



PUBLIEKE  
SECTOR  
ACCOUNTANTS

Veiligheidsregio  
  
**HOLLANDS MIDDEN**



**Boardletter 2024**

Aan het dagelijks bestuur van de  
gemeenschappelijke regeling  
Veiligheidsregio Hollands Midden  
Postbus 1123  
2302 BC LEIDEN

**Onderwerp**  
Boardletter 2024

**Datum**  
20 december 2024

**Kenmerk**  
312021007.24.768

Geacht bestuur,

Wij hebben met veel genoegen, als onderdeel van de controle van de jaarrekening 2024, de interim-controle voor Veiligheidsregio Hollands Midden (hierna VRHM) uitgevoerd. Deze controle is primair gericht op de analyse en evaluatie van de interne beheersingsomgeving en de daarin opgenomen maatregelen van interne controle. Onze evaluatie van uw interne beheersingsomgeving hebben wij gerapporteerd in een managementletter. De managementletter hebben wij gedeeld en besproken met uw directie en ambtelijke organisatie op 4 december 2024.

De 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. De directie heeft de wens uitgesproken om naast de managementletter ook een boardletter uit te brengen. In de boardletter zullen wij de bevindingen en aanbevelingen voor uw veiligheidsregio op hoofdlijnen rapporteren, passend bij uw bestuurlijke verantwoordelijkheid.

Met vriendelijke groet,

Publieke Sector Accountants B.V.

Was getekend: A.R. Sallehart RA

# Inhoudsopgave

## Contact:

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



**Arjan Sallehart**



06 – 15092694



asallehart@psa-ra.nl



**Rashadell Varlack**



06 – 2305 8971



rvarlack@psa-ra.nl

**Bestuurlijke samenvatting..... 1**

**1. Inleiding ..... 3**

**2. Evaluatie van uw interne beheersing ..... 5**

## Bestuurlijke samenvatting



# Bestuurlijke samenvatting



## Algemeen beeld interne beheersingsomgeving

Tijdens onze interim-controle hebben we de interne beheersingsomgeving van uw veiligheidsregio en de IT-omgeving beoordeeld, met focus op de bijdrage aan de getrouwheid en rechtmatigheid van de jaarrekening 2024. Wij zien een positieve ontwikkeling in uw interne beheersingsomgeving ten opzichte van voorgaande jaren. Uw veiligheidsregio is bezig met de implementatie van de drie verdedigingslinies om de interne beheersing verder te versterken. De drie verdedigingslinies is een model dat helpt bij het versterken van de interne beheersing en risicomanagement binnen uw organisatie. Het verdeelt de verantwoordelijkheden voor risicobeheer en interne controle over drie niveaus of 'linies', die elkaar aanvullen en ondersteunen. Binnen uw veiligheidsregio ontbrak een duidelijke taak, rol en functie van de 3<sup>e</sup> lijn (uw verbijzondere interne controle, afdeling Control). Binnen uw veiligheidsregio wordt nagedacht over de toekomstige positionering van Control binnen de organisatie.

Naast deze positieve ontwikkeling hebben wij enkele belangrijke punten vastgesteld die blijvende aandacht vereisen van uw veiligheidsregio, namelijk:

- Het opstellen van een intern controleplan en (fraude)risicoanalyse;
- Het jaarlijks communiceren en agenderen van de frauderisicoanalyse binnen uw veiligheidsregio (ambtelijk en bestuurlijk)
- Het monitoren en communiceren van zowel interne als externe bevindingen
- Het belang van actuele procesbeschrijvingen voor inzicht in risico's en beheersing.

## Procesbevindingen

Wij hebben bij de beoordeling van uw interne beheersingsomgeving de meest relevante bedrijfsprocessen beoordeeld. Het betrof een beoordeling aan de hand van interviews met uw medewerkers en beoordeling van onderliggende stukken. De belangrijkste procesbevindingen die wij in de managementletter hebben gerapporteerd betreffen het versterken van uw betalingsproces door aanvullende controles uit te voeren in uw bankapplicatie voordat de betaling wordt uitgevoerd. Daarnaast hebben wij geadviseerd wijzigingen in crediteurenstamgegevens zichtbaar vast te leggen. Een 'IBAN-Naam Check' kan helpen om onjuiste mutaties te voorkomen.

## Overige onderwerpen

Voor de jaarrekeningcontrole 2024 wijzen wij op de wijzigingen in de Kadernota rechtmatigheid 2024 van de commissie BBV, inclusief verduidelijkingen en aanscherpingen, die ingaat op de rechtmatigheidsverantwoording die het bestuur in de jaarrekening 2024 moet opnemen. Daarnaast de afronding van de spendanalyse, die tijdens de interim-controle nog niet voldoende was uitgewerkt. Deze punten dragen bij aan een efficiëntere en transparante bedrijfsvoering binnen uw veiligheidsregio.



