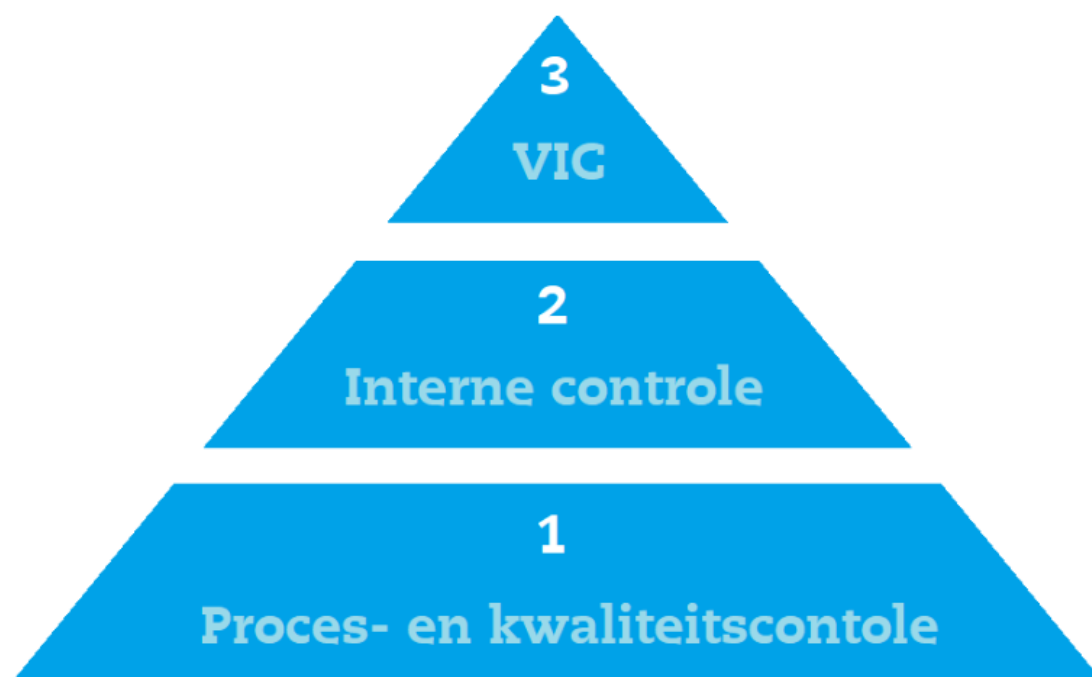




Gemeente Albrandswaard

Control jaarplan VIC 2025

Fiscale, proces en rechtmatigheid control

Team Control / De BedrijfsvoeringsPartner

Oktober 2024 na auditcommissie

Samenvatting en leeswijzer

Voor u ligt het control jaarplan 2025. Het uiteindelijke doel van de (verbijzonderde) interne controle is het vaststellen van het financieel rechtmatig handelen binnen de organisatie. Hierbij is onderscheid te maken tussen de financiële- en niet-financiële rechtmatigheid. De (V)IC moet mede leiden tot het kunnen afgeven van een rechtmatigheidsverantwoording door het college als onderdeel van de jaarrekening 2025. De accountant geeft hierover een getrouwheidsoordeel.

We zetten een belangrijke stap in het beheer van risico's en het behalen van doelen door dat we onze processen controleren en werken volgens het "3-lines" model. Met het steeds verder in kaart brengen van de AO/IC en het verder uitrollen van risicomanagement worden de belangrijkste risico's en bijbehorende beheersmaatregelen steeds beter inzichtelijk gemaakt. Tegen deze achtergrond kunnen de controles dan ook steeds beter binnen het primair proces gericht worden uitgevoerd.

In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de rechtmatigheidsverantwoording. In hoofdstuk 3 benadrukken we het belang van het beheersen en beheren van processen en de rollen en verantwoordelijkheden die ingericht en benoemd moeten zijn om de rechtmatigheidsverantwoording daadwerkelijk vorm en inhoud te kunnen geven. Naast de invoering van de rechtmatigheidsverantwoording proberen wij ook steeds meer aandacht te geven en te vragen voor proces control. Daarvoor zal in 2025 een ontwikkelplan worden opgesteld. Met als ultiem doel de organisatie doeltreffend, doelmatig en rechtmatig te laten handelen en te kunnen laten inspelen op veranderingen. Bijkomend voordeel is dat de organisatie over zou kunnen gaan op een efficiëntere interne controle namelijk de procesgerichte controle waar nu nog sprake is van gegevensgerichte controles. Hiervoor wordt aandacht besteed in hoofdstuk 3. In hoofdstuk 4 geven wij aandacht aan fiscale control. Naast enkele aandachtspunten van afgelopen jaren met een fiscaal raakvlak besteden wij ook aandacht aan de voortgang van de fiscale kalender.

