



Managementletter 2025

Aan het college van burgemeester en
wethouders van de gemeente Hilversum
Postbus 9900
1201 GM HILVERSUM

Onderwerp
Managementletter 2025

Datum
22 december 2025

Kenmerk
312018008.25.768

Geacht college,

Wij hebben, als onderdeel van de controle van de jaarrekening 2025, de interim-controle voor uw gemeente uitgevoerd. Deze controle is primair gericht op de analyse en evaluatie van de interne beheersingsomgeving en de daarin opgenomen maatregelen van interne controle. In onze managementletter zijn onze bevindingen en aanbevelingen opgenomen. Tevens heeft deze controle als doelstelling om de aandachtspunten voor de jaarrekening 2025 te signaleren en onder uw aandacht te brengen.

De bevindingen en aanbevelingen in deze managementletter zijn bedoeld om u direct te helpen bij het verbeteren van de bedrijfsvoering en de kwaliteit van de jaarrekening. Ze bieden praktische inzichten voor het management en de directie om gericht aan de slag te gaan met verdere versterking van processen en verantwoording. Daarnaast gaan wij in deze managementletter in op de aanstaande fusie met gemeente Wijdmeren. De nadruk ligt op praktische aandachtspunten die bijdragen aan een zorgvuldige verantwoording over 2025 en een soepele overgang in het kader van de fusie.

Een managementletter is van nature kritisch van aard en gaat met name in op de onderwerpen waar uw organisatie nog stappen te zetten heeft. Onderwerpen waar progressie is gemaakt – en die zijn er bij uw organisatie zeker – komen beperkter aan bod.

Wij merken op dat deze brief is opgesteld ten behoeve van het college van burgemeester en wethouders van de gemeente Hilversum. Deze brief mag u niet zonder onze toestemming aan derden (buiten de gemeente Hilversum) verstrekken.

Graag willen wij deze rapportage en de daarin opgenomen bevindingen en aanbevelingen nader met u bespreken.

Met vriendelijke groet,

Publieke Sector Accountants B.V.

A. Booij RA

Publieke Sector Accountants B.V. is ingeschreven in het handelsregister van de Kamer van Koophandel te Utrecht onder nummer 69411409.

Inhoudsopgave

Contact:

De volgende personen kunnen benaderd worden bij vragen met betrekking tot deze managementletter:

Arie Booij



06 – 1509 2689



abooij@psa-ra.nl

Jan Scholten



06 – 4003 1051



jscholten@psa-ra.nl

Managementsamenvatting	1
1. Inleiding	4
2. Evaluatie van uw interne beheersing	8
3. IT-omgeving	17
4. Procesbevindingen.....	23
5. Thema's jaarrekeningcontrole	27
Bijlage “Resultaten van de uitgevoerde interne controlewerkzaamheden per proces”	36

Managementsamenvatting



Managementsamenvatting



Bevindingen inzake de interne beheersing	Gemeente Hilversum beschikt over een interne beheersing van hoog niveau. De ambitie was om deze verder te versterken en aantoonbaar naar een nog hoger niveau te brengen. Door de voorbereidingen voor de ambtelijke fusie met Wijdmeren per 1 januari 2026 zijn deze verbeteringen niet volledig gerealiseerd. Maak een plan van aanpak om vanaf 2026 weer stappen te kunnen gaan zetten, waarbij voldoende aandacht is voor taak- en rolverdeling in de 1e, 2e en 3e lijn (procesbeschrijvingen) en IT. Wijs een verantwoordelijke medewerker aan om de realisatie van het plan te monitoren. Belangrijke aandachtspunten zijn: ▪ De borging van continuïteit van de VIC en kwaliteitscontroles tijdens fusie. Heb aandacht voor personeelsswisselingen op belangrijke functies hierbij. ▪ Het actualiseren van de beschrijvingen van financiële processen in 2026 en het bijvoegen van bewijsdocumentatie. ▪ Het meer risicogericht inrichten van de interne controle en het verminderen van de afhankelijkheid van gegevensgerichte controles achteraf. ▪ Actualiseren van de frauderisicoanalyse in 2026, deze integraal maken en verankeren in de P&C-cyclus. Kwantificeer risico's, koppel maatregelen en eigenaarschap en neem corruptierisico's expliciet op. ▪ Het is nog niet duidelijk wanneer de duurzaamheidsrapportage wordt ingevoerd voor gemeenten. Ons advies is om een start te maken met het formuleren van duurzaamheidsdoelstellingen, het uitwerken van indicatoren om de doelstellingen te meten en te rapporteren.
Aandachtspunten voor de (ambtelijke) fusie	In het kader van de fusie met gemeente Wijdmeren per 2027 zien wij dat u veel aandacht besteedt aan onderwerpen die van invloed zijn op het financieel beleid, beheer en de jaarrekening vanaf 2027. De raad wordt hierover ook periodiek geïnformeerd. Wij hebben enkele punten uitgelicht die relevant kunnen zijn voor onze controle. Deze opsomming is niet volledig en wij erkennen dat u voor diverse onderdelen al voorbereidingen heeft getroffen: ▪ Harmoniseer grondslagen, beleid en rekeningschema's tijdig. ▪ Stel een plan op voor integratie van IT-systemen en borg back-ups en migratie. ▪ Voer een risicoanalyse uit voor procesverstoring en tref tijdelijke beheersmaatregelen. ▪ Inventariseer lopende contracten en verplichtingen en leg afspraken vast. ▪ Neem alle eerdere aanbevelingen (Hilversum én Wijdmeren) op in het plan voor een integraal overzicht.

IT & informatiebeveiliging	Uit de (interne) controle blijken aandachtspunten ten aanzien van rechten en rollen in de autorisatiematrix van de betaalapplicatie BNG en het in functiescheiding autoriseren van facturen < € 10.000. Voer in 2026 een IT-audit uit op IT General Controls (toegangsbeheer, wijzigingsbeheer, back-up). Het is van belang om de organisatie voor te bereiden op de Cyberbeveiligingswet (NIS2). Stel een jaarplan op, betrek bestuur bij risicobeoordeling, en versterk ketenbeveiliging. Daarnaast is het van belang om een AI-beleid te ontwikkelen, met duidelijke kaders voor gebruik, privacy en ethiek.
Nagenoeg alle financiële processen kwalificeren als “groen”. Bij het proces “factuurafhandeling en betalingsorganisatie” is sprake van tekortkomingen	De bevindingen en conclusies met betrekking tot de gecontroleerde processen liggen grotendeels in lijn met voorgaande jaren. Het proces van de grondexploitatie is tussentijds niet beoordeeld door CCA en is doorgeschoven naar een later moment. De kwalificatie bij het proces “Factuurafhandeling en betalingsorganisatie” is achteruitgegaan als gevolg van bevindingen met betrekking tot de registratie/vastlegging van de prestatielevering en prijscontrole door de kredietbeheerder/budgethouder en het monitoren van een juiste verplichtingenregistratie. Alle overige kwalificeren nu groen (beperkte verbeterpunten ter borging, proces in de basis voldoende op orde en geen verbeterpunten urgent of hoog). Voor de jaarrekening 2025 zijn tijdige afronding van VIC, correcte verwerking van subsidiebaton, controle op prestatielevering inkopen, spendanalyse en de juiste toerekening van baten en lasten van belang.
Er zijn aandachtspunten voor de jaarrekening 2025 ten aanzien van de waardering van schattingsposten en wijzigingen in het Bbv en Bado	In hoofdstuk 5 van deze managementletter hebben wij een aantal aandachtspunten opgenomen, die van belang zijn voor het opstellen van de jaarrekening 2025. Wij vragen daarbij specifiek aandacht voor het beoordelen van de waardering van de pensioenvoorziening wethouders, de waardering van de onderhoudsvoorzieningen, de actualisatie van de grondexploitatie, de analyse van investeringen in de riolering in relatie tot de getroffen spaarvoorziening en de waardering van de grondexploitatie Stationsplein. Tenslotte zijn er wijzigingen in het Bbv en het Bado doorgevoerd, welke van invloed zijn op de jaarrekening en controle 2025. Onder meer moet een paragraaf overige gegevens worden opgenomen en zijn de kaders voor de verantwoordingsgrens en materialiteit aangepast.
Interne controle voldoet en levert waardevolle adviezen op	Intern rapporteert het team van CCA haar bevindingen en aanbevelingen naar aanleiding van de beoordeling van de financiële processen en overige relevante werkzaamheden door CCA. Uit onze controlewerkzaamheden blijkt dat wij tot vergelijkbare bevindingen als CCA komen, waarmee de rapportage van CCA derhalve een goede basis vormt om verbeteringen door te voeren. Voor een meer inhoudelijke toelichting verwijzen wij naar de bijlage “Resultaten van de uitgevoerde interne controlewerkzaamheden per proces” bij deze managementletter.

1. Inleiding



1. Inleiding

Onze controleaanpak is risicogericht

Tijdens onze interim-controle hebben wij gekeken naar de interne beheersingsomgeving van de gemeente Hilversum, voor zover deze van invloed is op de betrouwbaarheid van de jaarrekening. Onze werkzaamheden zijn gebaseerd op professionele oordeelsvorming, waarbij we risico's hebben ingeschat op mogelijke materiële afwijkingen door fraude of fouten.

Bij deze inschatting hebben we de interne beheersing betrokken, voor zover relevant voor het opstellen van de jaarrekening en het verkrijgen van een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van de baten en lasten over 2025 en van het vermogen op 31 december 2025. Het doel van deze inschatting is echter niet om een oordeel te geven over de effectiviteit van de interne beheersing. Onze analyse is daarom minder uitgebreid dan bij een opdracht waarbij specifiek wordt gekeken naar de opzet, werking en effectiviteit van de interne processen. Hierdoor kunnen bepaalde tekortkomingen in de organisatie buiten beeld zijn gebleven. Ook hebben wij een aantal aandachtspunten geformuleerd die volgens ons relevant kunnen zijn voor het opstellen en de controle van de jaarrekening 2025.

In deze rapportage informeren wij u over de belangrijkste uitkomsten van onze interim-controle toe voor de jaarrekeningcontrole 2025 van uw gemeente.

Aandachtspunten voor controle en rapportage

Voor de controle van de jaarrekening 2025 onderkennen wij een aantal aandachtspunten. Deze aandachtspunten brengen mogelijk een verhoogd risico met zich mee op afwijkingen in de financiële verslaggeving, vóór toepassing van beheersmaatregelen. Dit kan mogelijk leiden tot materiële afwijkingen in de jaarrekening en impact hebben op de bedrijfsvoering. De aandachtspunten zijn hieronder weergegeven en hebben wij op 29 oktober 2025 ook afgestemd met de Audit- en rekeningcommissie (ARC). Het opnemen van een onderwerp in deze lijst betekent niet dat er daadwerkelijk sprake is van een probleem. De aandachtspunten geven aan waar wij tijdens onze controle extra alert op zullen zijn. De aandachtspunten die wij voor 2025 onderkend hebben zijn:

Kaderstelling, interne beheersing en opvolging:

- De mogelijke en noodzakelijk aanpassingen in de kaderstelling voor het college (verantwoordingsgrens, rapporteringsgrens en normenkader) als gevolg van wijzigingen in het Besluit begroting en verantwoording (BBV) en in de kaderstelling voor de accountant (controleprotocol, materialiteit en rapporteringstolerantie) als gevolg van wijzigingen in het Besluit accountantscontrole decentrale overheden (Bado).
- De kwaliteit van de interne beheersing, waaronder de voortgang en uitkomsten van de verbijzonderde interne controle 2025.
- De doorontwikkeling van de organisatie i.r.t. uw ambities en de aanstaande fusie met gemeente Wijdmeren.
- De follow up ten aanzien van eerder gerapporteerde aandachtspunten vanuit de interne en externe controle.
- Ontwikkelingen en actualiteiten op IT-gebied, waaronder de continuïteit en betrouwbaarheid van de IT-omgeving.

- De (actualisatie) van de (fraude-)risicoanalyse, waarbij wij nader zullen inzoomen op risico's ten aanzien van de prestatieverklaring en de onderbouwing van de prestatielevering in het inkoopproces.
- De stand van zaken met betrekking tot de duurzaamheidsparagraaf die mogelijk opgenomen moet gaan worden in de jaarstukken (specifieke vraag van de ARC).

Waarderingen en schattingen:

- De waardering van uw grondexploitatie, waarbij wij in zullen gaan op:
 - De betrouwbaarheid van de toegepaste schattingen (onderbouwing en validatie uitgangspunten en backtesting).
 - De actualisatie van de kansen en risico's i.r.t. de waardering en ontwikkeling van het verwachte resultaat van het Stationsgebied, gelet op de omvangrijke nog te maken kosten en nog te realiseren opbrengsten.
 - De afwikkeling van Anna's Hoeve in 2025.
- Het beheer en de waardering van de vorderingen (belastingen en sociale zaken).
- De presentatie en waardering van onderhoudsvoorzieningen voor uw kapitaalgoederen. In voorgaande jaren was sprake van doorschuiven van gepland onderhoud, waardoor als gevolg van prijsstijgingen aanvullende dotaties noodzakelijk waren. Van belang is dat uw onderhoudsplannen in 2025 geactualiseerd zijn.
- De waardering van personeel gerelateerde voorzieningen, specifiek de pensioenvoorziening voor (oud) bestuurders in verband met de waardeoverdracht per 1 januari 2028 aan het ABP.

Processen en jaarrekening gerelateerde posten en onderwerpen:

- De voortgang van uw investeringsplanning en de beheersing van kredieten.
- Inkoop- en aanbesteding, waarbij wij inzoomen op:
 - De grip op (Europese) aanbestedingen gelet op afwijkingen in voorgaande jaren (2024 afwijking € 1.300.000).
 - De factuurverwerking, waaronder de controle op prestatielevering en betalingen.
 - De betaalorganisatie.
- De dekking van investeringen inzake riolering i.r.t. het saldo van de spaarvoorziening, waarbij in 2024 sprake was van een onderbesteding (€ 3,2 mln.) t.o.v. spaarsaldo.
- De besteding van ontvangen subsidievoorschotten en het realiseren van overeengekomen voorwaarden.
- Beheersing van risico's en onzekerheden (uitkomsten onderzoek prestatielevering van zorg 2025) in het sociaal domein.

Ook dienen wij vanuit de controlerichtlijnen specifiek aandacht te besteden aan de mogelijkheid die het management heeft om specifieke controlemaatregelen te omzeilen. Dit risico is niet uniek voor uw gemeente. Belangrijke voorbeelden zijn de memoriaalboekingen (handmatige (correctie)boekingen) en posten die gezien hun aard schattingselementen in zich hebben.

Alleen wanneer wij tijdens onze werkzaamheden concrete bevindingen doen op een specifiek onderwerp, zullen wij daarover rapporteren in deze managementletter.

Materialiteit

Afwijkingen in de jaarrekening kunnen ontstaan door fouten of fraude. Ze zijn materieel als ze, afzonderlijk of samen, invloed kunnen hebben op de economische beslissingen van gebruikers van de jaarrekening. De materialiteit bepaalt hoe wij onze controle inrichten: welke werkzaamheden we uitvoeren, wanneer en in welke omvang. Ook gebruiken we deze bij het beoordelen van eventuele afwijkingen en hun impact op ons oordeel.

