

Boardletter tussentijdse controle 2018

Provincie Noord-Brabant | oktober 2018



VERTROUWELIJK

Provinciale Staten van de provincie Noord-Brabant
Postbus 90151
5200 MC 's-HERTOGENBOSCH

Eindhoven, 29 oktober 2018

REQ2906821/ds

Boardletter tussentijdse controle 2018

Geachte Provinciale Staten,

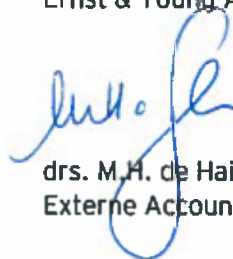
Met genoegen presenteren wij u hierbij onze boardletter 2018. Deze rapportage geeft een beeld van uw organisatie en de gerealiseerde vooruitgang in 2018. Provinciale Staten hebben ons de opdracht verstrekt om de jaarrekening 2018 van uw provincie te controleren. Onze tussentijdse bevindingen rapporteren wij door middel van deze boardletter.

In deze rapportage beperken wij ons tot de bevindingen en mogelijke verbeterpunten in de bedrijfsvoering en processen die wij hebben onderzocht in het kader van de controle van de jaarrekening en die naar onze mening van belang zijn voor het management, Gedeputeerde Staten (hierna: GS) en Provinciale Staten (hierna: PS). Dit heeft tot doel vanuit onze natuurlijke adviesfunctie een bijdrage te leveren aan het zelfcontrolerend vermogen van uw organisatie.

Wij hebben onze conceptbevindingen toegelicht en besproken met het management en de directie.

Tot het geven van een nadere toelichting zijn wij graag bereid.

Hoogachtend,
Ernst & Young Accountants LLP



drs. M.H. de Hair RA
Externe Accountant

Inhoudsopgave

Dashboard

Inleiding

- ▶ Inhoud boardletter
- ▶ Naleving wet- en regelgeving
- ▶ Onze risicoanalyse

Belangrijkste aandachtspunten

- ▶ Financiële sturingsinformatie
- ▶ Verbonden partijen

3

Ons beeld van de processen

13

5

- ▶ Inleiding
- ▶ Bedrijfsvoeringsmonitor
- ▶ Toelichting bedrijfsvoeringsmonitor

Bijlagen

23

8

- ▶ Totaaloverzicht bevindingen
- ▶ Onafhankelijkheid van de accountant

Totaal aantal pagina's: 27



Dashboard

Dashboard

Algemeen

De veranderende maatschappij en de verdergaande digitalisering van de economie en de samenleving zorgt voor nieuwe uitdagingen. De provincie onderkent dit en werkt aan een opgavegestuurde netwerkorganisatie, waar samenwerking met partners een belangrijk deel van uitmaakt. Het intensiever samenwerken heeft gevolgen voor de manier van aansturing en beheersing. Vanuit planning en control blijft het verkrijgen van meer sturing en grip op samenwerkingspartners een belangrijk thema enerzijds om beleidsmatig doelstellingen te realiseren en anderzijds in het kader van het afleggen van (tussentijds) financiële verantwoording.

Naast het realiseren van haar beleidsmatige doelen staat de provincie voor de uitdaging om omvangrijke interne projecten te realiseren zoals de implementatie van SAP HANA en de hiermee gepaard gaande herinrichting van de financiële administratie. Ook vergen diverse ontwikkelingen zoals het opzetten van de mkb-plusfaciliteit en de overdracht van Logistiek Park Moerdijk naar het Havenschap Moerdijk de aandacht van het management.

Daarnaast zijn er nog belangrijke externe veranderingen op komst zoals de implementatie van de nieuwe Omgevingswet, waardoor de regels voor ruimtelijke plannen wijzigen, en het advies van commissie Depla om naar een rechtmatigheidsverklaring te groeien.

De diverse externe en interne ontwikkelingen vragen blijvend de aandacht van uw organisatie in het licht van de jaarrekening en de interne beheersing.

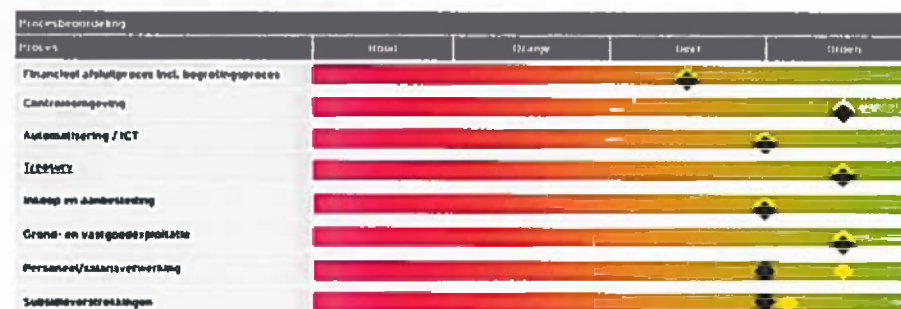
Bedrijfsvoeringsmonitor

Vooruitkijkend naar de jaarrekeningcontrole onderkennen wij met u de volgende aandachtspunten.