De uitvoering van de financiële rechtmatigheidscontrole, de scoping, vorm van rapportages en de spelregels van de rechtmatigheidsverantwoording zetten we uiteen in hoofdstuk 5. Dit hoofdstuk is ook voor u van belang immers hierin is de mogelijkheid aanvullende wensen mee te geven die u als het de gemeenteraad gecontroleerd wilt zien die de rechtmatigheid raken.

Tot slot zijn er in de bijlagen Terminologie 3 Lines Model, het Normen- en toetsingskader 2025 de Nota Misbruik & Oneigenlijk gebruik en de Frauderisicoanalyse.

Inhoud

1.	Inleiding	4
2.	De Rechtmatigheidsverantwoording	5
3.	Proces control	7
3.1.	Startgesprekken VIC	8
4.	Fiscale control	9
5.	Rechtmatigheid control	10
5.1.	Materialiteit	10
5.2.	Scoping van transactiestromen	10
5.3.	Controle aanpak	12
5.3.1.	Trekken van steekproeven	12
5.3.2.	Uitvoering controles	12
5.3.3.	Overzicht uit te voeren VIC's	12
5.3.4.	Hoor en wederhoor	13
5.4.	Rapportage	13
5.5.	Spelregels	14
	Bijlagen	15
1.	Terminologie 3LM	15
2.	Normen- en toetsingskader 2025	17

1. Inleiding

Verbijzonderde Interne Controle (VIC) in een jaar van het opbouwen van een nieuwe organisatiestructuur. Het belang van interne beheersing is er ook ten tijde van veranderingen. Het niet volledig beheren en beheersen van processen kan leiden tot bewust of onbewust (financieel) onrechtmatig handelen. Nadrukkelijk vragen wij aandacht voor de uitvoering van processen en het beheren en beheersen daarvan.

Het college neemt met de vaststelling van dit controleplan 2025 de toets op zich van een aantal financieel omvangrijke processen en geeft een oordeel over de financiële rechtmatigheid daarvan. De uitvoering van VIC staat of valt met de uitvoering van interne controle binnen de lijn. In 2023 en 2024 is reeds zichtbaar dat het op orde hebben en houden van de personele bezetting in de lijn en bij Team Control uitdaging oplevert in het uitvoeren van die taken.

De invoering van de Rechtmatigheidsverantwoording (RMV) is een feit. Vanaf het boekjaar 2023 geeft het college in de jaarrekening de verklaring af het gehele boekjaar financieel rechtmatig te hebben gehandeld en laat conform de spelregels de eventuele financiële onrechtmatigheden overzichtelijk zien.

Het doorontwikkelen van het fiscaal horizontaal toezicht is in 2022 door de belastingdienst ingezet. De gemeente wil aantoonbaar fiscaal in control te zijn. Dit betekent dat vanuit de VIC de fiscale kalender aandacht zal krijgen. Een nieuwe vorm van control op de fiscale aspecten wordt ingericht en verder uitgebouwd.

Het controleplan 2025 is gebaseerd op de financieel meest omvangrijke processen, de bevindingen uit voorgaande controles, bevindingen van de accountant in de managementletter en mogelijke speerpunten van de raad.

2. De Rechtmatigheidsverantwoording

De RMV maakt, vanaf boekjaar 2023 verplicht onderdeel uit van de jaarrekening. Het college is verplicht, op basis van de artikelen 212 en 213 van de gemeentewet zorg te dragen voor de interne toetsing van de getrouwheid en de rechtmatigheid van de jaarrekening, en voor het daaraan ten grondslag liggende (financiële) beheer. Het college legt verantwoording af aan de raad over de uitvoering en zorgt voor adequate vastlegging en dossiervorming hiervan. Het college treft maatregelen waardoor de rechtmatigheid van de algehele uitvoering gewaarborgd is.

