

## **Bundel - Algemeen Bestuur RAV Brabant MWN van 19 november 2025**

- 0 Inloop en lunch
- 1 Opening en vaststelling quorum
- 2 Mededelingen en ingekomen stukken
- 2.a Huisvesting
  - 02.a. AB25 voorloper huisvesting
- 2.b Transformatieplan en zorgcoördinatie
  - 02.b. AB25 voorloper transformatieplan en zorgcoördinatie
- 2.c Sectorkompas Ambulancezorg 2024
  - 02.c. AB25 voorloper Sectorkompas Ambulancezorg 2024
- 3 Verslag vergadering Algemeen Bestuur RAV d.d. 3 juli 2025
  - 03. 2025-07-03 Algemeen Bestuur RAV Brabant MWN Notulen Vertrouwelijk CONCEPT
- 4 Tweede begrotingswijziging 2025
  - 04.a. AB25 voorloper tweede begrotingswijziging 2025
  - 04.b. begrotingswijziging 2 2025
- 5 Frauderisicoanalyse 2025
  - 05.a. AB25 voorloper frauderisicoanalyse
  - 05.b. RAV Frauderisicoanalyse 2025
- 6 Klasseindeling WNT
  - 06.a. AB25 voorloper klasseindeling WNT 2025
  - 06.b. Klassenindeling WNT Zorg en Jeugdhulp 2025
- 7 Samenstelling DB RAV
  - 07. AB25 voorloper samenstelling DB RAV (2)
- 8 Mogelijkheid AB RAV om hybride te vergaderen
  - 08. AB25 voorloper om hybride te kunnen vergaderen
- 9 Vergadermomenten 2026
  - 09. AB25 vergadermomenten 2026
- 10 Rondvraag en sluiting



Brabant Midden-West-Noord

**AB 25.002.a**

## **Vergadering Algemeen Bestuur**

**Datum vergadering** 19 november 2025  
**Onderwerp** Huisvesting  
**Afzender** Dagelijks Bestuur

**Korte omschrijving** De RAV is zoals bekend bezig met drie huisvestingsopgaven: in Breda, Tilburg en Den Bosch.

In Breda wordt een standplaats zonder opkomstfunctie vervangen door een standplaats met opkomstfunctie. Dit vindt plaats op het industrieterrein Minervum in Breda Oost. Met de gemeente is een reserveringsovereenkomst gesloten met betrekking tot een perceel grond. Waar het eerst de bedoeling was dat een projectontwikkelaar een post zou ontwikkelen en de gemeente de grond eventueel via de RAV aan deze ontwikkelaar zou verkopen, is gebleken dat dit niet haalbaar is. De lijn die nu uitgelopen wordt is om zelf te laten bouwen als RAV. Daarnaast wordt nogmaals gezien of er bestaande, geschikte locaties zijn om te omvormen tot een ambulancepost.

In Tilburg moet de RAV verhuizen in verband met de nieuwbouwplannen van het ETZ. Het huidige pand moet 01 april 2027 verlaten zijn. Er is een nieuwe locatie gevonden aan de Koningshoeve. Met de projectontwikkelaar zijn ontwikkel- en huurovereenkomsten gesloten. De verwachte oplevering van het pand is eind 2026. Daarmee is het net mogelijk om de datum 01 april 2027 te halen. Mocht dat niet lukken hebben we een plan B om een paar maanden te kunnen overbruggen.

In Den Bosch zijn gesprekken gestart om te komen tot een nieuwe standplaats met opkomstfunctie naast de huidige post in Den Bosch. Door het RIVM is becijferd dat een tweede post gewenst is i.v.m. dubbele dekking. De RAV heeft eerder om die reden een uitrukpunt geopend in Berlicum. De insteek is dat er een nieuwe post komt in het gebied tussen de A2/A59/N279 met een goede ontsluiting naar de hoofdwegen. Met de gemeente Den Bosch worden hierover constructieve gesprekken gevoerd.

Zoals bekend worden huisvestingskosten gedragen door de zorgverzekeraars als aparte budgetparameter. De zorgverzekeraars zijn aangehaakt bij deze ontwikkelingen en steunen de keuzes die gemaakt zijn.

**Beslispunten** Kennisnemen van de update huisvesting.

**Eerdere besluiten** N.v.t.

**Financiële en  
personele  
consequenties** N.v.t.



## Brabant Midden-West-Noord

**Advies directie en  
controller** Conform beslispunten.

**Beslissing Algemeen  
Bestuur** Aldus wordt besloten,

De voorzitter,

De secretaris,

M.J. Everling

J. de Waard

**Bijlage(n)** N.v.t.

## Vergadering Algemeen Bestuur

**Datum vergadering** 19 november 2025  
**Onderwerp** Update transformatieplan en zorgcoördinatie  
**Afzender** Dagelijks Bestuur

**Korte omschrijving** Eind september 2025 is het transformatieplan Zorgcoördinatie Brabant door het NAZB/ROAZ ingediend namens ruim 50 zorgaanbieders. De grootste uitdaging de komende jaren is het behouden van de toegankelijkheid en kwaliteit van de acute zorg en waar nodig te verbeteren. Om dat te doen is regionale samenwerking noodzakelijk. Onder andere middels zorgcoördinatie wordt dit vormgegeven. Daarbij is de keuze gemaakt om zorgcoördinatie getrapt uit te werken: op sub- regionaal niveau (waarbij de zorgkantoorregio's aangehouden worden als subregio's) wat kan en op regionaal niveau wat moet.

De belangrijkste interventie die de RAV oppakt, is de introductie van de Klinisch Coördinator op de meldkamer. Hiermee is de afgelopen maanden ervaring opgedaan. De eerste uitkomsten van deze andere manier van triëren zijn hoopvol, ongeveer 1/3 van de calls die de KC beoordeelt kunnen afgebogen worden naar een niet-ambulance inzet. We willen dit de komende tijd verder uitbouwen en ook goed onderzoeken wat het gevolg is voor de ervaren kwaliteit van zorg.

Met de zorgverzekeraars wordt besproken hoe de financiering van deze nieuwe functie kan worden vormgegeven indien onverhoopt geen dekking komt uit de transitie middelen.

**Beslispunten** Kennisnemen van update transformatieplan en zorgcoördinatie.

**Eerdere besluiten** N.v.t.

**Financiële en  
personele  
consequenties** N.v.t.

**Advies directie en  
controller** Conform beslispunten.

**Beslissing Algemeen  
Bestuur** Aldus wordt besloten,

De voorzitter,

De secretaris,

M.J. Everling

J. de Waard

**Bijlage(n)** N.v.t.



Brabant Midden-West-Noord

AB 25.002.c

## Vergadering Algemeen Bestuur

**Datum vergadering** 19 november 2025  
**Onderwerp** **Sectorkompas Ambulancezorg 2024**  
**Afzender** Dagelijks Bestuur

**Korte omschrijving** Bij de prestaties van ambulancevoorzieningen, gaat het vaak over de 15 minuten-grens. Waar in de meest spoedeisende gevallen, snelheid inderdaad levensreddend kan zijn (de A0-urgentie), is dat in andere gevallen niet per definitie het geval. Wij lichten dan ook vaak toe dat kwalitatief goede ambulancezorg, meer is dan enkel snelle ambulancezorg.

De afgelopen jaren zijn hierin belangrijke stappen gezet. Onze branchevereniging, Ambulancezorg Nederland (AZN), heeft dan ook 23 kwaliteitssignalen ontwikkeld, gebaseerd op de zeven pijlers van goede ambulancezorg: bereikbaarheid, patiëntgerichtheid, veiligheid, professionaliteit, samenwerking, continu verbeteren en een goede basis op orde. De kwaliteitssignalen beslaan het gehele ambulancezorgproces – van het aannemen van de melding op de meldkamer tot en met de overdracht en nazorg.

Jaarlijks publiceert AZN, namens de ambulancesector, het Sectorkompas Ambulancezorg. Het Sectorkompas bevat informatie over ambulancezorg die gebaseerd is op gegevens die de Regionale ambulancevoorzieningen (RAV's) jaarlijks registreren.

De minister van VWS heeft een toezegging gedaan aan de Tweede Kamer om in het vervolg informatie op gemeenteniveau te gaan publiceren. Als RAV deden wij dit al. Binnen AZN wordt gewerkt aan één format om informatie zoveel mogelijk eenduidig te delen. Besproken is dat het mogelijk blijft om als RAV extra informatie te delen indien daar behoefte aan is. Begin 2026 wordt gestart met deze uniforme werkwijze. We zullen te zijner tijd de beleidsambtenaren meenemen in deze ontwikkeling.

Ter informatie delen wij dit Sectorkompas ook met u. U kunt dit raadplegen via de website van AZN:

<https://www.ambulancezorg.nl/sectorkompas/sectorkompas-2024>

**Beslispunten** Kennisnemen van Sectorkompas Ambulancezorg 2024

**Eerdere besluiten** N.v.t.

**Financiële en  
personele  
consequenties** N.v.t.

**Advies directie en  
controller** Conform beslispunten.



## Brabant Midden-West-Noord

**Beslissing Algemeen Bestuur** Aldus wordt besloten,

De voorzitter,

De secretaris,

M.J. Everling

J. de Waard

**Bijlage(n)** <https://www.ambulancezorg.nl/sectorkompas/sectorkompas-2024>

# Notulen Vertrouwelijk

## Algemeen Bestuur RAV Brabant MWN

**Datum** 03-07-2025  
**Tijd** 15:20 - 16:00  
**Locatie** GGD Breda, Doornboslaan 225-227, 4816 CZ te Breda  
**Voorzitter** M. Witte

**Bijlagen**  
Agendabundel

### 1 **Opening en vaststelling quorum**

De voorzitter opent de vergadering.  
Het quorum is behaald.

