



Introductiedocument nieuwe raadsleden

Zekerheid voor vandaag, inzicht voor morgen

17 maart 2026



Zekerheid voor vandaag, inzicht voor morgen

Geacht raadslid,

Allereerst van harte gefeliciteerd met uw benoeming als raadslid! Als gekozen volksvertegenwoordiger vervult u een belangrijke rol in de lokale democratie. De komende tijd zal u door de griffie een inwerkprogramma aangeboden worden om u te verdiepen in uw rol en de instrumenten die u als lid van de raad hebt. Vanuit uw controlerende rol is de accountant een van uw instrumenten. Jaarlijks controleren wij, als uw accountant, de verantwoording die het college van burgemeester en wethouders aflegt over het gevoerde beleid en de financiën: de jaarrekening.

Wij zijn door de raad benoemd en daarmee ook accountant van en voor de raad. Vanuit die rol hebben wij de griffie gevraagd dit document op te nemen in uw inwerkprogramma. Uiteraard maken we ook graag persoonlijk met u kennis. Op 21 april 2026 is een nadere kennismaking met de gemeenteraad/COR gepland via de griffie.

Dit introductiedocument heeft tot doel om u:

- in positie te brengen om uw rol als raadslid goed te kunnen vervullen bij het vaststellen van de jaarrekening 2025, die in juni 2026 op de agenda staat;
- te informeren over wie uw accountant is en hoe u ons kunt bereiken;
- een naslagwerk voor latere momenten te verstrekken.

Wij hebben in dit document alleen de belangrijkste boodschappen opgenomen. Graag zijn wij bereid om een nadere toelichting te geven, dan wel op onderdelen verdieping aan te brengen. Mocht u hier behoefte aan hebben, dan kunt u dit bij de griffier/commissiegriffier aangeven.

Namens de voltallige PwC sectorgroep Lokale Overheden, vooral veel plezier met het vervullen van uw rol als volksvertegenwoordiger!

Hoogachtend,
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.



drs. Martine Koedijk RA RE
partner



Annemarie Kros RA EMITA
director

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Fascinatio Boulevard 350, 3065 WB Rotterdam, Postbus 8800, 3009 AV Rotterdam, T: 088 792 00 20, F: 088 792 96 40, www.pwc.nl

'PwC' is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414406), PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226368), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op www.pwc.nl treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop) voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.

Inhoudsopgave



01 Uw accountant

4



02 Planning- en controle-cyclus

8



03 De jaarstukken

10



04 Onze adviezen voor de behandeling van de jaarstukken

16



05 Overige thema's

22

01

Uw accountant

Wat is de rol van uw accountant in het controleren van de jaarrekening? Met welke vragen kunt u bij uw accountant terecht?



Onze rol als uw accountant

Als accountant ondersteunen wij u bij uw controlerende en kaderstellende rol



Uw rol bij de vaststelling van de jaarrekening

Als raadslid heeft u een mooie en eervolle positie. Cruciaal voor het functioneren van ons democratisch bestel. Als onderdeel van uw controlerende rol staat jaarlijks de vaststelling van de jaarrekening op de agenda. Als uw accountant ondersteunen wij u graag daarbij, zodat u de goede vragen kunt stellen en goed onderbouwd besluiten kunt nemen. Zo delen we onze kennis en ervaring van de sector, reflecteren op de financiële positie en helpen u die te duiden. Door onze controle kunt u er bovendien op vertrouwen dat de cijfers kloppen, zodat u zich vooral kunt richten op de realisatie van de (beleids-)doelstellingen. U bent onze opdrachtgever en uw perspectief staat centraal bij onze concrete adviezen; de accountant is er van en voor de gemeenteraad.

Bijdragen aan het vertrouwen

Accountants zijn niet alleen 'controleurs' voor de raad. Vertrouwen verbindt (lokale) overheden, bedrijven, organisaties en inwoners. Maar vertrouwen is niet te koop. Het wordt verdiend met elke interactie in relaties en door te werken aan oplossingen. "Zekerheid geven bij de jaarrekening is de kern van het werk van accountants", stelt PwC-partner Martine Koedijk. "Zodat raadsleden, inwoners en andere belanghebbenden erop kunnen vertrouwen dat de cijfers kloppen. Om decharge te kunnen verlenen, om te kunnen beoordelen wat is gerealiseerd en wat niet, om bij te kunnen sturen".

Het is te mager om bij de bijdrage van accountants aan het vertrouwen alleen te wijzen op de controleverklaring. Naast de rol van 'controleur' voor de raad, adviseren accountants vanuit hun onafhankelijke rol ook over de kwaliteit van de interne beheersing en de kwaliteit van de verslaggeving. "Daarmee brengen zij een raad 'in positie' op hun kaderstellende en controlerende taak", duidt Koedijk.

Lees verder in het [blog](#) van Martine Koedijk

Podcastserie 'Breed perspectief op lokale overheden'

Lokale overheden hebben een fundamentele rol bij maatschappelijke thema's die ertoe doen. Denk aan de woningcrisis, de energie- en warmtetransitie, de jeugdzorg, maar ook de uitvoering van specifieke regelingen. Dit vraagt veel van de organisatie en de processen. Lokale overheden willen belangrijke ambities en doelstellingen realiseren en tegelijkertijd voorkomen dat overheidsgeld op een niet-doelmatige manier wordt ingezet. Het college en de raad hebben behoefte aan helderheid en houvast. Goede interne beheersing, verslaggeving en controle zijn daarbij cruciaal.

In onze podcastserie bespreken wij samen met diverse stakeholders, vanuit hun eigen perspectief, diverse thema's:

- [Belang van interne beheersing](#)
- [Kwaliteit van de verantwoording](#)
- [Kwaliteit van de accountantscontrole](#)
- [Verantwoording over duurzaamheid](#)

Volg onze podcast



Wat doet een accountant?



Wij ondersteunen de raad bij het uitvoeren van haar controlerende taak

Onze bijdrage als uw accountant is om onafhankelijk te beoordelen of de jaarrekening inclusief de rechtmatigheidsverantwoording een getrouw beeld geeft en voldoet aan wet- en regelgeving, zodat u zich gerust kunt richten op de inhoudelijke en beleidsmatige aspecten. Accountants stellen dus vast dat de cijfers en de toelichtingen in de jaarrekening kloppen (binnen bepaalde grenzen). Dit doen we onder andere door het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing (heeft de gemeente de processen en interne controles wel of niet goed op orde), het identificeren van risico's op materiele afwijkingen in de cijfers, het daarop uitvoeren van detailwerkzaamheden zoals steekproeven en het beoordelen van de waardering van belangrijke posten in de jaarrekening. Uiteindelijk geeft de accountant een controleverklaring af met een oordeel, waarmee de raad zekerheid krijgt over de betrouwbaarheid van de informatie over de financiële positie en financiële rechtmatigheid. Hiermee ondersteunen wij de raad in haar controlerende rol en versterken wij het vertrouwen van inwoners in een transparante en verantwoorde besteding van publieke middelen.

Wat is het verschil tussen getrouwheid en rechtmatigheid?

De getrouwheid omvat de vraag of in de jaarrekening alle transacties zoals ze hebben plaatsgevonden juist en volledig zijn verwerkt? M.a.w. geeft de jaarrekening goed inzicht in de bezittingen en schulden en het resultaat. Het aspect rechtmatigheid ziet toe of bij de totstandkoming van die transacties de relevante wet- en regelgeving is nageleefd. Zo kan het niet-juist aanbesteden van een inkoop leiden tot een rechtmatigheidsfout die moet worden meegenomen in de rechtmatigheidsverantwoording van het college, maar tegelijkertijd kan die inkoop wel goed (getrouw) in de lasten zijn verwerkt. Als accountant controleren we de jaarrekening als geheel: van vermogen en resultaat tot de rechtmatigheidsverantwoording.

Controleert de accountant op fraude?

Samen met de raadsleden, de organisatie en het college maken we een inschatting van het risico op fraude. Voor hoog risicogebieden in de jaarrekening voeren we extra werkzaamheden uit. Voor de andere gebieden zijn we wel alert op fraude, maar gaan we er pas specifiek op controleren als er minimaal een vermoeden van fraude is geconstateerd. In onze controleverklaring is een paragraaf opgenomen waarin we vertellen welke frauderisico's we hebben geïdentificeerd (zonder dat we rekening houden met getroffen beheersmaatregelen) en welke werkzaamheden wij daarop hebben uitgevoerd. We controleren dus of er geen grote (materiële) fraudes hebben plaatsgevonden; we gaan niet op zoek naar alle fraudes.

Waar toetst de accountant op?

Wij beoordelen of de jaarrekening voldoet aan de wettelijke voorschriften uit het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV). De BBV bepaalt de verslaggevingsregels van de gemeente. Concreet kijken wij of de cijfers volledig en juist (getrouw) zijn en de toelichtingen daarbij passend. Ook onderzoeken we of het college correct verantwoording aflegt over de rechtmatigheid, dus of alle baten, lasten en balansmutaties volgens de geldende regels tot stand zijn gekomen. Hierbij wordt ook begrotingsrechtmatigheid meegenomen. Zo krijgt o.a. de raad zekerheid dat de cijfers kloppen en dat het budgetrecht is gerespecteerd.

Kijkt de accountant naar alles?

Wij controleren niet elk detail van de jaarrekening, maar werken met deelwaarnemingen (selectie van transacties). De onderwerpen die we daarbij extra controleren zijn gebaseerd op de samen met de raadsleden geïnventariseerde gebieden waarin de risico's op fouten het grootst zijn. Binnen de grenzen van het Besluit accountantscontrole decentrale overheden stelt de raad ook vast hoeveel fouten zij acceptabel vindt (goedkeuringstolerantie). Dus als wij fouten ontdekken (bevindingen) of posten die onzeker zijn - en eigenlijk gebeurt dat meestal wel - kan het nog steeds heel goed zijn dat we de jaarrekening goedkeuren, als de fouten en onzekerheden samen maar niet boven de door de raad vastgestelde grens (tolerantie/materialiteit) komen.

Toegevoegde waarde van de accountant

Als accountant ondersteunen wij u bij uw controlerende en kaderstellende rol

Ondersteuning bij uw controlerende rol

- Controleren van uw jaarstukken en daar een oordeel over geven.
- Adviezen op het gebied van interne (financiële) beheersing naar aanleiding van de controle, bijvoorbeeld adviezen om meer datagedreven beheersmaatregelen in te richten in de financiële processen, aanbevelingen om de beveiliging van de IT-omgeving versterken of tips om het jaarrekeningproces te versnellen.
- U kunt jaarlijks speerpunten meegeven voor de controle van de jaarrekening. Dit zijn onderwerpen of thema's waar wij in de controle additionele aandacht aan zullen besteden. Voorbeelden hiervan zijn het reflecteren op het risicomanagementproces, projectbeheersing of het beheer van verbonden partijen.
- In de producten van onze controle (zie hiernaast) nemen we ook altijd nieuwe regelgeving, actualiteiten en relevante thema's op.
- In de vergaderingen van de COR lichten we de producten van de accountantscontrole toe.

