



Managementletter 2020

Modulaire Gemeenschappelijke Regeling

Definitief

2 december 2020

Aan de directie en het Dagelijks Bestuur
van de Modulaire Gemeenschappelijke Regeling
Dorpsplein 1
6931 CZ Westervoort

Doetinchem, 2 december 2020
448701/HdF/NK

Geachte directie en bestuursleden,

Als onderdeel van de controle van de jaarrekening over kalenderjaar 2020 van uw gemeenschappelijke regeling hebben wij een interimcontrole uitgevoerd. Naar aanleiding van deze controle rapporteren wij u over onze bevindingen en aanbevelingen. De bevindingen en aanbevelingen zijn bedoeld als constructieve input voor de directie en management als onderdeel van het continue proces van het veranderen en verbeteren van de beheersing van uw organisatie.

Wij hebben de interimcontrole verricht in overeenstemming met het Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften. Nederlands recht vereist onder andere dat wij onafhankelijk zijn ten opzichte van onze controlecliënten. Wij merken op dat onze controle niet specifiek is ingericht op het ontdekken van fraude. De primaire verantwoordelijkheid voor het voorkomen en ontdekken van fraude berust bij het Dagelijks Bestuur. De accountant is niet verantwoordelijk en aansprakelijk voor de preventie van fraude. De accountant is wel verantwoordelijk voor het betrekken van frauderisico's in de planning en uitvoering van zijn controleopdracht. Voor een nadere toelichting verwijzen wij naar de opdrachtbevestiging.

Bedankt voor uw vertrouwen

Tot slot willen wij onze dank uitspreken voor de medewerking die ons gedurende de uitvoering van onze werkzaamheden is verleend en de prettige wijze van samenwerking.

Met vriendelijke groet,

Stolwijk Kelderman

w.g. dhr. R.H. Gosselink-Wolbrink RA w.g. mevr. H.G.J. de Feiter RA



Waar bent u naar op zoek?

Inhoudsopgave

1. Kernpunten

2. Aandachtspunten
Algemeen Bestuur

3. Algemene
beheersing

4. Beheersing
processen

5. Aandachtspunten
jaarrekening

6. Afsluiting



Kernpunten



Samenvatting

Onze kernpunten

Ons beeld van de algemene beheersing

De interne beheersing is in de basis op orde. Er is een controller en het toezicht vanuit het Dagelijks en Algemeen Bestuur is ingericht. Een audit commissie zou de toezichthoudende rol overigens nog kunnen versterken.

Ook hebben wij nog aandacht gevraagd voor het opzetten en uitwerken van een goed systeem van risicomanagement.

Planning & control cyclus

Ook de planning en control cyclus is in de basis op orde. Er is goede aandacht voor de processen en de informatievoorziening aan het bestuur.

Richting de rechtmatigheidsverantwoording

Voor de invoering van de rechtmatigheidsverantwoording moeten nog een aantal stappen worden gezet. Deze zijn in gang gezet. Belangrijk is het gemaakte interne controleplan in 2021 in gang te zetten en de rapportagestructuur in te richten en de controles uit te voeren.

Belangrijkste aandachtspunten

De financiële processen zijn in de basis op orde. Uw organisatie heeft de belangrijkste risico's in de processen beperkt.

Vanuit de controle hebben wij wel nog enkele aandachtspunten voor de jaarrekening 2020 meegegeven.

Deze betreffen:

- dat de inkoopfacturen altijd de juiste routing volgen zodat deze aan de ingerichte controles onderhavig zijn.
- De mutaties in de crediteurengegevens altijd omgeven zijn door voldoende controles.

Tevens is een belangrijk aandachtspunt voor de jaarrekening 2020 om de vordering op het UWV inzake de transitievergoedingen per jaareinde te herijken omdat er meer is ontvangen dan voorgaand jaar werd ingeschat.



Aandachtspunten Algemeen Bestuur



Van het algemeen bestuur hebben wij 2 aandachtspunten meegekregen.

Aandachtspunten Algemeen bestuur

Aandachtspunt 1 : Voorbereiding van rechtsmatigheidsverantwoording voor 2021 conform BBV

Algemeen

Over het jaar 2021 ligt de uitdaging voor het Dagelijks bestuur in de jaarstukken een rechtsmatigheidsverantwoording voor het Algemeen bestuur op te stellen. Het Dagelijks bestuur geeft daarin aan dat zij heeft gehandeld binnen de wet- en regelgeving van de financiële rechtsmatigheidsvereisten. Het oordeel van de accountant zal vanaf dat jaar alleen een getrouwheidsoordeel zijn, waarvan de rechtsmatigheidsverantwoording een onderdeel is.