De materialiteitsbepaling bij de gemeente Hilversum is gebaseerd op het Besluit Accountantscontrole Decentrale Overheden (Bado) en het door de raad op 15 november 2023 vastgestelde Controleprotocol 2023 – 2026. Omdat het Bado in 2025 is aangepast, wordt dit controleprotocol aangepast. In het aangepaste concept, wat aan de raad ter vaststelling is voorgelegd, is aangesloten bij de wijzigingen in het Bado. De materialiteit voor fouten en onzekerheden tezamen is vanaf 2025 gebaseerd op 2% van de lasten exclusief toevoegingen aan de reserves. Tot en met 2024 was deze 1% van de lasten inclusief toevoegingen aan de reserves voor fouten en 3% van de lasten inclusief toevoegingen aan de reserves voor onzekerheden. Dit betekent dat fouten en onzekerheden gezamenlijk worden afgewogen (lees: opgeteld) ten opzichte van de goedkeuringstolerantie van 2%. Tot en met 2024 werden fouten (1%) en onzekerheden (3%) afzonderlijk afgewogen. Wanneer fouten en onzekerheden samen meer dan 2% van de omvangsbasis bedragen, kan de accountant geen goedkeurende controleverklaring afgeven.

Bij onze controleplanning zijn wij op basis van gevoerde gesprekken hierover, voor wat betreft de materialiteitsbepaling uitgegaan van een goedkeuringsmaterialiteit van 2% en de cijfers volgens de programmabegroting 2025. Wanneer de jaarrekening 2025 beschikbaar is, zullen wij onze materialiteitsbepaling op basis van de werkelijke cijfers over 2025 herzien.

Op basis hiervan berekenen wij ook de uitvoeringsmaterialiteit. Deze is specifiek afgestemd op gemeente Hilversum en houdt onder meer rekening met onze kennis van de organisatie, eventuele afwijkingen uit eerdere jaren en eventuele afwijkingen die voor komend jaar zijn te verwachten. De uitvoeringsmaterialiteit wordt gebruikt bij het plannen en uitvoeren van onze controlewerkzaamheden.

De materialiteit en uitvoeringsmaterialiteit voor 2025 bedragen vooralsnog (met ter vergelijking ook de cijfers van 2024):

Bron:	Begroting 2025*	Jaarrekening 2024
Materialiteit	€ 7.635.000	€ 3.875.000
Uitvoeringsmaterialiteit	€ 5.295.000	€ 3.495.000

*de totale lasten (excl. de reservemutaties) op basis van de programmabegroting 2025 bedragen € 381.758.000.

Voor de controle op naleving van de Wet Normering Topinkomens (WNT) hanteren wij een lagere materialiteit. Deze specifieke materialiteitsberekening is verplicht gesteld vanuit het controleprotocol WNT.

2.

Evaluatie van uw interne beheersing



2. Evaluatie van uw interne beheersing



Til de interne beheersing naar een volgend niveau – in 2025 beperkte voortgang

De interne beheersing binnen de gemeente Hilversum was in de afgelopen jaren al van een hoog niveau. Toch had u de ambitie om deze verder te versterken en aantoonbaar naar een nog hoger niveau te brengen. Deze ambitie is niet volledig gerealiseerd. In het afgelopen jaar lag de focus vooral op de voorbereidingen voor de ambtelijke fusie met de gemeente Wijdmeren per 1 januari 2026. Hierdoor zijn de gewenste stappen in de doorontwikkeling van interne beheersingsmaatregelen beperkt gebleven. Het ging daarbij met name om het robuust beschrijven van processen, het versterken van interne beheersingsmaatregelen en hierbij mogelijk steunen op verbijzonderde interne controles (VIC) in plaats van gegevensgerichte controles achteraf. Ook het optimaliseren van het gebruik van de IT-omgeving en het meer risicogericht controleren, inclusief het doorontwikkelingen van de (fraude)risicoanalyse), behoorden tot deze ambitie. Wij constateren wel dat er verbeteringen zichtbaar zijn in diverse processen en in de taak- en rolverdeling tussen de 1e, 2e en 3e lijn. Dit beeld wordt bevestigd in interne rapportages van CCA en lichten wij nader toe in hoofdstuk 4.

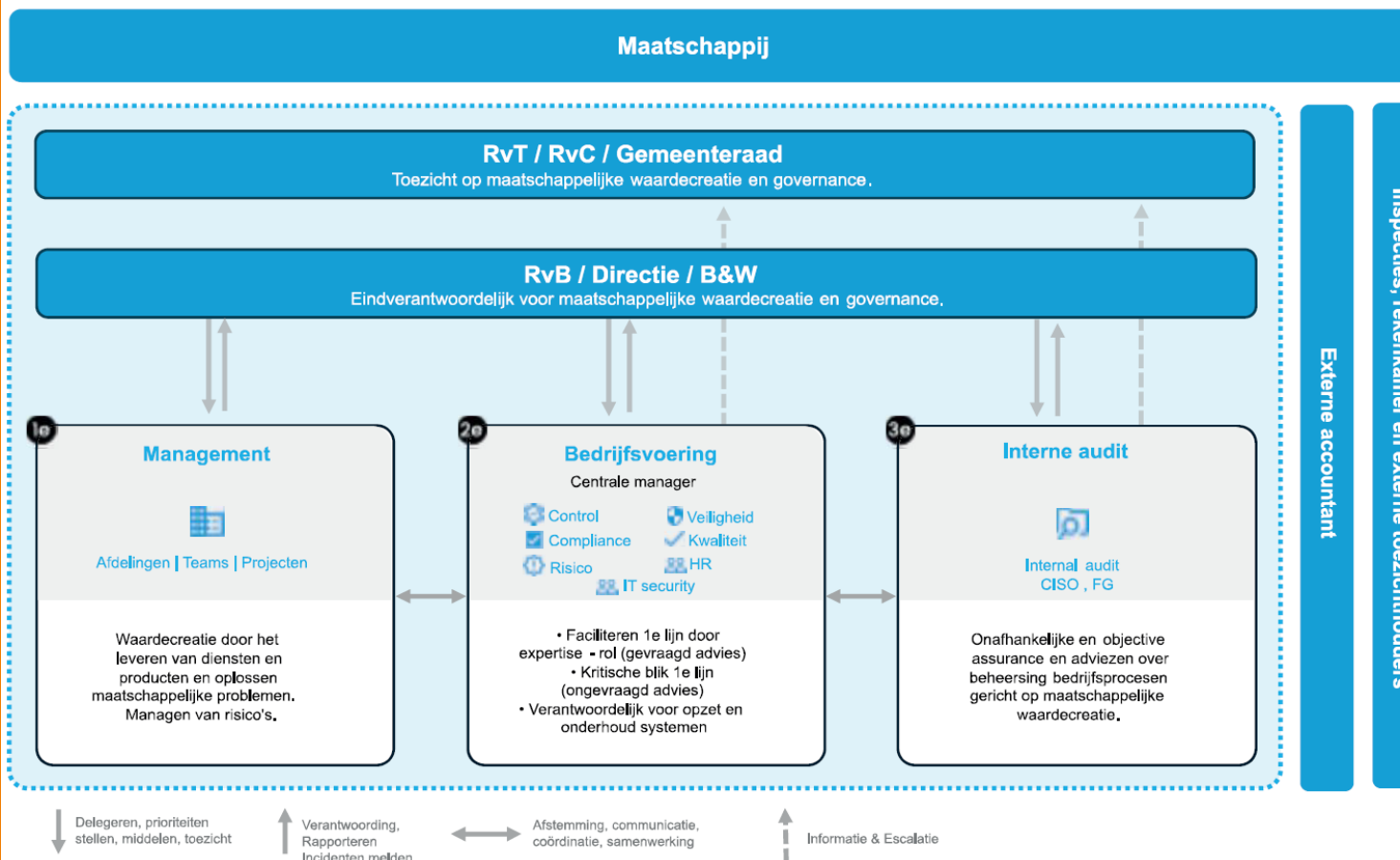
De ambtelijke fusie met Wijdmeren per 1 januari 2026 brengt een nieuwe situatie met zich mee: processen en IT-systemen worden geharmoniseerd, medewerkers komen over vanuit Wijdmeren en er zullen ook medewerkers vertrekken. Onder andere bij het team CCA vertrekken sleutelfunctionarissen, zoals de concerncontroller en meerdere medewerkers die nu belast zijn met de uitvoering van de VIC en de kwaliteitscontrole op de jaarrekening. Dit vormt een risico voor het tijdig en kwalitatief goed uitvoeren van de VIC en de kwaliteitscontrole op de jaarrekening 2025, zeker in een periode waarin de organisatie veel veranderingen doormaakt.

Wij adviseren het college en het Centraal Management Team (CMT) om in 2026 een actieve aanpak te hanteren. Wijs een verantwoordelijke functionaris aan, dat kan bijvoorbeeld de concerncontroller zijn, die op basis van een zo vroeg mogelijk op te stellen plan bewaakt dat u grip krijgt op de nieuwe interne beheersing vanaf 2026, stuurt op de tijdige uitvoering van de VIC (afronding 2025 en daarna 2026, waarbij deze ook voor de gemeente Wijdmeren moet worden uitgevoerd) en de kwaliteitscontrole op de jaarrekening 2025. Daarbij is het van belang dat u minimaal het niveau wat tot en met heden door u is gerealiseerd, weet te handhaven. Dit borgt continuïteit en kwaliteit in een periode van organisatorische verandering en draagt bij aan het behouden van grip op de interne beheersing. Wij adviseren u verder om in het bedoelde plan van aanpak ook de aanbevelingen die tot en met 2025 zijn gedaan, zowel vanuit de interne als de externe controle mee te nemen. In het verlengde hiervan adviseren wij u om daarin ook de aanbevelingen die bij uw fusiepartner zijn gedaan mee te nemen. Zo verkrijgt u een integraal overzicht aan aandachtspunten die u vanaf 2026 kunt gebruiken om de kwaliteit van de bedrijfsvoering verder te verbeteren.



Borg in 2026 dat taken, rollen en verantwoordelijkheden op de juiste plek belegd worden – de interne rapportages van CCA geven daar ook input voor

Onze controleaanpak is naast het controleren van de jaarrekening gericht op het verbeteren van uw bedrijfsvoering inclusief de digitalisering hiervan. In onze controle hanteren wij daarvoor het zogenaamde “3-lines model” (de drie verdedigingslijnen). Hieronder hebben wij dit model opgenomen, met daarna een korte toelichting over de invulling van de taken en rollen van de eerste, tweede en derde lijn.



Het model geeft handvatten om te beoordelen waar in de interne beheersing risico's worden ondervangen, maar helpt ook om duidelijkheid te geven over de (beoogde) taken, rollen en verantwoordelijkheden van de eerste, tweede en derde lijn.

- **Eerste lijn:** De organisatie-eenheden (afdelingen, teams, projecten) die direct maatschappelijke waarde creëren door het leveren van diensten en producten en het oplossen van maatschappelijke problemen. Zij zijn primair verantwoordelijk, onder verantwoordelijkheid van de proceseigenaar, voor het realiseren van doelstellingen en het managen van risico's.
- **Twee lijn:** De ondersteunende staffuncties (zoals HRM, financiën, juridische zaken, risicomanagement, compliance en de business controllers) die de eerste lijn faciliteren met specialistische kennis (gevraagd advies), een kritische blik werpen op de eerste lijn (ongevraagd advies) en verantwoordelijk zijn voor de ontwikkeling, het onderhoud en de monitoring van bedrijfsvoeringssystemen (zoals risicomanagement en planning & control).
- **Derde lijn:** De verbijzonderde interne controle (team CCA) die objectieve assurance en adviezen geeft over de werking van interne processen, gericht op maatschappelijke waardecreatie. De derde lijn beoordeelt achteraf de effectiviteit van de beheersmaatregelen en rapporteert daarover aan de directie, het college en de raad (via de ARC).

U heeft de afgelopen jaren steeds ingestoken op een verdere versterking van processen en de kwaliteitsverbetering van de interne beheersing. Dit laatste heeft grote raakvlakken met de accountantscontrole. Bij de accountantscontrole wordt steeds meer naar de kwaliteit van de interne beheersing gekeken (de waarborgen die een organisatie moet treffen of heeft getroffen om risico's te beperken) in plaats van achteraf vaststellen of zaken goed of fout gegaan zijn. Uiteindelijk is dit ook de situatie die u als gemeente ambieert en zal moeten meenemen bij de inrichting en opbouw van de organisatie vanaf 2026.

Bij de VIC is ook door CCA onderzocht in hoeverre de huidige organisatie invulling geeft aan het drie lijnen model en in haar rapportages worden bevindingen onder de aandacht van het college gebracht. Op hoofdlijnen geven wij hieronder de bevindingen van CCA, welke wij geheel onderschrijven, en welke naar onze mening als basis kunnen dienen om de organisatie vanaf 2026 op te bouwen of op onderdelen te versterken.

Uw gemeente werkt aan de invoering van het Three Lines Model om de interne beheersing verder te professionaliseren. Bij een groot aantal processen zien wij dat de betrokkenheid van de eerste en tweede lijn bij de voorbereiding van het interimdossier voldoende is. Tegelijkertijd constateren wij enkele aandachtspunten in de rolverdeling tussen de lijnen.

Wij zien dat het team CCA (derde lijn) nog steeds taken overneemt die primair bij de eerste of tweede lijn horen:

- Overname van kwaliteitscontroles (1e lijn):
 - Factuurafhandeling (factuurcontrole)
 - Inkopen en aanbesteden (spendanalyse)
 - Financieel beheer / memoriaal

- Overname van reviewrol (2e lijn):
 - Processen sociaal domein
 - Treasury
 - Algemene uitkering
 - Bouwleges

Daarnaast huurt CCA externe capaciteit in om eerste lijns-kwaliteitscontroles uit te voeren.

Door het overnemen van taken door de derde lijn of het inhuren van externe capaciteit om dit te doen, vervaagt het onderscheid tussen de rollen in het Three Lines Model. Dit kan leiden tot onvoldoende borging van verantwoordelijkheden en een verminderde effectiviteit van de interne beheersing. Het risico bestaat dat de eerste en tweede lijn minder eigenaarschap nemen voor hun rol, waardoor de VIC en kwaliteitsborging te veel afhankelijk zijn geworden van de derde lijn.

Wij adviseren om de rolverdeling tussen de drie lijnen duidelijk te herijken en vast te leggen. Zorg daarbij dat:

- De eerste lijn verantwoordelijk blijft voor de actualiteit en robuustheid van processen (risicoanalyses en toereikende beheersingsmaatregelen) en het uitvoeren van kwaliteitscontroles binnen de processen.
- De tweede lijn een duidelijke review- en toezichtrol vervult.
- De derde lijn (CCA) zich richt op onafhankelijke beoordeling en niet structureel taken van de eerste of tweede lijn overneemt.

Leg deze afspraken vast in beleid en communiceer dit binnen de organisatie. Dit versterkt het eigenaarschap in de eerste en tweede lijn en draagt bij aan een robuuste toepassing van het Three Lines Model.

Veranker het actualiseren van procesbeschrijvingen van uw financiële processen en de onderbouwing van processtappen in uw jaarplanning

Vanaf 1 januari 2026 ontstaat door de ambtelijke fusie met de gemeente Wijdmeren een nieuwe situatie in de ambtelijke bezetting. Dit kan gevolgen hebben voor de inrichting van processen en het gebruik van financiële applicaties. Op dit moment zijn de procesbeschrijvingen nog niet aangepast aan deze toekomstige situatie.

Zonder actuele en robuuste procesbeschrijvingen bestaat het risico dat verantwoordelijkheden en controles onvoldoende duidelijk zijn, waardoor interne beheersing niet aantoonbaar is en de gemeente daarmee niet zichtbaar in control komt. Dit kan leiden tot inefficiënties, fouten in financiële processen en een verhoogd risico op onvolledige of onjuiste verantwoording.

