedrijfsvoering

Auditing maakt doelmatig gebruik van haar middelen en is wendbaar en flexibel in haar dienstverlening om zo Groningen optimaal te ondersteunen. Dit doen we onder andere met een eigen risico gestuurd jaarplan met ruimte voor ad-hoc opdrachten en het werken aan efficiëntere dossiervorming en standaardisatie.



Verantwoordelijkheid Interne beheersing

De 'visie op control binnen' Groningen wordt verder geïmplementeerd en geborgd. Wij stimuleren de ontwikkeling van de organisatie via de 'three lines (of defense)', waarbij wij de directies ondersteunen om hun verantwoordelijkheid op het gebied van interne beheersing verder in te vullen. Dit doen we o.a. met workshops waarin we onze kennis over dragen en periodieke gesprekken met directies.



Kennis en talent benutten

Wij doen actief kennis op, benutten deze en stellen deze beschikbaar. Daarnaast zetten we onze talenten in om ons verder als auditfunctie te ontwikkelen. Zo gaan we onder andere kennissessies op actuele thema's m.b.t. control voor Groningen organiseren.

1. [Terugblik](#)
2. [Visie 2028](#)
3. [Succesfactoren](#)
4. [Mijlpalen](#)
5. [Bijlagen](#)

3.1 Verstevigen positie Auditing binnen Groningen

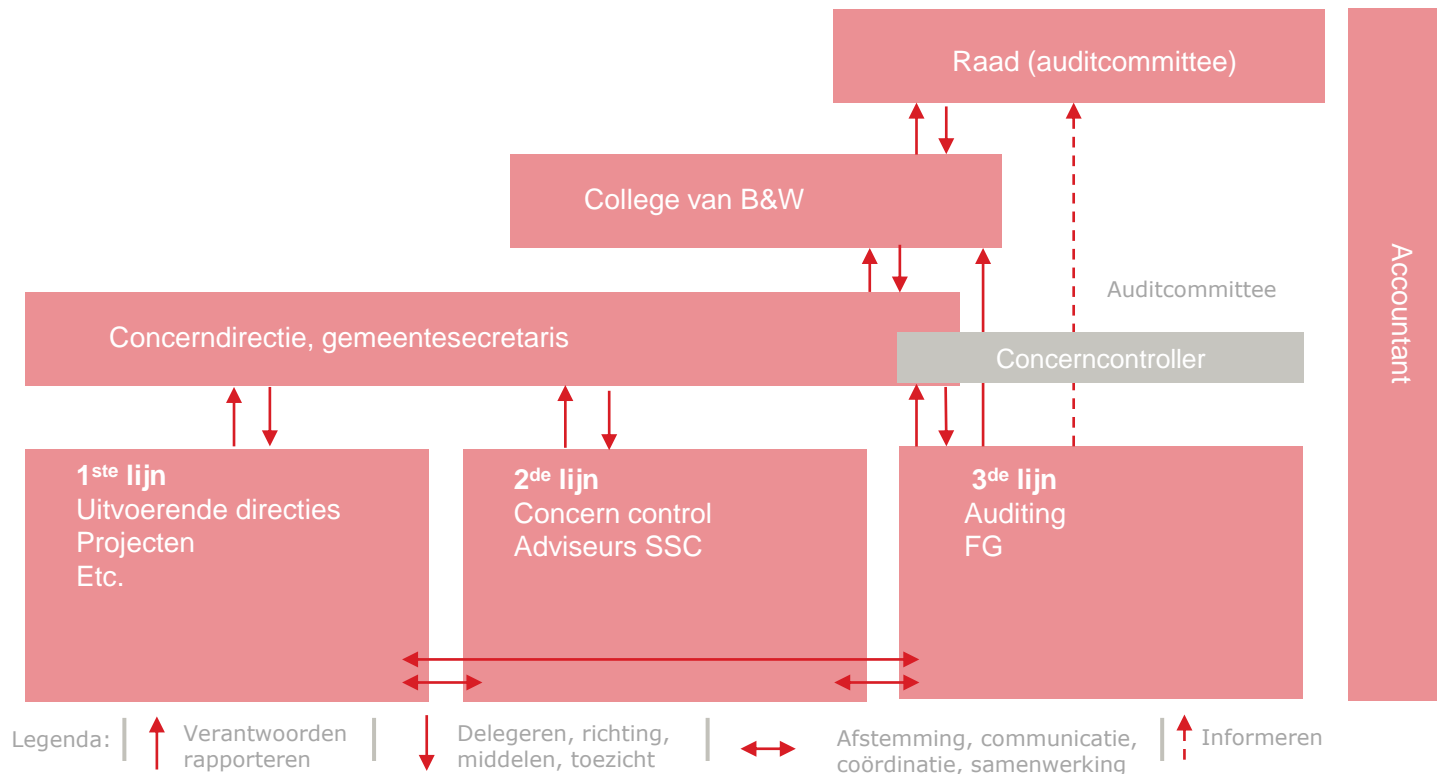
De visie vraagt van ons als Auditing dat we onze positie binnen Groningen verstevigen en bekendheid geven aan wat wij kunnen en waar we voor staan. Draagvlak binnen de organisatie draagt in grote mate bij aan het succesvol realiseren van onze visie.