Bij de rechtmatigheidsverantwoording bestaat een directe relatie met het financiële beheer. Er moet immers worden vastgesteld dat baten, lasten en balansmutaties rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Er worden negen rechtmatigheidscriteria onderscheiden:

1. Calculatiecriterium
2. Valueringscriterium
3. Adresseringscriterium
4. Volledigheids criterium.
5. Aanvaardbaarheids criterium
6. Leveringscriterium
7. Begrotingscriterium
8. Voorwaardencriterium
9. Misbruik & Oneigenlijk gebruik criterium

De criteria 1 tot en met 6 zijn criteria die een dubbel karakter kennen dat wil zeggen dat een fout in rechtmatigheid tevens een getrouwheidsfout in de jaarrekening is. Deze fouten komen derhalve ook voort uit de accountantscontrole en zitten daardoor niet primair in de scope van werkzaamheden ten behoeve van de Rechtmatigheidsverantwoording. Deze fouten komen niet terug in de rechtmatigheidsverantwoording en blijken uit het accountantsverslag.

De criteria 7 tot en met 9 moeten worden ondervangen door (V)IC. Deze werkzaamheden moeten gebeuren onder coördinatie van de controller en verantwoording van de manager, waarin zich verschillende deelgebieden bevinden die onder verschillende afdelingen vallen. In paragraaf 5.6 zal dit schematisch uitgewerkt worden.

Nu de gedeeltelijke ontvlechting een feit is blijft De BedrijfsvoeringsPartner voor de uitvoering van de bedrijfsvoeringprocessen verantwoordelijk in samenwerking met de afzonderlijke gemeenten. Bedrijfsprocessen zijn niet rigoreus te knippen en op te delen. Samenwerking, verbinding en gedeelde verantwoordelijkheid voor de werking van processen blijft bestaan.

De invoering van de rechtmatigheidsverantwoording en de gedeeltelijke ontvlechting zijn hét moment om in samenwerking tussen de gemeente en De BedrijfsvoeringsPartner door te pakken met:

- Het verbeteren van de interne beheersing;
- Het inrichten van een continu leer- en verbeterproces;
- Het aantoonbaar beheersen en borgen van de interne en externe verantwoording over de rechtmatigheid van uitgaven.

College en management zullen voortdurend aandacht moeten hebben voor risico's, wat betekent dat zij continu bezig zijn met signaleren, beoordelen, beheersen, voorkomen en beperken van risico's.

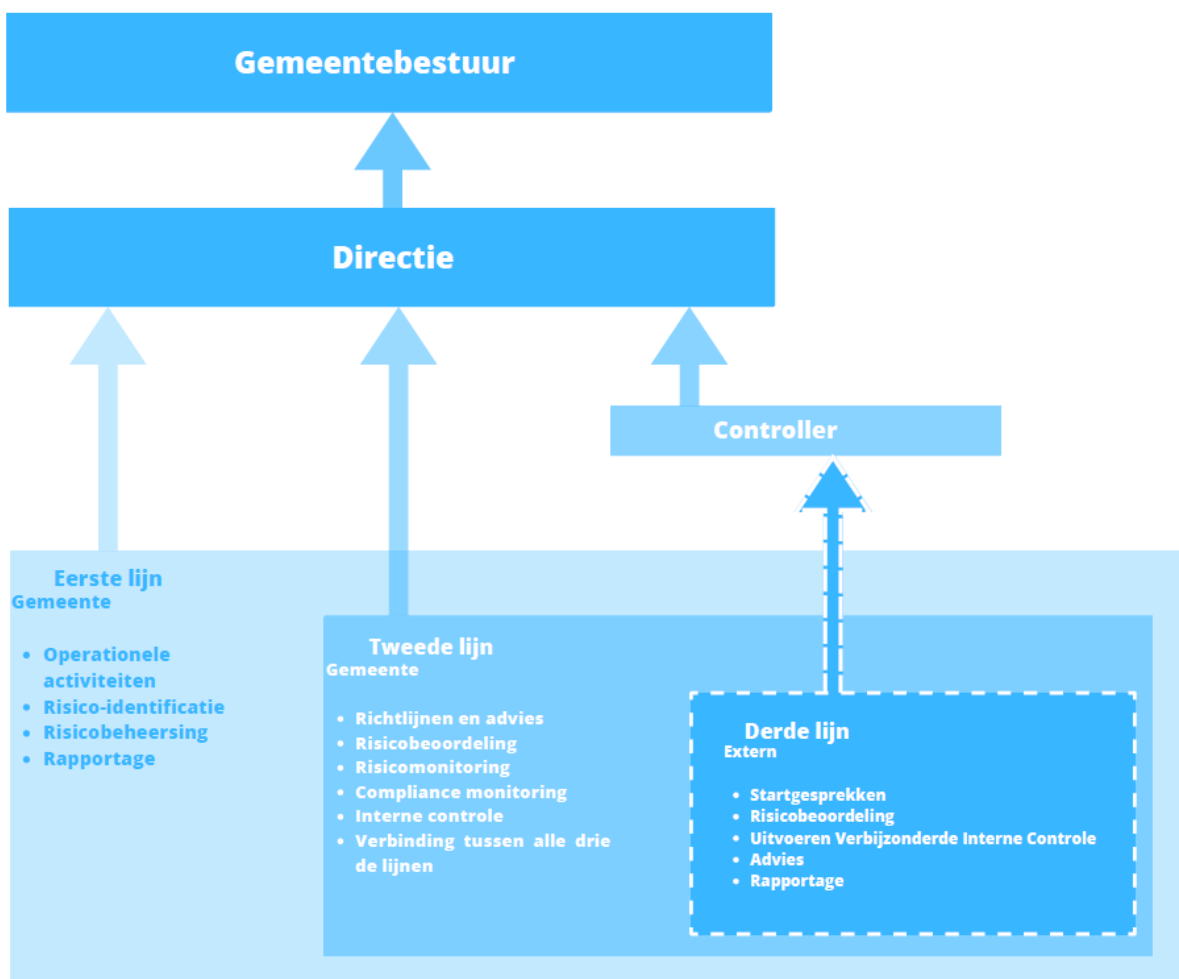
Om te borgen dat de uitvoering van processen adequaat verloopt, worden interne beheersmaatregelen uitgevoerd door medewerkers die betrokken zijn bij de uitvoering van de dagelijkse activiteiten. *De eerstelijnscontroles.*

