

Managementletter 2025

Gemeente Hollands Kroon





Management- samenvatting

Aan het college van Burgemeester en Wethouders van gemeente Hollands Kroon
Burg. Mijnliefstraat 1
1761 BK Anna Paulowna

16 februari 2026

Geacht college,

Hierbij ontvangt u onze tussentijdse bevindingen met betrekking tot de controle van de jaarrekening van uw gemeente voor het boekjaar dat eindigt op 31 december 2025. We hebben onze werkzaamheden uitgevoerd in overeenstemming met ons controleplan 2025 en onze overeenkomst met zaaknummer C01772 gedateerd 5 februari 2025. Onze zienswijzen, bevindingen en aanbevelingen zijn open en constructief besproken met de portefeuillehouder Financiën en de ambtelijke organisatie.

In deze rapportage hebben wij onze bevindingen en observaties opgenomen ten aanzien van uw interne beheersing voor zover wij deze hebben geëvalueerd in het kader van de jaarrekeningcontrole. De managementletter is naar haar aard kritisch. Het geeft vooral aan wat beter kan. Op aspecten waar verbetering van de kwaliteit van de controleomgeving en interne beheersing gewenst is, worden echter steeds beter stappen gezet om dit te realiseren. De inhoud van onze managementletter is bedoeld om richting en prioritering te geven aan deze ontwikkelopgave.

Deze rapportage is opgezet als interactief document waar u eenvoudig doorheen kunt navigeren door op de menuopties aan de linkerzijde of de onderstreepte woorden te klikken. Met de pijltjes rechtsonder kunt u een pagina terug of vooruit.

De managementletter begint met een managementsamenvatting. Daarna gaan wij in op de reikwijdte van onze controle. In dit onderdeel geven wij tevens weer welke processen wij met een verhoogde aandacht hebben betrokken in onze werkzaamheden, alsmede welke significante risico's wij onderkennen dat de jaarrekening 2025 fouten van materieel belang bevat. Vervolgens geven wij ons beeld op de interne beheersing van uw organisatie vanuit diverse onderwerpen. In het onderdeel daarna blikken we vooruit op de jaarrekeningcontrole. We sluiten de managementletter af met actuele ontwikkelingen die voor u van belang (kunnen) zijn.

Wij willen graag van deze gelegenheid gebruik maken om u en uw medewerkers te bedanken voor de prettige samenwerking die we ervaren hebben tijdens onze werkzaamheden. Mocht u nog vragen hebben, aarzelt u dan niet om contact met ons op te nemen.

Met vriendelijke groet,
ETL Assurance & Overheidsaccountants B.V.

J.G. Schuijt MSc RA



Scope en reikwijdte controle



Interne beheersing



Vooruitblik jaarrekeningcontrole



Actuele ontwikkelingen





Management-samenvatting



Scope en reikwijdte controle



Interne beheersing



Vooruitblik jaarrekeningcontrole



Actuele ontwikkelingen

Managementsamenvatting

Interne beheersing blijft aandacht vragen van de eerste en tweede lijn

Net als vorig jaar is onze conclusie dat het voor ons mogelijk is om tot een goedkeurende controleverklaring te komen en dat het college een goed onderbouwde rechtmatigheidsverantwoording zou moeten kunnen afgeven, indien Team VIC en wij veel gegevensgerichte detailwerkzaamheden uitvoeren. Tegelijkertijd constateren we dat de kwaliteit van de interne beheersing binnen de eerste en tweede lijn van uw gemeente op onderdelen verbeterd kan worden.

De gemeente voert veel wettelijke taken en bijbehorende (primaire) processen in eigen beheer uit, binnen een organisatie die op dit moment nog is ingericht op basis van zelforganisatie. Dit vraagt veel tijd en aandacht van de beschikbare capaciteit binnen de Teams, waardoor de mogelijkheden voor een interne controle binnen de eerste lijn beperkt zijn indien de basis hiervoor ontbreekt. Wij constateren dat de organisatie zich hiervan bewust is en steeds betere stappen onderneemt om de processen in de eerste lijn te versterken.

Een belangrijke onderdeel hiervan is dat het Directieteam gestart is om, als onderdeel van het project Groeilat, de Teams in de eerste lijn nog nadrukkelijker te wijzen op het belang om hun processen te beschrijven. Daarnaast wordt het beschrijven van de processen voor 2026 onderdeel van de resultaatgerichte afspraken (RGA's). Ook wordt een procesmanager aangesteld voor dit doel. Duidelijke procesbeschrijvingen vormen een belangrijke basis voor een robuuste interne beheersing. Het vastleggen van processen draagt niet alleen bij aan uniformiteit in de uitvoering, maar ook aan het behoud van kennis, met name bij personele wisselingen of (langdurige) afwezigheid.

Bezetting van Team VIC blijft een (groot) risico

Als gevolg van het organisatiemodel rust veel verantwoordelijkheid bij Team VIC (als derde lijn) als slot op de deur. Anders gezegd: omdat risico's onvoldoende in de eerste en tweede lijn worden opgevangen, moet Team VIC veel extra werkzaamheden uitvoeren om te voorkomen dat er onjuist en/of onrechtmatig gehandeld wordt. Daarom is het van belang dat de capaciteit en continuïteit binnen Team VIC gewaarborgd is. Wij hebben vorig jaar gesignaleerd dat de organisatie op dit gebied een groot risico loopt. Mede door een aantal langdurige ziektegevallen is het Team VIC langere tijd onderbezet. Deels is dit opgevangen met externe medewerkers, maar inherent aan deze oplossing is dat deze medewerkers beperkte specifieke kennis hebben van de gemeente en de gemeentelijke organisatie. Hierdoor is er binnen het team VIC sprake van verhoogde werkdruk en beperkte uitvoeringscapaciteit, wat resulteert in langere doorlooptijden van werkzaamheden en rapportages. Tegelijkertijd zijn we blij te constateren dat dit niet ten koste gaat van het kritische gehalte en kwaliteit van de bevindingen en werkzaamheden.

Verbetering blijkt uit onze analyse van uw processen

Uit het overzicht van onze visie ten aanzien van de kwaliteit van de interne beheersing blijkt dat er stappen gezet worden om de interne beheersing verder te verbeteren binnen de mogelijkheden die de gemeente heeft. Naar onze mening is dit een resultaat van de inspanningen die in het kader van het project Grip op Financiën hebben plaatsgevonden om de kwaliteit van de financieel administratief georiënteerde processen te verbeteren. Een andere oorzaak die wij, samen met Team VIC, hebben geconstateerd voor de verbeteringen is het steeds beter functioneren van de financiële applicatie.





Management-samenvatting



Scope en reikwijdte controle



Interne beheersing



Vooruitblik jaarrekeningcontrole



Actuele ontwikkelingen

Managementsamenvatting

Duidelijke acties ingezet om de controleomgeving te versterken

In onze managementletter van vorig jaar hebben wij aangegeven dat de gemeente belangrijke stappen heeft gezet in de ontwikkeling van de controleomgeving, maar dat op enkele punten verdere versterking nodig was om de organisatie toekomstbestendig te maken. Daarbij benadrukten wij het belang van duidelijke richting en sturing en een betere invulling van de rollen binnen het 3-lines model. In 2025 is in het bijzonder op dit gebied een begin gemaakt om de controle-omgeving fundamenteel anders in te richten.

Op basis van extern onderzoek heeft het college de keuze gemaakt voor een koerswijziging: van zelforganisatie als leidend principe, naar een 'helpende organisatiestructuur'. Belangrijke verworvenheden blijven behouden, maar wel met duidelijkere rollen, heldere verantwoordelijkheden en leidinggevendenden die medewerkers ondersteunen en richting geven. Inmiddels is een start gemaakt met een inrichtingsplan om de structuur concreet te maken. Wij raden u aan om in dit inrichtingsplan invulling te geven aan de uitgangspunten van het 3-lijnsmodel voor overheden zoals deze in de rapportage van Team VIC is opgenomen.

Tegelijkertijd heeft college het belang van soft controls onderkend voor de interne beheersing van de organisatie. Hierbij heeft zij een ambitie geformuleerd om vanaf 2025 steeds meer in te zetten op soft controls. Hierbij wordt beoordeeld in hoeverre medewerkers gewenst gedrag laten zien dat in lijn is met de visie, organisatie doelstellingen, kernwaarden en uitgangspunten van het management en bestuur. Wij zijn blij met deze ambitie van het college. Daarom onderschrijven en ondersteunen wij het advies van Team VIC om stap-voor-stap onderzoek te doen naar de soft controls binnen de organisatie.

Stuur beter op opvolging van aanbevelingen van Team VIC

Uit de rapportage van Team VIC blijken met name significante aandachtspunten ten aanzien van dossiervorming, de aantoonbaarheid van prestatielevering, het consistent toepassen van interne controles en de naleving van vastgestelde procedures. De VIC-rapportage vormt een belangrijke bouwsteen voor de verdere doorontwikkeling van de interne beheersing en de rechtmatigheids-verantwoording van het college. Gezien de omvang en samenhang van de aanbevelingen achten wij het van belang dat hierin duidelijke prioritering wordt aangebracht. Niet alle verbeterpunten kunnen gelijktijdig worden opgepakt; een gefaseerde aanpak draagt bij aan realistische implementatie en duurzame verankering binnen de organisatie. In aanvulling hierop raden wij u, net als vorig jaar, aan om de VIC-rapportage beter te verankeren in de verbetering van de interne beheersing van de organisatie. Het document staat reeds op de agenda van het management, maar naar onze mening wordt er nog te weinig op gestuurd, dan wel concrete actie op ondernomen.

Beleidskader M&O nog niet breed in organisatie bekend

De gemeente beschikt sinds mei over een Beleidskader Misbruik en Oneigenlijk Gebruik (M&O). Wij hebben geconstateerd dat dit beleidskader nog niet bij alle medewerkers van de organisatie bekend is. Hierdoor is het risico aanwezig dat medewerkers niet op de hoogte zijn van de geldende kaders en verantwoordelijkheden. Dit kan leiden tot inconsistente toepassing van maatregelen ter voorkoming van misbruik en oneigenlijk gebruik, en daarmee tot beperkte effectiviteit van het beleid. Wij raden u aan om aandacht te besteden aan de interne communicatie en implementatie van het nieuwe Beleidskader M&O.



Management-samenvatting



Scope en reikwijdte controle



Interne beheersing



Vooruitblik jaarrekeningcontrole



Actuele ontwikkelingen

Managementsamenvatting

Beperkte ontwikkeling ten aanzien van (fraude)risicomanagement

In onze managementletter van vorig jaar hebben wij opgenomen dat (fraude)risicomanagement nog onvoldoende een onderdeel vormt van de normale bedrijfsvoering. Ondanks dat de bewustwording voor (fraude)risicomanagement bij de nieuwe directie (veel) hoger is dan voorheen, hebben wij geconstateerd dat deze bevinding nog steeds van kracht is. Wel constateren we dat goede voornemens aanwezig zijn om risicomanagement vanaf 2026 beter te integreren in de organisatie. Een voorbeeld hiervan is de ambitie om risicosturing strategischer in te zetten en de organisatie meer te ontwikkelen richting een op risico's gestuurde werkwijze. Wij zijn blij met deze ambitie, maar benadrukken dat fraudepreventie en M&O-risico's nadrukkelijker in de dagelijkse bedrijfsvoering geïntegreerd moeten worden, voordat deze ambitie gerealiseerd kan worden.

Meer samenhang aanwezig in beleidscyclus

Wij hebben geconstateerd dat er een breed gedragen ambitie is om onze aanbevelingen uit eerdere jaren ten aanzien van de beleidscyclus op te volgen, maar dat er een bewuste afweging is gemaakt om deze te betrekken bij de beleidscyclus vanaf de nieuwe raadsperiode en de voortgang van de organisatieontwikkeling. Wij begrijpen deze afweging. Tegelijkertijd constateren wij dat er op facetten binnen de beleidscyclus goede ontwikkelingen zichtbaar zijn die leiden tot meer samenhang tussen beleid, uitvoering en financiële vertaling hiervan in de P&C cyclus. Dit betreft onder andere de benaming, timing en inhoud van de P&C documenten. Tevens is in de begroting 2026 een bewuste keuze gemaakt om het aantal KPI's per cluster te beperken.

Ondanks verbeteringen blijft P&C cyclus kwetsbaar

De P&C-cyclus verbetert inhoudelijk, maar is procesmatig kwetsbaar: er bestaat een grote afhankelijkheid van individuele medewerkers en externe ondersteuning. Daarnaast zorgt de aanpassing van de beleidscyclus, het verloop van medewerkers en de voorbereiding op verkiezingen extra aandacht voor planning, prioritering en consistente sturing. De toenemende inzet op programmasturing en matrixorganisatie, met name bij grote opgaven zoals de woonopgave, stelt hogere eisen aan de samenhang tussen programma's, projecten en de reguliere P&C-producten. Dit vraagt veel van de tweede lijn van de organisatie, met name voor de financieel adviseurs en de business controllers. Juist op deze posities is de organisatie nog niet op sterkte.

Auditcommissie goed betrokken bij de verbeteringen

Een positieve constatering is dat het college de auditcommissie nauw betrokken heeft bij dit proces. Hierdoor ontstaat meer begrip en bredere draagvlak bij bestuur en politiek ten aanzien van de P&C cyclus en P&C documenten. Vanuit de auditcommissie zijn goede suggesties gekomen om de keestbaarheid en informatiewaarde van de P&C documenten te verbeteren, in het bijzonder de zomernota en winternota. Wij zijn verheugd met de proactieve houding van de auditcommissie, omdat dit bij andere gemeenten niet vanzelfsprekend is. Wij raden u aan om de suggesties van de auditcommissie over te nemen in de eerstvolgende nota. Daarnaast raden wij u aan om deze vorm van samenwerking ook te stimuleren bij de auditcommissie in de nieuwe raadsperiode.



Management- samenvatting



Scope en reikwijdte controle



Interne beheersing



Vooruitblik jaarrekeningcontrole



Actuele ontwikkelingen

Managementsamenvatting

Let op dat ambities de financiële situatie niet onder druk zetten

Wij constateren op basis van de begroting 2026 dat de ambities van de gemeenteraad en organisatie toenemen, terwijl de transitie naar een ontwikkelgerichte gemeente hogere risico's met zich meebrengt. Dit heeft een belangrijk effect op de financiële gezondheid van de gemeente, zoals de solvabiliteit, netto schuldquote en weerstandsvermogen. We zien dat deze factoren nadrukkelijker aandacht krijgen in de P&C-cyclus, maar constateren tegelijk dat het gesprek tussen organisatie, college en raad over "ambities versus betaalbaarheid" nog beperkt ontwikkeld is.

Wij raden u aan om aan de hand van nog te ontwikkelen streefwaarden voor de solvabiliteit en netto schuldquote een structurele en robuuste dialoog op te zetten tussen gemeenteraad, college en organisatie over de ambities en risico's. Binnen dit proces kunnen tevens afspraken worden gemaakt over het expliciet maken van de (aanwending van de) aanwezige reserves en het versterken van de koppeling tussen risico's, beleid en financiële keuzes. Tevens raden wij aan om in alle college- en raadsbesluiten met een omvangrijke financiële impact, de impact van het besluit op de streefwaarden inzichtelijk te maken.