Onafhankelijke positionering onder Concerncontroller

Auditing borgt haar organisatorische onafhankelijkheid doordat zij is gepositioneerd onder de Concerncontroller. We ondersteunen de Concerncontroller en werken daarom nauw samen met de controllers van concerncontrol en andere control en -toezichthoudende functies in de 1^e, 2^e en 3^e lijn.

Deze positie zal Auditing verder verstevigen door inhoudelijk (onder de verantwoordelijkheid van de Concerncontroller) ook te rapporteren aan de Concerndirectie en wethouder/college. Op termijn zullen we ook een informerende lijn inrichten naar de auditcommissie. Escalatielijnen worden ingericht en geformaliseerd om onafhankelijkheid verder te borgen.

Van alle auditors wordt verwacht dat zij de grondbeginselen voor de beroepsuitoefening van internal auditor en register accountant toepassen en hooghouden. Dit betreffen competentie, integriteit, objectiviteit, professionaliteit, vakbekwaamheid, vertrouwelijkheid en zorgvuldigheid.



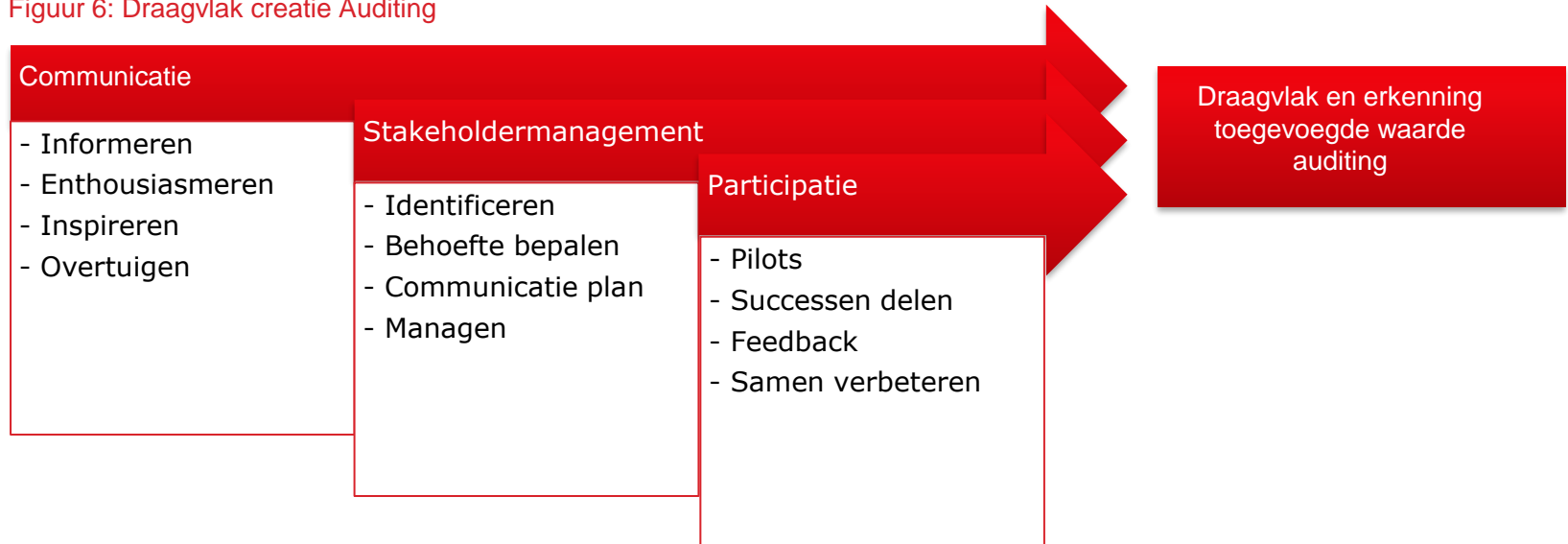
Figuur 5: rapportagelijnen binnen 3 lines of defense

1. [Terugblik](#)
2. [Visie 2028](#)
3. [Succesfactoren](#)
4. [Mijlpalen](#)
5. [Bijlagen](#)

Draagvlak voor en erkenning van toegevoegde waarde

Blijvend draagvlak is nodig op alle niveaus in de organisatie om de toegevoegde waarde van Auditing in de organisatie te benutten. Om dit draagvlak te creëren zullen we langs een 3-tal pijlers werken. Zie onderstaand figuur.

Figuur 6: Draagvlak creatie Auditing



1. [Terugblik](#)
2. [Visie 2028](#)
3. [Succesfactoren](#)
4. [Mijlpalen](#)
5. [Bijlagen](#)

3.2 Leveren van kwalitatief hoogwaardige dienstverlening

De kwaliteit van de dienstverlening is een belangrijke factor in de mate waarin de toegevoegde waarde door zowel proceseigenaren, directies als de conerndirectie wordt beleefd. Aan de hand van best practices (beroepsnormen) vanuit de beroepsgroepen voor internal auditors (IIA), registeraccountants (NBA) en IT-auditors (NOREA) werken we aan het inrichten van een kwaliteitsstelsel voor Auditing.