Wij adviseren om zo vroeg mogelijk in 2026 zoveel als mogelijk de beschrijvingen van financiële processen te actualiseren en aan te passen aan de gewenste situatie na de fusie. Wij hebben vernomen dat u daarbij de huidige inrichting van processen, zoals deze momenteel binnen gemeente Hilversum bestaan, wilt handhaven. Voor processen die momenteel alleen voor de gemeente Wijdmeren van toepassing zijn, neemt u de huidige processen van gemeente Wijdmeren over. Het jaar 2026 zal daarmee een overgangsjaar zijn. Vanaf 2027 bent u voornemens om de interne beheersing weer te gaan doorontwikkelen. Zorg dat de

geactualiseerde beschrijvingen voldoende robuust zijn en inzicht geven in de “key-controls” volgens het 6-W-principe. Voeg bij iedere processtap bewijsdocumentatie toe die de uitvoering van de stap aantoont.

Neem deze activiteit op in de jaarplanning en stuur actief op voortgang en realisatie. Wij zien hierbij een belangrijke rol voor de proceseigenaar (eerste lijn). Het team CCA (VIC) kan vervolgens de kwaliteit beoordelen en een risicoanalyse uitvoeren. Op basis daarvan kan een gericht intern controleplan met passende werkzaamheden en een duidelijke tijdlijn worden opgesteld. Voor het verslagjaar 2026 wordt in december 2025 overigens het intern controleplan nog vastgesteld. Deze zal nog vooral gericht zijn op de “oude” gemeente Hilversum.

Aandachtspunten in relatie tot de bestuurlijke fusie met gemeente Wijdmeren per 1 januari 2027

In het kader van de fusie met gemeente Wijdmeren per 2027 zien wij dat u veel aandacht voor onderwerpen heeft, die invloed hebben op het financieel beleid, beheer en de jaarrekening vanaf 2027. In de ‘Startnotitie harmoniseren financiën’ wordt ingegaan op P&C-producten die in 2025 en 2026 nog per afzonderlijke gemeente nodig zijn, zoals programmabegroting, jaarrekening en tussentijdse rapportages. Ook belangrijke kaders zoals belastingverordeningen, financiële verordeningen en bijbehorende beleidsnota’s (reserves, investeringen, afschrijvingen) komen hierin aan bod. Met de raadsinformatiebrief 2025-75 van 4 november 2025 is een update gegeven over de voortgang van de harmonisatie in het kader van de herindeling.

Wij hebben hieronder enkele punten uitgelicht die relevant kunnen zijn voor onze controle. Deze opsomming is niet volledig en wij erkennen dat u voor diverse onderdelen al voorbereidingen heeft getroffen.

- **Harmonisatie van grondslagen en beleid**
Wij constateren dat beide gemeenten op onderdelen verschillen in waarderingsgrondslagen en beleidsregels (bijvoorbeeld ten aanzien van activa, voorzieningen en reserves). Wij adviseren om tijdig aandacht te hebben voor de grondslagen die in de samengevoegde jaarrekening zullen worden toegepast. Dit voorkomt inconsistenties en bevordert vergelijkbaarheid.
- **Vergelijkende cijfers en continuïteit**
Bij de opstelling van de jaarrekening 2027 dient aandacht te worden besteed aan de vergelijkende cijfers. Het is van belang om vooraf te bepalen hoe deze cijfers worden gepresenteerd en welke toelichtingen noodzakelijk zijn om de continuïteit inzichtelijk te maken. Zorg voor een duidelijke verantwoording van de vergelijkende cijfers. Bij een fusie kan het lastig zijn om cijfers van beide gemeenten uniform te presenteren. Ons advies is om tijdig een plan op te stellen voor harmonisatie van rekeningschema’s en kostentoerekening.
- **Interne beheersing en procesrisico’s**
De fusie brengt wijzigingen in processen, verantwoordelijkheden en interne controles met zich mee. Ook zal sprake zijn van personeelsswisselingen. Dit alles brengt een risico op procesverstoring met zich mee, waardoor sprake kan zijn van een verhoogde kans op fouten. Wij adviseren om een risicoanalyse uit te voeren en tijdelijke beheersmaatregelen te treffen om de betrouwbaarheid van de financiële informatie te waarborgen gedurende de overgangsperiode.

- **IT-systemen en financiële administratie**

Een fusie betekent vaak migratie van systemen, met als risico het verlies of inconsistentie van data. De integratie van financiële systemen vormt daarom een belangrijk aandachtspunt. Wij adviseren om tijdig te bepalen of een volledige integratie vóór de jaarafsluiting 2026 haalbaar is, of dat er een overgangsperiode met koppelingen noodzakelijk is. Dit voorkomt fouten en vertragingen bij het opstellen van de jaarrekening en is cruciaal voor een betrouwbare jaarafsluiting. Controleer of er back-ups en migratieplannen zijn.

- **Rechtmatigheid en BBV-voorschriften**

De fusie kan gevolgen hebben voor de toepassing van het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) en de rechtmatigheidsverantwoording. Wij adviseren om te onderzoeken waar sprake is van mogelijke verschillen en uw oplossingsrichting tijdig met ons af te stemmen, zodat interpretatieverschillen worden voorkomen.

- **Waardering van activa en passiva**

Het is van belang dat u vaststelt dat de waardering van de activa, vooral bij materiële vaste activa en investeringsprojecten die mogelijk nog worden overgedragen of buitengebruik worden gesteld. Nagegaan dient onder meer te worden wat de impact op waardering is, wat de impact op eventuele getroffen onderhoudsvoorzieningen is en of de lasten en verplichtingen volledig zijn verantwoord. Van getroffen voorzieningen en schulden dient u na te gaan dat deze volledig verantwoord zijn. Ook vragen wij u na te gaan of alle lopende subsidies (zowel inkomend als uitgaan) juist en volledig zijn verantwoord.

- **Reserves en voorzieningen**

Het samenvoegen van bestaande reserves en voorzieningen dient transparant en conform regelgeving te gebeuren. Wij adviseren om een overzicht op te stellen van alle bestaande posten en de wijze van samenvoeging vooraf vast te leggen.

- **Lopende Contracten en Verplichtingen**

Maakt een inventarisatie van de lopende meerjarige contracten (huur, lease, onderhoud) en stel vast of en zo ja, hoe deze worden meegenomen in de fusie. Beoordeel of er toelichtingen nodig zijn over deze verplichtingen die de nieuwe organisatie aangaat.

- **Planning en communicatie**

Gezien de complexiteit van de fusie is een strakke planning voor de jaarrekening noodzakelijk. Wij adviseren om voldoende tijd in te plannen voor afstemming tussen beide gemeenten en hierover duidelijk te communiceren naar alle betrokkenen.

Risicomanagement, inclusief het actualiseren van de interne (fraude)risicoanalyse

Binnen de gemeente Hilversum is weliswaar aandacht voor risicomanagement, maar wij constateren dat er de afgelopen jaren geen verdere doorontwikkeling of verdieping heeft plaatsgevonden. De interne frauderisicoanalyse, waaruit belangrijke input voor uw interne controle naar voren kan komen, dateert uit 2023. In het “Verbijzonderd Interne Controleplan 2023-2026 gemeente Hilversum” is opgenomen dat deze analyse jaarlijks integraal geactualiseerd zou worden. Voor 2024 en 2025 is geen integrale frauderisicoanalyse opgesteld. Eventuele frauderisico's, inclusief de daarbij horende beheersmaatregelen, zijn bij de beoordeling van processen in de procesmodellen opgenomen. Daarmee is er nog geen overkoepelend, actueel document beschikbaar. Wij adviseren u een overkoepelende frauderisicoanalyse op te stellen, waarbij u op basis van de kans en impact bij de onderkende risico's, keuzes kunt maken om de risico's te beheersen en op welke wijze u dat doet.

Fraude kan een aanzienlijke impact hebben op de reputatie van organisaties en leiden tot grote financiële schade. Het is daarom van belang dat expliciet aandacht wordt besteed aan het beheersen van frauderisico's. Van zowel de gemeenteraad, het college als de directie wordt verwacht dat zij frauderisico's in kaart brengen en passende maatregelen nemen om deze te beheersen. Zonder een actuele frauderisicoanalyse bestaat het risico dat nieuwe of veranderde risico's niet tijdig worden onderkend en beheerst. Dit vergroot de kans op fraude en kan leiden tot reputatieschade, financiële verliezen en verminderde transparantie richting belanghebbenden. Daarnaast vormt het ontbreken van een actuele analyse een beperking voor de werkzaamheden van de accountant.

Een actuele frauderisicoanalyse biedt ook de volgende belangrijke voordelen:

- Actueel inzicht in kwetsbaarheden binnen processen en systemen, waardoor de VIC gerichter kan worden uitgevoerd;
- Versterking van interne beheersing door tijdige onderkenning van risico's;
- Bewustwording bij medewerkers over fraude-indicatoren;
- Betere aansluiting op externe verantwoording, waaronder accountantscontrole;
- Input voor strategische besluitvorming en prioritering van verbetermaatregelen.

Ons advies is om in het eerste kwartaal van 2026 een geactualiseerde, overkoepelende frauderisicoanalyse op te stellen en deze structureel te verankeren in uw planning- en controlcyclus. Daarbij geven wij de volgende aandachtspunten mee:

- Gebruik bestaande informatie: benut de risico-inventarisatie uit de actualisatie van procesmodellen als basis voor de analyse.
- Kwantificeer risico's: bepaal kans en impact om prioriteiten en beheersmaatregelen goed af te wegen.
- Formuleer acties en eigenaarschap: koppel concrete maatregelen, tijdspaden en verantwoordelijken aan de onderkende risico's.
- Betrek aanvullende risico's: neem corruptierisico's (NBA-handreiking 1137) en CEO-fraude expliciet op in de analyse.
- Integreer in VIC-plan: stuur op het jaarlijks uitvoeren van de frauderisicoanalyse zoals opgenomen in het VIC-plan.
- Rapporteer en bespreek: agendeer de analyse bij de audit- en rekeningcommissie en het college, vraag vooraf input en zorg voor expliciete instemming.

Het onderscheid tussen frauderisicofactoren (signalen die kans op fraude verhogen) en frauderisico's (concrete frauduleuze handelingen) helpt om een robuuste analyse op te stellen. Wij adviseren om deze methodiek expliciet toe te passen bij de actualisatie.

Duurzaamheidsrapportage – Vooruitlopen op (mogelijke) toekomstige verplichtingen

De ARC heeft ons gevraagd om te rapporteren over de stand van zaken met betrekking tot de invoering van de duurzaamheidsrapportage door gemeenten. Hieronder geven wij dit beknopt weer en gaan wij in op de stappen die u als gemeente kunt zetten.

De aandacht voor duurzaamheid neemt wereldwijd sterk toe. Voor gemeenten is duurzaamheid niet langer een keuze, maar een gedeelde verantwoordelijkheid. Uw gemeente kan een voorbeeldrol vervullen op het gebied van milieu, sociale impact en

governance (ESG). Duurzaamheidsprestaties dragen niet alleen bij aan klimaatdoelen, maar beïnvloeden ook continuïteit en reputatie.

Met de inwerkingtreding van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) zijn grote ondernemingen verplicht te rapporteren over duurzaamheid. Hoewel decentrale overheden nog niet onder deze wet vallen, zullen ketenpartners – zoals leveranciers en banken – steeds vaker informatie opvragen. Het ontbreken van rapportages kan leiden tot financiële consequenties, zoals hogere financieringskosten. Wij adviseren u daarom om tijdig te anticiperen op deze informatievraag.

In het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) is duurzaamheidsrapportage nog niet verplicht, maar uitbreiding van de CSRD naar decentrale overheden ligt in de lijn der verwachting. In november 2024 is hiervoor een eerste stap gezet met de introductie van de Handreiking Duurzaamheidsrapportage en -verantwoording, ontwikkeld door de Coalition of the Willing. Deze biedt een structuur en indicatoren gebaseerd op ESG-principes en sluit aan bij nationale en internationale kaders zoals de CSRD, Brede Welvaart en de Green Deal.

Uw gemeente zet al breed in op duurzaamheid, onder meer via energietransitie, vergroening, circulaire economie en duurzame mobiliteit. Steeds meer gemeenten kiezen ervoor om vrijwillig te rapporteren om:

- Transparantie richting inwoners en raad te vergroten.
- Toegang tot duurzame financieringsmogelijkheden (zoals groene obligaties) te behouden.
- Vooruit te lopen op toekomstige wettelijke verplichtingen.

De handreiking wordt doorontwikkeld; een update volgt in december 2025 met aanvullende richtlijnen en datakaders. Veel hulpmiddelen zijn laagdrempelig inzetbaar, ook voor middelgrote en kleinere gemeenten.

Wij adviseren u om in 2026 een eerste stap te zetten richting duurzaamheidsrapportage. Dit kan bijvoorbeeld door:

- Het opnemen van een aparte paragraaf duurzaamheid in de jaarstukken 2026, op basis van door u benoemde indicatoren.
- Het gebruik van de VNG-handreiking als basis voor indicatoren en structuur.
- Het koppelen van duurzaamheidsdoelen aan bestaande beleidsprogramma's en financiële kaders.

Door nu te starten, positioneert de gemeente zich als transparant en toekomstbestendig, en voorkomt u dat u later onder tijdsdruk moet voldoen aan nieuwe eisen. Bovendien versterkt u uw rol als verantwoordelijke organisatie.

3. IT-omgeving



3.IT-omgeving

17

Beheersing IT-omgeving en informatiebeveiliging – aandachtspunten ten aanzien van rechten en rollen en het autoriseren van facturen < €10.000

In het kader van de verbijzonderde interne controle (VIC) wordt op basis van een meerjarenplanning periodiek onderzoek uitgevoerd naar specifieke aspecten van de geautomatiseerde gegevensverwerking die bijdragen aan een betrouwbare financiële verslaglegging. Hierbij wordt u ondersteund door een externe IT-auditor. In het najaar van 2025 is een onderzoek uitgevoerd naar de maatregelen ter borging van de betrouwbaarheid van gegevensverwerking in systemen die een relatie hebben met de financiële verslaglegging, de zogenoemde applicatieve controls. Deze maatregelen zijn beoordeeld op opzet, bestaan en werking voor de processen rondom verplichtingen, facturen en betalingen via Key2Financiën en de betaalapplicatie BNG. De belangrijkste conclusies, risico's en aanbevelingen die uit het onderzoek van de door u ingezette IT-auditor naar voren komen, hebben wij hieronder opgenomen:

Conclusies

- In hoofdlijnen constateert de IT-auditor een zorgvuldige aansturing en een gedegen inrichting van applicatieve controls door teamleiders en medewerkers.
- De technische inrichting van Key2Financiën en BNG biedt een goede basis voor functiescheiding en autorisatiebeheer.
- Procedurele controles zijn aanwezig, maar niet altijd formeel vastgelegd of technisch afgedwongen.

Belangrijkste risico's

1. Onvolledige functiescheiding bij factuuraccordering
 - Bij facturen onder € 10.000 zonder verplichting is slechts één accordering (kredietbeheerder) mogelijk. Teammanagers kunnen facturen invoeren en zelf accorderen. Dit verhoogt het risico op ongeautoriseerde betalingen.
 - Functiescheiding wordt niet technisch afgedwongen, maar alleen procedureel via een controle door de financiële administratie. Dit voldoet niet aan de geldende governance- en auditstandaarden (zoals BIO).
2. Onvoldoende onderhoud van rollen in betaalapplicatie BNG
 - Autorisaties worden niet tijdig ingetrokken bij functiewijzigingen of uitdiensttreding.
 - Het onderhoud van rechten is een informeel proces en wordt slechts sporadisch uitgevoerd. Bij de steekproef hierop bleken enkele medewerkers nog rechten te hebben die niet meer aansluiten bij hun functie.

Door deze tekortkomingen is een volledig systeemgerichte controle op dit moment niet mogelijk.