De tweede lijn ontwerpt, implementeert en beheert systemen voor onder meer informatievoorziening en beheersing van bedrijfsprocessen en ondersteunt en adviseert daarmee de

eerste lijn bij het identificeren, bewaken en beheersen van risico's. Systemen zoals procesbeheersing, planning & control, informatieverwerking, communicatie en rapportage. De interne toetsingswerkzaamheden worden uitgevoerd door medewerkers die in zekere mate objectief oordelen over processen die zij toetsen. De toetsing is ter ondersteuning van de eerste lijn bij het bijsturen van procesvoering, het uitvoeren van evaluaties en het afleggen van verantwoording. *De tweedelijnscontroles.*

De derde lijn is niet verantwoordelijk voor het nemen van beslissingen en het ontwerpen en implementeren van systemen voor de beheersing van bedrijfsprocessen. De VIC toetst de opzet, bestaan en werking van de systemen en kan zo de spiegel voorhouden aan het management. Een spiegel waarin het oordeel over de effectiviteit van de besturing, het risicomanagement en de interne beheersing wordt getoond. De VIC stopt niet na het voorhouden van de spiegel, maar adviseert over verbeteringen en denkt daarin mee. *De derdelijnscontroles.* Hoe dit vorm gegeven wordt is in het jaar 2024 van overeind houden wat we hadden nog lastig te formuleren. We treden in overleg over processen en nemen in de rapportages een volwassenheidstoets op, waarbij ook geadviseerd wordt om processen te verbeteren. Dit staat los van de rechtmatigheidsbevindingen.

In de bijlage 1 zijn alle termen uitgewerkt zoals die in onderstaande tabel zijn opgenomen.



Figuur 1: Three Lines model (3LM)

3. Proces control

Procesmanagement staat voor het gestructureerd en periodiek beheren, verbeteren en aanpassen van processen met als doel de organisatie doeltreffend, doelmatig en rechtmatig te laten handelen en te kunnen laten inspelen op veranderingen. Belangrijke voorwaarde is dat elk proces een eigenaar en een beheerder heeft. In 2024 zijn er nieuwe proceseigenaren en nieuwe procesbeheerders begonnen aan hun taak. Die moeten groeien in die taak en kunnen daar ondersteuning bij nodig hebben. Procesmanagement is in opbouw en valt onder de verantwoordelijkheid van team I-advies en de capaciteit is beperkt.

Gelijker tijd hebben we in voorgaande jaren geconstateerd dat procesmanagement nog onvoldoende leeft. Als gemeente in verandering en in samenwerking met De BedrijfsvoeringsPartner staan we voor de opgave om procesmanagement stapsgewijs verder te ontwikkelen.

Via startgesprekken bij processen die wij als financieel omvangrijk aanmerken in hoofdstuk Scoping van transactiestromen houden wij vanuit Team Control periodiek de vinger aan de pols hoe de processen ervoor staan en of procesmanagement leeft in de organisatie. Vanuit deze rol proberen we ook steeds te zoeken of processen en interne beheersingsmaatregelen voldoende zijn ingeregeld om een procesgerichte controle toe te kunnen passen. Tevens signaleren wij waar verbetering mogelijk is en laten wij ons graag uitnodigen om mee te denken en te ontwikkelen onder leiding van de proceseigenaar.