Detailbevindingen naar aanleiding van onze werkzaamheden

Onze belangrijkste detailbevindingen zijn:

- Realiseer functiescheiding bij memoriaalboekingen
- Waarborg de prestatielevering van inkopen in de eerste lijn
- Het inkoopproces heeft aandacht en wordt geactualiseerd
- Dringend aandacht nodig voor proces huren en pachten
- Samenwerking Inluzio beter ingericht



Management-
samenvatting



Scope en
reikwijdte controle

Reikwijdte van de controle

Processen in scope

Risico's in de controle



Interne
beheersing



Vooruitblik
jaarrekeningcontrole

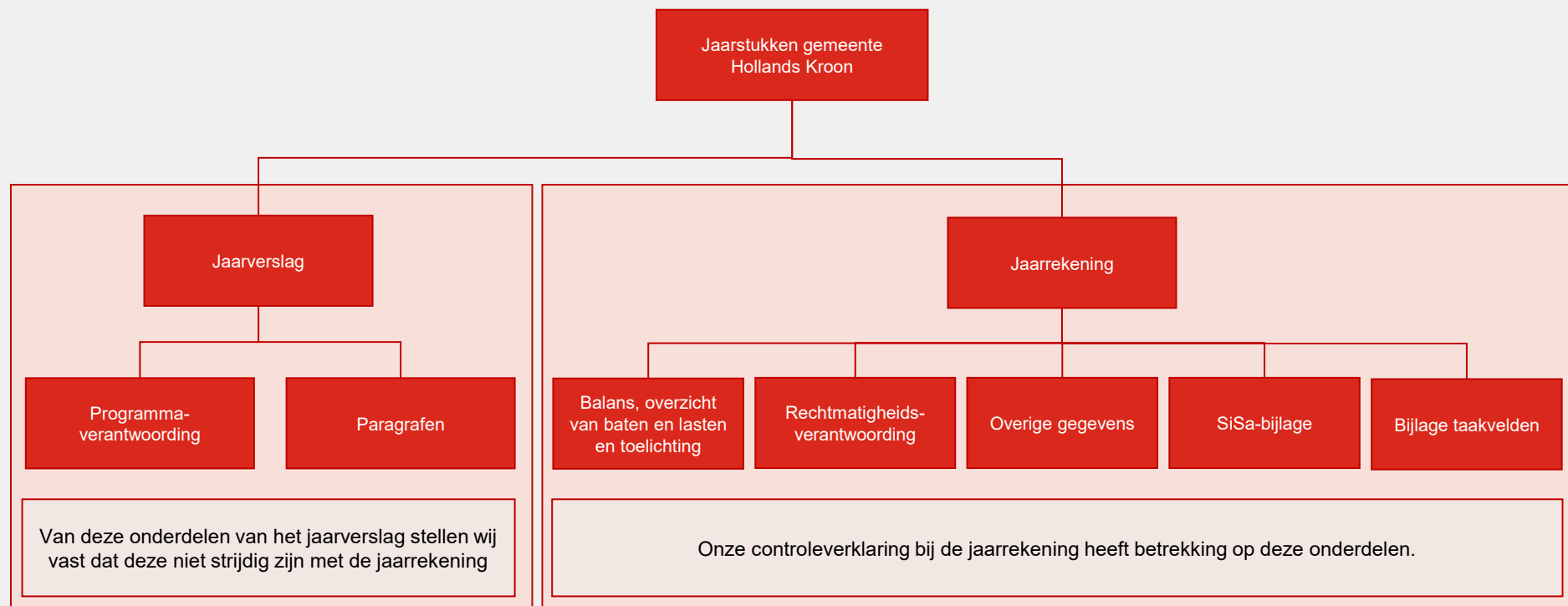


Actuele
ontwikkelingen

De reikwijdte van onze controle

De gemeenteraad heeft ons verzocht om de jaarrekening 2025 van uw gemeente te controleren. De jaarstukken bestaan uit meerdere onderdelen, welke wij niet allemaal met dezelfde diepgang controleren. Onderstaand hebben wij daarom weergegeven op welke wijze wij de verschillende onderdelen van de jaarstukken in onze controle betrekken.

Op de volgende [pagina](#) hebben wij samengevat welke processen wel en welke processen niet in onze controle worden betrokken, bijvoorbeeld omdat de financiële omvang van die processen beneden onze [uitvoeringstolerantie](#) is.





Management-
samenvatting



Scope en
reikwijdte controle

Reikwijdte van de controle

Processen in scope

Risico's in de controle



Interne
beheersing



Vooruitblik
jaarrekeningcontrole



Actuele
ontwikkelingen

De processen die onze verhoogde aandacht hebben tijdens de controle

In de tabel hiernaast hebben wij de processen opgenomen die wij met verhoogde aandacht hebben betrokken bij onze controlewerkzaamheden. Hierbij hebben wij ook aangegeven hoe wij het risico inschatten dat de baten, lasten en/of balansmutaties die uit deze processen voortkomen, kunnen leiden tot een fout die hoger is dan onze uitvoeringstolerantie.

De uitvoeringstolerantie wordt door ons gebruikt in de uitvoering van de controle. Het bepaalt mede welke processen onze verhoogde aandacht hebben en hoeveel testwerkzaamheden wij moeten uitvoeren om voldoende en geschikte controlebewijs te verkrijgen.

De maximale omvang van de goedkeuringstolerantie in het Besluit Accountantscontrole Decentrale Overheden (BADO) is met ingang van het boekjaar 2025 gewijzigd en bedraagt 2% van de totale lasten exclusief toevoegingen aan reserves.

Voor dit controlejaar hanteren wij, op basis van de primaire begroting, de volgende toleranties. De goedkeurings- en uitvoeringstolerantie kunnen nog wijzigen omdat deze bij de controle uiteindelijk berekend zullen worden op basis van de werkelijke totale lasten exclusief de dotaties aan de reserves.

Tolerantie	Bedrag
Goedkeuringstolerantie	€ 3.110.000
Uitvoeringstolerantie	€ 2.490.000
Rapporteringstolerantie	€ 100.000

Proces / post	Risico
Memoriaalboekingen	Hoog
Betalingsorganisatie	Hoog
Grondverkoop	Hoog
Grondexploitaties	Hoog
Prestatielevering (inkopen, subsidies, zorg)	Hoog
Rechtmatigheidsverantwoording	Normaal
Administratie en informatievoorziening	Normaal
Inkopen en factuurverwerking	Normaal
Investerings- en kredietbeheer	Normaal
Verstrekte subsidies en bijdragen	Normaal
WMO en Jeugdwet (via Incluzio)	Normaal
Sociale uitkeringen	Normaal
Personeels- en salarisadministratie	Normaal
Onderhoud kapitaalgoederen	Normaal
Treasury	Normaal
Debiteuren en verkoopfacturatie	Normaal
Lokale heffingen	Normaal
Ontvangen subsidies en bijdragen	Normaal
Reserves en voorzieningen	Normaal
SISA	Normaal
WNT	Normaal
IT en informatiebeveiliging	Normaal
Budgetbeheer en de P&C cyclus	Normaal
BTW / BCF	Normaal
Risicomanagement	Normaal



Management-
samenvatting



Scope en
reikwijdte controle

Reikwijdte van de controle

Processen in scope

Risico's in de controle



Interne
beheersing



Vooruitblik
jaarrekeningcontrole



Actuele
ontwikkelingen

Hoe wij onze risicoanalyse hebben vormgegeven

De basis voor onze risicoanalyse

In het kader van onze controle hebben wij een analyse uitgevoerd van de controleomgeving van uw gemeente. Daarbij hebben wij onder meer aandacht besteed aan de volgende elementen:

- de organisatiestructuur en -cultuur van de gemeente;
- de inrichting en uitvoering van het leiderschap;
- de doelstellingen en ambities van de coalitie, het college van B&W en de directie;
- de wijze waarop de gemeenteraad de realisatie van deze doelstellingen en ambities bewaakt en invulling geeft aan haar controlerende rol;
- de wijze van communicatie, delegatie, rapportage en toezicht binnen de organisatie.

Deze analyse is, samen met externe ontwikkelingen en onze ervaringen bij andere gemeenten, gebruikt als input voor onze risicoanalyse. De risicoanalyse richt zich op de processen en posten in de jaarrekening die, op basis van de primaire begroting 2025, naar verwachting materieel zullen zijn. Wij hebben in het bijzonder gekeken naar de volgende aspecten:

- **Frauderisico's:** situaties waarin de interne beheersing kan worden omzeild door het college en het management, bijvoorbeeld bij individuele transacties met een hoge waarde of bij transacties en processen met een verhoogde politieke gevoeligheid;
- **Complexiteit van processen:** risico's op fouten als gevolg van ingewikkelde processen of transacties, waarbij vaak sprake is van afhankelijkheid van derde partijen;
- **Mate van subjectiviteit:** risico's die ontstaan bij posten in de jaarrekening waarvoor schattingen of inschattingen van het management noodzakelijk zijn om tot een juiste waardering te komen.

Frauderisico's in onze controle

De primaire verantwoordelijkheid voor de preventie en detectie van fraude ligt bij de gemeenteraad en het college van burgemeester en wethouders. Het is onze verantwoordelijkheid om door planning en uitvoering van de controle een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen over de vraag of de financiële overzichten als geheel vrij zijn van een afwijking van materieel belang die het gevolg is van fraude (of van fouten). Wij zijn daarnaast verplicht om specifieke werkzaamheden uit te voeren op het algemene frauderisico dat het management haar positie kan misbruiken om de interne beheersing te doorbreken.

Dit hebben wij vertaald in twee concrete significante frauderisico's die voor al onze gemeenten gelden. Wij hebben voorsnog geen aanleiding te veronderstellen dat er specifiek voor uw gemeente een aanvullend risico is dat het management misbruik maakt van haar positie.

Welke concrete werkzaamheden wij hebben verricht in het kader van fraude hebben wij hier verwoord. Op de volgende pagina zijn de specifieke risico's opgenomen met een verhoogd (V) of significant (S) risico.



Management-
samenvatting



Scope en
reikwijdte controle

Reikwijdte van de controle

Processen in scope

Risico's in de controle



Interne
beheersing



Vooruitblik
jaarrekeningcontrole



Actuele
ontwikkelingen

Hoe wij onze risicoanalyse hebben vormgegeven

Risico		Fraude	Fouten	Schattingen
1	Risico dat het management en het college hun positie kunnen gebruiken om de interne beheersing te doorbreken (standaard risico vanuit onze beroepsregels) (S)	●	○	○
2	Risico dat grondverkoop niet gebaseerd zijn op zakelijke transacties (S)	●	○	○
3	Risico dat de Egalisatievoorziening Riolering niet nauwkeurig is verantwoord (S)	○	○	●
4	Risico dat de gehanteerde fasering bij de berekening van de waardering van de grondexploitaties Hoornseweg, Robbenplaat en Lelypark onjuist is (S)	○	○	●
5	Risico dat zorg niet (volledig) is geleverd in overeenstemming met de beschikking (V)	●	○	○
6	Risico dat betaalde goederen en diensten niet (volledig) zijn geleverd (V)	●	○	○
7	Risico dat verantwoorde subsidielasten niet voldoen aan het bestedingenbegrip vanuit het BBV (V)	○	●	○



Management-
samenvatting



Scope en
reikwijdte controle



**Interne
beheersing**

Interne beheersing

Controleomgeving

(Verbijzonderde) interne controle

Rechtmatigheidsverantwoording

Risicomanagement en fraude

P&C cyclus

IT-omgeving en innovatie

Bevindingen in uw processen

Voortgang bevindingen vorig jaar



Vooruitblik
jaarrekeningcontrole



Actuele
ontwikkelingen

Ons beeld van uw interne beheersing

Net als vorig jaar is onze conclusie dat het voor ons mogelijk is om tot een goedkeurende controleverklaring te komen en dat het college een goed onderbouwde rechtmatigheidsverantwoording zou moeten kunnen afgeven, indien Team VIC en wij veel gegevensgerichte detailwerkzaamheden uitvoeren. Tegelijkertijd constateren we dat de kwaliteit van de interne beheersing binnen de eerste en tweede lijn van uw gemeente op onderdelen verbeterd kan worden. In deze managementletter zijn diverse bevindingen en aanbevelingen opgenomen die u hierbij kunnen ondersteunen.

De gemeente voert veel wettelijke taken en bijbehorende (primaire) processen in eigen beheer uit, binnen een organisatie die op dit moment nog is ingericht op basis van zelforganisatie. Dit vraagt veel tijd en aandacht van de beschikbare capaciteit binnen de Teams, waardoor de mogelijkheden voor een interne controle binnen de eerste lijn beperkt zijn indien de basis hiervoor ontbreekt. Wij constateren dat de organisatie zich hiervan bewust is en steeds betere stappen onderneemt om de processen in de eerste lijn te versterken.

Een belangrijke onderdeel hiervan is dat het Directieteam gestart is om, als onderdeel van het project Groeilat, de Teams in de eerste lijn nog nadrukkelijker te wijzen op het belang om hun processen te beschrijven. Duidelijke procesbeschrijvingen, waarin de zogenoemde zeven W-vragen (wie, wat, waar, wanneer, waarom, waarmee en op welke wijze) worden beantwoord, vormen een belangrijke basis voor een robuuste interne beheersing. Het vastleggen van processen draagt niet alleen bij aan uniformiteit in de uitvoering, maar ook aan het behoud van kennis, met name bij personele wisselingen of (langdurige) afwezigheid.

Wij herhalen daarom onze aanbeveling om voor alle belangrijke processen beschrijvingen op te stellen, deze actief te onderhouden, breed te delen binnen de organisatie en periodiek te evalueren op actualiteit en effectiviteit. Hiermee blijft het kennisniveau op peil en wordt de kwaliteit van de interne beheersing verder versterkt. Aanvullend raden wij u aan om in de beschrijvingen tevens interne beheersingsmaatregelen op te nemen. Hierdoor wordt het duidelijk welke controlepunten u wilt opnemen in de processen en welke beheershandelingen minder waarde toevoegen en daarom achterwege kunnen blijven. Wij hebben overigens begrepen dat het beschrijven van de processen voor 2026 onderdeel is van de RGA's. Ook wordt een procesmanager aangesteld met dit doel.

Als gevolg van het organisatiemodel rust veel verantwoordelijkheid bij Team VIC (als derde lijn) als slot op de deur. Anders gezegd: omdat risico's onvoldoende in de eerste en tweede lijn worden opgevangen, moet Team VIC veel extra werkzaamheden uitvoeren om te voorkomen dat er onjuist en/of onrechtmatig gehandeld wordt. Daarom is het van belang dat de capaciteit en continuïteit binnen Team VIC gewaarborgd is. Wij hebben vorig jaar gesignaleerd dat de organisatie op dit gebied een groot risico loopt. Mede door een aantal langdurige ziektegevallen is het Team VIC langere tijd onderbezet. Deels is dit opgevangen met externe medewerkers, maar inherent aan deze oplossing is dat deze medewerkers beperkte specifieke kennis hebben van de gemeente en de gemeentelijke organisatie. Hierdoor is er binnen het team VIC sprake van verhoogde werkdruk en beperkte uitvoeringscapaciteit, wat resulteert in langere doorlooptijden van werkzaamheden en rapportages. Tegelijkertijd zijn we blij te constateren dat dit niet ten koste gaat van het kritische gehalte en kwaliteit van de bevindingen en werkzaamheden.





Management-
samenvatting



Scope en
reikwijdte controle



**Interne
beheersing**

Interne beheersing

Controleomgeving

(Verbijzonderde) interne controle

Rechtmatigheidsverantwoording

Risicomanagement en fraude

P&C cyclus

IT-omgeving en innovatie

Bevindingen in uw processen

Voortgang bevindingen vorig jaar



Vooruitblik
jaarrekeningcontrole



Actuele
ontwikkelingen

Ons beeld van uw interne beheersing

Op de volgende [pagina](#) hebben wij voor de belangrijkste processen onze visie gegeven op de kwaliteit van de interne beheersing in het kader van de jaarrekening en de rechtmatigheidsverantwoording. Uit dit overzicht blijkt dat er stappen gezet worden om de interne beheersing verder te verbeteren binnen de mogelijkheden die de gemeente heeft. Naar onze mening is dit een resultaat van de inspanningen die in het kader van het project Grip op Financiën hebben plaatsgevonden om de kwaliteit van de financieel administratief georiënteerde processen te verbeteren.

Een andere oorzaak die wij, samen met Team VIC, hebben geconstateerd voor de verbeteringen is het steeds beter functioneren van de financiële applicatie. In 2025 zijn stappen gezet om iFinanciën te optimaliseren, gebruikersvriendelijker te maken en te voorzien van ingebouwde controles en controlemaatregelen die functiescheiding en het toepassen van vierogenprincipe mogelijk maken.

Voor zes processen zijn verbeteringen zichtbaar, in het bijzonder ten aanzien van de verstrekte subsidies en ontvangen subsidies. Maar ook ten aanzien van de inkopen en aanbestedingen is gedurende 2025 een goede aanzet gemaakt om de interne beheersing te verbeteren. Hiervan moeten de resultaten echter nog zichtbaar worden.

Aan de andere kant hebben wij geconstateerd dat de organisatie grotere financiële risico's loopt binnen het proces Huren en pachten dan vorig jaar. De nieuwe applicatie werkt nog niet naar wens. De interne controles die zouden moeten worden uitgevoerd om de risico's tijdig te signaleren, waren ten tijde van onze werkzaamheden nog niet uitgevoerd. Hierdoor heeft ook Team VIC nog geen oordeel over het proces kunnen geven. Daarom hebben wij dit proces gescoord met een "rood bolletje".