De rechtsmatigheidsverantwoording is onderdeel van de totale controle van de jaarstukken. Hoewel er nog onzekerheden zijn over de precieze invulling, vormt een goede interne controle de basis voor het kunnen verstrekken van de rechtsmatigheidsverantwoording.

Het voorstel voor de invoering van de rechtsmatigheidsverantwoording maakt onderdeel uit van het wetsvoorstel 'Versterking decentrale rekenkamers'. Of het invoeringsjaar van de rechtsmatigheidsverantwoording daadwerkelijk het verslagjaar 2021 zal zijn, is afhankelijk van de parlementaire behandeling van het wetsvoorstel versterking decentrale rekenkamers. Het streven is nog steeds om met ingang van 2021 de rechtsmatigheidsverantwoording te laten gelden.

Het doel van de rechtsmatigheidsverantwoording is met name om een groeiproces in gang te zetten dat gericht is op verbetering van de bedrijfsvoering en de interne beheersing van de processen. Het uitvoeren van verbijzonderde interne controle helpt de organisatie in control te komen.

De verantwoordingsgrens is een door het Algemeen bestuur vastgesteld bedrag, waarboven het Dagelijks bestuur de afwijkingen (fouten en onduidelijkheden) moet opnemen in de rechtsmatigheidsverantwoording. De verantwoordingsgrens valt binnen de bandbreedte van 0% tot 3% van de totale lasten van de MGR, inclusief de dotaties aan de reserves. Het Algemeen bestuur is vrij om binnen de eerdergenoemde bandbreedte de grens te bepalen. Er is een mogelijkheid om te differentiëren tussen de verantwoordingsgrens en de uit te voeren werkzaamheden. De verantwoordingsgrens kan bijvoorbeeld gesteld worden op 3% om een te gedetailleerde verantwoording te voorkomen. De verbijzonderde interne controle kan op 1% controletolerantie worden uitgevoerd om zo aan te sluiten bij de grenzen van de accountantscontrole.



Van het algemeen bestuur hebben wij 2 aandachtspunten meegekregen.

Aandachtspunten Algemeen bestuur

Aandachtspunt 1 : Voorbereiding van rechtsmatigheidsverantwoording voor 2021 conform BBV

Wij zien de volgende ontwikkelpunten bij de MGR

In 2020 zijn diverse voorbereidingen getroffen voor de invoering van de rechtsmatigheidsverantwoording. Het raamwerk voor het controleplan is opgesteld. Hierin zijn alle relevante processen opgenomen.

Wij adviseren u de stap naar de rechtsmatigheidsverantwoording met onderstaande overwegingen verder uit te werken.

1. *Het aanpassen van het controleprotocol, financiële verordening en controleverordening na de definitieve wetswijziging;*
2. *Het actualiseren van het intern controleprogramma voor het boekjaar 2021 voor de onderkende risico's, actualiteiten en nieuwe wet- en regelgeving;*
3. *Het completeren van het intern controleprogramma inzake de rapporteringslijnen;*
4. *Het opdelen van de werkzaamheden voor de verbijzonderde interne controle in 4 kwartalen;*
5. *Het gestructureerd en geüniformeerd vastleggen van de uitvoering van de verbijzonderde interne controles;*
6. *Het per kwartaal laten selecteren van de steekproeven door ons, zodat een onafhankelijke trekking plaatsvindt;*
7. *Het bespreken van de uitkomsten met de proceseigenaar;*
8. *Het opzetten van een kwartaalsgewijze rapportage aan de directie en het Dagelijks bestuur;*
9. *Het monitoren van de opvolging van de aanbevelingen.*



Van het algemeen bestuur hebben wij 2 aandachtspunten meegekregen.

Aandachtspunten Algemeen bestuur

Aandachtspunt 2 : Voorziening boventalligen

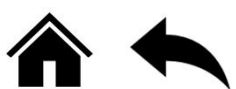
De verantwoordelijkheid van de groep boventalligen van Presikhaaf Bedrijven (15 mensen) is per 1 januari 2020 overgedragen aan de MGR. Daarmee is ook een voorziening van € 3,5 miljoen overgedragen.

In 2020 is een aantal medewerkers uit dienst gegaan waardoor het aantal boventalligen is gedaald.

