

Bundel – Adviescommissie Controle en Financiën van 17 april 2025

Agenda bijlagen

Agenda adviescommissie Controle en Financiën 17 april 2025

- 1.a Opening en mededelingen (2 min.)
- 1.b Vaststellen agenda (2 min.)
- 2 Vaststellen verslag vorige bijeenkomst (1 min).
Adviescommissie C&F 20-03-2025
- 3 Ingekomen stukken (5 min.)
Raadsbrief Voortgang Verbeterprogramma Versterken Financiële Functie
Raadsbrief Voortgang Verbeterprogramma Versterken Financiële Functie
- 4 Toelichting op het Jaarplan concernaudit (10 min.)
Toelichting door ambtelijke organisatie.
Jaarplan Concernaudit 2025-26_definitief
- 5 Financiële kengetallen (o.a. Motie 415) (20-30 min.)
Toelichting door ambtelijke organisatie.
Slides financiële kengetallen adviescommissie C&F 17-4-2025 def
Prioriteren actiepunten financiële functie
- 6 Prioritering lopende onderwerpen (10 –15 min).
Zie bijgevoegde presentatie.
Prioriteren actiepunten financiële functie
- 7 Invulling Technische Bijeenkomst JS/VJN 27 mei & opzet 19 juni (JS) (10 min.)
Toelichting door griffie en ambtelijke organisatie. Inventarisatie wensen.
- 8 Vooruitblik volgende vergadering (5 min.)
Toelichting door griffie. Zie het bijgevoegde jaarplan.
Jaarplan adviescommissie CF 2025 (maart)
- 9 Voortgang accountantscontrole (10 min.)
Toelichting door de accountant.
- 10 Afsluiting (5 min.)

Agenda Adviescommissie Controle en Financiën

Datum	17-04-2025
Tijd	9:00 – 10:45
Locatie	Stadhuis Burgemeesterskamer, Korte Minrebroederstraat 2
Voorzitter	Jantine Zwinkels
Toelichting	Agendapunt 1 t/m 8 worden behandeld in aanwezigheid van de (medewerkers van) de afdeling Concernmanagement Financiën, Inkoop en Juridische Zaken/Concern Control, de voorzitter/secretaris van de Rekenkamer en de accountant. Agendapunt 9 en 10 worden behandeld zonder de ambtelijke organisatie.

- 1.a Opening en mededelingen (2 min.)**
- 1.b Vaststellen agenda (2 min.)**
- 2 Vaststellen verslag vorige bijeenkomst (1 min).**
Volgt.
- 3 Ingekomen stukken (5 min.)**
Raadsbrief Voortgang Verbeterprogramma Versterken Financiële Functie
- 4 Toelichting op het Jaarplan concernaudit (10 min.)**
Toelichting door ambtelijke organisatie.
- 5 Financiële kengetallen (o.a. Motie 415) (20–30 min.)**
Toelichting door ambtelijke organisatie.
- 6 Prioritering lopende onderwerpen (10 –15 min).**
Zie bijgevoegde presentatie.
- 7 Invulling Technische Bijeenkomst JS/VJN 27 mei & opzet 19 juni (JS) (10 min.)**
Toelichting door griffie en ambtelijke organisatie. Inventarisatie wensen.
- 8 Vooruitblik volgende vergadering (5 min.)**
Toelichting door griffie. Zie het bijgevoegde jaarplan.
- 9 Voortgang accountantscontrole (10 min.)**
Toelichting door de accountant.

10 **Afsluiting (5 min.)**

VERSLAG ADVIESCOMMISSIE CONTROLE EN FINANCIËN

20 maart 2025, 09.00–10.45 uur

Burgemeesterskamer Stadhuis



Adviescommissie: Jantine Zwinkels (vz.), Sjaak van Bommel, Bina Chirino, Fred Claasen, Raphaël Klijn, Ruud Maas, Charlotte Passier, Ralph Peters, Margreet Ramaker, Ruben Snijder, Rick van der Zweth en Daniëlle Rijnders (raadsadviseur Control & Audit)

Overige deelnemers: Johan Dorst (Griffie), Jasmin Grundauer (manager concernaudit), Annemieke Jutte (adviseur hervormingsbezuinigingen en risicomanagement), Rachid Saghraoui (concerncontroller en directeur financiën a.i.), Paul Venhoeven en Gerth Molenaar (Rekenkamer), Hanneke Zeevalkink (programmamanager hervormingsbezuinigingen), Bob Leeuwenkamp en Rein-Aart van Vugt (Deloitte)

Niet aanwezig: Derk van Bergen, Cees Bos, Gert Dijkstra, Stevie Noltén, Victor Paalman, Titus Stam.

Notulen: Rosenbaum Select, notulisten & verslaggevers

1. a. Opening en mededelingen

De voorzitter heet allen welkom, de heer Klijn in het bijzonder, want hij is er voor het eerst bij.

b. Vaststellen agenda

De agenda wordt vastgesteld zoals opgegeven.

2. Vaststellen verslag vorige bijeenkomst (13-02-2025)

Geen bijzonderheden; het verslag wordt vastgesteld.

3. Ingekomen stukken

- *Advies van de deskundigencommissie Van Ark, betreft de hervormingsagenda jeugd*
Toelichting door de heer Saghraoui. De commissie Van Ark kwam tot de conclusie dat gemeenten over de jaren 2022 en 2023 in totaal € 1,6 miljard te weinig hebben gekregen voor jeugdzorg. Ook voor 2025 wordt een te lage rijksbijdrage verwacht. De commissie Van Ark adviseert om dit deels met geld en deels met gewijzigd beleid op te lossen. De VNG voert overleg met de rijksoverheid over het naderende ravijnjaar 2026, de adviezen van de commissie Van Ark en indexering van de rijksbijdrage. De gemeente Utrecht zet in op het binnenhalen van middelen. Tijdens het Overhedenoverleg, eerder deze week, werd duidelijk dat de rijksoverheid stuurt op een integrale afweging bij de (rijks-)voorjaarsnota.

Vragen, reacties en discussie

Desgevraagd geeft de heer Saghraoui aan dat het voorgaande uiteraard wordt betrokken bij de voorbereidingen op de voorjaarsnota. Intern wordt afgewogen hoeveel risico de gemeente hierbij wil nemen. Het is lastig om dit onder controle te krijgen, want pas ná de behandeling van de voorjaarsnota komt de meicirculaire. De gemeente moet dus eigenlijk anticiperen op iets waarvan de omvang volstrekt nog niet duidelijk is.

Betekent dit dat de gemeente Utrecht de komende jaren extra geld moet reserveren voor jeugdzorg? De heer Saghraoui verduidelijkt dat de commissie Van Ark reageert op de hervormingsagenda jeugd. Daarin staat dat inzet om de kosten voor jeugdzorg te verlagen een gezamenlijke verantwoordelijkheid is, maar veel gemeenten – waaronder Utrecht – hadden daar al maatregelen voor genomen. De commissie Van Ark doet de aanbeveling om de inspanningsverplichting niet als vrijblijvend te beschouwen, en dringt ook aan op maatregelen aan de voorkant van het rijksbeleid. Verlaging van de kosten voor jeugdzorg heeft een onwenselijk gevolg, namelijk oplopende wachtlijsten.

- *Jaarverslag 2024 van de Rekenkamer*

Het jaarverslag laat zien dat 2024 een productief jaar was voor de Rekenkamer. De heer Venhoeven wijst op het eerste hoofdstuk, de bestuurlijke terugblik, waarin de Rekenkamer enkele belangrijke constatering en aanbevelingen doet. Sturen en verantwoorden zal nóg belangrijker worden dan het al was, zegt de heer Venhoeven. Hier is de afgelopen twee jaar veel aandacht voor geweest, maar wat in beleidsnota's staat, moet nog wel worden ingevoerd. De goede intenties zijn echter duidelijk.

Over de organisatie van de Rekenkamer zelf geeft de heer Venhoeven aan dat de formatie achterblijft bij die van de gemeente. Een voorstel tot uitbreiding werd om begrijpelijke redenen afgewezen; de gemeenteraad kan de komende tijd een nieuw verzoek verwachten.

4. Monitoring hervormingsbezuinigingen

Zie de presentatie Proces VJN/hervormingsbezuinigingen en monitor bezuinigingen, bij vergaderstukken; toelichting door mevrouw Zeevalkink. De gemeenteraad heeft vorig jaar een besluit genomen over hervormingsbezuinigingen: vanaf 2026 € 20 miljoen, stapsgewijs oplopend tot € 25 miljoen in 2029. De raad heeft aangegeven dat dit zoveel mogelijk gevonden moet worden in de gemeentelijke organisatie, om de stad te ontzien. Dit betekent dat werkprocessen waar mogelijk moeten worden aangepast.

Proces

Op blz. 6 van de presentatie is het proces op een tijdlijn weergegeven. In week 13 ontvangt de raad een raadsbrief. In april en mei organiseert de griffie technische sessies. Op 10 juli a.s. staat de voorjaarsnota ter besluitvorming bij de raad op de agenda.

De Adviescommissie veronderstelt dat slimmer en/of anders werken de intentie is van de hervormingsbezuinigingen. Hoe kan de raad zeker weten dat het niet om platte bezuinigingen gaat? Hierop geeft de heer Saghraoui aan dat de begrippen hervorming en bezuiniging nog niet geheel zijn uitgekristalliseerd, vandaar dat hieraan in de raadsbrief nog geen kwalificatie wordt gegeven. De Adviescommissie verwacht dat er bij de voorjaarsnota wordt aangegeven of het is

gelukt om de gewenste besparing van € 25 miljoen te realiseren met hervormingen – dus met slimmer en/of anders werken.

‘Hetzelfde werk doen met minder geld’– wordt dat als bezuiniging of als hervorming gezien? Volgens de heer Saghraoui gaat het vooral om slimmer werken. Met hetzelfde geld zal ánders worden gewerkt om hetzelfde te bereiken. De ambtelijke organisatie wordt hier deels door externen bij begeleid. Er wordt afgesproken dat hierover wordt doorgepraat tijdens de eerste technische sessie.

In de raadsbrief zal een beeld worden gegeven van de verwachtingen voor de personele gevolgen (in de ambtelijke organisatie). Welke taken en werkzaamheden gaan er wegvallen? Mevrouw Zeevalkink geeft aan dat hierover bij de behandeling van de voorjaarsnota wordt besloten. Over het niveau waarop de veranderingen zichtbaar zullen zijn, zal worden doorgepraat tijdens de tweede technische sessie. In de monitor zal het niveau beter zichtbaar zijn.

Monitor bezuinigingen

De monitor is een tijdelijke aanvulling op de P&C-producten, en geeft een integraal overzicht van de voortgang van de bezuinigingen. Daarmee wordt de bij de voorjaarsnota 2024 gemaakte afspraak nagekomen. Voor de inhoud van de monitor wordt verwezen naar blz. 10 van de presentatie. De afdeling Financiën is van plan om de reserves, behorend bij de bezuinigingen, ook op te nemen. De raad ontvangt gedurende twee jaar tweemaal per jaar een ‘stoplichtrapportage’ waarin afwijkingen inhoudelijk worden toegelicht.

Er wordt opgemerkt dat de raad veelal totaaloverzichten van personeelskosten krijgt. Men wil deze graag gespecificeerd per programma zien, zodat kan worden gevolgd welke effecten een financiële maatregel heeft op een beleidsterrein. Mevrouw Zeevalkink legt uit dat de monitor niet voorziet in personele gegevens; het abstractieniveau van de monitor sluit aan bij het abstractieniveau van de voorjaarsnota. De effecten worden inzichtelijk via de beleidscyclus. Mevrouw Ramaker wijst erop dat de raad daar niet op kan sturen. De raad wil zien in cijfers zien hoe de bezuiniging op personeelskosten doorwerkt in de organisatie. Er is behoefte aan inzicht in de gevolgen voor de personele capaciteit.

In het rapport van de Rekenkamer werd melding gemaakt van hoge ambities – waar geen geld voor is. Houdt de monitor rekening met die hoge ambities, en wordt daarop bijgestuurd? Dat er investeringswensen zijn, is bekend, zegt de heer Saghraoui. Bij de hervormingsbezuinigingen zal het realiteitsgehalte daarvan worden beoordeeld. De Adviescommissie merkt op dat een monitor op begrotingsniveau de raad zou helpen.

Desgevraagd geeft de heer Saghraoui aan dat de bezuinigingen inzichtelijk worden gemaakt op programmaniveau. Mevrouw Jutte vult aan dat de monitor over *vastgestelde* bezuinigingen gaat.

Effecten komen aan de orde bij besluitvorming over de voorjaarsnota. De impact voor de stad is niet terug te vinden in de monitor.

Zo'n proces kost geld, wordt gezegd, is daar een overzicht van? Denk aan inzet medewerkers, een onderzoeksbureau en zo meer. Volgens de heer Saghraoui doet de ambtelijke organisatie zelf het meeste werk. Vanzelfsprekend kan inzicht worden gegeven in de kosten voor inhuur van externen. De kosten worden betaald uit de reserve hervormingsbezuinigingen; ook die wordt gemonitord.

De heer Dijkstra (vandaag niet aanwezig) heeft gevraagd of er inzicht is in eerder doorgevoerde bezuinigingen, bijvoorbeeld op de Wmo, leerlingenvervoer en jeugdhulp. Mevrouw Zeevalkink geeft aan dat dit onderdeel is van de hervormingen Sociaal domein.

5. Nota risicomanagement

Zie de presentatie, bij vergaderstukken; toelichting door mevrouw Jutte. Er wordt gewerkt aan een nieuwe nota risicomanagement, want de huidige nota is verouderd. De accountant heeft geadviseerd om het risicomanagement in lijn te brengen met de kaders. Bij het ontwikkelen van risicobeleid is het de kunst om van tevoren te bedenken waar een plan op kan stagneren, en om daarop te anticiperen.

Er zijn drie soorten risico's: (a) 'traditionele risico's'; deze zijn intern en beheersbaar: het budget mag niet worden overschreden, het moet aan kwaliteitseisen voldoen, er mogen geen data lekken, en zo meer. Als dit soort risico's optreedt, komt dat in de krant. (b) Risico's die men bewust neemt, bijvoorbeeld omdat de gemeente samenwerkingsverbanden aangaat. Voorbeeld: Overvecht-Noord Aardgasvrij, waarvoor de gemeente een samenwerkingsverband met Eneco aanging. (c) Externe risico's, waarop men geen invloed heeft. Voorbeelden: prijsstijgingen, nieuwe bezuinigingen, door de rijksoverheid opgelegd, een natuurramp. Op blz. 8 van de presentatie staat kort weergegeven hoe de gemeente Utrecht met elk van deze risico's omgaat.

Mevrouw Jutte legt uit dat het nu niet gaat over details zoals het klimaat of de netcongestie – dergelijke risico's moeten organisatiebreed worden aangepakt. De nieuwe nota gaat over de aanpak van risico's in het algemeen.