Ons beeld stemt overeen met het beeld van de rapportage dat Team VIC heeft uitgebracht over het eerste halfjaar 2025. In deze rapportage zijn zeer waardevolle bevindingen en aanbevelingen opgenomen, waaruit blijkt dat diverse aandachtspunten aanwezig zijn, maar ook dat er verbeteringen zichtbaar zijn ten opzichte van voorgaand jaar. Daarnaast zijn verbeteringen zichtbaar gemaakt in het overzicht met de opvolging van de accountantsbevindingen, een totaaloverzicht dat wordt gedeeld met de auditcommissie. In dit overzicht ontbreken echter nog steeds de aanbevelingen van Team VIC. Vorig jaar hebben wij u aangeraden om deze wel mee te nemen. Team VIC kijkt immers met een bredere blik naar de interne beheersing van uw organisatie, waardoor haar bevindingen en aanbevelingen een waardevolle toevoeging zijn op onze aanbevelingen. Op deze wijze ontstaat integraal inzicht in alle bevindingen en aanbevelingen.

Overigens hebben wij ervoor gekozen om in deze rapportage niet langer de (voortgang van) detailbevindingen in tabelvorm in de bijlage op te nemen, maar om deze op te nemen in een afzonderlijk document die wij zullen delen met de ambtelijke organisatie.

	Management-samenvatting
	Scope en reikwijdte controle
	Interne beheersing
	Interne beheersing
	Controleomgeving
	(Verbijzonderde) interne controle
	Rechtmatigheidsverantwoording
	Risicomanagement en fraude
	P&C cyclus
	IT-omgeving en innovatie
	Bevindingen in uw processen
	Voortgang bevindingen vorig jaar
	Vooruitblik jaarrekeningcontrole
	Actuele ontwikkelingen

Ons beeld van uw interne beheersing

Proces	Status	Tov 2024	Belangrijkste reden classificatie niet-groen
Debiteuren en verkoopfacturatie	●	Beter	Debiteurenmodule in iFinanciën werkt beter, maar IC nog beperkt uitgevoerd
Belastingen	●	Gelijk	Niet alle interne controles zichtbaar uitgevoerd; totaalaansluitingen niet gemaakt
Omgevingsvergunningen	●	Beter	Aansluiting met analyses subadministratie en financiële administratie kan verbeterd
Ontvangen subsidies	●	Beter	Interne controle verbeterd; nog slag maken in borging rechtmatigheid bestedingen
Huren en pachten	●	Slechter	Nieuwe applicatie werkt niet volledig; geen IC uitgevoerd; geen aansluiting gemaakt
Treasury	●	Beter	Duidelijk verbetering zichtbaar; dynamische liquiditeitsprognoses ontbreken nog
Inkopen en factuurverwerking	●	Gelijk	Prestatielevering inkopen blijft voortdurend aandacht vragen
Betalingsorganisatie	●	Gelijk	
Aanbestedingen	●	Beter	Proces komt steeds beter in grip, maar uitvoering blijft aandacht vragen
Personeel- en salarisadministratie	●	Gelijk	
Wmo en Jeugd (uitbesteed)	●	Gelijk	Nog geen (zichtbare) controle op prestatielevering van de zorg
Verstrekte subsidies	●	Beter	Verbeteringen doorgezet; aandacht voor maatschappelijke effecten kan beter
Participatiewet	●	Gelijk	
Memoriaalboekingen	●	Gelijk	Functiescheiding niet altijd zichtbaar; proces nog fout- en fraudegevoelig
Risicomanagement	●	Gelijk	Risicomanagement in ontwikkeling; steeds meer ingezet om fraude- en M&O-risico's te inventariseren en te beheersen

Legenda	Betekenis
●	Urgente bevindingen in het proces; materiële bedreiging voor de getrouwheid en rechtmatigheid
●	Belangrijke bevindingen in het proces; geen bedreiging voor de getrouwheid en rechtmatigheid
●	Geen belangrijke bevindingen in het proces



Management-
samenvatting



Scope en
reikwijdte controle



Interne
beheersing

Interne beheersing

Controleomgeving

(Verbijzonderde) interne controle

Rechtmatigheidsverantwoording

Risicomanagement en fraude

P&C cyclus

IT-omgeving en innovatie

Bevindingen in uw processen

Voortgang bevindingen vorig jaar



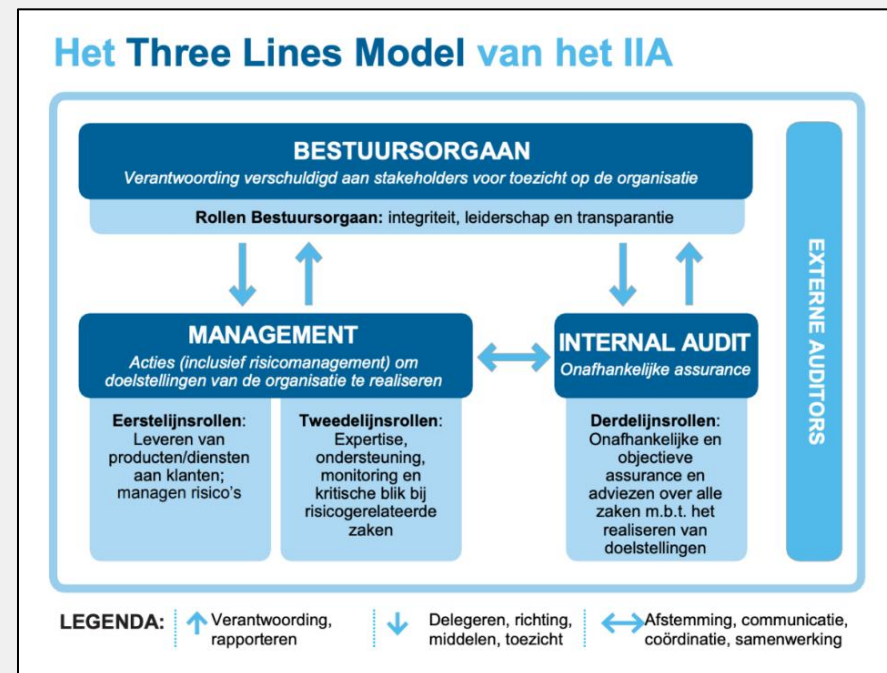
Vooruitblik
jaarrekeningcontrole



Actuele
ontwikkelingen

Ons beeld van uw controleomgeving

Onze controlefilosofie is, naast het controleren van de jaarrekening, gericht op het verbeteren van uw bedrijfsvoering inclusief digitalisering hiervan. Dit doen wij door middel van het aangepaste 3-lines model. Hierin zijn de traditionele drie lijnen vervangen door zes principes, die hieronder zijn samengevat.



Dit model geeft handvatten om te beoordelen waar in de interne beheersing risico's worden ondervangen. Hierbij nemen wij het zogenaamde push-left principe als uitgangspunt. Het push-left principe is erop gericht de interne beheersing in de 1e en 2e lijn te optimaliseren. Dit vanuit het uitgangspunt dat fouten voorkomen beter is dan achteraf constateren. Indien er tekortkomingen zijn in de interne beheersing in de 1e en 2e lijn, dan zullen wij deze rapporteren als bevinding, ook als deze in de 3e lijn ondervangen worden.

Maar belangrijker is dat in dit model meer dan voorheen de nadruk gelegd wordt op de zachte controlemaatregelen in organisatie. Deze soft controls zijn van grote waarde voor de interne beheersing van uw gemeente en voor onze risicoanalyse in de controleaanpak. Zonder soft controls kunnen we niet controleren. Ze zijn randvoorwaardelijk voor de werking van de harde beheersmaatregelen. De kwaliteit van de soft controls bepalen mede de hoeveelheid werkzaamheden die we gaan verrichten voor het vaststellen van de werking van de "harde" interne beheersmaatregelen en de omvang van onze gegevensgerichte werkzaamheden. Wij hebben daarom in eerdere jaren met behulp van dit model uw controleomgeving in beeld gebracht. De voortgang van onze bevindingen en aanbevelingen hebben we opgenomen op de volgende [pagina](#).


 Management-
samenvatting

 Scope en
reikwijdte controle

 Interne
beheersing

Interne beheersing

Controleomgeving

(Verbijzonderde) interne controle

Rechtmatigheidsverantwoording

Risicomanagement en fraude

P&C cyclus

IT-omgeving en innovatie

Bevindingen in uw processen

Voortgang bevindingen vorig jaar


 Vooruitblik
jaarrekeningcontrole

 Actuele
ontwikkelingen

Ons beeld van uw controleomgeving

In onze managementletter van vorig jaar hebben wij aangegeven dat de gemeente belangrijke stappen heeft gezet in de ontwikkeling van de controleomgeving, maar dat op enkele punten verdere versterking nodig was om de organisatie toekomstbestendig te maken. Daarbij benadrukten wij het belang van duidelijke richting en sturing en een betere invulling van de rollen binnen het 3-lines model. In 2025 is in het bijzonder op dit gebied een begin gemaakt om de controleomgeving fundamenteel anders in te richten.

Organisatieontwikkeling naar meer sturing en rolduidelijkheid

De organisatie is de afgelopen jaren ingericht op basis van een model van (vergaande) zelfsturing en, later, zelforganisatie. Het college en de directie hebben enkele jaren geleden geconstateerd dat dit organisatiemodel niet toekomstbestendig is. Belangrijke knelpunten in de praktijk waren een gebrek aan integraal werken, rolonduidelijkheid, onduidelijkheid in verantwoordelijkheden en een ervaren gebrek aan sturing. Daartegenover staat de behoefte bij medewerkers aan meer sturing, duidelijkheid en een robuuste bedrijfsvoerings- en controleomgeving.

In 2025 heeft de directie opdracht gegeven aan een extern onderzoeksbureau om het organisatiemodel te evalueren, alsmede om adviezen te geven om de organisatie op lange termijn toekomstbestendig te maken. Op basis van het rapport van het onderzoeksbureau heeft het college de keuze gemaakt voor een koerswijziging: van zelforganisatie als leidend principe, naar een 'helpende organisatiestructuur'. Belangrijke verworvenheden blijven behouden, maar wel met duidelijkere rollen, heldere verantwoordelijkheden en leidinggevenden die medewerkers ondersteunen en richting geven.

Inmiddels is een start gemaakt met een inrichtingsplan om de structuur concreet te maken. Wij raden u aan om in dit inrichtingsplan invulling te geven aan de uitgangspunten van het 3-lijnsmodel voor overheden zoals deze in de rapportage van Team VIC is opgenomen.

Voer onderzoek uit naar de soft controls binnen de organisatie

Eerder hebben wij aangegeven waarom wij tijdens onze controlewerkzaamheden gebruik willen maken van de soft controls binnen de organisatie. Ook het college heeft het belang van soft controls onderkend voor de interne beheersing van de organisatie. Hierbij heeft zij een ambitie geformuleerd om vanaf 2025 steeds meer in te zetten op soft controls. Hierbij wordt beoordeeld in hoeverre medewerkers gewenst gedrag laten zien dat in lijn is met de visie, organisatie doelstellingen, kernwaarden en uitgangspunten van het management en bestuur.

Om uitvoering te geven aan het verzoek van het college heeft Team VIC in haar rapport over het eerste halfjaar 2025 aangeraden om in 2026 een (beperkt) onderzoek uit te voeren naar de soft controls binnen de organisatie. Dit onderzoek zal vooral in moeten gaan op de vragen in hoeverre medewerkers verantwoordelijk zijn, zich verantwoordelijke voelen, verantwoordelijkheid nemen en verantwoording (kunnen en willen) afleggen.

Wij zijn blij met de collegeambitie om soft controls een prominente plaats te geven binnen de interne beheersing van de organisatie. Daarom onderschrijven en ondersteunen wij het advies van Team VIC om stap-voor-stap onderzoek te doen naar de soft controls binnen de organisatie. Op het moment van schrijven van deze managementletter was nog geen besluit genomen over het advies van Team VIC.




 Management-
samenvatting

 Scope en
reikwijdte controle

 Interne
beheersing

Interne beheersing

Controleomgeving

(Verbijzonderde) interne controle

Rechtmatigheidsverantwoording

Risicomanagement en fraude

P&C cyclus

IT-omgeving en innovatie

Bevindingen in uw processen

Voortgang bevindingen vorig jaar


 Vooruitblik
jaarrekeningcontrole

 Actuele
ontwikkelingen

Ons beeld van de (verbijzonderde) interne controle

Wij zijn blij met de kwaliteit van en samenwerking met Team VIC

Net als voorgaande jaren zijn wij van mening dat de medewerkers van het Team VIC hun werkzaamheden, bevindingen en aanbevelingen nauwgezet, kritisch en zorgvuldig uitvoeren, documenteren en rapporteren. Wij ervaren de samenwerking met het team als zeer prettig en constructief. Gedurende meerdere momenten hebben wij overleg over de scope, reikwijdte en inhoud van de controlewerkzaamheden. Hierdoor kunnen wij op een goede wijze gebruik maken van elkaars werkzaamheden en voorkomen we dat we in de totale controleketen dubbele werkzaamheden uitgevoerd moeten worden.

Maak de VIC robuust voor het nieuwe organisatiemodel

Eerder in dit rapport hebben wij onze zorgen geuit over de kwetsbaarheid van de VIC. Deze zorgen komen voort vanuit het huidige model van zelforganisatie, waardoor druk bij Team VIC ligt om te zorgen dat de financiële processen getrouw en rechtmatig plaatsvinden, omdat dit niet elders wordt geborgd.

In het nieuwe organisatiemodel komt de verantwoordelijkheid voor de getrouwe en rechtmatige uitvoering van financiële processen naar verwachting expliciet te liggen bij de eerste en tweede lijn. Dit zorgt automatisch dat de rol voor Team VIC verschuift naar adviseren en ondersteunen van de eerste twee lijnen. Onze ervaring bij andere gemeenten is dat dit een ander profiel vraagt van de medewerkers van het team, maar ook dat het aantal fte binnen het team verminderd kan worden. Dit biedt een kans om de kwetsbaarheid van het team te verlagen. Wij raden u aan om, als onderdeel van het inrichtingsplan, het nieuwe profiel van de VIC-medewerkers op te stellen en de consequenties voor het huidige team in kaart te brengen.

Training opgezet om kennis over interne controle te vergroten

Om de bewustwording ten aanzien van de interne beheersing bij de *proceseigenaren interne controle* te verhogen, heeft Team VIC in samenwerking met team OMK een cursus interne controle ontwikkeld. Het doel van de cursus is om medewerkers te overtuigen dat interne controle onlosmakelijk verbonden is aan de uitvoering van processen en de daarbij behorende controlewerkzaamheden, niet moeilijk is, niet veel tijd kost en de kwaliteit van de uitgevoerde werkzaamheden ten goede komt. Team VIC gaat hierbij proces-verantwoordelijke teams actief stimuleren en overtuigen om de uitgevoerde interne controles vast te leggen in een Intern controleverslag. Het verslag geeft beknopt inzicht in de kwaliteit van de uitgevoerde werkzaamheden en de controles daarop. Het verslag verwijst naar documenten en (controle)overzichten, die intern zichtbaar zijn gecontroleerd. In elk Intern controleverslag worden de uitkomsten en conclusies van de uitgevoerde controles vermeld. Het draagt bij aan het in control zijn en zorgt ervoor dat Team VIC en wij de (controle)werkzaamheden efficiënter kunnen beoordelen.

Wij zijn blij met ambities van Team VIC om de bewustwording ten aanzien van de interne beheersing te verhogen. Tegelijkertijd zien wij kansen om ook andere medewerkers te betrekken bij deze trainingen, waaronder (beoogde) leidinggevenden, business controllers en budgetbeheerders. Daarom raden wij aan om de doelgroep van de trainingen te verbreden met minimaal deze functionarissen.