- ▶ financiële sturingsinformatie en begrotingsproces;
- ▶ beheersing van financiële risico's rondom verbonden partijen;
- ▶ implementatie SAP HANA en herinrichting van het (financieel) systeem.

Deze belangrijke aandachtspunten zijn opgenomen in Hoofdstuk 2 Belangrijkste aandachtspunten van deze rapportage.

De uitkomsten vanuit onze tussentijdse controle 2018 bevestigen ons beeld dat de processen binnen de provincie in de basis goed op orde zijn. Dit beeld komt ook naar voren in de bedrijfsvoeringsmonitor, zoals onderstaand weergegeven en in hoofdstuk 3 Ons beeld van de processen, nader wordt geduid.



Wij constateren dat de organisatie afgelopen jaar aan de slag is gegaan met onze aanbevelingen van voorgaand jaar. Diverse initiatieven zijn - hangende de implementatie van SAP HANA - nog lopende en niet afgerond. Dit leidt ertoe dat vooruitgang beperkt zichtbaar is, terwijl er veel initiatieven lopen. Wij achten de opvolging van de resterende aanbevelingen belangrijk en passend bij de professionaliteit die de provincie Noord-Brabant nastreeft.

Inleiding

Inleiding

Inhoud boardletter

Naleving wet- en regelgeving

In deze boardletter informeren wij u over onze bevindingen op het gebied van uw administratieve organisatie en interne beheersing. Bij deze bevindingen geven wij de risico's weer en doen wij aanbevelingen ter verbetering indien wij daarvoor mogelijkheden zien. Wij wijzen u erop dat een boardletter van nature kritisch van aard is, omdat deze zich richt op te verbeteren aspecten.

Onze bevindingen vloeien voort uit onze gebruikelijke werkzaamheden voor de jaarrekeningcontrole. Deze werkzaamheden zijn gericht op het afgeven van een controleverklaring bij de jaarrekening van de provincie Noord-Brabant en omvatten daarom niet alle zaken die bij een specifiek op de organisatie gericht onderzoek naar voren zouden komen. Onze werkzaamheden zijn niet primair gericht op het opsporen van fraudes of onregelmatigheden in uw organisatie. Indien onze werkzaamheden aanwijzingen opleveren voor opgetreden fraudes of onregelmatigheden, dan rapporteren wij u daar direct over. Dit is tot op heden niet aan de orde geweest.

Wij volgen de wijze waarop binnen uw organisatie wordt omgegaan met punten uit eerdere boardletters. Wij stellen dergelijke punten opnieuw aan de orde indien wij van mening zijn dat nadere aandacht van het management nog steeds op zijn plaats is. Deze boardletter bevat de bevindingen zoals tot dusverre opgedaan. Na afloop van de jaarrekeningcontrole nemen wij in ons accountantsverslag een samenvatting op van de belangrijkste bevindingen.

Op basis van artikel 11 lid k van EU-verordening 537/2014, alsmede Standaard 240 informeren wij het college over significante kwesties in verband met de tijdens de controle geconstateerde niet-naleving of vermoedelijke niet-naleving van wettelijke en bestuursrechtelijke bepalingen, voor zover deze relevant worden geacht voor het vermogen van het college om haar taken te vervullen. Daarnaast rapporteren wij fraude en illegale handelingen waarbij het hoger kader (ambtelijke organisatie/college) is betrokken, en over fraude en illegale handelingen (of deze nu door het hoger kader of door andere werknemers zijn veroorzaakt) die een onjuistheid van materieel belang in de jaarrekening tot gevolg hebben. Dit is tot op heden niet aan de orde geweest.

Inleiding

Onze risicoanalyse

De risicoanalyse richt zich op een betrouwbare totstandkoming van de jaarrekening. Dit betekent dat wij niet alle risico's die voor u als organisatie relevant zijn, adresseren. De risicoanalyse is een doorlopend proces en stellen wij gaandeweg bij indien nodig. Ditzelfde geldt voor onze kernpunten in de controle.

De onderkende belangrijkste aandachtsgebieden in onze controle, onze zogenaamde kernpunten in de controle, zijn:

- ▶ waardering van uw grond- en vastgoedexploitaties;
- ▶ financiële risico's rondom deelnemingen;
- ▶ aanbestedingsrechtmatigheid;
- ▶ risico dat management provinciale procesafspraken doorbreekt, hetgeen een standaardrisico is vanuit onze beroepsregels;
- ▶ verantwoording in het kader van de Wet Normering Top Inkomens (WNT).

Wij rapporteren met name in ons verslag van bevindingen naar aanleiding van de jaarrekeningcontrole over deze kernpunten. Voor zover deze kernpunten vanuit onze tussentijdse controle aandachtspunten opleveren, hebben wij deze opgenomen in deze rapportage.

Belangrijkste aandachtspunten

Belangrijkste aandachtspunten

Periodiciteit tussentijdse stuurinformatie PS

Periodiciteit tussentijdse (financiële) stuurinformatie

Binnen uw planning-en-controlcyclus worden PS periodiek geïnformeerd over de begroting, voortgang (bestuursrapportage) en verantwoording (jaarstukken). Deze planning- en controlproducten vervullen voor PS een essentiële rol bij het op effectieve wijze kunnen uitvoeren van haar toezichthoudende en controlerende rol. GS kiezen er, in lijn met de beleids- en planning-en-controlcyclus, bewust voor om naast de begroting en jaarrekening één bestuursrapportage per jaar uit te brengen. Zoals voorgaande jaren gerapporteerd bevelen wij u aan om deze periodiciteit te verhogen om effectief en tijdig te kunnen bijsturen.