Aanbeveling

- Technische functiescheiding: Dwing functiescheiding ook bij facturen onder € 10.000 zonder verplichting technisch af.
- Formaliseren autorisatiebeheer: Breid het doorstroom- en uitstroomproces uit met automatische meldingen via TOPdesk aan de functioneel beheerder bij functiewijzigingen en uitdiensttreding. Voer daarnaast periodieke controles uit en leg deze vast.

Het implementeren van deze maatregelen versterkt de interne beheersing en verkleint het risico op fraude en fouten.

Wij ondersteunen de bevindingen en aanbevelingen die uw IT-auditor heeft gedaan en adviseren u op korte termijn maatregelen te treffen. Daarbij is het wat ons betreft belangrijk om de toegekende rechten en rollen in de autorisatiematrix van de betaalapplicatie BNG “per direct” aan te passen aan de bedoelde situatie en vast te stellen dat dit ook daadwerkelijk is gebeurd. Het, in functiescheiding autoriseren van facturen < € 10.000, vraagt om een aanpassing van het proces. Wij adviseren u dit mee te nemen bij de inrichting van de nieuwe organisatie per 2026. Overigens heeft de organisatie bovenstaande aanbevelingen reeds opgepakt en wordt gewerkt aan het verbeteren van het proces.

In het vervolg op bovenstaande bevindingen en aanbevelingen adviseren wij u om in 2026 ook een onderzoek uit te voeren naar de kwaliteit van de IT General Controls (ITGC's) en de voor de jaarrekening relevante automatiseringsapplicaties waarin interne beheersingsmaatregelen zijn verankerd. Op basis van een dergelijke IT-audit verkrijgt u (integraal) inzicht in de vraag of zij voldoet aan de noodzakelijke eisen die in het kader van de betrouwbaarheid aan het systeem van geautomatiseerde (financiële) gegevensverwerking gesteld worden. Dit vinden wij van belang in het kader van de ambtelijke fusie met gemeente Wijdmeren per 1 januari 2026, de daarmee samenhangende toekenning of intrekking van rechten en rollen van medewerkers. Dit kan de organisatie verder helpen bij het professionaliseren en inrichten van controles gericht op de effectiviteit van de IT General Controls (ITGC's).

Een effectieve werking van de ITGC is een belangrijke voorwaarde om te kunnen steunen op functiescheidingen en autorisaties binnen IT-systemen en is daarmee van belang in het kader van de omslag die u kunt of moet maken bij de inrichting van de eerder genoemde drie lijnen en vervolgens de kanteling van uw VIC van gegevensgericht naar systeemgericht. Zonder de (jaarlijkse) beoordeling van de ITGC kan in feite geen conclusie worden getrokken of de in opzet aanwezige functiescheidingen en autorisaties ook daadwerkelijk juist zijn gewaarborgd en bestaan binnen de IT-systemen.

De beoordeling zal zich wat ons betreft in eerste instantie moeten richten op de onderdelen logische toegangsbeveiliging, wijzigingsbeheer en back-up & recovery.

**Cyberbeveiligingswet
vraagt meer aandacht voor
digitale weerbaarheid bij
overheidsorganisaties:
maatregelen die u kunt
treffen ter voorbereiding
op de invoering**

Op het gebied van informatiebeveiliging staat de EU NIS2 richtlijn momenteel sterk in de belangstelling. NIS2 staat voor Network and Information Security Directive en heeft als doel om binnen de EU-lidstaten de staat van de informatiebeveiliging te verbeteren. De vorige richtlijn (NIS) bleek te algemeen, te verschillend uit te leggen en te vrijblijvend. Dit is de reden dat er nu een nieuwe richtlijn is uitgebracht. De nieuwe richtlijn is vertaald en wordt in Nederland geïmplementeerd in de Cyberbeveiligingswet. De implementatie duurt langer dan verwacht. De verwachte inwerkingtreding is Q2 2026.

Nederlandse gemeenten zijn onder de Cyberbeveiligingswet als essentiële entiteit aangemerkt. Dat houdt kort gezegd voor uw gemeente een zorgplicht voor beveiliging, een meldplicht voor incidenten en toezicht in.

De meeste maatregelen kunnen 1 op 1 worden gekoppeld aan de bestaande maatregelen vanuit de ISO27001 (code voor informatiebeveiliging) de Baseline Informatiebeveiliging Overheid maar het is wel al duidelijk dat bepaalde zaken wat strikter zijn. De genoemde normenkaders zijn overigens allemaal opgesteld vanuit dezelfde bron en de BIO is aangevuld met extra maatregelen.

De volgende zaken komen wat nadrukkelijker aan de orde onder de Cyberbeveiligingswet.

- Op het gebied van opleiding (aanvullende eisen voor het opleiden van bestuur en management).
- Op het gebied van risicomanagement zal het bestuur in de nieuwe situatie aantoonbaar moeten worden betrokken bij de risicoanalyse en de risicobeoordeling.
- Meer nadruk op security in de keten (leveranciersmanagement)
- Naast kantoorautomatisering ook aandacht voor Operationele Techniek / Industriële Automatisering (denk aan de bediening van bruggen, sluizen maar ook pompsystemen en kranen in de havens)

In het komende jaar zal uw gemeente dus geconfronteerd gaan worden met verscherpte regelgeving. De nieuwe wet zal extra eisen stellen aan de organisatie waarbij de BIO wettelijk verplicht gaat worden en er ook meer toezicht gaat komen.

Wij adviseren u om blijvend aandacht te besteden aan deze nieuwe wetgeving door:

- Risico's in beeld te brengen en intern af te stemmen
- Een jaarplan op te stellen waarbij gewerkt wordt met realistische compacte doelstellingen
- De projectmatig aanpak te volgen en hierover te rapporteren richting de gemeenteraad.

Technologische ontwikkelingen op het gebied van informatiebeveiliging

AI-toepassingen

Technologische ontwikkelingen, met name op het gebied van informatiebeveiliging en artificiële intelligentie (AI) hebben invloed op de interne beheersing. Aan de ene kant kunnen de nieuwe ontwikkelingen het werk bespoedigen en leiden tot nieuwe inzichten en aan de andere kant worden we geconfronteerd met nieuwe bedreigingen.

Ook uw medewerkers maken of zullen steeds meer gebruik gaan maken van diverse AI-toepassingen. Deze ontwikkeling biedt kansen voor meer efficiëntie, innovatie en ondersteuning bij dagelijkse werkzaamheden. Tegelijkertijd brengt het gebruik van AI risico's met zich mee, zeker binnen een gemeentelijke organisatie die werkt met gevoelige en vertrouwelijke informatie, waaronder persoonsgegevens.

Zonder duidelijke kaders bestaat het risico op:

- Onbedoelde datalekken, bijvoorbeeld door het invoeren van privacygevoelige informatie in publieke AI-tools;
- Vooringenomenheid in algoritmes, wat kan leiden tot ongewenste of discriminerende uitkomsten;
- Onjuiste of onbetrouwbare informatieverwerking, met mogelijke gevolgen voor besluitvorming en dienstverlening.

Wij adviseren u daarom om een integraal AI-beleid te ontwikkelen waarin onder meer het volgende wordt vastgelegd:

- Onder welke voorwaarden en voor welke doeleinden medewerkers AI mogen inzetten;
- Welke AI-toepassingen zijn toegestaan of juist niet (bijvoorbeeld onderscheid tussen publieke en interne tools);
- Hoe wordt geborgd dat gevoelige en vertrouwelijke gegevens adequaat worden beschermd;
- Hoe toezicht en verantwoording over het gebruik van AI worden ingericht;
- Hoe ethische aspecten, zoals transparantie, uitlegbaarheid en non-discriminatie, worden geborgd.

Wij adviseren u na het vaststellen van te monitoren dat het beleid daadwerkelijk wordt nageleefd.

Informatiebeveiliging

Een solide informatiebeveiliging is essentieel voor betrouwbare financiële processen. Gemeenten verwerken gevoelige gegevens en zijn gebonden aan kaders zoals de BIO en de AVG. Onvoldoende beveiliging kan leiden tot verstoringen, datalekken en reputatieschade. Door de nieuwe cyberbeveiligingswet wordt in het 2^e kwartaal 2026 bestuurdersaansprakelijkheid ingevoerd en wordt er meer verwacht van de organisatie bij het in kaart brengen en mitigeren van risico's. Met de aanpassing van de baseline informatiebeveiliging overheid die in september 2025 is uitgebracht is geanticipeerd op de nieuwe wetgeving en is het aantal verplichte maatregelen teruggebracht met de opmerking dat er vanuit het risicomanagement maatregelen moeten worden gedefinieerd.

Op deze manier ontstaat meer maatwerk in de maatregelen. Aan de andere kant dienen medewerkers, en met name de Security Officer, opgeleid te worden op het onderdeel risico-inventarisatie en risico management.

Wij adviseren u om informatiebeveiliging en AI integraal te benaderen als onderdeel van de bredere financiële en bestuurlijke verantwoording. Dit vraagt om samenwerking tussen financiën, IT, juridische zaken en (verbijzonderde) interne controle. Wanneer u meer informatie wenst of wilt sparren over de wijze waarop u beter in control kan komen dan denk wij graag met u mee.

Vraag ISAE 3402 type 2 rapportages op en beoordeel deze rapportages op relevante elementen

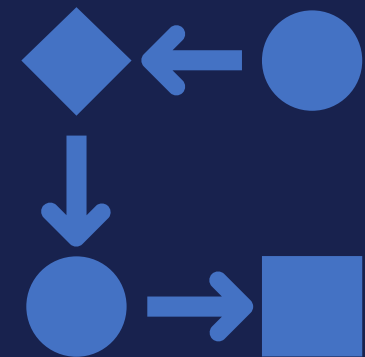
Steeds meer lokale overheden, waaronder gemeenten, kiezen bij de aanschaf van softwaresystemen voor een SaaS-oplossing (Software-as-a-Service). Dit betreft dus een oplossing waarbij software toepassingen via het internet aan u worden geleverd als een dienst en is onderdeel van het zogenoemde “werken in de cloud”.

Bij SaaS-oplossingen bent u in belangrijke mate afhankelijk van de juiste en tijdige service van de softwareleverancier. Wij achten het daarom van belang dat u SLA's (serviceniveau overeenkomst) sluit met uw softwareleveranciers. Op basis van de gesprekken die wij met u voeren blijkt dat u deze overeenkomsten heeft afgesloten met uw leveranciers, maar dat u nog niet periodiek op de naleving ervan controleert. In theorie kan het dus voorkomen dat u afsprekt met de leverancier dat er periodiek een back-up wordt gemaakt en getest. Echter weet u niet, zonder dit expliciet vast te stellen, of dit daadwerkelijk is gebeurd.

Uw medewerkers geven aan dat u van uw serviceorganisaties assurance rapporten ontvangt in de vorm van ISAE 3402 type 2 rapporten. Wij adviseren u om deze rapporten ook te screenen op de voor de gemeente belangrijke elementen en zichtbaar vast te stellen en te documenteren welke bevindingen hieruit volgen. Ook is het belangrijk om te bepalen of er mogelijk elementen zijn die niet worden geraakt in de rapporten en daar zelf nog werkzaamheden op te verrichten. Deze jaarlijkse acties kunt u ook meenemen in een PDCA-cyclus.



4. Procesbevindingen



4. Procesbevindingen

23

Procesbeoordeling en interne controle 2025

Intern rapporteert het team van CCA haar bevindingen en aanbevelingen naar aanleiding van de beoordeling van de financiële processen en overige relevante werkzaamheden door CCA. Er wordt door CCA per proces gerapporteerd over de mate van “in control” zijn, de inrichting van het “3-lines model”, een conclusie van de procesbeoordeling met constatering en aanbevelingen. Uit onze controlewerkzaamheden blijkt dat wij tot vergelijkbare bevindingen als CCA komen. De rapportage van CCA vormt naar onze mening dan ook een goede basis om verdere verbetermaatregelen te identificeren, te implementeren en uit te voeren. Wij hebben de “Resultaten van de uitgevoerde interne controlewerkzaamheden per proces” in een bijlage bij deze managementletter opgenomen, waarbij wij tevens onze bevindingen en adviezen hebben opgenomen en de actiepunten voor de jaarrekening hebben benoemd.

De bevindingen en conclusies liggen nog veelal in lijn met voorgaande jaren. Daarvoor blijft de controleaanpak volledig gegevensgericht om tot oordeelsvorming te komen. De actiepunten zijn bekend en opgenomen in de voorbereidingen van het jaarrekeningdossier of worden tussentijds vanuit CCA met gegevensgerichte steekproeven verder afgewikkeld. Hierdoor blijft wel sprake van controlewerkzaamheden achteraf om vast te stellen dat handelingen juist en rechtmatig zijn verlopen, terwijl het meer wenselijk is om risico's bij de processen aan de voorkant te mitigeren en te voorkomen.

Uit de rapportage van CCA komen ten aanzien van de beoordeelde processen, de volgende belangrijkste conclusies naar voren:

1. Bij de volgende vijf processen zijn dusdanige verbeteringen waarneembaar, waardoor in het stoplichtenmodel deze naar “groen” is gegaan (Hooguit enkele verbeterpunten hoog, proces in de basis voldoende op orde dan wel geen verbeterpunten urgent of hoog, beperkt overige verbeterpunten):
 - Belastingen en heffingen
 - Exploitatie gemeentelijk vastgoed
 - Bouwleges (PUZA/ Vergunningen)
 - Financieel beheer
 - Subsidieverlening
2. De kwalificatie bij het proces “Factuurafhandeling en betalingsorganisatie” is van groen naar oranje (Enkele verbeterpunten urgent of hoog, relatief veel overige verbeterpunten) gegaan. De aanbevelingen die CCA hierbij doet hebben te maken met het achterblijven van ontwikkelingen op de volgende punten:
 - de registratie/vastlegging van de prestatielevering (dit is essentieel voor het rechtmatig betaalbaar stellen van facturen) en prijscontrole door de kredietbeheerder/budgethouder;

- het monitoren van een juiste verplichtingenregistratie, waardoor de naleving op de registratie hiervan dreigt weg te zakken. Een goede registratie is essentieel om een rechtmatige inkoop te bevorderen (naleving van budgetbevoegdheden) en een effectief budgetbeheer mogelijk te maken.
- 3. Het proces van de grondexploitatie is tussentijds niet beoordeeld door CCA en is doorgeschoven naar een later moment.
- 4. Alle overige beoordeelde processen stonden en staan nu op groen.

Voor een volledig beeld van de bevindingen, adviezen om de processen te verbeteren, inclusief de invulling van de “3 lijnen”, onze eventuele aanvullende bevindingen en de acties die voor de jaarrekening noodzakelijk zijn, verwijzen wij naar de bijlage “Resultaten van de uitgevoerde interne controlewerkzaamheden per proces” die bij deze managementletter is opgenomen.

Voor de jaarrekening 2025 geven wij u de volgende belangrijke aandachtspunten vanuit de beoordeling van de financiële processen mee:

- Tijdige afronding van de verbijzonderde interne controle op de financiële processen;
- Breng alle thans lopende inkomende subsidies in beeld en bepaald op basis van de subsidievoorwaarden en gerealiseerde subsidiabele kosten, welke subsidiebatens in de jaarrekening 2025 moeten worden opgenomen.
- Afronden van de VIC op het proces “Factuur-afhandeling en betalings- organisatie”, waarbij (zie ook eerder in deze managementletter bij onze opmerkingen in het hoofdstuk “IT-omgeving”) specifieke aandacht voor het aantonen van de prestatielevering en de betalingen nodig is.
- Afronden van de spendanalyse/ controle rechtmatigheid Europese aanbestedingen en het analyseren en mitigeren van mogelijke corruptierisico's
- Juistheid en volledigheid van verplichtingen en rechten (jaarafbakening), zowel voor exploitatiebudgetten (lasten en baten) als uitgaven voor investeringswerken en grondexploitatie.