 Management-
samenvatting

 Scope en
reikwijdte controle

 Interne
beheersing

Interne beheersing

Controleomgeving

(Verbijzonderde) interne controle

Rechtmatigheidsverantwoording

Risicomanagement en fraude

P&C cyclus

IT-omgeving en innovatie

Bevindingen in uw processen

Voortgang bevindingen vorig jaar


 Vooruitblik
jaarrekeningcontrole

 Actuele
ontwikkelingen

Ons beeld van de (verbijzonderde) interne controle

VIC rapportage over het eerste halfjaar 2025 is van goed niveau

In 2025 heeft de gemeente via de verbijzonderde interne controle (VIC) verdere stappen gezet in de uitvoering en professionalisering van de interne beheersing. In de tussentijdse VIC-rapportage zijn meerdere kernprocessen onderzocht, waaronder het sociaal domein, inkoop en financiële processen. Daarbij is zowel aandacht besteed aan de naleving van wet- en regelgeving als aan de opzet en werking van interne beheersmaatregelen.

Uit de rapportage blijken met name significante aandachtspunten ten aanzien van dossiervorming, de aantoonbaarheid van prestatielevering, het consistent toepassen van interne controles en de naleving van vastgestelde procedures. Deze aandachtspunten sluiten aan bij bevindingen uit eerdere jaren en onderstrepen het belang van verdere structurele borging binnen de eerste en tweede lijn.

De bevindingen zijn zorgvuldig onderbouwd en vertaald naar concrete en praktisch toepasbare aanbevelingen, waarmee de organisatie gericht kan sturen op het verminderen van risico's en het versterken van rechtmatigheid en transparantie. De VIC-rapportage vormt daarmee een belangrijke bouwsteen voor de verdere doorontwikkeling van de interne beheersing en de rechtmatigheidsverantwoording van het college. Gezien de omvang en samenhang van de aanbevelingen achten wij het van belang dat hierin duidelijke prioritering wordt aangebracht. Niet alle verbeterpunten kunnen gelijktijdig worden opgepakt; een gefaseerde aanpak draagt bij aan realistische implementatie en duurzame verankering binnen de organisatie.

Juist omdat de kwaliteit van de VIC rapportage van goed niveau is, raden wij u, net als vorig jaar, aan om de VIC-rapportage beter te verankeren in de verbetering van de interne beheersing van de organisatie. Het document staat reeds op de agenda van het management, maar naar onze mening wordt er nog te weinig op gestuurd, dan wel concrete actie op ondernomen. Om de bevindingen beter te borgen in de organisatie, raden wij u aan om:

- het overzicht met aanbevelingen te laten vaststellen door het college. Wij zien in de praktijk dat wanneer aanbevelingen door het college worden vastgesteld, deze een hogere urgentie krijgen in de lijn en meer gaan leven in de organisatie. Daarnaast past dit bij de verantwoordelijkheid die het college heeft voor het rechtmatig handelen van de organisatie.
- de implementatie van de aanbevelingen op te nemen in de teamplannen en resultaatgerichte afspraken met de teams.
- de status en voortgang van de bevindingen van de VIC onderdeel te maken van de P&C-cyclus, door deze op vaste momenten uit te vragen bij de procesverantwoordelijken.
- om de (voortgang van de) aanbevelingen van de VIC ter informatie te delen met de auditcommissie, bijvoorbeeld door deze samen te voegen met het overzicht van de aanbevelingen die uit de accountantscontrole komen. Dit past naar onze mening binnen de taken en verantwoordelijkheden van de commissie. Een bijkomend voordeel is dat het de implementatie van aanbevelingen met hoge urgente kan bevorderen en het lerend vermogen van de organisatie ondersteund.

Overigens zien wij dat het Team VIC ook toegevoegde waarde heeft in de kennisontwikkeling van de organisatie door proactief mee te denken over trainingen en workshops. Hierin is ook plaats voor verhoging van de bewustwording dat interne controle de integrale verantwoordelijkheid is van teams zelf.




 Management-
samenvatting

 Scope en
reikwijdte controle

 Interne
beheersing

Interne beheersing

Controleomgeving

(Verbijzonderde) interne controle

Rechtmatigheidsverantwoording

Risicomanagement en fraude

P&C cyclus

IT-omgeving en innovatie

Bevindingen in uw processen

Voortgang bevindingen vorig jaar


 Vooruitblik
jaarrekeningcontrole

 Actuele
ontwikkelingen

U geeft dit jaar wederom de rechtmatigheidsverantwoording af

Verantwoordingsgrens is aangepast

In de rechtmatigheidsverantwoording rapporteert het college over geconstateerde afwijkingen. Onder afwijkingen wordt verstaan fouten en onduidelijkheden over de rechtmatigheid van een financiële beheershandeling. De grens waarboven afwijkingen in de verantwoording worden opgenomen (de verantwoordingsgrens) wordt door de raad bepaald, maar bedraagt vanaf dit jaar maximaal 2% van de totale lasten exclusief toevoegingen aan de reserves. Uw raad heeft voor 2025 besloten om de verantwoordingsgrens vast te stellen op dit wettelijk maximum.

Onder het kopje Actuele ontwikkelingen hebben wij de relevante ontwikkelingen ten aanzien van de rechtmatigheidsverantwoording voor u samengevat.

Financiële verordening geeft goed inhoud aan het begrotingscriterium

Naar onze mening geeft uw financiële verordening in artikel 12 en artikel 12a goed inhoud aan de randvoorwaarden van het begrotingscriterium. In dit artikel is door de raad antwoord gegeven op de vraag welke overschrijdingen van de begroting als acceptabel worden aangemerkt. Deze overschrijdingen moeten wel benoemd worden in de rechtmatigheidsverantwoording, maar hoeven niet nader te worden toegelicht. Tevens is in dit artikel opgenomen wat de spelregels zijn ten aanzien van het tijdig melden van onderschrijding van lasten en afwijkingen van de begrote baten. Hiermee heeft u voldaan aan de eisen en aanbevelingen van de commissie BBV.

Beleidskader M&O nog niet breed in organisatie bekend

De gemeente beschikt sinds mei over een Beleidskader Misbruik en Oneigenlijk Gebruik (M&O). Wij hebben geconstateerd dat dit beleidskader nog niet bij alle medewerkers van de organisatie bekend is. Hierdoor is het risico aanwezig dat medewerkers niet op de hoogte zijn van de geldende kaders en verantwoordelijkheden. Dit kan leiden tot inconsistente toepassing van maatregelen ter voorkoming van misbruik en oneigenlijk gebruik, en daarmee tot beperkte effectiviteit van het beleid.

In het Beleidskader is onder andere vermeld dat bij het beschrijven van processen rekening moet worden gehouden met M&O -gevoelige aspecten. Het team dat de basis legt voor de procesbeschrijvingen bleek echter niet bekend te zijn met deze aanvullende eis. Hierdoor is het risico aanwezig dat de voorbeeld-procesbeschrijving niet juist is opgebouwd, waardoor de beschrijving van M&O ontbreekt.

Wij raden u aan om aandacht te besteden aan de interne communicatie en implementatie van het nieuwe Beleidskader M&O. Dit kan bijvoorbeeld door:

- het onderwerp op te nemen in interne overleggen of nieuwsbrieven;
- de relevante afdelingen expliciet te informeren over de inhoud en gevolgen;
- de naleving en bekendheid periodiek te evalueren;
- Het Beleidskader op te nemen in de training interne controle

Wij hebben begrepen dat Team VIC in de tweede rapportage VIC 2025 aandacht geeft aan de status en voortgang van (de controle op) het Beleidskader, alsmede dat het M&O beleid wordt opgenomen in de paragraaf bedrijfsvoering in de jaarstukken 2025.





Management-
samenvatting



Scope en
reikwijdte controle



Interne
beheersing

Interne beheersing

Controleomgeving

(Verbijzonderde) interne controle

Rechtmatigheidsverantwoording

Risicomanagement en fraude

P&C cyclus

IT-omgeving en innovatie

Bevindingen in uw processen

Voortgang bevindingen vorig jaar



Vooruitblik
jaarrekeningcontrole



Actuele
ontwikkelingen

Ons beeld van uw risicomanagementproces, inclusief frauderisico's

Beperkte ontwikkeling ten aanzien van (fraude)risicomanagement

In onze managementletter van vorig jaar hebben wij opgenomen dat, net als bij veel gemeenten, (fraude)risicomanagement nog onvoldoende een onderdeel vormt van de normale bedrijfsvoering. Onze belangrijkste bevindingen waren:

- Op dit moment worden risico's uit de organisatie gehaald en geëvalueerd als gevolg van de door het BBV afgedwongen actualisatie bij de begroting en jaarrekening, en nog niet een gestructureerd proces om het risicoprofiel van de gemeente te beheersen.
- Voor risico's die wel geïdentificeerd zijn, zijn (nog) geen interne beheersingsmaatregelen bepaald om de risico's af te dekken. Hierdoor blijft het risico aanwezig dat risico's niet volledig inzichtelijk zijn en/of niet integraal worden beheerst, waardoor de gemeente mogelijk onwenselijke financiële risico's loopt.
- Uw organisatie beschikt al langere tijd over een eerste opzet van een interne frauderisicoanalyse. In deze analyse zijn voor meerdere processen de potentiële frauderisico's en de getroffen beheersmaatregelen benoemd. Een volgende stap is om de frauderisico's ook te integreren in de dagelijkse bedrijfsvoering van de organisatie, mede als onderdeel van het uit te voeren M&O beleid, zodat ze gaan 'leven' in de organisatie. Tot op heden is hier beperkt sprake van.

Ondanks dat de bewustwording voor (fraude)risicomanagement bij de nieuwe directie (veel) hoger is dan voorheen, hebben wij geconstateerd dat deze bevindingen nog steeds van kracht zijn. Er hebben beperkte acties plaatsgevonden in 2025 om het (fraude)risicomanagement (structureel) te verbeteren. Wel constateren we dat goede voornemens aanwezig zijn om risicomanagement vanaf 2026 beter te integreren in de organisatie.

Ambitie om risicomanagement te verschuiven naar beleidsrisico's

Een belangrijke ambitie die wij hebben vernomen is om risicosturing strategischer in te zetten en de organisatie meer te ontwikkelen richting een op risico's gestuurde werkwijze. Wij zijn blij met deze ambitie, maar benadrukken dat fraudepreventie en M&O-risico's nadrukkelijker in de dagelijkse bedrijfsvoering geïntegreerd moeten worden, voordat deze ambitie gerealiseerd kan worden. Met het Beleidskader M&O is een belangrijke stap gezet om risicosturing en M&O door te ontwikkelen, maar verdere borging binnen de nieuwe organisatiestructuur blijft noodzakelijk.

Een andere positieve ambitie is om risicomanagement steeds meer te verschuiven van een puur financiële focus naar een bredere aanpak die risico's voor beleidsdoelstellingen omvat. Dit is het gevolg van een groeiende consensus binnen de organisatie dat risicomanagement breder moet zijn dan alleen financiële kwantificering. Minstens net zo belangrijk is dat risico's geïdentificeerd worden die het behalen van beleidsdoelstellingen en maatschappelijke effecten in de weg staan.

Een volgende stap in dit proces is om deze ambitie tot uitdrukking te brengen in de begroting. Daarom raden wij u aan om in de begroting 2027 risico's, waar mogelijk, direct te koppelen aan begrotingsthema's. Deze aanpak maakt het mogelijk om risico's, waaronder M&O- en frauderisico's, nadrukkelijk onderdeel te laten zijn van budgetgesprekken RGA's. Een bijkomend voordeel is dat het weerstandsvermogen door deze methode compacter en inzichtelijker wordt, met een duidelijkere indeling in laag-, midden- en hoge risico's. Wij zien als uitdaging om doelen en maatschappelijke effecten meer concreet te maken, waardoor het eenvoudiger wordt om beleidsrisico's te bewaken.




 Management-
samenvatting

 Scope en
reikwijdte controle

 Interne
beheersing

Interne beheersing

Controleomgeving

(Verbijzonderde) interne controle

Rechtmatigheidsverantwoording

Risicomanagement en fraude

P&C cyclus

IT-omgeving en innovatie

Bevindingen in uw processen

Voortgang bevindingen vorig jaar


 Vooruitblik
jaarrekeningcontrole

 Actuele
ontwikkelingen

Ons beeld van uw risicomanagementproces, inclusief frauderisico's

Integreer risicomanagement in de nieuwe organisatiestructuur

Op de vorige pagina hebben wij aangegeven dat de ambitie is om risicomanagement te verschuiven naar beleidsrisico's. Om dit op een goede wijze te kunnen doen, is het naar onze mening noodzakelijk om risicomanagement een expliciete (centrale) positie te geven in de nieuwe organisatiestructuur en organisatiecultuur. Wij onderschrijven daarom de aanbeveling van Team VIC om risicomanagement in te richten aan de hand van het 3-lines model voor overheden, en om risicoafweging en risicobereidheid explicieter in de besluitvorming te betrekken, alsmede te verbinden met interne controle, projectmatig en programmamatisch werken.

Identificeer risicobereidheid en kaders voor risicoafweging

Om risicomanagement goed te kunnen integreren in de nieuwe organisatiestructuur, is het noodzakelijk om eerst expliciet te maken in welke mate de organisatie bereid is om risico's te accepteren (risicobereidheid). Vervolgens dienen kaders gesteld te worden waarbinnen risico's kunnen worden afgewogen in hun onderlinge samenhang.

Door de combinatie van risicobereidheid en kaders voor risicoafweging, ontstaat er meer duidelijkheid voor teams, programmaregisseurs en projectleiders binnen welke kaders zij risico's mogen en moeten nemen. Dit past naar onze mening ook beter bij een organisatie die in transitie is van een beheergemeente naar een ontwikkelgerichte gemeente. Tevens wordt voorkomen dat risico's reactief en casusgericht worden behandeld, in plaats van integrale afgewogen.

Verantwoordelijkheid voor fraude ligt bij de raad en het college

De primaire verantwoordelijkheid voor het voorkomen en detecteren van fraude ligt bij zowel de raad als het college van burgemeester en wethouders. Zij dienen een adequaat stelsel van interne beheersingsmaatregelen in te richten dat fraude helpt voorkomen en tijdig detecteren. Deze verantwoordelijkheid kan alleen genomen worden als de organisatie zich bewust is van de frauderisico's en er vanuit de raad, college en directie voldoende aandacht is voor fraude en fraudebewustzijn.

In haar rapportage heeft Team VIC duidelijke adviezen gegeven aan de directie hoe fraudebewustzijn kan worden verbeterd, waardoor de raad en het college hun verantwoordelijkheid beter kunnen nemen. De belangrijkste zijn:

- Betrek soft controls en geef het goede voorbeeld. Hierbij kan gedacht worden aan het zelf laten zien van gewenst gedrag (voorbeeldfunctie), bespreekbaar maken van het onderwerp fraude, het bevorderen en stimuleren van kritisch gedrag (fraude bewustzijn) ten aanzien van fraude en het bevorderen en stimuleren van integer en ethisch handelen.
- Laat fraudebeheersing onderdeel uitmaken van de professionaliteit van teams en medewerkers. Het opnemen in de Groeilat en in resultaatgesprekken lenen zich bij uitstek om het onderwerp te bespreken.
- Stel een uitleg op over integriteit, fraude en het omgaan met dilemma's.

Wij onderschrijven deze aanbevelingen van harte. Tevens hebben wij begrepen dat frauderisicobeheersing en fraudebewustzijn is opgenomen in de training over interne beheersing in combinatie met risicomanagement en Misbruik en Oneigenlijk gebruik.




 Management-
samenvatting

 Scope en
reikwijdte controle

 Interne
beheersing

Interne beheersing

Controleomgeving

(Verbijzonderde) interne controle

Rechtmatigheidsverantwoording

Risicomanagement en fraude

P&C cyclus

IT-omgeving en innovatie

Bevindingen in uw processen

Voortgang bevindingen vorig jaar


 Vooruitblik
jaarrekeningcontrole

 Actuele
ontwikkelingen

Ons beeld van uw risicomanagementproces, inclusief frauderisico's

Fraude in de controleverklaring

Als accountant is het onze verantwoordelijkheid om door middel van de planning en uitvoering van onze controle een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen over de vraag of de jaarrekening als geheel vrij is van afwijkingen van materieel belang, ongeacht of deze het gevolg zijn van fraude of van fouten.

Conform de actuele controlestandaarden zijn wij verplicht om in onze controleverklaring een afzonderlijke paragraaf op te nemen over fraude. In deze paragraaf lichten wij toe welke werkzaamheden zijn uitgevoerd om frauderisico's te identificeren die kunnen leiden tot een afwijking van materieel belang, en op welke wijze deze risico's in de controle zijn betrokken en gemitigeerd. Daarnaast vermelden wij in de verklaring de belangrijkste bevindingen en waarnemingen die uit deze werkzaamheden naar voren zijn gekomen.