Het aanhouden van financiële reserves is een maatregel. De heer Van der Zweth merkt op dat de gemeente redelijk wat reserves had en nog heeft. Wordt stapeling ervan aangemerkt als risico? Mevrouw Jutte legt uit dat de huidige beleidsnota sterk financieel gericht is. De nieuwe nota wordt wat breder, echter met behoud van financiële afspraken. Het gaat dan ook over hoe de gemeente met reserves wil omgaan. Dit kan wat uitvoeriger worden besproken in de technische sessie van 17 april a.s.

Sommige risico's hebben financiële gevolgen; die worden in kaart gebracht voor het financieel risicoprofiel, waar uiteindelijk de financiële gezondheid van de organisatie aan kan worden afgelezen. Ten slotte vraagt mevrouw Jutte nog aandacht voor de regeling risicovolle projecten (zie presentatie, blz. 15 e.v.).

Reacties en vragen

Hoe worden onvoorziene omstandigheden gesignaleerd? Door het er veel met elkaar over te hebben, zegt mevrouw Jutte, door regelmatig risicosessies te organiseren, want daardoor groeit het risicobewustzijn in de organisatie. Voortgangsrapportages zijn ook belangrijk, als onderdeel van projectbeheersing. Aan de hand van een voortgangsrapportage worden alle risicofactoren nagelopen, waardoor duidelijk wordt waar het stagneert.

Over politieke aspecten is het niet gegaan, terwijl dat ook risico's kunnen zijn. Projecten kunnen bijvoorbeeld politiek gevoelig liggen. De raad zou projecten zelf willen aanmerken als risicovol, maar daarvoor lijkt de wethouder niet veel ruimte te bieden. Volgens mevrouw Jutte is daar wel aandacht voor in de aanpak.

De heer Claasen stelt dat zaken ook wel eens tot risico worden gemaakt. Voorbeeld: 'het klimaat is een risico' vs. 'klimaatverandering is een zekerheid'. In het laatste geval wordt daar rekening mee gehouden, wat een project duurder kan maken. Dit zou in de beleidsnota meegenomen moeten worden.

Desgevraagd bevestigt mevrouw Jutte dat er wordt gewerkt met het model *three lines of defense*. Mevrouw Grundauer vult aan dat dit ook terugkomt in het jaarplan Concernaudit, dat zij in de volgende vergadering zal presenteren.

Aan de regeling risicovolle projecten ligt een puntentelling ten grondslag. Kan de raad daar gebruik van maken om begrotingsrisico's te identificeren? Mevrouw Jutte licht toe dat de puntentelling een hulpmiddel is; dit is voor de belangrijkste risico's eigenlijk niet nodig – behalve voor het in beeld brengen van de financiële gevolgen. In de rapportage aan de raad worden de belangrijkste risico's opgenomen, inclusief (kwalitatieve) toelichting. Risico's met een lage puntenscore – die de ambtelijke organisatie beheersbaar vindt – worden niet vermeld.

6. Prioritering lopende onderwerpen

Dit onderwerp wordt verplaatst naar de volgende vergadering (17 april a.s.).

7. Vooruitblik jaarplan 2025

Zie het overzicht in de vergaderagenda.

Schorsing

De ambtenaren verlaten de vergadering.

8. Stand van zaken controle jaarrekening 2024

Het controleteam is op 3 maart jl. begonnen, maar deed eerder ook al wat voorbereidend werk. Het viel al op dat er relatief veel eindejaarsboekingen zijn, wat tot extra werk leidt, zowel voor het controleteam als voor de ambtelijke organisatie. Het gaat om 63 boekingen met een resultaat-effect van ongeveer € 10 miljoen. Hierin zijn vier of vijf boekingen op Grondexploitatie begrepen, maar daarover waren vooraf afspraken gemaakt. De heer Leeuwenkamp memoreert dat ongeveer drie jaar geleden het project 'Versterkte accountantscontrole' liep. Daarna liep het aantal eindejaarsboekingen sterk terug, maar sinds vorig jaar loopt het weer op. Dit heeft de aandacht.

De vele SiSa-regelingen kosten zowel het controleteam als de ambtelijke organisatie ook dit jaar weer veel tijd. Over de grondexploitatie herstructurering Leidsche Rijn was al in een vroegtijdig stadium contact. Hier wordt extra tijd aan besteed, in goede samenwerking. Het totale controleproces loopt op schema.

De jaarrekeningcontrole staat op 5 juni a.s. bij de Adviescommissie op de agenda. Daar wordt dan ruim tijd voor genomen.

9. Rondvraag en sluiting

Er wordt geen gebruik gemaakt van de rondvraagmogelijkheid. De voorzitter sluit de vergadering.

Aan de gemeenteraad

Behandeld door	Wim Kouwenhoven	Datum	18 maart 2025
E-mail	Wim.kouwenhoven@utrecht.nl	Kenmerk	30205961
Type brief	Voortgangsbrief, afdoeningsbrief	Onderwerp	Voortgang Verbeterprogramma Versterken Financiële Functie
Bijlage(n)	1 (onderaan bijgevoegd)	Beleidsveld	Financiën

Geachte leden van de raad,

Het verbeterprogramma Versterken Financiële Functie heeft als doel bij te dragen aan het versterken van de financiële functie. Dit stelt het gemeentebestuur in staat om zo transparant mogelijk met maximaal inzicht in financiële aspecten richting te geven aan nieuw beleid en te controleren op de financiële voortgang van bestaand beleid. Dit alles met een zo duidelijk mogelijk begrip van risico's en (maatschappelijke) ontwikkelingen.

Het verbeterprogramma ondersteunt bij het zichtbaar maken wat er beter kan en moet, bij het verbinden, oppakken en monitoren van de verbetering. Sturing, inrichting checks & balances en kennisontwikkeling zijn belangrijke elementen, waar binnen het verbeterprogramma veel aandacht voor is. Daarbij is een belangrijk element van het verbeterprogramma het versterken van de samenwerking en het ontwikkelen van het gewenste gedrag binnen de financiële functie.

In deze raadsbrief informeren we u over de voortgang op het verbeterprogramma Versterken Financiële Functie. Als eerste geven we een terugblik van wat er al gerealiseerd is. Vervolgens bieden we een doorkijk voor het komende half jaar. Ook zoomen we in op de risico's binnen het programma. In deze raadsbrief informeren we u verder over toezeggingen, die verband houden met het verbeterprogramma ([ID641](#) en [ID658](#)) en over [motie 108/2024](#) 'De basis op orde'.

Terugblik

De afgelopen periode is het nodige gebeurd en in gang gezet om te ondersteunen en te stabiliseren binnen de financiële functie. Daarbij is zoals eerder toegezegd ([ID641](#)) een externe partij gevraagd om een scan uit te voeren van de financiële functie van de gemeente Utrecht. Uit de scan komt naar voren dat de financiële functie in staat is te zorgen voor een correcte financiële verantwoording op basis van correcte financieel transactionele processen. Ook voldoet de taakuitvoering aan de wettelijke eisen op het gebied van verantwoording en controle. Tegelijkertijd zijn op het gebied van financiële sturing, waaronder het maken van ramingen, verbeteren van processen en op het gebied van rapportages verbeteringen mogelijk en noodzakelijk.

Uit de scan en ook uit eerdere waarnemingen van de organisatie en gesprekken vanuit het programma kwam onder meer naar voren dat:

- Het opstellen van ramingen en calculaties beter moet en kan: qua proces, beheersing en vergroten kennis en kunde.
- De financiële processen nog relatief veel tijd kosten.
- De kaders en spelregels niet altijd bekend zijn, er nog niet naar wordt gehandeld en/of dat deze ontbreken.
- Er nog onduidelijkheid bestaat over wie verantwoordelijk is voor welke taken.
- Besturing en beheersing nog versterkt kan worden, waaronder het toepassen van de interne beheersmaatregelen en het instrumentarium.
- Informatievoorziening en systemen nog onvoldoende ondersteunend zijn om proactief te kunnen sturen, verantwoorden en ramen.
- Kennis en kunde nog niet altijd op orde is, mede vanwege instroom nieuwe medewerkers.
- De (centrale) functionele sturing verder versterkt kan worden.

Daarom is naast en binnen het Verbeterprogramma Versterken Financiële Functie in 2024 gestart met een aantal gerichte interventies. Naar aanleiding van [M24/108](#) is aandacht besteed aan het principe “basis op orde”. Deze gerichte interventies zijn:

- In 2024 is een grote update van SAP - het financieel systeem – geïmplementeerd. Dit is per 1 januari 2025 succesvol live gegaan.
- Sessies met teams binnen Financiën georganiseerd over werkdruk, samenwerking, houding/gedrag en ondersteuning/supportstructuur
- Een gestandaardiseerd dashboard Financiën en HR voor managementinformatie is ontwikkeld.
- Een eerste basis voor een actualisatie van het functiehuis van Financiën is opgesteld.
- Vervolgstappen zijn gezet in het versterken van de capaciteit en kwaliteit van het personeel bij Financiën en Ruimte, waaronder het vervangen van inhuur door vaste medewerkers, creëren moment rondom kennisdeling en trainingen teamontwikkeling.
- Versterken van het proces Voorjaarsnota (werk met werk) door verduidelijking van taken en verantwoordelijkheden, versteviging van de regie en coördinatie op proces en kwaliteit van de inhoud, aanscherping van de interne controles en daarnaast hebben vijf specifieke onderwerpen (waaronder het gemeentefonds) extra aandacht gekregen om juistheid, volledigheid en betrouwbaarheid te borgen onder meer door vastleggen van de werkwijze, dossiervorming en kwaliteitseisen.
- Versterking sturing door opschonen/herijken interne financiële spelregels.
- Verdere vastlegging en inrichting van financiële werkprocessen inclusief interne beheersing.
- Het opstellen en vaststellen van het programmaplan, met afspraken over capaciteit en dekking voor tenminste 2025.

Toezegging M99

In deze brief komen we ook terug op de overgenomen [M24/99](#). Het was, is en blijft onze inzet om u actief te informeren over bekende en actuele financiële risico's die de Utrechtse begroting direct kunnen raken. Zo komt jaarlijks in de programmabegroting de top tien aan financiële risico's terug in de paragraaf 'Weerstandsvermogen en risicobeheersing' (zie bijv. de [Programmabegroting 2025](#)). Ons streven was, is en blijft om uw raad in positie te houden door u in staat te stellen om voorliggende keuzes en besluiten tijdig te kunnen beoordelen. Over onderbestedingen vindt uw raad jaarlijks informatie in de jaarstukken. Bij de Jaarstukken 2023 vindt uw raad per programma informatie over onderbestedingen onder het kopje 'Wat heeft dat gekost?'.

Doorkijk in fasen

Vanuit het programma Versterken Financiële Functie wordt de stap gezet van ondersteunen en stabiliseren naar structureel verbeteren, presenteren en leren. Het programmaplan bevat daartoe een plan met mijlpalen voor 2025-2026. Dit biedt een basis voor een verdere uitwerking in de verschillende werkgroepen/ deelprojecten.

Insteek is dat elk half jaar stil wordt gestaan bij de gerealiseerde resultaten, wat er goed ging en beter kan, wat input geeft voor de periode die volgt. Het programma wordt breed opgepakt, waarbij in de eerste fase enige nadruk ligt op het verbeteren binnen de concernafdeling financiën. In de bijlage (onderaan bijgevoegd) is opgenomen welke resultaten in welke fase worden gerealiseerd.

Versterking en risico's

Versterking van de gemeentebrede financiële functie is complex. Doorlooptijd van het programma beslaat dan ook meerdere jaren, waarbij geprioriteerd wordt op de zaken die versnelling en of versterking nodig hebben. Het is, ook de komende periode, van belang oog te hebben voor evenwicht:

- 'De winkel draait (grotendeels) door, terwijl er verbouwd wordt'.
- Tijdens de verbouwing worden keuzes gemaakt over wat wel en niet kan worden opgepakt.
- Het verbeterprogramma bestaat zowel uit lange termijn verbeteringen, die een duurzame beweging op gang brengen als korte termijn verbeteringen met interventies die snel tot resultaat leiden.
- De beoogde veranderaanpak bevat enerzijds een "blauwe" insteek met planning en plan, anderzijds zal een ontwikkelgerichte aanpak de kern zijn om tot gewenste resultaten te komen.



Binnen het Verbeterprogramma Versterken Financiële Functie wordt een aantal risico's onderkend.

1. Er is *onvoldoende capaciteit* beschikbaar om de activiteiten op te pakken. Dit wordt ondervangen door het vaststellen van beschikbaarheid qua tijd en middelen en het sturen hierop. Daarbij wordt geprioriteerd en waar nodig getemporiseerd.
2. Er is *onvoldoende commitment* vanuit het ambtelijke management. De concerndirectie, directeur bedrijfsvoering en leden van het management binnen de financiële functie zorgen voor voldoende draagvlak van het programma binnen de organisatie en corrigeren waar nodig.
3. Het traject draagt *onvoldoende bij aan de bewustwording en veranderingen* van gedragspatronen. Door het blijvend communiceren aan stakeholders en het benadrukken dat bij het versterken van de financiële functie gedragspatronen een belangrijke rol spelen, wordt het risico verkleind.
4. Het verbeteren van de financiële functie wordt als ontwikkelprogramma opgepakt. Het risico is hierbij dat dit gebeurt met te *weinig focus*. Een belangrijk element in het programma is prioritering.

Datum 18 maart 2025
Ons kenmerk 30205961

De meest kwetsbare elementen krijgen prioriteit. De concerndirecteur bedrijfsvoering prioriteert in afstemming met concerndirectie en advies klankbordgroep.

Governance

Het versterken van de financiële functie is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van zowel de lijn, control als de financiële kolom. In het verbeterprogramma wordt zoveel als mogelijk gebruik gemaakt van wat er is, zowel qua kennis als qua capaciteit. Degenen die er nu van zijn of straks van worden, zijn betrokken bij het oppakken van activiteiten (deelprojecten) rondom het versterken van de financiële functie. Waar mogelijk worden de activiteiten binnen het verbeterprogramma opgepakt “in het werk”. We halen, brengen en gebruiken kennis, zowel binnen de gemeente Utrecht als met andere partners, waaronder de G4.

Het programmteam bestaat uit een kleine vaste kern en uit betrokkenen van de deelprojecten. De Concerndirectie is opdrachtgever van het verbeterprogramma. Periodiek wordt er vanuit het programmteam verantwoording over voortgang en samenhang afgelegd bij de Concerndirectie en bij de wethouder Financiën.

Verantwoording aan uw raad vindt plaats via de paragraaf bedrijfsvoering in de begroting en in de jaarstukken en wordt op die momenten ook geagendeerd in de adviescommissie Controle en Financiën.

Draagvlak in de organisatie is belangrijk voor het slagen van het programma. Onder meer een klankbordgroep met deelnemers uit de verschillende onderdelen van zowel de financiële kolom, control als de lijnorganisatie helpt om het draagvlak te vergroten.