Op verzoek van PS hebben GS in 2018 een aanvullende tussentijdse rapportering over de begrotingswijzigingen van de eerste drie maanden van 2018 opgesteld en verstrekt. Wij achten dit een goed initiatief en adviseren GS in het kader van de evaluatie van de beleids- en planning-en-controlcyclus met PS te bespreken of de informatiebehoefte bestaat om deze tussentijdse rapportering verder uit te breiden met de begroting en realisatiecijfers. Hierdoor kunnen de begrotingswijzigingen mogelijk beter in perspectief worden geplaatst ten opzichte van de (primaire) ramingen. De informatiewaarde van deze tussentijdse rapportage kan op deze wijze toenemen.

Afwijkingen ten opzichte van de primaire begroting zijn omvangrijk

Begrotingsproces

Het realistisch ramen van baten en lasten geeft u de mogelijkheid om financiële middelen beter te alloceren aan de programma's die deze financiële middelen daadwerkelijk nodig hebben. Afgelopen jaren hebben wij uw aandacht gevraagd voor verbeteringen van het begrotingsproces en -beheer. Wij constateren dat het begrotingsbeheer - door middel van het traject realistisch ramen - is verbeterd, zo liggen de gerealiseerde lasten beter in lijn met de gewijzigde begroting. Verdere doorgroei is naar onze mening mogelijk. De gerealiseerde baten wijken in de jaarrekening 2017 fors af en daarnaast blijven de afwijkingen ten opzichte van de primaire begroting omvangrijk (enkele omvangrijke afwijkingen in 2018 zien bijvoorbeeld toe op de actualisering meerjarenraming van het ontwikkelbedrijf, vertraging grondaankopen GOL, subsidieverstrekkings natuur (PAS) en GOB en actualisatie meerjarenraming infraprojecten).

Wij adviseren u de primaire en gewijzigde ramingen meer realistisch op te stellen en tussentijdse bijsturing plaats te laten vinden op basis van een analyse van tussentijdse resultaten. Wij zijn van mening dat het tussentijds afsluiten van de financiële administratie een belangrijk instrument is om te beschikken over betrouwbare tussentijdse financiële informatie. Dit maakt een gedegen analyse van begrotingsafwijkingen (en daarmee bijsturing) mogelijk.

Belangrijkste aandachtspunten

Financiële belangen en complexiteit financiële constructies nemen toe

Samenwerking met verbonden partijen

De belangrijkste schattingspost in de jaarrekening betreft de balanspost financiële vaste activa (kapitaalverstrekkingen, leningen en uitzettingen). In lijn met de strategie van de organisatie om steeds meer toe te groeien naar een opgavegestuurde netwerkorganisatie, constateren wij dat de financiële belangen, diversiteit en complexiteit rondom verbonden- en samenwerkingspartijen toenemen. Een voorbeeld hiervan betreft het besluit in 2017 om te gaan investeren in een MKB-plus faciliteit waarbij € 60 miljoen revolverend ingezet gaat worden. Hiertoe is een overeenkomst afgesloten met het Europees Investeringsfonds, welke het fondsbeheer op zich neemt.

Tijdige beschikbaarheid van gedegen financiële analyses blijft cruciaal

De intensieve samenwerking met partners en de diversiteit aan vormen van financiering maakt een goede beheersing van deze samenwerkingen noodzakelijk. Wij constateren dat de provincie dit onderkent en investeert om meer sturing en grip te krijgen. Een belangrijk en blijvend aandachtspunt hierbij vormt de periodieke evaluatie van de waardering van de hiermee samenhangende financiële belangen. Deze waardering is afhankelijk van het vermogen van de verbonden- of samenwerkingspartij om de financiële middelen revolverend in te zetten. De tijdige beschikbaarheid van gedegen financiële analyses - als onderbouwing voor de schattingen welke ten grondslag liggen aan de waardering van deze financiële vaste activa - zijn daarin cruciaal. Hiervoor bent u veelal afhankelijk van de informatieverstrekking vanuit de andere partij.

Overzicht met rapporteringsmomenten voor deelnemingen en overige leningen

Wij vragen het management om toe te zien op naleving van de gemaakte afspraken met de verbonden- en samenwerkingspartijen omtrent de tijdige aanlevering van relevante financiële informatie. Daarnaast vragen wij - ter voorbereiding op de jaarrekeningcontrole - om een tijdschema op te stellen. In dit tijdschema dient voor alle financiële vaste activa de overeengekomen rapporteringsmomenten, waaronder de aanlevering van concept cijfers, inzichtelijk te worden gemaakt. Wij hebben overigens vernomen dat de organisatie voornemens is om deze rapporteringsmomenten - ten aanzien van de verstrekte leningen - te registreren in SAP, waardoor signalering eenvoudig plaats kan vinden. Wij achten dit een goede ontwikkeling.