De rol van Team Control is hierin tweeledig; aan de voorkant bieden wij begeleiding aan proceseigenaren om procesgericht de interne controle in te richten. Anderzijds toetsen wij via de VIC of financieel omvangrijke processen een actuele en toereikende procesbeschrijving hebben, maar wellicht nog belangrijker toetsen wij of er ook procesgericht gewerkt wordt.

In 2025 zullen wij bevindingen uit de startgesprekken meenemen in onze rapportage. Hierin zullen wij rapporteren of we procesgericht kunnen controleren of niet. Zo niet zullen wij de belangrijkste beperkingen daarvan rapporteren. Het oplossen van deze beperkingen betekent echter niet direct dat een procesgerichte controle mogelijk is en/of de meest efficiënte vorm van controle is. Dit kan gezien worden als een advies inzake de volwassenheid van de processen.

3.1.Startgesprekken VIC

Vast onderdeel van elk proces wat in de VIC betrokken wordt is een startgesprek. Dit startgesprek wordt gevoerd met de proceseigenaren, –beheerders en IC medewerkers (kwaliteitsmedewerkers). Deze gesprekken kennen een aantal vaste onderdelen namelijk:

- Doornemen van de processen (bij voorkeur aan de hand van processen zoals vastgelegd op i-Server). Gespreksonderwerpen zijn:
 - Zijn er wijzigingen in het proces;
 - Laat zien dat het proces bestaat zoals besproken en we lopen een dossier door;
 - Kwaliteit van interne beheersingsmaatregelen;
- Fraude:
 - Is de frauderisicoanalyse nog actueel;
 - Is fraude bespreekbaar op de afdeling;
 - Zijn er gevallen van fraude geweest in het afgelopen jaar/sinds vorig startgesprek;
 - Hoe is er monitoring op Misbruik & Oneigenlijk gebruik;
- Personele wisselingen;
- Aandachtspunten als gevolg van wijzigingen in wet en regelgeving;
- Stand van zaken ten aanzien van de inrichting van de nieuwe organisaties.

4. Fiscale control

In het kader van fiscaal in de vorm van horizontaal toezicht door de Belastingdienst worden er controles uitgevoerd ten dienste van de fiscus. Hierbij valt te denken aan:

- WKR;
- Dienstauto's;
- Facturen.

Ten aanzien van de dienstauto's is gesteld dat hier meer nadruk op toepassing van de gebruiksregels komt te liggen. Voor het fiscale toezicht is een zogenaamde fiscale kalender opgesteld, hierin worden stappen gezet om te komen tot doorontwikkeling van het horizontaal toezicht en daaraan te voldoen. Met een VIC zullen wij borgen dat deze stappen genomen worden. Hierover zal in de rapportage gerapporteerd worden.

Daarnaast zijn we met de belastingdienst in gesprek om het voldoen aan horizon toezicht steeds verder te waarborgen.

5. Rechtmatigheid control

5.1. Materialiteit

De gehanteerde materialiteit voor fouten ten aanzien van rechtmatigheid is 1% van de lasten. Dit is in lijn met de materialiteit voor getrouwheid welke aan de accountant wordt meegegeven. Door deze twee materialiteiten gelijk te houden zijn er geen complicaties ten aanzien van de getrouwheidsverklaring bij onze rechtmatigheidsverantwoording. Uitgaande van een totale begrotingslast 2025 geeft dat een materialiteit van € 773.812 zijnde 1%. De rapporteringsgrens voor individuele fouten is vastgesteld in de financiële verordening financiële regeling. De materialiteit wordt definitief vastgesteld en gerapporteerd via de rechtmatigheidsverantwoording.

Voor onzekerheden willen wij eveneens de verbinding houden met de accountantscontrole. Voor onzekerheden ten aanzien van rechtmatigheid hanteren wij derhalve 3%.

5.2. Scoping van transactiestromen

In het kader van de RMV is het van belang beschikbare capaciteit zo in te zetten dat de financieel omvangrijke processen op het aspect van rechtmatigheid met voldoende diepgang wordt gecontroleerd. Om hieraan te kunnen voldoen is een scoping gemaakt in de processen die binnen 2025 plaatsvinden.

Deze scoping maken we op basis van de inventarisatie van het normenkader, financiële en kwalitatieve aspecten. Deze aspecten worden hieronder per transactiestroom uitgewerkt. Deze zijn gebaseerd op de begrotingscijfers zoals deze begin augustus 2024 in Key 2 Financien waren opgenomen.