### 2 **Mededelingen en ingekomen stukken**

#### 2.a **Update zorgcoördinatie**

De directeur, Jan de Waard, geeft een toelichting op de ontwikkelingen rondom zorgcoördinatie, incl. de potentieelmeting die eerder in 2025 heeft plaatsgevonden. Ook worden de transitieplannen besproken. AB-lid Verwijmeren stelt een vraag over de psycholance; wij hebben die momenteel niet in ons werkgebied, gezien de combinatie van de omstandigheden dat het werkgebied te groot is en het aanbod te klein. Wat patiënten met onbegrepen gedrag betreft, kunnen we overigens opmerken dat de RAV meer dan tot voor kort optrekt met de betrokken netwerkpartners. Dat is prettig, omdat met name in de avonden en in het weekend nog winst valt te behalen. AB-lid Van Ginderen vraagt of de RAV is aangehaakt bij het meldpunt crisiszorg. Dat is het geval, dit loopt met name via de meldkamer ambulancezorg.

#### 2.b **Update huisvesting**

De stukken spreken voor zich. De AB-leden hebben geen vragen.

*Bijlagen:*

02.b.i. Voorloper memo huisvesting

02.b.ii. Memo huisvesting RAV Brabant MWN

#### 2.c **Visitatierapport ambulancezorg RAV Brabant Midden-West-Noord**

De stukken spreken voor zich. De AB-leden hebben geen vragen. Zij becomplimenteren de organisatie met de mooie uitkomst van het traject.

*Bijlagen:*

02.c.i. Voorloper visitatierapport ambulancezorg RAV Brabant MWN

02.c.ii. Visitatie ambulancezorg Brabant Midden-West-Noord DEF

### 3 **Verslag vorige vergadering Algemeen Bestuur RAV**

De AB-leden hebben geen vragen of opmerkingen. Het verslag wordt definitief vastgesteld.

*Bijlagen:*

03. 20240627 Besluitenlijst AB RAV Brabant MWN CONCEPT

- 4 Planning AB-vergaderingen**  
De AB-leden hebben geen vragen of opmerkingen, met dien verstande dat de AB-vergaderingen zoveel als mogelijk in de ochtenden worden gepland.
- Bijlagen:*  
04. Planning AB-vergaderingen
- 5 Wisselingen samenstelling Dagelijks Bestuur RAV**  
Het AB stemt in met alle voorgestelde punten.
- Bijlagen:*  
05. Wisselingen samenstelling DB en voorzitter AB RAV
- 6 Begroting 2026**  
Het AB stelt de begroting vast. AB-leden van Ginderen (namens gemeente Woensdrecht specifiek) en Joosten (namens gemeente Steenberghe specifiek) tonen interesse in de planning m.b.t. de grensoverstijgende samenwerking. De directeur licht toe dat sprake is van een Benelux-convenant. De betrokken partijen stemmen onderling enkele praktische aspecten af, hetgeen wordt neergelegd in een overeenkomst. De planning is dat dit na de zomer geschiedt.
- Bijlagen:*  
06.a. Voorloper begroting 2026  
06.b. Conceptbegroting 2026 RAV Brabant MWN (incl. bijlage)  
06.c. Begroting 2026 zienswijzendocument
- 7 Begrotingswijziging 2025**  
Het AB stelt de begrotingswijziging vast.
- Bijlagen:*  
07.a. Voorloper begrotingswijziging 2025  
07.b. Begrotingswijziging 2025
- 8 Jaarstukken**  
Het AB stelt de jaarstukken vast.
- Bijlagen:*  
08.a. Voorloper jaarstukken 2024  
08.b. 20250409 Aanbieding conceptjaarstukken 2024 RAV Brabant MWN (incl. bijlagen)
- 9 Managementletter 2024**  
Het AB stelt de managementletter vast.
- Bijlagen:*  
09.a. Management letter 2024  
09.b. Managementletter 2024 (RAV Brabant MWN) definitief 18-11-2024  
09.c. Plan van aanpak managementletter 2024

**10**

### **Afronding onderzoek rechtsvorm RAV**

Vanuit een enkel AB-lid wordt de vraag gesteld of dit onderwerp toch niet nader onderzocht moet worden. De directeur licht dit nog eens toe. De toelichting is duidelijk, maar de vraag speelt met name wat de RAV en de gemeenten kunnen doen om (nog) dichter tot elkaar te komen. De directeur licht toe dat het belangrijk is dat we elkaar kennen. Niet alleen op strategisch niveau, maar ook op tactisch/beleidsmatig niveau. De ambtelijke bijeenkomst van dit voorjaar is daar een goed voorbeeld van. Anders gezegd, we moeten elkaar weten te vinden. De directeur en directiesecretaris investeren dan ook in een goede samenwerking met bestuurders en beleidsadviseurs. Tegelijkertijd doet de directeur ook aan de gemeenten de oproep om vooral aan de bel te trekken bij vragen en/of opmerkingen. AB-leden Van de Laak, Vissers en Joosten beamen dat de RAV goed bereikbaar is als er wat speelt. Na de gemeenteraadsverkiezingen zal de RAV het initiatief nemen om kennis te maken met de nieuwe bestuurders (ongeveer september / oktober 2026).

#### *Bijlagen:*

- 10.a. Voorloper afronding onderzoek rechtsvorm
- 10.b.1. Rapport onderzoek rechtsvorm RAV
- 10.b.2. Voorloper onderzoek rechtsvorm
- 10.b.3. Brief advies onderzoek rechtsvorm RAV
- 10.b.4. Voorloper onderzoek rechtsvorm
- 10.b.5. concept AB-notulen 5 juli 2017

**11**

### **Financiële verordening en controleprotocol**

Het AB stelt de financiële verordening en het controleprotocol vast.

#### *Bijlagen:*

- 11.a. Voorloper financiële verordening en controleprotocol RAV 2025
- 11.b. Concept Financiële verordening RAV 2025
- 11.c. Concept Controleprotocol RAV 2025

**12**

### **Archief- en informatiebeheer**

Het AB stelt de stukken vast.

#### *Bijlagen:*

- 12.a. Voorloper archief- en informatiebeheer
- 12.b. 20250407\_Aanbiedingsbrief\_RAV
- 12.c. 20250408\_toezichtverslag\_2024\_GGD\_WB\_GGD\_HvB\_RAV
- 12.d. Verbeterplan 2025

**13**

### **Meerjarenbeleidsplan 2026-2029**

Het AB stelt het nieuwe meerjarenbeleidsplan vast, nadat de directeur de totstandkoming, de gedachten achter / hoofdlijnen van het plan en de uitdagingen van de RAV nog eens heeft toegelicht. Het AB complimenteert de RAV met het plan, mede gezien de focus op AI.

#### *Bijlagen:*

- 13.a. Voorloper meerjarenbeleidsplan 2026 - 2029
- 13.b. RAV Brabant MWN Meerjarenbeleidsplan 2026 – 2029

**14**

**Vaststelling nieuwe accountant**

Het AB stelt de stukken vast.

*Bijlagen:*

14.a. Vaststelling nieuwe accountant

14.b. 20250402 Procesupdate nieuwe accountant (RAV Brabant MWN, incl. bijlage)

**15**

**Rondvraag en sluiting**

Het AB heeft stilgestaan bij het vertrek van Marian Witte als voorzitter en Jürgen Vissers, AB-lid namens gemeente Drimmelen. Het AB heeft beiden bedankt voor hun inzet voor de RAV.

Verder heeft het AB Maarten Everling (AB-lid namens de gemeente Bernheze) verwelkomd als nieuwe voorzitter van het AB en het DB van de RAV.

De voorzitter heeft de vergadering gesloten.



## Vergadering Algemeen Bestuur

**Datum vergadering** 19 november 2025  
**Onderwerp** Tweede begrotingswijziging 2025  
**Afzender** Dagelijks Bestuur

**Korte omschrijving** Bijgaand ontvangt u de 2e begrotingswijziging 2025 van de RAV Brabant Midden-West-Noord. De 2e begrotingswijziging is gebaseerd op de managementrapportage tot en met augustus en komt uit op een positief resultaat van € 1.340.000, ten opzichte van het kostendekkend resultaat van de 1e begrotingswijziging.

De tweede begrotingswijziging is vastgesteld in de vergadering van het Dagelijks Bestuur van 29 oktober 2025.