Logistiek Park Moerdijk (LPM)

Een andere belangrijke schattingspost in de jaarrekening betreft de waardering van de gronden inzake het project Logistiek Park Moerdijk (LPM). Het inpassingsplan van LPM is nog niet definitief goedgekeurd door de Raad van State, waardoor de economische levering van de gronden aan Havenschap Moerdijk niet heeft plaatsgevonden.

Belangrijkste aandachtspunten

Positiememo en
onderbouwende stukken

Implementatie(proces)
SAP HANA

Stakeholdermanagement
is cruciaal

Het inpassingsplan is niet vastgesteld als gevolg van een drietal openstaande beroepen. Naar verwachting geeft het Europees gerechtshof in november 2018 een advies aan de Raad van State ten aanzien van deze beroepen.

De provincie verwacht dat het advies van het Europees gerechtshof richtinggevend is voor de uitspraak van de Raad van State. De definitieve uitspraak van de Raad van State vindt naar verwachting niet plaats voor afwikkeling van de jaarrekeningcontrole 2018. Een eventuele negatieve beslissing kan belangrijke gevolgen hebben voor de huidige waardering van deze omvangrijke schattingspost in de jaarrekening.

Wij vragen het management om op basis van het advies van het Europees gerechtshof - en overige relevantie informatie - de waardering van deze schattingspost adequaat te onderbouwen en eventuele onzekerheden toereikend toe te lichten in de jaarrekening.

Herinrichting van uw financieel systeem

Een belangrijke ontwikkeling binnen uw organisatie betreft de implementatie van SAP HANA, welke gepaard gaat met een herinrichting van het financieel systeem. Naar verwachting wordt de complete transitie eind 2018 gefinaliseerd en vanaf begin 2019 in productie genomen.

Zoals bij elke grootschalige ERP-implementatie is ook dit project een intensief traject voor de gehele organisatie. Een belangrijk risico is dat de uiteindelijke functionaliteit afwijkt van de gestelde doelen. De provincie onderkent dit en laat zich ondersteunen/ adviseren door diverse externe deskundigen. Vanuit onze observaties valt ons op dat meerdere externe partijen betrokken zijn en iedere partij verantwoordelijk is voor zijn/haar eigen projectdeel. In een dergelijke constructie achten wij het van belang dat het eigenaarschap bij de provincie blijft en dat de provincie zorg draagt voor een integrale samenwerking tussen de externe deskundigen in de gehele transitie.

Een ander risico is dat het project niet binnen het vastgestelde budget/krediet of tijdspad wordt gerealiseerd. Wij adviseren het management om het totale traject van Implementatie nauwgezet te blijven monitoren en de initieel opgestelde business case periodiek te herijken.

Belangrijkste aandachtspunten

Aandachtspunten vanuit het oogpunt van interne beheersing

Vanwege de complexiteit en impact op de bedrijfsvoering adviseren wij het management om de volgende aandachtspunten - die vanuit oogpunt van interne beheersing van belang zijn - bij de implementatie van SAP HANA in ogenschouw te nemen:

- ▶ impact op administratieve organisatie/interne controle;
- ▶ beveiliging (autorisaties in de applicaties);
- ▶ betrouwbare dataconversie (inclusief een duidelijke aanwezige audittrail);
- ▶ betrouwbare interfaces (koppelingen met subadministraties;
- ▶ adequate beheerprocessen en -organisatie.

Controle op dataconversie

Deze overgang zal in de controle 2019 aanvullende controles noodzakelijk maken, zoals de controle op de betrouwbaarheid van de gegevensoverdracht. Een adequate voorbereiding vastgelegd in een conversieplan en vastlegging van de uitgevoerde dataconversie zijn hierbij cruciaal.

Implementatie

Naar verwachting vindt de implementatie begin 2019 plaats. Wij realiseren ons dat een dergelijk traject - in combinatie met de jaarrekeningcontrole die eveneens begin 2019 staat gepland - zorgt voor een grotere belasting voor de organisatie. Wij vragen het management de voortgang van beide processen nauwgezet te blijven volgen.

Ons beeld van de processen

Ons beeld en de processen

Inleiding

Bedrijfsvoeringsmonitor

Gedetailleerde bevindingen en aanbevelingen

In de bedrijfsvoeringsmonitor op de volgende pagina geven wij ons beeld van de onderzochte processen. Wij geven dit beeld als resultante van onze tot dusver verrichte werkzaamheden in het kader van de controle van de jaarrekening. Toekomstige ontwikkelingen of veranderingen in de organisatie (zoals de herinrichting van de financiële administratie of implementatie van SAP HANA) zijn hierin niet begrepen.

Dit beeld dient daarnaast te worden gezien in relatie tot onze controle van de financiële verantwoording van de provincie als geheel en niet als een oordeel over elk afzonderlijk proces. Wij geven uitsluitend posities in het midden van een kleur, of tussen twee kleuren in.

In bijlage 1 zijn de bevindingen en aanbevelingen gedetailleerd opgenomen. Daarbij treft u een prioriteitstelling aan, waarbij wij gebruikmaken van de aanduidingen:

- ▶ hoog 
- ▶ gemiddeld 
- ▶ laag 

Per bevinding maken wij voor u inzichtelijk wat het belang voor de organisatie is, alsmede de consequenties voor onze verdere controlewerkzaamheden zijn.