Transactiestroom	Begroting 2025	Factor materialiteit	In VIC betrekken
Lasten			
Personeel	€ 9.217.300	11,91	Ja
Inkoop goederen en diensten excl. Grondaankopen en excl. VPB	€ 24.913.300	32,20	Ja
Grondaankopen	€ -	0	Ja, indien aanwezig
Sociaal Domein	€ 16.124.900	20,84	Ja
Participatie	€ 3.463.000	4,48	Ja
WMO	€ 5.961.000	7,70	Ja
Jeugd	€ 6.435.900	8,32	Ja
Wijkteams	€ 265.000	0,34	Nee
Subsidieverstrekking en overige bijdragen aan (niet-)overheid w.o. GR excl. Sociaal Domein	€ 18.509.500	23,92	Ja
Rente (rentelasten + toegerekende reële en bespaarde rente)	€ 395.000	0,51	Ja
Afschrijving	€ 3.575.200	4,62	Nee
Mutatie reserves	€ 126.300	0,16	Ja
Mutatie voorzieningen	€ 1.212.400	1,57	Nee
Vennootschapsbelasting	€ 0	0	Nee
Overige verrekeningen	€ 3.307.300	4,27	Nee
Baten			
Baten reinigingsrechten en afvalstofheffing	€ 4.326.400	5,59	Nee
Baten rioolheffing	€ 3.168.500	4,09	Nee
Baten OZB gebruikers en eigenaren	€ 8.280.100	10,70	Nee
Belastingen overig	€ -	-	Nee
Grondverkoop	€ -	-	Nee
Duurzame goederen	€ -	-	Nee
Huren en pachten	€ 957.000	1,24	Nee
Sociaal Domein	€ 4.588.100	5,93	Nee
Overige opbrengsten	€ 1.009.000	1,30	Nee
Secretarieleges burgerzaken	€ 649.800	0,84	Nee
Parkeerbelasting	€ -	-	Nee
Bouwvergunningen	€ 351.400	0,45	Nee
Algemene uitkering	€ 42.334.900	54,71	Nee
Ontvangen inkomstenoverdrachten (excl. algemene uitkering en sociaal domein)	€ 3.583.400	4,63	Nee
Rente (rentebaten + toegerekende reële en bespaarde rente) + financiële transacties treasury	€ 184.600	0,24	Ja
Mutatie reserves	€ 893.300	1,15	Ja
Mutatie voorzieningen	€ 4.573.800	5,91	Nee
Overige verrekeningen	€ -709.900	-0,92	Nee

Investeringsen zullen meegenomen worden op basis van realisatie. Echter de omvang is vooraf lastig te begroten, realisatie heeft echter per definitie een materiële impact. Volledigheid wordt bij de selectie op facturen gewaarborgd door te beoordelen of dit geen investeringen zijn.

5.3. Controle aanpak

5.3.1. Trekken van steekproeven

In overleg met de accountant zullen wij de omvang van de steekproef per ingeschoopt proces bepalen. Steekproeven worden deels risicogericht getrokken en deels middels de applicatie die gebruikt wordt om (V)IC te documenteren. Die applicatie kent diverse mogelijkheden om selecties te trekken en te bepalen. De methoden die wij gebruiken naast de risicogerichte selectie, zijn de euro steekproef en de posten steekproef. De euro steekproef is een methode waarin elke verantwoorde euro in de administratie evenveel kans heeft om geselecteerd te worden. De posten steekproef is het afgestemd aantal dossiers dat getrokken wordt binnen een proces. Op basis van de scoping op IV3 worden realisatiecijfers op dezelfde IV3 wijze als lijstwerk uit het financieel pakket gehaald. Dit lijstwerk wordt ingevoerd in de controleapplicatie en op basis van de ingevoerde materialiteit en benodigd aantal selecties wordt de euro steekproef getrokken.

5.3.2. Uitvoering controles

De controles zullen wij zo inrichten dat ze voldoen aan de eisen zoals gesteld in het normen- en toetsingskader. De vastlegging hiervan wordt gedaan in de applicatie die hiervoor door Team Control wordt gebruikt. Vooraf worden checklisten met elkaar afgestemd voor dat de feitelijke controle begint. Vanuit de tweede verdedigingslijn worden selecties vastgelegd en onderbouwd (de feitelijke interne controle in de lijn). VIC voert hierop een onafhankelijke toets uit en borgt de kwaliteit van deze dossiers. Via raadpleegrechten heeft de accountant toegang tot deze applicatie waarop de accountant zijn oordeel ten aanzien van getrouwheid van de jaarrekening kan baseren.