**Beslispunten** Vaststellen 2e begrotingswijziging 2025

**Eerdere besluiten** N.v.t.

**Financiële en  
personele  
consequenties** N.v.t.

**Advies directie en  
controller** Conform beslispunten.

**Beslissing Algemeen  
Bestuur** Aldus wordt besloten,

De voorzitter,

De secretaris,

M.J. Everling

J. de Waard

**Bijlage(n)** Tweede begrotingswijziging 2025 RAV Brabant Midden-West-Noord

## Begroting 2025 na wijziging 2

|                                                      | (x € 1.000)       |                                   |                                   |                                       |
|------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|
|                                                      | Begroting<br>2025 | Begrotings<br>wijziging 1<br>2025 | Begrotings<br>wijziging 2<br>2025 | Verschil<br>begrotingswijz.<br>1 en 2 |
|                                                      | €                 | €                                 | €                                 | €                                     |
| <b>Bedrijfsopbrengsten</b>                           |                   |                                   |                                   |                                       |
| Opbrengsten uit tarieven                             | 91.946            | 95.119                            | 93.031                            | -2.088                                |
| Mutatie financieringsoverschot / tekort              | -                 | -                                 | -                                 | -                                     |
| <b>Wettelijke budget aanvaardbare kosten</b>         | 91.946            | 95.119                            | 93.031                            | -2.088                                |
| overige opbrengsten                                  | 4.166             | 4.783                             | 8.296                             | 3.513                                 |
| <b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>                   | 96.112            | 99.902                            | 101.327                           | 1.425                                 |
| <b>Bedrijfslasten</b>                                |                   |                                   |                                   |                                       |
| Salarissen en sociale lasten                         | 65.084            | 67.362                            | 64.370                            | -2.992                                |
| FLO-kosten/regeling bezwarende beroepen              | 3.191             | 3.816                             | 7.070                             | 3.254                                 |
| Personeel derden                                     | 3.883             | 3.941                             | 4.723                             | 782                                   |
| Overige personeelskosten                             | 3.258             | 3.554                             | 3.800                             | 246                                   |
| Kapitaallasten                                       | 3.540             | 4.491                             | 4.253                             | -238                                  |
| Huisvestingskosten                                   | 2.979             | 2.610                             | 2.584                             | -26                                   |
| Doorbelasting Het Service Centrum                    | 2.111             | 2.150                             | 2.183                             | 33                                    |
| Toevoeging voorzieningen                             | 609               | 776                               | 776                               | -                                     |
| Overige bedrijfskosten                               | 10.834            | 11.076                            | 10.064                            | -1.012                                |
| <b>Som der bedrijfslasten</b>                        | 95.489            | 99.776                            | 99.823                            | 47                                    |
| <b>Financiele baten en lasten</b>                    | 282               | 126                               | 164                               | 38                                    |
| <b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening</b>      | 341               | -                                 | 1.340                             | 1.340                                 |
| Buitengewone baten                                   | -                 | -                                 | -                                 | -                                     |
| Buitengewone lasten                                  | -                 | -                                 | -                                 | -                                     |
| <b>Buitengewoon resultaat</b>                        | -                 | -                                 | -                                 | -                                     |
| <b>Resultaat uit gewone bedrijfsvoering</b>          | 341               | -                                 | 1.340                             | 1.340                                 |
| Mutatie algemene reserve<br>(resultaat deelnemingen) | -                 | -                                 | -                                 | -                                     |
| Incidentele baten (mutatie reserve onderh.pa)        | 341               | -                                 | -                                 | -                                     |
| Incidentele lasten                                   | -                 | -                                 | -                                 | -                                     |
| <b>Structurele begrotingsruimte</b>                  | -                 | -                                 | 1.340                             | 1.340                                 |

Hieronder staan in het kort de belangrijkste verschillen tussen de begrotingswijziging 1 en begrotingswijziging 2:

## Baten

De opbrengsten uit tarieven zijn met € 2.088.000 gedaald ten opzichte van de 1<sup>e</sup> begrotingswijziging 2025. Dit wordt vooral veroorzaakt doordat er vanuit NZa minder budget wordt toegekend voor de vrije margeregeling (-€ 1.034.000), doordat er minder projecten gerealiseerd kunnen worden. Tevens een lager budget vanuit de S&B middelen (spreiding en beschikbaarheid), omdat we minder paraatheid kunnen leveren, doordat er nog onvoldoende gekwalificeerd ambulancepersoneel is (- € 1.143.000). Verder is er minder budget voor overige loonkosten (-€ 550.000) en is het budget bij de meldkamer lager vanwege een lagere tafelbezetting (- € 301.000). Daarentegen is er meer budget vanwege een hogere loon- en prijsindex (€ 605.000) en voor initiële opleidingskosten (€ 500.000) Het overige (€ - 165.000) wordt door diverse kleine posten veroorzaakt.

De overige opbrengsten nemen met € 3.513.000 toe ten opzichte van de 1<sup>e</sup> begrotingswijziging 2025. Dit wordt met name veroorzaakt door stijging van het budget vanuit VWS ten behoeve van de FLO kosten, waarvan de verwachting is dat die flink toenemen.

## Lasten

De kosten van salarissen en sociale lasten zijn met € 2.992.000 gedaald ten opzichte van de 1<sup>e</sup> begrotingswijziging 2025. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt doordat er minder formatie wordt ingezet, omdat er nog onvoldoende nieuwe medewerkers aangenomen zijn en er ook veel uitstroom van personeel is (-€ 1.026.000). Tevens zijn de loonkosten per fte lager dan begroot, door een lagere loonindex, minder werkgeverslasten en omdat nieuwe medewerkers lager zijn ingeschaald dan begroot (- € 953.000) en zijn er lagere kosten vanwege hogere uitkeringen vanwege ziekte van medewerkers (- € 757.000). Verder zijn de overige loonkosten lager, zoals ORT/overwerk (-€ 285.000). Het overige (€ 29.000) wordt door diverse kleine posten veroorzaakt.

De FLO-kosten/regeling bezwarende beroepen zijn gestegen met € 3.254.000 ten opzichte van de 1<sup>e</sup> begrotingswijziging 2025 vanwege een snellere uitstroom van medewerkers, die gebruik maken van de regeling bezwarende beroepen. Hier staan extra inkomsten tegenover vanuit het ministerie van VWS (zie de stijging bij de overige opbrengsten).

De kosten van personeel derden nemen met € 782.000 toe ten opzichte van de 1<sup>e</sup> begrotingswijziging 2025. Dit komt door meer inhuur bij de rijdienst om de paraatheid op orde te houden, meer inhuur van staffuncties en inhuur ten behoeve van de vrije marge projecten.

De overige personeelskosten zijn met € 246.000 gestegen ten opzichte van de 1<sup>e</sup> begrotingswijziging 2025. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door hogere opleidingskosten en gestegen Arbokosten. Tevens verwachten we meer kledingkosten.

De kapitaallasten dalen met € 238.000 ten opzichte van de 1<sup>e</sup> begrotingswijziging 2025, voornamelijk omdat de begrote aanschaf van ambulances later in het jaar valt dan begroot en er een aantal zijn doorgeschoven naar 2026.

De overige bedrijfskosten zijn € 1.012.000 lager dan de 1<sup>e</sup> begrotingswijziging 2025, met name doordat er minder vrije marge projecten zijn uitgevoerd en lagere brandstofkosten van het wagenpark.

### Resultaat

Het resultaat bij de 2<sup>e</sup> begrotingswijziging van de RAV Brabant Midden-West-Noord komt uit op een positief resultaat van € 1.340.000.

## **Investerings**

| Investeringsbegroting 2025                   | * € 1.000      |                        |                        |                                |
|----------------------------------------------|----------------|------------------------|------------------------|--------------------------------|
|                                              | Begroting 2025 | Begrotingswijz. 1 2025 | Begrotingswijz. 2 2025 | Vershil begrotingswijz. 1 en 2 |
| Gebouwen / verbouwingen/bedrijfsinstallaties | -              | -                      | 241                    | 241                            |
| Opleidingsmateriaal/automatisering           | 117            | 990                    | 469                    | -521                           |
| (Medisch) inventaris                         | 100            | 2.667                  | 2.300                  | -367                           |
| Kleding                                      | -              | -                      | -                      | -                              |
| Wagenpark                                    | 2.552          | 3.135                  | 1.985                  | -1.150                         |
| Totaal investeringsbegroting RAV MWN         | 2.769          | 6.792                  | 4.995                  | -1.797                         |

Hieronder staan in het kort de belangrijkste verschillen tussen de begrotingswijziging 1 en begrotingswijziging 2:

De investering bij gebouwen betreft ontwerpplannen van nieuwbouw Breda en herinrichting van het terrein op de locatie in Den Bosch.

De afwijking bij opleidingsmateriaal/automatisering wordt veroorzaakt doordat de aanschaf van portofoons, vanwege de ontwikkelingen in de markt zijn uitgesteld naar 2026.

De (medische) inventaris daalt omdat het vrije marge project met investeringen in mechanische Thoraxcompressie is uitgesteld

De daling van de investeringen van het wagenpark wordt veroorzaakt doordat van de 19 begrote ambulances er 9 worden verwacht in november 2025, 10 komen waarschijnlijk begin 2026. De nieuwe logistieke voertuigen (ongeveer 500k) worden nog geleverd in 2025, deze waren niet opgenomen in de begroting. Bij het opstellen van de begrotingswijziging 1 was nog niet geheel duidelijk of dit ook lease zou worden of eigen aanschaf.

## **Begrotingswijziging 2 2025 staat van baten en lasten**

(in duizenden euro's)

|                      | Begroting 2025 |        |         | Begrotingswijziging 1 2025 |        |         | Begrotingswijziging 2 2025 |         |        |
|----------------------|----------------|--------|---------|----------------------------|--------|---------|----------------------------|---------|--------|
|                      | Lasten         | Baten  | Saldo   | Lasten                     | Baten  | Saldo   | Lasten                     | Baten   | Saldo  |
| Ambulancezorg        |                |        | -       |                            |        |         |                            |         |        |
| a) MKA Brabant Noord | 2.435          | 2.345  | 90      | 2.673                      | 2.712  | 39      | 2.352                      | 2.433   |        |
| a) MKA M.W. Brabant  | 3.715          | 3.707  | 8       | 3.702                      | 4.038  | 336     | 3.431                      | 4.120   |        |
| b) RAV Brabant Noord | 27.767         | 32.178 | 4.411   | 28.547                     | 33.480 | 4.933   | 28.713                     | 34.289  |        |
| c) RAV M. W. Brabant | 49.691         | 57.543 | 7.852   | 51.584                     | 59.672 | 8.088   | 51.119                     | 60.485  |        |
| Subtotaal Programma  | 83.608         | 95.773 | 12.165  | 86.506                     | 99.902 | 13.396  | 85.615                     | 101.327 | 15.712 |
| Overhead             | 12.165         | -      | -12.165 | 13.396                     | -      | -13.396 | 14.372                     |         |        |
| Mutatie reserves     | -              | 340    | 340     | -                          | -      | -       | 1.340                      | -       | -1.340 |
| Totaal resultaat     | 95.773         | 96.113 | 340     | 99.902                     | 99.902 | -       | 101.327                    | 101.327 | 14.372 |