Dit betekent onder andere dat we periodiek zullen toetsen in hoeverre we aan de (beroeps)normen voldoen, in kaart brengen welke ambities we hebben om verder te groeien

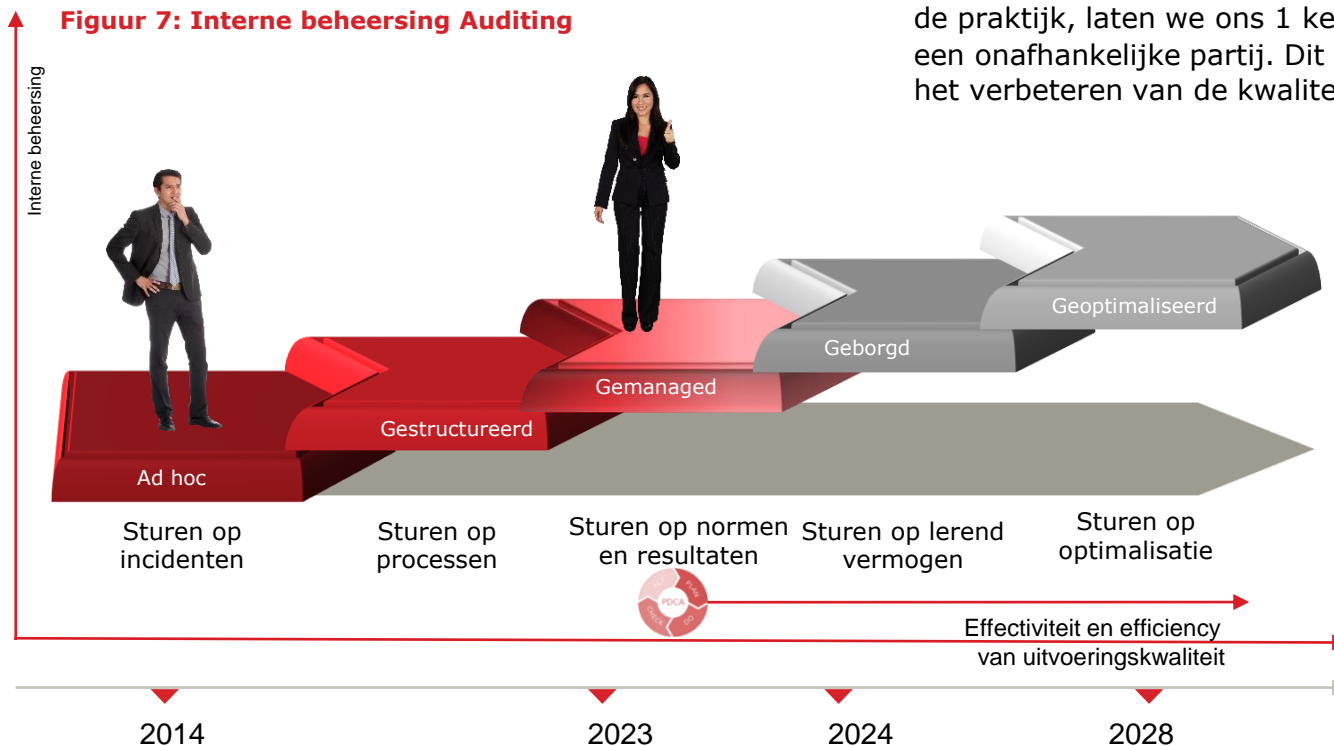
en ook met de eerste- en tweede lijn evalueren of onze werkzaamheden voldoen aan de verwachtingen.

De best practices:

- Bieden van een framework voor het uitvoeren van tal van waardevolle interne audits;
- Afbakenen basisprincipes die de praktijk van de (interne) audit vertegenwoordigen;
- Bepalen van de basis voor de evaluatie van de interne audit prestaties;
- Bemoedigen van verbeterde organisatorische processen en werkzaamheden.

Met het inrichten van het kwaliteitsstelsel willen we interne beheersing binnen Auditing optimaliseren waardoor we effectiever en efficiënter zullen gaan werken. Om als Auditing te voorkomen dat we blinde vlekken hebben en om te leren van goede voorbeelden in de praktijk, laten we ons 1 keer per vijf jaar toetsen door een onafhankelijke partij. Dit zal eveneens bijdragen aan het verbeteren van de kwaliteit van onze dienstverlening.

Figuur 7: Interne beheersing Auditing



1. [Terugblik](#)
2. [Visie 2028](#)
3. [Succesfactoren](#)
4. [Mijlpalen](#)
5. [Bijlagen](#)