Hoogachtend,
Burgemeester en wethouders van Utrecht,

de secretaris,

de burgemeester,

Bijlage – resultaten per fase

Fase 1 tot en met het zomerreces – investeren in basis, creëren inzicht, samenhang en verbinding

De volgende resultaten worden in de eerste fase gerealiseerd en ondersteunen hiermee om te komen tot:

- Juiste, volledige en tijdige oplevering van de Jaarstukken en Voorjaarsnota;
- Voorbereiding om te komen tot een juiste, volledige en tijdige begroting 2026;
- Verdiepend inzicht in patronen binnen de samenwerking binnen de organisatie;
- Teamontwikkeling doorgezet – onder meer binnen het Management Team Financiën en de Financiën-teams.

Organisatie en besturing

- Eindbeeld 2025 en eindbeeld 2028 gereed, waardoor scherper is waar naartoe wordt gewerkt.
- Gezamenlijke visie op financiën geconcretiseerd, waarin naar voren komt waar Financiën voor staat en gaat.

Structuur en interne beheersing

- Hoofdlijnen van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden vastgesteld en uitwerking van de drie lijnen rondom interne beheersing en risicomanagement.
- Actualisatie handboek Financiën verder gevuld, waarbij nadruk ligt op materieel omvangrijke geldstromen.

Processen

- Verder overzicht kern- en keten processen, oppakken verbetering van een aantal - meest risicovolle - processen en eenduidig in kaart brengen van een aantal processen en werken conform datgene wat in kaart is gebracht.

Informatievoorziening en systemen

- SAP geïmplementeerd en in gebruik, doorontwikkeling gestart – waarbij doorontwikkeling plaatsvindt met kerngebruikers
- Opzet/ format van eerste gestandaardiseerde financiële (management)rapportages gereed – waardoor op iets gezamenlijk gestuurd kan worden, wat focus en richting bevordert
- Inrichting MS-Teams / Intranet Financiële functie in opzet gereed rondom ontsluiting informatie – waardoor makkelijker actuele informatie gevonden kan worden door stakeholders.

Medewerkers

- Inzicht in lopend aanbod van training, opleiding en on-boarding rondom de financiële functie – zodat eventueel gezamenlijk opgetrokken kan worden rondom leerlijnen
- Huidige functies, wie zit waar en wie doet wat - verder in kaart gebracht – waarmee we elkaar makkelijker weten te vinden, kennis kunnen delen en de samenwerking kunnen versterken
- Kennisontwikkeling en ondersteuningsstructuur op kwetsbare processen – om de (eerste) risico's verder te verkleinen, naast alle bovenstaande elementen, die de risico's verkleinen.

Fase 2 – tot en met eind 2025 - versterken basis voor de toekomst

Onder meer op basis van de ervaringen in de eerste fase wordt vastgesteld wat in het tweede half jaar verder wordt opgepakt. Naar verwachting kunnen de volgende resultaten hier minimaal onderdeel van kunnen zijn, deze worden echter later vastgesteld:

- Ondersteunen bij oplevering van een juiste, volledige en tijdige begroting
- Inrichting toekomstige financiële functie gemeentebreed bekend en vastgesteld

Datum 18 maart 2025
Ons kenmerk 30205961

- Verdere inbedding/ werken volgens vastgestelde taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden en werken conform vastgestelde 3 lijnen
- Vastlegging kaders – oplevering update van financieel handboek
- Eenduidige vastlegging en versterking van een volgend aantal kern- en ketenprocessen – in opvolging van fase 1
- Gemeentebreed leerprogramma ter versterking van kennis en kunde van betrokkenen financiële functie gereed en gestart
- Verkenning inzet technologische middelen en inzet waar zinvol en mogelijk

Ook in fase 2 zal voortdurend aandacht zijn voor persoonlijke- en teamontwikkeling en de verandering.

Fase 3 2026-2027 – inbedden en borgen

Deze fase wordt gedurende 2025 verder vormgegeven. Nadruk hierbij ligt op het verder inbedden van datgene wat in 2025 is opgepakt. Wanneer de basis verder is versterkt, zal daarbij onder meer worden gekeken naar de verdere mogelijkheden voor het versterken met behulp van digitalisering, inzet van technologische middelen. Wat daadwerkelijk wordt opgepakt, is afhankelijk van datgene wat in eerdere fasen daadwerkelijk is opgepakt en tot resultaat heeft geleid.



Jaarplan Concernaudit 2025-26

April 2025 – Maart 2026

Manager Concernaudit
12 februari 2025

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting

Aanpak totstandkoming Jaarplan

Audits

Rechtmatigheidsverantwoording

Fraude & Integriteit

Adviesopdrachten

Optionele opdrachten

Status onderhanden opdrachten 2024-25

Management van de Interne Audit functie



Managementsamenvatting (1/2)

Context en introductie

Voor u ligt het jaarplan Concernaudit 2025-26. Met onze audit- en adviesopdrachten dragen we bij aan de verbetering van de gemeentelijke dienstverlening, bedrijfsvoering en organisatiecultuur met de kenmerken 'inclusiviteit' en 'DRA' (duidelijk, resultaatgericht, aanspreekbaar). Het jaarplan wordt door de Concerndirectie en het College vastgesteld en ter informatie gedeeld met de Adviescommissie Control & Financiën.

Middels het halfjaar- en jaarverslag rapporteren we over de voortgang van de realisatie van het jaarplan.

Plan proces en risico inschatting

Het jaarplan is tot stand gekomen op basis van een risico-gebaseerde, gestructureerde en systematische aanpak. Deze aanpak is op pagina 6 gevisualiseerd. De meest urgente risico's die we in ons jaarplan 2025-26 adresseren, zijn:

Workforce management

- Inhuur / Wet DBA
- Personeelsplanning

Informatiebeveiliging

- Cloudcontracten
- Cyberweerbaarheid
 - DPIA*

Risicomanagement

Robuustheid kritische processen

- Volksgezondheid, Ruimte, Werk en Inkomen

**Data Protection Impact Assessment*

Thema's in het jaarplan

Het jaarplan bevat onderwerpen uit verschillende domeinen en twee organisatieonderdelen die voor het eerst op het plan staan; Volksgezondheid en Marketing.

Bij Volksgezondheid beoordelen we in een tussenevaluatie de voortgang van een beoogde organisatieverandering. We ondersteunen de collega's van Marketing bij het inrichten van een robuuste regierol voor uitbestede marketing- en communicatiediensten.

Interne en externe factoren, zoals een hoog ziekteverzuim, inhuur van derden, de krappe arbeidsmarkt, de noodzaak om te bezuinigen en verdere digitalisering blijven drukken op de bedrijfsvoering.

Daarom hebben we wederom veel aandacht voor thema's die bijdragen aan het versterken van de bedrijfsvoering. Denk hierbij aan het naleven van wettelijke verplichtingen omtrent de Wet politiegegevens, de Algemene Verordening Gegevensbescherming en het anticiperen op aankomende regelgeving zoals de Cyberbeveiligingswet.

Verder voeren we een aantal adviesprojecten uit waarin we data analyse technieken en AI oplossingen inzetten om de productiviteit en grip op processen – en hiermee de bedrijfsvoering – verbeteren. Een voorbeeld hiervan is een voorspellend model voor personeelsplanning om toekomstscenario's voor de groei of krimp van de gemeente in beeld te brengen.

Managementsamenvatting (2/2)

Thema's in het jaarplan

Andere data-gedreven adviesprojecten zijn gericht op het versterken van beleid of het verbeteren van de dienstverlening aan de bewoners. Een beoogd effect is om door consequente inzet van data analyse en AI de gemeente Utrecht aantrekkelijk te maken voor een nieuwe generatie werknemers (GenZ).

Zoals in eerdere jaren vormen de bevindingen in de managementletter van Deloitte belangrijke input voor ons jaarplan. We hebben dit jaar de onderwerpen erfpachtinkomsten bij Ruimte en handmatige boekingen (memorialen) bij Financiën geprioriteerd. Vaste onderwerpen op het plan zijn de rechtmatigheidsverantwoording en activiteiten rondom fraude en integriteit.

Voor ons 213a onderzoek hebben wij het verstrekken van subsidies gekozen. Dit onderwerp benaderen we tevens in een adviesopdracht voor procesautomatisering.

Speerpunten in het jaarplan

Externe kwaliteitstoetsing Concernaudit

Interne auditfuncties wereldwijd maken gebruik van dezelfde standaarden bij het uitvoeren van hun werkzaamheden. Onderdeel hiervan is een verplichte vijfjaarlijkse externe kwaliteitstoetsing om de naleving van de standaarden en de effectiviteit en efficiëntie van de interne auditfunctie te beoordelen.

Speerpunten in het jaarplan - vervolg

Concernaudit laat in 2025 voor het eerst een externe kwaliteitstoetsing uitvoeren door de Nederlandse beroepsorganisatie van interne auditors.

Zichtbaarheid en betrokkenheid in de organisatie

Naast het uitvoeren van het jaarplan, zijn leden van Concernaudit ook vertegenwoordigd in vakgroepen, spiegelsessies, stuurgroepen, klankboardgroepen en in selectiecommissies voor senior functies. Deze samenwerking draagt bij aan het verankeren van de bekendheid van Concernaudit en haar producten binnen de gemeente Utrecht.

Inzet van AI

De stormachtige ontwikkelingen op het gebied van AI bieden enorme kansen voor de interne auditfunctie. Binnen de kaders van de gemeente maken we maximaal gebruik van AI oplossingen in onze dienstverlening. Hierdoor verkrijgen we een completer beeld van de risico's en knelpunten, kunnen we trends nauwkeuriger voorspellen en kan management betere, datagedreven beslissingen nemen.

Team

Met de komst van een Auditor uit de generatie Z versterken we ons team per mei 2025 op gebied van multigenerationeel diversiteit.

De Manager Concernaudit is sinds 2025 lid van het CAE Forum, een besloten groep van meer dan 50 Chief Audit Executives uit de private en publieke sector in Nederland. Dit is een inspiratiebron voor kennisuitwisseling en doorontwikkeling van de interne auditfunctie.

Aanpak totstandkoming Jaarplan Concernaudit 2025-26

Bijdragen aan realisatie strategische doelstellingen

Waarde toevoegen

Prioriteren van onderwerpen

Coalitieakkoord

Actualiteiten

Wet- en regelgeving

Interne audits



**Concernaudit
Jaarplan**

Externe onderzoeken

Input van stakeholders

Auditplan Rekenkamer

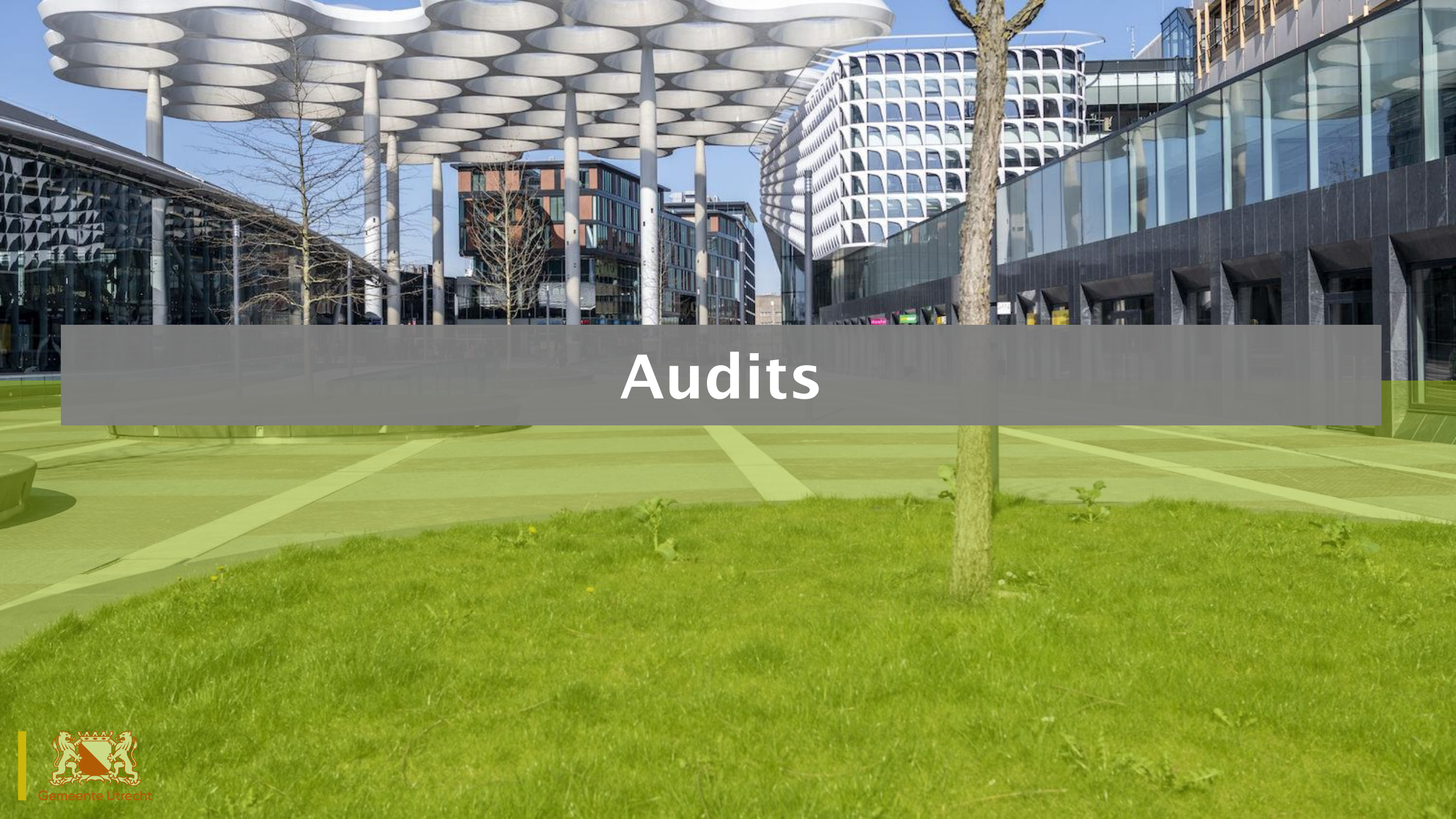
Benchmarking met G4

Audit universe en risicoanalyse

Kernwaarden Gemeente Utrecht

Actualiteiten bijhouden, trends spotten



A photograph of a modern architectural complex. In the foreground, there is a green lawn and a paved plaza. A large, white, circular canopy structure with multiple layers of rings is supported by several tall, thin columns. To the right, a building with a curved, glass facade and a dark base is visible. In the background, other modern buildings with various architectural features are visible under a clear blue sky.

Audits



Audits (1/8) – Wettelijke verplichtingen

1. 213a – Verstrekken van subsidies – kleiner dan EUR 125.000

Wettelijk verplichte
jaarlijkse audit

Scope: Het subsidiebureau van de gemeente Utrecht heeft 2.835 subsidies verleend in 2024 met een totaalbedrag van EUR 223 miljoen. Op 17 december 2024 heeft het college besloten het verantwoordingsprotocol subsidies aan te passen. Daarbij is de grens voor een accountantsverklaring over de jaarverantwoording verhoogd van EUR 100.000 naar EUR 125.000. Voor subsidies lager dan dit bedrag bestaat een hoger risico op het niet doelmatig en doeltreffend besteden van het ontvangen subsidiebedrag.