Ondersteuning bij uw kaderstellende rol

- Op uw verzoek mee- en tegenlezen op kaderstellende financiële documenten (nota's, verordeningen enz.) of raadsbesluiten. We delen dan onze reflectie en/of attentiepunten voor de raad. Denk hierbij aan de financiële verordening, de nota verbonden partijen of een raadsbesluit over een grondexploitatie of een investering.
- Verdiepende workshops op een inhoudelijk thema, zodat u beter invulling kunt geven aan uw rol (zowel kaderstellend, controlerend als besluitvormend). Voorbeelden hiervan zijn workshops over de rol van de raad bij de verschillende P&C-producten, reserves en voorzieningen, de rechtmatigheidsverantwoording of (waardering van) grondexploitaties.

De werkafspraken tussen de COR, ambtelijke organisatie en onze rol als externe accountant zijn uitgewerkt in de jaarlijkse startnotitie en in de overdrachtsbrief COR 2022-2026 aan de nieuwe COR.

De producten van de accountantscontrole

Product	Inhoud
Controleplan en gezamenlijke startnotitie	Risicoanalyse, controleaanpak, inschatting frauderisico – gericht aan de raad
Rapportage interim-bevindingen	Bevindingen en adviezen ten aanzien van de interne beheersing – gericht aan het college
Boardletter	Samenvatting van de bestuurlijk relevante punten uit de managementletter – gericht aan de raad
Accountantsverslag	Bevindingen en adviezen naar aanleiding van de jaarrekening-controle – gericht aan de raad
Controleverklaring	Ons oordeel over de getrouwheid van uw jaarrekening – gericht aan de raad



02

Planning- en controlecyclus

Op basis van de jaarrekening legt het college
verantwoording af over de realisatie van het beleid
en de financiën over het boekjaar.

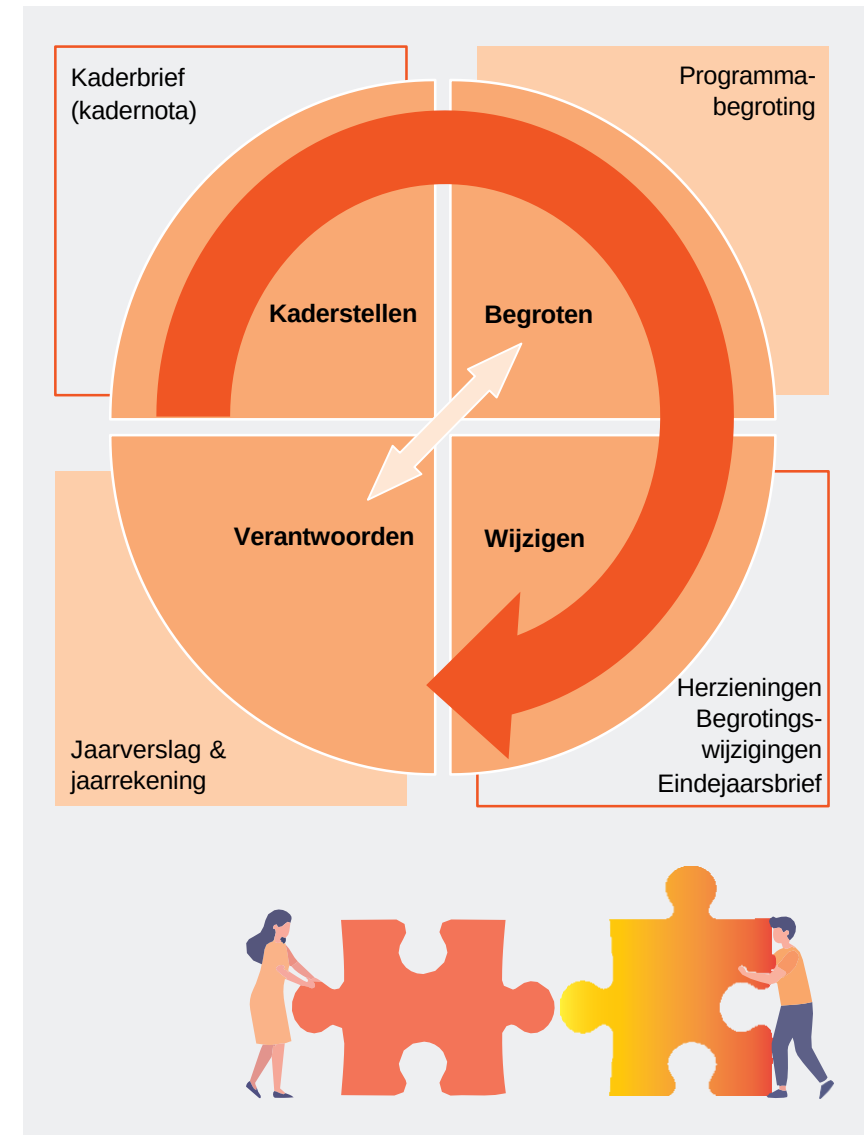


Inrichting van de planning- en controlcyclus

De raad stelt jaarlijks in de kadernota op hoofdlijnen de beleidsdoelstellingen en de financiële kaders vast die vervolgens worden uitgewerkt in de begroting. Het politieke debat over de kadernota en de begroting is uiteraard bepalend voor de vraag hoe het beleid voor het komend jaar er uiteindelijk uit komt te zien en waar het geld aan wordt besteed. Uw kaderstellende rol krijgt hierbij concreet vorm.

Het is natuurlijk, in het kader van uw controlerende taak, ook belangrijk om terug te kijken of de afgesproken doelstellingen worden gerealiseerd binnen de financiële afspraken.

Het college legt hierover verantwoording af, in tussentijdse rapportages gedurende het jaar en na afloop van het jaar in de jaarstukken (het jaarverslag en de jaarrekening). De jaarstukken zijn daarmee de spiegel van de begroting. De uitkomsten van het jaarrekeningdebat vormen weer de input voor het beleid (de kadernota en de begroting) van de komende jaren. Samen heet dit de planning-en-controlcyclus (P&C-cyclus) van de gemeente.



Link naar de blogs met vijf adviezen voor raadsleden

[Kadernota](#)

[Begroting](#)

[Tussentijdse rapportages](#)

[Managementletter en boardletter](#)

[Jaarrekening](#)



03

De jaarstukken

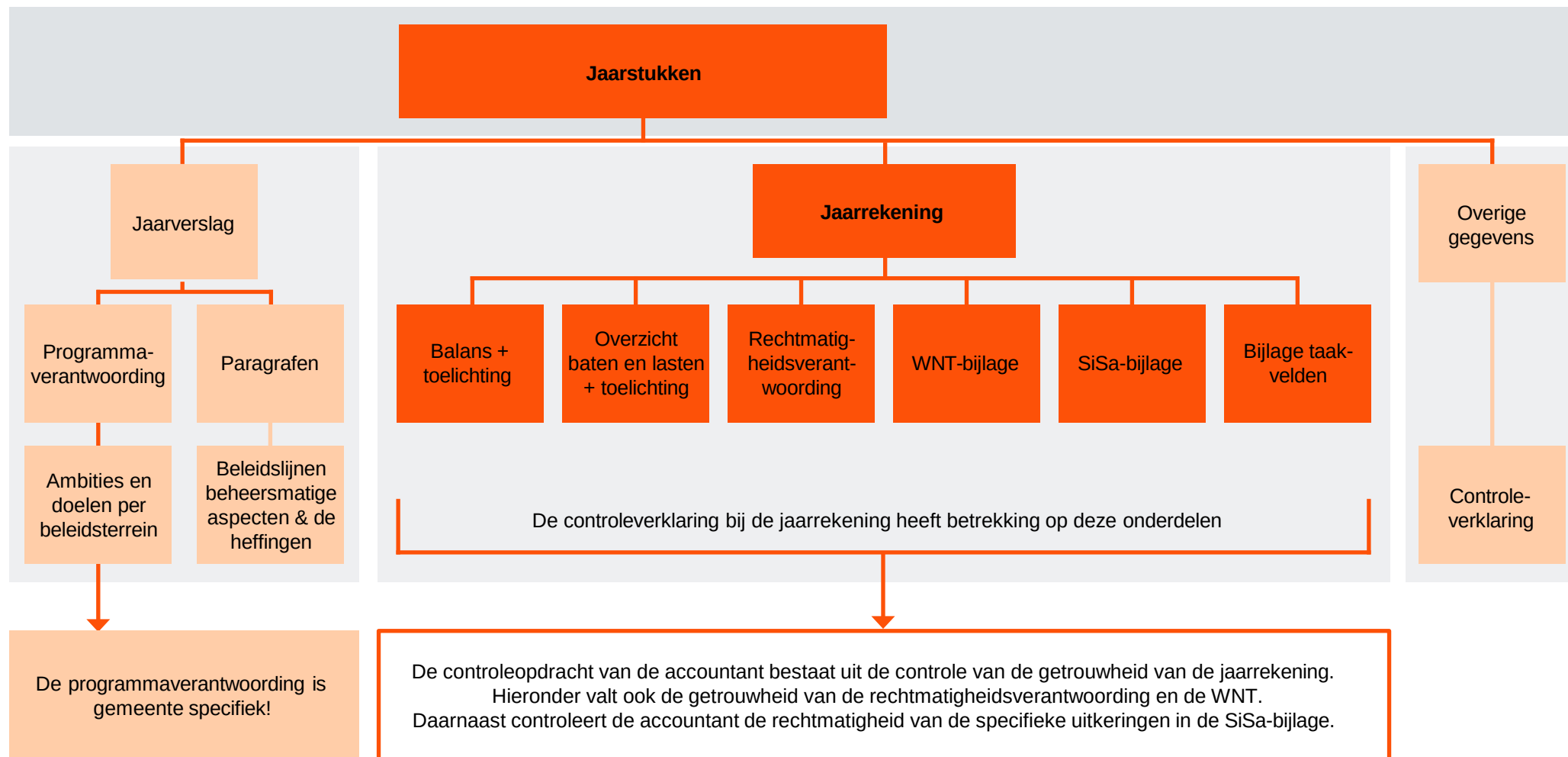
Uit welke onderdelen bestaan de jaarstukken en wat is het doel van deze stukken?

In dit hoofdstuk werken we de belangrijkste onderwerpen van de jaarstukken uit.