## **Begrotingswijziging 2 2025 naar taakvelden**

(in duizenden euro's)

|                                             | Begroting 2025 |        | Begrotingswijziging 1 2025 |        | Begrotingswijziging 2 2025 |         |
|---------------------------------------------|----------------|--------|----------------------------|--------|----------------------------|---------|
|                                             | Lasten         | Baten  | Lasten                     | Baten  | Lasten                     | Baten   |
| 0.1 Bestuur                                 | 73             | 0      | 80                         | 0      | 91                         | 0       |
| 0.10 Mutatie reserves                       | 0              | 340    | 0                          | 0      | 0                          | 0       |
| 0.11 Resultaat van de rek. van baten en lst | 340            | 0      | 0                          | 0      | 1.340                      | 0       |
| 0.4 Overhead                                | 12.165         | 0      | 13.396                     | 0      | 14.372                     | 0       |
| 0.5 Treasury                                | 282            | 0      | 126                        | 0      | 164                        | 0       |
| 7.1 Volksgezondheid/Ambulancezorg           | 83.253         | 95.773 | 86.300                     | 99.902 | 85.360                     | 101.327 |
| Totaal resultaat                            | 96.113         | 96.113 | 99.902                     | 99.902 | 101.327                    | 101.327 |

## Exploitatierekening per afdeling

|                                               | MKA<br>BN<br>2025 | MKA<br>MWB<br>2025 | RAV<br>BN<br>2025 | RAV<br>MWB<br>2025 | Totaal<br>na<br>begrotings<br>wijz. 2<br>RAV<br>2025 | Totaal<br>na<br>begrotings<br>wijz. 1<br>RAV<br>2025 | Totaal<br>beleids<br>begr.<br>RAV<br>2025 |
|-----------------------------------------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
|                                               | €                 | €                  | €                 | €                  | €                                                    | €                                                    | €                                         |
| <b>Bedrijfsopbrengsten</b>                    |                   |                    |                   |                    |                                                      |                                                      |                                           |
| Opbrengsten uit tarieven                      | 2.438             | 4.069              | 31.476            | 55.047             | 93.030                                               | 95.119                                               | 91.946                                    |
| Mutatie financieringsoverschot/tekort         |                   |                    |                   |                    |                                                      |                                                      |                                           |
| <b>Wettelijk budget aanvaardb.<br/>kosten</b> | 2.438             | 4.069              | 31.476            | 55.047             | 93.030                                               | 95.119                                               | 91.946                                    |
| Overige opbrengsten                           | -5                | 51                 | 2.813             | 5.437              | 8.296                                                | 4.783                                                | 4.166                                     |
| <b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>            | <b>2.433</b>      | <b>4.120</b>       | <b>34.289</b>     | <b>60.485</b>      | <b>101.327</b>                                       | <b>99.902</b>                                        | <b>96.112</b>                             |
| <b>Bedrijfslasten</b>                         |                   |                    |                   |                    |                                                      |                                                      |                                           |
| Salarissen en sociale lasten                  | 1.845             | 2.531              | 22.237            | 37.759             | 64.371                                               | 67.361                                               | 65.085                                    |
| FLO-kosten/regeling bezw. beroepen            | 0                 | 0                  | 2.443             | 4.627              | 7.070                                                | 3.816                                                | 3.191                                     |
| Personeel derden                              | 100               | 260                | 1.159             | 3.204              | 4.723                                                | 3.941                                                | 3.883                                     |
| Overige personeelskosten                      | 125               | 320                | 1.228             | 2.127              | 3.800                                                | 3.554                                                | 3.258                                     |
| Kapitaallasten                                | 14                | 12                 | 1.552             | 2.675              | 4.253                                                | 4.491                                                | 3.540                                     |
| Huisvestingskosten                            | 0                 | 0                  | 894               | 1.690              | 2.584                                                | 2.610                                                | 2.979                                     |
| Doorbelasting Het Service Centrum             | 24                | 38                 | 774               | 1.347              | 2.183                                                | 2.150                                                | 2.111                                     |
| Toevoeging voorzieningen                      | 47                | 22                 | 266               | 441                | 776                                                  | 776                                                  | 609                                       |
| Overige bedrijfskosten                        | 315               | 478                | 3.150             | 6.121              | 10.064                                               | 11.076                                               | 10.834                                    |
| <b>Som der bedrijfslasten</b>                 | <b>2.469</b>      | <b>3.661</b>       | <b>33.703</b>     | <b>59.990</b>      | <b>99.822</b>                                        | <b>99.776</b>                                        | <b>95.489</b>                             |

|                                                      |            |            |            |            |              |            |            |
|------------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|--------------|------------|------------|
|                                                      | <b>-36</b> | <b>459</b> | <b>586</b> | <b>494</b> | <b>1.504</b> | <b>126</b> | <b>622</b> |
| <b>Financiële baten en lasten</b>                    | 0          | 0          | 104        | 60         | 164          | 126        | 282        |
| <b>Gerealiseerd totaal saldo van baten en lasten</b> | <b>-36</b> | <b>459</b> | <b>482</b> | <b>434</b> | <b>1.340</b> | <b>0</b>   | <b>340</b> |
| Mutatie algemene reserve (resultaat deelnemingen)    | 0          | 0          | 0          | 0          | 0            | 0          | 0          |
| Mutatie reserve onderhoud panden                     | 0          | 0          | 0          | 0          | 0            | 0          | 340        |
| Mutatie reserve aanvaardbare kosten                  | -36        | 459        | 482        | 434        | 1.340        | 0          | 0          |
| <b>GEREALISEERD RESULTAAT</b>                        | <u>0</u>   | <u>0</u>   | <u>0</u>   | <u>0</u>   | <u>0</u>     | <u>0</u>   | <u>0</u>   |



Brabant Midden-West-Noord

**AB 25.005**

## **Vergadering Algemeen Bestuur**

**Datum vergadering** 19 november 2025  
**Onderwerp** **Frauderisico analyse**  
**Afzender** Dagelijks Bestuur

**Korte omschrijving** De frauderisico analyse is geactualiseerd. De frauderisicofactoren en de M&O risico's zijn opnieuw uitvoering bekeken, maar dit heeft voor de RAV verder geen nieuwe risico's opgeleverd.

De frauderisicoanalyse is vastgesteld in de vergadering van het Dagelijks Bestuur van 29 oktober 2025.

**Beslispunten** Vaststellen van de frauderisico analyse

**Eerdere besluiten** N.v.t.

**Financiële en  
personele  
consequenties** N.v.t.

**Advies directie en  
controller** Conform beslispunten.

**Beslissing Algemeen  
Bestuur** Aldus wordt besloten,

De voorzitter,

De secretaris,

M.J. Everling

J. de Waard

**Bijlage(n)** Frauderisicoanalyse 2025

In het algemeen bestuur vastgesteld op

## 1. INLEIDING

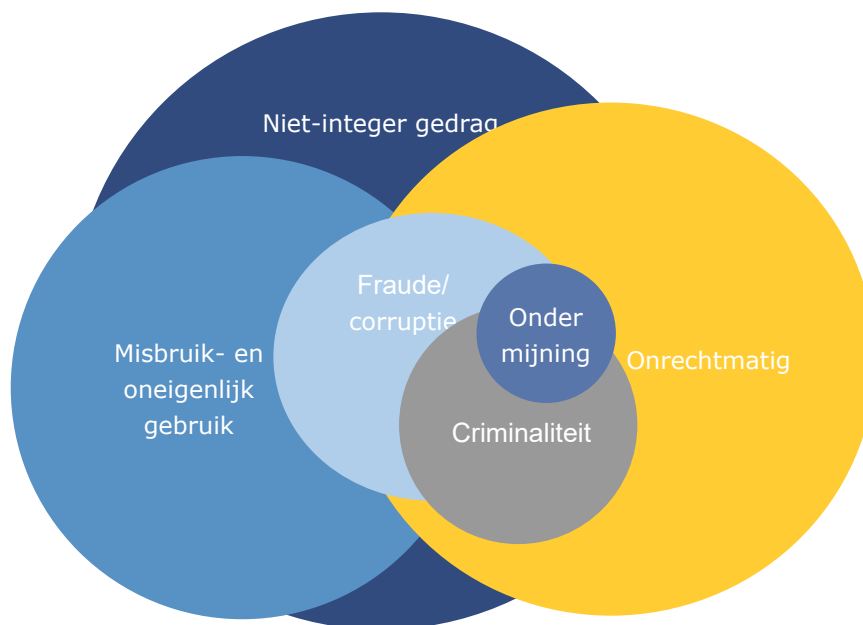
### 1.1 FRAUDERISICOANALYSE

Deze frauderisicoanalyse actualiseren wij met als doel:

- Het ontwikkelen van bewustwording bij management en medewerkers;
- Inzicht bieden in de organisatie brede analyse van de frauderisico's en beheersmaatregelen;
- Het definiëren van duidelijke procedures voor de te nemen stappen bij (het vermoeden van) fraude inclusief de taken en verantwoordelijkheden van iedereen in dat proces.

Met fraude hangen echter een aantal andere begrippen samen die deels overlappen met fraude en allen vormen zijn van niet integer gedrag. Hieronder is de relatie tussen deze begrippen weergegeven (zie figuur 1), waarna voor de voor deze frauderisicoanalyse relevante begrippen een definitie en uitleg is opgenomen.

Figuur 1. Relatie fraude met andere vormen van niet integer gedrag.



### 1.2 FRAUDE

Het begrip fraude is niet in de wet gedefinieerd. Dit betekent dat er geen wettelijke bepaling is die de term fraude beschrijft. Toch heeft iedereen wel een beeld bij wat fraude is. Om een effectief fraudebeleid te kunnen voeren is het belangrijk een eenduidige definitie van fraude te hanteren. Op die manier kan ook binnen onze organisatie op een effectieve manier het gesprek over fraude(risico's) plaatsvinden.