We toetsen de doelmatigheid en doeltreffendheid van een aantal verstrekte subsidies onder de EUR 125.000 uit verschillende organisatieonderdelen. Verder beoordelen we de effectiviteit van de huidige organisatorische positionering van het subsidiebureau bij Maatschappelijk Ontwikkeling. Gebaseerd op de resultaten van deze audit, overwegen wij om in 2026-27 een vervolgonderzoek te doen naar subsidies groter dan EUR 125.000.

Risico: Subsidies zonder externe accountantsverklaring hebben een hoger risico op niet doelmatige en doeltreffende besteding. Hierdoor worden door het college beoogde effecten mogelijk niet gerealiseerd.

 **Organisatieonderdeel:** Maatschappelijke Ontwikkeling, gemeentebreed

 **Strategische doelstelling:** Betrouwbare Overheid

 **Kernwaarde:** Open en betrouwbaar

2. IT audit Wet Politiegegevens 2025

Wettelijk verplichte
jaarlijkse audit

Scope: De Wet politiegegevens vraagt om een jaarlijkse interne audit op de naleving van deze wet door de gemeente Utrecht. Concernaudit heeft hiervoor een meerjarenplan opgesteld met verschillende thema's per jaar. Daarnaast dient iedere vier jaar een externe audit plaats te vinden. In 2025 vindt deze opnieuw plaats. Om duplicatie in scope met de externe audit te voorkomen, voeren wij in 2025 een thema audit uit met een focus op het proces 'rechten van betrokkenen'. Dit betreft de rechten van burgers met betrekking tot persoonsgegevens die door de gemeente verwerkt worden.

Risico: Het niet naleven van wet- en regelgeving verhoogt de kans op privacyschending en financiële boetes opgelegd door de Autoriteit Persoonsgegevens.

 **Organisatieonderdeel:** Organisatie IPM (CIO-Office)

 **Strategische doelstelling:** Veilige Stad, Betrouwbare Overheid

 **Kernwaarde:** Scherp, open, betrouwbaar



Audits (2/8)

3. Data Protection Impact Assessments – DPIA's

Scope: De gemeente Utrecht verwerkt bij veel taken persoonsgegevens. Denk aan uitgifte van identiteitsbewijzen of registratie van bewoners in het gemeentelijk basisregister. Het opstellen van Data Protection Impact Assessments (DPIA) is verplicht vanuit wetgeving zoals de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). De Functionaris Gegevensbescherming (FG) adviseert hierop. Een DPIA heeft als doel het op voorhand identificeren van privacyrisico's bij verwerkingen van persoonsgegevens en hier beheersmaatregelen voor te formuleren. Het CIO Office heeft een kaderstellende rol voor het DPIA proces. In 2024 heeft hiervoor onder leiding van de Chief Privacy Officer een verbetertraject plaatsgevonden. In deze audit beoordelen wij de kwaliteit van een selectie van uitgevoerde DPIA's en de procesnaleving.

Risico: Het niet systematisch uitvoeren en archiveren van DPIA's verhoogt de kans op privacy incidenten, financiële boetes vanuit de Autoriteit Persoonsgegevens en reputatieschade voor de gemeente Utrecht.

 **Organisatieonderdeel:** Organisatie IPM (CIO-Office)

 **Strategische doelstelling:** Veilige Stad, Betrouwbare Overheid

 **Kernwaarde:** Scherp, open, betrouwbaar

4. Readiness assessment NIS2-richtlijn*

Scope: De NIS2-richtlijn, die sinds 17 oktober 2024 van kracht is, stelt strengere eisen aan de cyberbeveiliging van onder andere lokale overheden binnen de EU. De richtlijn heeft als doel het verhogen van de cyberweerbaarheid. In Nederland wordt de richtlijn geïmplementeerd via de Cyberbeveiligingswet, welke naar verwachting eind 2025 van kracht gaat. Het bestuur van de gemeente wordt dan expliciet verantwoordelijk gesteld voor het naleven van de wet. In deze audit beoordelen wij de geplande aanpak ter voorbereiding op de NIS2-richtlijn.

Risico: Onvoldoende voorbereiding op de NIS2-richtlijn verhoogt de kans op cyberaanvallen, financiële boetes vanuit de Rijksinspectie Digitale Infrastructuur (RDI) en reputatieschade voor de gemeente Utrecht.

 **Organisatieonderdeel:** Organisatie IPM (CIO-Office)

 **Strategische doelstelling:** Veilige Stad, Betrouwbare Overheid

 **Kernwaarde:** Scherp, wendbaar, betrouwbaar

**Indien de Cyberbeveiligingswet vertraging oploopt, bestaat de mogelijkheid om deze audit naar het jaarplan 2026-27 uit te stellen.*



Audits (3/8)

5. SAP S/4 HANA - realisatie beoogde effecten uit business case

Scope: Per 1 januari 2025 is het nieuwe financiële systeem SAP S/4 HANA geïmplementeerd. Dit was een vervangingsinvestering, omdat het eerder gebruikte SAP systeem niet langer doorontwikkeld werd door de leverancier. Mede in het kader van de Cloudtransitie heeft de gemeente daarom gekozen voor cloud-based systeem SAP S/4 HANA. In Q1 2024 hebben wij een readiness assessment uitgevoerd op het programmaplan en de governance van de programma-organisatie die de implementatie heeft begeleid. In Q1 2026 toetsen wij de realisatie van beoogde effecten uit de opgestelde businesscase.

Risico: Het niet realiseren van beoogde effecten leidt tot inefficiënte inzet van mens en middelen en het niet behalen van strategische doelstellingen.

 **Organisatieonderdeel:** Organisatie IPM, Financiën

 **Strategische doelstelling:** Veilige Stad, Betrouwbare Overheid

 **Kernwaarde:** Open, scherp, wendbaar, betrouwbaar

6. Cloudcontracten III

Scope: Door de in 2019 ingezette Cloudtransitie binnen de gemeente Utrecht worden IT diensten steeds vaker uitbesteed aan cloudleveranciers. Dit resulteert in een grote afhankelijkheid van deze leveranciers en vraagt daarom om een sterke regierol vanuit de gemeente. In zowel Q1 2024 als Q1 2025 hebben wij de kwaliteit en naleving van een aantal cloudcontracten binnen het domein bedrijfsvoering beoordeeld. Gebaseerd op de zorgwekkende resultaten van deze audits, prioriteren wij dit onderwerp nogmaals in ons jaarplan en toetsen het proces binnen een ander organisatieonderdeel.

Risico: Inadequaat contractmanagement bedreigt de bedrijfscontinuïteit door het niet managen van juridische risico's omtrent informatiebeveiliging. Denk hierbij aan storingen en datalekken.

 **Organisatieonderdeel:** Organisatie IPM (IPM-teams bij OOs nog te bepalen)

 **Strategische doelstelling:** Veilige Stad, Betrouwbare Overheid

 **Kernwaarde:** Open, scherp, betrouwbaar



Audits (4/8)

7. Tussenevaluatie organisatieontwikkeling en verandertraject

Scope: In 2025 gaat Volksgezondheid (VGZ) met een organisatieontwikkeling en verandertraject aan de slag. Het projectmanagementbureau ondersteunt VGZ hierin met veranderexpertise. De beoogde resultaten voor 2025 zijn op basis van een analyse van de huidige knelpunten en meest urgente veranderopgaves in een jaarplan vastgelegd. In Q1 2026 beoordelen we in een tussenevaluatie de voortgang van de organisatieverandering aan de hand van de gerealiseerde resultaten, ingezette tools en technieken. De conclusies en aanbevelingen uit deze audit neemt VGZ mee in het vervolg van de veranderaanpak.

Risico: Een inadequaat ingerichte medische organisatie verhoogt de kans op het niet naleven van wet en regelgeving en inefficiënt gebruik van mens en middelen.

 **Organisatieonderdeel:** Volksgezondheid

 **Strategische doelstelling:** Levendige en gezonde stad

 **Kernwaarde:** Open, wendbaar, scherp, betrouwbaar

8. Beëindigingsovereenkomsten

Scope: In Q1 2025 introduceert Mens en Organisatie een standaard proces voor het opstellen van beëindigingsovereenkomsten. Deze overeenkomsten vallen binnen het mandaat van Directeuren. Echter, omdat de HR Business Partners hier momenteel onvoldoende bij betrokken zijn, ontbreekt een uniforme en transparante aanpak binnen de gemeente Utrecht. Verder is de kwaliteit van de onderliggende dossiers een aandachtspunt. In deze audit toetsen we de naleving van het nieuwe proces aan hand van een aantal beëindigingsovereenkomsten uit verschillende organisatieonderdelen.

Risico: Door gebrek aan een standaard proces voor het opstellen van beëindigingsovereenkomsten en betrokkenheid van de HR Business Partners hierbij, ontstaat ongewenste willekeur bij de vast te leggen afspraken bij de verschillende organisatieonderdelen.

 **Organisatieonderdeel:** Mens en Organisatie

 **Strategische doelstelling:** Betrouwbare overheid

 **Kernwaarde:** Open, betrouwbaar



Audits (5/8)

9. Spelregels gemeentebrede uurtarieven

Scope: De gemeente maakt veelvuldig gebruik van het doorbelasten van uren voor interne dienstverlening en voor het factureren van diensten aan derde partijen. De spelregels voor het berekenen van de hieraan gerelateerde uurtarieven zijn opgenomen in het beleidsdocument 'Spelregels gemeentebrede uurtarieven'. Dit document is in september 2015 opgesteld en sindsdien niet meer geactualiseerd. De hierin genoemde spelregels en aannames zijn inmiddels gedateerd en vormen geen bruikbare basis meer voor de jaarlijkse actualisatie van de tarieven. Dit heeft in de afgelopen jaren tot een ongewenste wildgroei van berekeningsmethodieken in de verschillende organisatieonderdelen geleid.

Wij brengen in deze audit de huidige knelpunten in kaart (systemen, specifieke behoeftes van organisatieonderdelen) en doen aanbevelingen voor het actualiseren van het beleidsdocument.

Risico: Het niet consequent toepassen van een actuele en uniforme urencalculatie verhoogt het risico op foutief berekende lokale heffingen, leges en prijzen voor derden indien de gemeente als commerciële partij optreedt. Het toepassen van verschillende berekeningsmethodieken voor interne doorbelastingen resulteert daarnaast in een inefficiënt gebruik van mens en middelen.



Organisatieonderdeel: Financiën, Concerncontrol



Strategische doelstelling: Betrouwbare overheid



Kernwaarde: Open, betrouwbaar



Audits (6/8)

10. Erfpacht – controle volledigheid erfpachtopbrengsten

Scope: Sinds 2018 benoemt de externe accountant in de management letters tekortkomingen omtrent de administratie van erfpachtobjecten. Een aandachtspunt hierbij is het niet periodiek uitvoeren en vastleggen van controles die de volledigheid van de facturatie van de erfpachtopbrengsten waarborgen. In deze audit beoordelen we in een tussenevaluatie de opzet en eerste resultaten van een recent door Ruimte opgesteld verbeterprogramma. Verder maken we aanbevelingen hoe controlewerkzaamheden door de inzet van data-analyse technieken geautomatiseerd en voor de hele populatie van objecten (in plaats van steekproeven) uitgevoerd kunnen worden.

Risico: Gebrek aan robuuste processen rondom erfpachtobjecten en adequate periodieke controles hiervan, verhoogt het risico op onvolledige erfpachtopbrengsten.

 **Organisatieonderdeel:** Ruimte

 **Strategische doelstelling:** Betrouwbare Overheid

 **Kernwaarde:** Open, betrouwbaar, scherp

11. Inhuur – naleving wet DBA, effectiviteit en efficiëntie

Scope: In de afgelopen jaren heeft de gemeente Utrecht steeds het door de raad vastgestelde maximum voor inhuur overschreden (10% van de loonsom). Dit feit, in combinatie met de aankondiging van de belastingdienst om vanaf januari 2025 de wet DBA te handhaven en de taakstelling voor de hervormingsbezuinigingen, maakt inhuur een actueel en relevant onderwerp. In deze audit toetsen we de realisatie van de actieplannen "naleving wet DBA", lichten we oorzaken en risico's voor langdurige inzet van inhuur uit en doen we aanbevelingen om dit in te perken.

Risico: Het niet naleven van de wet DBA verhoogt het risico op naheffingen, fiscale boetes en disrupties in de dienstverlening van de gemeente. De langdurige inzet van inhuur voor bedrijfskritische functies resulteert in inefficiënt gebruik van financiële middelen.

 **Organisatieonderdeel:** Mens en Organisatie, gemeentebreed

 **Strategische doelstelling:** Betrouwbare Overheid

 **Kernwaarde:** Open, scherp, betrouwbaar



Audits (7/8)

12. Opgave inburgering

Scope: Het doel van de Wet inburgering 2021 (ingangsdatum 1 januari 2022) is dat inburgeringsplichtigen zo snel mogelijk meedoen in Nederland en werk vinden. Gemeenten begeleiden en monitoren de inburgeringstrajecten en krijgen vanuit hun (nieuwe) regierol te maken met een groot aantal aanbieders voor verschillende onderdelen van het inburgeringstraject.

In deze audit toetsen we in hoeverre de in de afgelopen maanden toegepaste lerende aanpak bij de in het inburgeringsproces betrokken organisatieonderdelen Werk en Inkomen en Maatschappelijk Ontwikkeling resulteert in een robuust proces voor de opgave inburgering binnen de gemeente Utrecht.

Risico: Indien de gemeente er niet in slaagt haar regiefunctie robuust een adequaat in te richten, zorgt dit mogelijk voor het niet adequaat uitvoeren van de taken en verantwoordelijkheden die uit de Wet inburgering voortvloeien.

 **Organisatieonderdeel:** Werk en Inkomen

 **Strategische doelstelling:** Betrouwbare Overheid, Werk toekomstbestendige economie en bestaanszekerheid

 **Kernwaarde:** Betrouwbaar, scherp



Audits (8/8)

13. Risicomanagement – onderbouwing *benodigde* weerstandscapaciteit

Scope: Voor een gezonde financiële positie moet de gemeente over voldoende weerstandsvermogen beschikken. Het weerstandsvermogen is een indicatie van de mogelijkheden om toekomstige niet begrote financiële tegenvallers op te vangen en dient als buffer om de continuïteit van de bedrijfsvoering te waarborgen.

In de nota 'Risicomanagement en weerstandsvermogen' is vastgelegd dat in de gemeente Utrecht de *beschikbare* weerstandscapaciteit minimaal gelijk moet zijn aan de *benodigde* weerstandscapaciteit. In de paragraaf 'Weerstandsvermogen en risicobeheersing' in de programmabegroting en jaarrekening is de ontwikkeling van dit streefcijfer, inclusief een toelichting op de gemeentebrede top 10 risico's die het grootste deel van de benodigde weerstandscapaciteit bepalen, opgenomen.