Jaarverslag en jaarrekening

Op grond van het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV), is de opbouw van de begroting en de jaarstukken identiek. Het uitgangspunt is: de jaarrekening volgt de begroting.



Wat staat er in het jaarverslag?

Jaarverslag

Programmaverantwoording

In de programmaverantwoording wordt per programma door het college verantwoording afgelegd over de realisatie van de in de begroting opgenomen beleidsdoelstellingen. Vaak zijn ook indicatoren (effect/prestatie/output) bepaald in de begroting.

Niveau	Programmabegroting*	Jaarstukken
Effect	Wat willen we bereiken?	Wat hebben we bereikt?
Output	Wat gaan we daarvoor presteren?	Wat hebben we gepresteerd?
Activiteiten	Wat gaan we daarvoor doen?	Wat hebben we gedaan?
Input	Wat mag het kosten?	Wat heeft het gekost?

* In het advies Verwonderpunten van de commissie BBV (november 2025) worden twee extra **W**-vragen benoemd: **Welke** investeringen zijn voorgesteld? en **Welke** uitvoeringsrisico's zijn onderkend?

Paragrafen

De paragrafen geven inzicht in relevante (verplichte) beleidsmatige aspecten:

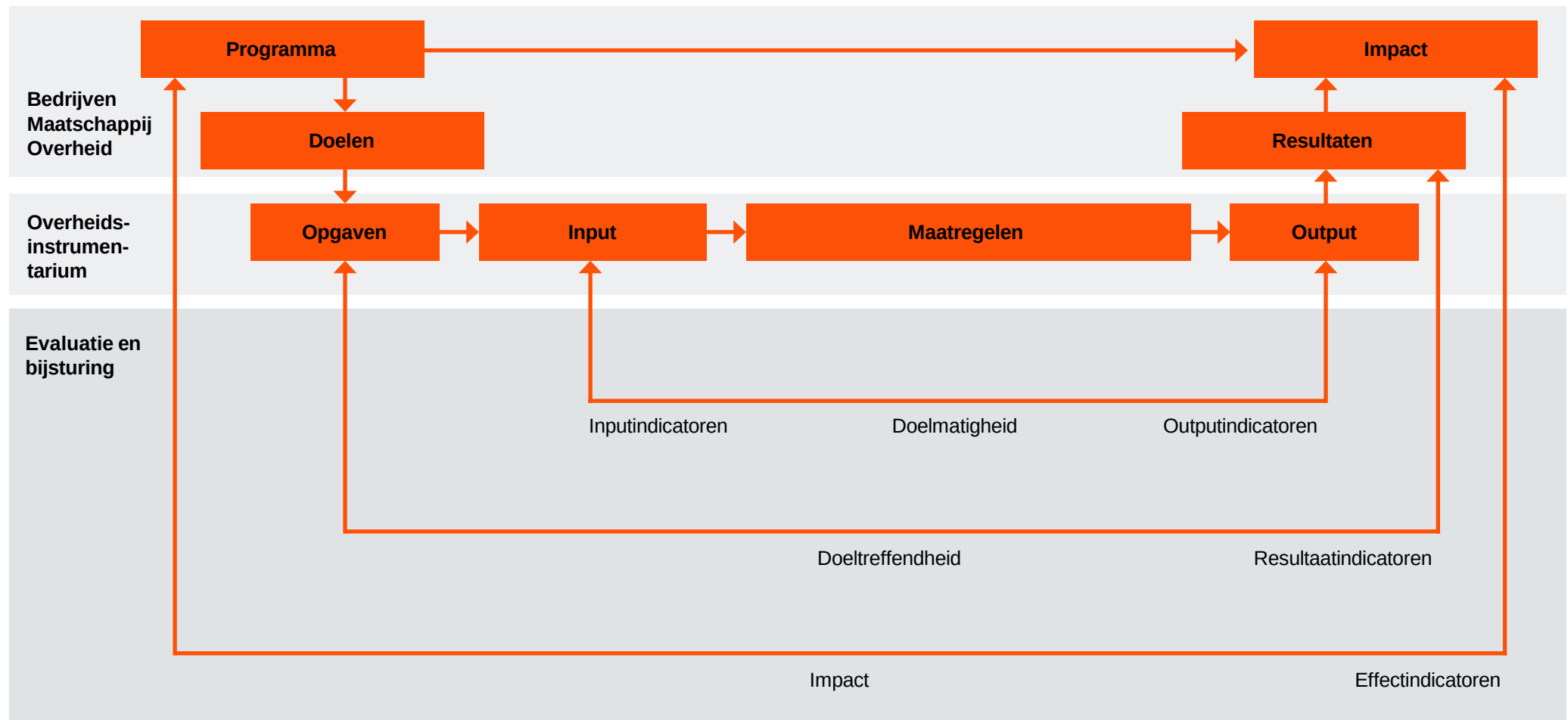
- Lokale heffingen;
- Weerstandsvermogen en risicobeheersing (inclusief financiële kengetallen);
- Onderhoud kapitaalgoederen;
- Financiering;
- Bedrijfsvoering (inclusief rechtmatigheid);
- Verbonden partijen;
- Grondbeleid;
- Openbaarheidsparagraaf (Woo).
- Specifieke onderwerpen bepaald door de raad: Klimaat, Investeringen, Nationaal Programma Rotterdam Zuid, Subsidies, Sustainable Development Goals, BBV-indicatoren.



Indicatoren: hoe concreter hoe beter

Om op basis van de verantwoording in de jaarstukken goed te kunnen (bij)sturen is het belangrijk om de resultaten en effecten te meten (en te verantwoorden) met relevante indicatoren. Dit wordt in de programmabegroting bepaald. Voor elk programma kunnen de opgaven, gewenste resultaten en benodigde maatregelen in kaart worden gebracht. Vervolgens kunnen dan specifieke resultaat-en effectindicatoren worden

Om op basis van de verantwoording in de jaarstukken goed te kunnen (bij)sturen is het belangrijk om de resultaten en effecten te meten (en te verantwoorden) met relevante indicatoren. Dit wordt in de programmabegroting bepaald. Voor elk programma kunnen de opgaven, gewenste resultaten en benodigde maatregelen in kaart worden gebracht. Vervolgens kunnen dan specifieke resultaat-en effectindicatoren worden



Wat staat er in de jaarrekening?

Jaarrekening

Balans en de toelichting op de balans

Op de balans staan de bezittingen (activa), de schulden en het eigen vermogen (schulden + eigen vermogen = passiva). De activa en passiva zijn altijd in evenwicht.

Overzicht baten en lasten en toelichting op het overzicht baten en lasten

Het overzicht baten en lasten bevat per (door de raad bij de begroting vastgesteld) programma de baten en lasten voor dat jaar. Let op: dit is wat anders dan ontvangsten en uitgaven! Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben.

Incidentele baten en lasten

Om te bepalen of er in de begroting en meerjarenraming sprake is van structureel evenwicht, moet inzichtelijk gemaakt worden welke incidentele baten en lasten de begroting en meerjarenraming bevat.

Bijlage Wet normering uit publieke middelen gefinancierde topinkomens (WNT)

In deze (verplichte) bijlage moet de bezoldiging van de wettelijke aangewezen topfunctionarissen (griffier en gemeentesecretaris) opgenomen worden. Daarnaast moet ook de bezoldiging van overige functionarissen > € 246.000 opgenomen worden.

Bijlage Single information, Single audit (SiSa)

Gedurende het jaar ontvangen gemeenten van ministeries en provincies subsidies (specifieke uitkeringen - SPUKs) voor de uitvoering van projecten en wettelijke taken. Deze subsidies worden verantwoord in de SiSa-bijlage bij de jaarrekening.

Bijlage taakvelden

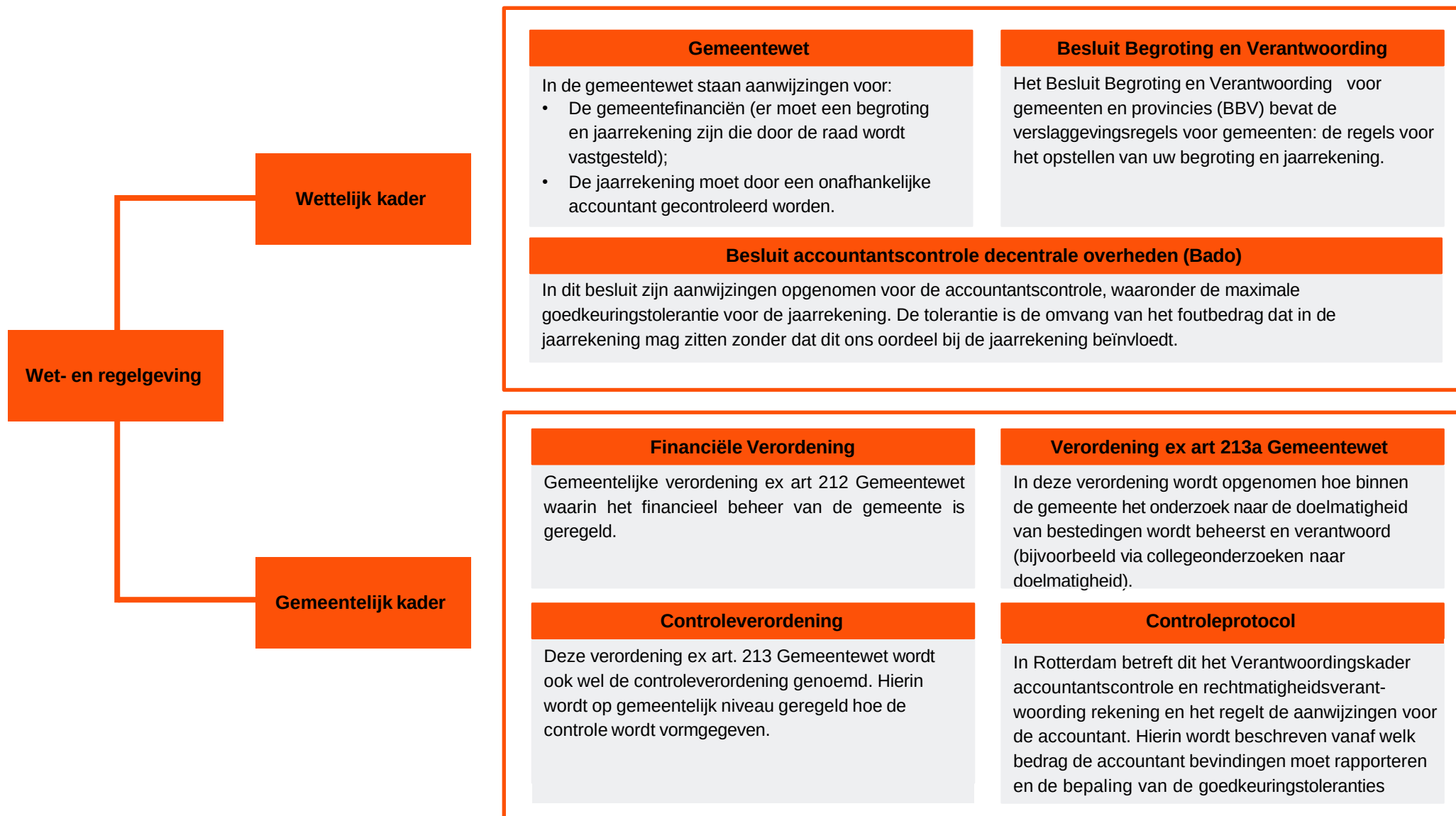
Gemeenten zijn verplicht de baten en lasten in de begroting en jaarrekening ook, verdeeld over circa 40 voorgeschreven taakvelden, te rapporteren. Dit heeft tot doel de vergelijkbaarheid tussen gemeenten te vergroten.

