



Datum	VERZONDEN 20 december 2018	Algemeen bestuur
Kenmerk	18.0010176	
Inlichtingen	Sabien von dem Borne	
Telefoon	(06) 82103339	
Onderwerp	Managementletter interim controle 2018 en reactie op de managementletter	
Bijlage	Managementletter interim- controle 2018 nr. 18.0011033	

Geachte dames, heren,

Uw bestuur heeft HZG Accountants & Adviseurs opdracht gegeven de jaarrekening over 2018 te controleren. Deze overeenkomst is bekrachtigd in de opdrachtbevestiging van 10 september jongstleden. Ter voorbereiding op deze controle heeft de accountant in september 2018 een interimcontrole uitgevoerd.

De Regio is al enige jaren in veel opzichten volop in beweging. Tal van maatschappelijke opgaven en bestuurlijke ontwikkelingen komen in de Regio samen, wat zorgt voor dynamiek in ons takenpakket en in onze organisatie. Deze dynamiek stelt hoge eisen aan de interne beheersing. De interimcontrole 2018 stond vooral in het kader van de toetsing van de interne beheersingsmaatregelen in de belangrijkste administratieve processen binnen de Regio. Naar aanleiding hiervan heeft de accountant de managementletter opgesteld, waarin wordt ingegaan op een aantal aandachts- en verbeterpunten voor de organisatie. Ook wordt teruggekeken op de controlewerkzaamheden over 2017 en de follow-up die daaraan is gegeven. Hieronder treft u de belangrijkste bevindingen en adviezen van de accountant en onze reactie hierop aan.

1) Inkoop

Beeld accountant:

Mede naar aanleiding van de bevindingen over voorgaande jaren is er zwaar ingezet op het aanscherpen van het inkoopproces ten behoeve van de eigen organisatie om de rechtmatigheid van de transacties te borgen. Daarbij zijn stappen gezet, maar desondanks blijkt uit interne analyses dat er, met name vanwege doorlopende contracten en de niet altijd tijdig onderkende stapeling van transacties, ook over 2018 nog sprake is van onrechtmatige inkooptransacties. Samengeteld komen deze transacties boven de grens van 1% van de totale lasten uit. Deze analyse is inmiddels in het CMT aan de orde geweest en het bestuur is middels de bestuursrapportage hierover geïnformeerd.

Deze constatering houdt in dat er over 2018 nog geen sprake kan zijn van een controleverklaring met goedkeurende strekking ten aanzien van het aspect rechtmatigheid.

Reactie Regio:

De accountantsverklaring behorende bij de jaarrekening 2016 was een controleverklaring met beperking, welke voortkwam uit het niet in alle gevallen naleven van de Europese aanbestedingsrichtlijnen. Ook voor

2017 heeft deze tekortkoming tot een verklaring met beperking geleid. De Regio heeft, zoals ook geconstateerd door de accountant, een belangrijke verbeteringslag gemaakt in het inkoopproces. Zo is het totale inkoopboek geanalyseerd en zijn uitgaven toegewezen aan categorieën¹, om zo inzichtelijk te krijgen hoe de inkoopstromen lopen. Met behulp van een BI-tool² wordt het inkoopboek nu ook meerjarig gemonitord, waarmee de tijdsdimensie³ in het proces is meegenomen. Daarnaast zijn op basis van de analyse inkooprisico's gedefinieerd en is bepaald met welke urgentie de aanbestedingstrajecten opgestart moeten worden. Ook is op basis van de cijfers van 2018 een lijst samengesteld, met leveranciers waar toekomstige uitgaven onrechtmatig op zijn en waar zonder voorafgaande toestemming van Inkoop en Contractbeheer niet mag worden ingekocht.