We toetsen in deze audit de robuustheid van het proces rondom het berekenen en periodiek actualiseren van de *benodigde* weerstandscapaciteit. Denk hierbij aan het tot stand komen van de risicoanalyse in de organisatieonderdelen (betrokkenheid van relevante stakeholders, volledigheid en prioriteren van risico's, kwaliteit van de onderbouwing van aannames) en de inzet van risico simulatietechnieken.

Risico: Indien het proces voor de berekening van de benodigde weerstandscapaciteit niet robuust is, resulteert dit mogelijk in een foutieve berekening van het weerstandsvermogen. In dit geval wordt de financiële ruimte om tegenvallers op te vangen niet juist aan de raad gepresenteerd in de begroting en jaarrekening.

 **Organisatieonderdeel:** Financiën, Concerncontrol

 **Strategische doelstelling:** Betrouwbare Overheid

 **Kernwaarde:** Open, betrouwbaar, scherp



Rechtmatigheidsverantwoording



Rechtmatigheidsverantwoording (1/2)

Vanaf begin 2023 moet iedere gemeente zelf de rechtmatigheidsverantwoording opstellen en deze onderbouwen. Dit is opgenomen in de wet '*Versterking decentrale rekenkamers*'. Tot 2023 was deze taak belegd bij de externe accountant.

 **Organisatieonderdeel:** Gemeentebreed

 **Strategische doelstelling:** Betrouwbare Overheid

 **Kernwaarde:** Scherp, open en betrouwbaar

Rechtmatigheidsverantwoording (RMV) gemeentebreed

De gemeente onderbouwt de rechtmatigheidsverantwoording met behulp van Verbijzonderde Interne Controles (VIC). Hiermee wordt getoetst hoe goed interne controlemethodes (procedures, regels en processen) werken om de kans op fraude en fouten zo klein mogelijk te houden. Voor alle processen in scope ligt de verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van de VIC bij het betreffende organisatieonderdeel.

De rechtmatigheidsverantwoording bestaat uit drie fases:

- de planningsfase (VIC plan),
- de interim fase (VIC procesbeschrijving en lijncontrole), en
- de finale fase (VIC gegevensgerichte werkzaamheden).

Concernaudit werkt hand in hand met de organisatie om de rechtmatigheidsverantwoording continu te verbeteren. Dit doen we onder andere door het houden van spreekuren voor het delen van vakkennis en voor kwaliteitsborging.

Wettelijk verplichte
jaarlijkse audit

Daarnaast ontwikkelen we templates om middels standaardisatie de procesefficiëntie te verbeteren. Bij het ontwikkelen van deze producten staan we in nauw contact met de externe accountant.

Na iedere fase stellen we een rapport op en delen bevindingen en benodigde verbeteracties met de relevante organisatieonderdelen.

Onze werkzaamheden dragen bij aan het versterken van primaire processen en faciliteren een efficiënte jaarrekeningcontrole door de externe accountant.

In 2025 breiden we de scope van de planningsfase uit met een jaarlijkse risico analyse gericht op fouten veroorzaakt door fraude.

Risico: Indien financiële onrechtmatigheden niet proactief door de gemeente worden geïdentificeerd, maar pas door de externe accountant tijdens de jaarrekening controle worden vastgesteld, leidt dit tot een afkeurende of beperkte accountantsverklaring (indien de door de raad vastgestelde drempelwaarden overschreden worden). Het ontbreken van een goedkeurende accountantsverklaring resulteert bovendien in reputatieschade voor de gemeente.



Rechtmatigheidsverantwoording (2/2)

Concernaudit voert zelf controlewerkzaamheden uit op twee processen die grote impact op de bedrijfsvoering hebben; 'Inkopen & Aanbesteden' en 'Subsidieverstrekingen'.

De externe accountant maakt tijdens de jaarrekeningcontrole gebruik van de werkzaamheden van Concernaudit.

 **Organisatieonderdeel:** Gemeentebreed

 **Strategische doelstelling:** Betrouwbare Overheid

 **Kernwaarde:** Scherp, open en betrouwbaar

Verbijzonderde Interne Controle (VIC): Inkopen & aanbesteden

Financiële omvang 2024:
EUR 900 miljoen

Wettelijk verplichte
jaarlijkse audit

De VIC Inkopen en aanbesteden is gericht op de identificatie van financiële onrechtmatigheden in het proces 'inkoop en aanbesteden'.

Concernaudit voert deze controle op kwartaalbasis uit en deelt de bevindingen met de betreffende organisatieonderdelen. Hierdoor worden onrechtmatigheden tijdig zichtbaar en kunnen de organisatieonderdelen met verbeteracties aan de slag.

Deze controle is bijzonder arbeidsintensief. Daarom is het (gedeeltelijk) automatiseren van deze werkzaamheden een speerpunt van Concernaudit. Zie pagina 24 voor verdere toelichting.

Risico*: Het niet naleven van de Europese aanbestedingswet- en regelgeving kan resulteren in rechtszaken aangespannen door partijen die geen mogelijkheid hebben gehad aan het tenderproces deel te nemen.

**Voor risico's met betrekking tot de jaarrekeningcontrole, zie p.17*

Verbijzonderde Interne Controle (VIC): Subsidieverstrekingen

Financiële omvang 2024:
EUR 315 miljoen

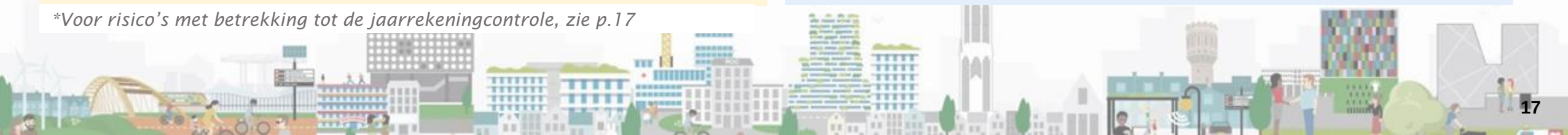
Wettelijk verplichte
jaarlijkse audit

De VIC Subsidieverstrekingen is gericht op de identificatie van financiële onrechtmatigheden in het proces 'uitgaande subsidieverstrekingen'.

Concernaudit voert deze controle twee keer per jaar uit en deelt de bevindingen met de betreffende organisatieonderdelen. Hierdoor worden onrechtmatigheden tijdig zichtbaar en kunnen de organisatieonderdelen met verbeteracties aan de slag.

Zoals in eerdere jaren, voert Concernaudit in 2025 een additionele toets op de klantgerichtheid van het subsidiebureau uit. Dit betreft met name het proactief communiceren met subsidieaanvragers over subsidieverstrekingen die vertraging oplopen.

Risico*: Het niet voldoen aan de Algemene Subsidie Verordening, leidt tot financiële onrechtmatigheden en potentieel misbruik en oneigenlijk gebruik van subsidieregelingen door burgers.



A photograph of a modern architectural complex. In the foreground, there is a green lawn and a paved plaza. A large, white, circular canopy structure with multiple layers of rings is supported by several tall, thin columns. In the background, there are several modern buildings with glass facades and unique architectural features, including a building with a grid-like facade. The sky is clear and blue.

Fraude & Integriteit



Fraude & Integriteit (1/3)

Fraude heeft de afgelopen jaren door aanscherping van de beroepsnormen een steeds prominentere plek op de agenda van de externe accountant voor de jaarrekeningcontrole gekregen. Gemeentes worden verwacht te voldoen aan een fraudepakket bestaande uit drie onderdelen;

- Het uitvoeren van een periodieke **frauderisicoanalyse**;
- Het verzorgen van **workshops** om bewustwording rondom fraude en integriteit in kwetsbare processen te verhogen;
- Het **toetsen van beheersmaatregelen** in fraudegevoelige processen.

Sinds 2023 is het uitvoeren van het fraudepakket voor de jaarrekeningcontrole bij Concernaudit belegd.



Organisatieonderdeel: Gemeentebreed



Strategische doelstelling: Betrouwbare Overheid



Kernwaarde: Scherp, wendbaar en betrouwbaar

Frauderisicoanalyse

Concernaudit heeft in 2023 in samenwerking met de organisatie een gemeentebrede frauderisicoanalyse uitgevoerd met als doel het fraudebeleid in beeld te brengen en de grootste frauderisico's van de gemeente Utrecht te identificeren.

In 2025 actualiseren we de frauderisicoanalyse. Dit doen we op basis van de volgende bronnen:

- de uitkomsten van de voorgaande frauderisicoanalyses,
- interviews en risicosessies met sleutelfiguren,
- uitkomsten van de rechtmatigheidsverantwoording
- bevindingen uit recente audits, en
- recente fraudemeldingen.

Door deze informatie samen te brengen, krijgen we een nauwkeurig beeld van mogelijke kwetsbaarheden binnen de gemeentelijke processen.

We stemmen de werkwijze en uitkomsten af met de externe accountant, de Strategisch Risicomanager en de Coördinator Integriteit.

Samenwerking met de Coördinator Integriteit

Op verzoek ondersteunen we de Coördinator Integriteit in de verkenningsfase van potentiële integriteitsschendingen.



Fraude & Integriteit (2/3)

Audit - Onderzoeksprotocol Integriteitsschendingen en misstanden

Scope: Het Onderzoeksprotocol Integriteitsschendingen en misstanden is in 2024 door de Coördinator Integriteit geactualiseerd en door de Concerndirectie vastgesteld. Hierbij zijn aanbevelingen van Concernaudit uit de gemeentebrede frauderisicoanalyse 2023 meegenomen.

Wij toetsen in deze audit de effectiviteit en efficiëntie van de inrichting en naleving van het geactualiseerde protocol. Dit doen wij aan de hand van een selectie van meldingen.

Risico: Inadequate inrichting en naleving van het onderzoeksprotocol verhoogt de kans op het niet of niet tijdig opvolgen en afhandelen van meldingen.

 **Organisatieonderdeel:** Mens en Organisatie

 **Strategische doelstelling:** Betrouwbare Overheid

 **Kernwaarde:** Scherp en betrouwbaar

Audit - Beheersmaatregelen in fraudegevoelige processen

Scope: Concernaudit beoordeelt jaarlijks de effectiviteit van de interne beheersmaatregelen voor één kwetsbaar proces uit de frauderisico-analyse.

In 2025-26 toetsen wij de kwaliteit van de beheersmaatregelen voor het berekenen van kostprijs dekkende verhuurprijzen binnen Vastgoed. De focus ligt op beleidsondersteunend vastgoed en maatschappelijke instellingen.

Risico: Ineffectieve beheersmaatregelen verhogen de kans op frauduleuze activiteiten.

Verplichte jaarlijkse controle

 **Organisatieonderdeel:** Vastgoedorganisatie Utrecht

 **Strategische doelstelling:** Betrouwbare Overheid

 **Kernwaarde:** Open, scherp en betrouwbaar



Fraude & Integriteit (3/3)

Fraudeworkshop

Scope: Ieder jaar verzorgt Concernaudit een workshop rondom fraude. Het doel van deze workshop is om fraudebewustzijn onder medewerkers te verhogen. Door middel van een rollenspel signaleren deelnemers frauderisico's in hun werkproces, identificeren zij potentiële *red flags* voor fraude en ontwerpen zij beheersmaatregelen om frauderisico's te adresseren.

In de afgelopen jaren hielden we workshops rondom fraude in de zorg en bij vastgoedbeheer. In 2025 organiseren we opnieuw een workshop rondom één van de kwetsbare processen uit de frauderisicoanalyse.

Risico: Door het niet tijdig herkennen van *red flags* in kwetsbare processen, worden fraude-incidenten niet of te laat geïdentificeerd.

Verplichte jaarlijkse activiteit

 **Organisatieonderdeel:** Gemeentebreed

 **Strategische doelstelling:** Betrouwbare Overheid

 **Kernwaarde:** Open, scherp en betrouwbaar

Dashboard raadplegingen kentekens

Scope: Een aantal medewerkers binnen VTH kunnen voor hun werkzaamheden kentekens en bijbehorende persoonsgegevens raadplegen. Denk hierbij aan BOA's en medewerkers in de vergunningverlening. Het risico bestaat dat deze medewerkers betrokken raken bij identiteitsfraude door onbevoegd persoonsgegevens in te zien.

Op verzoek van de Coördinator Integriteit ontwikkelen we in samenwerking met VTH een dashboard om raadplegingen van kentekens inzichtelijk te maken. Het dashboard bevat controles om opvallende patronen in raadplegingen te signaleren, zoals vaak geraadpleegde kentekens en afwijkende momenten van raadplegingen.

Met dit dashboard geven we invulling aan de aanbeveling uit onze frauderisicoanalyse 2023 om meer gebruik te maken van loggegevens uit systemen ten behoeve van de detectie van fraude.

 **Organisatieonderdeel:** Vergunningen, Toezicht en Handhaving

 **Strategische doelstelling:** Betrouwbare Overheid

 **Kernwaarde:** Open, scherp en betrouwbaar



A photograph of a modern architectural complex. In the foreground, there is a green lawn and a paved plaza. A large, white, circular canopy structure with multiple layers of rings is supported by several tall, thin columns. To the right, there is a building with a curved facade and a grid of windows. In the background, other modern buildings are visible under a clear blue sky.

Adviesopdrachten



Automatisering Concernaudit werkzaamheden



Concernaudit

Automatisering rechtmatigheidsverantwoording inkopen en aanbesteden

Een bijzonder arbeidsintensieve activiteit binnen Concernaudit is het kwartaallijks uitvoeren van de Verbijzonderde Interne Controle (VIC) inkoop en aanbesteden. Deze controle vereist veel routine- en handmatige werkzaamheden.

Daarom zijn wij in 2024 met een aantal pilots gestart voor de automatisering van deze werkzaamheden. Inmiddels verzamelen wij een groot deel van de benodigde gegevens uit het financiële systeem SAP geautomatiseerd door inzet van 'scraping' scripts. Denk hierbij aan begin- en einddata van contracten, contractwaarden en -tarieven en gegevens van leveranciers. Verder hebben wij de benodigde data-opschoning geautomatiseerd, waardoor ontsloten data zoals datumvelden direct geschikt is voor verdere analyses (bijvoorbeeld 30.03.2024 of 30-03-2024).

Voor 2025-26 hebben wij de volgende speerpunten op gebied van automatisering gekozen:

- Het uitbreiden van de scripts en het toepassen hiervan op aanvullende documenten
- Het (door)ontwikkelen en integreren van templates voor het uitvoeren van geautomatiseerde berekeningen
- Het deels geautomatiseerd opstellen van benodigde controledossier voor de externe accountant
- Het bewegen naar een controle van de gehele populatie in plaats van steekproeven bij een aantal pilots, zoals inhuurcontracten.

Hiermee nemen wij belangrijke vervolgstappen voor duurzame oplossingen en een robuuste interne beheersing van het proces inkoop en aanbesteden.



Adviesopdrachten: Juridische Zaken



Juridische Zaken

JZ: Dashboard Management Rapportages 'Bezwaar en Beroep'

In 2023 hebben wij een managementrapportage ontwikkeld voor het proces 'Bezwaar en Beroep' binnen JZ. Hiermee wordt de naleving van het proces inzichtelijk gemaakt en kunnen potentiële knelpunten tijdig worden geïdentificeerd.