Ons algemeen beeld is dat wij constateren dat de organisatie aan de slag is gegaan met onze aanbevelingen vanuit voorgaand jaar. Diverse initiatieven zijn – hangende de implementatie van SAP HANA – nog lopende en niet afgerond. Daar deze punten nog niet volledig zijn afgewikkeld hebben wij de volledige opvolging ten tijde van onze interim-controle nog niet kunnen vaststellen.

Ons beeld van de processen

Bedrijfsvoeringsmonitor

◆ Voorgaand jaar

◆ Huidig jaar

Procesbeoordeling				
Proces	Rood	Oranje	Geel	Groen
Financieel afsluitproces incl. begrotingsproces				
Controleomgeving				
Automatisering/ICT				
Treasury				
Inkoop en aanbesteding				
Grond- en vastgoedexploitatie				
Personeel/salarisverwerking				
Subsidieverstrekingen				

Rood

Het proces heeft belangrijke bevindingen en aanbevelingen met een hoog risico die op korte termijn actie behoeven.

Geel

Het proces heeft enkele bevindingen met een gemiddeld risicoprofiel die voor onze jaarrekeningcontrole 2018 actie behoeven.

Oranje

Het proces heeft meerdere bevindingen met een gemiddeld risicoprofiel die voor onze jaarrekeningcontrole 2018 actie behoeven.

Groen

Het proces heeft geen of beperkte bevindingen met een laag risicoprofiel. Deze kunnen worden meegenomen worden bij de verdere verbetering van de AO/IB.

Ons beeld van de processen

Toelichting bedrijfsvoeringsmonitor

Uw processen zijn in de basis goed op orde

Op basis van onze tussentijdse controle 2018 constateren wij dat de processen in de basis goed op orde zijn. Wij stellen tevens vast dat de organisatie actief aan de slag is gegaan met onze (procesmatige) bevindingen, de eerste uitkomsten hiervan worden op dit moment zichtbaar. Zo zijn procedures rondom "periodiek afsluiten" beschreven in protocollen en hebben de eerste tussentijdse aansluitingen reeds plaatsgevonden. Daarnaast constateren wij dat de procedures rondom de WNT-verantwoording zijn aangescherpt en dat ingewikkelde casussen adequaat en tijdig worden onderzocht. Ook is er een actiepuntenlijst ontwikkeld welke periodiek de aandacht krijgt van het management.

Aard en reikwijdte interim-controle

Tijdens de tussentijdse controle hebben wij de opzet en bestaan van de significante processen binnen de provincie in kaart gebracht. Wij merken volledigheidshalve op dat wij de werking van de interne beheersmaatregelen niet volledig hebben getest dan wel detailcontroles hebben uitgevoerd. Ons beeld komt derhalve met name voort uit het in kaart brengen van de opzet en het vaststellen van het bestaan van de verschillende processen.

Controleaanpak is gegevensgericht

Ten aanzien van onze controleaanpak delen wij mee dat wij een volledige gegevensgerichte controle uitvoeren. Dit is mede ingegeven door de aangescherpte normen, waarbij wij veelal constateren dat de geïdentificeerde beheersmaatregelen onvoldoende zichtbaar vastliggen om hierop te kunnen steunen in het kader van onze jaarrekeningcontrole. Deze ontwikkeling/trend vindt overigens breed plaats en is niet provincie-specifiek.

Leeswijzer

Ten aanzien van de processen omtrent de financiële afsluiting (waaronder begrotingsbeheer), Inkoop (waaronder aanbesteding), automatisering en subsidieverstrekkings hebben wij tijdens onze tussentijdse controle bevindingen geconstateerd. Deze processen hebben wij in de bedrijfsvoeringsmonitor opgenomen als "geel/geel-groen" en worden op de volgende pagina's nader behandeld.

Ons beeld van de processen

Toelichting bedrijfsvoeringsmonitor

Tussentijds afsluiten van de financiële administratie

Draaiboek tussentijdse afsluiting

Tussentijdse afsluiting van uw administratie

Om de betrouwbaarheid van tussentijdse managementinformatie te verbeteren heeft het management besloten om tussentijds de financiële administratie te sluiten. De organisatie heeft hiertoe in 2018 diverse protocollen opgesteld onder meer voor het verrichten van tussentijdse aansluitingen en analyses op jaarrekeningposten. Het management is van plan om vanaf 1 januari 2019 daadwerkelijk met de werkzaamheden, zoals vastgelegd in de protocollen, te starten.

Wij hebben kennisgenomen van deze protocollen en achten deze een goede basis om te komen tot een adequate tussentijdse afsluiting van uw financiële administratie. Wel merken wij op dat in deze protocollen op zichzelf staande activiteiten zijn beschreven binnen het financieel afsluitproces. Voor de verdere doorontwikkeling adviseren wij het management een draaiboek op te stellen waarin alle werkzaamheden zijn opgenomen die uitgevoerd dienen te worden voor een afsluiting van de financiële administratie. Dit in combinatie met een tijdschema en verantwoordelijken zodat een totaal beeld ontstaat van te verrichten activiteiten. Op deze wijze kan monitoring op de uitvoering effectief plaatsvinden.