Zie onderstaand de definitie van fraude<sup>1</sup> zoals wij die hanteren voor ons beleid.

**Fraude:**

*"Het bevoordelen van zichzelf of een ander middels opzettelijk wederrechtelijk (in strijd met wet- en regelgeving) handelen. Bepalend voor fraude zijn dus de elementen bevoordeling en opzettelijke strijdigheid met de wet- en of regelgeving."*

<sup>1</sup> Deze definitie is conform de VNG publicatie "Gemeente Governance Fraude"

In de praktijk betekent dit dat fraude op 2 manieren kan plaatsvinden:

- Het vervreemden van middelen die eigenlijk toebehoren aan de RAV (geld, andere bezittingen of toegekende rechten);
- Zogenaamde verslaggevingsfraude: het bewust onjuist informatie in officiële uitingen zetten of weglaten met als doel gebruikers van die informatie te misleiden.

### 1.3 MISBRUIK & ONEIGENLIJK GEBRUIK

Misbruik en oneigenlijk gebruik (M&O) is een begrip dat voortkomt uit de rechtmatigheidscontrole van de jaarrekening. Het betreft het bewust misbruik of oneigenlijk gebruikmaken van wet- en regelgeving (de zogenaamde mazen of grijze gebieden in wet- en regelgeving). Onderstaand is de definitie van misbruik en van oneigenlijk gebruik opgenomen.<sup>2</sup>

#### ***Misbruik & Oneigenlijk gebruik:***

Misbruik kan gelijk worden gesteld met het plegen van fraude om zich onrechtmatig overheidsmiddelen toe te eigenen en is dan ook onrechtmatig.

Bij oneigenlijk gebruik is feitelijk gehandeld in overeenstemming met wet- en regelgeving, maar is dit in strijd met het doel en de strekking van de wet- en regelgeving. Formeel is er bij oneigenlijk gebruik geen sprake van fraude.

Wij hebben een separaat M&O beleid reeds vastgesteld waarin onze visie en filosofie met betrekking tot misbruik en oneigenlijk gebruik opgenomen is. De risicoanalyse ten aanzien van misbruik en oneigenlijk gebruik is geïntegreerd in deze frauderisicoanalyse.

### 1.4 DOEL

Deze frauderisicoanalyse is uitgevoerd met als doel de mogelijkheden van frauduleuze handelingen door personen binnen de organisatie (bestuur, leidinggevenden en medewerkers) en buiten de organisatie (leveranciers, bedrijven en particulieren) inzichtelijk te maken en aan te geven welke beheersmaatregelen de RAV hiervoor in werking heeft om het risico te mitigeren.

Bij de frauderisicoanalyse en het nemen van beheersmaatregelen moeten grenzen aangegeven worden. Enerzijds is het onmogelijk vooraf alle mogelijke vormen van frauduleus handelen te kennen, laat staan te voorkomen. Anderzijds is een uitgebreide analyse en een zo volledig mogelijke set aan beheersmaatregelen een zeer kostbare zaak die leidt tot extra en soms overbodige regelgeving. Het is zoeken naar de juiste balans tussen het beoogde effect (nut en noodzaak) en de inspanningen (kosten en regelgeving) om dat effect te bereiken.

Een prioritering binnen de risicoanalyse en de beheersmaatregelen is dus van belang. De invalshoeken om tot prioritering te komen, zijn:

1. het belang per taakgebied vaststellen, dit kan zowel financieel als immaterieel (imago) zijn;
2. de kwetsbaarheid van bestuur, management en medewerkers analyseren;
3. balans tussen effect maatregelen en daarmee samenhangende inspanningen/kosten.

Om misverstanden te voorkomen: deze frauderisicoanalyse geeft geen inzicht in het bestaan van concrete fraudezaken of fraudeverdenkingen.

---

<sup>2</sup> Gebaseerd op de kadernota rechtmatigheid van de commissie BBV

### **1.5 POSITIE VAN HET SERVICECENTRUM**

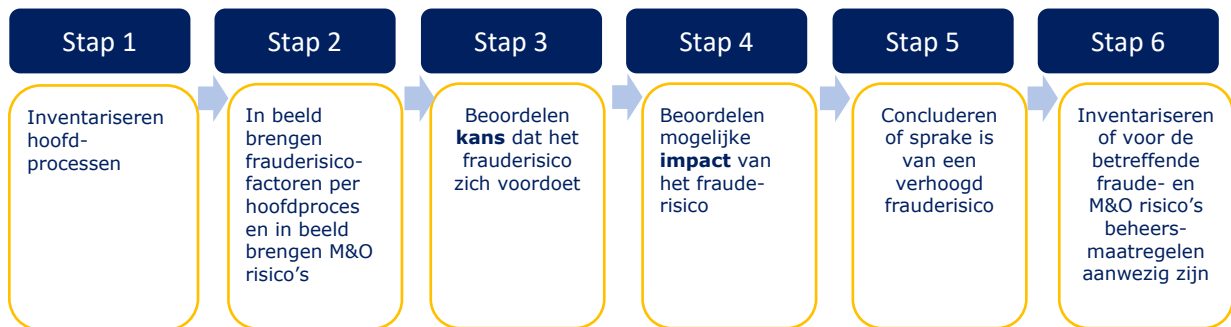
Hét Service Centrum (HSC) is een samenwerkingsverband tussen GGD Hart voor Brabant, GGD West-Brabant, GGD Noord en Oost-Gelderland en de RAV Brabant Midden-West-Noord. HSC ondersteunt de RAV bij de financiële administratie, salarisadministratie, inkoop en ICT-voorziening. Het HSC draagt bij aan het streven naar een meer efficiënte en klantgerichte organisatie van het primair proces van haar klantorganisaties. GGD Hart voor Brabant is penvoerder voor HSC en daarmee is HSC ook juridische onderdeel van de entiteit GGD Hart voor Brabant.

### **1.6 PROCESSEN VAN HSC**

HSC is verantwoordelijk voor een groot deel van de secundaire bedrijfsvoeringprocessen van de RAV. Door de positie van HSC ontstaat functiescheiding tussen medewerkers van de RAV enerzijds en HSC anderzijds. Deze functiescheiding draagt bij aan het verminderen van frauderisico's bij die processen waar opdrachten vanuit de RAV door HSC als opdrachtnemer worden uitgevoerd. Daarnaast is ook sprake van een fysieke afstand tussen HSC en RAV-medewerkers. Ook dit draagt bij aan het verminderen van frauderisico's.

## 2. WERKWIJZE INVENTARISEREN FRAUDERISICO'S

Het inventariseren van frauderisico's kent een logisch proces. Zo wordt eerst inzichtelijk gemaakt welke hoofdprocessen de RAV heeft, vervolgens welk frauderisicofactoren aanwezig zijn voor deze processen en tot slot of deze frauderisicofactoren leiden tot frauderisico's. Onderstaand is dit schematisch weergegeven:



### Stap 1 Inventariseren hoofdprocessen

Om de hoofdprocessen te inventariseren beoordelen we kwantitatief (op basis van de financiële omvang van het betreffende proces) en kwalitatief (op basis van niet-financiële overwegingen) of processen relevant zijn voor de begroting of jaarrekening van de RAV. Voor de kwantitatieve beoordeling hanteren we hiervoor de goedkeuringstolerantie van 2% van de totale lasten (excl. toevoegingen aan reserves).

### Stap 2 In beeld brengen frauderisicofactoren en M&O risico's per hoofdproces

Frauderisicofactoren zijn wat anders dan frauderisico's. Frauderisicofactoren zijn te omschrijven als gebeurtenissen of omstandigheden die wijzen op een stimulans of druk om fraude te plegen of die een gelegenheid scheppen om te frauderen. Frauderisicofactoren kunnen daarmee dus een aanwijzing zijn voor een frauderisico. Daarnaast wordt in deze stap beoordeeld of er risico's op misbruik of oneigenlijk gebruik aanwezig zijn.

### Stap 3 Beoordelen frauderisicofactoren langs de zijden van de fraudedriehoek (de waarschijnlijkheid van een frauderisico)

Frauderisico's zijn de risico's waarin de frauderisicofactoren er voor zorgen dat een verhoogde kans bestaat op een fraude groter dan de goedkeuringstolerantie. Dit risico is daarmee de resultante van de waarschijnlijkheid van een frauderisico en de impact van het frauderisico. In deze stap beoordelen we de waarschijnlijkheid daarom langs de zijden van de fraudedriehoek. Op die manier maken we inzichtelijk of sprake is van verhoogde druk/motivatie, rationalisatie en/of gelegenheid.

### Stap 4 Beoordelen van de omvang van risico's (de mogelijke impact van het frauderisico)

Bij het uitvoeren van de frauderisicoanalyse gaat het niet om het risico dat iemand een keer een pen mee naar huis neemt of een privé printje of kopie maakt op kantoor. Het gaat om het risico op een dusdanige fraude dat het beeld van de jaarrekening voor de gebruikers ervan verstoord wordt. Om die reden is het gebruikelijk frauderisico's te beoordelen in relatie tot de goedkeuringstolerantie zoals vastgesteld door het AB. In deze stap beoordelen we daarom de potentiële impact van het frauderisico.