Rechtmatigheidsverantwoording

Sinds boekjaar 2023 is de rechtmatigheidsverantwoording van onderdeel van de jaarrekening

Wet- en regelgeving

Onderstaande figuur geeft op hoofdlijnen de toelichting op de van toepassing zijnde wet- en regelgeving gericht op de jaarstukken.



04

Onze adviezen voor de behandeling van de jaargestukken

We benoemen onze adviezen om invulling te kunnen geven aan uw rol als raadslid bij het vaststellen van de jaarrekening.



Onze adviezen voor het jaarverslag

Begin bij de samenvatting

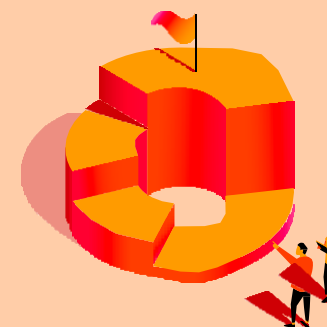
Het jaarverslag is (net zoals de begroting) omvangrijk. Begin daarom met het kennismaken van de samenvatting. Hier staat de bestuurlijke en financiële hoofdlijn in beschreven. Neem daarna kennis van de programma's en verwante paragrafen die voor u (politiek) interessant zijn. Wij adviseren u te letten op:

- In hoeverre u de jaarstukken als instrument adequaat vindt qua toelichting, diepgang en onderwerpen.
- Of beleidsmatige en financiële afwijkingen voldoende geanalyseerd zijn op het meerjarige effect (en daarmee op de begroting van toekomstige jaren).

Wees kritisch op de realisatie van het beleid (in de programma-verantwoording)

In het jaarverslag is de beleidsmatige realisatie over het afgelopen jaar opgenomen. Aandachtspunten voor u als raad zijn:

- Zijn de doelstellingen gerealiseerd en de afwijkingen geanalyseerd en goed toegelicht?
- Is er een duidelijke relatie gelegd tussen de beleidsmatige en financiële realisatie (bijvoorbeeld, als beleidsmatig niet alles is gerealiseerd, zijn de lasten dan ook lager dan begroot?).
- Is niet alleen benoemd welke prestaties geleverd zijn, maar juist ook welke effecten bereikt zijn?
- En zijn daar goede indicatoren voor opgenomen?



Neem kennis van de paragraaf bedrijfsvoering

In de jaarrekening legt het college ook verantwoording af over de rechtmatigheid van de baten, lasten en balansmutaties. Als de afwijkingen van rechtmatigheid boven een door de raad bepaalde verantwoordingsgrens komen, geeft het college een nadere toelichting in de rechtmatigheidsverantwoording. Als accountant nemen wij de getrouwheid van de rechtmatigheidsverantwoording mee in ons oordeel.

Als de afwijkingen onder de verantwoordingsgrens blijven dan wordt de toelichting van het college opgenomen in de paragraaf bedrijfsvoering. De paragraaf bedrijfsvoering gaat tevens in op ontwikkelingen die de toekomstige uitvoering raken. De ontwikkelingen genoemd in deze paragraaf ondersteunen de raad in haar controlerende taak. Belangrijke onderwerpen voor uw als raad zijn bijvoorbeeld:

- Welke veranderingen in structuur, personeel of digitalisering komen eraan? Hoe beïnvloeden deze ontwikkelingen de uitvoering van beleid?
- Hoe wordt omgegaan met krapte op de arbeidsmarkt, schaarste van middelen en bijvoorbeeld ziekteverzuim?
- Hoe zijn grote IT-projecten beheerst? De financiële afrekening van Oracle Fusion? Hoe gaat de gemeente om met IT-en cyber risico's?
- Is de paragraaf Bedrijfsvoering volledig? Zijn alle relevante onderdelen van rechtmatigheid opgenomen (financiële transacties én balansposten). Zijn afwijkingen duidelijk toegelicht?

Betrek de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing bij de beoordeling van de financiële positie

In deze paragraaf zijn de risico's beschreven, inclusief de beheersingsmaatregelen die het college heeft getroffen om deze risico's te ondervangen. Voor u als raad zijn de volgende zaken belangrijk:

- Past de risicobereidheid die uit deze paragraaf naar voren komt bij wat u als raad passend vindt voor de gemeente?
- Hoeveel weerstandscapaciteit (eigen vermogen en ruimte in de begroting) is beschikbaar om de risico's af te dekken?
- Zijn alle risico's in voldoende mate gekwantificeerd? En is duidelijk uitgewerkt hoe de risicoanalyse tot stand is gekomen?

Aandachtspunten bij de jaarrekening

Beïnvloedbaarheid van de lasten

De beïnvloedbaarheid van de lasten toont aan in hoeverre een gemeente haar uitgaven kan sturen of bijsturen bij bijvoorbeeld financiële knelpunten. Het in kaart brengen van de mate van beïnvloedbaarheid van de lasten is van belang omdat het inzicht geeft in waar sturing mogelijk is, zodat bij keuzes in het kader van bijvoorbeeld bezuinigingen realistisch gemaakt kunnen worden. Het volgende onderscheid is van belang:

- Niet beïnvloedbaar: Uitgaven die voortkomen uit wettelijke taken zonder beleidsvrijheid (bijv. Participatiewet), kapitaallasten (rente en afschrijvingen) en voorzieningen.
- Beperkt beïnvloedbaar: Taken met enige beleidsruimte, zoals onderhoud openbare ruimte of jeugdhulp, waar keuzes in kwaliteitsniveau mogelijk zijn.
- Beïnvloedbaar op termijn: Kosten die pas na 2-4 jaar kunnen worden aangepast, zoals subsidies, contracten en personeelsinzet.
- Snel beïnvloedbaar: Kosten die binnen een jaar kunnen worden verlaagd, zoals opleidingsbudgetten, projecten en incidentele reserves.

Grip op zorgkosten

De kosten binnen het sociaal domein, met name voor Wmo en Jeugdzorg, stijgen fors. Dit is een ontwikkeling zichtbaar bij de meeste gemeenten. Dit komt door hogere prijzen voor zorg en ondersteuning, toenemende vraag naar jeugdzorg, mede door complexere problematiek en o.a. vergrijzing van inwoners. Daarbij komt een extra uitdaging: bezuinigingen vanuit het Rijk. Dit betekent dat gemeenten vooruit moeten kijken, de volgende vragen zouden hierbij relevant kunnen zijn:

- Wat zijn de financiële gevolgen? Zijn er voldoende middelen om tekorten op te vangen?
- Is er sprake van een preventiebeleid? Werkt deze daadwerkelijk kostenverlagend?
- Hoe is de governance rond samenwerkingsverbanden ingericht, denk hierbij aan de GRJR (Gemeenschappelijke Regeling Jeugdhulp Rijnmond)
- Hoe gaat de organisatie om met bezuinigingen en de realisatie van de bestuursopdracht zorg?



Voorspelbaar vermogen bij realisatie investeringen

Voor de realisatie van investeringen is de door de raad vastgestelde investeringsbegroting de basis. In de jaarrekening worden deze veelal op de balans onder de materiële vaste activa verwerkt. Het kan zijn dat de investeringen niet conform de begroting worden gerealiseerd. Het is belangrijk om te kunnen vaststellen wat de oorzaken hiervan zijn:

- Was de planning van de investeringen te ambitieus?
- Is de techniek van de Rotterdamse Investeringsmotor helder en geven de P&C documenten voldoende inzicht?
- Is de gemeente afhankelijk van derden en is de realisatie daarbij minder goed te beïnvloeden?

Financiële positie

Er moet een juiste balans moet zijn tussen ambitie, taken, middelen en uitvoeringskracht. Dit raakt direct de gemeentelijke praktijk als het Rijk taken overdraagt zonder voldoende middelen. Dan komt de uitvoering en financiële gezondheid van de gemeente onder druk. Het zogenoemde 'ravijnjaar' – waarin de algemene uitkering fors zou dalen – is weliswaar uitgesteld tot 2028, maar niet volledig van de baan. Dit betekent dat gemeenten vooruit moeten kijken en (bezuinigings)scenario's moeten voorbereiden.

Realisatie bezuinigingen

Bij een bezuinigingsopgave in de begroting is het essentieel dat de realisatie duidelijk terugkomt in de jaarrekening, bijvoorbeeld bij Kiezen voor Rotterdam. Zo kan de raad volgen of besparingen worden gehaald en tijdig ingrijpen bij afwijkingen. We benadrukken dat de raad niet alleen akkoord geeft, maar ook actief de realisatie moet (kunnen) monitoren en bijsturen.

De behandeling van de jaarrekening



U bent als raad eigenaar van het eigen vermogen

Het 'eigen vermogen' van de gemeente valt onder het budgetrecht van de raad. Het eigen vermogen is te onderscheiden in:

- Algemene reserve: vrij in te zetten eigen vermogen (deels nodig voor weerstandvermogen).
- Bestemmingsreserves: deze reserves zijn bestuurlijk (door u) geormerkt ter dekking van lopende en toekomstige lasten. De grootste bestemmingsreserves is de Rotterdamse Investeringsmotor met €1,9 miljard ultimo 2024 (totale reserves €2,6 miljard).

Voor u als raad is relevant om te begrijpen:

- Hoe de vermogenspositie zich ontwikkelt ten opzichte van de begroting? Wat zegt dat over de realisatiekracht of de prognosekracht?
- Of voor alle bestemmingsreserves daadwerkelijk nog een noodzaak bestaat om deze te beklemmen? Of kan het geld ergens anders voor worden ingezet?
- Of de mutaties in de reserves aansluiten met de achterliggende raadsbesluiten?
- Of het eigen vermogen voldoende is om de in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing gekwantificeerde risico's af te dekken?