Frauderisico's in onze controle

Naast de beoordeling van de interne frauderisicoanalyse van de organisatie hebben wij, op basis van onze beroepsregels, aanvullende controlewerkzaamheden uitgevoerd. Deze werkzaamheden omvatten onder meer:

- Het uitvoeren van een eigen risicoanalyse per proces, waarbij de drie kenmerken van fraude: rationalisatie, druk en gelegenheid, zijn afgezet tegen kans en impact;
- Het bespreken van frauderisico's met de auditcommissie, het college en de gemeentesecretaris;
- Het beoordelen of nevenfuncties van het college en de directie aanleiding geven tot verhoogde frauderisico's;
- Het analyseren van notulen, persberichten en andere openbare bronnen op mogelijke signalen van fraude;
- Het uitvoeren van een analyse van de financiële administratie om ongebruikelijke boekingen of verschuivingen tussen budgetten en kredieten te signaleren;
- Het uitvoeren van een controle op prestatielevering binnen het inkoopproces;
- Het uitvoeren van onvoorspelbare steekproeven op geselecteerde processen of transacties.

Op basis van deze werkzaamheden zijn tot op heden geen bijzonderheden geconstateerd die wijzen op fraude of op verhoogde frauderisico's binnen de organisatie.



Management-
samenvatting



Scope en
reikwijdte controle



Interne
beheersing

Interne beheersing

Controleomgeving

(Verbijzonderde) interne controle

Rechtmatigheidsverantwoording

Risicomanagement en fraude

P&C cyclus

IT-omgeving en innovatie

Bevindingen in uw processen

Voortgang bevindingen vorig jaar



Vooruitblik
jaarrekeningcontrole



Actuele
ontwikkelingen

Ons beeld van uw P&C cyclus

Aanbevelingen uit vorige managementletter gelden nog

In de managementletter 2024 hebben wij enkele constatering en aanbevelingen gedaan ten aanzien van de beleidscyclus:

- Maak een betere koppeling tussen doelen en middelen
- Transformeer van P&C cyclus naar Beleidscyclus als doelen en middelen gekoppeld zijn
- Borg de softclose beter in de organisatie

Tijdens onze interim-controle 2025 hebben wij geconstateerd dat er een breed gedragen ambitie is om deze aanbevelingen op te volgen, maar dat er een bewuste afweging is gemaakt om deze te betrekken bij de beleidscyclus vanaf de nieuwe raadsperiode en de voortgang van de organisatieontwikkeling. Wij begrijpen deze afweging.

Grip op Financiën geïntegreerd in reguliere bedrijfsvoering

In 2025 is het traject “Grip op Financiën” grotendeels afgerond. De elf speerpunten zijn in opzet gerealiseerd en overgegaan in de reguliere bedrijfsvoering. Via de paragraaf bedrijfsvoering in de P&C-producten, wordt verantwoording afgelegd over de verdere implementatie van de speerpunten.

Gerichte veranderingen zorgen voor meer samenhang in cyclus

Ondanks onze constatering dat onze aanbevelingen uit de managementletter 2024 nog van toepassing zijn, constateren wij dat er op andere facetten binnen de P&C cyclus goede ontwikkelingen zichtbaar zijn die leiden tot meer samenhang tussen beleid, uitvoering en financiële vertaling hiervan in de P&C cyclus. Dit betreft onder andere de benaming, timing en inhoud van de P&C documenten.

Een positieve constatering is dat in de begroting 2026 een bewuste keuze is gemaakt om het aantal KPI's per cluster te beperken. Door te sturen op een kleiner en relevanter aantal indicatoren ontstaat meer focus op de kernopgaven en wordt de bestuurlijke en ambtelijke sturing versterkt. Tevens verhoogd dit naar onze mening de leesbaarheid van de P&C-producten, maakt de voortgang beter bespreekbaar en vermindert het risico dat sturing versnipperd raakt over een te groot aantal indicatoren. In combinatie met de vaste stafmomenten met wethouders kan dit bijdragen aan meer bestuurlijke samenhang, scherpere prioritering en een betere aansluiting tussen inhoudelijke ambities en financiële kaders. Of dit ook daadwerkelijk gerealiseerd wordt, zal moeten blijken in het komende jaar.


 Management-
samenvatting

 Scope en
reikwijdte controle

 Interne
beheersing

Interne beheersing

Controleomgeving

(Verbijzonderde) interne controle

Rechtmatigheidsverantwoording

Risicomanagement en fraude

P&C cyclus

IT-omgeving en innovatie

Bevindingen in uw processen

Voortgang bevindingen vorig jaar


 Vooruitblik
jaarrekeningcontrole

 Actuele
ontwikkelingen

Ons beeld van uw P&C cyclus

Ondanks verbeteringen blijft P&C cyclus kwetsbaar

De P&C-cyclus verbetert inhoudelijk, maar is procesmatig kwetsbaar: er bestaat een grote afhankelijkheid van individuele medewerkers en externe ondersteuning. Mid-year investeringsbesluiten en bijbehorende kapitaallasten worden (nog) niet structureel vastgelegd, waardoor het risico aanwezig is dat deze niet juist en volledig in de documenten wordt verwerkt. Daarnaast zorgt de aanpassing van de beleidscyclus, het verloop van medewerkers en de voorbereiding op verkiezingen extra aandacht voor planning, prioritering en consistente sturing. De toenemende inzet op programmasturing en matrixorganisatie, met name bij grote opgaven zoals de woonopgave, stelt hogere eisen aan de samenhang tussen programma's, projecten en de reguliere P&C-producten. Dit vraagt veel van de tweede lijn van de organisatie, met name voor de financieel adviseurs en de business controllers. Juist op deze posities is de organisatie nog niet op sterkte.

Het team Business Control bestaat uit relatief onervaren medewerkers. Voor complexe ontwikkelprojecten en grote financiële vraagstukken is de organisatie sterk afhankelijk van enkele (zeer) ervaren medewerkers en externe inhuur. Er wordt gewerkt aan het intern opleiden van business controllers via leertrajecten, zodat zij sneller ervaring opdoen, maar dit proces kost tijd. Daarbij komt dat budgetten in hoge mate op teamniveau zijn belegd, onder meer voor ICT. Door volatiliteit en versnippering van deze uitgaven ontbreekt (tussentijds) een goed totaaloverzicht op de besteding en doelmatigheid. Er is één centraal personeelsbudget, maar hieraan ligt geen robuuste formatiebegroting ten grondslag. Hierdoor is sturen op formatie en totale personeelslasten lastig. Wij begrepen dat in 2026 een formatiebegroting wordt ingevoerd op basis van de H21-functiewaarderingssystematiek.

Auditcommissie goed betrokken bij de verbeteringen

Een andere positieve constatering is dat het college de auditcommissie nauw betrokken heeft bij dit proces. Hierdoor ontstaat meer begrip en bredere draagvlak bij bestuur en politiek ten aanzien van de P&C cyclus en P&C documenten.

Vanuit de auditcommissie zijn goede suggesties gekomen om de keestbaarheid en informatiewaarde van de P&C documenten te verbeteren, in het bijzonder de zomernota en winternota. Deze suggesties zijn:

- Zorg voor meer consistentie tussen de verschillende tussentijdse nota's in vorm en inhoud;
- De nota's zijn technisch van aard en niet altijd begrijpelijk voor raadsleden. Gebruik generatieve AI om deze beter leesbaar te maken;
- Geef meer inzicht in de afwijkingen (plussen en minnen) en welke afwijkingen incidenteel en structureel van aard zijn;
- Verrijk de rapportages met een samenvattende inleiding;
- Borg gemaakte afspraken die gemaakt worden met college, auditcommissie en gemeenteraad in de diverse rapportages

Wij zijn verheugd met de proactieve houding van de auditcommissie, omdat dit bij andere gemeenten niet vanzelfsprekend is. Wij raden u aan om de suggesties van de auditcommissie over te nemen in de eerstvolgende nota. Daarnaast raden wij u aan om deze vorm van samenwerking ook te stimuleren bij de auditcommissie in de nieuwe raadsperiode.



Management-
samenvatting



Scope en
reikwijdte controle



Interne
beheersing

Interne beheersing

Controleomgeving

(Verbijzonderde) interne controle

Rechtmatigheidsverantwoording

Risicomanagement en fraude

P&C cyclus

IT-omgeving en innovatie

Bevindingen in uw processen

Voortgang bevindingen vorig jaar



Vooruitblik
jaarrekeningcontrole



Actuele
ontwikkelingen

Ons beeld van uw P&C cyclus

Let op dat ambities de financiële situatie niet onder druk zetten

Ondanks de positieve ontwikkelingen ten aanzien van het proces, inhoud en vorm van de P&C documenten, constateren wij op basis van de begroting 2026 dat de ambities van de gemeenteraad en organisatie toenemen, terwijl de transitie naar een ontwikkel-gerichte gemeente hogere risico's met zich meebrengt. Dit heeft een belangrijk effect op de financiële gezondheid van de gemeente, zoals de solvabiliteit, netto schuldquote en weerstandsvermogen.

We zien dat deze factoren nadrukkelijker aandacht krijgen in de P&C-cyclus, maar constateren tegelijk dat het gesprek tussen organisatie, college en raad over "ambities versus betaalbaarheid" nog beperkt ontwikkeld is. Tevens vraagt het toenemende risicoprofiel in combinatie met hogere ambities en een hogere investeringsopgave voor een scherper inzicht in de investerings-agenda en liquiditeitsprognose op de langere termijn. Er is een liquiditeitsprognose opgesteld, maar het (tijdig) aanleveren van de gegevens om deze prognose op te stellen en aan te passen kan worden verbeterd.

Wij raden u aan om aan de hand van nog te ontwikkelen streefwaarden voor de solvabiliteit en netto schuldquote een structurele en robuuste dialoog op te zetten tussen gemeenteraad, college en organisatie over de ambities en risico's. Binnen dit proces kunnen tevens afspraken worden gemaakt over het expliciet maken van de (aanwending van de) aanwezige reserves en het versterken van de koppeling tussen risico's, beleid en financiële keuzes. Tevens raden wij aan om in alle college- en raadsbesluiten met een omvangrijke financiële impact, de impact van het besluit op de streefwaarden inzichtelijk te maken.

Neem alle adviezen vanuit de organisatie mee in de besluitvorming

In de rapportage van Team VIC is opgenomen dat fiscale adviezen vanuit de tweede lijn niet altijd worden opgevolgd en zelfs uit de voorstellen voor besluitvorming worden verwijderd. Wij zijn het met Team VIC eens dat deze handelswijze niet acceptabel is en in strijd is met de integrale advisering van en professionele samenwerking tussen teams om management, college en raad te voorzien van betrouwbare informatie dat alle relevante invalshoeken omvat. Het tast feitelijk de betrouwbaarheid van de informatie aan dat de basis vormt voor een transparant en zorgvuldig bestuurlijk besluitvormingsproces.

Wij raden u aan om bij de inrichting van de nieuwe organisatie, inclusief de daarin op te nemen soft controls, specifiek aandacht te geven aan het belang van integrale advisering bij de besluitvorming.



Management-
samenvatting



Scope en
reikwijdte controle



Interne
beheersing

Interne beheersing

Controleomgeving

(Verbijzonderde) interne controle

Rechtmatigheidsverantwoording

Risicomanagement en fraude

P&C cyclus

IT-omgeving en innovatie

Bevindingen in uw processen

Voortgang bevindingen vorig jaar



Vooruitblik
jaarrekeningcontrole



Actuele
ontwikkelingen

Ons beeld van uw P&C cyclus

Geef prioriteit aan tussentijdse aansluitingen van subadministraties

In de rapportage van de VIC en onze eerdere managementletters is geconstateerd dat subadministraties, zoals belastingen en omgevingsvergunningen, niet periodiek (zichtbaar) worden aangesloten met de financiële administratie. Hierdoor is niet (tijdig) bekend of de kosten en opbrengsten juist en volledig zijn verantwoord in de financiële administratie. Daarom hebben zowel Team VIC als wij aangeraden om structureel aandacht te besteden aan de aansluiting tussen de financiële administratie en de subadministraties. Naar onze mening ligt de verantwoordelijkheid voor deze werkzaamheden bij de teams in de eerste lijn.

Analyseer tussenrekeningen periodiek

In het rapport van Team VIC is de kwalificatie van het proces *Tussenrekeningen* gewijzigd van 'Voldoende' naar 'Géén oordeel'. De gewijzigde kwalificatie is veroorzaakt door het nog ontbreken van zichtbare (controle)vastleggingen van tussenrekeningen. Wel heeft Team VIC vastgesteld dat eigenaarschap aanwezig, maar hebben personele wisselingen, ontstane vacatures en de betrokkenheid bij de P&C cyclus gezorgd voor ondercapaciteit bij de reguliere administratieve werkzaamheden. Daarnaast is de betrokkenheid en inzet van budgetbeheerders en business controllers noodzakelijk voor de afwikkeling van tussenrekeningen. Dit heeft echter beperkt plaatsgevonden in 2025.

Wij raden u aan om de tussenrekeningen periodiek zichtbaar te analyseren, specificeren en onderbouwen, bij voorkeur eens per kwartaal.

Verkiezingen kunnen helpen bij herijking besturingsfilosofie

Naar onze mening vormen de komende verkiezingen een goed startschot om te komen tot een besturingsfilosofie die de gemeenteraad beter in positie brengt en het college meer handvatten geeft om te sturen. Wij raden u daarom aan om op korte termijn na te denken over de verdere ontwikkeling van de besturingsfilosofie. In deze filosofie kan beschreven worden op welke wijze de gemeente werkt binnen een vierjarige cyclus van analyse, coalitieakkoord, uitvoering en evaluatie. Er kan worden vastgelegd wie waarvoor verantwoordelijk is en hoe integraal advies en besluitvorming moeten plaatsvinden. De filosofie moet zorgen voor continuïteit, professionaliteit en rolduidelijkheid, ook bij politieke wisselingen.

Een belangrijk hulpmiddel binnen deze besturingsfilosofie zou het OGSM-model (Objectives, Goals, Strategies, Measures) kunnen zijn. Dit model verbindt beleid, uitvoering en verantwoording met elkaar. Elk domein vertaalt zijn doelen naar concrete resultaten, acties en benodigde middelen. De voortgang wordt gevolgd via de begroting en jaarrekening, zodat aparte rapportages niet nodig zijn. KPI's worden gebruikt, maar met realisme: niet alles binnen gemeentelijk werk is volledig meetbaar of maakbaar.

De P&C cyclus wordt afgestemd op de bestuursperiode van vier jaar, in plaats van het kalenderjaar. Hierbij zijn in de cyclus twee belangrijke momenten cruciaal: het collegeuitvoeringsprogramma, waarin de afspraken uit het coalitieakkoord worden vertaald naar uitvoering, en de programmabegroting, waarin ambtenaren, management en bestuur gezamenlijk de jaarschijven voorbereiden. De OGSM's vormen vervolgens de bouwstenen van dit proces, waardoor beleid en uitvoering beter op elkaar aansluiten.





Management-
samenvatting



Scope en
reikwijdte controle



Interne
beheersing

Interne beheersing

Controleomgeving

(Verbijzonderde) interne controle

Rechtmatigheidsverantwoording

Risicomanagement en fraude

P&C cyclus

IT-omgeving en innovatie

Bevindingen in uw processen

Voortgang bevindingen vorig jaar



Vooruitblik
jaarrekeningcontrole



Actuele
ontwikkelingen

Ons beeld van uw IT-omgeving en innovatie in de interne beheersing

In het kader van de jaarrekeningcontrole voeren wij een IT-audit uit naar de opzet en het bestaan van de algemene IT-beheersmaatregelen. Dit zijn de beheersmaatregelen die uw organisatie heeft getroffen om ervoor te zorgen dat de IT-systemen betrouwbaar en integer zijn. Ze leveren een belangrijke bijdrage aan het mitigeren van de risico's op onbeheerste wijzigingen, ongeautoriseerde handelingen en het optreden van verstoringen met impact op de gegevensverwerking. Hierbij richten wij ons op de voor de jaarrekening belangrijkste applicaties, waaronder:

- iFinanciën (financiële administratie);
- iParticipatie (sociaal domein)
- ADP (salarisadministratie)
- iBelastingen (belastingen)

Onze IT-auditwerkzaamheden hebben niet als doel om te komen tot een beoordeling van de IT-organisatie of IT-omgeving als geheel, maar zijn uitsluitend gericht geweest op het verkrijgen van voldoende zekerheid ten aanzien van de continue, betrouwbare werking van de IT-omgeving en beheersing van de betreffende processen met behulp van uw systemen en data voor zover relevant in het kader van de controle van de jaarrekening.