5.3.3. Overzicht uit te voeren VIC's

In het onderstaande overzicht is opgenomen welke processen voor 2025 binnen de VIC zijn opgenomen en met welke frequentie die worden uitgevoerd.

Naam proces	Frequentie
Europese aanbestedingen	2 maal per jaar (september en na afsluiting boekjaar)
Inkoopproces enkelvoudig en meervoudig onderhandse procedures	1 maal per jaar (augustus)
Betalen en facturen inclusief fiscale componenten	4 maal per jaar na afloop van elk kwartaal
Memoriaalboekingen	2 maal per jaar (juli en na afsluiting boekjaar)
Treasury	2 maal per jaar (juli en na afsluiting boekjaar)
Investerings (WAA)	2 maal per jaar (juli en na afsluiting boekjaar)
Personeel inclusief fiscale componenten	4 maal per jaar na afloop van elk kwartaal
Subsidieverlening en -vaststelling	1 maal per jaar (augustus)
Grondexploitaties challenge	1 maal per jaar (na afsluiting boekjaar)

Sociaal domein Participatiewet	4 maal per jaar (april, juli, november en na afsluiting boekjaar)
Sociaal domein Wet maatschappelijke ondersteuning	4 maal per jaar (april, juli, november en na afsluiting boekjaar)
Sociaal domein Jeugdwet	4 maal per jaar (april, juli, november en na afsluiting boekjaar)

5.3.4. Hoor en wederhoor

Op elk proces waarover wij rapporteren vindt hoor en wederhoor plaats met de betreffende proceseigenaar. Door het proces van hoor- en wederhoor kunnen onjuiste bevindingen gecorrigeerd worden. Het is echter niet zo dat door hoor- en wederhoor een bevinding wegvalt in onze rapportage. Door de positionering van Team Control zijn wij in staat onafhankelijk bevindingen en conclusies te rapporteren.

5.4. Rapportage

Tussentijds brengen wij twee rapportages uit:

- een halfjaar rapportage om over de voortgang en eerste bevindingen te informeren. Deze rapportage wordt in oktober met u besproken.
- een rapportage over juli tot en met oktober inclusief een terugkoppeling op de bevindingen uit de managementletter van dit boekjaar. Deze rapportage in januari met u besproken.

Naast bovenstaande informeren wij ook over het feit of controles op schema liggen. Mocht er aanleiding ontstaan door bevindingen uit de werkzaamheden op de maanden november en december zullen wij zo snel als mogelijk via een daarbij passende wijze informeren. Zo niet dan volstaan wij middels de rapportage via de RMV, waarvoor op het voorwaarden criterium input wordt geleverd.

5.5. Aandachtspunten vanuit gemeente

U heeft aandacht gevraagd voor twee punten:

1. Maatschappelijk verantwoord opdrachtgeven en inkopen, bij de dossiers in het inkoop en aanbestedingsproces zal dit een extra vraag zijn;
2. Huur en Erfpacht, u vraagt zich af of alle objecten in beeld zijn, of er sprake is van (juiste) contractvorming en of er sprake is een debiteurenbeleid. Wij zullen hierop een VIC uitvoeren.

5.6.Spelregels

De verantwoordelijkheid voor de rapportage over het rechtmatig handelen ligt bij het voltallig College. Om aan deze taak te voldoen is het noodzakelijk dat er een controller is die overkoepelend de relevante delen van de RMV coördineert. In hoofdstuk 2 is reeds benoemd dat de volgende drie aspecten van belang zijn: Begrotingscriterium, Voorwaardencriterium en Misbruik & Oneigenlijk gebruik criterium.

Schematisch zou het samenspel er als volgt uit zien:

Wie \ Wat	Raad	College	Gemeente controller	Team Control VIC	P&C Fin. advies
Kaders vaststellen RMV	X				
Kaders opstellen RMV		X			
Voorstel kaders RMV			X	X	
Vaststellen van de RMV	X				
Opstellen van de RMV		X			
Coördinatie en review			X		
Werkzaamheden op begrotingscriterium					X
Werkzaamheden op Voorwaardencriterium				X	
Werkzaamheden op M&O			X		

Bijlagen

1. Terminologie 3LM

De drie verdedigingslijnen zijn gebruikt om een effectief systeem van controles binnen de gemeente op te zetten. Het verdeelt verantwoordelijkheden en aansprakelijkheid voor risicobeheer- en controleactiviteiten in drie afzonderlijke lijnen.