Ons beeld van de processen

Toelichting bedrijfsvoeringsmonitor

Inzet data-analyse tools

Data-analyse:
vergelijking tussen de
invoerdatum en de
periode waarop de
boekings betrekking heeft

Tussentijds afsluiten
verbetert tijdigheid van
(resultaat)boekingen

Data-analyse resultaatboekingen

Wij maken gebruik van onze data-analyse tools welke ons in staat stellen om het volledige grootboek te analyseren. Wij verkrijgen hierdoor een beter begrip van de transacties in uw administratie. Hierdoor is een meer risicogerichte controleaanpak mogelijk.

Aan de hand van onze data-analyses tools hebben wij de invoerdatum vergeleken met de periode waarop de boeking betrekking heeft. Ten aanzien van deze analyse doen wij de volgende observaties:

- ▶ het merendeel van de boekingen met een resultaatimpact is binnen 30 dagen verwerkt (ongeveer 91%);
- ▶ 8% van de boekingen met een resultaatimpact wordt verwerkt na 31 dagen;
- ▶ deze percentages liggen in lijn met voorgaand jaar;
- ▶ de boekingen na 31 dagen zien onder meer toe op rentebaten, overige kosten en subsidies. Deze boekingen zijn in totaliteit omvangrijk (debet € 135 miljoen en credit € 198 miljoen).

Data analyse tijdigheid boekingen



Het tussentijds financieel afsluiten van de financiële administratie kan de tijdigheid van de (resultaat)boekingen verbeteren. Hierdoor geeft het tussentijds resultaat een meer betrouwbaar beeld en kan sturing beter plaatsvinden.

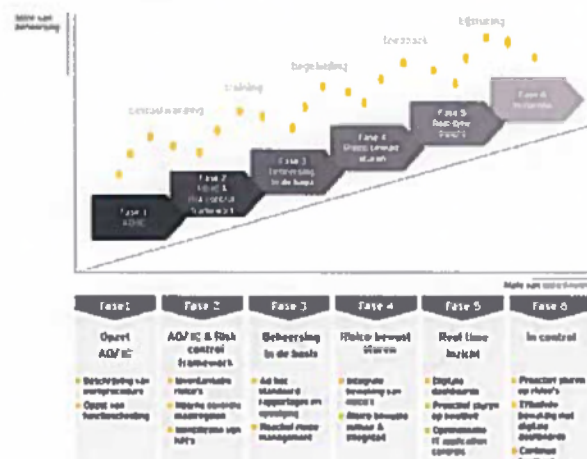
Ons beeld van de processen

Toelichting bedrijfsvoeringsmonitor

Verdere
doorontwikkeling VBIC
naar een "in control
statement"

Doorontwikkeling VBIC naar een "in control statement"

Als uitvloeisel van de voorstellen van de commissie Depla en ter versterking van de dialoog tussen PS en GS wordt de invulling van de accountantsverklaring met ingang van de jaarrekening 2021 gewijzigd. De jaarstukken 2021 dienen een rechtmatigheidsverklaring van het GS te bevatten. Het betreft hier een zogenaamd expliciete rechtmatigheidsverklaring, een in control statement. Om te komen tot deze verklaring dient uw organisatie in de komende jaren door te groeien naar een organisatie die aantoonbaar in control is.



In control wordt door ons gezien als eindfase van de doorontwikkeling van de beheersingshandelingen. In deze fase realiseert de organisatie op beheerste wijze haar doelstellingen en leert beter te sturen op informatie vanuit de organisatie en haar omgeving. Alleen deze fase van in control stelt GS in staat om een rechtmatigheidsverklaring af te geven. Op basis van onze tussentijdse controle constateren wij dat uw organisatie zich ontwikkeld heeft naar fase 4 van ons model. Het risico-bewust sturen is de afgelopen jaren ontwikkeld tot een volwassen niveau. De volgende stap is het verkrijgen van real-time inzicht.

Om uw organisatie aantoonbaar in control te krijgen voor 2021 adviseren wij u in samenspraak met ons als externe accountant een plan van aanpak "in control" op te stellen. De aandachtspunten uit deze boardletter zijn een eerste aanknopingspunt voor dit plan van aanpak en kunnen dienen ter verbetering van de fasen AO/IC & risk control framework. Daarnaast constateren wij dat de implementatie van SAP HANA en de herinrichting van de administratie kansen biedt om hier op voor te sorteren.

Tijdslijn in control
provincie:
2019: opstellen/
uitvoeren plan van
aanpak
2020: testjaar
2021: implementatiejaar

Ons beeld van de processen

Toelichting bedrijfsvoeringsmonitor

Inkoop- en aanbestedingsproces

Inkoop en aanbesteding

Wij constateren dat ten opzichte van voorgaand jaar procesverbeteringen zijn doorgevoerd in het inkoop- en aanbestedingsproces. Zo is de rechtenstructuur inzake crediteurenstamgegevens aangepast om functievermenging in het betalingsproces te voorkomen. Daarnaast zijn procedures rondom het contractbeheer geoptimaliseerd, waaronder implementatie van een automatische signaalfunctie bij aflopende contracten. Wij zijn van mening dat het inkoop- en aanbestedingsproces in de basis op orde is.