Wij hebben onze werkzaamheden nog niet kunnen afronden

In ons accountantsverslag van vorig jaar hebben wij aangegeven dat wij van mening zijn dat de IT-functie binnen uw gemeente nog steeds de goede stappen zet om haar volwassenheidsniveau te vergroten. Tegelijkertijd vroegen wij aandacht voor het verder structureren van de IT-processen en IT-procedures, omdat deze weliswaar gedefinieerd zijn, maar niet altijd eenduidig worden uitgevoerd, gedocumenteerd, geformaliseerd en aantoonbaar getoetst op effectieve werking. Deze opmerkingen zijn nog steeds van toepassing. Een belangrijk risico hierbij is dat de CISO heeft besloten om de organisatie te verlaten. Dit heeft ook invloed gehad op de voortgang van onze controlewerkzaamheden op de IT-omgeving. Op het moment dat wij deze managementletter met het college bespreken, hebben wij deze werkzaamheden nog niet volledig kunnen afronden. Eventuele bevindingen die voortvloeien uit de nog af te ronden werkzaamheden zullen wij opnemen in het rapport van bevindingen.

Ook Team VIC voert IT-gerelateerde controles uit

Team VIC heeft opnieuw vijf applicaties beoordeeld op de opzet, bestaan en werking van het Functioneel Applicatiebeheer Beleid (FAB). Wij hebben geconstateerd dat deze werkzaamheden zijn uitgevoerd, maar dat de uitkomsten en resultaten van de uitgevoerde interne audits nog geanalyseerd moeten worden. De uitkomsten, bevindingen en resultaten worden daarom in de Tweede rapportage VIC 2025 opgenomen. Wij zijn tevreden met de inhoud en diepgang van de uitgevoerde werkzaamheden. De controle op de kwaliteit van het applicatiebeheer vergroot het inzicht in de werking van de door Team VIC onderzochte processen en biedt de mogelijkheid om deze (op termijn) meer systeemgericht te controleren





Management-
samenvatting



Scope en
reikwijdte controle



**Interne
beheersing**

Interne beheersing

Controleomgeving

(Verbijzonderde) interne controle

Rechtmatigheidsverantwoording

Risicomanagement en fraude

P&C cyclus

IT-omgeving en innovatie

Bevindingen in uw processen

Voortgang bevindingen vorig jaar



Vooruitblik
jaarrekeningcontrole



Actuele
ontwikkelingen

Ons beeld van uw IT-omgeving en innovatie in de interne beheersing

We zetten data-analyse en AI in onze controle in

Bij de onze controle zetten wij diverse vormen van data-analyse en AI-hulpmiddelen in. Dit heeft als doel om met een grotere effectiviteit en efficiëntie de controle uit te voeren. Zo worden in de plaats van deelwaarnemingen alle items in een populatie gecontroleerd, worden repeterende werkzaamheden meer automatisch uitgevoerd en worden gesprekken, met voorafgaande toestemming) opgenomen getranscript en geanalyseerd.

Om te waarborgen dat uw gegevens vertrouwelijk blijven maken wij gebruik van een eigen afgeschermd omgeving, dat binnen de Europese Unie wordt beheerd. Uiteraard houden wij ook rekening met uw richtlijnen ten aanzien van informatieveiligheid.

Regelgeving rondom informatieveiligheid is in ontwikkeling

Informatieveiligheid is al jaren één van de belangrijkste maatschappelijke thema's in uw sector. Technologie ontwikkelt zich in snel tempo, data wordt steeds meer waard voor criminelen en digitale aanvallen worden steeds geavanceerder. Dit vereist dat u actueel moet zijn ten aanzien van de ontwikkelingen in informatieveiligheid.

Ook de wetgever heeft dit onderkend. De regelgeving over informatieveiligheid is sterk in ontwikkeling. Belangrijke aanpassingen in het kader van de jaarrekeningcontrole hebben wij voor u samengevat in de sectie Actuele ontwikkelingen van deze managementletter.



Management-
samenvatting



Scope en
reikwijdte controle



Interne
beheersing

Interne beheersing

Controleomgeving

(Verbijzonderde) interne controle

Rechtmatigheidsverantwoording

Risicomanagement en fraude

P&C cyclus

IT-omgeving en innovatie

Bevindingen in uw processen

Voortgang bevindingen vorig jaar



Vooruitblik
jaarrekeningcontrole



Actuele
ontwikkelingen

Specifieke bevindingen in uw processen

Wij zullen de controle van de jaarrekening volledig gegevensgericht uitvoeren, omdat de interne beheersing en de controleomgeving van de organisatie niet het vereiste niveau hebben voor een meer systeemgerichte controleaanpak. Daarom hebben wij onze bevindingen in de managementletter vooral beperkt om dit niveau te bereiken. Hiervoor hebben wij samen met uw VIC in hoofdlijnen de belangrijkste processen van de gemeente in kaart gebracht. Daarnaast hebben wij de bevindingen en aanbevelingen met de hoogste prioriteit voor de interne beheersing en de jaarrekening in dit onderdeel van onze rapportage samengevat per domein.

Een belangrijk onderdeel van de VIC is het verzamelen van de informatie over de opvolging van de bevindingen van de accountant uit voorgaande jaren. De VIC heeft hiervoor een overzicht opgesteld met bevindingen en aanbevelingen die zij periodiek actualiseert. De daadwerkelijke uitvoering van de opvolging van de bevindingen is ondergebracht in de eerste lijn, ondersteund door de businesscontrollers. Wij herhalen onze aanbeveling om in dit overzicht ook de aanbevelingen op te nemen van Team VIC.

Gezien de aard van deze managementletter hebben wij geen gedetailleerde weergave opgenomen van de actuele status van de bevindingen en aanbevelingen. Op basis van het overzicht van Team VIC en onze bevindingen uit de tussentijdse controles, hebben wij wel een gedetailleerd statusoverzicht gedeeld met de ambtelijke organisatie. Voor een volledig overzicht van alle geconstateerde detailbevindingen verwijzen wij naar de rapportage van Team VIC. Deze rapportage vormt een waardevolle basis voor het verdere verbetertraject en de monitoring van de interne beheersing binnen de organisatie.

Bedrijfsvoering

Realiseer functiescheiding bij memoriaalboekingen

Ten aanzien van de handmatige boekingen is niet altijd zichtbaar of de boeking vooraf door een tweede functionaris is gecontroleerd (vier-ogen principe). Achteraf vindt er in de eerste of tweede lijn geen zichtbare controle plaats op de juistheid en rechtmatigheid van memoriaalboekingen. Hierdoor is het risico aanwezig dat memoriaalboekingen onjuist of onrechtmatig plaatsvinden, wat kan leiden tot fouten in de financiële administratie. Daarom raden wij u aan om de interne beheersing rondom memoriaalboekingen te verbeteren, bijvoorbeeld door elke boeking zichtbaar te laten controleren en goedkeuren door een tweede functionaris.

Het inkoopproces heeft aandacht en wordt geactualiseerd

Net als vorig jaar is er veel aandacht voor (de rechtmatige uitvoering van) het inkoopproces. Dit heeft geresulteerd in een hoge betrokkenheid van Team Inkoop bij de uitgevoerde aanbestedingen. Daarnaast blijft de omvang van de onrechtmatige aanbestedingen (ver) beneden de materialiteitsgrens.

Wij hebben begrepen dat het college voornemens is om het inkoopbeleid in 2026 te actualiseren. De inkoopfunctie blijft centraal georganiseerd, maar er mogen wel inkopen zonder betrokkenheid van Team Inkoop en Contracten gedaan worden, mits de verplichte digitale inkoopcheck uitgevoerd wordt. Op deze wijze blijft Team Inkoop en Contracten op de hoogte en wordt gezorgd voor een juiste vastlegging en motivering. Daarnaast is aan alle inkopende teams een digitale inkooptoolkit beschikbaar gesteld. Met deze maatregelen en initiatieven tracht Team Inkoop en Contracten zijn tweedelijns functie verder te verstevigen in de organisatie.




 Management-
samenvatting

 Scope en
reikwijdte controle

 Interne
beheersing

Interne beheersing

Controleomgeving

(Verbijzonderde) interne controle

Rechtmatigheidsverantwoording

Risicomanagement en fraude

P&C cyclus

IT-omgeving en innovatie

Bevindingen in uw processen

Voortgang bevindingen vorig jaar


 Vooruitblik
jaarrekeningcontrole

 Actuele
ontwikkelingen

Specifieke bevindingen in uw processen

Waarborg de prestatielevering van inkopen in de eerste lijn

Binnen de organisatie is op dit moment geen proces aanwezig om een prestatielevering vast te leggen voordat een factuur wordt geautoriseerd. Hierdoor kan een medewerker aangeven dat een dienst of levering heeft plaatsgevonden zonder dat hiervoor bewijsstukken worden toegevoegd, waarna de factuur verder in het proces kan worden verwerkt.

Indien de prestatielevering in het inkoopproces niet zichtbaar wordt aangetoond, is het risico aanwezig dat ten onrechte betalingen worden gedaan aan derden. Tevens verhoogd dit het risico dat fraude onopgemerkt kan plaatsvinden.

Om de budgethouders te ondersteunen bij deze taak, raden wij u aan om een beleidskader op te stellen voor de prestatieverklaring dat door het college wordt vastgesteld. In een dergelijk kader kunnen voorbeelden gegeven worden op welke wijze en met welke documenten de prestatielevering kan worden aangetoond. Tevens kunt u in dit kader opnemen voor welke kostensoorten dit niet nodig is. Tevens raden wij u aan om het grensbedrag waarboven de prestatie aangetoond moet worden te verhogen naar een bedrag waarbij 80% van de populatie wordt gecontroleerd met 20% van de facturen. In de praktijk zal dit bedrag rond EUR 5.000 liggen.

Voorgaand jaar is de prestatielevering achteraf vastgesteld door Team VIC. Wij hebben echter begrepen dat dit een moeizaam proces is geweest. Ook over het eerste halfjaar 2025 is dit het geval geweest.

Zorg voor actuele procesbeschrijvingen

Binnen uw organisatie zijn niet voor alle processen duidelijke procesbeschrijvingen opgesteld. Voor processen die wel beschreven zijn, is niet duidelijk of deze actueel zijn. De directie heeft dit onderkent, met als resultaat dat de proces-verantwoordelijke teams nadrukkelijk gewezen zijn op hun verantwoordelijkheid om als onderdeel van *Groeilat* processen goed te beschrijven en actueel te houden. Tevens zijn de teams erop gewezen dat deze taak onderdeel moet zijn van de RGA.

Team VIC heeft op verzoek van het directieteam een overzicht opgesteld van processen die in aanmerking komen om te worden beschreven. De bedoeling is dat gestart wordt met de zogenaamde Top 25 van de meest relevante processen. Na de inventarisatie van relevante processen heeft Team VIC een notitie opgesteld met eisen en voorwaarden voor het succesvol opstellen van procesbeschrijvingen.

Wij willen nogmaals het belang van heldere en gestructureerde procesbeschrijvingen benadrukken. Dergelijke beschrijvingen vormen de basis voor medewerkers om te begrijpen hoe werkzaamheden worden uitgevoerd en wie waarvoor verantwoordelijk is. Dit draagt bij aan de naleving van afspraken en zorgt voor een efficiëntere werkwijze. Daarnaast maakt een goed gedocumenteerd proces het mogelijk om bewuste keuzes te maken met betrekking tot interne beheersing. In procesbeschrijvingen wordt bijvoorbeeld vastgelegd welke beheersmaatregelen moeten worden uitgevoerd. Tevens biedt dit de gelegenheid om expliciet te bepalen welke beheershandelingen minder waarde toevoegen en daarom achterwege kunnen blijven.



Management-
samenvatting



Scope en
reikwijdte controle



**Interne
beheersing**

Interne beheersing

Controleomgeving

(Verbijzonderde) interne controle

Rechtmatigheidsverantwoording

Risicomanagement en fraude

P&C cyclus

IT-omgeving en innovatie

Bevindingen in uw processen

Voortgang bevindingen vorig jaar



Vooruitblik
jaarrekeningcontrole



Actuele
ontwikkelingen

Specifieke bevindingen in uw processen

Fysiek domein

Dringend aandacht nodig voor proces huren en pachten

In haar rapportage over het eerste halfjaar 2025 heeft Team VIC haar oordeel over het proces huren en pachten gewijzigd van 'Matig' naar 'Géén oordeel'. De reden hiervoor is dat de VIC heeft geconstateerd dat de nieuw in gebruik genomen applicatie Metafoor nog niet volledig functioneert.

Daarnaast heeft Team VIC geconstateerd dat een zichtbare aansluiting tussen de financiële administratie en de subadministratie ontbreekt, een volledigheidscntrole tussen de WOZ-administratie en de huren- en pachtenadministratie niet is uitgevoerd en de steekproef niet is uitgevoerd.

Team VIC heeft het advies gegeven om het proces sterk te verbeteren door het met terugwerkende kracht zichtbaar uitvoeren van interne controles en realiseren van de aansluitingen tussen brongegevens, de verhuuradministratie en de financiële administratie. Wij onderschrijven dit advies.

Wij hebben begrepen dat tijdens het tweede halfjaar verbeteringen ingezet zijn om de applicatie beter te laten functioneren, alsmede om de interne beheersingsmaatregelen alsnog uit te voeren.

Ontwikkelingen in grondexploitaties kunnen materieel effect hebben

Uit het gesprek over de lopende gebiedsontwikkelingen blijkt dat de gemeente meerdere omvangrijke grondexploitaties uitvoert, waarvan diverse projecten zich in een cruciale fase bevinden. Wij constateren dat externe factoren zoals netcongestie, ecologische beperkingen, vergunningprocedures en afhankelijkheden van provincie de voortgang en planning van deze projecten aanzienlijk kunnen beïnvloeden. Deze onzekerheden brengen substantiële risico's met zich mee voor zowel de financiële positie als de uitvoerbaarheid van de woningbouw- en bedrijventerreinopgaven.

Gezien de financiële omvang van de onzekerheden in de grondexploitaties raden wij u aan om in de voorbereiding op de jaarrekening 2025 te zorgen voor een goed onderbouwde vastlegging van de aannames die aan de grondexploitaties ten grondslag liggen, met name ten aanzien van programmering, fasering en dekking. Een zorgvuldige en transparante onderbouwing is essentieel om de risico's beheersbaar te houden en om in de jaarrekening een volledig en betrouwbaar beeld te kunnen geven van de financiële positie.

Management-
samenvattingScope en
reikwijdte controleInterne
beheersing

Interne beheersing

Controleomgeving

(Verbijzonderde) interne controle

Rechtmatigheidsverantwoording

Risicomanagement en fraude

P&C cyclus

IT-omgeving en innovatie

Bevindingen in uw processen

Voortgang bevindingen vorig jaar

Vooruitblik
jaarrekeningcontroleActuele
ontwikkelingen

Specifieke bevindingen in uw processen

Sociaal

Samenwerking Incluzio beter ingericht

Het sociaal domein is door de gemeente volledig uitbesteed aan Incluzio. Hoewel de uitvoering bij Incluzio is belegd, blijft de gemeente eindverantwoordelijk voor een juiste, volledige en rechtmatige verantwoording in de jaarrekening. Dit geldt ook voor de lasten binnen het sociaal domein en de onderliggende prestatielevering.

Voor al het laatste onderwerp bleek vorig jaar een probleem te zijn bij de jaarafsluiting. Daarom is voor dit jaar nadrukkelijk aandacht besteed aan de vastlegging en onderbouwing van de prestatielevering door Incluzio.