3.3 Eigentijdse en innovatieve dienstverlening

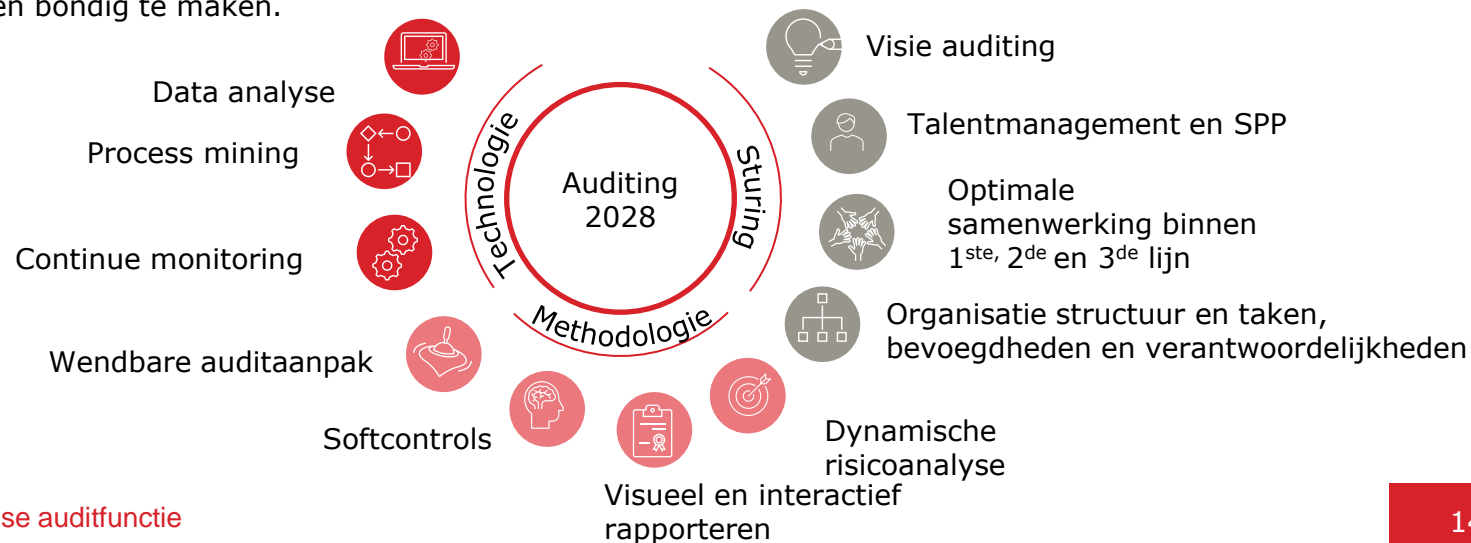
We laten onze dienstverlening aansluiten op de risico's die Groningen loopt, ontwikkelingen die spelen als ook op de wensen en behoeften die er zijn. Daarnaast zoeken we verbinding met de doelen vanuit het coalitieakkoord en de directies om kansen beter te benutten en de waarden van de gemeente te beschermen.

Dit vergt van ons, maar ook de afnemers van Auditing een andere denkwijze. Onderzoeken kunnen bijvoorbeeld gaan over duurzaamheid. Ook kan Auditing betrokken worden bij sturingsvraagstukken op het gebied van interne beheersing en risicomangement. In 2024 starten we met het auditen van 2 TOP projecten.

Het is nodig dat we ons ontwikkelen en innovatieve auditmethoden gaan inzetten zoals process mining en het auditen van soft controls (zie figuur 8). Dit betekent eveneens dat we zullen werken aan de ontwikkeling van onze medewerkers (zie ook 3.6). We starten met experimenten en zullen op basis van de uitkomsten kijken of de werkwijzen breed inzetbaar zijn. In onze schriftelijke communicatie willen we meegaan met 'de tijd' door deze visueel en kort en bondig te maken.

3.4 Doelmatige en wendbare bedrijfsvoering

Als Auditing willen we flexibel en adaptief zijn en in staat om snel nieuwe en veranderende risico's te identificeren en beoordelen. Een belangrijke trend is de toenemende complexiteit van het risicolandschap. Als gevolg van geopolitieke spanningen, technologische ontwikkelingen en opkomende duurzaamheidsrisico's, wordt Groningen geconfronteerd met een breed scala aan uitdagingen. Door risico's proactief aan te pakken, kunnen wij waardevolle inzichten bieden die Groningen helpen haar waarden te beschermen en kansen te benutten. Wij willen daarom werken aan de efficiëntie van onze dienstverlening en het plannen van werkzaamheden. Dit betekent onder andere dat we willen gaan werken met een eigen jaarplan (los van de startnotitie) waarin we conform eigen planning de opdrachten vormgeven. In de planning moet ruimte zijn voor ad-hoc werkzaamheden. Hiermee willen we bereiken dat de jaarrekeningcontrole minder bepalend is voor de interne planning van Auditing. Om onze werkzaamheden efficiënter in te richten zullen we werken aan verdere standaardisering en eenvoudige dossiervorming. De aan te schaffen GRC-tool zien wij hierin als belangrijk hulpmiddel.