### Stap 5 Concluderen of sprake is van een frauderisico

In deze stap brengen we de waarschijnlijkheid van het frauderisico en de potentiële impact samen om te beoordelen of sprake is van een frauderisico. Voor het risico op fraude geldt, anders dan voor het risico op fouten, niet dat sprake kan zijn van een 'middel' risico. Een frauderisico is er, of het is er niet. Om die reden is de zogenaamde 'heatmap' voor frauderisico's als volgt weer te geven:

|               |        |             |          |          |
|---------------|--------|-------------|----------|----------|
| <b>Impact</b> | Hoog   | Normaal     | Verhoogd | Verhoogd |
|               | Middel | Normaal     | Normaal  | Normaal  |
|               | Laag   | Normaal     | Normaal  | Normaal  |
|               |        | Laag        | Middel   | Hoog     |
|               |        | <b>kans</b> |          |          |

Voor alle risico's waarvoor de potentiële impact naar verwachting kleiner is dan de goedkeuringstolerantie is sprake van een normaal risico: een eventueel fraudegeval zal naar de huidige inschatting het beeld van de jaarrekening als geheel niet verstoren. Voor de risico's waarbij de potentiële impact naar verwachting hoog is (groter dan de goedkeuringstolerantie) is vervolgens gekeken naar de kans. Overal waar de kans groter is dan niveau 'laag' is sprake van een verhoogd frauderisico. Daar waar de kans 'laag' is kan het risico op een fraude groter dan de goedkeuringstolerantie als dusdanig laag worden verondersteld dat dit niet leidt tot een verhoogd frauderisico.

#### **Stap 6 Inventariseren beheersmaatregelen**

Tot deze stap worden alleen inherente risico's (het risico voordat de interne beheersing heeft gewerkt) geïdentificeerd. In deze stap ligt de nadruk op het beoordelen of voor de geïdentificeerde frauderisico's interne beheersingsmaatregelen aanwezig zijn die het risico in opzet ondervangen. Indien dit het geval is, worden deze beheersmaatregelen op werking getoetst via de verbijzonderde interne controle. Zijn geen beheersmaatregelen aanwezig of werken de beheersmaatregelen in de praktijk niet, dan zullen aanvullende gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd moeten worden om het risico tot een aanvaardbaar niveau terug te brengen.

## 2.1 HOE KAN FRAUDE PLAATSVINDEN

Fraude kent vele oorzaken en verschijningsvormen. Iedereen kent de voorbeelden uit de media waarbij medewerkers uit de organisatie via valse facturen geld naar zichzelf overgemaakt hebben of waar een ambtenaar is omgekocht door een aannemer om zo een opdracht te krijgen. Alle vormen kennen echter een gemeenschappelijke achtergrond: ze zijn altijd gebaseerd op een samenspel van de drie elementen van de fraudedriehoek (zie figuur 2). De factoren druk en rationalisatie hangen af van de persoon (de 'fraudeur') en van zijn persoonlijke situatie. De RAV kan deze factoren daarom beperkt beïnvloeden. Dat betekent overigens niet dat de RAV geen aandacht voor deze factoren dient te hebben. De RAV kan de factor gelegenheid echter het meest beïnvloeden. Het is namelijk de RAV die via haar processen potentieel de gelegenheid biedt om te frauderen.



Figuur 2. De fraudedriehoek

- **Druk:** Oplopende druk kan tot fraude leiden. Druk kan zowel door werk gerelateerde zaken (werkdruk, prestige, etc.) als door problemen binnen de privésfeer (schulden, overlijden, verslaving, etc.) veroorzaakt worden.
- **Rationalisatie:** Hiermee wordt bedoeld het begrijpen en het willen nakomen van normen. Mensen gaan maar al te graag op zoek naar argumenten om hun (wan)gedrag te rechtvaardigen. Voor deze rechtvaardiging speelt o.m. het voorbeeldgedrag van de leiding van de RAV (zgn. tone at the top) een belangrijke rol. Ook de organisatiecultuur bepaalt mede het gedrag van mensen. Medewerkers spiegelen hun eigen gedrag immers aan dit van hun collega's (tone of the peers). 'Als anderen het doen, mag ik dit toch ook?'
- **Gelegenheid:** Een fraudepleger maakt vakkundig gebruik van de gebreken in het interne controlesysteem om fraude te plegen. Gebreken kunnen bestaan doordat bepaalde procedures leemtes bevatten of niet worden nageleefd of er kan een gebrek aan toezicht zijn. Allemaal gelegenheden voor de fraudepleger.

## 2.2 SOFT CONTROLS

Soft controls dragen, naast procedures en richtlijnen, bij aan het voorkomen van fraude binnen onze organisatie. Soft controls gaan over cultuur en gedragingen van management en medewerkers en de invloed hiervan op het bereiken van organisatiedoelstellingen. Soft controls zijn daarom een essentiële randvoorwaarde voor een effectieve interne beheersing. Daarmee zijn soft controls vooral van invloed op het aspect 'rationalisatie' van de fraudedriehoek. In het kader van soft controls hanteren wij het model van 'Kaptein' die onderscheid maakt in 8 soorten soft controls.



Figuur 3.8 basis soft controls volgens Kaptein

## Preventie

Binnen de RAV geven we op meerdere manieren invulling aan preventie. Enerzijds door het hanteren van heldere regels. Zo hebben we een integriteitsbeleid, is voor alle medewerkers helder dat ze bij indiensttreding een verklaring omtrent gedrag moeten overleggen en is in processen beschreven wat ieders rol is binnen dat proces.

Daarnaast beoogt het MT voorbeeldgedrag te tonen in het dagelijks doen en laten. Wel staat het meer eenduidig en actief uitdragen van het beleid nog op de agenda om verder vorm te geven.

## Detectie

Binnen de RAV is sprake van een relatieve 'platte' organisatie met een open werksfeer. Dit zorgt ervoor dat gedrag op de werkvloer transparant is en dat signalen snel opgepikt kunnen worden. In de verschillende werkoverleggen vindt dan ook in voorkomende gevallen casusbespreking plaats en worden dilemma's met elkaar gedeeld.

## Respons

Bij de RAV wordt veel aandacht besteed aan de tone-at-the-top (Directie, MT en managers) en de doorvertaling hiervan lager in de organisatie. Dit met als uitgangspunten vertrouwen, integriteit, werken op basis van resultaatafspraken en collegiale aanspreekbaarheid binnen de teams. Daarnaast is het uiteraard integraal onderdeel van de gesprekkencyclus binnen HR.

### 3. UITKOMSTEN

In hoofdstuk 3 is aangegeven welke stappen worden doorlopen om de risico's op fraude en M&O te inventariseren en identificeren. In dit hoofdstuk zijn de uitkomsten van deze stappen opgenomen.

#### 3.1 UITKOMST STAP 1: INVENTARISEREN HOOFDPROCESSEN

Op basis van kwalitatieve en kwantitatieve criteria zijn de volgende processen geïdentificeerd die relevant zijn voor de jaarrekening van de RAV:

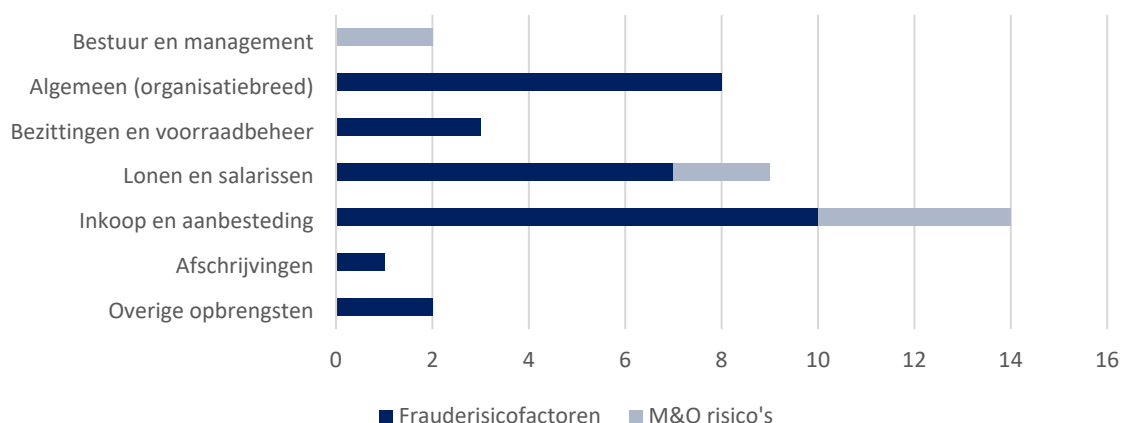
- bezittingen en voorraadbeheer;
- lonen en salarissen;
- inkoop en aanbesteding;
- afschrijvingen;
- overige opbrengsten.

Daarnaast zijn 2 algemene categorieën toegevoegd die proces overstijgend zijn:

- bestuur en management;
- algemeen.

#### 3.2 UITKOMSTEN STAP 2: IN BEELD BRENGEN FRAUDERISICOFACTOREN EN M&O RISICO'S PER HOOFDPROCES

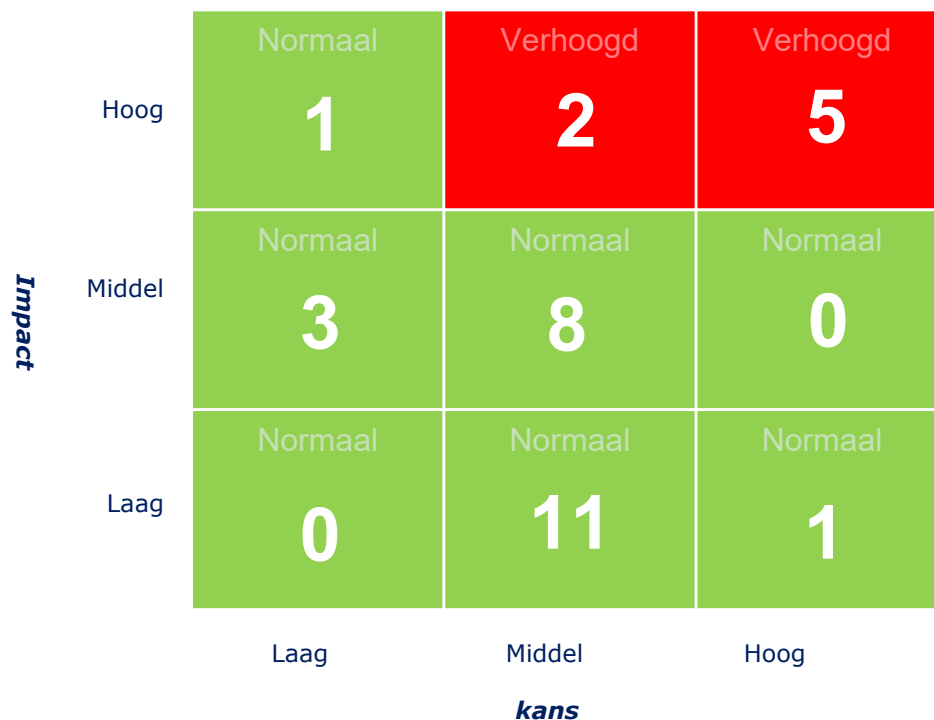
Onderstaand is aangegeven hoeveel frauderisicofactoren per proces zijn geïdentificeerd (zie figuur 3). In totaal is sprake van 31 frauderisicofactoren en 8 M&O risico's. Het aantal frauderisicofactoren als zodanig geeft geen andere indicatie dan de gevoeligheid van een proces voor fraude of M&O.