Zichtbare onderbouwing van prestatielevering ontbreekt in proces



Prestatielevering wordt niet zichtbaar onderbouwd bij factuurautorisatie.

Hoewel prestatieverklaarders akkoord geven door het coderen van de boeking, wordt in het systeem geen toelichting of verwijzing naar ondersteunende documentatie vastgelegd. Hierdoor is het achteraf lastig om vast te stellen of de geleverde diensten of goederen daadwerkelijk zijn ontvangen. Uit onze controle blijkt dat de onderbouwing van prestatielevering nog steeds verbetering behoeft. Het proces borgt niet dat altijd voldoende zichtbare bewijs aanwezig is omtrent de prestatielevering en bevat geen duidelijke beschrijving van deze controlestep. Er is geen vast beleid en er ontbreekt een formele werkwijze voor het onderbouwen van prestatielevering bij goedkeuren van en vóór betaling van facturen. Het systeem vereist niet dat de prestatie voorafgaand aan betaling voldoende worden onderbouwd of dat er ondersteunende documentatie wordt toegevoegd. Prestatieverklaarders geven hun akkoord, maar maken beperkt gebruik van het systeem om toelichting of bewijs daarbij vast te leggen.



Ontbrekende onderbouwing vergroot risico op onrechtmatige betalingen.

Zonder zichtbare controle bestaat het risico dat facturen worden goedgekeurd en betalingen worden gedaan voor niet-geleverde prestaties. Daarnaast kan het ontbreken van documentatie leiden tot onrechtmatigheden (onduidelijkheden) die niet tijdig worden gesignaleerd.



Voer een risicogerichte aanpak in en koppel een toelichting en documentatie aan facturen.

Wij adviseren om:

- Beleid op te stellen dat aansluit bij een risicogerichte benadering: voor laag-risicoposten volstaat een digitale autorisatie met korte toelichting, voor risicovolle posten is een toelichting en volledige documentatie vereist;
- Documentatie van de prestatielevering direct te koppelen aan de inkoopfactuur in het financieel systeem, zodat achteraf controle op rechtmatigheid mogelijk is;
- De opvolging van deze aandachtspunten actief te monitoren en organisatie breed aandacht te vragen voor het toevoegen van adequate documentatie.

Formaliseer het beleid rondom prestatielevering en richt het systeem zo in dat het verplicht wordt om bij elke factuur een duidelijke onderbouwing en verwijzing naar relevante documentatie toe te voegen bij goedkeuring en vóór betaling. Dit versterkt de interne beheersing, maakt controles achteraf mogelijk en beperkt het risico op onjuiste of onbewezen betalingen. Wij wijzen u op de notitie “Vastlegging en onderbouwing prestatielevering bij inkopen door decentrale overheidsorganisaties” van de commissie BADO (2020). Deze biedt praktische handvatten en sluit aan bij ons advies.



5. Thema's jaarrekeningcontrole



5. Thema's jaarrekeningcontrole

27

Stel vast dat de pensioenvoorziening toereikend is om de kapitaalstorting per 1 januari 2028 te kunnen dekken

Vanaf 1 januari 2028 zal het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP) verantwoordelijk worden voor uitvoeren van de pensioenregeling voor politieke ambtsdragers, zoals wethouders. Gemeenten moeten hiervoor een eenmalige kapitaalstorting doen en vanaf dan pensioenpremies afdragen aan het ABP. Vanaf 1 januari 2028 is uw gemeente vervolgens jaarlijks pensioenpremies aan het ABP verschuldigd.

Om de financiële gevolgen van deze overdracht inzichtelijk te krijgen, hebben het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), het Interprovinciaal Overleg (IPO), de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) en de Unie van Waterschappen een onderzoek onder vele gemeenten en waterschappen uit laten voeren. Dit onderzoek richtte zich op:

- de voor de overdracht beschikbare middelen (waaronder de pensioenvoorziening)
- het vermogen dat nodig is om op basis van de Wet toekomst pensioenen (Wtp) in te kopen bij het ABP (de eenmalige kapitaalstorting); en
- de toekomstige aan het ABP verschuldigde pensioenpremie.

Met haar brief van 20 augustus 2025 heeft het ministerie van BZK aangegeven wat de financiële gevolgen en risico's voor uw gemeente kunnen zijn. Uit deze brief blijkt voor uw gemeente het volgende:

A.	De door u opgegeven voorziening per 31 december 2024:	€ 6.081.000
B.	De door ons berekende voorziening per 31 december 2024:	€ 6.071.000
C.	Benodigde vermogen op 1 januari 2025 op basis van inkoop Wtp bij ABP:	€ 7.259.000
D.	Prognose benodigde vermogen op 1 januari 2028 op basis van inkoop Wtp bij ABP:	€ 7.310.000
E.	U heeft (een deel) van de pensioenuitkeringen ondergebracht bij een verzekeraar:	€ 0
F.	De pensioenpremie (werkgevers- en werknemersdeel) per 1 januari 2028 bedraagt:	€ 147.000

Voor de toekomstige kapitaalstorting bij het ABP zijn de bedragen bij C en D relevant. Het bedrag bij C geeft aan wat de kapitaalstorting zou moeten zijn, wanneer deze per 1 januari 2025 gedaan zou moeten worden. Het bedrag wat bij D is genoemd, is het bedrag wat u, op basis van de door BZK berekende kapitaalstorting, per 1 januari 2028 zou moeten betalen. Overigens kunnen

de bedragen de komende jaren veranderen, onder andere als gevolg van wijzigingen van de rekenrente, de dekkingsgraad die het ABP verlangt en de samenstelling van de populatie van bestuurders.

Hoewel de uitkomsten van het onderzoek nog voorlopig zijn, geven deze wel een indicatie dat de nu getroffen verplichtingen bij uw gemeente, momenteel te laag kunnen zijn. Dit speelt overigens bij de meeste gemeenten. De berekende overdrachtswaarde is veelal tussen de 13% en 15% hoger dan wat gemeenten hebben voorzien. Als de huidige voorziening lager blijkt dan de berekende overdrachtswaarde, kan een aanvullende dotatie noodzakelijk zijn. Het verschil tussen A en D bedraagt € 1.229.000 en zou daarvoor, op basis van de brief van BZK, de beste inschatting kunnen zijn.

Inmiddels – op 3 december – heeft de commissie BBV een antwoord gepubliceerd over de verantwoording en waardering van de pensioenvoorziening in de jaarrekening 2025. De Commissie BBV doet de volgende stellige uitspraak:

- Decentrale overheden die aan het recente onderzoek naar de omvang van de overdrachtswaarde van Appa naar ABP hebben meegedaan, dienen bij de verantwoording over begrotingsjaar 2025 de hoogte van de voorziening en eventueel aanwezige kapitaalverzekeringen per 31 december gelijk te stellen aan de prognose op basis van het uitgevoerde onderzoek (benodigd vermogen op 1 januari 2025 op basis van inkoop Wtp bij ABP; bedrag genoemd bij C in genoemde brief) en rekening te houden met de gewijzigde verplichtingen over 2025;
- Gemeenten die niet aan het onderzoek hebben deelgenomen moeten de pensioenverplichting voor ambtsdragers (wethouders) eveneens analoog aan de gehanteerde berekening van het onderzoek onderbouwen. Uitgaande van het uitgevoerde onderzoek zal de pensioenverplichting per 1 januari 2025 naar verwachting tussen de 10% en 20% moeten worden verhoogd om deze per 31 december 2025 op het juiste niveau te krijgen;
- Bovenstaande bedragen dienen tot het moment van overdracht aan het ABP jaarlijks herzien te worden;
- In de jaarrekening dient een toelichting te worden opgenomen waarin de mogelijkheid voor eventuele vrijval van de voorziening door bijvoorbeeld rentestijging wordt benoemd alsmede de einddatum waarop de overdracht naar het ABP plaatsvindt.

Ten slotte kunt u als gemeente besluiten, zo geeft de commissie BBV aan, om een eventuele toekomstige vrijval van de voorziening in een bestemmingsreserve op te nemen. Daarmee kunt u dan een eventuele toekomstige dotatie aan de voorziening dekken.

Wanneer u bovenstaande stellige uitspraak opvolgt verandert de aard van de voorziening niet en is op dit punt geen besluitvorming door de Raad vereist. Omdat dit een gevolg is van hogere regelgeving is de eventuele begrotingsoverschrijding die hierdoor ontstaat acceptabel. Het is niet noodzakelijk, maar wel mogelijk, om in het kader van de rechtmatigheidsverantwoording een begrotingswijziging aan de raad voor te leggen om zo opname, als (acceptabele) begrotingsoverschrijding, in de rechtmatigheidsverantwoording te voorkomen. Dit moet dan wel nog in 2025 gebeuren.

Paragraaf 'Overige gegevens' verplicht en maakt onderdeel uit van de jaarrekening

Artikel 24, lid 3 van het BBV is aangepast. Gemeenten zijn nu verplicht om een paragraaf 'Overige gegevens' op te nemen in de jaarrekening. Deze paragraaf maakt formeel onderdeel uit van de jaarrekening en bevat onder andere de controleverklaring van de accountant. Dit betekent dat de raad voortaan de jaarstukken goedkeurt inclusief de definitieve controleverklaring. Ook bij publicatie op de gemeentelijke website dient de volledige jaarrekening, inclusief de paragraaf 'Overige gegevens', beschikbaar te zijn.

Nieuwe kadernota rechtmatigheid 2025 gepubliceerd: beperkte wijzigingen

De Commissie BBV heeft de Kadernota Rechtmatigheid 2025 gepubliceerd. Hierin zijn de gevolgen verwerkt van de wijzigingen in het Besluit accountantscontrole decentrale overheden (Bado), het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (BBV), het Waterschapsbesluit en het Besluit financiële verhouding 2001 van 26 april 2025. Deze aanpassingen hangen samen met de verdere uitwerking van de rechtmatigheidsverantwoording. Ook de antwoorden uit de V&A-rubriek tot en met 1 september 2025 zijn meegenomen. De bepalingen gelden met ingang van het verslaggevingsjaar 2025.

Ten opzichte van de vorige versie zijn de wijzigingen beperkt, maar wel relevant:

- Vanaf 2025 valt de verantwoordingsgrens binnen een bandbreedte van 0% tot 2% van de totale lasten. Voorheen was dit 0% tot 3%.
- Het percentage geldt nu voor rechtmatigheidsfouten en onduidelijkheden samen, terwijl dit eerder apart gold.
- De omvangbasis voor het percentage wordt aangepast naar de lasten exclusief toevoegingen aan de reserves. Tot en met 2024 waren toevoegingen aan de reserves hierin nog wel opgenomen.

In artikel 25 lid 2 van de financiële verordening is het volgende vastgelegd: *"In de rechtmatigheidsverantwoording bij de jaarrekening rapporteert het college aan de gemeenteraad over afwijkingen. De verantwoordingsgrens waarover rapportage plaatsvindt, wordt jaarlijks in het normenkader vastgesteld"*. Wij hebben begrepen dat de aangepaste kaders in de vergadering van december 2025, met het vaststellen van het normenkader 2025, aan de raad ter besluitvorming zijn voorgelegd.



Voorzieningen onderhoud kapitaalgoederen

In de balans zijn diverse voorzieningen voor groot onderhoud opgenomen. Deze voorzieningen zijn bepaald op basis van meerjarenonderhoudsplannen (MJOP's). In december 2024 zijn de geactualiseerde MJOP's voor het gemeentelijk vastgoed en sportaccommodaties 2024-2033 door de raad vastgesteld. De toevoegingen aan de betreffende voorzieningen zijn gebaseerd op deze geactualiseerde plannen.

Voor de beoordeling van de voorzieningen in de jaarrekening is het belangrijk om te onderzoeken of planning en uitvoering nog met elkaar in de pas lopen en zo niet, wat dat voor eventuele financiële gevolgen heeft of kan hebben. Dit is belangrijk omdat in de afgelopen jaren uw college constateerde dat sprake was van een onderbesteding ten opzichte van het beschikbare budget. In de rapportage van CCA naar aanleiding van haar onderzoek naar de jaarrekening 2024 is hierover het volgende aangegeven:

“Het doorschuiven van gepland, maar niet uitgevoerd onderhoud is ook al in voorgaande jaren geconstateerd en lijkt een structureel fenomeen te vormen. Ook dit jaar (2024) was dit het geval, hoewel de afwijking veroorzaakt lijkt te zijn door het bijstellen van de jaarplanning 2024 op een vrij laat moment in het jaar (dec 2024 en met terugwerkende kracht). Hierdoor was het niet mogelijk om in de resterende tijd van 2024 de uitvoering nog op te schalen. De intentie bij het team Vastgoed is zeker aanwezig om de planning in 2025 geheel te realiseren. Dit ondanks het feit dat in 2025 de onderhoudsuitvoeringsplannen een duidelijke piek laten zien en daarnaast sprake is van een doorschuif van gepland onderhoud van 2024”.

Naar aanleiding van deze bevinding adviseerde CCA om “in het planningsproces meer rekening te houden met de haalbaarheid van de onderhoudsplannen en de ambities hierop bij te stellen”.

Wij onderschrijven het advies van CCA en vinden het van belang dat deze haalbaarheidstoets voor de jaarrekening 2025 wordt uitgevoerd. Bij de uitvoering van projecten leiden vertragingen soms tot hogere kosten, voornamelijk door inflatie. Beoordeeld moet dan worden of de jaarlijkse dotaties aan de voorzieningen moeten worden aangepast. Wanneer blijkt dat het geplande onderhoud niet kan worden uitgevoerd dient daarop bijgestuurd te worden. Dat kan enerzijds door noodzakelijkerwijs het plan met de daarbij horende meerjarendotatie aan te passen, anderzijds door te onderzoeken hoe opgelopen achterstanden (versneld) kunnen worden ingelopen.



Impact van onderbesteding investeringen rioolstelsel en maatregelen voor spaarvoorziening

Wij hebben een gesprek gevoerd over de gevolgen van de onderbesteding in 2024 bij investeringen in het rioolstelsel van de gemeente Hilversum en de maatregelen die worden genomen om het saldo van de spaarvoorziening beter af te stemmen op de investeringsuitgaven.

In 2024 bedroegen de investeringen in de riolering €2,831 miljoen, terwijl er €5,994 miljoen beschikbaar was. Dit resulteerde in een toename van de spaarvoorziening met €3,163 miljoen eind 2024. De verklaring voor deze toename was, dat investeringen later werden gerealiseerd dan gepland als gevolg van capaciteitsproblemen door vacatures en uitloop van lopende grote projecten. Om het saldo van de spaarvoorziening beheersbaar te houden, heeft het college diverse maatregelen genomen. Zo zijn investeringsaanvragen kritisch getoetst, nieuwe kredieten waar mogelijk gereduceerd of getemporiseerd, en wordt vanaf 2025 ingezet op extra capaciteit. Het college erkent dat eerdere ramingen te ambitieus waren en dat onvoldoende rekening is gehouden met een integrale aanpak. Vaak speelt er meer “in de straat” dan vooraf scherp in beeld is, waardoor een integrale benadering noodzakelijk is. Daarnaast wordt de dotatie aan de spaarvoorziening in de periode 2026-2028 incidenteel verlaagd met in totaal €1,05 miljoen. Daarna wordt deze weer op het oorspronkelijke niveau begroot.

Het uitstellen van investeringen brengt financiële risico's met zich mee, zoals hogere kosten door prijsontwikkelingen. Het is daarom van belang om de uitvoeringsplanning nauwgezet te monitoren. Per november 2025 blijkt dat er nog forse afwijkingen zijn in projectramingen, met zowel extra budgetbehoefte als aframingen, vooral in Hilversum Noord waar de ambitie groot is maar capaciteit schaars. Verbeteringen in projectsturing, zoals stedelijke programmering en het aanstellen van extra projectleiders, moeten zorgen voor betere inzichten en een duidelijke verdeling van verantwoordelijkheden, wat leidt tot realistischere planningen.