Visie op de financiële positie

Vraag uw college om een visie op de financiële positie inclusief het weerstandsvermogen. Die visie kunt u als uitgangspunt voor uw beoordeling nemen, samen met de toelichting uit de paragraaf financiële kengetallen in de jaarrekening.

Het is daarbij verstandig de (verplichte) financiële kengetallen in gezamenlijkheid te beoordelen. Eén indicator die niet binnen de advieswaarde valt, is wat anders dan meerdere indicatoren die op 'rood' staan.

U kunt als raad de kaders vaststellen waarbinnen het college moet opereren voor de kengetallen. Zo stelt u kaders aan de voorkant om uw gemeente financieel gezond te houden. Op basis van de jaarrekening 2024 en de begroting 2026 is het realiseren van een structureel evenwicht een belangrijke uitdaging voor de gemeente Rotterdam. Met de inzet van Kiezen voor Rotterdam en de Bestuurlijke opdrachten zorg worden keuzes gemaakt om de structurele lasten in lijn te brengen met de structurele baten. In de reflectie op de financiële positie is een concrete toelichting op de realisatie cruciaal.



“Verdiep u in de bevindingen van de accountant.”

“Schaarste dwingt tot keuzes maken: prioriteer hierin.”

Dit zijn twee adviezen uit het blog over de vijf belangrijkste adviezen voor de behandeling van de jaarrekening.

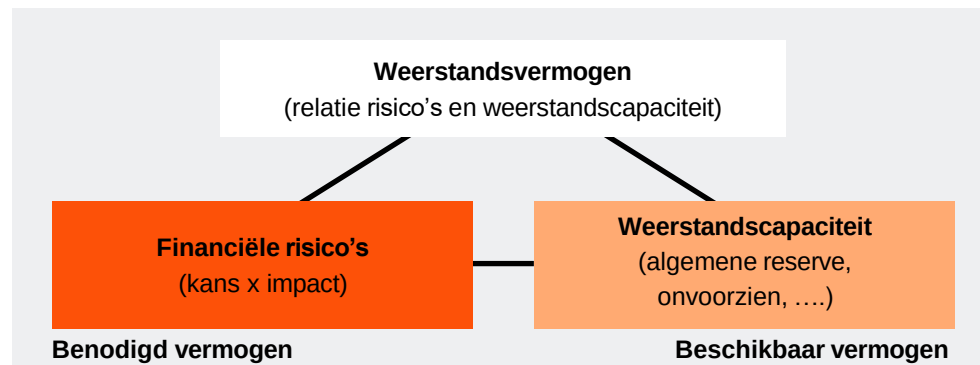


De behandeling van de jaarrekening

Het weerstandstandvermogen staat in de jaarrekening in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing en betreft de relatie de financiële risico's en de weerstandscapaciteit. Het is een vergelijking tussen:

- **Benodigd vermogen:** Hoeveel geld zou nodig zijn als bepaalde risico's werkelijkheid worden? Dit wordt bepaald door het inschatten van financiële risico's op basis van de kans × de impact van gebeurtenissen waarvoor nog geen maatregelen zijn getroffen. Het benodigd vermogen wordt vervolgens bijvoorbeeld ingeschat op basis van de Monte Carlo-analyse (simulatie van scenario's dat risico's zich manifesteren).
- **Beschikbaar vermogen:** Welke middelen heeft de gemeente om die risico's op te vangen? Dit noemen we weerstandscapaciteit: vaak is dit de algemene reserve aangevuld met specifieke risicoreserves, de post onvoorzien in de begroting en de ruimte in de belastingcapaciteit. Soms worden 'stille reserves' (bijvoorbeeld aandelen of panden waarvan de verkoopwaarde veel hoger is dan de waarde op de balans) meegenomen.

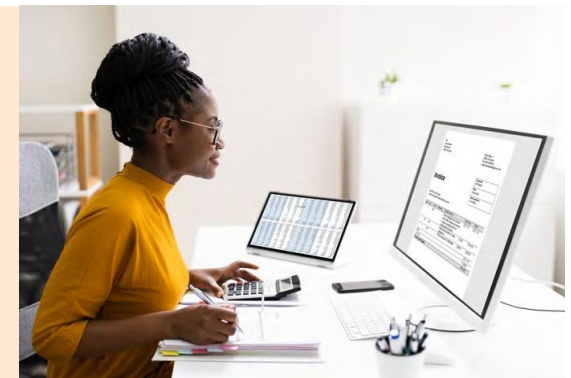
De verhouding tussen deze twee onderdelen toont aan wat het weerstandsvermogen is om financiële tegenvallers op te vangen.



- **Weerstandsvermogen** = verschil tussen beschikbare weerstandscapaciteit en benodigd vermogen op basis van het risicoprofiel.
- In Rotterdam wordt het weerstandsvermogen uitgedrukt in een ratio, die aangeeft in welke mate risico's kunnen worden opgevangen door het beschikbare vermogen.
- Er is geen landelijke norm voor het weerstandsvermogen. In de praktijk worden hierover afspraken gemaakt tussen raad en college (gemiddeld wordt als norm tussen de 1–1,4 gehanteerd). In het Coalitieakkoord Eén Stad 2022-2026 is opgenomen dat Rotterdam streeft naar een weerstandsvermogen van minimaal 1,0.

Benodigd vermogen

- Betreft alle risico's waarvoor geen maatregelen zijn getroffen en die van materiële betekenis kunnen zijn in relatie tot de financiële positie.
- Risico = kans x impact; er is geen voorgeschreven methode (proces) voor identificatie van risico's (niet vergelijkbaar met andere gemeenten).
- Geen landelijke norm welke en hoe risico's meegenomen moeten worden in de berekening van het benodigde vermogen (veel voorkomende methodes zijn Monte Carlo-analyse, top tienrisico's, boven x bedrag).



De behandeling van de jaarrekening

Hoe financieel gezond is uw gemeente?

Om inzicht te krijgen in de financiële positie van een gemeente, heeft het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) een set van financiële kengetallen ontwikkeld. Deze kengetallen geven een objectieve maatstaf voor de financiële gezondheid en worden opgenomen in de paragraaf Weerstandsvermogen en Risicobeheersing van zowel de begroting als de jaarstukken.

Op het dashboard van de overheid zijn de gemeentelijke kengetallen ook terug te vinden.

Waarom is dit belangrijk voor de raad?

- Inzicht in financiële veerkracht: De kengetallen laten zien of de gemeente voldoende middelen heeft om onverwachte tegenvallers op te vangen (weerbaarheid) en snel daarop kan reageren (wendbaarheid).
- Vergelijking met normen en andere gemeenten: Raadsleden kunnen beoordelen of de gemeente zich binnen gezonde bandbreedtes bevindt en hoe zij presteert ten opzichte van vergelijkbare gemeenten.
- Signalering van risico's: Een dalende trend in kengetallen kan wijzen op oplopende financiële risico's, zoals hoge schulden of onvoldoende reserves.
- Ondersteuning bij besluitvorming: Bij het vaststellen van begroting en beleidsplannen helpt dit inzicht om verantwoorde keuzes te maken over investeringen, bezuinigingen of belastingdruk.
- Transparantie en verantwoording: Het gebruik van kengetallen maakt het gesprek over financiële gezondheid concreet en toetsbaar, wat de controlerende rol van de raad versterkt.

Kengetallen	VNG-advies	Begroting Rotterdam 2026
Wendbaarheid		
Netto schuldquote Dit cijfer geeft inzicht in het niveau van de gemeentelijk schuldenlast ten opzichte van de eigen middelen	<90% groen <130% oranje >130% rood	53,4%
Netto schuldquote gecorrigeerd Via dit kengetal wordt duidelijk wat het aandeel is van de verstrekte leningen in de exploitatie.	<90% groen <130% oranje >130% rood	52,1%
Belastingcapaciteit Dit cijfer geeft inzicht in hoe de belastingdruk in de gemeente zich verhoudt ten opzichte van het landelijk gemiddelde.	<95% groen <105% oranje >105% rood	106%
Weerbaarheid		
Structurele exploitatieruimte Dit cijfer helpt mee om te beoordelen welke structurele ruimte een gemeente heeft om de eigen lasten te dragen.	>0% groen	-/- 1,0%
Solvabiliteit Dit cijfer geeft inzicht in de mate waarin de gemeente in staat is aan haar financiële verplichtingen te voldoen.	<20% rood >20% oranje >50% groen	41,8%
Grondexploitatie Dit kengetal geeft de omvang van de grondexploitaties in een % van de totale baten weer.	<20% groen <35% oranje >35% rood	-/-1,4%

Bron: <https://findo.nl/jive>



05

Overige thema's

In dit onderdeel komen relevante thema's terug die de organisatie raken.



Rol en achtergrond van de auditcommissie



Op basis van de gemeentewet is de raad de opdrachtgever van de accountant. De raad kan een auditcommissie inrichten als gesprekspartner van de accountant. In Rotterdam is dit de COR: Commissie tot onderzoek van de Rekening. De COR heeft de taak om contact te onderhouden met de accountant en de gehele raad te adviseren over onderwerpen met betrekking tot de (uitkomsten van de) accountantscontrole.

Auditcommissies zijn ooit ontstaan om de raad te ondersteunen bij het uitoefenen van zijn controlerende taak op de jaarrekening. Inmiddels heeft de commissie naast het toezicht op de jaarrekening ook andere taken. Specifieke taken variëren afhankelijk van de lokale regelgeving en de specifieke behoeften van de gemeente. Alleen het doel is hetzelfde: het versterken van de integriteit, de transparantie en de betrouwbaarheid van de financiële rapportage en het interne controlesysteem van de gemeente. De COR rapporteert bevindingen en aanbevelingen aan de raad, die deze vervolgens meeneemt bij zijn besluitvorming.

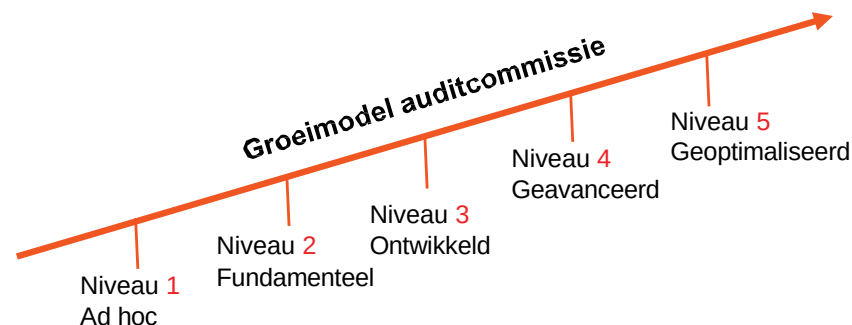
Ontwikkeling van de auditcommissie

De rol van de auditcommissie verandert. De agendering van de auditcommissie bij lokale overheden evolueert de laatste jaren om tegemoet te komen aan veranderende verwachtingen en uitdagingen op het gebied van governance, risicomanagement en duurzaamheid. In het artikel 'groeimodel voor auditcommissie in lokale overheden' bespreekt Martine Koedijk de rol, de taak en de mogelijke invulling van de auditcommissie van de raad aan de hand van het groeimodel. Aan de hand van vijf niveaus wordt de ontwikkeling van de auditcommissie op diverse aspecten zoals rol, focus, vergaderingen en onderwerpen op de agenda en de adviesrol naar de raad beschreven. Dit groeimodel kan gebruikt worden om het gesprek aan te gaan over de rol, de taak en de ambitie van de raad en de commissie.