De eerste lijn vanuit de gemeente omvat operationele bedrijfseenheden en functies die rechtstreeks in contact komen met klanten, producten en diensten. De eerste lijn is verantwoordelijk voor een aantal taken als:

- **Operationele activiteiten:** de eerste lijn is betrokken bij de operationele kernactiviteiten van de gemeente. Ze zijn verantwoordelijk voor het waarborgen van efficiënte en effectieve processen terwijl ze rekening houden met risico's en controles.
- **Risico-identificatie:** dit omvat het herkennen van operationele, financiële, regelgevings- en reputatierisico's.
- **Risicobeheersing:** het beheersen van de geïdentificeerde risico's.
- **Rapportage:** de eerste lijn moet regelmatig rapporteren over de status van de risico's en controles aan hoger management en de tweede verdedigingslinie.

De tweede lijn vanuit de gemeente bestaat uit risicobeheer- en compliance functies. De tweede lijn biedt toezicht, begeleiding en ondersteuning aan de eerste lijn. Ze stellen beleidsregels, procedures en kaders vast om ervoor te zorgen dat risicobeheerpraktijken consistent en effectief zijn in de hele organisatie. Ze bewaken ook en beoordelen risico-exposities en de effectiviteit van controles. De tweede lijn is verantwoordelijk voor een aantal taken als:

- **Richtlijnen en advies:** de tweede lijn biedt richtlijnen en advies aan de eerste lijn bij identificeren, beoordelen en beheren van risico's. Ze helpen bij het interpreteren van beleidsregels en het implementeren van effectieve controles.
- **Risicobeheersing:** het beheersen van geïdentificeerde risico's door de eerste en tweede lijn.
- **Risicomonitoring:** het analyseren van de effectiviteit van beheersmaatregelen en controleren of de organisatie voldoet aan de relevante wet- en regelgeving.
- **Compliance monitoring:** de tweede lijn zorgt ervoor dat de organisatie voldoet aan relevante wetten, regelgeving en industrienormen. De kwaliteitsmedewerkers volgen veranderingen in de regelgeving en zorgen ervoor dat de organisatie zich aanpast aan de nieuwe vereisten.
- **Interne control:** de interne controle wordt ingericht door de tweede lijn. De IC zorgt ervoor dat de activiteiten en operaties van de gemeente effectief worden beheerd, de financiële rapportage accuraat is en de gemeente voldoet aan wet- en regelgeving. Verbinding tussen alle drie de lijnen: de tweede lijn heeft een coördinerende rol tussen de eerste en derde lijn. Door verbinding te creëren wordt de communicatie en samenwerking tussen de verschillende functies vergemakkelijkt.

De derde lijn bevindt zich niet binnen de gemeente, maar binnen De BedrijfsvoeringsPartner. De derde lijn opereert onafhankelijk van de eerste en tweede lijn en is verantwoordelijk voor het leveren van een objectieve beoordeling van de effectiviteit van de risicobeheer- en controleprocessen van de organisatie. De derde lijn werkt samen met de eerste en tweede lijn en geeft advies over risicobeheersing en interne controle. De derde lijn rapporteert aan de controller binnen de gemeente. De taken zijn o.a.:

- **Startgesprekken:** de derde lijn voert startgesprekken voor processen die mee worden genomen in de Verbijzonderde Interne Controle. Tijdens de startgesprekken worden eventuele veranderingen in het proces besproken en vragen gesteld. Daarnaast worden er afspraken gemaakt over de werkzaamheden voor Interne Controle en de daarop volgende Verbijzonderde Interne Controle.

- **Risicobeoordeling:** de derde lijn beoordeelt de effectiviteit van het risicobeheersysteem en identificeert eventuele tekortkomingen of gebieden die aandacht vereisen. Ze kunnen nieuwe of opkomende risico's identificeren en aanbevelingen doen voor verbetering.
- **Uitvoeren van de Verbijzonderde Interne Controle:** De derde lijn is verantwoordelijk voor het uitvoeren van de Verbijzonderde Interne Controle en rapporteert de bevindingen aan de controller van de gemeente.
- **Advies:** de derde lijn geeft gevraagd en ongevraagd advies aan de eerste en tweede lijn.
- **Rapportage:** de derde lijn rapporteert de bevindingen en aanbevelingen aan het controller van de gemeente. Deze rapporten bieden inzicht in de effectiviteit van risicobeheer en interne controle.

2. Normen- en toetsingskader 2025

Dit normen- en toetsingskader wordt separaat aangeboden bij dit stuk.