Een specifiek aandachtspunt is nog het project Diependaalselaan, waar vervanging van persleidingen noodzakelijk wordt geacht. De kostenraming bedraagt meer dan €1,5 miljoen, los van eerdere bezuinigingen. Hiervoor wordt een raadsvoorstel voorbereid dat in januari 2026 wordt aangeboden.

Voor 2025 verwacht het college beter op de raming uit te komen door te sturen op het Meerjaren Investeringsprogramma (MIP). Wij adviseren u bij de jaarrekening 2025 een grondige analyse te maken van geplande werken versus uitgevoerde werken en de daarbij horende geraamde en gerealiseerde kosten. Daarmee krijgt u niet alleen inzicht in de effectiviteit van de getroffen maatregelen, maar ook in de mate waarin de investeringsplanning realistisch is.



Belangrijke aandachtspunten voor de jaarrekening 2025 in relatie tot de ambtelijke fusie met gemeente Wijdmeren per 1 januari 2026

Vanaf 1 januari 2026 wordt vooruitlopend op de bestuurlijke fusie per 1 januari 2027, de ambtelijke organisatie reeds samengevoegd met de gemeente Wijdmeren. Dit betekent onder meer dat de jaarrekening 2025 van uw gemeente, in een nieuwe omgeving en mogelijk deels met andere medewerkers zal worden opgesteld. In ieder geval treedt een aantal medewerkers van het team CCA uit dienst, die tot en met heden een belangrijke bijdrage aan de kwaliteitscontrole van de jaarrekening leverden. Hierdoor zal uw jaarafsluitingsproces en onze jaarrekeningcontrole er op onderdelen mogelijk anders uitzien dan afgelopen jaren. Hieronder schetsen wij een aantal belangrijke aandachtspunten voor de jaarafsluiting 2025.

- Blijf de verbijzonderde interne controlewerkzaamheden ook na de ambtelijke fusie uitvoeren. Deze controles zijn nu verricht over het eerste halfjaar en is het 3^e kwartaal onderhanden. Het is belangrijk dat de detailcontroles van de VIC ook voor het laatste kwartaal van 2025 op dezelfde wijze worden uitgevoerd.
- Het is van belang dat wij op dezelfde effectieve wijze als vorige jaren de jaarrekeningcontrole kunnen uitvoeren. Daarom is het essentieel dat de benodigde documentatie beschikbaar en benaderbaar is. Vereisten zijn onder andere dat de administratie is afgesloten, de conceptjaarrekening 2025 gereed is en dat een balansdossier met onderbouwingen per post en transactiestroom net als vorige jaren beschikbaar is.
- Er bestaat een risico dat in dergelijke situaties onduidelijkheid ontstaat over wie verantwoordelijk is voor welk proces. Zorg dat de taken en verantwoordelijkheden voor de jaarrekening 2025 van de gemeente Hilversum helder zijn beschreven en toebedeeld en dat in voldoende mate sprake is van interne controle op de opgeleverde documentatie.
- Samenvoeging van systemen kan leiden tot inconsistenties in data of beperkte toegang tot historische gegevens. Zorg dat de data over 2025 gedurende het gehele proces altijd toegankelijk zijn.
- Voor een deel van de controle op de jaarrekening 2025 maken wij gebruik van data uit de administratie van 2026, bijvoorbeeld bij afloopcontroles of voortgezette controles. Door de mogelijke invlechting in een andere administratie, bestaat het risico dat administratieve data uit 2026 niet of moeilijk te matchen zijn met de administratie 2025. Het is belangrijk dat ook de administratie 2026 actueel blijft en dat data die in de administratie 2026 zijn verwerkt eenvoudig zijn te matchen met de administratie 2025.
- Zorg ervoor dat alle budgethouders een juist en volledig inzicht geven in rechten en verplichtingen. Hiermee bedoelen wij onder andere de subsidierechten en toerekening van bestedingen aan 2025, de volledigheid van de nog te betalen bedragen met betrekking tot exploitatiebudgetten en investeringen. Maak hierover heldere afspraken en spreek dit goed door met elkaar.

Ter voorbereiding op de controle van de jaarrekening 2025 geven wij u de volgende aandachtspunten mee die belangrijk zijn voor een tijdige en efficiënte afronding van het proces:

- Lever de jaarstukken (compleet boekwerk) tijdig en volledig aan, inclusief zichtbare interne controle op de naleving van de verslaggevingsvoorschriften (BBV). Zorg voor een volledige invulling van de door ons aan u aangeleverde Checklist BBV 2025.

- Zorg voor tijdige, betrouwbare en volledige aanlevering van documentatie, zoals opgevraagd via het overzicht van benodigde gegevens voor de jaarrekeningcontrole 2025. Gebruik de door ons aangeleverde formats voor de belangrijkste posten voor uw opsteldossier van de jaarrekening en borg de kwaliteit van het opsteldossier door bijvoorbeeld een kwaliteitsbeoordeling uit te laten voeren. Zo bent u volledig in het verzamelen van de informatie van zowel de accountant als uw balansdossier.
- Zorg voor zichtbare aansluiting tussen jaarrekening, financiële administratie, sub administraties, primaire begroting en begroting na wijzigingen (nulproef).

Belangrijke afwikkelingen richting de rechtmatigheidsverantwoording:

- Tijdige afwikkeling van de VIC over resterende perioden van 2025.
- Zorg voor een tijdige analyse van begrotingsafwijkingen ten behoeve van de rechtmatigheidsverantwoording.
- Rond de spendanalyse tijdig af en zorg voor een interne controle op de rechtmatigheid van de Europese aanbestedingen. Deel bijzonderheden of vraagstukken hierover zo spoedig mogelijk met ons.

Overige belangrijke aandachtsgebieden:

- Voer een analyse uit op de memoriaalboekingen, waarbij in ieder geval onderscheid wordt gemaakt tussen standaardboekingen (zoals vanuit sub-administraties) en incidentele boekingen, waarbij de laatste worden voorzien van een onderbouwing.
- Zorg voor een adequate voorbereiding van de WNT-verantwoording in de jaarrekening 2025, door de verantwoording intern te laten toetsen aan de wetgeving. In de praktijk zien wij met name dat niet alle of onjuiste looncomponenten tot het bezoldigingsbegrip gerekend worden.
- Geef bij specificaties en onderbouwingen waarbij sprake is van complexiteit of subjectiviteit (schattingen) in de opbouw van de post, zoals bij de egalisatievoorzieningen, een gedetailleerde toelichting ('position paper'), zodat de uitgangspunten en berekeningen snel door ons geïnterpreteerd kunnen worden en wij tot een goed begrip van de betreffende onderdelen kunnen komen.
- Vooruitlopend op het openen van de grondexploitatie Koninginneweg in 2026, hebben wij met uw medewerkers gesproken over de waardering van de panden in de jaarrekening 2025. In eerdere jaren zijn panden door u aangekocht, welke in 2026 in de grondexploitatie zullen worden ingebracht en vervolgens worden gesloopt. Het openen (vaststellen) van de grondexploitatie in 2026, waarmee het voornemen tot sloop onomkeerbaar is geworden, betekent dat de panden afgewaardeerd moeten worden. Wij adviseren u om het opgestelde memo hierbij, wat dient ter onderbouwing van deze afwaardering in de jaarrekening 2025, te actualiseren op basis van alle bekende feiten en omstandigheden tot aan het moment van opstellen van de jaarrekening 2025.
- Houd voortdurend aandacht voor de afgrenzing van uw inkoopfacturen (waaronder volledigheid van de schuldpositie en de juiste presentatie van vooruitbetaalde bedragen).
- Stel het bestaan en eigendom van de verantwoorde activa zichtbaar vast.
- Voer een zichtbare beoordeling uit op de waardering van de openstaande vorderingen (reguliere vorderingen, belastingvorderingen en vorderingen bijstandsccliënten).

Stand van zaken grondexploitatie Stationsplein en aandachtspunten voor jaarrekening 2025

Monitoring en acties op tijdige aanlevering van informatie door derden:

- Verantwoording Regio Gooi & Vechtstreek (sociaal domein).
- Uitvoeren van werkzaamheden ten aanzien van uitgaven Jeugd en Wmo om onzekerheden weg te nemen.

Wij zijn nagegaan welke ontwikkelingen er momenteel spelen rondom de grondexploitatie Stationsplein en wat de mogelijke impact daarvan is op de waardering in de jaarrekening 2025. Op deze grondexploitatie is in voorgaande jaren een verliesvoorziening getroffen, welke ultimo 2024 € 3,8 miljoen bedroeg. Hieronder geven wij de belangrijkste aandachtspunten voor de jaarrekening 2025.

Projectstatus en aanbesteding

In de grondexploitatie zijn meerdere “deelprojecten” opgenomen, waaronder de realisatie van de fietsenstalling. Deze wordt grotendeels vanuit de grondexploitatie gefinancierd. De geplande aanbesteding in de zomer van 2025 is niet gelukt vanwege het uitblijven van inschrijvingen. Momenteel wordt gewerkt aan een nieuwe aanbesteding, waarbij beide projecten rond de jaarwisseling opnieuw in de markt gebracht moeten worden. Dit leidt tot extra aanbestedingskosten die drukken op het krediet voor de fietsenstalling. Ook de plankosten zullen toenemen. Door de fasering (een jaar opschuiven) ontstaan extra kosten, terwijl de opbrengsten naar verwachting gelijk blijven maar eveneens een jaar later gerealiseerd worden.

Projectaanpassingen en kostenontwikkeling

U heeft besloten om de realisatie van de fietsenstalling los van de gebiedsontwikkeling te gaan ontwikkelen. Hiermee worden de deelopdrachten kleiner en minder risicovol, waardoor u verwacht dat er wel inschrijvers zullen zijn. Inmiddels worden diverse werkzaamheden in de openbare ruimte uitgevoerd, zoals het bouwrijp maken en het aanleggen van kabels en leidingen.

Financiële impact

Vooralsnog verwacht het college geen forse afwijkingen in de kostenposten, maar de planning en fasering zullen als gevolg van de mislukte aanbesteding moeten worden aangepast. Ook de disconteringsvoet kan impact hebben op de waardering en reeds getroffen verliesvoorziening. De vertraging heeft vooral effect op het weerstandsvermogen, zo is de huidige inschatting van het college. De impact op de verliesvoorziening lijkt beperkt, maar dient wel gemonitord te worden.

Wij adviseren om bij de jaarrekening 2025 expliciet aandacht te besteden aan:

- De extra aanbestedings- en plankosten en hun doorwerking op het krediet.
- De gevolgen van fasering en vertraging voor opbrengsten en kosten.
- De actualiteit van uitgangspunten in de grondexploitatie, inclusief disconteringsvoet en bouwkosten.
- De relatie tussen deze ontwikkelingen en het weerstandsvermogen.

Door deze analyse krijgt u inzicht in de mate waarin de huidige planning en financiële kaders nog realistisch zijn en waar bijsturing nodig is.



Bijlage: Resultaten van de uitgevoerde interne controlewerkzaamheden per proces

De legenda die bij de door CCA gehanteerde stoplichten hoort, is – op basis van de interne rapportage – als volgt:

Rood: Relatief veel verbeterpunten urgent of hoog, proces in de basis onvoldoende

Oranje: Enkele verbeterpunten urgent of hoog, relatief veel overige verbeterpunten

Groen: Beperkte verbeterpunten ter borging, proces in de basis voldoende op orde en geen verbeterpunten urgent of hoog

Proces / onderwerp	Dashboard CCA: Oordeel over mate "in control"		Toelichting op bevindingen (intern en/of PSA) en actiepunten voor de jaarrekening 2024 (vanuit CCA en/of PSA)
	2024	2025	
Algemene uitkering			<u>Stand invoering "Three lines":</u> - Lijn 2 (BC/F&C) geen rol bij voorbereiding interim dossier. 1e lijn (Treasurer) wel. <u>Conclusie procesbeoordeling CCA:</u> - Proces met betrekking tot verificatie gegevens van de 3 belangrijke parameters is ten opzichte van vorig jaar niet veranderd. - Het verkrijgen van de informatie door de Treasurer vergt nog wel de nodige aandacht/ inspanning van de betreffende teams. - Met de afspraak om in een memo de uitgevoerde interne controles bij wijzigingen in status van de 3 belangrijke parameters vast te leggen is een start gemaakt. - Vragen in verband met geconstateerde verschillen tussen aantallen volgens Hilversum en die volgens het Ministerie zijn intern uitgezet. <u>Aanbevelingen CCA:</u> - De aanbeveling van vorig jaar inzake het opstellen van de procedure voor de verificatie van de gegevens van de 3 belangrijke parameters in afstemming met de eigenaren van deze parameters en implementeren. Blijft van kracht. <u>Bevindingen en/of aanvullingen PSA:</u> - Geen aanvullende bevindingen. <u>Advies en/of actie voor de jaarrekening:</u> - Bepaal de impact van de verschillen in de parameters op de te verantwoorden algemene uitkering en communiceer hierover (indien nodig) met het Ministerie van BZK.

Belastingen en heffingen			<u>Stand invoering "Three lines":</u> - Duidelijke verbetering betrokkenheid lijn 1 (proces-eigenaar) en 2 (BC/FC) bij voorbereiding interim dossier. <u>Conclusie procesbeoordeling CCA:</u> - Eind 2024 is een IT audit uitgevoerd en deze geeft een uitstekend oordeel over de beheersing van de IT-gevoelige risico's. - De Waarderingskamer heeft positief geoordeeld over de kwaliteit van het waarderingsproces. - Daarnaast zien we een positieve ontwikkeling in de wijze waarop het proces-risicomodel is opgezet en waarvan het bestaan o.i. voldoende is onderbouwd. - De detailcontrole volgend op de data-analyse is vlot opgepakt en toereikend onderbouwd. - In september is de financiële administratie aangesloten op de belastingapplicatie en dit heeft – na correctie – geen bijzonderheden meer opgeleverd. - De tussentijdse managementinformatie is o.i. toereikend om het proces effectief te beheersen. <u>Aanbevelingen CCA:</u> - Om het samenstellen van een controledossier voor de lijncontrole te versoepelen, adviseren wij om de controle-informatie gedurende het heffingsproces direct te archiveren in de teamsomgeving "Domein Control Belastingen". <u>Bevindingen en/of aanvullingen PSA:</u> - Er dient jaarlijks een IT-audit, gericht op de application controls te worden uitgevoerd, om te kunnen steunen op de beheersingsmaatregelen in het proces en applicatie. <u>Advies en/of actie voor de jaarrekening:</u> - Geen bijzonderheden, uitvoeren van de werkzaamheden middels de bekende formats bij de jaarrekeningcontrole.
Specifieke uitkeringen / inkomende subsidies			<u>Stand invoering "Three lines":</u> - Lijn1 (PE) en Lijn2 (BC/FC) zijn voldoende betrokken bij de voorbereiding interimdossier. <u>Conclusie procesbeoordeling CCA:</u> - Vanuit JIS zijn de processtappen, de risico's en de beheersmaatregelen goed in beeld gebracht. Dit geeft de proceseigenaar/coördinator een goed inzicht in welke risico's nog enige aandacht behoeven, namelijk de voortgangsbewaking en de bewaking van de termijnen voor controle en verantwoording. - De subsidieaanvragen en -toekenningen zijn op een deugdelijke wijze opgenomen in het zaakstelsel CASE en het procesverloop kan vanuit het zaakstelsel worden bewaakt. Een overzicht van alle aanvragen en toekenningen is nu eenvoudig op elk gewenst moment op te vragen. - Op zich voor de inkomende subsidiegelden een goed beeld qua beheersing. O.i. nog een paar stappen te zetten op de tussentijdse monitoring van bestedingen en de voortgang van subsidietrajecten. <u>Aanbevelingen CCA:</u> - Wij adviseren u om voor de inkomende subsidies / specifieke uitkeringen aandacht te besteden aan de tussentijdse voortgangsbewaking en de controle en verantwoording. Deze is thans erg versnipperd en daarmee minder effectief. Te vaak worden deadlines overschreden en dient voor