De rol van de COR ten behoeve van de kaderstellende en controlerende rol van de raad gaat over:

- de invulling van de P&C-cyclus, het proces van totstandkoming en de kwaliteit van de financiële jaarrekening en jaarstukken;
- de financiële kaders en de financiële positie van de gemeente;
- het interne beheersingssysteem van de organisatie gericht op het beheersen van de risico's op fraude, fouten en onjuistheden in de jaarrekening;
- gedelegeerd opdrachtgever zijn van de externe accountant om de kwaliteit en de effectiviteit van de externe audit te waarborgen. De COR beoordeelt de onafhankelijkheid en objectiviteit van de externe accountant en evalueert de resultaten van de controle.

Hierover heeft de COR regelmatig overleg met het management, de wethouder, financial audit en externe accountants en andere belanghebbenden over de kaders, de ontwikkelingen, de bevindingen en de voortgang van de opvolging daarvan ten behoeve van de kaderstellende en controlerende taak van de raad. De COR communiceert daarover met en/of adviseert daarover aan de raad.



Rechtmatigheidsverantwoording

De rechtmatigheidsverantwoording als katalysator

Het college legt in de jaarrekening ook verantwoording af over de rechtmatige totstandkoming van de baten en lasten en balansmutaties. Dit doet het college in de rechtmatigheidsverantwoording. De raad stelt de kaders voor deze verantwoording, bijvoorbeeld wat de grens is aan fouten en onduidelijkheden die de raad accepteert (verantwoordingsgrens) en welke afwijkingen van de begroting acceptabel zijn en welke niet. In de kadernota wordt verder ingegaan op de rol van de gemeenteraad bij de rechtmatigheidsverantwoording.

Hierdoor is met name het realiseren van de uitvoering binnen de kaders van de begroting en het tijdig communiceren van nodige wijzigingen in de begroting explicieter onderwerp van gesprek geworden. Dit heeft er ook voor gezorgd dat de kaderstellende en controlerende taak van de raad op de financiële rechtmatigheid van transacties beter kan vervullen.

Adviezen voor raadsleden

PwC heeft een blog gepubliceerd over 'De rol van de raad bij de rechtmatigheidsverantwoording', waarin vijf adviezen worden gegeven voor raadsleden. Deze adviezen zijn:

Voor de kaderstellende rol:

- Wees kritisch op de kaders:
 - Wees helder over welke overschrijdingen van de begroting acceptabel zijn en welke niet.
 - Wees helder over de tijdigheid van het melden van afwijkingen van de begroting en het doen van voorstellen voor wijziging van de begroting.
- Maak goede afspraken over de gewenste inhoud van de tussentijdse rapportage door het college, met name als het gaat over afwijkingen van de begroting; dit vormt één van de belangrijke informatievoorzieningen aan de raad.

Voor de controlerende rol

- Beoordeel de verantwoording zorgvuldig. Het college geeft in de paragraaf bedrijfsvoering een toelichting op de rechtmatigheidsbevindingen.
 - Bij afwijkingen van de begroting moet het college een toelichting geven of de afwijkingen passen binnen de afspraken of dat deze daarbuiten vallen en over de oorzaak van de afwijking.
 - Ook moet het college een toelichting geven als (bewust) wordt afgeweken van het normenkader (regelgeving).
 - Ga ook na of informatie over de afwijkingen waar nodig tussentijds waardevol zou zijn of is geweest.
- Stimuleer de versterking van de interne beheersing, zodat een goede onderbouwing van de rechtmatigheidsverantwoording mogelijk is en tijdig informatie kan worden verstrekt. De verbreding naar een toelichting over het realiseren van de doelstellingen en kansen kan een volgende stap zijn in het volwassenheidsniveau en informatiewaarde van de paragraaf bedrijfsvoering.
- Benut de natuurlijke adviesfunctie van uw accountant. De accountant rapporteert of de informatie in de rechtmatigheidsverantwoording klopt. Ook geeft de accountant advies over verbetermogelijkheden van de kwaliteit van de interne beheersing. U kunt de reactie van het college hierop en de voortgang van de opvolging hiervan monitoren.

Voorbeelden van vaak vastgestelde acceptabele begrotingsafwijkingen zijn:

- Budgetoverschrijdingen bij open einde regelingen;
- Tijdig gemelde onderschrijdingen;
- Overschrijdingen die worden gecompenseerd door (direct) gerelateerde inkomsten.



Frauderisico's en beheersing

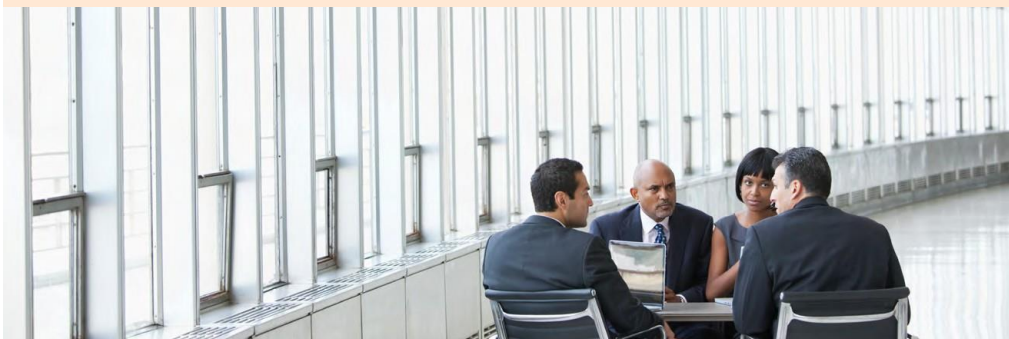
Verantwoordelijkheden van de raad

De verantwoordelijkheden van de raad met betrekking tot fraude en niet-naleving van wet en regelgeving betreffen:

- het versterken van een cultuur van integriteit en ethisch gedrag door middel van actief toezicht;
- het beoordelen van de vaststelling van frauderisico's door het management en niet-naleving van wet en regelgeving, het nemen van passende maatregelen en het zorgen voor een juiste tone at the top ;
- het waarborgen dat het senior management, de raad en het college passende maatregelen nemen om fraude en niet-naleving van wet en regelgeving te ontmoedigen en te voorkomen, voor een betere bescherming van investeerders, medewerkers en andere belanghebbenden;
- het onderzoeken van iedere vermeende of vermoede misstand die onder de aandacht van de raad wordt gebracht;
- het aannemen van een kritische houding ten opzichte van het college op het gebied van niet gebruikelijke transacties met verbonden partijen.



In het artikel 'De rol van de raad bij het voorkomen van fraude en corruptie' geven wij toelichting op het begrip fraude en de rol van raadsleden bij het voorkomen van fraude en corruptie.



Rol van de accountant

De accountant is verantwoordelijk voor het inplannen en het uitvoeren van de controle, zodanig dat hij met redelijke zekerheid kan stellen dat er geen materiële onjuistheden in de jaarrekening voorkomen die veroorzaakt zijn door fraude. Doorgaans zal de accountant daarvoor frauderisicofactoren van de gemeente in kaart brengt, deze zal beoordelen en zal bepalen welke factoren tot materiële frauderisico's leiden. Bij de bespreking van het controleplan met het college, de organisatie en de auditcommissie zal de accountant de frauderisico's specifiek benoemen en bespreken. Op de onderkende frauderisico's zal hij specifieke controlewerkzaamheden verrichten.



De accountant neemt daarvoor kennis van het stelsel van fraudebeheersing van de gemeente, inclusief de monitoring op de effectieve werking van het stelsel. Ook zal hij de frauderisicoanalyse beoordelen en evalueren of de ingerichte beheersmaatregelen voldoende zijn en goed werken. Tot slot zal de accountant beoordelen of het college en de organisatie adequaat acteren op meldingen van mogelijke fraude. In de managementletter/boardletter en het accountantsverslag zal de accountant hierover rapporteren en aanbevelingen doen.

De accountant rapporteert in de controleverklaring expliciet over de uitgevoerde werkzaamheden met betrekking tot frauderisico's en geeft daarnaast in het accountantsverslag zijn observaties over de kwaliteit van de frauderisicobeheersing binnen de gemeente.

De raad kan zijn toezichthoudende rol invullen door kritisch en actief het college te controleren (te bevragen en uit te dagen) op hun verantwoordelijkheid en de invulling daarvan.

Digitalisering

NIS2-richtlijn en Cyberbeveiligingswet (stand per oktober 2025)

Het effect van cyberbeveiliging op uw gemeente wordt steeds belangrijker. Als raadslid kan je bijvoorbeeld het volgende bespreken met uw college: Is er binnen de gemeente een proces ingericht voor het beoordelen en identificeren van risicofactoren voor cyberveiligheid? Denk hierbij aan het toepassen van specifieke cyberbeveiligingswetten, het bestaan van contractuele verplichtingen met betrekking tot cyberbeveiliging of het feit dat u zeer gevoelige persoonsgegevens verwerkt (AVG).

Het artikel over betrokkenheid van bestuurders bij cybersecurity en het artikel belang van baseline informatiebeveiliging geven meer achtergrondinformatie.

Het wetsvoorstel voor de Cyberbeveiligingswet (Cbw), waarmee NIS2 in Nederland wordt geïmplementeerd, is op 4 juni 2025 ingediend bij de Tweede Kamer. De verwachting is nu dat de wet in het tweede kwartaal van 2026 in werking treedt, inclusief het Cyberbeveiligingsbesluit (AMvB) en sectorspecifieke ministeriële regelingen.

Gemeenten worden onder NIS2 aangemerkt als essentiële entiteit (zwaarste regime). Dit betekent dat moet worden voldaan aan de volgende verplichtingen

- Zorgplicht: risicobeheersmaatregelen en governance;
- Meldplicht: significante (cyber)incidenten melden bij de bevoegde autoriteit en het CSIRT;
- Registratieplicht: inschrijving in het nationale entiteitenregister bij het NCSC;
- Opleidingsplicht: bestuurders moeten aantoonbaar kennis hebben van cyberrisico's en NIS2.