Overige initiatieven dragen bij aan het verfijnen van het proces, waardoor het onrechtmatig en suboptimaal inkopen wordt voorkomen. Voorlichting op groeps- en op individueel niveau draagt bij aan het creëren van bewustwording, om zo voorafgaand aan het inkoopproces de juiste afwegingen te maken. Ook is er een nieuw motivatieformulier ingevoerd voor uitgaven boven de € 5.000,-

Er is een stroomschema opgesteld van waaruit duidelijk wordt wat de te ondernemen stappen zijn en welke formulieren gebruikt moeten worden. De formulieren die vanuit het stroomschema kunnen worden benaderd, zijn sjablonen die zijn opgesteld om de uniformiteit in het proces te borgen en standaardisatie daar waar mogelijk te realiseren. Al deze initiatieven dragen bij aan het organiseren van een zorgvuldig en transparant inkoopproces, met als doel structureel het inkoopproces te beheersen.

Waar de totale omvang van de tekortkomingen in 2017 nog bijna 3% van de totale lasten vertegenwoordigde, is de verwachting dat dit voor 2018 gereduceerd wordt tot ongeveer 1,3% en in 2019 minder dan 1% zal bedragen. De verwachting is dat 2018 het laatste jaar met een verklaring met beperking vanwege de inkoop zal zijn.

2. Volledigheid van de opbrengstverantwoording

Beeld accountant:

De opbrengstverantwoording is voor u vanzelfsprekend van groot belang. Uw resultaat wordt tenslotte in belangrijke mate bepaald door de resultaten op opdrachten. Het is daarom van belang dat u waarborgen treft zodat alle opdrachten ook leiden tot de afgesproken opbrengst. Het instrumentarium hiervoor is in de basis aanwezig maar de diepgang van een aantal van deze instrumenten kan beter.

Margebeoordelingen en cijferanalyses bieden veel inzicht maar dan is een harde norm die vooraf bepaald wordt noodzakelijk. Die is er niet altijd. Het vastleggen van de gemaakte afspraken en de opvolging ervan is in dit kader eveneens een punt aandacht.

Reactie Regio:

De Regio deelt het beeld van de accountant. Het grootste gedeelte van de opbrengsten van de Regio is afkomstig van de deelnemende gemeenten, als belangrijkste financier van de Regio. Daarnaast heeft de Regio ook een aantal eigen opbrengstenstromen. Ondanks dat de omvang van deze overige opbrengstenstromen relatief klein is, erkent de Regio het belang van de volledigheid van deze opbrengsten. In 2018 zal de Regio de adviezen van de accountant overnemen, om zo de volledigheid te kunnen controleren. In 2019 starten wij met het in kaart brengen van de verschillende opbrengstenstromen, om daaropvolgend per stroom te definiëren op welke wijze de controle op de volledigheid wordt ingericht. Hierbij zal ook de kwetsbaarheid en functiescheiding aan de orde komen.

¹ De Europese regelgeving kent een classificatie van leveringen en diensten (de zogenaamde CPV-code), waarmee de vergelijkbaarheid van transacties is vastgelegd

² BI-tool: business intelligence tool

³ Meerdere soortgelijke opdrachten in de tijd dienen te worden samengevoegd

3) Sturen op fraudepreventie en integriteit

Beeld accountant:

De Regio beschikt nog niet over een organisatie brede frauderisico analyse. Wij adviseren u een dergelijke analyse op te stellen en daarbij ook rekening te houden met bredere integriteitsrisico's waaronder corruptie, omkoping, bedreiging en beïnvloeding.

Reactie Regio:

De Regio deelt het beeld van de accountant. Fraude, corruptie en niet-integer handelen worden gezien als risico's die iedere dag voor kunnen komen. Deze risico's kunnen schade voor onze organisatie met zich meebrengen. Niet alleen in financiële zin, maar ook in de vorm van bijvoorbeeld imagoschade. Het is daarom van belang om deze risico's in beeld te hebben en te beheersen. Het Centraal Management Team (CMT) van de Regio heeft besloten op korte termijn het fraude risicoanalyse-traject op te starten. In dit traject worden risicogebieden gedefinieerd en wordt eveneens aandacht besteed aan factoren die de fraudegevoeligheid beïnvloeden, zoals bijvoorbeeld:

- Gelegenheid: de mogelijkheden die de organisatie openlaat om eventuele fraude uit te voeren (en die niet door beheersmaatregelen zijn afgedekt);
- Druk: vanuit de organisatie kan druk worden opgelegd die tot fraude kan leiden;
- Rationalisatie: niet-integer handelen wordt 'goed gepraat';
- Cultuur binnen de Regio, waaronder de managementstijl;
- Aard en omvang van de (investerings)projecten;
- Wijze van aanbesteden;
- Aard en de omvang van treasuryactiviteiten.