Per jaareinde zullen wij bij de balanscontrole de volledigheid en juistheid van deze voorziening beoordelen aan de hand van de status op dat moment. Op dit aandachtspunt zullen wij in het accountantsverslag expliciet terugkomen.



Algemene beheersing



Ons beeld van de algemene beheersing.

Ons beeld van uw organisatie

Sinds maart 2020 zijn we in de ban van het coronavirus. De MGR heeft geen steunmaatregelen verstrekt. Er is dan ook geen sprake van aanvullende noodzakelijke maatregelen om de rechtmatigheid van de lasten te waarborgen.

Het Dagelijks bestuur heeft in mei de gevolgen van de situatie per module besproken. In de halfjaarsrapportage zijn alle effecten nader toegelicht. Financieel gezien zijn de gevolgen van de coronacrisis voor de MGR beperkt.

Het verplichte thuiswerken heeft geen inbreuk gemaakt op de interne beheersing van de MGR. Er werd grotendeels al digitaal gewerkt.

In 2020 is de organisatie verder ontwikkeld in een stabiele organisatie. Voor de invulling van de werkzaamheden is op een beperkt aantal plekken nog sprake van inhuur. De omvang is vergelijkbaar met het normale niveau van deze organisatie en beperkt zich voornamelijk tot de expertise voor bijzondere opdrachten.

Op 9 november 2020 is de afwikkeling van Presikhaaf geformaliseerd. De financiële overdracht zal in 2020 volledig worden geëffectueerd. Dit betreft de voorziening boventalligen, de huurgarantie en de overname van de voorziening voor risico's. Een eventuele afrekening met de gemeenten zal plaatsvinden op basis van de voormalige verdeelsleutel van Presikhaaf.

Algemene beheersing

In 2020 heeft de MGR binnen de module inkoop zorg ingezet op nieuwe contractering van de zorgaanbieders vanaf 1 juli 2020. De zorgaanbieders zijn getoetst op de inhoud van de levering. Het aantal zorgaanbieders is op basis van kwaliteitseisen gedaald.

Ontwikkelingen in de organisatie

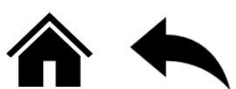
- **Kwaliteitsimpuls dienstverlening**

Binnen de module inkoop is ingezet op de coördinatie van de coronamaatregelen tussen de zorgaanbieders en de gemeenten. Daarnaast is de ontwikkeling van audits op de zorgaanbieders gestart. Daarbij wordt samengewerkt met de VGGM.

- **Risicomanagement**

Er is nog geen verdere invulling gegeven aan risicomanagement en risicobeheersing.

Wij adviseren u dit in het komende jaar verder uit te werken om zo de risico's te kunnen kwantificeren.



Ons beeld van de algemene beheersing.

Wij zien de volgende ontwikkelpunten

- Normenkader

Het normenkader 2020 wordt in december aan het Algemeen bestuur voorgelegd.

- Dienstverlening Scalabor

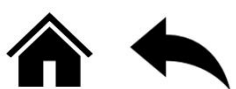
Op basis van het aanwijsbesluit is de dienstverlening door Scalabor tot 1 januari 2023 geformaliseerd. Een jaar voorafgaand aan de aflooptdatum zal door het Algemeen bestuur een besluit moeten worden genomen inzake de voortzetting van de dienstverlening. Er is een onderzoek uitgevoerd ter voorbereiding op de besluitvorming.

Wij adviseren u in dit onderzoek de richtlijnen van de Europese aanbesteding mee te nemen.

Status interne controle 2020

De verbijzonderde interne controle (VIC) wordt uitgevoerd door de controller. Op basis van het intern controleplan worden in de komende periode de verbijzonderde interne controles over 2020 uitgevoerd.

Algemene beheersing



Uw planning & control cyclus

De planning & control cyclus vormt de basis van uw beheersorganisatie en geeft u inzicht in wat uw organisatie wil bereiken en in welke mate uw dat heeft bereikt. Hierbij maakt u gebruik van diverse instrumenten. Enerzijds om de doelstellingen te bepalen en vast te leggen en anderzijds om de voortgang en realisatie te monitoren. De doelstelling is om tijdig bij te kunnen sturen, zodat de doelen gehaald worden.

Begroting

De begroting 2020 is € 66,1 miljoen aan lasten ten opzichte van € 66,4 miljoen lasten over 2019. Alle lasten worden in principe doorbelast aan de deelnemende gemeenten. Binnen de begroting is sprake van 4 modules en overhead. In de beschrijving per module komen de 3-W-vragen (wat willen we bereiken, wat gaan we daarvoor doen, wat kost het) naar voren. Er is een kwalitatieve differentiatie zichtbaar in de uitwerking van de verschillende modules in de begroting.