Totdat de Cyberbeveiligingswet van kracht is, gelden de verplichtingen uit NIS2 nog niet. Wel hebben organisaties die onder de richtlijn vallen bepaalde rechten, zoals: Bijstand bij digitale incidenten door het Nationaal Cyber Security Centrum (NCSC) en sectorale CSIRTs, zoals de VNG/Informatiebeveiligings-dienst (IBD). Ook is er toegang tot dreigingsinformatie en advies via NCSC en VNG.

Nadere regels worden opgesteld door ministeries zoals BZK, JenV, IenW en VWS, bijvoorbeeld voor verkeer, waterbeheer en zorg. Deze processen zijn lokaal georganiseerd en vallen onder de scope van NIS2.

Gemeenten doen er goed aan om voorbereidingen te treffen:

- Inventarisatie: welke processen en leveranciers vallen onder NIS2?
- Governance: borging van verantwoordelijkheden op bestuurlijk niveau.
- Training: bestuurders moeten aantoonbaar kennis hebben van NIS2 en cyberrisicobeheersing.
- Incidentrespons: afspraken met IBD en interne processen op orde brengen.

Bij de inwerkingtreding van de wet gelden direct de meldplicht en registratieplicht, inclusief toezicht daarop. Ook krijgen instellingen wettelijk recht op bijstand door een Computer Security Incident Response Team (CSIRT). De zorgplicht en het bijbehorende toezicht volgen later, zodat gemeenten tijd hebben om zich voor te bereiden op de nieuwe eisen.

Rol van de raad

De raad heeft een belangrijke kaderstellende en controlerende rol bij de invoering van NIS2. Dit betekent dat de raad niet alleen moet zorgen voor voldoende middelen en beleidskaders, maar ook toezicht houdt op de uitvoering door het college. Hiermee borgt de raad dat digitale weerbaarheid structureel onderdeel wordt van het gemeentelijk beleid en dat publieke belangen bij samenwerking met externe partijen goed worden bewaakt.



Digitalisering

De toekomst van AI bij de lokale overheden

De inzet van Artificial Intelligence (AI) biedt grote kansen voor het verbeteren van dienstverlening en het oplossen van structurele uitdagingen, zoals personeelstekorten. Tegelijkertijd vraagt deze ontwikkeling om duidelijke kaders en een zorgvuldige implementatie, zodat AI op een verantwoorde en transparante manier wordt toegepast.

Rol van de raad

De raad vervult een cruciale rol in het waarborgen van transparantie en het stellen van beleidskaders voor het gebruik van AI dat aansluit bij de EU-AI Act. Dit omvat de 'toezichhoudende' rol op de implementatie van AI-toepassingen, het toetsen aan wettelijke en ethische normen, en het bevorderen van een open dialoog met inwoners over de impact van AI op dienstverlening en privacy. Het opstellen van een integrale AI-strategie is cruciaal. Deze strategie dient niet alleen richting te geven aan technologische keuzes, maar ook het vertrouwen van inwoners te versterken door transparantie, participatie en naleving van wettelijke kaders centraal te stellen.

Artificial Intelligence als sleutel voor de toekomst

Wij geloven dat AI een essentiële rol zal spelen bij het aanpakken van de uitdagingen waar de sector voor staat. AI kan een gemeente bijvoorbeeld helpen om beter inzicht te krijgen in maatschappelijke ontwikkelingen, sneller te reageren op risico's en efficiënter publieke middelen in te zetten. Door AI verantwoord en doelgericht in te zetten, versterken gemeenten hun uitvoeringskracht en vergroten zij hun wendbaarheid richting de toekomst.

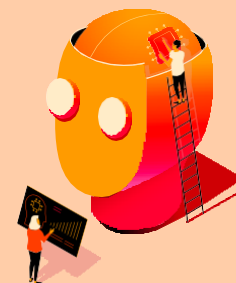
Om deze transitie verantwoord en effectief vorm te geven, adviseren wij het volgende:

- Inventarisatie van AI-toepassingen: Breng huidige en toekomstige AI-toepassingen systematisch in kaart op basis van een algoritmeregister.
- Versterken van kennis en vaardigheden: Vergroot het bewustzijn en de competenties van medewerkers om AI op een verantwoorde manier toe te passen.
- Implementatie van richtlijnen: Zorg voor duidelijke kaders en richtlijnen voor verantwoord AI-gebruik, in lijn met de bepalingen van de EU-AI Act.

AI native audit

PwC is wereldwijd bezig met een ingrijpende modernisering van de controlepraktijk door de introductie van de zogenoemde AI-native audit. Deze vernieuwde aanpak maakt gebruik van generatieve en "agentic" kunstmatige intelligentie om het controleproces sneller, slimmer en betrouwbaarder te maken.

Het is in toenemende mate van belang om inzicht te hebben **(en periodiek te houden!)** in de digitale transformatie van de gemeente. Waar liggen bijvoorbeeld risico's of verbeterkansen op het gebied van innovatie, cybersecurity, datamanagement en digitale dienstverlening. Zowel gericht op de inwoners als op de interne. Als raadslid kunt u het college daar om vragen.



Klimaatrisico's en duurzaamheidsverantwoording



Klimaatrisico's hebben steeds vaker een directe financiële impact

Klimaatverandering en de daarmee samenhangende risico's hebben steeds vaker directe gevolgen voor gemeenten. Het KNMI laat zien dat extreem weer door klimaatverandering nu al vaker voorkomt en dat de impact op gemeenten groot kan zijn. Gemeenten moeten zich voorbereiden op extremen die in het verleden zeldzaam waren, maar nu steeds waarschijnlijker worden. Het Planbureau voor de Leefomgeving publiceerde een rapport waarin de belangrijkste klimaatrisico's voor Nederland worden benoemd. Gemeenten worden daarin aangeduid als één van de sleutelspelers bij het ontwikkelen en uitvoeren van beleid.

Heeft uw gemeente inzicht in de kwetsbaarheid van essentiële voorzieningen, zoals het rioleringssysteem? Wordt in grondexploitaties al rekening gehouden met de nieuwste wet- en regelgeving voor klimaatbewust en adaptief bouwen? Het beantwoorden van deze vragen is cruciaal om toekomstige schade en maatschappelijke impact te beperken en veiligheid van de inwoners te bevorderen. Gemeente Rotterdam werkt aan een gemeentebreed weerbaarheidsprogramma.

Door klimaatrisico's systematisch in kaart te brengen en per risico een impactanalyse uit te voeren, kunnen beleidskeuzes beter worden geprioriteerd. Daarbij is het belangrijk onderscheid te maken tussen klimaatadaptatie (aanpassen aan gevolgen) en klimaatmitigatie (beperken van oorzaken). Voor risico's ten aanzien van water staat het water- en klimaatadaptatieprogramma 2027-2030 op de agenda, daarnaast heeft de gemeente een Klimaatactieplan 2030 met periodieke updates aan de raad.

De raad speelt hierin een centrale rol. De raad is betrokken bij het opstellen van kaders voor klimaatbeleid, de ambities en het budget ten behoeve van het welzijn, de gezondheid en veiligheid van inwoners, en controleert het college op uitvoering. De raad is niet alleen richtinggevend, maar heeft ook een rol bij het bewaken van voortgang.

Handreiking Duurzaamheidsverantwoording decentrale overheden

Decentrale overheden spelen een sleutelrol in het realiseren van duurzaamheid. Niet alleen ten behoeve van het welzijn, de gezondheid en de veiligheid van inwoners maar ook gericht op het versterken van de uitvoeringskracht van de gemeente met een 'duurzaam' personeelsbeleid. Door tijdig te starten met het rapporteren over duurzaamheid kunnen gemeenten stap voor stap hun aanpak ontwikkelen en verbeteren. Dit biedt niet alleen inzicht in de huidige situatie, maar maakt het ook mogelijk om ambities concreet te formuleren en voortgang te monitoren.

Om gemeenten en andere decentrale overheden hierbij te ondersteunen, heeft de Coalition of the Willing – waar PwC deel van uitmaakt – een praktische handreiking ontwikkeld. Deze handreiking helpt organisaties om te beginnen met het opstellen van een duurzaamheidsrapportage en biedt een gestructureerde aanpak voor de eerste stappen. In december 2025 is daarbovenop een aanvulling gepubliceerd, waarmee de belangrijkste thema's kunnen worden bepaald. Vanaf maart 2026 is bovendien het digitale dashboard [Duurzaamheidsrapportage in waarstaatjegemeente.nl](https://duurzaamheidsrapportage.nl) te raadplegen met de relevante landelijk beschikbare indicatoren.



Handreiking Duurzaamheidsrapportage en -verantwoording voor decentrale overheden
Kantoor voor de Coalition of the Willing | Oktober 2024

Weerbaarheid

VNG-handreiking weerbaarheid en veerkracht op lokaal niveau

Acties naar aanleiding van VNG-handreiking weerbaarheid noodzakelijk

De VNG-handreiking maatschappelijke weerbaarheid biedt gemeenten een praktisch raamwerk om zich beter voor te bereiden op crises en verstoringen van vitale voorzieningen. De handreiking benoemt zes pijlers: continuïteit van de organisatie, crisisorganisatie, vitale voorzieningen, sociaal weefsel, zelfredzaamheid van inwoners en bedrijven, en de samenleving als geheel. Het is bedoeld als startpunt voor inventarisatie, analyse, samenwerking en training, zodat gemeenten structureel werken aan een veerkrachtige samenleving. Deze pijlers helpen gemeenten om proactief te werken aan maatschappelijke weerbaarheid. Door de pijlers lokaal uit te werken en te koppelen aan concrete acties, ontstaat maatwerk dat aansluit bij de specifieke risico's van de gemeente. Ze geven gemeenten richting bij het versterken van de maatschappelijke weerbaarheid en veerkracht, met aandacht voor alle fasen van een crisis: van voorbereiding tot herstel. In de afbeelding op deze pagina zijn de zes pijlers visueel weergegeven.