Figuur 8: Eigentijdse auditfunctie

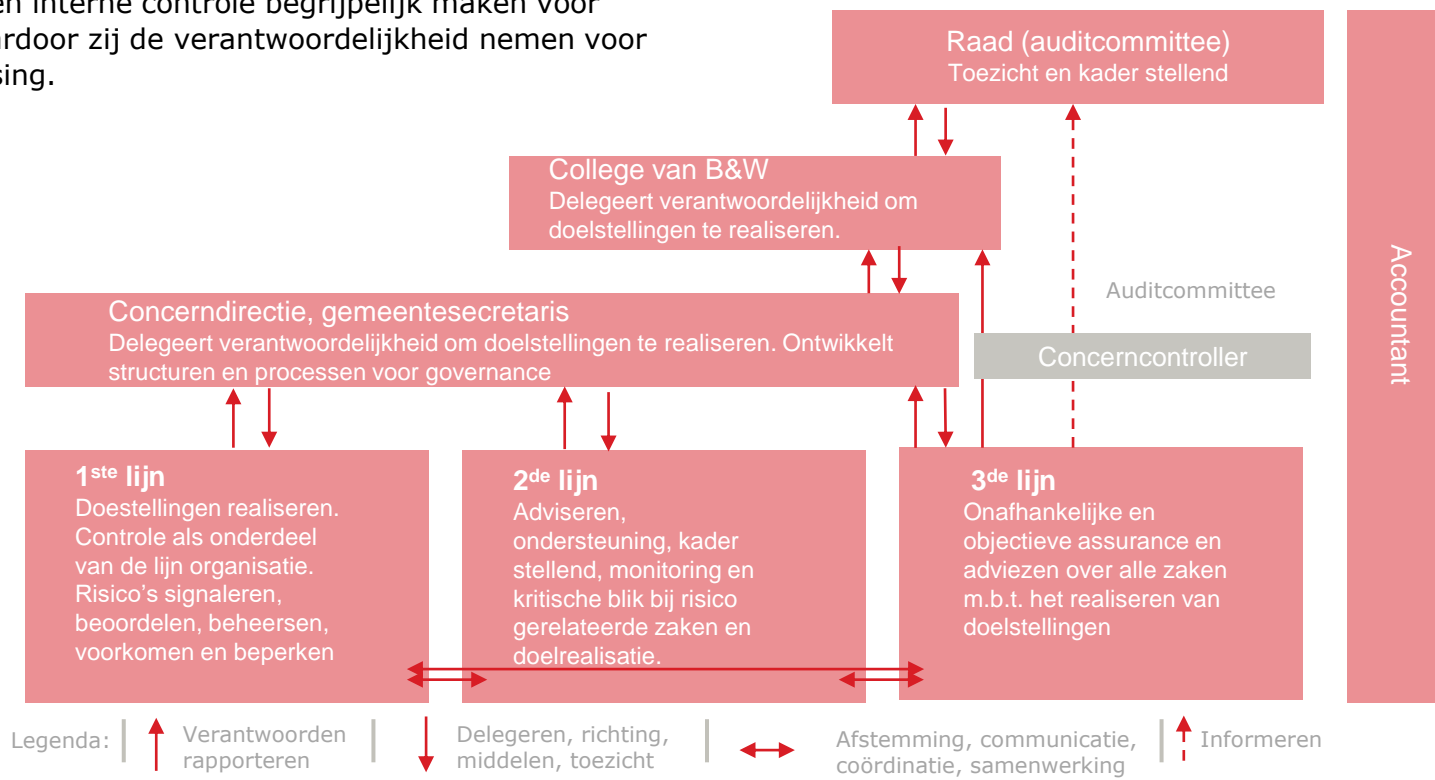
1. [Terugblik](#)
2. [Visie 2028](#)
3. [Succesfactoren](#)
4. [Mijlpalen](#)
5. [Bijlagen](#)

3.5 Verantwoordelijkheid Interne beheersing

In 2019 is de visie op control vastgesteld door het college. Deze visie beschrijft de verantwoordelijkheden van de verschillende lijnen in de organisatie. Onderdeel hiervan is interne beheersing.

In de komende jaren stimuleren wij Groningen om de verantwoordelijkheden zoals beschreven in deze visie op control verder vorm te geven. 1^{ste} of 2^{de} lijns controles die nu belegd zijn bij Auditing gaan we toelichten aan de directies en waar mogelijk overdragen. Hiermee helpen we directies om tijdig meer inzicht te krijgen in de interne beheersing van de processen waar zij verantwoordelijk voor zijn. We willen interne controle begrijpelijk maken voor directies waardoor zij de verantwoordelijkheid nemen voor risicobeheersing.

De rechtmatigheidsverantwoording en Frauderisicoanalyses zullen we inzetten als hulpmiddel om directies meer in control te laten zijn. Wij zien hierin een groeimodel, waarbij we directies helpen om de komende jaren inzicht te krijgen in de brede bedrijfsvoering. We werken aan het vergroten van de aandacht voor risicomanagement. Door groei in volwassenheid ten aanzien van de interne beheersing en verantwoordens hierover, willen we als auditing meer een risicogerichte rol in de jaarrekeningcontrole op ons nemen en ons daarnaast richten op actuele risico's en ontwikkelingen.



Figuur 9: Verantwoordelijkheden binnen de 'visie op control'

- 1. [Terugblik](#)
- 2. [Visie 2028](#)
- 3. [Succesfactoren](#)
- 4. [Mijlpalen](#)
- 5. [Bijlagen](#)

3.6 Kennis en talent benutten

Als auditors willen we klaar zijn voor de toekomst. Daarom willen wij onze vaardigheden en kennis continu blijven ontwikkelen. Naast technische expertise op het gebied van data-analyse en technologie, is het ook essentieel dat we doorlopen werken aan onze interpersoonlijke en communicatieve vaardigheden. Dit stelt ons in staat om effectief te communiceren met belanghebbenden, samen te werken met andere afdelingen en organisatorische veranderingen te ondersteunen.

In lijn met voorgaande willen we onze kennis uit de in- en externe omgeving beter benutten om daarmee onze impact te vergroten. Actualiteiten vanuit beroepsgroepen, wet- en regelgeving, maar ook interne ontwikkelingen gaan we actief volgen en meenemen in onze opdrachten. We nemen deel aan netwerkbijeenkomsten om kennis uit te wisselen en verspreiden onze kennis actief binnen de organisatie.

We zien het als belangrijk dat trends worden meegenomen in de audit-strategie en de daarvan afgeleide strategische personeelsplanning.