Wij adviseren u de uitwerking van de modules op één lijn te brengen.

Het BBV stelt een aantal eisen aan de begroting. Voor 2020 zijn de verplichte beleidsindicatoren voor het taakveld onderwijs opgenomen. De toekomstige normen voor de verplichte beleidsindicatoren worden vanaf de begroting 2021 opgenomen. *Wij adviseren u verder het verlofdagentegoed van het personeel en het verloop van de reserves in de begroting op te nemen.*

Algemene beheersing

Meerjarenperspectief

Het meerjarenperspectief is bijna gelijk aan het perspectief van het begrotingsjaar. De module WgSW laat een daling zien van de kosten van € 57 miljoen naar € 49 miljoen met name als gevolg van de afname van het aantal WSW-personeelsleden.

Aspecten van duurzaamheid zijn opgenomen in de begroting voor zover relevant. Bij nieuwe ontwikkelingen worden de overwegingen mee genomen.

Tussentijdse informatievoorziening

De tussentijdse informatievoorziening bestaat uit 4 kwartaalrapportages. De begroting van het boekjaar wordt al bijgesteld in de laatste rapportage van het voorgaande jaar.

Alle kwartaalrapportages worden voorgelegd aan het Dagelijks Bestuur. Het Algemeen Bestuur wordt geïnformeerd middels de halfjaarsrapportage. In de 2^e kwartaalrapportage is een toelichting opgenomen over de gevolgen van de Coronacrisis.

De bestuursrapportages zijn helder leesbaar en de gewenste informatie over het verloop van de lasten/baten is opgenomen.

Jaarrekening

Over de jaarrekening rapporteren wij in ons accountantsverslag.



Beheersing processen



Inzicht in de ontwikkeling van de aanbevelingen


In de komende pagina's nemen wij u mee in de bevindingen in de processen, de risico's en de aanbevelingen.

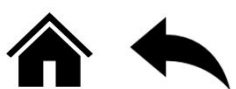
In onze vorige rapportages hebben wij diverse aanbevelingen gedaan om de risico's beter te beheersen. Bij onze controle hebben wij de opvolging van de aanbevelingen vastgesteld. In komende pagina's geven wij per bevinding de voortgang van deze aanbevelingen weer. Het jaartal van ontstaan is per bevinding opgenomen.

De kleuren geven de status van de opvolging weer:

Legenda	
	De organisatie heeft het advies opgevolgd en afgerond.
	De organisatie volgt het advies op. Het is onderhanden.
	Er is nog geen actie ondernomen of het betreft een nieuwe aanbeveling
	De organisatie gaat het advies niet opvolgen.
	Het betreft een nieuwe aanbeveling

Aanbevelingen

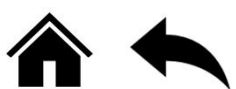
Voor de risico's waar directe gevolgen zijn voor de jaarrekening wordt dit separaat vermeld en aangeduid met dit teken: 



Overige risico's en aanbevelingen

Aanbevelingen

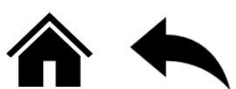
Proces	Bevinding en risico	Aanbeveling	Follow up 2020
Inkopen Prestatie levering (ML 2018)	Budgethouders kopen zelf in én accorderen de factuur ook. Eén keer per jaar wordt achteraf een steekproef uitgevoerd op de rechtmatigheid van de prestatie. Hiermee wordt (achteraf) vastgesteld of inkopen rechtmatig zijn geweest. Als een onregelmatigheid op dit gebied zich zou voordoen dan kunnen de gevolgen (te) groot zijn.	<i>Wij <u>adviseren</u> u het proces van de autorisatie en betaling van de factuur zodanig in te richten dat hier expliciet getekend wordt voor levering van de prestatie en dat het bewijsstuk voor de levering digitaal bij de factuur wordt gevoegd.</i>	Onderhanden Vanaf 2020 is een extra persoon aan de controle ter bevestiging van de prestatielevering toegevoegd bij de autorisatie van de facturen. Hierdoor wordt iedere factuur voor betaling door minstens 3 of 4 mensen getekend.
		<i>Wij <u>adviseren</u> u de bewijsstukken voor de geleverde prestatie geautomatiseerd te koppelen aan de factuur.</i>	Niet overgenomen
		<i>Wij <u>adviseren</u> u de steekproef over de levering uit te voeren.</i>	Niet overgenomen Er wordt intern gesteund op de autorisatie door meerdere personen.
Inkopen Crediteuren stamgegevens (2020)	De mutaties in de crediteurenstamgegevens worden door de 1stroom ingevoerd. Hier vindt vier-ogen-principe plaats. Hierdoor ontstaat het risico dat er geld uit de MGR weg vloeit dat niet besteed is aan de MGR.	<i>Wij <u>adviseren</u> u een interne controle uit te voeren op de mutaties in de crediteurenstamgegevens.</i>	Nieuwe bevinding 