Wel constateren wij - in lijn met de bevindingen vanuit de afdeling Auditing en Procesmanagement - dat het geldende inkoopbeleid in een aantal gevallen onvoldoende door uw organisatie wordt nageleefd. Deze bevindingen volgen enerzijds door foutieve aanbestedingen vanuit voorgaande jaren (doorlooptfouten), anderzijds bestaan er enkele inkoopdossiers waarbij gedurende het huidige jaar de aanbestedingsregels onvoldoende zijn nageleefd. Wij adviseren het management om ten aanzien van deze nieuwe onrechtmatigheden een "root cause" analyse uit te voeren om inzicht te krijgen in oorzaken van de onrechtmatige aanbestedingen. Het management kan met deze inzichten verbetermaatregelen treffen om deze rechtmatigheidsfouten in het vervolg te voorkomen.

Functiescheiding prestatieverklaring

Wij constateren dat ten aanzien van een aantal inkoopcategorieën geen functiescheiding wordt afgedwongen tussen de bestelfunctie, prestatieverklaring en de finale goedkeuring van een inkoopfactuur. Dit resulteert ten aanzien van deze inkoopstromen op ongewenste functievermenging en daardoor een verhoogd risico op onrechtmatigheden.

Wij achten het van belang om aanvullende functiescheidingen te implementeren binnen het inkoopproces. Wij hebben begrepen dat de organisatie bij de implementatie van SAP HANA voornemens is om deze functiescheiding in te richten. In het kader van de jaarrekeningcontrole zijn achteraf aanvullende interne controles noodzakelijk.

Ons beeld van de processen

Toelichting bedrijfsvoeringsmonitor

Volledigheid subsidieadministratie en rondrekening

Subsidieproces

Wij constateren dat in 2018 alle "oude" subsidieverstrekkingszaken zijn ingevoerd in SAP GM. Wij achten dit een goede ontwikkeling en vragen management om extracomptabel een totaalaansluiting/rondrekening in beeld te brengen tussen de subadministratie en de financiële administratie. Deze totaalaansluiting/rondrekening is van belang om de juistheid en volledigheid van respectievelijk de subsidielasten en -verplichtingen vast te kunnen stellen.

Zichtbaarheid vastleggingen

Wij constateren dat de beoordeling van vaststellings- en toekenningsbeschikkingen een adequaat proces is waarbij de besluiten worden genomen op basis van relevante overwegingen door specialisten en inhoudelijke beleidsmedewerkers. In een verdere door groei naar een systeemgerichte controle vragen wij nog de aandacht van het management om de zichtbaarheid en eenduidigheid van de vastleggingen binnen het proces te verbeteren.

Kwaliteit IT- beheersprocessen

Automatisering/ICT

Anno 2018 staat en valt interne beheersing van organisaties met de kwaliteit van haar IT-beheersprocessen. Het belang van IT en de daarin opgenomen beveiligingen zijn cruciaal in de wereld van vergaande digitalisering en internet of things. Wij constateren dat de provincie investeert in de verdere professionalisering van de IT-beheersorganisatie. Zo is er met ingang van 1 juni 2018 een CIO benoemd (naast de bestaande CISO en de Functionaris Gegevensbescherming) die project overkoepelend werkt en zijn interne auditors inmiddels geschoold in het uitvoeren van IT audits.

Tijdens onze tussentijdse controle hebben wij de inrichting van de bestaande IT-beheersprocessen in opzet gecontroleerd. Overall constateren wij dat de procedures in opzet toereikend zijn en dat sprake is van een volwassen beheersorganisatie. In lijn met voorgaand jaar constateren wij dat er enkele bevindingen rondom de IT General Controls. Onze bevindingen zien toe op:

- ▶ formaliseren beleid rondom het beheer van extern uitbestede IT services;
- ▶ beperken van verhoogde rechten ten aanzien van specifieke (custom) rollen in SAP.

Wij realiseren ons dat de bevindingen bij de IT General Controls niet betekenen dat zaken daadwerkelijk fout gaan. Echter in lijn met de verdere professionalisering en de roadmap inzake de doorontwikkeling naar een in control statement, willen wij het college adviseren om de IT General Controls op orde te brengen. Op deze wijze werkt u aan een duurzame beheersing met het oog op de toekomst.

Ons beeld van de processen

Toelichting bedrijfsvoeringsmonitor

Informatiebeveiliging; naleving van de procedures

Informatiebeveiliging

De Zuidelijke Rekenkamer heeft in de periode juni 2017-januari 2018 onderzoek verricht naar de informatiebeveiliging van de provincie Noord-Brabant. De rekenkamer concludeert op basis van haar onderzoek dat de provincie al een aantal jaren (pro)actief bezig is met het waarborgen van een goede beveiliging van haar informatie. In opzet is de informatiebeveiliging voldoende ingericht, maar in de uitvoering is de provincie de afgelopen jaren op enkele punten kwetsbaar gebleken in de beheersing van informatieveiligheidsrisico's. Dit komt voornamelijk doordat kaders, richtlijnen, procedures en andere gemaakte afspraken niet altijd worden nageleefd. Gezien de risico's en mogelijke gevolgen van inbreuken op de informatieveiligheid is het van belang dat het management op nalevering van de gemaakte afspraken toeziet.