Door het geautomatiseerd opstellen van de rapportage, wordt capaciteit binnen JZ bespaard en is managementinformatie minder foutgevoelig en hierdoor betrouwbaarder.

In 2024-25 is het rapport, na de eerste gebruikerservaringen, doorontwikkeld. In 2025-26 hebben wij samen met JZ de onderstaande vervolgstappen gedefinieerd:

- Het opnieuw inrichten van het rapport in de dashboard tool Tableau, in het kader van reducering van het aantal gebruikte tools binnen de gemeente
- Het aanpassen van het rapport aan het nieuwe Zaaksysteem
- Het aanvullen van het rapport met verdiepende analyses, zoals oorzaakanalyses op termijnoverschrijdingen

JZ: Dashboard Management Rapportages 'Schade en Verzekeren'

In het jaarplan 2024-25 was het ontwikkelen van een dashboard voor het proces 'Schade en Verzekeren' binnen JZ opgenomen het genereren van stuurinformatie te automatiseren en verbeteren.

Uit vooronderzoek bleek echter dat nog niet alle randvoorwaarden hiervoor aanwezig zijn. Denk hierbij aan het koppelen van data uit het proces 'Schade en Verzekeren' aan een dashboard tool. Een aanvullende complicerende factor was de implementatie van het nieuwe Zaaksysteem in 2024.

Concernaudit heeft JZ daarom in 2024-25 ondersteund bij het onderzoeken van opties voor het realiseren van de benodigde koppeling. In 2025-26 gaan wij hiermee door.

Zodra de datavoorziening hiervoor gereed is, zullen wij het dashboard ontwikkelen.



Adviesopdrachten: Financiën



Financiën

Dashboard Purchase 2 Pay (P2P)

In het boekjaar 2024 heeft de gemeente Utrecht ongeveer 147 duizend crediteurenfacturen geboekt, voor een totaalbedrag van EUR 1,2 miljard.

Op verzoek van Financiën stelt Concernaudit sinds 2017 periodiek dashboards beschikbaar waarin de naleving van een aantal beheersmaatregelen in het P2P proces inzichtelijk wordt gemaakt.

De focus ligt hierbij op de autorisaties van betrokken personen, functiescheiding en handmatig ingrijpen in geautomatiseerde processtappen.

In 2025-26 passen we bestaande analyses aan voor gebruik in het nieuwe systeem SAP S/4 HANA, rekening houdend met de nieuwe functionaliteiten en beheersmaatregelen van het systeem.

Financiën kan hierdoor tekortkomingen in het proces tijdig identificeren en bijsturen.

Dashboard BTW bij doorbelasting van kosten

Sinds 2023 heeft de gemeente Utrecht een Horizontaal Toezicht-convenant met de Belastingdienst. Hiervoor is de gemeente verplicht om periodiek de kwaliteit van haar fiscale processen en bijbehorende beheersmaatregelen te toetsen.

We zijn in 2023 – in samenwerking met het fiscale team van Financiën – een BTW pilot gestart en hebben hierbij een dashboard ontwikkeld voor controles rondom het doorbelasten van kosten aan derden.

Hiermee maken we de overstap van steekproefsgewijze controles naar geautomatiseerde controles, waarbij de hele populatie aan relevante BTW transacties wordt meegenomen. BTW vak expertise wordt op deze manier gericht en efficiënter ingezet.

In 2025-26 verbeteren wij het dashboard en voegen we aanvullende BTW controles toe.

Voor dit project was reeds capaciteit gereserveerd in het jaarplan 2024-25, maar het is op verzoek van Financiën uitgesteld naar Q3 2025 vanwege capaciteitsproblemen.

Dashboard Memorialen

Memoriaalboekingen zijn voor de externe accountant een belangrijk aandachtspunt in de jaarrekeningcontrole. Deze handmatige boekingen hebben impact op het resultaat in de jaarrekening van de gemeente Utrecht. In 2024 bedroeg het aantal memoriaalboekingen ongeveer 7.100.

Op verzoek van Financiën ontwikkelden wij in 2024 een dashboard om memoriaalboekingen op een efficiënte en overzichtelijke manier aan de externe accountant te tonen.

Dit dashboard maakt patronen inzichtelijk en faciliteert een oorzaakanalyse van handmatige boekingen. Daarnaast worden controles op de naleving van beheersmaatregelen, zoals het vier-ogen-principe en functiescheiding, geautomatiseerd.

In 2025-26 passen we bestaande analyses aan voor gebruik in het nieuwe systeem SAP S/4 HANA, met inachtneming van de nieuwe procesinrichting voor memorialen. We zullen het nieuwe proces in kaart brengen met behulp van process mining.



Adviesopdrachten: Mens en Organisatie



Mens en Organisatie

Voorspellend model Groei van de organisatie

M&O heeft de ambitie om meer strategisch vooruit te kijken op gebied van personele planning. De inzet van data en analyse is daarbij een speerpunt. Door optimaal gebruik te maken van beschikbare data en innovatieve analysetechnieken in te zetten, kan gericht en proactief gestuurd worden op veranderingen in de personeelscapaciteit.

In samenwerking met M&O ontwikkelen we daarom een voorspellend model, om op basis van historische gegevens voorspellingen over de toekomstige omvang van het personeelsbestand te maken. Op basis van het model identificeren we toekomstscenario's voor de groei (of krimp) van onze organisatie in de komende jaren.

Daarnaast is het voorspellend model een waardevol instrument voor het inzichtelijk maken van beoogde effecten van mogelijke hervormings-bezuinigingen.

Voorspellend Model Vrijwillige Uitstroom

Samen met M&O heeft Concernaudit in 2024 een voorspellend model ontwikkeld om potentiële vrijwillige uitstroom van medewerkers inzichtelijk te maken. De resultaten van dit voorspellend model zijn inzichtelijk gemaakt in een dashboard.

In 2025-26 verbeteren we dit dashboard, door:

- het voorspellend model te versterken met behulp van aanvullende analyses rondom de accuraatheid van het model.
- het updaten hiervan met gerichte informatie vanuit M&O om risico's op uitstroom nog beter inzichtelijk te maken.

Met deze verbeteringen dragen we bij aan een op feiten gebaseerd capaciteitsmanagement binnen de gemeente. Bovendien versterken we een doelgerichte en efficiënte inzet van managers en HR business partners.

Dashboard declaraties

Medewerkers van de gemeente kunnen declaraties indienen tot een maximumbedrag van €5.000,- per declaratie. In principe behoren leidinggevendende declaraties in het personeels-systeem MijnHR te beoordelen. Echter, deze taak wordt vaak gedelegeerd naar de managementondersteuning.

M&O voert momenteel geen structurele en volledige controles op dit proces uit. In 2025-26 ontwikkelen we daarom een dashboard om door middel van data-analyse inzicht te geven in de totale populatie van declaraties van medewerkers.

De uitkomsten van deze analyses vormen belangrijke input voor het verbeteren van het declaratiebeleid van de gemeente en het versterken van beheersmaatregelen rondom mogelijke fraude.



Adviesopdrachten: Maatschappelijke Ontwikkeling en Marketing



Maatschappelijke Ontwikkeling

MO: Dashboard subsidieverstrekingen

Het verstrekken van subsidies is binnen de gemeente Utrecht bij het Subsidiebureau van MO belegd. Dit is met EUR 315 miljoen in 2024 een van de grootste financiële stromen van de gemeente.

Samen met MO ontwikkelen we een dashboard om het proces van subsidieverstreking inzichtelijk te maken. Door toepassing van *process mining* maken we het proces van subsidieverstrekingen inzichtelijk en identificeren wij eventuele knelpunten hierin.

Het dashboard geeft MO hiermee belangrijke inzichten voor het bewaken van subsidie-verstrekingen.

Daarnaast ondersteunt het dashboard Concernaudit in de verdere automatisering van controlewerkzaamheden rondom de rechtmatigheidsverantwoording.



Marketing

Marketing: Inrichting governance

Concernaudit ondersteunt Marketing bij het opzetten van een robuuste regierol van de uitbestede marketing- en communicatiediensten.

Denk hierbij aan:

- duidelijk belegde rollen en verantwoordelijkheden;
- het formuleren van heldere doelstellingen en bijhorende prestatie-indicatoren.

Deze aspecten vormen de basis voor een robuuste en effectieve voortgangsbewaking op uitbestede diensten, waarin knelpunten tijdig zichtbaar worden.

Ook kijken we naar mogelijkheden om door inzet van data-analyse technieken de voortgangsbewaking verder te versterken.

Deze samenwerking draagt bij aan een efficiëntere inzet van interne marketing capaciteiten en budgetten voor uitbestede diensten.



Optionele opdrachten



Optionele opdrachten op jaarplan Concernaudit 2025-26

Eén of meerdere van de optionele opdrachten voeren wij uit indien wij capaciteit beschikbaar hebben of in het geval dat door omstandigheden een van de reguliere opdrachten niet kan plaatsvinden.

Audits

Toets bedrijfsvoering MO partners en onderaannemers

Cyberweerbaarheid: Toepassing en effectiviteit van het nieuwe trainingspakket

Fraude

Eén extra frauderisico workshop

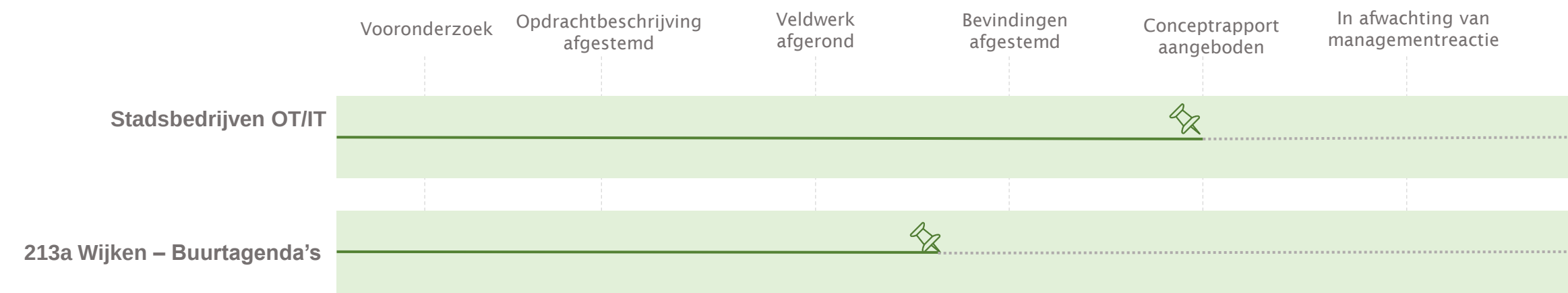
Advies

Voorspellend model voor proces 'Inkopen en Aanbesteden'



Status onderhanden adviesopdrachten uit jaarplan 2024-25

Onderstaande twee audits uit het jaarplan 2024-25 zijn per eind maart nog onderhanden. In het tweede kwartaal van 2025 ronden we deze audits af.



Management van de interne auditfunctie (1/2)

Onafhankelijkheid



De Manager Concernaudit heeft vastgesteld dat de benodigde onafhankelijkheid van Concernaudit is gewaarborgd:

- De Manager Concernaudit rapporteert aan een dusdanig hoog niveau in de organisatie, waardoor Concernaudit in staat is om haar verantwoordelijkheden te kunnen vervullen.
- De Manager Concernaudit heeft een directe communicatielijn met de Gemeentesecretaris, de Wethouder en de Adviescommissie Control & Financiën.

Belangenverstrengeling



Potentiële belangenverstrengeling wordt periodiek getoetst door de Manager Concernaudit.

Belangenverstrengeling vindt plaats op het moment dat een auditor, die een vertrouwenspositie bekleedt in haar functie, een ander professioneel of persoonlijk belang heeft. Tegengestelde belangen kunnen het onpartijdig uitoefenen van de auditfunctie bemoeilijken. Door belangenverstrengeling kan een ongepast beeld ontstaan welke het vertrouwen in de interne auditor en haar audit activiteiten kan schaden.

Middelen en budget



- Concernaudit heeft voldoende middelen (capaciteit en budget) om het interne audit plan 2025-26 uit te voeren.
- Concernaudit zal het interne audit plan 2025-26 binnen het vastgestelde budget afronden.

Permanente educatie



Auditors met certificaten en beroepslichaatschappen die bijbehorende onderhoudseisen in het kader van 'Permanente Educatie' stellen, zullen de benodigde trainingen en cursussen volgen om hieraan te voldoen.



Management van de interne auditfunctie (2/2)

Kwaliteitsbewaking en verbeterprogramma



Interne auditfuncties wereldwijd maken gebruik van dezelfde standaarden bij het uitvoeren van hun werkzaamheden. Deze standaarden zijn door onze beroepsorganisatie, het Instituut van Internal Auditors (IIA), recentelijk geüpdatet op basis van maatschappelijke ontwikkelingen. De nieuwe standaarden (GIAS) zijn vanaf 1 januari 2025 van toepassing.

GIAS 8.4 schrijft voor dat interne audit afdelingen iedere vijf jaar een externe kwaliteitstoetsing laten uitvoeren om de naleving van de standaarden en de effectiviteit en efficiëntie van de interne audit functie te beoordelen.

De Manager Concernaudit heeft opdracht aan IIA Nederland gegeven om de externe kwaliteitstoetsing voor het eerst in 2025 uit te voeren. We doen dit in twee fases; een quickscan in Q1 2025 en de formele kwaliteitstoetsing in Q4 2025.

We hebben capaciteit gereserveerd om de nodige verbeteracties voor de kwaliteitstoetsing te realiseren en een van onze Senior Auditors als Project Manager aangewezen.

Ook werken we op het onderwerp kwaliteitsbewaking nauw samen met de interne audit afdelingen van de gemeenten Amsterdam en Den Haag.

Naast de voorbereidingen voor de externe kwaliteitstoetsing hebben we in 2025-26 nogmaals het thema 'verbeteren schrijfvaardigheden' als speerpunt gekozen. Elk teamlid heeft een individueel verbeterplan opgesteld en we bespreken relevante casuïstiek periodiek in teamoverleggen.

Key Performance Indicators (KPI's)



Jaarplanrealisatie

Maximaal 3 audits of advies opdrachten die per 31 maart 2026 onderhanden zijn en in Q2 2026 worden afgerond.

Budget

Het jaarplan 2025/26 binnen het budget uitvoeren.

Kwaliteit dienstverlening

Score 4 of hoger (afgerond) in 80% van alle audits.

Auditees ontvangen een enquête waarin zij onze dienstverlening beoordelen van 1 t/m 5 op stellingen met betrekking tot Team, Uitvoering, Rapport en Meerwaarde audit.