Overige risico's en aanbevelingen

Aanbevelingen

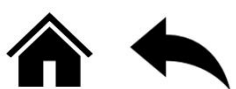
Proces	Bevinding en risico	Aanbeveling	Follow up 2020
Inkopen Europese aanbestedingen (ML 2018)	Het proces van aanbestedingen is belegd bij de budgethouder. Door langdurige inhuur van personeel ontstaat het risico dat de grens voor Europese aanbestedingen wordt overschreden.	<i>Wij <u>adviseren</u> u raamcontracten met meerdere leveranciers voor inhuur van personeel af te sluiten.</i>	Niet overgenomen Voor tijdelijke inhuur is met Driessen een mantelovereenkomst (binnen regio Gelderland) afgesloten. Andere gedetacheerden komen van gemeenten. Met ZZP'-ers worden deeltijd afspraken gemaakt voor een specifieke opdracht voor een beperkte periode: onder de aanbestedingsgrens.
		<i>Wij <u>adviseren</u> u tussentijds een spendanalyse uit te voeren op de inkopen per leverancier.</i>	Niet overgenomen Op basis van aflopende contracten uit het contractregister en de begroting zal jaarlijks een inkoopplan worden opgesteld (conform inkoopbeleid).
Inkopen Tenaamstelling contracten (ML 2019)	Een aantal inkoopcontracten staan niet op naam van de MGR. Hierdoor ontstaat het risico dat de contracten niet rechtsgeldig zijn waardoor de MGR geen rechten kan hebben.	<i>Wij <u>adviseren</u> u een inventarisatie uit te voeren op de tenaamstelling van alle contracten en deze over te zetten op naam van de MGR.</i>	Gereed Alle contracten zijn op naam van de MGR overgezet.



Overige risico's en aanbevelingen


Aanbevelingen

Proces	Bevinding en risico	Aanbeveling	Follow up 2020
Personeel Salaris SW (ML 2019)	De salarisadministratie voor de SW-medewerkers wordt door Scalabor uitgevoerd. Het overbrengen van de lasten van Scalabor naar de MGR vindt via een handmatige invoer plaats. Hierdoor is er een groter risico op foutieve inbreng.	<i>Wij <u>adviseren</u> u de mogelijkheden tot het automatisch overbrengen van de lasten te onderzoeken.</i>	Nog geen actie Project is uitgesteld met start 1/1/2021. Scalabor implementeert dan een nieuw ERP systeem.
Personeel Digitalisering personeelsdossiers (ML 2019)	De personeelsdossiers van de medewerkers van de MGR zijn alleen in digitale vorm beschikbaar voor de medewerkers die onder de directeur werken. Vanuit de dienstverlening van 1Stroom heeft deze partij de personeelsdossiers onder haar hoede. Het risico bestaat dat de managers MGR onvoldoende real-time informatie beschikbaar hebben om de juiste besluiten te kunnen maken.	<i>Wij <u>adviseren</u> u om 1Stroom te verzoeken de digitalisering van de personeelsdossiers verder uit te breiden tot het gehele personeelsbestand en de toegang aan de managers van MGR te verlenen.</i>	Gereed Alle managers hebben toegang tot de personeelsdossiers vanaf 2020.
Personeel Werkkostenregeling (ML 2019)	Het beslag op de vrije ruimte door de verstrekkingen wordt niet periodiek beoordeeld. Het risico bestaat dat de uitnutting hoger is dan de beschikbare vrije ruimte waardoor mogelijk extra loonbelasting moet worden betaald.	<i>Wij <u>adviseren</u> u de vrije ruimte periodiek te beoordelen aan de hand van alle verstrekkingen uit de salarisadministratie en uit de overige kosten.</i>	Gereed De loonsom van Sw-medewerkers leidt tot bijna €400.000 euro ruimte per jaar. Dus met de huidige regelingen is jaarlijkse controle voldoende. In juni is op basis van de prognose geconstateerd dat er geen risico is.