Bijlagen

1. Totaaloverzicht bevindingen
2. Onafhankelijkheid van de accountant

Samenvatting bevindingen en voortgang

Bijlage 1

Samenvatting bevindingen en voortgang

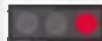
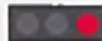
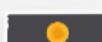
Hierna geven wij u inzicht in het totaaloverzicht van onze bevindingen. Ook treft u onze gezamenlijke prioriteitstelling aan, waarbij wij gebruikmaken van de aanduidingen hoog (rood), gemiddeld (oranje) en laag (groen).

Het overzicht geeft de ontwikkeling van de bevindingen qua aard en omvang ten opzichte van 2017 weer. Daaruit valt te herleiden dat één bevinding die wij in voorgaande jaren hebben gerapporteerd door u is opgepakt en niet meer aan de orde is. Daarnaast constateren wij dat op een aantal van de overige punten ook stappen vooruitgezet zijn - zoals ook toegelicht in deze boardletter.

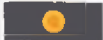
Totaaloverzicht bevindingen

Bijlage 1

Onderstaand geven wij een totaaloverzicht van onze bevindingen weer met daarbij de prioriteitstelling.

Nummer	Proces	Bevinding	Paginanummer	Prioriteit 2017	Prioriteit 2018
1.	Financieel afsluitproces	Tijdigheid onderbouwing en financiële analyses inzake de waardering van kapitaalverstrekkingen en verstrekte leningen	10		
2.	Financieel afsluitproces	Geen (volledige) tussentijdse afsluiting	17		
3.	Financieel afsluitproces	Juiste afgrenzing kosten	n.v.t.		
4.	Subsidieproces	Ontbreken (volledige) aansluiting tussen subadministratie SAP GM en de financiële administratie	21		
5.	Subsidieproces	Aanscherping dossiervorming rondom de beoordeling van subsidieaanvragen en -vaststellingen	21		
6.	Inkoop en aanbesteding	Naleving van aanbestedingswetgeving en bestaande contracten is nog niet afdoende geborgd	20		
7.	Inkoop en aanbesteding	Functievermenging tussen de prestatieverklaarder en de budgethouder ten aanzien van enkele inkoopstromen	20		

Wij hebben hierbij de volgende prioritering aangehouden:

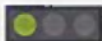
	Prioriteit hoog		Prioriteit midden		Prioriteit laag
---	-----------------	---	-------------------	---	-----------------

Totaaloverzicht bevindingen

Bijlage 1

Nummer	Proces	Bevinding	Paginanummer	Prioriteit 2017	Prioriteit 2018
8.	Inkoop en aanbesteding	Controle op van het toepassing zijnde regime (inkoop versus subsidie) door orderdesk kan worden aangescherpt	20		
9.	Grondexploitatie	Tussentijdse herijking grondexploitaties heeft niet volledig plaatsgevonden	n.v.t.		Opgelost
10.	IT	Beperken van verhoogde rechten ten aanzien van specifieke (custom) rollen in SAP.	21		
11.	IT	Opstellen en inrichten procedure inzake uitbesteding beheer database en overige uitbestede IT services	21		

Wij hebben hierbij de volgende prioritering aangehouden:

	Prioriteit hoog		Prioriteit midden		Prioriteit laag
---	-----------------	---	-------------------	---	-----------------

Onafhankelijkheid van de accountant

Bijlage 2

Onafhankelijkheid van de accountant

Wij hebben alle aspecten geanalyseerd die onze onafhankelijkheid gedurende het jaar zouden kunnen bedreigen. Daar waar onafhankelijkheidsregels dit vereisen, hebben wij aanvullende waarborgen ingevoerd.

Overzicht kosten van de dienstverlening 2018	Kosten 2018 tot op heden in €	Toelichting
Kosten van de controle 2018 ⁽¹⁾	25.000	Dit betreft de eerste voorschotnota van de reguliere jaarrekeningcontrole 2018
Kosten van de controle 2017 ⁽¹⁾	36.880	Dit betreft afrekening van de reguliere jaarrekeningcontrole 2017
Kosten van met de controle samenhangende werkzaamheden ⁽²⁾	2.686	Deze kosten hebben betrekking op: ► de kosten inzake subsidiecontroles ► de kosten aangaande het bijwonen van het treasury committee
Kosten van fiscale dienstverlening ⁽¹⁾	0	n.v.t.
Kosten van alle overige dienstverlening ⁽²⁾	3.635	Kosten juridische ondersteuning
Totale kosten	68.201	

- 1 Hierbij gaat het om vergoedingen en onkosten met betrekking tot de controle over het boekjaar en tussentijdse beoordelingen, ongeacht wanneer deze in rekening zijn gebracht of de diensten zijn verleend.
- 2 Hierbij gaat het om vergoedingen en onkosten met betrekking tot diensten die zijn verleend tussen januari en september van het boekjaar 2018, ongeacht wanneer de vergoedingen en onkosten in rekening zijn gebracht.