Figuur 10: Kennis inzetten

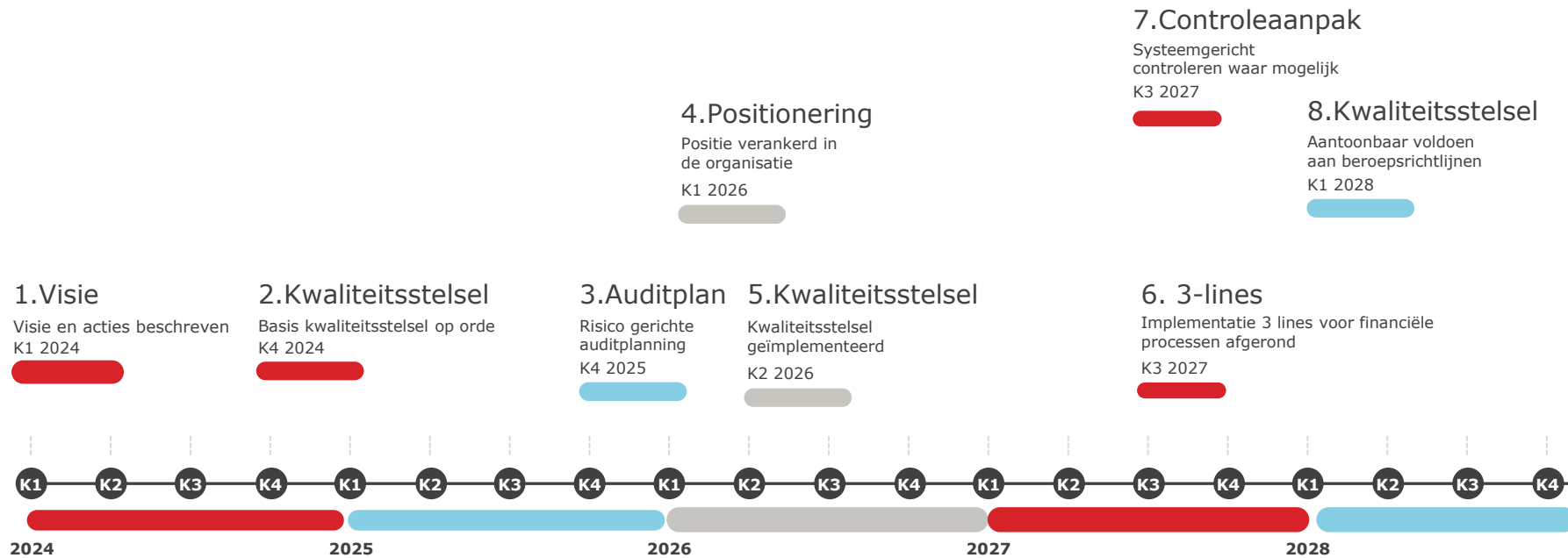


Figuur 11: Talenten benutten

Auditing is een divers team waarbinnen medewerkers verschillende talenten bezitten. We zien het als belangrijk dat we onderling goed weten wat iemand zijn talent is. Wanneer gewenst willen we het talent van een ander inzetten en benutten binnen een opdracht. We ontwikkelen een werkwijze ontwikkelen die ons helpt hiervan gebruik te maken. Door het inzetten van elkaars talent in (delen van) opdrachten verwachten we meer impact te maken in de organisatie. In de talentversterkingsmatrix een voorbeeld van wat een medewerker kan doen wanneer hij concludeert dat iets in zijn takenpakket zit, maar het talent hiervoor niet heeft. In dat geval zou hij er voor kiezen de taak los te laten en te vertrouwen op een ander.

- 1. [Terugblik](#)
- 2. [Visie 2028](#)
- 3. [Succesfactoren](#)
- 4. [Mijlpalen](#)
- 5. [Bijlagen](#)

4. Mijlpalen



1. [Terugblik](#)
2. [Visie 2028](#)
3. [Succesfactoren](#)
4. [Mijlpalen](#)
5. [Bijlagen](#)

4.1 Mijlpalen om de visie Auditing te realiseren

Op de voorgaande pagina is een overzicht opgenomen met 8 mijlpalen die we tot en met 2028 willen realiseren. Dit doen we aan de hand van concrete jaarplannen en actielijsten.

1. Visie

In het voorjaar 2024 ronden we de visie auditing af op papier. We hebben ons een beeld gerealiseerd hoe wij als auditing naar de toekomst toe ons willen positioneren en hoe wij voor Groningen van grote toegevoegde waarde kunnen zijn. Voor 2024 stellen we een plan en actielijst op.

2. Kwaliteitsstelsel basis op orde

In 2024 zorgen we er voor dat we in elk geval ons interne kwaliteitsstelsel voor team auditing op papier hebben uitgewerkt en waar mogelijk ook al hebben doorgevoerd in onze processen. Dit werkt onder andere door in de inwerktrajecten die we opzetten, handboeken, maar ook in onze methodes van vastlegging en rapportage. We doen dit conform de best practices vanuit het NBA, IIA en NOREA. De audit beroepsgroepen.