			de verantwoording uitstel te worden aangevraagd. Dit aandachtspunt vereist naar ons idee een meer gecoördineerde aanpak vanuit een centraal punt of dat vanuit F&C/BC een meer sturende rol wordt opgepakt. <u>Bevindingen en/of aanvullingen PSA:</u> - Ons is in 2025 een aantal keer verzocht om een controle uit te voeren op losse subsidieverantwoordingen. Deze verzoeken zijn laat binnengekomen en is er tevens sprake geweest om uitstel te vragen door de gemeente aan de subsidieverlener om de aanvraag tot vaststelling uit te stellen. Dit impliceert dat het proces nog geen afdoende signalering heeft om tijdig tot afronding en vaststelling van ontvangen subsidie over te gaan en hier tijdig voorbereidingen voor te treffen. - Wij zien mogelijkheden om tussentijdse controlewerkzaamheden te implementeren om de juistheid, tijdigheid en rechtmatigheid verder te beheersen op meerdere momenten (nu achteraf pas zichtbaar). <u>Advies en/of actie voor de jaarrekening:</u> - Stel vast en toon aan dat de bestedingen subsidiabel zijn in het kader van de betreffende regeling. - Leg zichtbaar, voor zover van toepassing, relaties met het overzicht van baten en lasten, de SiSa-bijlage en eventuele overlopende posten in de jaarrekening inclusief de juiste presentatie van het verloop van de overlopende posten.
Exploitatie gemeentelijk vastgoed			<u>Stand invoering "Three lines":</u> - Lijn1 (PE) en Lijn2 (BC/FC) zijn voldoende betrokken bij de voorbereiding interimdossier. <u>Conclusie procesbeoordeling CCA:</u> - We zien i.t.t. vorig jaar, dat de analyses op het beschikbare cijfermateriaal medio oktober nu wel zijn uitgevoerd en dat deze analyse richting hebben gegeven aan de periodieke kwaliteitscontroles. - We zien ook een goede samenwerking tussen de vastgoedcontroller (team Vastgoed) en de businesscontroller (team F&C) en deze zien we graag ook terugkomen bij de beoordeling/ afstemming van de tussentijdse analyses. - De volgende verbeteringen staan verder nog op ons verlanglijstje, maar zijn door het team Vastgoed niet makkelijk te beïnvloeden en niet op korte termijn te realiseren en zijn om die reden niet in beoordeling betrokken: 1) een goede aansluiting tussen VBS en key2financien voor wat betreft de huurbaten; en 2) een standenregister vanuit de verhuuradministratie. <u>Aanbevelingen CCA:</u> - Voor het jaareinde dossier een aansluiting maken tussen VBS en Key2fin. <u>Bevindingen en/of aanvullingen PSA:</u> - Geen aanvullingen. <u>Advies en/of actie voor de jaarrekening:</u> - Geen bijzonderheden, uitvoeren van de werkzaamheden middels de bekende formats bij de jaarrekeningcontrole.

Parkeer-exploitatie			<u>Stand invoering “Three lines”:</u> - Lijn 1 (PE) en Lijn 2 (BC/FC) zijn voldoende betrokken bij de voorbereiding interimdossier. <u>Conclusie procesbeoordeling CCA:</u> - Een positieve ontwikkeling is de invoering van een parkeermonitor. Dit ziet er veelbelovend uit en kan de analyse van de 1e en 2e lijn duidelijk ondersteunen. Dit laatste hebben wij – net als vorig jaar - nog niet kunnen vaststellen. - Met de risicoanalyse (procesmodel) op de parkeerexploitatie is een goede basis gelegd voor het beheersen van deze risico's. In opzet voldoet dit. - De analyse op het beschikbare cijfermateriaal vormt een goede basis om bijzonderheden tijdig in beeld te brengen en onderbouwt de prognose van de parkeerexploitatie o.i. voldoende. - Voor het merendeel van de controle op de opbrengsten wordt gebruik gemaakt van controleverklaringen van de externe accountant van externe betrokken partijen (parkeerservice, SHPV). De verwachting is dat de intern gemaakte afspraken voldoende moeten zijn om de verantwoording in de jaarrekening soepel te laten verlopen. <u>Aanbevelingen CCA:</u> - Wij adviseren om met name de cijferanalyses verder uit te diepen en hierbij – daar waar mogelijk - gebruik te maken van de parkeermonitor. <u>Bevindingen en/of aanvullingen PSA:</u> - De verantwoording vanuit de serviceorganisaties (SHPV en Parkeerservices) gaan vooral in op de juistheid van de afdrachten aan uw gemeente. U heeft aangegeven op basis van data-analyses meer zicht te willen krijgen op de volledigheid van de afdrachten ook. Dit is nog niet volledig geïmplementeerd. <u>Advies en/of actie voor de jaarrekening:</u> - In het kader van de controle zullen wij gebruik maken van de uitgevoerde controles over heel 2025 door uw gemeente en de daarbij gemaakte aansluitingen vanuit de gecertificeerde verantwoordingen van de betreffende serviceorganisaties. Wij adviseren u een memo op te stellen met daarin een duidelijke onderbouwing bij de volledigheid van de opbrengsten.
Bouwleges			<u>Stand invoering “Three lines”:</u> - Lijn 3 (CCA) neemt rol lijn 2 (BC/FC) over inzake review kwaliteits-/dossiercontrole door lijn 1. <u>Conclusie procesbeoordeling CCA:</u> - We stellen vast, dat - Bij de controle zijn geen onrechtmatigheden vastgesteld. Wel is in 1 van de 6 gevallen de beoordeling van de bouwsom slechts gebaseerd op een via de mail doorgegeven bedrag. Een zichtbare beoordeling ontbrak. - Een aantal voorgestelde aanbevelingen zijn opgevolgd en verbeteringen zijn doorgevoerd - Een data-analyse en dashboard om de (verbijzonderde) interne controle effectiever en efficiënter te maken is in ontwikkeling. Verwacht wordt dit voor de controle 2026 toe te passen. - We zien verbeteringen in het proces van monitoring van het proces door het in gebruik nemen van een dashboard en de ontwikkeling van een dashboard meer gericht om de (interne) controle efficiënter en effectiever te maken.

			- De bevinding ten aanzien van de (zichtbare) beoordeling van de bouwsom door de plantoetser laat zien dat alertheid geboden blijft. <u>Aanbevelingen CCA:</u> - De meeste opstaande aanbevelingen zijn afgewikkeld, dan wel hebben voldoende aandacht. - De aanbeveling inzake het optimaliseren van de aansluiting tussen CLO en K2F en van het facturatieproces wordt geparkeerd tot na de samenvoeging met Wijdemeren. <u>Bevindingen en/of aanvullingen PSA:</u> - Zichtbare toets in opzet en bestaan op de opgegeven bouwsom is nog niet toereikend (voor bouwsom < € 1 miljoen, daarboven wel waarborging met een extern rapport). <u>Advies en/of actie voor de jaarrekening:</u> - Geen bijzonderheden, uitvoeren van de werkzaamheden middels de bekende formats bij de jaarrekeningcontrole.
Beheer personeel administratie			<u>Stand invoering "Three lines":</u> - Lijn 1 (HRM/ Salarisadm.) en Lijn 2 (BC) zijn voldoende betrokken bij de voorbereiding interimdossier. <u>Conclusie procesbeoordeling CCA:</u> Op grond van de door ons uitgevoerde werkzaamheden (analyse en controle) concludeert CCA, dat: - De getroffen beheersmaatregelen binnen de verwerkingsstromen van het proces in opzet de geïdentificeerde risico's (incl. de onderkende fraude risico's) ondervangen, - Bij de beoordeling op het bestaan en werking van de in opzet getroffen beheersmaatregelen zijn geen onregelmatigheden aangetroffen, waarmee een volledige en juiste salarisadministratie voldoende is gewaarborgd. - De interne controles worden regelmatig – zij het dit jaar met enige vertraging in de uitvoering van de detailcontroles - en volledig uitgevoerd, waarvan de resultaten en controledossiers zorgvuldig worden vastgelegd. Een review hierop heeft plaatsgevonden vanuit de BC (team F&C, 2e lijn IB). CCA heeft deze review globaal beoordeeld en dit heeft geen bijzonderheden opgeleverd. <u>Aanbevelingen CCA:</u> - Om de kwaliteitscontroles te vereenvoudigen adviseren wij u om: - Bij aanvang van een jaar een zichtbare/ controleerbare juistheidcontrole uit te voeren op de ingevoerde salarisschalen en tarieven voor inhoudingen en afdrachten en deze te herhalen bij elke aanpassing van de onderliggende gegevens (aanpassing CAO lonen en fiscale aanpassingen). Een goed uitgevoerde juistheidscontrole op de basisgegevens kan de maandelijks uitgevoerde bruto-netto controle namelijk vervangen. - Hiermee sluiten we overigens aan op het advies van het Fiscaal team om de controle op de afdrachten van premies etc. meer effectief te maken. <u>Bevindingen en/of aanvullingen PSA:</u> - U heeft afspraken met de belastingdienst gemaakt in het kader van Horizontaal Toezicht. In dit verband worden maandelijks twee bruto-netto berekeningen gemaakt en beoordeeld. Deze werkzaamheden in de eerste lijn zien toe op de juiste toepassing van premiepercentages. Wij

			adviseren u om na te gaan of deze controle anders (efficiënter) kan worden uitgevoerd door een controle aan het begin van het jaar op de toepassing van <u>alle</u> premiepercentages door ADP (zowel op de COA-brede als Hilversum specifieke premies) en een enkele bruto-netto berekening aan het begin van het jaar. Uiteraard moet dit worden afgestemd met de belastingdienst. - Voor de uitvoering van uw salarisadministratie heeft u een uitbesteding aan een serviceorganisatie. Daarvoor is belangrijk dat u periodiek beoordeeld of de afspraken met deze organisatie worden nagekomen. Hiervoor kunt u de ISAE3402 rapportages gebruiken en is die van ADP van belang. Wij zien deze periodieke beoordeling nog niet concreet uitgewerkt binnen het proces en adviseren u deze nader uit te werken en te beleggen binnen de organisatie. <u>Advies en/of actie voor de jaarrekening:</u> - Uitwerking van de beoordeling op de ISAE3402 verklaring door de gemeente over 2024 en conclusies daarop. - Uitvoeren van de werkzaamheden middels de bekende formats bij de jaarrekeningcontrole.
Factuur-afhandeling en betalings-organisatie			<u>Stand invoering "Three lines":</u> - Lijn 3 (CCA) neemt rol lijn 1 en 2 (BC/FC) over bij de voorbereiding interimdossier. <u>Conclusie procesbeoordeling CCA:</u> - Op grond van de door ons uitgevoerde werkzaamheden (analyse en controle) concludeert CCA, dat: - De deelwaarnemingen geen grote onregelmatigheden en/of onrechtmatigheden opleveren, - Wel zijn kwaliteitsnormen als doorlooptijd fiattering en tijdige betaling aan verbetering onderhevig, - Aandachtspunt is en blijft de zichtbare controle/vastlegging van de controle op prijs en prestatielevering. - Andere aandachtspunten zijn het niet naleven van de procedure inzake aangaan verplichtingen en van de vigerende budgethoudersregeling inzake autorisatie door kredietbeheerder en ook de vele facturen, die door slecht 1 persoon gefiatteerd (behoeven worden) - Hoewel de controle geen concrete fouten opleverden, baren de genoemde aandachtspunten (3 en 4de bolletje) ons wel zorgen. Een data-analyse op het proces gevolgd door (kwaliteits-/interne) controle op vreemde/ risicovolle gevallen zou de zorgen doen afnemen. Hier wordt echter vooralsnog geen prioriteit aan gegeven door F&C. Om die redenen wijzigen we de kleur van het stoplicht. <u>Aanbevelingen CCA:</u> - De aanbevelingen zijn ten opzichte van het vorig jaar niet gewijzigd. Toegevoegd is de zichtbare vastlegging van de (controle op de) prestatielevering - Betrokkenheid van 1e en 2e lijn van interne beheersing bij de voorbereiding en uitvoering de periodieke kwaliteitscontrole vergroten. Thans wordt deze nog geheel door CCA uitgevoerd. - Belang van zichtbare vastlegging van prijscontrole onder de aandacht brengen. - Belang van zichtbare vastlegging van prestatiecontrole onder de aandacht brengen. - Monitoring, bewaking en rapportering over volledigheid verplichtingen. - Data-analyse op het proces factuur-afhandeling. Voorbeelden van data-analyse zijn: - analyse op fiattering per factuur: juiste autorisatie (conform budgethoudersregeling); - mutaties bankrekeningnummers; - monitoring aard, aantal en bedrag van handmatige betalingen;

			- analyse betalingen aan de hand van CAMT-bestanden. <u>Bevindingen en/of aanvullingen PSA:</u> - Aantonen prestatielevering blijft een aandachtspunt. Een uniforme werkwijze is nog niet concreet ingevuld waardoor het op dit moment nog lastig is om de prestatielevering vast te stellen en dit achteraf pas gecontroleerd en geconstateerd wordt. - Betrekken van de administratieve organisatie en interne beheersing omtrent de inrichting van de belastinglabeling in de financiële administratie in het primaire proces (bij opzet en bestaan). - Er wordt, in vergelijking tot andere gemeenten, nog een behoorlijk aantal transacties uitgevoerd als handmatige betaling. Wij adviseren u om na te gaan of de aanwezige handmatige betalingen meer via het reguliere inkoopproces en daarin geborgde autorisaties kunnen verlopen. - De bevindingen vanuit de IT-audit op de betaalapplicatie en Key2Financiën vragen aandacht. Daarnaast adviseren wij u om jaarlijks de IT audit uit te laten voeren indien er gesteund wil worden op de IT relevante beheersingsmaatregelen. <u>Advies en/of actie voor de jaarrekening:</u> - Geen aanvullende bijzonderheden, uitvoeren van de werkzaamheden middels geplande detailcontroles en de bekende formats bij de jaarrekeningcontrole.
Inkopen / aanbesteding en (EU)			<u>Stand invoering "Three lines":</u> - Lijn 3 (CCA) neemt grotendeels rol lijn 1 en 2 (BC/FC) over bij voorbereiding interim dossier en kwaliteitscontrole. <u>Conclusie procesbeoordeling CCA:</u> - Op grond van de door ons uitgevoerde werkzaamheden (analyse en controle) concluderen wij, dat - De maatwerkcontracten Jeugd (ZIN) zijn per 1/7/2025 ondergebracht in de Regio-contracten. Een deel "maatwerk" uitgaven in 2025 aan een zorgaanbieder overschreden echter de grens van de Europese aanbesteding. De financiële omvang van deze onrechtmatige uitgaven aan de betreffende zorgaanbieder voor 2025 wordt nog nader bepaald. Verder zijn geen nieuwe onrechtmatigheden geconstateerd in 2025. - Inhuur derden; deze loopt niet altijd via Flex tender, waar dit wel het bestaand beleid is. Ook is niet altijd sprake van meervoudige aanbesteding. - Afloop 2024; de in 2024 geconstateerde onrechtmatigheden zijn gedeeltelijk in 2025 opgeheven. De totale omvang van de onrechtmatigheid wordt tijdens het jaarrekening controle 2025 bepaald. - De (voorlopige) financiële fout in het kader van de rechtmatigheid (mee te nemen in de jaarrekening 2025) wordt nader bepaald bij het voorbereiden van de rechtmatigheidsverantwoording. Tussenstand nu bedraagt € 100k. <u>Aanbevelingen CCA:</u> - Rolverdeling 1e en 2e lijn in het proces aanbesteden heroverwegen. Nu ligt (kwaliteits-/interne-)controle op dit proces grotendeels bij CCA. <u>Bevindingen en/of aanvullingen PSA:</u> - Wij hebben geconstateerd dat in uw procesbeschrijving voor inkopen bij aanbestedingen niet is vermeld dat deze mede wordt uitgevoerd op basis van de SDO-notitie "Uitvoering van de controle op aanbestedingsrechtmatigheid bij de jaarrekeningcontrole van decentrale overheden". Neem expliciet op in uw procesbeschrijving dat de uitvoering van aanbestedingen mede plaatsvindt conform de SDO-notitie. - Uit onze werkzaamheden is gebleken dat het vier-ogenprincipe bij aanbestedingsprocedures niet altijd wordt nageleefd. Wij adviseren u de naleving structureel te borgen.