Figuur 3. Aantal frauderisicofactoren en M&O risico's per hoofdproces

#### 3.3 UITKOMSTEN STAP 3/4/5/6

In deze stap wegen we de 31 frauderisicofactoren om te bepalen welke verhoogde frauderisico's hieruit volgen. De uitkomst hiervan is in onderstaande 'heatmap' samengevat (zie figuur 4).



Figuur 4. Heatmap met weging van de frauderisicofactoren op kans en impact (op basis van de fraudedriehoek: rationalisatie, gelegenheid en motivatie/druk)

De 7 geïdentificeerde (verhoogde) frauderisico's zien toe op:

| NR | PROCES   | RISICO-OMSCHRIJVING                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | AANWEZIGE BEHEERSMAATREGELEN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Algemeen | Doorbreking van de interne beheersing door het management. Vanwege de meer of mindere hiërarchische structuur van elke organisatie bestaat altijd het risico dat het management de vaste structuren zoals vastgelegd in de interne beheersing doorbreekt. Dit risico is dan ook van toepassing op elke organisatie, maar dus ook de RAV. | N.v.t., het risico betreft juist het doorbereken van de interne beheersing.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 2  | Algemeen | Er wordt bewust "ruimte" in de begroting opgenomen als tegenkracht voor de budgetdruk vanuit de deelnemers zodat in het jaar van uitvoering onvoorziene/extra lasten opgevangen kunnen worden                                                                                                                                            | De begrotingen worden opgesteld onder verantwoordelijkheid van de concern controller. Deze heeft een onafhankelijke positie en geen belangen in het traject. Daarnaast is sprake van een begroting die bottom up tot stand komt via functiescheiding. In tussentijdse rapportages en tijdens de jaarrekening vindt een beoordeling plaats op afwijkingen tussen de begroting en realisatie. Deze uitkomsten worden gebruikt bij het opstellen van de begrotingen in volgende jaren. |
| 3  | Algemeen | Het bewust niet vormen van voorzieningen waar dit op grond van de verslaggevingsvoorschriften wel verplicht is (bijvoorbeeld niet-bestede                                                                                                                                                                                                | De verbijzonderde interne controle verricht een controle op getrouwheid en rechtmatigheid en kijkt daarmee ook naar de balansposten. Daarnaast is de concern controller betrokken als onafhankelijk persoon in het traject.                                                                                                                                                                                                                                                         |

| NR | PROCES                 | RISICO-OMSCHRIJVING                                                                                                                                                         | AANWEZIGE BEHEERSMAATREGELEN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                        | doeluitkeringen of concrete risico's/claims) teneinde het resultaat hiermee te beïnvloeden en bestuurlijke onrust te voorkomen                                              | Door voldoende kennis en kunde op het gebied van verslaggevingsvoorschriften en van de organisatie kan de vorming van noodzakelijke voorzieningen tijdig worden onderkend.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 4  | Algemeen               | Het risico dat overlopende activa (vorderingen) of overlopende passiva (schulden) te hoog dan wel te laag worden verantwoord teneinde het resultaat hiermee te beïnvloeden. | De verbijzonderde interne controle verricht een controle op getrouwheid en rechtmatigheid en kijkt daarmee ook naar de balansposten. Daarnaast is de concern controller betrokken als onafhankelijk persoon in het traject.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 5  | Inkoop en aanbesteding | Het risico dat de bestelling van de goederen en of diensten niet onafhankelijk plaatsvindt of dat er een schijn van belangenverstrengeling ontstaat                         | Het inkoopproces verloopt via Inconto, hierin vindt contractmanagement, inkoop en factuurverwerking plaats. Inkoopopdrachten worden veelal aangemaakt o.b.v. contracten en raamovereenkomsten door de daarvoor bevoegde medewerkers. Dit is ook via rechten in het systeem afgedekt. Bestellingen worden in het systeem gezet en gaan (boven een bedrag van 500 euro) altijd naar een goedkeurder conform de mandaatregeling.<br><br>De stappen in het inkoopproces moeten worden gevolgd (verwerking inkoopopdracht, binnen-melden, beoordelen en goedkeuren incl. prestatieverklaring) waardoor de controlemomenten worden doorlopen. |
| 6  | Inkoop en aanbesteding | Het risico dat de gunning van opdrachten niet onafhankelijk plaatsvindt of dat er een schijn van belangenverstrengeling ontstaat.                                           | Hierop is het inkoopbeleid van toepassing, daarin is o.a. vastgelegd dat er boven 80k meerdere offertes moeten worden aangevraagd en wanneer er sprake is van een aanbestedingsprocedure i.v.m. de wettelijke grens. Er wordt samengewerkt met het inkoopbureau van HSC en een inhoudsdeskundige (wordt evt. ingehuurd) bij het opstellen van een programma van eisen. Inschrijvingen worden anoniem beoordeeld. Het MT wordt betrokken in de besluitvorming (inkoop, financiën, directeur).                                                                                                                                            |
| 7  | Inkoop en aanbesteding | Het risico dat de Europese en/of interne aanbestedingsrichtlijnen bewust niet worden nageleefd                                                                              | Grootschalige inkooptrajecten worden begeleid door de inkoopfunctionarissen van HSC. Daarnaast is sprake van een periodieke spendanalyse om eventuele bijzonderheden tijdig te identificeren en te adresseren.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

Naast deze frauderisico's is tevens sprake van de volgende 8 M&O risico's. Bij deze risico's is een inschatting gemaakt van de potentiële impact van het risico. Alleen de risico's waarvan de impact op 'hoog' wordt geschat, wordt de beheersmaatregel in de verbijzonderde interne controle betrokken dan wel worden, in het geval van het niet aanwezig zijn van een beheersmaatregel, vervangende interne controles uitgevoerd.

| NR | PROCES                 | RISICO-OMSCHRIJVING EN IMPACT                                                                                                                                                                                                       | AANWEZIGE BEHEERSMAATREGELEN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Algemeen               | Het risico dat bestuursleden hun nevenfuncties niet/ niet volledig/ niet tijdig doorgeven waardoor belangenverstrengeling kan ontstaan<br><br><i>Impact: Middel</i>                                                                 | De bestuursleden zijn publiekelijk bekend en komen vanuit de deelnemende organisaties. De nevenfuncties zijn vanuit die hoedanigheid ook inzichtelijk.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 2  | Algemeen               | Het risico dat management hun nevenfuncties niet/ niet volledig/ niet tijdig doorgeven waardoor belangenverstrengeling kan ontstaan<br><br><i>Impact: Middel</i>                                                                    | Als onderdeel van de HRM procedures is het management verplicht om eventuele nevenfuncties te melden. Daarnaast is sprake van een periodieke inventarisatie van de volledigheid hiervan.                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 3  | Lonen en salarissen    | Het risico dat personeelsleden onjuist of onvolledige informatie overleggen waardoor sprake is van on- of onder gekwalificeerd personeel op medische functies (claimrisico)<br><br><i>Impact: Hoog</i>                              | Bij reeds gekwalificeerd personeel is er vóór indiensttreding altijd een check op originele diploma's. Deze actie is verwerkt in het HR-proces en de checklist indiensttreding. Nog niet gekwalificeerd personeel wordt (intern) opgeleid. Daarna worden zij steeds getraind op 'bevoegd en bekwaam'.                                                                                                                                                                                        |
| 4  | Lonen en salarissen    | Het risico dat medewerkers hun nevenfuncties niet/ niet volledig/ niet tijdig doorgeven waardoor belangenverstrengeling kan ontstaan<br><br><i>Impact: Middel</i>                                                                   | Het melden van (on)betaalde nevenfuncties is onderdeel van het arbeidsvoorwaarden formulier wat moet worden ingevuld bij indiensttreding en is onderdeel van het personeelsdossier (getekend door medewerker en directeur). Bij wijzigingen gedurende de looptijd van de arbeidsovereenkomst is het verplicht dit te melden, hiervoor is een proces ingericht binnen Youforce. Door de meldingsplicht is het risico zo goed als mogelijk geminimaliseerd.                                    |
| 5  | Inkoop en aanbesteding | Het risico dat een bestelling wordt geplaatst door het onjuist of onvolledig verschaffen van informatie over bijvoorbeeld de onderneming, het product, de kredietwaardigheid of de leveringsvoorwaarden.<br><br><i>Impact: Hoog</i> | Binnen (grote) inkopen is altijd sprake van functiescheiding en bijvoorbeeld betrokkenheid van inkopers. Als onderdeel van deze trajecten is ook sprake van de beoordeling van leveranciers.                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 6  | Inkoop en aanbesteding | Het risico dat opdracht wordt verworven door het onjuist of onvolledig verschaffen van informatie over bijvoorbeeld de onderneming, het product, de kredietwaardigheid of de leveringsvoorwaarden.<br><br><i>Impact: Hoog</i>       | Hierop is het inkoopbeleid van toepassing, daarin is o.a. vastgelegd dat er boven 80k meerdere offertes moeten worden aangevraagd en wanneer er sprake is van een aanbestedingsprocedure i.v.m. de wettelijke grens. Er wordt samengewerkt met het inkoopbureau van HSC en een inhoudsdeskundige (wordt evt. ingehuurd) bij het opstellen van een programma van eisen. Inschrijvingen worden anoniem beoordeeld. Het MT wordt betrokken in de besluitvorming (inkoop, financiën, directeur). |