Overige risico's en aanbevelingen

Aanbevelingen

Proces	Bevinding en risico	Aanbeveling	Follow up 2020
Personeel Transitievergoeding UWV (AV 2019 en update 2020)	<p>Op de balans is een vordering op het UWV opgenomen inzake de betaalde transitievergoedingen. Het verzoek om compensatie kan pas in 2020 worden ingediend. De werkelijke vergoeding van het UWV zal afhankelijk zijn van de beoordeling van de dossiers door het UWV. In verband met een mogelijk risico op niet uit betalen is de vordering tot 85% van de betaalde transitievergoeding afgewaardeerd.</p> <p>Update 2020: In 2020 zijn diverse dossiers afgehandeld. Er is nog een aantal dossiers onderhanden bij het UWV. Op basis van de uitkering lijkt de werkelijke uitbetaling boven de 85% uit te komen.</p> <p>Daarnaast is in 2020 opnieuw een claim ingediend bij het UWV voor andere dossiers.</p>	<p><i>Wij <u>adviseren</u> u bij het afsluiten van het jaar 2020 een nieuwe inschatting te maken van de inbaarheid van deze vordering, op basis van de ontvangsten in 2020.</i></p>	<p>Onderhanden De afwikkeling van de dossiers wordt gevolgd. </p> <p>Op basis van de uitkering 2020 over 2019 wordt een nieuwe inschatting van de vordering gemaakt.</p>
Personeel Inhuur Driessen (ML 2019)	<p>De WAB gaat op 1 januari 2020 in en bevat een aantal belangrijke wijzigingen voor de WW-premie, het ontslagrecht, de transitievergoeding, de ketenbepaling en regels voor oproepkrachten.</p>	<p><i>Wij <u>adviseren</u> u de effecten van het tarief Driessen te volgen.</i></p>	<p>Gereed In 2020 is de inhuur bij Driessen tot een minimum gedaald. Voor 2021 is overeengekomen dat een eventuele transitievergoeding in het tarief van Driessen wordt opgenomen.</p>



Aandachtspunten jaarrekening



Aandachtspunten opstellen jaarrekening

Jaarrekening

Op basis van de beoordeling van de interne processen en controles stellen wij aandachtspunten voor de jaarrekeningcontrole op.

De werkzaamheden wij hiervoor verrichten worden afgestemd met uw organisatie.

In het kader van de jaarrekeningcontrole vragen wij uw specifieke aandacht voor:

1. De op te leveren documenten voor de jaarrekeningcontrole vragen wij op via het SKN-aanleverportaal. Begin januari krijgt u hiervoor toegang.
2. Een onderbouwing op te leveren van de geleverde prestaties uit de steekproef;
3. Het volledig uitvoeren van het interne controleprogramma met daarin onder meer de VIC op Europese aanbestedingen;
4. De onderbouwing van de voorziening boventalligen.



Planning

De jaarrekeningcontrole is gepland in week 6.

De controle voor de subsidie opgave ID-banen is ook gepland in week 6.



Afsluiting



Wij hebben de concept managementletter besproken

Afstemming

Deze managementletter is tot stand gekomen in overleg met en na afstemming met de directie en de controller. Deze brief wordt ter kennisgeving verzonden aan het Dagelijks bestuur. Wij adviseren de directie de opvolging van de aanbevelingen schriftelijk te delen met het Dagelijks bestuur.

Afsluiting

Wij vertrouwen erop u hiermee van dienst te zijn en zijn graag bereid nadere informatie te verstrekken.

Met vriendelijke groet,

Stolwijk Kelderman

w.g. dhr. R.H. Gosselink-Wolbrink RA w.g. mevr. H.G.J. de Feiter RA

Afsluiting



Toegevoegde waarde
die bijdraagt aan uw duurzame succes

Samenwerkende specialisten

Binnen Stolwijk Kennisnetwerk bundelen wij een aantal kennisgebieden op financieel, bedrijfskundig, economisch en personeelsniveau. Vanuit deze verschillende disciplines hebben wij een 360 graden overzicht, zodat wij u beter en vollediger kunnen adviseren. Deze aanpak, waarbij specialisten en generalisten nauw samenwerken, leidt ertoe dat wij een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan het duurzame succes van uw organisatie. Hoe wij dat doen? Dat leest u in het transparantieverslag op onze website.

Uw succes > www.stolwijkkennisnetwerk.nl