# 1. Inleiding



# 1. Inleiding

## Onze controleaanpak is risicogericht

In het kader van onze interim-controle hebben wij de interne beheersingsomgeving onderzocht, voor zover deze relevant is voor de bijdrage daarvan aan de getrouwheid van de jaarrekening. De door ons uitgevoerde werkzaamheden zijn gebaseerd op de onze professionele oordeelsvorming, waarbij we de risico's hebben ingeschat dat de jaarrekening een materiële afwijking bevat als gevolg van fraude of fouten.

Bij deze risico-inschattingen hebben wij de interne beheersing betrokken voor zover deze relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en het getrouwe beeld daarvan. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel te geven over de effectiviteit van de interne beheersing. Onze analyse en evaluatie zijn daardoor beperkter dan bij een opdracht tot het geven van een oordeel omtrent de opzet, het bestaan, de effectiviteit en de efficiency van de interne beheersing als geheel. Hierdoor kunnen niet alle in de interne organisatie vervatte tekortkomingen zijn geïdentificeerd.

Daarnaast hebben wij een aantal aandachtspunten benoemd die naar ons oordeel relevant zijn om bij de controle aandacht aan te besteden. Hieronder geven wij de belangrijkste aandachtspunten voor de jaarrekeningcontrole 2024 van uw veiligheidsregio weer.

## Aandachtspunten voor controle en rapportage

Voor de jaarrekeningcontrole 2024 hebben wij een aantal aandachtspunten geïdentificeerd die een verhoogd (bruto) risico kunnen vormen op fouten of afwijkingen in de financiële verslaggeving, vóórdat er beheersingsmaatregelen zijn toegepast om deze risico's te beperken. Deze risico's kunnen een materiële fout in uw jaarrekening veroorzaken en mogelijk impact hebben op de bedrijfsvoering. Het opnemen van een risicogebied of aandachtspunt in deze opsomming betekent niet dat daadwerkelijk sprake is van risico's die zich manifesteren. De aandachtspunten zijn enkel bedoeld om aan te geven dat wij tijdens onze controle (extra) aandacht zullen besteden aan deze gebieden.

De risicogebieden zijn als volgt:

- De voortgang en status van de rechtmatigheidsverantwoording.
- De voortgang en status van de (noodzakelijke en gewenste) verbeteringen met betrekking tot de kwaliteit van de interne beheersing.
- De follow-up ten aanzien van eerder gerapporteerde aandachtspunten vanuit de interne en externe controle.
- De actualisatie van de (fraude-)risicoanalyse.
- De verantwoording en waardering van voorzieningen in relatie tot de aanwezigheid van actuele onderbouwingen.





- Vanuit de controlerichtlijnen dienen wij specifiek aandacht te besteden aan de mogelijkheid die het management heeft om specifieke controlemaatregelen te omzeilen. Dit risico is niet uniek voor uw veiligheidsregio. Belangrijke voorbeelden zijn de memoriaalboekingen (handmatige (correctie)boekingen) en posten die gezien hun aard schattingselementen in zich hebben.
- Betaalproces, vanwege de potentiële (fraude-)risico's.
- Prestatielevering bij de inkopen, vanwege de potentiële (fraude)risico's.
- De naleving van de (Europese) aanbestedingsregels, mede vanwege corruptierisico's.
- Verantwoording WNT (vanwege de complexe wet- en regelgeving).
- Uw fiscale positie in het kader van de vennootschapsbelasting (Vpb).
- De mate waarin uw jaarrekening voldoet aan de voorschriften uit het BBV.
- De kwaliteit van de IT-omgeving in 2024 en de aandacht hiervoor in de (verbijzonderde) interne controle.

Ter voorkoming van een materiële fout in de jaarrekening heeft u voor bovenstaande risicogebieden beheersmaatregelen getroffen. Wij hebben ons tijdens de interim-controle gericht op de opzet en het bestaan van de door u ingerichte beheersingsomgeving, die deze risico's moeten verkleinen. In het verlengde van het voorgaande hebben wij ook in hoofdstuk 4 nog een aantal aandachtspunten voor de jaarrekening benoemd.

## Materialiteit

De materialiteitsbepaling bij uw veiligheidsregio is gebaseerd op het Besluit Accountantscontrole Decentrale Overheden (BADO). Voor fouten is deze gebaseerd op 1% van de totale lasten inclusief dotaties aan de reserves en voor onzekerheden op 3% van de lasten inclusief dotaties aan de reserves. Bij onze controleplanning zijn wij vooralsnog uitgegaan van de cijfers volgens de begroting 2024. Wanneer de jaarrekening 2024 beschikbaar is, zullen wij onze materialiteitsbepaling op basis van de werkelijke cijfers over 2024 herzien. Bij de interim-controle is derhalve uitgegaan van:

| Bron: begroting 2024*     | Fouten    | Onzekerheden |
|---------------------------|-----------|--------------|
| Goedkeuringsmaterialiteit | € 696.650 | € 2.089.950  |

\*de totale lasten (incl. stortingen in de reserves) op basis van de primaire begroting 2024 bedragen € 69.665.000.