| NR | PROCES                 | RISICO-OMSCHRIJVING EN IMPACT                                                                                                            | AANWEZIGE BEHEERSMAATREGELEN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7  | Inkoop en aanbesteding | Het risico dat valse facturen door derden worden ingediend.<br><br><i>Impact: Laag</i>                                                   | Binnen Inconto worden de stappen geregistreerd die door verschillende geautoriseerde medewerkers in het proces moeten worden gevolgd (verwerking inkoopopdracht, binnen-melden, beoordelen en goedkeuren incl. prestatieverklaring) waardoor dit voortijdig wordt gesignaleerd.                                                                                                               |
| 8  | Inkoop en aanbesteding | Het risico dat facturen worden gestuurd aan de organisatie waar geen tegenprestatie aan ten grondslag ligt.<br><br><i>Impact: Middel</i> | Binnen Inconto worden de stappen geregistreerd die door verschillende geautoriseerde medewerkers in het proces moeten worden gevolgd (verwerking inkoopopdracht, binnen-melden, beoordelen en goedkeuren incl. prestatieverklaring) waardoor dit voortijdig wordt gesignaleerd.<br><br>Als onderdeel van de autorisatie van inkoopfacturen worden deze goedgekeurd voor de prestatielevering. |

Omdat genoemde beheersmaatregelen niet altijd sluitend zijn (bijvoorbeeld omdat in de interne beheersing gewerkt wordt met steekproeven) worden op alle risico's (zowel fraude als M&O) gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd om het restrisico naar een aanvaardbaar niveau terug te brengen.



## Vergadering Algemeen Bestuur

**Datum vergadering** 19 november 2025  
**Onderwerp** **Klassenindeling WNT 2025**  
**Afzender** Dagelijks Bestuur

**Korte omschrijving** Bijgaand ontvangt u de klassenindeling WNT 2025. Er worden 9 punten toegekend aan de RAV Brabant MWN. De daaruit volgende klassenindeling betreft klasse III, met een bijbehorend bezoldigingsmaximum van € 201.000. In 2025 wordt dit getoetst en opgenomen in de jaarrekening 2025.

De klasseindeling WNT is vastgesteld in de vergadering van het Dagelijks Bestuur van 29 oktober 2025.

**Beslispunten** Vaststellen klassenindeling 2025 WNT

**Eerdere besluiten** N.v.t.

**Financiële en  
personele  
consequenties** N.v.t.

**Advies directie en  
controller** Conform beslispunten.

**Beslissing Algemeen  
Bestuur** Aldus wordt besloten,

De voorzitter,

De secretaris,

M.J. Everling

J. de Waard

**Bijlage(n)** Klassenindeling WNT 2025 RAV Brabant Midden West Noord

**Klassenindeling regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen Zorg en Jeugdhulp 2025**

Naam instelling: RAV Brabant Midden West - Noord  
Totaal aantal punten: 9  
Bijbehorende klasse: III

**1. Kennisintensiteit --> in te vullen aan de hand van tabblad 2**

|                                                                             | punten |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> Opleidingsniveau middelbaar beroepsonderwijs       | 2      |
| <input checked="" type="checkbox"/> Opleidingsniveau hoger beroepsonderwijs | 3      |
| <input type="checkbox"/> Opleidingsniveau academisch onderwijs              | 4      |
| <input type="checkbox"/> Overwegend academisch-plus niveau                  | 5      |

**2. Aantal taken**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Punten |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| <input checked="" type="checkbox"/> Alleen Zorg en/of jeugdhulp                                                                                                                                                                                                                                | 1      |
| <input type="checkbox"/> Zorg en/of jeugdhulp en geneeskundige vervolgoopleidingen als bedoeld in onderdeel B, eerste lid, van de bijlage bij het Besluit beschikbaarheidbijdrage WMG, in ten minste één van de drie kalenderjaren voorafgaande aan het jaar waarin de beoordeling plaatsvindt | 2      |

**3. Aantal relevante financieringsbronnen --> in te vullen aan de hand van tabblad 3**

|                                                                 | Punten |
|-----------------------------------------------------------------|--------|
| <input checked="" type="checkbox"/> 1 of 2 financieringsbronnen | 2      |
| <input type="checkbox"/> 3 tot en met 6 financieringsbronnen    | 3      |

**4. Omvang**

|                                                                      | Punten |
|----------------------------------------------------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> a. minder dan 10 miljoen euro               | 1      |
| <input type="checkbox"/> b. tussen 10 en 50 miljoen euro             | 2      |
| <input checked="" type="checkbox"/> c. tussen 50 en 150 miljoen euro | 3      |
| <input type="checkbox"/> d. tussen 150 en 300 miljoen euro           | 4      |
| <input type="checkbox"/> f. meer dan 300 miljoen euro                | 5      |

| Totaal aantal punten | Klasse | Bezoldigingsmaximum |
|----------------------|--------|---------------------|
| 6-7                  | I      | € 138.000           |
| 8                    | II     | € 167.000           |
| 9                    | III    | € 201.000           |
| 10-11                | IV     | € 226.000           |
| 12-15                | V      | € 246.000           |



## Vergadering Algemeen Bestuur

**Datum vergadering** 19 november 2025  
**Onderwerp** Samenstelling DB RAV  
**Afzender** Dagelijks Bestuur

**Korte omschrijving** Met het vertrek van DB-lid en Voorzitter Marian Witte (Geertruidenberg) en DB-lid Jürgen Vissers (Drimmelen), heeft de RAV momenteel twee vacante posities in het DB binnen het werkgebied van GGD West-Brabant. Momenteel resteren vier zittende DB-leden. In het DB van GGD West-Brabant is gesproken over de portefeuilleverdeling op 13 november 2025. Voorgesteld wordt om één vervangend DB-lid te leveren.

Alles overziend leidt dit tot onderstaand voorstel, dat het DB RAV tot aan de gemeenteraadsverkiezingen in 2026 bestaat uit de volgende leden:

Maarten Everling (voorzitter)  
Rick Vermin  
Peter van Steen  
Arjen van Drunen  
Wesley van Steen

**Beslispunten** Besluit nemen over samenstelling DB RAV

**Eerdere besluiten** N.v.t.

**Financiële en  
personele  
consequenties** N.v.t.

**Advies directie en  
controller** Conform beslispunten.

**Beslissing Algemeen  
Bestuur** Aldus wordt besloten,

De voorzitter,

De secretaris,

M.J. Everling

J. de Waard

**Bijlage(n)** N.v.t.



## Vergadering Algemeen Bestuur

**Datum vergadering** 19 november 2025  
**Onderwerp** Hybride kunnen vergaderen  
**Afzender** Dagelijks Bestuur

**Korte omschrijving** Eerder werd in het AB afgesproken dat het AB RAV in de zomer het AB van GGD West-Brabant volgt in datum en tijdstip van de AB-vergadering en in het najaar de AB-vergadering van GGD Hart voor Brabant. Dit is enerzijds de best passende oplossing. Anderzijds blijft sprake van enige spanning. Ons werkgebied is uitgestrekt. Voor een aantal AB-leden, met name die aan de randen van ons werkgebied, is het een uitdagende opgave om voor een relatief kort vergadermoment relatief ver te reizen. Dat begrijpen we goed. We begrijpen ook goed de vraag die we nu enkele keren hebben ontvangen om de vergadering digitaal te kunnen bijwonen.

De RAV kan zich daar op zich in vinden, onder een aantal voorwaarden.

**Beslispunten** Bespreken en een besluit nemen over de mogelijkheid om digitaal aan te sluiten bij de vergadering, met dien verstande dat:

1. Fysiek vergaderen het uitgangspunt blijft;
2. Digitale aanwezigen meetellen bij het vaststellen van het quorum;
3. De digitale vergaderingen ook voor eenieder openbaar toegankelijk moeten (kunnen) zijn.

**Eerdere besluiten** N.v.t.

**Financiële en  
personele  
consequenties** N.v.t.

**Advies directie en  
controller** Conform beslispunten.

**Beslissing Algemeen  
Bestuur** Aldus wordt besloten,

De voorzitter,

De secretaris,

M.J. Everling

J. de Waard

**Bijlage(n)** N.v.t.



## **Vergadering Algemeen Bestuur**

**Datum vergadering** 19 november 2025  
**Onderwerp** **Vergadermomenten AB RAV 2026**  
**Afzender** Dagelijks Bestuur

**Korte omschrijving** Mede gelet op de afspraak om afwisselend aan te sluiten bij het AB van GGD West-Brabant en het AB van GGD Hart voor Brabant, stellen wij voor 2026 de volgende twee vergadermomenten voor het AB RAV voor:

- 1) Donderdag 9 juli 2026, 09.00 – 10.00
- 2) Donderdag 3 december 2026, 13.00 – 14.00

**Beslispunten** Vergadermomenten vaststellen zoals hierboven beschreven

**Eerdere besluiten** N.v.t.

**Financiële en  
personele  
consequenties** N.v.t.

**Advies directie en  
controller** Conform beslispunten.

**Beslissing Algemeen  
Bestuur** Aldus wordt besloten,

De voorzitter,

De secretaris,

M.J. Everling

J. de Waard

**Bijlage(n)** N.v.t.