Professionele ontwikkeling

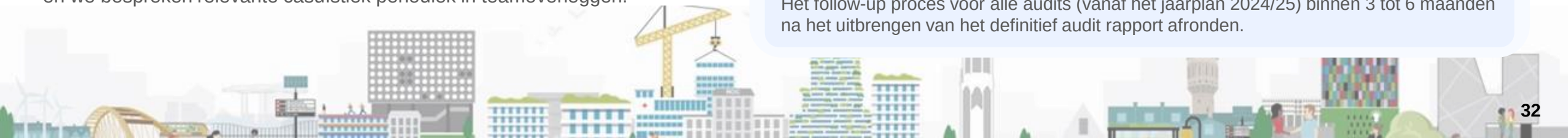
De speerpunten voor 2025-26 zijn de ontwikkeling van leiderschapscompetenties, soft control audit technieken en benodigde vakexpertise voor de jaarlijkse verplichte Wet politiegegevens audit.

Procesverbeteringen: doorlooptijd

80% van de concept auditrapporten en concept advies-memo's uiterlijk 13 werkdagen na de closing meeting versturen.

Follow-up

Het follow-up proces voor alle audits (vanaf het jaarplan 2024/25) binnen 3 tot 6 maanden na het uitbrengen van het definitief audit rapport afronden.



Financiële gezondheid van een gemeente



Adviescommissie C&F 17 april 2025



Gemeente Utrecht

Aanleiding

De solvabiliteit van de gemeente nadert de signaalwaarde:

- Wat betekent dit?
- Hoe beoordeel je de financiële gezondheid van een gemeente?
- Welke kengetallen horen daarbij?
- Hoe zijn de verschillende kengetallen in samenhang en in de tijd te beoordelen?

Motie 415: Weerstandvermogen voor grote maatschappelijke opgaves



Context van gemeente als financiële huishouding

- Gerichte op investeringen in publieke voorzieningen
- Veelomvattend en complex takenpakket
- Regionale samenwerkingsverbanden (met bijbehorende afhankelijkheden)
- Grote afhankelijkheid van het rijk
- Beperkt lokaal belastinggebied
- Gehouden aan financieel evenwicht van de begroting
- Vangnet in artikel 12 van de Gemeentewet ('Gemeente kan niet failliet')
- Aantrekkelijke partij voor banken (laag risico en dus lage rente)



Financiële gezondheid van gemeenten

Financiële gezondheid: De mate waarin de gemeentelijke financiële positie en begroting weerbaar, houdbaar en wendbaar is tegen de achtergrond van het risicoprofiel van de gemeentelijke begroting en de realiteit van de meerjarenbegroting.

- **Weerbaarheid:** bestand zijn tegen schokken in de financiële ontwikkelingen als gevolg van bijvoorbeeld risico's die zich daadwerkelijk voordoen. Dit richt zich vooral op de balanspositie (vermogenspositie in termen van reserves en schulden).
- **Houdbaarheid:** hoe ontwikkelen zich dan de schulden, baten en lasten op langere termijn en is daarbij sprake van een financieel gezond evenwicht.
- **Wendbaarheid:** flexibiliteit van de begroting indien zich slechtere tijden aandienen en de inkomsten fors dalen en/of de uitgaven fors stijgen.
- **Realiteit:** de kwaliteit van de ramingen. Hierbij moet worden gedacht aan de uitgangspunten en betrouwbaarheid van gehanteerde ramingen, de volledigheid van het financieel geraamde beeld, investeringen, onderhoudslasten en eventuele groei van inkomsten en uitgaven.

Verplichte kengetallen BBV

Kengetallen

Netto schuldquote (netto schuld / totaal baten x 100%)

Solvabiliteitsratio (eigen vermogen / balanstotaal x 100%)

Grondexploitatie (boekwaarde grondexploitatie / totaal baten x 100%)

Structurele exploitatieruimte (structureel begrotingssaldo / totaal baten x 100%)

Belastingcapaciteit (woonlasten gezin / landelijk gemiddelde x 100%)

Tabel 2 Signaleringswaarden financiële kengetallen

Waarderingscijfer	Minst risicovol	Neutraal	Meest risicovol
Netto schuldquote	<90 %	90-130 %	>130 %
Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	<90 %	90-130	>130 %
Solvabiliteitsratio	>50 %	20-50	<20 %
Grondexploitatie	<20 %	20-35	>35 %
Structurele exploitatieruimte (begroting) ¹	>0 %	0	<0 %
Belastingcapaciteit	<95 %	95-105	>105 %

Weerstandsnorm

Waarderingscijfer	Ratio	Betekenis
A	≥ 2.0	uitstekend
B	$1.4 < 2.0$	ruim voldoende
C	$1.0 < 1.4$	voldoende
D	$0.8 < 1.0$	matig
E	$0.6 < 0.8$	onvoldoende
F	< 0.6	ruim onvoldoende



Financiële gezondheid

Weerbaarheid

- Solvabiliteit
- Weerstandsvermogen
- Grondexploitatie

Houdbaarheid

- Netto schuldquote
- Structurele exploitatieruimte

Wendbaarheid

- Belastingcapaciteit

N.B. Beïnvloedbaarheid van de begroting.



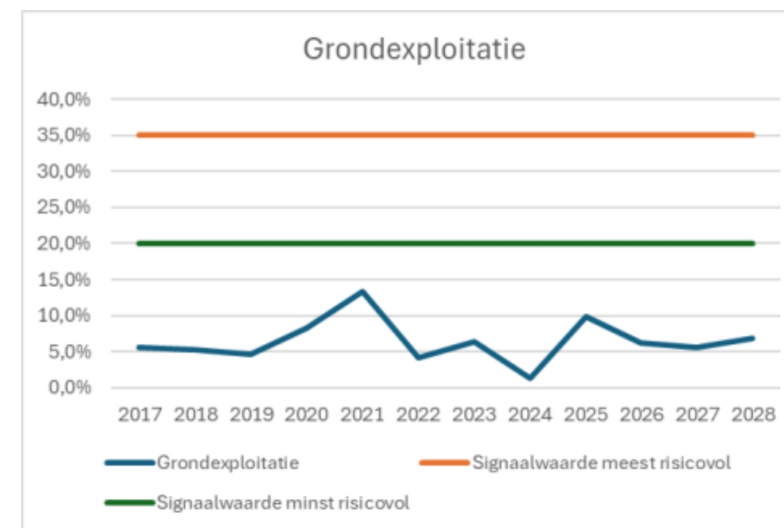
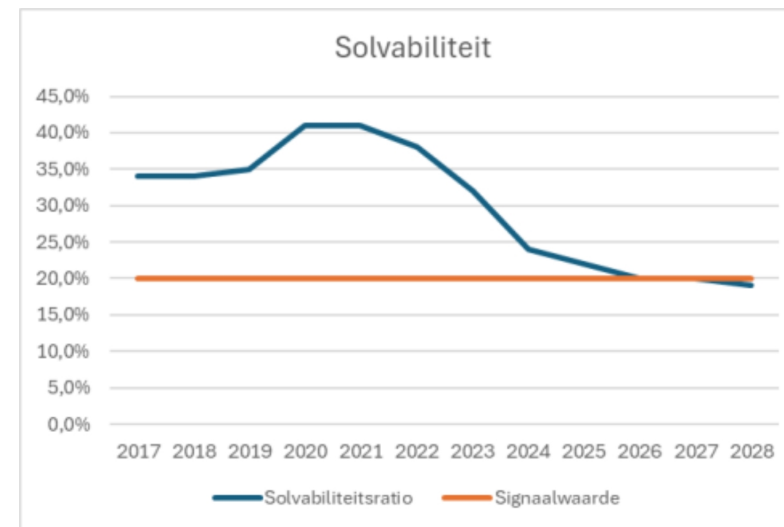
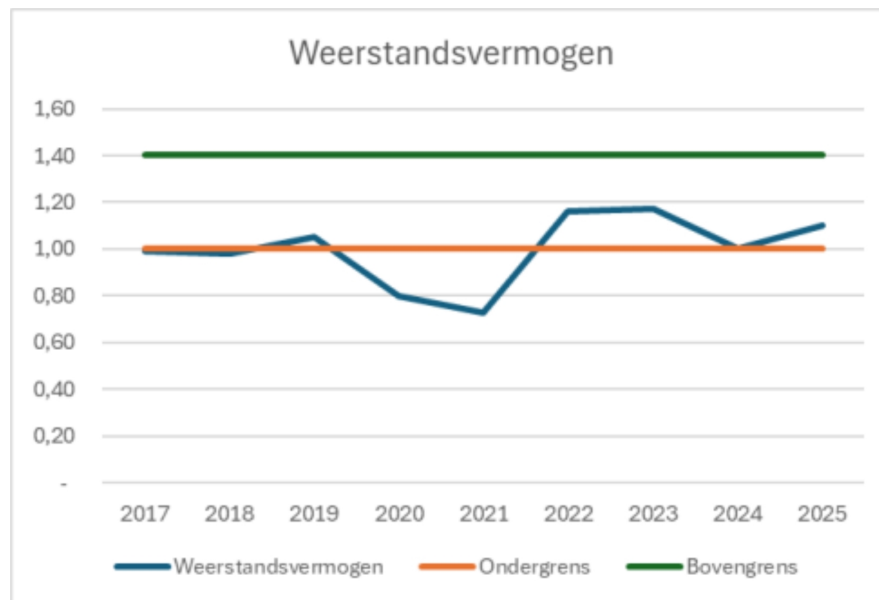
Waarde van kengetallen?

Kengetallen op juiste waarde schatten:

- Monitoren van de ontwikkeling en trend in onder andere de begroting en jaarstukken inzake wendbaarheid en weerbaarheid.
- Beoordeel de kengetallen in onderlinge samenhang en in de tijd (b.v. ontwikkeling 5 jaar, prognose 5 jaar)
- Bepaal eventueel gewenste bandbreedtes voor de kengetallen (in samenhang)
- Perspectief lange termijn

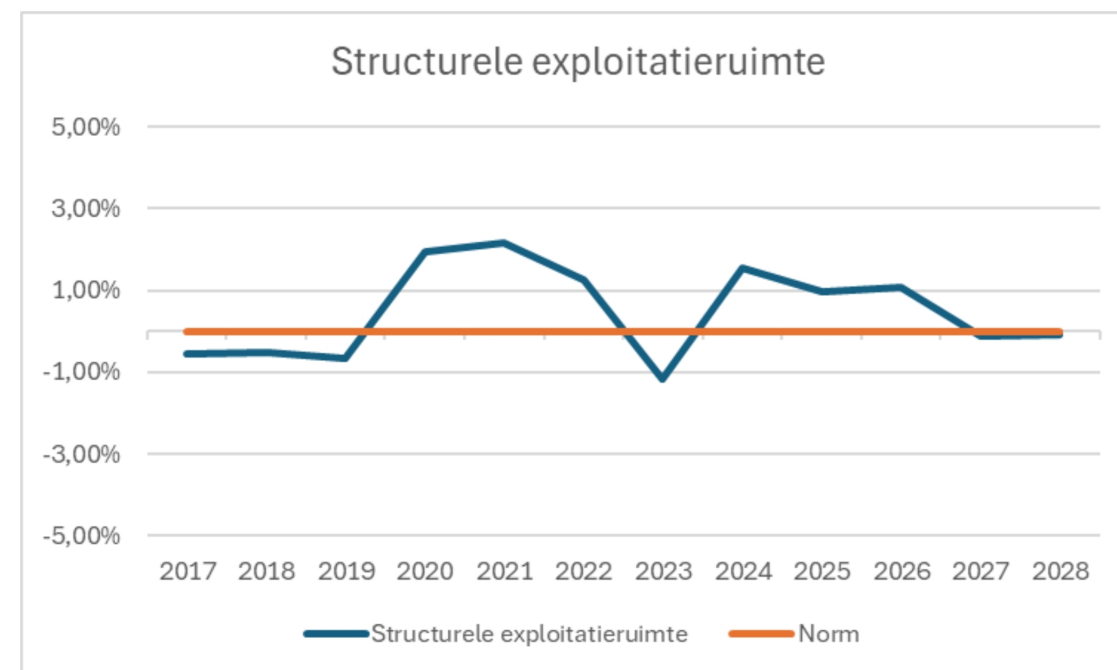
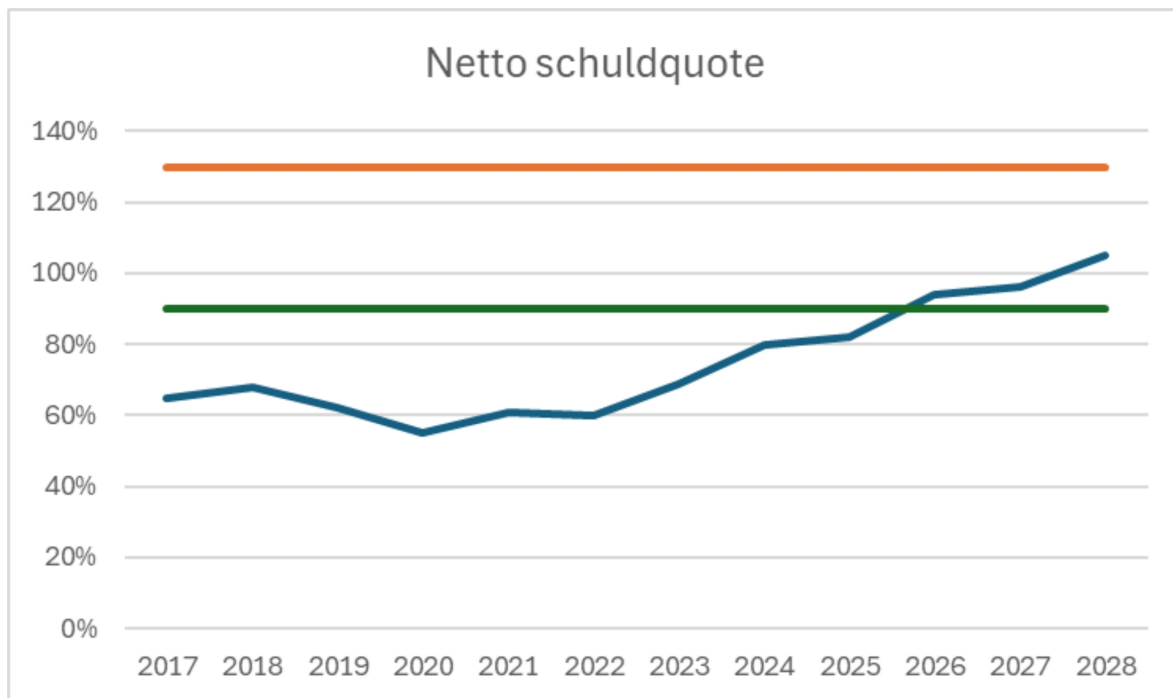