3. Auditplan

In 2024 starten we met een eerste versie van een risicogericht auditplan. Dit werken we in 2025 verder uit. Dit o.a. met als doel om voldoende ruimte te creëren voor ad-hoc opdrachten, de belangrijkste risico's voor Groningen te auditen en zelf in control te zijn op de uitvoering van ons werk. Onderdeel hiervan is het opzetten van een audit-univers, het inrichten van accountmanagement gesprekken en het volgen van de actuele ontwikkelingen. Voor het auditjaar 2026/2027 is dit volledig ingericht conform kwaliteitsnormen vanuit de beroepsgroepen.

4. Positionering

In 2024 en 2025 werken we aan onze positie binnen de organisatie. Doel is om begin 2026 alle lijnen zoals opgenomen in paragraaf 3.1 te formaliseren maar ook te hebben verankerd in Groningen. De directies van Groningen weten Auditing te vinden wanneer zij te maken krijgen met grote risico's, we hebben onze positie vastliggen in een auditcharter, onze rapportages worden als positief gezien door CDO, wethouder en auditcommissie. Auditing wordt gezien als een team dat de organisatie ondersteund bij het 'in control' zijn.

5. Kwaliteitsstelsel geïmplementeerd

Eind 2025 hebben we alle afspraken die we met elkaar hebben gemaakt om het kwaliteitsstelsel vorm te geven (zie 3) geïmplementeerd in de vorm van formats, richtlijnen en procedures, werkafspraken etc. We passen dit toe in onze dagelijkse werkzaamheden en zijn voor het eerst de PDCA op dit vlak geheel doorlopen.

6. 3-Lines

In de periode 2024 tot en met 2027 werken we aan het verder implementeren van de TLoD. Dit houdt in dat we de 1^{ste} en 2^{de} lijn gaan helpen om zonder onze controles in voldoende mate 'in control' te zijn. De mijlpaal is gerealiseerd wanneer voor de financiële processen de 1^{ste} en 2^{de} lijn in gezamenlijkheid middels zelftoetsing periodiek kunnen aantonen dat ze in control zijn. Dit past eveneens bij het traject organisatie ontwikkeling waarin aandacht gevraagd wordt voor management informatie. Vanuit auditing zullen we hier op aansluiten.

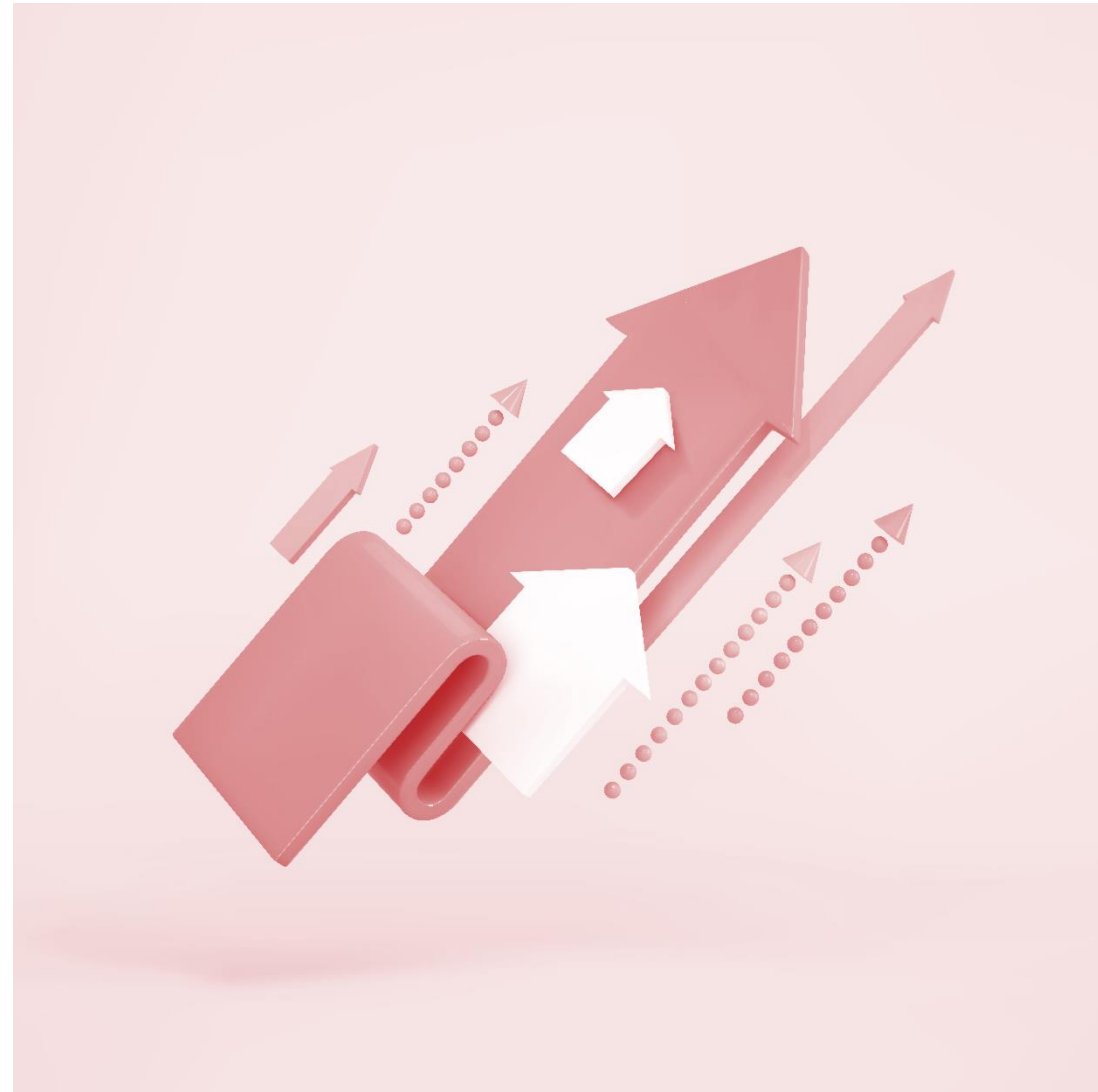
1. [Terugblik](#)
2. [Visie 2028](#)
3. [Succesfactoren](#)
4. [Mijlpalen](#)
5. [Bijlagen](#)