			- Overigens is naar onze mening ook meer aandacht voor het proces van aanbestedingen op basis van het lokale inkoopbeleid (aanbestedingen beneden de Europese aanbestedingsgrens nodig. Daarvoor is een goed werkend contractenregister en de aanwezigheid van een verplichtingenadministratie noodzakelijk. <u>Advies en/of actie voor de jaarrekening:</u> - Rond de spendanalyse en controle op rechtmatigheid van de EU-aanbestedingen tijdig in 2025 af om tot een rechtmatigheidsoordeel te kunnen komen voorafgaand aan de jaarrekening. - Afwikkelen van de bevindingen inzake inhuur derden, nadere analyse en eventuele impact op de rechtmatigheid.
Financieel beheer			<u>Stand invoering "Three lines":</u> - Lijn 3 (CCA) neemt rol lijn 1 en 2 (BC/FC) over bij de voorbereiding interimdossier. <u>Conclusie procesbeoordeling CCA:</u> - Wij zien verbeteringen in de procesuitvoering. Er wordt meer gewerkt met de module 'aanvraagformulieren' en het 4- ogenprincipe wordt juist toegepast. <u>Aanbevelingen CCA:</u> - Volledige archivering van de onderbouwingen van de memoriaalboekingen in K2F is nog wel gewenst. <u>Bevindingen en/of aanvullingen PSA:</u> - Geen aanvullende bevindingen. <u>Advies en/of actie voor de jaarrekening:</u> - Maak een aansluiting met de dump uit de administratie over geheel 2025 voor de memoriaalboekingen. - Analyseer de verrichte memoriaalboekingen vanuit de diverse dagboeken. - Voer een steekproef uit op de memoriaalboekingen.
Subsidie-verlening			<u>Stand invoering "Three lines":</u> - Lijn 1 (PE) en Lijn 2 (BC/FC) zijn voldoende betrokken bij de voorbereiding interimdossier. <u>Conclusie procesbeoordeling CCA:</u> - Op grond van de uitgevoerde werkzaamheden (analyse en controle) concluderen wij, dat: - De procesbeschrijving geeft o.i. een goed beeld van de ingestelde beheersmaatregelen en in opzet wordt hiermee het proces voldoende beheerst. Met een lijncontrole is vastgesteld dat voor de processtappen t/m het verlenen van de beschikking de beheersmaatregelen ook daadwerkelijk bestaan. - De kwaliteitscontrole op de verleende beschikkingen Q1 en Q2 leverde weinig bijzonderheden op en daarmee kan geconcludeerd worden dat: - de verstrekte subsidies rechtmatig verleend zijn en - de subsidiedossiers compleet zijn en in bijna alle gevallen voldoen aan de hiervoor geldende werkafspraken.

			- De voortgang op de behandeling van subsidieaanvragen en het tijdig kunnen vaststellen van de verleende subsidies wordt o.i. via het dashboard in Power-BI effectief bewaakt. <u>Aanbevelingen CCA:</u> - De monitor/voortgangsbewaking dient verder uitgebouwd te worden door kritisch naar de vastleggingen in Case te kijken, waardoor de data uit Case aan betrouwbaarheid toenemen en er een uitgebreidere analyse uitgevoerd kan worden voor beheersing van het proces op meerdere aspecten. - Een eenduidigere vastlegging zowel in Case als in Key2 zal daarnaast moeten leiden tot een aansluiting tussen de verleende subsidies in Case en de betaalde subsidies in Key2. <u>Bevindingen en/of aanvullingen PSA:</u> - Wij hebben in een enkel geval geconstateerd dat de dossiervorming in CASE niet volledig is. Dit betrof communicatie tussen de gemeente en aanvragen omtrent het overschrijden van gestelde termijnen. Dit is achteraf wel aangetoond, maar geen onderdeel geweest van het subsidiedossier in CASE. Wij vragen u alert te zijn op de volledigheid van het primaire dossier in CASE. <u>Advies en/of actie voor de jaarrekening:</u> - Geen aanvullende bijzonderheden, uitvoeren van de werkzaamheden middels geplande detailcontroles en de bekende formats bij de jaarrekeningcontrole.
Bouwgrond exploitaties (grex)		Geen oordeel	<u>Het proces van de grondexploitaties is nog niet beoordeeld door CCA tijdens de interimcontrole door onvoldoende respons uit de 1^e lijn. Wij hebben tussentijds wel kennis genomen van ontwikkelingen in de grondexploitaties, zie hoofdstuk 5.</u> <u>De rapportage over 2024:</u> <u>Stand invoering "Three lines":</u> - Lijn 1 (PE) en Lijn 2 (BC/FC) zijn voldoende betrokken bij de voorbereiding interimdossier. <u>Conclusie procesbeoordeling CCA:</u> Het proces van ontwikkelen bouwgrondexploitaties (grex) door team Projecten nader is uitgewerkt en de processtappen, de risico's en de beheersmaatregelen van dit proces goed in beeld zijn gebracht. Nog wel een paar aandachtspunten: - De rolverdeling planeconoom, projectcontroller en businesscontroller (2e lijn), omdat de projectcontroller in het procesmodel geen plek heeft gekregen. - het ambtelijke opdrachtgeverschap binnen Hilversum even als de verantwoordelijke adviseur. - nadere uitwerking van een tussentijdse voortgangsbewaking op Grexen als aanvulling op het procesmodel; aangegeven is dat drie keer per jaar interne voortgangsgesprekken gepland zijn met de projectleider, ambtelijke opdrachtgever, de teammanager, project controller en planeconoom. Ten tijde van de afronding van de interimcontrole hebben wij de implementatie van deze beheersmaatregel nog niet kunnen vaststellen.

			<u>Aanbevelingen CCA:</u> - Meer duidelijkheid geven over de rol van ambtelijk opdrachtgever en rol adviseur rondom Crailo. - Procesmodel met risico-analyse is dit jaar afgerond. We adviseren u om de rol van de projectcontroller i.c.m. de planeconoom en businesscontroller hierin nog meer te verduidelijken. - Procesmodel nader uitwerken op de tussentijdse voortgangsbewaking. - De tussentijdse cijfer/ voortgangsanalyse op grexen meer aandacht geven en deze te betrekken bij de voorbereiding van de Eindejaarsrapportage. - Ook nu adviseren wij om de actualisatieprocedure van de Grexen bij de jaarovergang af te stemmen met de planning van het jaarrekeningproces. Te meer het jaarrekeningproces dit jaar weer iets naar voren is gehaald. <u>Bevindingen en/of aanvullingen PSA:</u> Geen aanvullende bevindingen. <u>Advies en/of actie voor de jaarrekening:</u> Tijdig afronden van de actualisatie van de grondexploitaties en stel een memo op, waaruit blijkt dat de door u gehanteerde uitgangspunten (parameters) bij het actualiseren van de grondexploitaties aanvaardbaar zijn. Waar mogelijk dient u de gehanteerde parameters te onderbouwen met achterliggende documentatie.
Treasury			<u>Stand invoering "Three lines":</u> - Lijn 2 (BC) geen rol bij voorbereiding interim dossier door onduidelijkheid over de precieze invulling hiervan. <u>Conclusie procesbeoordeling CCA:</u> - De opzet van het proces is voldoende om risico's bij afsluiten leningen af te dekken. - Geen onregelmatigheden vastgesteld bij het uitvoeren van de lijncontrole - Tussentijds wordt een aansluiting gemaakt tussen de stand van de leningen volgens K2F, subadm K2F en extracomptabele registratie. - Het invoeren van de 3 lijnen binnen dit proces is afhankelijk van de capaciteitsontwikkeling. Vooral nog is de 2e lijn afwezig in dit proces. <u>Aanbevelingen CCA:</u> - Het opzetten van een systematische beoordeling van de garanties en waarborgen is nog onderhanden. Advies is om hier meer prioriteit aan te geven. <u>Bevindingen en/of aanvullingen PSA:</u> - Geen aanvullende bevindingen. <u>Advies en/of actie voor de jaarrekening:</u> - Geen bijzonderheden, uitvoeren van de werkzaamheden middels de bekende formats bij de jaarrekeningcontrole.

Sociale uitkeringen			<u>Stand invoering "Three lines":</u> - Lijn 3 (CCA) voert review uit op kwaliteitscontroles lijn 1. <u>Conclusie procesbeoordeling CCA:</u> - Op grond van de uitgevoerde werkzaamheden concluderen wij, dat het proces sociale uitkeringen rechtmatig en getrouw is. - Voor 2026 vanuit CCA meer aandacht voor de M&O-maatregelen (handhaving, IB-signalen, sociale recherche) en beheersmaatregelen inzake voorkomen van interne fraude. <u>Aanbevelingen CCA:</u> - Voor controle 2026 in kaart brengen kwaliteitscontroles op M&O-maatregelen (handhaving, IB-signalen, sociale recherche) en beheersmaatregelen inzake voorkomen van interne fraude. <u>Bevindingen en/of aanvullingen PSA:</u> - Geen aanvullende bevindingen. <u>Advies en/of actie voor de jaarrekening:</u> - Geen aanvullende bijzonderheden, uitvoeren van de werkzaamheden middels geplande detailcontroles en de bekende formats bij de jaarrekeningcontrole.
Jeugd			<u>Stand invoering "Three lines":</u> - Lijn 3 (CCA) voert review uit op kwaliteitscontroles lijn 1. <u>Conclusie procesbeoordeling CCA:</u> - Dossiercontroles leverden geen onrechtmatigheden op. <u>Aanbevelingen CCA:</u> - Voor controle 2026 in kaart brengen maatregelen en mogelijke kwaliteitscontroles op M&O-maatregelen. <u>Bevindingen en/of aanvullingen PSA:</u> - Structureel inbedden van een controle in het primaire proces op de prestatielevering van verstrekte Pgb's behoort nog tot de mogelijkheden. <u>Advies en/of actie voor de jaarrekening:</u> - Geen aanvullende bijzonderheden, uitvoeren van de werkzaamheden middels geplande detailcontroles en de bekende formats bij de jaarrekeningcontrole.

WMO			<u>Stand invoering “Three lines”:</u> - Lijn 3 (CCA) voert review uit op kwaliteitscontroles lijn 1. <u>Conclusie procesbeoordeling CCA:</u> - Bij een aantal dossiers zijn geen wettelijk verplichte ID-checks uitgevoerd. Dit is een formele fout maar hoeft niet tot financiële onrechtmatigheid te leiden. Controle van gegevens met BRP is daarvoor nodig. - De kwaliteitscontroles leiden tot enkele administratieve fouten, die hersteld kunnen worden, en kwalitatieve fouten. - De bevindingen geven vooralsnog geen aanleiding voor aanpassing van het stoplicht. - Voor 2026 vanuit CCA meer aandacht voor de M&O-maatregelen en beheersmaatregelen inzake voorkomen van interne fraude. <u>Aanbevelingen CCA:</u> - Wij adviseren de teammanager WMO om de ID-check bij elk WMO-aanvraag, in geval van huisbezoek, uit te voeren (artikel 2.3.4 lid 1 WMO 2015). Het vaststellen van de identiteit dient (achteraf) verifieerbaar en gedocumenteerd te zijn. In de wet wordt niet expliciet aangegeven hoe hier vorm aan gegeven moet worden. - Voor controle 2026 in kaart brengen maatregelen en mogelijke kwaliteitscontroles op M&O-maatregelen. <u>Bevindingen en/of aanvullingen PSA:</u> - Structureel inbedden van een controle in het primaire proces op de prestatielevering van verstrekte Pgb's behoort nog tot de mogelijkheden. <u>Advies en/of actie voor de jaarrekening:</u> - Geen aanvullende bijzonderheden, uitvoeren van de werkzaamheden middels geplande detailcontroles en de bekende formats bij de jaarrekeningcontrole.
Verbonden partijen	n.v.t.	n.v.t.	<u>Opmerking PSA (herhaling rapportage 2024):</u> Dit proces en bijhorende geldstromen in de exploitatie zijn niet opgenomen in de controlewerkzaamheden gedurende het jaar, maar is onderdeel van de jaarafsluiting. In de afgelopen jaren zijn daar marginale afwijkingen uit naar voren gekomen, waardoor het financiële risico beperkt is. Mocht dat zich een keer voordoen, dan ontdekt u dat wellicht laat. Uw gemeente verstrekt aan diverse verbonden partijen jaarlijks een bijdrage. Wij stelden vast dat intern niet zichtbaar op een uniforme wijze wordt gemonitord en gedocumenteerd gedurende het jaar, bijvoorbeeld op basis van de door u ontvangen tussentijdse informatie of gecontroleerde jaarrekening van de verbonden partij, wat de financiële ontwikkelingen zijn met een weerslag op de financiën van uw gemeente. Wij adviseren u om dit proces te uniformeren en structurele (zichtbare) beheersmaatregelen te implementeren conform de “6 W’s”. Daarmee kunt u aantonen dat u in control bent en niet verrast wordt met mogelijk aanvullende lasten en tevens optimaal gebruik kan maken van deze vastleggingen bij het opstellen van de jaarrekening (t.b.v. de paragraaf verbonden partijen). De werkzaamheden vinden nu zichtbaar plaats ten tijde van de jaarrekeningcontrole en kan in onze optiek in een veel eerder stadium al zichtbaar geborgd zijn. <u>Advies en/of actie voor de jaarrekening:</u> Stel zichtbaar vast en documenteer of de verstrekte voorschotbetalingen zijn besteed aan het doel waarvoor bestemd en of mogelijk sprake is van noodzakelijke verrekeningen (nabetalingen en/of terugvorderingen) in het kader van de jaarrekening. Wat ons betreft onderzoekt u dat in eerste

			instantie in ieder geval voor de grotere verbonden partijen met een materiële impact in de jaarstukken en waar de gemeente Hilversum het risico loopt op het (aanvullend) moeten bijdragen in negatieve exploitatieresultaten.
Burgerzaken	n.v.t.	n.v.t.	<u>Opmerking PSA (herhaling rapportage 2024):</u> Dit proces is (nog) geen onderdeel geweest van de interne procesbeoordeling. Gelet op de omvang van de geldstroom is dat verdedigbaar. Wat wij ter onderbouwing daarvan zouden verwachten is dat u tot deze conclusie komt op basis van een uitgewerkte risicoanalyse en deze tussentijds zichtbaar maakt. Ten behoeve van de jaarrekening verzoeken wij u een zichtbare controle uit te voeren en vast te leggen van op de juistheid van de gehanteerde tarieven (uitdraai maken van systeemtabel en deze zichtbaar aansluiten met vastgestelde verordeningen) en de aansluiting tussen Key2burgerzaken en Key2Financiën zichtbaar vast te stellen (reguliere werkzaamheden).