Kengetallen: weerbaarheid



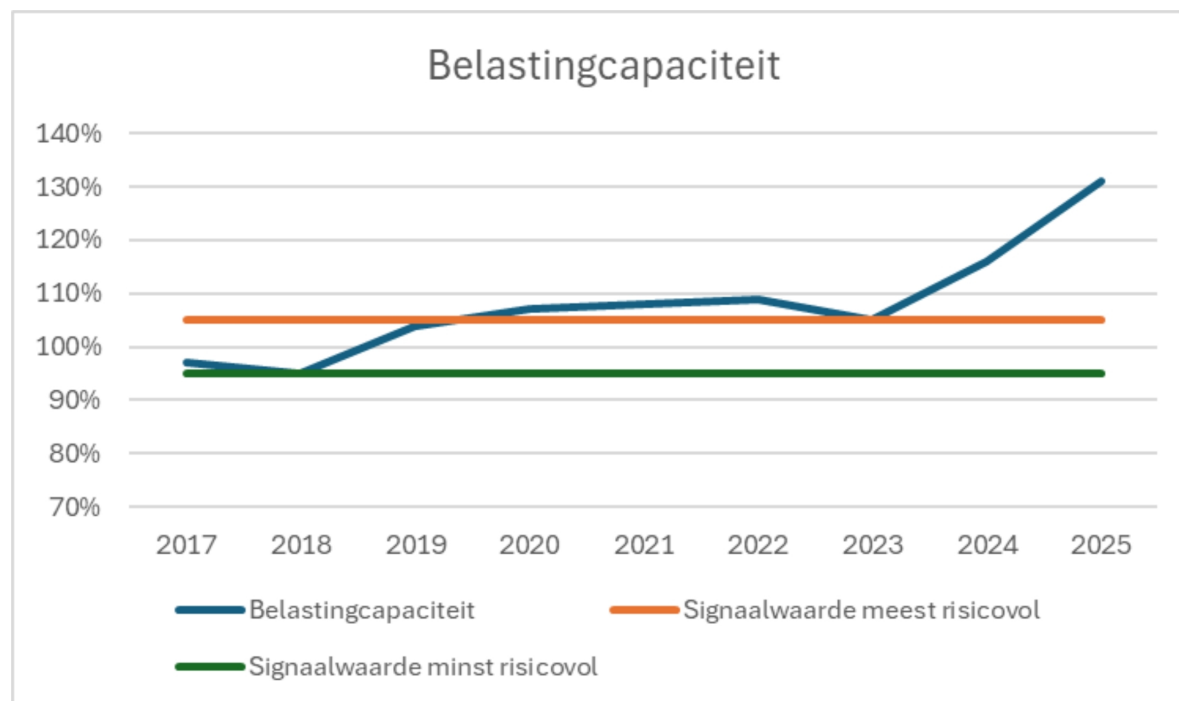
Bron:
2017-2023: realisatie jaarrekening
2024-2028: begroting 2025

Kengetallen: houdbaarheid

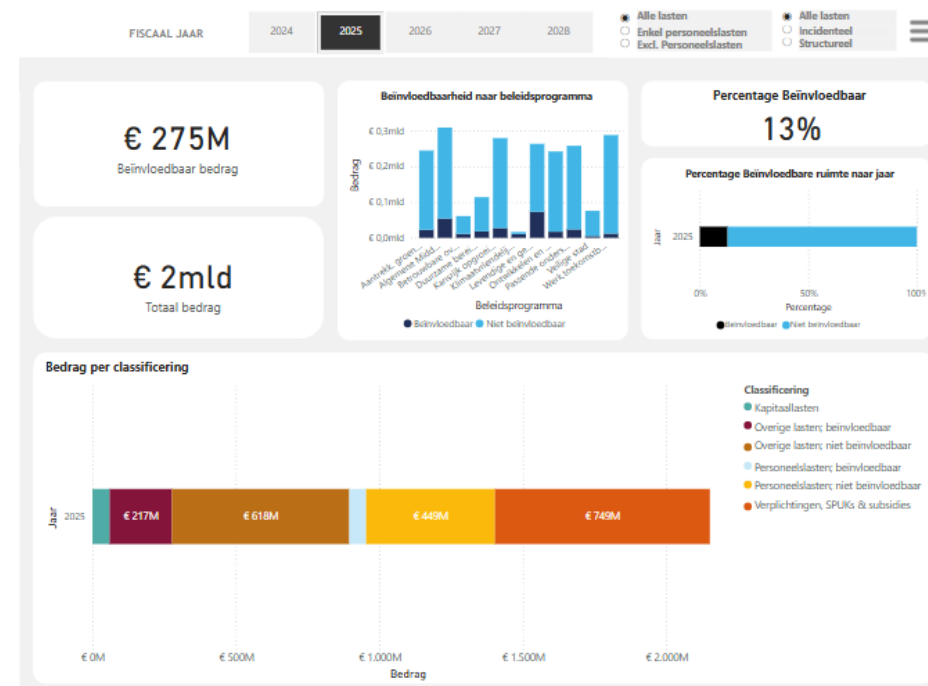


Bron:
2017-2023: realisatie jaarrekening
2024-2028: begroting 2025

Kengetallen: wendbaarheid



Bron:
2017-2023: realisatie jaarrekening
2024-2028: begroting 2025



Kengetallen in samenhang

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Solvabiliteitsratio	34,0%	34,0%	35,0%	41,0%	41,0%	38,0%	32,0%	24,0%	22,0%	20,0%	20,0%	19,0%
Grondexploitatie	5,5%	5,2%	4,6%	8,3%	13,4%	4,2%	6,3%	1,2%	9,9%	6,2%	5,5%	6,9%
Netto schuldquote	65%	68%	62%	55%	61%	60%	69%	80%	82%	94%	96%	105%
Structurele exploitatieruimte	-0,54%	-0,51%	-0,66%	1,93%	2,15%	1,25%	-1,18%	1,53%	0,97%	1,08%	-0,11%	-0,07%
Belastingcapaciteit	97%	95%	104%	107%	108%	109%	105%	116%	131%			
Weerstandsvermogen	0,99	0,98	1,05	0,80	0,73	1,16	1,17	1,00	1,10			

Bron:
 2017-2023: realisatie jaarrekening
 2024-2028: begroting 2025

Solvabiliteitsratio	> 50%	20-50%	<20%
Grondexploitatie	<20%	20-35%	>35%
Belastingcapaciteit	<95%	95-105%	>105%
Netto schuldquote	<90%	90-130%	>130%
Structurele exploitatieruimte	>0%	0	<0%
Weerstandsvermogen	> 1.4	1.0 - 1.4	<1.0

Vragen aan de adviescommissie

- Hoe kijkt de commissie naar de financiële positie van de gemeente (kengetallen in samenhang en ontwikkeling in de tijd)?
- Hoe ziet de commissie de ontwikkeling van de financiële positie in relatie tot ambities?
- Wat zijn te hanteren bandbreedtes voor de kengetallen?



Adviescommissie Controle en Financiën Gemeente Utrecht

1. Welke onderwerpen hebben prioriteit
2. Prioriteren en aandachtspunten

20 maart 2025

Rein-Aart van Vugt
Bob Leeuwenkamp

1. Inhoudelijke onderwerpen (van hoge naar lagere prioriteit)

- a. besluitvorming, planning, begroting en informatievoorziening investeringen inclusief MPR (gebiedsontwikkeling)
- b. realistisch plannen, ramen en begroten (uitvoeringstoets)
- c. concernsturing en concernmonitoring (three lines model, versterken financiële functie, integraliteit)
- d. sturen en verantwoorden: verbeteren beleidsdocumenten (conform afspraak)
- e. versterken realisatiekracht (o.a. innovatie/AI)
- f. beleidsnotitie verbonden partijen
- g. risicomanagement
- h. reserves
- i. gebruik maken van resultaten sturen en verantwoorden (beïnvloedbaarheid taken)
- j. doorontwikkeling sturen en verantwoorden (beleids- en p&c-documenten)
- k. actualiseren financiële verordeningen

2. Prioriteren en aandachtspunten

- Of en hoe komt de Adviescommissie tot richtinggevend advies over prioritering
- Aandachtspunten:
 - Onderwerpen komen vaker vanuit het college en andere raadsgrémia
 - Adviescommissie is al terughoudender (o.a. geen studiedag dit voorjaar)

Adviescommissie Controle en Financiën Gemeente Utrecht

1. Welke onderwerpen hebben prioriteit
2. Prioriteren en aandachtspunten

20 maart 2025

Rein-Aart van Vugt

Bob Leeuwenkamp

1. Inhoudelijke onderwerpen (van hoge naar lagere prioriteit)

- a. besluitvorming, planning, begroting en informatievoorziening investeringen inclusief MPR (gebiedsontwikkeling)
- b. realistisch plannen, ramen en begroten (uitvoeringstoets)
- c. concernsturing en concernmonitoring (three lines model, versterken financiële functie, integraliteit)
- d. sturen en verantwoorden: verbeteren beleidsdocumenten (conform afspraak)
- e. versterken realisatiekracht (o.a. innovatie/AI)
- f. beleidsnotitie verbonden partijen
- g. risicomanagement
- h. reserves
- i. gebruik maken van resultaten sturen en verantwoorden (beïnvloedbaarheid taken)
- j. doorontwikkeling sturen en verantwoorden (beleids- en p&c-documenten)
- k. actualiseren financiële verordeningen

2. Prioriteren en aandachtspunten

- Of en hoe komt de Adviescommissie tot richtinggevend advies over prioritering
- Aandachtspunten:
 - Onderwerpen komen vaker vanuit het college en andere raadsgrémia
 - Adviescommissie is al terughoudender (o.a. geen studiedag dit voorjaar)

Jaarplan Adviescommissie Controle en Financiën 2025 (Maart)

Datum en tijdstip 2025	Onderwerpen
<i>Uitgangspunten</i>	– <i>In beginsel 8 x 1,5 overleg, waar nodig in aanwezigheid van ambtelijke organisatie, rekenkamer en accountant.</i> – <i>De cursief gedrukte onderwerpen zijn aanvullende onderwerpen (naast de reguliere cyclus).</i> – <i>Onderwerpen voor de adviescommissie (kunnen) zijn: jaarstukken, voorjaarsnota, programmabegroting, financiële verordeningen en beleidsnota's, art. 213a-onderzoeken, alle overige onderwerpen waarvan de adviescommissie van oordeel is dat deze een (sterke) financiële component bevatten.</i> – <i>Het Jaarplan wordt elke vergadering indien nodig geactualiseerd.</i> – <i>We vergaderen in 2024 van 09.00–10.30 (uitloop tot 10.45) in de burgemeesterskamer.</i>
Onderwerpen veeglijst	– Budgetrecht raad – Financiële Verordening (Q2) – Achtergrond onderzoek reserves (Q1) --> toezegging --> bij jaarstukken – Inkopen/subsidies – Nota verbonden partijen – Grip op investeringen: ○ Opdrachtbrief college ○ Bij de Voorjaarsnota 2025 (of zoveel eerder als lukt) de (centrale) sturing op de investeringsvolumes en kapitaallasten te verbeteren en hierbij ook aandacht te besteden aan het planningsoptimisme en realistisch begroten (wat is reëel ramen?). ○ Groeikader ○ MPR ○ Investeringsplafond ○ Nota Waava (uitgesteld i.v.m. circulariteit)
Onderwerpen raadswissel	– Evaluatie P&C cyclus (najaar 2025) – Berenschot beïnvloedbaarheid – Financiële positie – Raadstoets evaluatie
Do. 16 januari	Vergadering adviescommissie (90 minuten) – Opening, verslag en ingekomen stukken (tijd: 10 minuten) – Vooruitblik volgende vergadering (tijd: 5 minuten) – Sturen en Verantwoorden (tijd: 15–30 minuten) – Raadsvoorstel Gunning Accountant – Evaluatie Regeling risicovolle projecten – Nota WAAVA (technische sessie) --> of februari – Afsluiting (5 minuten)
Do. 13 februari	Vergadering adviescommissie (90 minuten) – Opening, verslag en ingekomen stukken (tijd: 10 minuten) – Voortgang grip op investeringen (tijd: 30 minuten) – Verbeterplan Financiën (update) – Vooruitblik volgende vergadering (tijd: 5 minuten) – Afsluiting (5 minuten)

Datum en tijdstip 2025	Onderwerpen
Do. 20 maart	Vergadering adviescommissie (90 minuten) – Opening, verslag en ingekomen stukken (tijd: 10 minuten) – Jaarverslag Rekenkamer – Stapeling ambities en capaciteit afdeling Financiën – hoe kunnen we prioriteren. – Voortgang accountantscontrole (15 minuten) – Nota weerstandsvermogen/risicomanagement – Monitoring bezuinigingen (sociaal domein en hervormingen) – Vooruitblik volgende vergadering (tijd: 5 minuten) – Afsluiting (5 minuten)
Do. 17 april	Vergadering adviescommissie (90 minuten) – Opening, verslag en ingekomen stukken (tijd: 10 minuten) – Jaarplan concernaudit (10 minuten) – Invulling Technische bijeenkomst Jaarstukken/VJN (15 minuten) – Kengetallen/weerstandsvermogen – Voortgang accountantscontrole (15 minuten) – ~~Update raadstoets (tijd: 15 minuten)~~ – Vooruitblik volgende vergadering (tijd: 5 minuten) – Afsluiting (5 minuten)
Do 5 juni (18.00–19.30)	Vergadering adviescommissie (90 minuten) – Opening, verslag en ingekomen stukken (tijd: 10 minuten) – Jaarstukken – (concept) Accountantsrapport van bevindingen, incl. accountantsverklaring over de Jaarstukken – Concept Reactie van het college op het accountantsrapport – Voorjaarsnota – Berap incl. resultaatsbestemming en MPUV en MPR – (eventueel) Advies aan commissie VBF n.a.v. Voorjaarsnota/Berap/JS – Vooruitblik volgende vergadering (tijd: 5 minuten) – Afsluiting (5 minuten)
Do. 25 september	Vergadering adviescommissie (90 minuten) – Opening, verslag en ingekomen stukken (tijd: 10 minuten) – Update verbeterplan financiën – Update Sturen en Verantwoorden 30 minuten – Vooruitblik volgende vergadering (tijd: 5 minuten) – Jaarverslag Concernaudit (tijd: 5 minuten) --> naar 5 juni – Afsluiting (5 minuten)
Do. 6 november	Vergadering adviescommissie (90 minuten) – Opening, verslag en ingekomen stukken (tijd: 10 minuten) – Programmabegroting + 2e Berap (tijd: 30 minuten) – Advies aan commissie VBF over Programmabegroting (na wissel, tijd 15 minuten). – Plan van Aanpak accountantscontrole ('jaarplan') en opdrachtbevestiging jaarrekening (tijd: 15 minuten). – Vooruitblik volgende vergadering (tijd: 5 minuten) – Afsluiting (tijd: 5 minuten)
Do. 11 december	Vergadering adviescommissie (90 minuten)

Datum en tijdstip 2025	Onderwerpen
	– Opening, verslag en ingekomen stukken (tijd: 10 minuten) – Concept Boardletter van de accountant en reactie college – Voortgang controle – Normenkader – 3e Technische Begrotingswijziging/eindejaarswijziging – Halfjaarverslag Concernaudit: toelichting en gelegenheid tot het stellen van vragen – Voortgang Sturen en Verantwoorden – Vooruitblik volgende vergadering (tijd: 5 minuten) – Afsluiting (tijd: 5 minuten)