7. Controleaanpak

In de komende jaren werken we met elkaar aan het inventariseren van de mogelijkheden om controles op de processen die relevantie zijn voor de jaarrekening uit te voeren op een efficiënte wijze middels (IT) systeem gerichte controles. Dit doen we in samenwerking met het kwaliteitsteam en de externe accountant. Eind 2027 zullen we voor de processen waar dit kan de gegevensgerichte controles los laten en zijn we overgestapt naar systeem gericht controleren. Dit zorgt bij de 1^{ste} en 2^{de} lijn en voor auditing en PwC naar verwachting voor de nodige efficiëntie voordelen. De mijlpaal is gerealiseerd wanneer we samen met de lijn de processen dusdanig hebben kunnen inrichten dat gesteund kan worden op IT controles en er reviews kunnen worden gedaan op kwaliteitscontroles in de 1^{ste} en 2^e lijn.

8. Kwaliteitsstelsel

Eind 2027, begin 2028 willen we ons laten toetsen door de beroepsgroepen om aantoonbaar te maken dat we voldoen aan de kwaliteitseisen die worden gesteld aan ons beroep.



1. [Terugblik](#)
2. [Visie 2028](#)
3. [Succesfactoren](#)
4. [Mijlpalen](#)
5. [Bijlagen](#)



1. [Terugblik](#)
2. [Visie 2028](#)
3. [Succesfactoren](#)
4. [Mijlpalen](#)
5. [Bijlagen](#)

Voorbeeld opdrachten auditing

Audit historische financiële informatie: Een controle waarbij wordt vastgesteld in hoeverre de informatieverstrekking over een financieel proces getrouw is en de financiële beheershandelingen rechtmatig. De uitkomsten zijn een conclusie en/of advies.

Audit (IT) processen en systemen: Een controle waarbij wordt vastgesteld in hoeverre de general IT controls in opzet, bestaan en werking effectief zijn. De uitkomsten zijn een conclusie en/of advies.

Audit programma's en projecten: Een controle waarbij wordt vastgesteld in hoeverre er voldoende aandacht is voor organisatieverandering binnen een project. De uitkomsten zijn een conclusie en/of advies.
Of: een onderzoek waarbij een oorzaakanalyse wordt uitgevoerd naar het niet realiseren van de projectdoelstellingen. De uitkomsten zijn een conclusie en/of advies.
Of: een onderzoek naar de best practices binnen de projecten binnen Groningen en in hoeverre deze breed toepasbaar zijn. De uitkomst zijn een conclusie en/of advies.

Audit sturingsvraagstukken: Een controle op de betrouwbaarheid van managementinformatie. De uitkomsten zijn een conclusie en/of advies.
Of: een controle op de besturing, beheersing en toezicht op verbonden partijen. De uitkomsten zijn een conclusie en/of advies.

Adviesopdrachten: Een adviesopdracht over de mogelijkheden om processen efficiënter in te richten. Of: een adviesopdracht over de mate waarin nieuwe wet- en regelgeving van invloed is op de organisatie.

Klankbordrol: Auditing kan door verschillende opdrachtgevers binnen Groningen gevraagd worden deel te nemen in stuur- en werkgroepen. De auditor treedt hierin

onafhankelijk op als klankbord en reflecteert op de plannen die worden gevormd. De auditor participeert expliciet niet in de te nemen beslissingen en/of besturing of beheersing.

Facilitator in risicomanagement en interne beheersing: De auditor kan met behulp van workshops ondersteunen bij het in kaart brengen van risico's en interne beheersmaatregelen. We werken daarbij nauw samen met concerncontrol.

Fraude gerelateerde onderzoeken: Auditing kan een onderzoek uitvoeren naar het vermoeden van onregelmatigheden en het management ter zake over vervolgstappen. *Auditing voert geen persoonsgericht fraude onderzoek uit.*

Doeltreffendheid en doelmatigheidsonderzoeken: Auditing kan een onderzoek uitvoeren naar oorzaken die er voor hebben gezorgd dat het beleid x niet heeft geleid tot de gewenste resultaten.

Assurance: Zie audits (eerder op deze pagina), alleen betreffen dit opdrachten met als uitkomst een oordeel en bedoeld voor een derde partij. In de toekomst kan dit bijvoorbeeld gerelateerd aan ESG een verklaring zijn over in hoeverre de informatie over gerealiseerde CO2 reductie betrouwbaar is.

Rollen Auditing in besturing, risicomanagement en interne beheersing

Inhoudsopgave

1. [Terugblik](#)
2. [Visie 2028](#)
3. [Succesfactoren](#)
4. [Mijlpalen](#)
5. [Bijlagen](#)