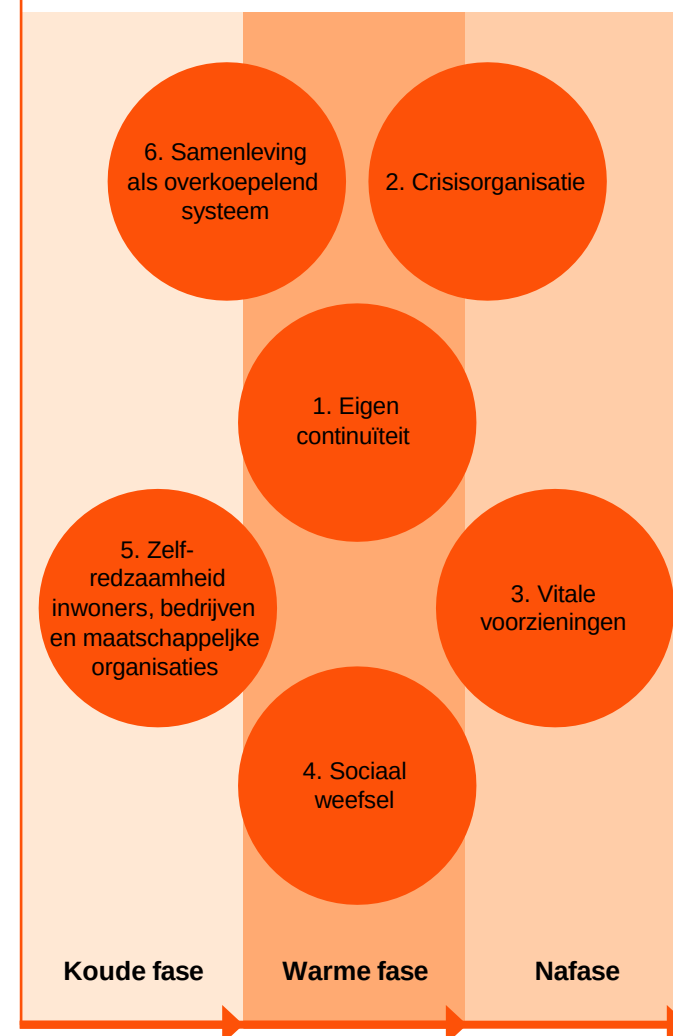
PwC benadrukt in dit artikel de rol van gemeenten hierin, door bijvoorbeeld kaders te stellen, samenwerking te organiseren en scenario's te oefenen. Het opstellen van robuuste crisisplannen en het verbinden van publieke en private partijen zijn cruciale stappen om risico's te beperken en het vertrouwen van inwoners te vergroten.

Door deze pijlers te verankeren in beleid en besluitvorming, wordt niet alleen de infrastructuur versterkt, maar ook de veerkracht van de samenleving.

De gemeente heeft als lokale overheid een centrale verantwoordelijkheid in het versterken van deze maatschappelijke weerbaarheid. Toenemende dreigingen, zoals verstoringen van water, energie, telecom en inkomen, vragen om een integrale aanpak. De raad ziet erop toe dat inwoners in crisissituaties goed worden geïnformeerd, ondersteund en dat hun veiligheid wordt gewaarborgd.

De VNG-handreiking biedt richting, maar vraagt om lokale uitwerking. Voor u als raad betekent dit vooral het kritisch volgen van hoe de gemeente haar weerbaarheid organiseert en de vraag bijvoorbeeld stellen: Hoe gaat onze gemeente om met risico's in het kader van weerbaarheid? Zijn er noodsteunpunten? Wat doet uw gemeente aan de zelfredzaamheid van de inwoners? De raad heeft hierbij een controlerende taak waaruit prioriteiten worden gesteld en verlangt transparante rapportages. Het college is verantwoordelijk voor de uitwerking en uitvoering van maatregelen, inclusief het organiseren van bijvoorbeeld trainingen en het voorbereiden op uiteenlopende scenario's. Wij adviseren dat de raad in haar controlerende rol hier actief bij betrokken is en dit regelmatig bespreekt met het college.

Maatschappelijke weerbaarheid en veerkracht



Overige thema's

Sociaal domein: zorgkosten

Zoals eerder genoemd onder aandachtspunten bij de jaarrekening stijgen de kosten binnen het sociaal domein fors door stijgende prijzen, meer vraag naar dure jeugdzorg en door de vergrijzing. In combinatie met de kortingen van het gemeentefonds in 2028, leidt dit tot een grote opgave voor het sociaal domein. Om kosten te beheersen zet het college in op de realisatie van de bestuursopdracht Zorg (BOZ) en de Regionale Bestuursopdracht Kostenbeheersing (RBOK).



Voor de gemeente is het onder andere van belang om de kostenontwikkeling per domein in kaart te brengen, de verwachte prognose van de ontwikkeling en welke maatregelen de gemeente neemt zodat ook in de toekomst zorg en ondersteuning geleverd kan worden aan de kwetsbare inwoners. De raad dient vanuit haar kaderstellende rol richting te geven aan het college en besluiten te nemen over noodzakelijke besparingsmaatregelen. Hierover dient de raad regelmatig in gesprek te gaan met het college om grenzen te bepalen en keuzes te maken. Voor de raad is het van belang dat hierover periodiek gerapporteerd wordt vanuit de college om tijdig te kunnen bijsturen en koerswijzigingen te kunnen uitvoeren. Vraag om periodieke rapportages over de kostenontwikkeling per voorziening en het effect van genomen maatregelen.

Fysiek domein: projecten

In 2025 is een verbetering te zien in de woningmarkt.

Er is een toename te zien in de verkoop van nieuwbouwwoningen. Dit komt met name doordat de rente is gedaald, toenemende schaarste op de markt, groeiend consumentenvertrouwen en hogere prijzen op de markt van bestaande woningen. Daarnaast zijn de bouwkosten licht gestegen. Deze stijging komt met name door hogere personeelskosten door de nieuwe CAO voor de bouwsector. De prijzen voor bouwmaterialen lijken juist te stabiliseren. Als raadslid heeft u diverse rollen bij de ruimtelijke ordening van de gemeente. De raad stelt de relevante kaders vast (denk aan het gemeentelijk grondbeleid) en besluit over grote (infrastructurele) projecten en grondexploitaties.



Op basis van de regeling risicovolle projecten 2012 informeert het college de raad inzake de risicovolle projecten om de raad in staat te stellen om zijn controlerende taak uit te oefenen waar het gaat om sturing en beheersing vooraf en tijdens een project, op de aspecten tijd, geld, kwaliteit en resultaat. Voor de grondexploitatieprojecten wordt bij de 2e herziening de monitor grondexploitaties uitgebracht. De monitor bevat algemene informatie en resultaten op portefeuilleniveau.

Projecten lopen echter vertraging op door bezwaren, problemen met het stroomnetwerk (netwerkgroesatie) en de stikstofproblematiek. Ook is geregeld sprake van planoptimisme. Vertraging van projecten is vaak kostbaar door de hogere lasten voor rente en overhead en leidt bovendien tot onderbesteding. Planoptimisme bij investeringen zorgt immers voor het 'te vroeg' opnemen van kapitaallasten in de begroting. En dus voor 'onderbesteding' bij de jaarrekening. Bij de ruimtelijke plannen die uitgevoerd worden door de gemeente moet daarom rekening worden gehouden met bovenstaande ontwikkelingen, zodat u vooraf goed inzicht hebt in de doorlooptijd en de (rente)kosten. Daarnaast is het van belang dat sprake is van transparante tussentijdse informatievoorziening aan de raad over de ontwikkelingen, de beheersing van risico's en mogelijke consequenties voor de waardering en het krediet.

Overige thema's

Verbeterprogramma P&C-cyclus & leesbaarheid

De gemeente Rotterdam werkt aan het verbeterprogramma P&C-cyclus waaronder de leesbaarheid van de jaarrekening en plan van aanpak begrijpelijke begroting. In de collegebrief van 16 december 2025 zijn de belangrijkste acties vanuit het college uitgewerkt.

Kiezen voor Rotterdam

Met Kiezen voor Rotterdam werkt de gemeente aan de bezuinigingsopgave voor de gemeentelijke organisatie. Het doel is om €150 miljoen te bezuinigen over de jaren 2024 tot en met 2027. De opgave is uitgewerkt in vier 'sporen' op basis van een 'bottom-up approach' waarbij per afdeling ombuigingen zijn aangedragen. Via de begroting, herzieningen en het jaarverslag rapporteert het college over de realisatie van de doelstellingen. Tevens wordt tweemaal per jaar de raadsmonitor Organisatieopgave gepubliceerd.

Rotterdamse Investeringsmotor (RIM)

De RIM is een belangrijke bestemmingsreserve van de gemeente Rotterdam. De RIM is het centrale instrument waarmee Rotterdam op transparante wijze grote investeringen financiert en hun kapitaallasten dekt, met middelen die door de raad zijn geoormerkt.

Een bestemmingsreserve is een onderdeel van het eigen vermogen waaraan de gemeenteraad een specifieke bestemming heeft gegeven. De toevoegingen en onttrekkingen zijn geoorloofd voor zover de gemeenteraad hiertoe heeft besloten. Onttrekkingen aan bestemmingsreserves zijn alleen toegestaan wanneer dit past binnen het specifieke doel van de reserve.

De RIM is ingericht om:

- grote stedelijke investeringen duurzaam te financieren,
- opbrengsten uit Eneco-verkoop en erfpachtbaten in te zetten voor investeringen,
- kapitaallasten van investeringsprojecten te dekken,
- transparantie te creëren door middelen per investeringscategorie (cilinders) te organiseren.

Het is daarmee een centrale investeringsreserve die de continuïteit van investeringen in de Rotterdamse infrastructuur, gebouwen en stedelijke ontwikkeling borgt.

Waar kunt u met uw vragen terecht?



Met welke vragen kunt u bij ons terecht?

Vanuit onze rol als accountant, ondersteunen wij gemeenteraden. Daarnaast hebben wij expertise op vele gebieden. Hebt u een vraag die wij vanuit onze natuurlijke adviesfunctie kunnen beantwoorden, of een andere vraag (zie hiernaast), neemt u dan contact met ons op.

Handige links

Wij hebben voor u handige links verzameld die snel achtergrondinformatie kunnen geven over relevante onderwerpen gericht op de gemeentefinanciën:

- [Dashboard gemeentelijke begroting kengetallen](#)
- [Dashboard waarstaatjegemeente.nl](#)
- [Onlinemagazine binnenlandsbestuur](#)
- [PwC-sectorpagina lokale overheid](#)
- [Benchmark gemeenten 2026](#)
- [Kennisinstituut Coelo](#)

Voor welke andere informatie kunt u contact met ons opnemen?



Aanbestedingen/Staatssteun; hulp bij juridisch advies



Ondersteuning bij belastingvraagstukken



Energietransitie; vragen over de inrichting en realisatie van warmtenetten, windmolens en zonneparken.



Jaarrekening en verslaggeving; vragen over bijv. P&C-cyclus, risicomanagement of het budgetrecht van de raad.



Cybersecurity en privacy; vragen over de inrichting van uw informatiebeveiliging?



Samenwerkingsverbanden; vragen over de inrichting (governance) van deze samenwerkingsverbanden?

Team



Martine Koedijk

Partner

martine.koedijk@pwc.com



Annemarie Kros

Director

annemarie.kros@pwc.com



Frank Versleijen

Senior Director IT audit



Jaco Sira

Senior manager



Dank u