In januari 2026 hebben Incluzio, de ambtelijke organisatie en de accountants van beide partijen overleg gevoerd over het onderwerp 'controle op de levering van zorg'. Aanleiding hiervoor is de onzekerheid die ontstaat doordat zorgaanbieders met een productieomzet onder de €200.000 geen controleverklaring overleggen waaruit blijkt dat zorg geleverd is overeenkomstig de afspraak. Daarom hebben partijen de volgende afspraken gemaakt:

- Incluzio inventariseert voor de totaal geleverde zorg in natura welk deel van de cliëntgebonden kosten niet gedekt wordt door goedkeurende verklaringen bij de productieoverantwoordingen.
- Incluzio inventariseert wat de omvang is van de zorg geleverd door zorgleveranciers die geen controleverklaring bij de productieoverantwoording hoeven aan te leveren;

- Voor de zustermaatschappijen binnen de Facilicom groep die zorg leveren aan Incluzio Hollands Kroon wordt de levering van zorg door Incluzio Hollands Kroon gecontroleerd tenzij er sprake is van lumpsumafspraken of er een productieoverantwoording met controleverklaring beschikbaar is. Als er lumpsumafspraken zijn dient er een goedkeurende controleverklaring bij de jaarrekening van die partij beschikbaar te zijn.
- Uit bovenstaande volgt een overzicht waaruit blijkt welk deel van de zorgproductie een onzekerheid kent als gevolg van het ontbreken van een (goedkeurende) controleverklaring.
- Afhankelijk van de omvang van de onzekerheid worden aanvullende werkzaamheden verricht door Incluzio om de levering van zorg alsnog vast te stellen. De intensiteit en invulling van deze eventuele werkzaamheden worden in afstemming met de accountants van Incluzio en gemeente Hollands Kroon vormgegeven en uitgevoerd.
- De planning die Incluzio hanteert voor het vaststellen van de jaarrekening door bevoegde organen sluit aan bij de planning die de accountant voor de controle van de gemeentelijke jaarrekening hanteert. Incluzio verstuurt de vastgestelde jaarrekening direct na het vaststellen ervan aan de gemeente.

Indien de gemaakte afspraken worden nagekomen, dan voorzien wij geen problemen om onze controlewerkzaamheden ten behoeve van gemeente Hollands Kroon tijdig te kunnen afronden.


Management-samenvatting


Scope en reikwijdte controle


Interne beheersing

Interne beheersing

Controleomgeving

(Verbijzonderde) interne controle

Rechtmatigheidsverantwoording

Risicomanagement en fraude

P&C cyclus

IT-omgeving en innovatie

Bevindingen in uw processen

Voortgang bevindingen vorig jaar


Vooruitblik jaarrekeningcontrole


Actuele ontwikkelingen

Specifieke bevindingen in uw processen

In voorgaande jaren hebben wij diverse aanbevelingen gedaan. In dit onderdeel van onze managementletter geven wij weer wat de opvolging is van deze aanbevelingen.

De gedetailleerde voortgang van onze aanbeveling uit eerdere rapportages is opgenomen in het overzicht *Opvolgingslijst aanbevelingen accountant*.. Deze rapportage wordt bijgehouden en geactualiseerd door Team VIC. Derhalve zullen wij de gedetailleerde bevindingen en status niet herhalen, maar verwijzen wij graag naar deze rapportage.

Wij hebben de voortgang en opvolging van de nieuwe aanbevelingen en aanbevelingen uit eerdere jaren afzonderlijk opgenomen in een aparte rapportage ten behoeve van de ambtelijke organisatie, zodat zij een volledig en actueel beeld heeft. In de tabel hieronder hebben wij een samenvatting opgenomen, zodat u in één oogopslag kunt zien wat het totaalbeeld is.

Aanbevelingen	Totaal	Afgerond	Afgevoerd	Onderhanden	Open
Nieuw in 2025	10	0	0	0	10
Afkomstig uit voorgaande jaren	26	1	2	16	7



Management-
samenvatting



Scope en
reikwijdte controle



Interne
beheersing



Vooruitblik
jaarrekeningcontrole



Actuele
ontwikkelingen

Vooruitblik jaarrekeningcontrole 2025

Aandachtspunten afsluitproces

De volgende belangrijke aandachtspunten die van belang zijn voor een efficiënte jaarrekeningcontrole en een tijdige afronding worden onderkend:

- Bij de start van de jaarrekeningcontrole zijn de concept jaarstukken gereed en zichtbaar gecontroleerd aan de hand van de checklist jaarverslaggeving;
- De rechtmatigheidsverantwoording is volledig in concept opgenomen als onderdeel van de concept jaarstukken;
- De teksten in de jaarrekening zijn kritisch beoordeeld en door een derde medewerker tegen gelezen;
- Alle balansposten, tussenrekeningen, transactiestromen en toelichtingen in de jaarrekening zijn voor aanvang van de jaarrekeningcontrole door de gemeente zichtbaar gecontroleerd en eventuele correcties naar aanleiding van deze controle zijn verwerkt in de concept jaarstukken;
- Er is een zichtbare aansluiting gemaakt tussen de financiële administratie en de bronadministraties en/of verantwoordingen van derden, bijvoorbeeld ten aanzien van de omgevingsvergunningen, participatiewet en belastingen;
- Belangrijkste schattingsposten in de jaarrekening (waardering van de grondexploitatie, voorzieningen, nog te verwachten facturen) zijn bij de start van de jaarrekeningcontrole onderbouwd, zichtbaar gecontroleerd en afgestemd tussen de gemeente en ETL A&O;
- Er is een zichtbare expliciete aansluiting tussen de boekwaarde van de activa en de daaraan gekoppelde kapitaalslastenreserves;
- Er is per Sisa-regeling in de Sisa-bijlage een zichtbare controle uitgevoerd op de prestatielevering, in het bijzonder bij subsidie lasten. Als de prestatie (nog) niet geleverd is, kunnen de lasten niet worden opgenomen in de Sisa-bijlage. Dit geldt ook voor subsidies die al aan uitvoerende instellingen is betaald, maar nog niet door deze instellingen is uitgegeven;
- De Egalisatievoorziening Riolerings is zichtbaar aangesloten met het meest recente Water- en Rioleringsprogramma. Hierbij is ook beoordeeld welke efficiency resultaten via het resultaat verantwoord kunnen worden;
- De actuele waarde van gronden en activa die met een specifiek doel zijn gekocht, maar dit doel niet (meer) hebben, is beoordeeld. Indien noodzakelijk is een voorziening verantwoord voor waardevermindering.
- De baten en lasten in de jaarrekeningen die direct voortkomen uit wettelijke taken die zijn uitbesteed aan andere organisaties, zoals Incluzio, zijn met deze organisatie afgestemd en akkoord bevonden;
- Team VIC heeft in overleg met het college een analyse gemaakt van alle geconstateerde fouten en onduidelijkheden die uit haar werkzaamheden zijn voortgekomen, inclusief een analyse van de gevolgen voor de resterende populatie en het oordeel van het college dat in de rechtmatigheidsverantwoording wordt opgenomen.
- Er is een onderbouwde analyse gemaakt van achterstallig onderhoud waarbij sprake is van kapitaalvernietiging en/of onveilige situaties. Indien hier sprake van is, is een voorziening gevormd voor het gehele bedrag van het betreffende achterstallig onderhoud.



Management-
samenvatting



Scope en
reikwijdte controle



Interne
beheersing



Vooruitblik
jaarrekeningcontrole



Actuele
ontwikkelingen

Vooruitblik jaarrekeningcontrole 2025

Planning eindejaarscontrole 2025

Nu de interim-controle is afgerond, zullen wij ons samen met de organisatie de komende maanden gaan richten op het uitvoeren van de werkzaamheden in het kader van de eindejaarscontrole. De planning van onze werkzaamheden ziet er als volgt uit:

	Afspraak	Verantwoordelijk		Deadline
		ETL A&O	Gemeente	
1	Lijst op te leveren specificaties eindejaarscontrole aanleveren	●		Reeds gedeeld
2	Tussentijdse afstemming gebeurtenissen en transacties met een significant effect op de jaarrekening	●	●	2 maart 2026
3	Start pré-controle: dossiers die op dat moment gereed zijn, bijvoorbeeld liquide middelen, financiële vaste activa, langlopende schulden, Sisa (deels) en WNT	●		2 maart 2026
4	Bespreken ontwikkelingen grondexploitaties	●	●	25 maart 2026
5	Volledige oplevering uitgevoerde VIC's, inclusief dossiervoering		●	11 mei 2026
6	Oplevering jaarrekening, inclusief volledig balansdossier		●	11 mei 2026
7	Start controle jaarrekening, inclusief verantwoording en prestatielevering Incluzio	●		18 mei 2026
8	Aanleveren eerste concept accountantsverslag	●		4 juni 2026
9	Eerste bespreking accountantsverslag met ambtelijke organisatie	●	●	9 juni 2026
10	Aanleveren tweede concept accountantsverslag	●		11 juni 2026
11	Bespreken accountantsverslag met portefeuillehouder	●	●	16 juni 2026
12	Aanleveren controleverklaring en getekend accountantsverslag	●		18 juni 2026
13	Bespreken accountantsverslag in de auditcommissie	●	●	24 juni 2026



Management-
samenvatting



Scope en
reikwijdte controle



Interne
beheersing



Vooruitblik
jaarrekeningcontrole



Actuele
ontwikkelingen

Actuele ontwikkelingen in de verslaggevingsregels en accountantscontrole

Wijzigingen in het BBV en BADO zijn definitief

In 2025 zijn de wijzigingen in het Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (BBV) en het Besluit Accountantscontrole Decentrale Overheden (BADO) definitief geworden. De belangrijkste wijzigingen zijn:

BADO

- Geen afzonderlijke goedkeuringstolerantie meer voor fouten en onzekerheden, maar 2% voor fouten en onzekerheden opgeteld. Hiermee vervalt dus de grens van 1% respectievelijk 3%.
- De grondslag voor de goedkeuringstolerantie verandert naar de lasten exclusief dotaties reserves. De drempel voor een andere dan goedkeurende verklaring wordt derhalve lager.
- Als accountant moeten we nog steeds de rechtmatigheid van de baten, lasten en balansmutaties vaststellen van de specifieke uitkeringen die opgenomen zijn in de Sisa-bijlage. Ons oordeel hierover moeten wij opnemen in een aparte sectie in de controleverklaring met als titel "Verklaring betreffende overige door wet en regelgeving gestelde eisen".
- Ook voor deelverantwoordingen waarbij een afzonderlijke controleverklaring afgegeven moet worden, geldt de controletolerantie van 2%. Er kan echter gemotiveerd gekozen worden voor een andere omvangsbasis dan de totale lasten van de deelverantwoording als grondslag.
- De nieuwe tabel met af te geven oordelen luidt als volgt:

Materialiteit	Goedkeuring	Beperking	Oordeelonthouding of afkeuring
Fouten in de jaarrekeningen onzekerheden in de controle	<2%	>2% - <4%	>4%

BBV

De belangrijkste wijzigingen in het BBV zijn:

- De rechtmatigheidsverantwoording wordt expliciet opgenomen in artikel 24 BBV als onderdeel van de jaarrekening. In het nieuwe artikel 58b is inhoud gegevens aan de inhoud van de rechtmatigheidsverantwoording en de verantwoordingsgrens.
- Er komt een 8ste verplichte paragraaf: Openbaarheid. In het nieuwe artikel 16a wordt opgenomen aan welke eisen deze nieuwe paragraaf moet voldoen.
- De verantwoordingsgrens die de gemeenteraad vaststelt in het kader van de rechtmatigheidsverantwoording mag niet hoger zijn dan 2% van de lasten exclusief dotaties reserves. Hiermee kan de verantwoordingsgrens niet langer hoger zijn dan de goedkeurings-tolerantie van de accountant.
- Ook bij het bepalen of het college rechtmatig heeft gehandeld, dienen fouten en onduidelijkheden bij elkaar te worden opgeteld. Dit houdt in dat voor zover het totaalbedrag aan rechtmatigheids-fouten én onduidelijkheden in het kader van de financiële rechtmatigheid hoger is dan de verantwoordingsgrens, deze in het kader van de financiële rechtmatigheid opgenomen worden in de rechtmatigheidsverantwoording.
- De jaarstukken worden uitgebreid met de overige gegevens, waarvan de controleverklaring onderdeel is. Dit houdt onder andere in dat de gemeenteraad de jaarstukken pas formeel in behandeling kan nemen als de controleverklaring is afgegeven. Dit heeft effect op de planning van de jaarafsluiting en accountantscontrole.



Management-
samenvatting



Scope en
reikwijdte controle



Interne
beheersing



Vooruitblik
jaarrekeningcontrole



Actuele
ontwikkelingen

Actuele ontwikkelingen in de verslaggevingsregels en accountantscontrole

Stellige uitspraak BBV verwerking aanpassing pensioenvoorziening

Begin december heeft de commissie BBV een stellige uitspraak gedaan op welke wijze de voorziening voor pensioenverplichtingen (nu nog APPA voorziening) moet worden verwerkt in de jaarrekening 2025 in het kader van de overgang van deze pensioenen naar de Wet toekomst pensioenen (Wtp).

De reden van de stellige uitspraak is het recente onderzoek bij decentrale overheden naar de berekening van de omvang van de overdrachtswaarde van Appa naar het ABP in verband met de overgang van politieke ambtsdragers naar het nieuwe pensioenstelsel. Het resultaat van het onderzoek is dat voor de gemeenten die hebben meegedaan de benodigde overdrachtswaarde ultimo 2024 binnen een bandbreedte van 10-20% hoger is dan de beschikbare voorzieningen. Ook decentrale overheden die niet hebben meegedaan aan het onderzoek zijn door het ministerie van BZK in augustus geïnformeerd over het belang van de uitkomsten van het onderzoek voor de organisaties.

Op basis van de stellige uitspraak hebben wij het college aangeraden om de pensioenvoorziening per 31 december 2025 opnieuw te laten berekenen en de uitkomst in de jaarrekening 2025 te verwerken. Deze stellige uitspraak verandert niets aan de aard van de voorziening. Op dit punt is daarom geen besluitvorming door de Raad vereist. Omdat dit een gevolg is van hogere regelgeving is de eventuele begrotingsoverschrijding die hierdoor ontstaat acceptabel.

Notitie Structurele en incidentele baten en lasten aangepast per 2027

De Commissie BBV heeft naar aanleiding van vragen en onduidelijkheden over de oude notitie, de notitie Structurele en incidentele baten en lasten geactualiseerd.

Naast tekstuele aanpassingen en het verwerken van de vragen en antwoorden die de Commissie BBV tot en met 1 april 2025 heeft ontvangen en beantwoord, is de notitie op diverse punten inhoudelijk gewijzigd. Zo is de tabel voor de presentatie van het structurele begrotingssaldo vernieuwd en is een voorbeeld opgenomen hoe dit saldo op een praktische en inzichtelijke wijze gepresenteerd kan worden. Daarnaast is de toelichting van drie posten met een specifieke handelswijze duidelijker beschreven. Het gaat om:

- Mutatie reserves, met daarbij de verduidelijking van enkele voorbeelden van egaliseringsreserves waarvan de mutaties als incidenteel worden aangemerkt. Bijvoorbeeld inzake de algemene uitkering of verkiezingen;
- Budgetoverheveling via een reserve naar volgend jaar;
- In de notitie wordt toegelicht waarom een algemene stelpost voor onderuitputting niet wenselijk wordt geacht. Daarnaast kunnen specifieke stelposten, onder de in de notitie genoemde voorwaarden, wel passend zijn. Ten slotte wordt ook de rol van de toezichthouder in dit kader beschreven.

De bepalingen en richtlijnen van deze notitie treden in werking met ingang van het begrotingsjaar 2027. Op hetzelfde moment komt de 'Notitie incidentele en structurele baten en lasten' van december 2024 te vervallen. De geactualiseerde notitie van de Commissie BBV is [hier](#) te vinden.





Management-
samenvatting



Scope en
reikwijdte controle



Interne
beheersing



Vooruitblik
jaarrekeningcontrole



Actuele
ontwikkelingen

Actuele ontwikkelingen in de verslaggevingsregels en accountantscontrole

Commissie BBV presenteert verwonderpunten over de wet aan BZK

De Commissie BBV heeft haar definitieve advies met mogelijke wijzigingsvoorstellen voor het BBV ('verwonderpunten') aan het ministerie van Binnenlandse Zaken (BZK) aangeboden. Met dit advies wil de commissie een bijdrage leveren aan vereenvoudiging van het BBV en meer toegankelijke informatie in de begroting en jaarstukken.

Het advies is het resultaat van een proces dat meerdere jaren heeft geduurd. De controllers van 100.000+ gemeenten hebben in 2020 een notitie met 'verwonderpunten' gepubliceerd. De commissie zag hierin aanleiding om het BBV op diverse punten te heroverwegen en suggesties te doen voor aanpassingen, ook als gevolg van ontvangen signalen uit de praktijk en vragen die aan de commissie zijn gesteld. Voor de uitwerking van dit advies zijn diverse medewerkers bij decentrale overheden en deskundigen geraadpleegd.