Het is van belang deze factoren te (h)erkennen in onze organisatie. Het cyclisch denken (governance) kan hierbij een hulpmiddel zijn. Sturen, Beheersen, Toezicht houden en Verantwoorden zijn namelijk ook toepasbaar op het beheersen van fraude- en integriteitsrisico's.

4) Overige opmerkingen van de accountant

Naast de opmerkingen betrekking hebbend op de hierboven opgenomen aandachtsgebieden heeft de accountant nog een aantal kleinere aandachtspunten meegenomen in de managementletter. De Regio deelt het beeld van de accountant en heeft acties uitgezet op de volgende punten:

- Personeel en salarissen: de overgang naar een andere salarisverwerker vraagt om een totaalcontrole en de vastlegging van deze controle om aan te tonen dat de conversie van gegevens juist en volledig is geweest. Deze processtap is toegevoegd aan het projectplan. Elke conversie wordt gecontroleerd op juistheid en volledigheid en de controle van november en december worden vastgelegd (digitaal).

- Factuurbehandeling en betalingen: bij de Regio is het op dit moment niet mogelijk om contant te betalen. De minister van BZK heeft aangegeven dit onwenselijk te vinden; zij vindt het 'belangrijk dat niemand wordt uitgesloten van het doen van betalingen voor essentiële diensten. Het is daarbij aan gemeenten zelf om een afweging te maken over hoe ze het beleid rond betalingen aan de balie verder vormgeven.' De Regio start met het inventariseren hoe vaak het een probleem oplevert voor onze klanten en hoe vaak er een wens is om contant te betalen. Wanneer onze klanten het als een probleem ervaren, zal de Regio daaraan tegemoet komen.

Ook geeft de accountant het advies de mandaatregeling aan te passen, omdat de lijn van mandaat, ondermandaat en de verwerking in de systemen onvoldoende hard is. Op 25 januari 2018 heeft het Dagelijks Bestuur de mandaatbesluiten Regio GV 2018 en RAV Regio GV 2018 vastgesteld. Destijds is afgesproken dat deze mandaatbesluiten (inclusief bevoegdhedenregister) waar nodig halfjaarlijks worden geactualiseerd. Vanwege de ervaring met het toepassen van beide mandaatbesluiten het afgelopen half jaar en de behoeften aan nieuwe mandaten dan wel het vervallen van bestaande mandaten, is begin oktober een procedurevoorstel opgesteld, met als doel de mandaatregelingen van de Regio daar waar nodig aan te passen.

- Controlebewustzijn en uitvoering: de Regio onderkent het belang van controle. In een aantal processen zijn verschillende controlehandelingen ingebouwd, echter, deze zijn niet altijd toetsbaar. De borging van controles in de processen en de documentatie ervan kan verder verbeteren. Om dit te realiseren werkt de Regio in 2019 aan een certificeringstraject (ISO 9001:2015). ISO 9001 is een kwaliteitsnorm, waarin eisen zijn opgenomen om kwaliteitsmanagementsystemen te standaardiseren, meetbaar en controleerbaar te maken. Door de context van de organisatie in beeld te brengen, analyseren we de eisen, wensen en behoeften van zowel interne als externe belanghebbenden (stakeholders) en brengen we externe ontwikkelingen in beeld die van invloed (kunnen) zijn op de organisatie. Vanuit deze kennis ontstaat een inzicht, op basis waarvan de Regio haar bedrijfsprocessen meer kan inrichten aan de hand van die context. Controles kunnen daaropvolgend op de juiste plekken worden ingebouwd, als ook de processtap van de documentatie van deze controles.

De Regio heeft de bevindingen en adviezen van de accountant ten harte genomen en heeft op vrijwel alle bevindingen de nodige acties uitgezet. Daar waar dat nog niet het geval is, is een eerste richting gegeven dit aan te pakken en mogelijk af te ronden.

Met vriendelijke groet,



Bert Rebel
Portefeuillehouder Financiën