In het document worden aanpassingen voorgesteld ten aanzien van het baten- en lastenstelsel. Daarnaast worden voorstellen gedaan om aanvullingen te doen in de programma's en om het resultaat vereenvoudigd weer te geven. Een ander onderwerp ziet op een effectievere en compactere weergave van de financiële positie van gemeenten en provincies. Bovendien worden voorstellen gedaan om waarderingsvraagstukken weer in lijn met (inter-)nationale afspraken te brengen en andere voorschriften te laten vervallen. Ten slotte worden wijzigingen voorgesteld om de commissie toekomstbestendig te houden.

Het advies met wijzigingsvoorstellen kunt u [hier](#) raadplegen.



Management-
samenvatting



Scope en
reikwijdte controle



Interne
beheersing



Vooruitblik
jaarrekeningcontrole



Actuele
ontwikkelingen

Actuele ontwikkelingen in de verslaggevingsregels en accountantscontrole

Kadernota Rechtmatigheid 2025 gepubliceerd

Naar aanleiding van de wijzigingen in het BADO, heeft de Commissie BBV de Kadernota rechtmatigheid 2025 gepubliceerd. Hierin zijn de gevolgen van de wijzigingen van het Besluit accountantscontrole decentrale overheden (Bado), het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (BBV), het Waterschapsbesluit en het Besluit financiële verhouding 2001 van 16 april 2025 in verband met het verder uitwerken van de rechtmatigheidsverantwoording verwerkt. Ook is in deze nieuwe kadernota rekening gehouden met de strekking van alle gegeven antwoorden uit de vraag-en-antwoord rubriek tot en met 1 september 2025. De bepalingen en richtlijnen van deze kadernota treden in werking met ingang van het verslaggevingsjaar 2025.

Ten opzichte van de vorige versie zijn de wijzigingen beperkt tot de wijzigingen in het BADO. De Kadernota Rechtmatigheid is [hier](#) te vinden.

NBA Handrekening 1152 Rechtmatigheidsverantwoording

De Nederlands Beroepsorganisatie van Accountants heeft een nieuwe versie gemaakt van haar Handreiking 1152, die richting geeft aan de controle van de rechtmatigheidsverantwoording bij gemeenten, provincies en waterschappen.

Een NBA-handreiking is bedoeld om accountants nadere aanwijzingen te geven bij de uitoefening van een specifiek onderdeel van het accountantsberoep. Van accountants wordt verwacht dat zij kennisnemen van deze aanwijzingen en deze overwegen voor zover relevant voor de opdracht. Een accountant die deze aanwijzingen niet toepast, moet erop voorbereid zijn om uit te leggen hoe niettemin is voldaan aan de verplichtingen, basisprincipes en essentiële werkzaamheden uit wet- en regelgeving, die nader zijn behandeld in de aanwijzingen. Een handreiking heeft niet dezelfde status als beroepsreglementering.

De handreiking 1152 is aangepast aan de definitieve wetwijzigingen in het BBV, Bado en Waterschapsbesluit. Accountants die wettelijke en niet-wettelijke controles uitvoeren op grond van de Gemeentewet, Provinciewet en Waterschapswet vallen binnen het toepassingsgebied. Een belangrijk onderwerp in de handreiking is hoe accountants om moeten gaan met een samenloop van fouten en onzekerheden als deze hoger dreigen te worden dan 4% van de lasten exclusief reservemutaties. Ook zijn de handvatten voor de controle van de rechtmatigheidsverantwoording van het college verder verduidelijkt.

Het document bevindt zich momenteel in de consultatiefase.





Management-
samenvatting



Scope en
reikwijdte controle



Interne
beheersing



Vooruitblik
jaarrekeningcontrole



Actuele
ontwikkelingen

Actuele ontwikkelingen in de informatieveiligheid

Zwaardere verantwoordelijkheid voor college bij informatieveiligheid

De digitalisering van gemeentelijke dienstverlening neemt verder toe en daarmee ook de afhankelijkheid van betrouwbare en veilige informatiesystemen. Tegelijkertijd worden gemeenten steeds vaker geconfronteerd met digitale dreigingen, zoals datalekken, ransomware en systeemuitval.

De invoering van de Cyberbeveiligingswet (Cbw), de Nederlandse implementatie van de Europese NIS2-richtlijn, legt vanaf 2026 verzwaarde verantwoordelijkheden bij gemeentebesturen voor het waarborgen van digitale weerbaarheid en continuïteit van essentiële processen. Onder deze wet kunnen bestuurders expliciet aansprakelijk gesteld worden voor tekortkomingen in informatiebeveiliging. Zij dienen aantoonbaar invulling te geven aan hun zorgplicht door middel van een actuele risicoanalyse, heldere governance en structureel toezicht op de uitvoering van beveiligingsmaatregelen. Voor gemeenten betekent dit dat de bestaande kaders, zoals de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO2), en instrumenten als ENSIA en de ondersteuning van de Informatiebeveiligingsdienst (IBD) verder moeten worden geïntegreerd in de gemeentelijke bedrijfsvoering.

Het door de Auditdienst Rijk en de Nederlandse Orde van Register EDP-Auditors (NOREA) ontwikkelde NIS2 Control Framework biedt hiervoor een praktisch hulpmiddel. Met behulp van dit raamwerk kunnen gemeenten de mate van volwassenheid van hun informatiebeveiliging beoordelen en verbetermaatregelen planmatig doorvoeren. Het model sluit goed aan bij de opzet van de P&C-cyclus en ondersteunt een systematische evaluatie van risico's, maatregelen en verantwoordelijkheden.

Rijksoverheid helpt bij de implementatie van de Cbw

Zoals we hiernaast hebben uiteengezet, groeit de noodzaak voor goed risicomanagement met de komst van de Cyberbeveiligingswet. Daarom heeft de Chief Information Officer (CIO) Rijk een nieuwe richtlijn gepubliceerd die overheden helpt om invulling te geven aan de risicobeheersingsverplichtingen uit de aankomende Cyberbeveiligingswet.

De Richtlijn Risicomanagement voor Digitale Weerbaarheid biedt een gestructureerde aanpak om risico's op digitale ontwrichting bestuurlijk te beheersen en de weerbaarheid van overheidsorganisaties te versterken. De richtlijn bestaat uit drie samenhangende documenten: een beleidsrichtlijn, een implementatierichtlijn en een handreiking. Samen vormen zij een hulpmiddel bij het opzetten, uitvoeren en verbeteren van risicomanagement binnen het kader van de Cyberbeveiligingswet. De richtlijn is niet verplicht, maar biedt praktische ondersteuning voor organisaties die willen voldoen aan de wet- en regelgeving op het gebied van digitale veiligheid.

De richtlijnen sluiten aan bij de NEN-ISO 31000-norm voor risicomanagement en bij Europese en nationale kaders voor informatiebeveiliging. Hoewel de richtlijn primair geschreven is voor rijksoverheidsorganisaties, biedt het naar onze mening ook een goede basis voor decentrale overheden, zoals uw gemeente.



Management-
samenvatting



Scope en
reikwijdte controle



Interne
beheersing



Vooruitblik
jaarrekeningcontrole



Actuele
ontwikkelingen

Actuele ontwikkelingen in het sociaal domein

Wetsvoorstel "Participatiewet in balans" aangenomen

Op 30 september 2025 heeft de Eerste Kamer het wetsvoorstel Participatiewet in balans aangenomen. De wet treedt gefaseerd in werking. Deze fasering bestaat uit drie fasen.

In fase 1 zitten de wijzigingen die per 1 januari 2026 ingevoerd worden. Onder andere de volgende wijzigingen zijn onderdeel van deze fase:

- Kleine aanpassing onweerlegbaar rechtsvermoeden (gezamenlijke huishouding);
- Harmonisatie aanvullende bijstand jongeren;
- Vermogen;
- Bijstand met terugwerkende kracht
- Versoepelen en vereenvoudigen aanvraagprocedure;
- Ruimte voor mantelzorg;
- Aanpassen toegangseis IOAZ.

Fase 2 is het gedoogjaar. De wijzigingen in het gedoogjaar treden in werking per 1 januari 2027, maar worden in 2026 formeel gedoogd door het ministerie van SZW. Dit betekent dat gemeenten de mogelijkheid hebben om vooruit te lopen op deze wijzigingen en/of de nodige voorbereidingen kunnen treffen.

In het gedoogjaar zitten onder andere de volgende wijzigingen:

- Verruiming bijverdiengrenzen (dit wordt alleen gedoogd voor jongeren tot 27 jaar);
- Maatschappelijke participatie;
- Ondersteuning bij maatschappelijke participatie;
- Recht op eigenstandig vormgeven participatie.

De wijzigingen in fase 3 treden in werking per 1 januari 2027.

Gemeenten kunnen niet vooruitlopen op deze wijzigingen. Dit zijn onder meer de wijzigingen waarvoor ICT-aanpassingen nodig zijn of die zorgvuldig moeten worden voorbereid door gemeenten. Het betreft de volgende wijzigingen:

- Bijstandsnorm alleenstaande ouder zonder ALO-kop;
- Bijstandsnorm voor hen met niet-rechthebbende partner;
- Bufferbudget;
- Ambtshalve toekenning individuele inkomenstoelag.

Knelpunten Jeugdzorg

De Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) heeft recent een rapport gepubliceerd waarin zij belangrijke knelpunten in de jeugdzorg signaleert. Het gaat onder meer om beperkte beschikbaarheid van passende zorg voor kinderen met complexe problematiek, de kwaliteit van hulpverlening en de samenwerking binnen de jeugdketen.

De Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) heeft hierop een officiële reactie gegeven. In deze reactie erkent de VNG de geschetste problemen en benadrukt zij dat deze niet uitsluitend op gemeentelijk niveau kunnen worden opgelost. De VNG pleit voor structurele verbeteringen in het stelsel, met meer aandacht voor randvoorwaarden, landelijke afspraken en samenwerking tussen betrokken partijen.

Deze ontwikkelingen zijn relevant voor gemeenten, omdat zij de noodzaak onderstrepen van blijvende aandacht voor de kwaliteit, de uitvoerbaarheid en de governance van de jeugdzorg.



Management-
samenvatting



Scope en
reikwijdte controle



Interne
beheersing



Vooruitblik
jaarrekeningcontrole



Actuele
ontwikkelingen

Actuele ontwikkelingen in het sociaal domein

Landelijk controleprotocol 2025 aangepast

Begin december is het landelijk controleprotocol 2025 ten behoeve van de accountantscontrole van de productieverantwoordingen van zorgaanbieders gepubliceerd. Het doel van dit accountantsprotocol is te voorzien in een landelijke standaard voor de financiële productieverantwoording en accountantscontrole voor zorgaanbieders binnen de Wet Maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en de Jeugdwet. De (inhoudelijke) aanpassingen ten opzichte van het accountantsprotocol 2024 betreffen:

- De materialiteit en rapportagetolerantie zijn voor afwijkingen en onzekerheden gecombineerd tot één percentage. Hiermee is dit accountantsprotocol in overeenstemming gebracht met het (recent gewijzigde) Besluit accountantscontrole decentrale overheden (Bado) en het Handboek Auditing Rijksoverheid (HARo).
- De omzetgrens voor verantwoording en controle volgens dit accountantsprotocol is verhoogd van € 125.000 naar € 200.000. Aanbieders die onder deze jaaromzet blijven hoeven geen accountantsverklaring aan te leveren bij hun verantwoordingen.

Vooraf het laatste punt kan een belangrijk effect hebben op de controle van de jaarrekening van de gemeente. Door de verhoging van de omzetgrens zullen minder zorgaanbieders een productieverantwoording met een controleverklaring hoeven aan te leveren. Dit houdt direct in dat de onzekerheid over de prestatielevering van de zorg omhoog zal gaan als de gemeente geen eigen werkzaamheden uitvoert om deze prestatielevering aannemelijk te maken.

Tel dit op bij het gegeven dat de accountant bij zijn controle van de gemeentelijke jaarrekening fouten en onzekerheden bij elkaar moet optellen en als één bedrag moet wegen ten opzichte van de goedkeuringstolerantie, en het risico is hoger dan de gemeente geen goedkeurende controleverklaring krijgt. Daarom hebben wij het college aangeraden om tijdig een analyse te maken van de zorgaanbieders met een productie tussen € 125.000 - € 200.000 om de mogelijke impact te bepalen op de totale onzekerheid over de getrouwheid van de zorgkosten. Ook hebben wij aangeraden om, indien nodig, zelf werkzaamheden uit te voeren om de prestatielevering van de zorg aannemelijk te maken.

Meer informatie is terug te vinden op de website van het platform i-Sociaal Domein: <https://i-sociaaldomein.nl/het-landelijk-controleprotocol-voor-jeugdwet-en-wmo-voor-het-verantwoordingsjaar-2025-is-beschikbaar>.



Management-
samenvatting



Scope en
reikwijdte controle



Interne
beheersing



Vooruitblik
jaarrekeningcontrole



Actuele
ontwikkelingen

Actuele ontwikkelingen in de WNT

Verantwoordingsmodel WNT gepubliceerd

Het verantwoordingsmodel voor de openbaarmaking van de WNT-gegevens over kalenderjaar 2025 is gepubliceerd. De belangrijkste wijzigingen ten opzichte van het verantwoordingsmodel WNT 2024 zijn:

- Het minimum deeltijdfactor van 0,025 is vervallen.
- De deeltijdfactor moet altijd worden afgerond op drie decimalen, zowel bij de verantwoording als bij berekeningen van bezoldigingsmaximum en drempelbedrag.
- Bij toepassing van de doorbetaaldloonregeling geldt dat elke deelnemende WNT-instelling afzonderlijk een dienstbetrekking met de topfunctionaris heeft en deze pro rata moet verantwoorden

Voor een nadere uitwerking van genoemde wijzigingen kunt u (de toelichting bij) het verantwoordingsmodel raadplegen. Het verantwoordingsmodel is [hier](#) te vinden.

Controleprotocol WNT gepubliceerd

Ook is het Controleprotocol WNT 2025 gepubliceerd. In dit protocol wordt de wijze beschreven waarop de accountantscontrole op de naleving van de WNT over het kalenderjaar 2025 dient plaats te vinden. Het is tot stand gekomen in nauwe samenwerking met de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA). Dit controleprotocol is minimaal gewijzigd ten opzichte van het vorige controleprotocol.

Algemeen bezoldigingsmaximum 2025 vastgesteld

Het algemene bezoldigingsmaximum wordt jaarlijks aangepast aan de loonontwikkeling bij de overheid in het voorgaande jaar. Voor 2025 is het algemeen bezoldigingsmaximum vastgesteld op een bedrag van € 246.000. Het besluit vindt u [hier](#).

Ook de bezoldigingsmaxima voor topfunctionarissen zonder dienstbetrekking zijn in 2025 geïndexeerd. De eerste zes kalendermaanden mag de bezoldiging niet meer bedragen dan € 32.700 per maand. In de volgende zes maanden waarin de functie wordt vervuld mag de bezoldiging maximaal € 24.900 bedragen. Het maximum-uurtarief bedraagt in 2025 voor de eerste twaalf kalendermaanden € 235.



Management-
samenvatting



Scope en
reikwijdte controle



Interne
beheersing



Vooruitblik
jaarrekeningcontrole



Actuele
ontwikkelingen

Actuele ontwikkelingen in de Europese aanbestedingsregels

Nieuwe drempelbedragen gepubliceerd

De Europese Unie heeft de drempelbedragen voor 2026 en 2027 bekend gemaakt. De meeste bedragen zijn omlaag gegaan. De bedragen gelden van 1 januari 2026 tot en met 31 december 2027.

Wanneer de geraamde waarde van de opdracht evenveel of meer is dan het drempelbedrag dan dient de gemeente over te gaan tot Europees aanbesteden. De Europese Commissie stelt deze drempelbedragen elke 2 jaar vast.

Voor de jaren 2026 en 2027 gelden de volgende bedragen (exclusief BTW):

Soort overheidsopdracht	Bedrag in EUR
Concessieopdrachten	5.404.000
Werken	5.404.000
Diensten en leveringen	216.000
Sociale en andere specifieke diensten	750.000



ASSURANCE &
OVERHEIDSACCOUNTANTS

Bedankt voor de fijne samenwerking