Voor de controle op naleving van de WNT hanteren wij een lagere materialiteit. Deze specifieke materialiteitsberekening is verplicht gesteld vanuit de Regeling controleprotocol WNT.



# 2.

## Evaluatie van uw interne beheersing



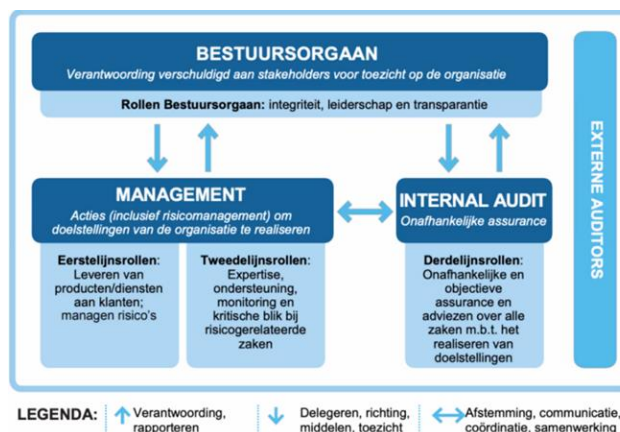
## 2. Evaluatie van uw interne beheersing

**Uw interne beheersing ontwikkelt zich positief maar vraagt wel blijvende investeringen**

Onze controleaanpak richt zich niet alleen op het controleren van de jaarrekening, maar ook op signaleren van mogelijkheden ter verbetering van uw bedrijfsvoering, inclusief de digitalisering daarvan. Wij hebben tijdens de interim controle specifieke aandacht besteed aan de opzet en het bestaan van uw relevante bedrijfsprocessen, uw IT-omgeving en de toepassing van de PDCA-cyclus (Plan-Do-Check-Act) binnen uw veiligheidsregio.

### De drie verdedigingslijnes

In eerdere managementletters hebben wij u geadviseerd over de implementatie van het '3-lines model', waarin de drie verdedigingslijnes worden beschreven: de 1<sup>ste</sup> 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> lijn.



De stand van zaken bij de start van de interim controle was als volgt:

- Uw 1<sup>ste</sup> lijn heeft voornamelijk aandacht besteed aan het actualiseren van procesbeschrijvingen en onderbouwen van het bestaan van interne beheersingsmaatregelen. Dit werk is echter nog niet voor alle processen volledig afgerond (zie ook aanbeveling verderop in hoofdstuk 2).
- De rol van de 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> lijn moet nog worden vormgegeven door uw veiligheidsregio. Wel is er een VIC-medewerker aangenomen die per 1 januari 2025 het team 'planning & control' gaat versterken.

- Binnen uw organisatie wordt nagedacht over de toekomstige positionering van Control binnen de organisatie. Ons advies voor de 2<sup>e</sup> en de 3<sup>e</sup> lijn is om de taken en verantwoordelijkheden van uw VIC duidelijk te beschrijven en structureel te verankeren binnen uw organisatie. Voorbeelden van mogelijke taken zijn:
- Het opstellen van een intern controleplan waarin risicoanalyses per relevant proces worden uitgevoerd en gekoppeld aan beheersingsmaatregelen controlewerkzaamheden, met specifieke aandacht voor frauderisico's. hierop gaan we hierna nog wat verder in.
- Het uitvoeren van procescontroles om de werking van interne beheersingsmaatregelen te toetsen.
- Het uitvoeren van gegevensgerichte controles om de juistheid en volledigheid van transacties te toetsen.

#### Belang van een overkoepelend intern controleplan

Een sterk fundament voor interne beheersing ligt in het opstellen van een overkoepelend intern controleplan. Dit plan dient gebaseerd te zijn op geïdentificeerde risico's en moet beschrijven welke controlewerkzaamheden wanneer en door wie worden uitgevoerd. Dit controleplan vormt ook de basis voor de ontwikkeling van controleprogramma's voor de 3<sup>e</sup> lijn.

Belangrijke aandachtspunten in dit plan zijn:

- Informatiebeveiliging en privacy.
- General IT-controls en application controls.
- Verbonden partijen.
- Begrotingsrechtmatigheid.

Een goed uitgewerkt intern controleplan is cruciaal voor het zelfstandig kunnen opstellen van een rechtmatigheidsverantwoording in 2024. Hiermee versterkt u de basis voor een effectieve governance en risicobeheersing binnen uw organisatie.

**Actuele proces-  
beschrijvingen zijn van  
belang voor het inzicht in  
uw risico's en de  
beheersing van processen**

Bij de start van de interim controle beschikte uw veiligheidsregio niet voor alle processen over een geactualiseerde procesbeschrijving. Dit betrof de volgende processen:

- Vrijwilligersvergoedingen;
- Lonen en salarissen;
- Omzetstromen (BUDR, gemeentelijke bijdragen en inkomende subsidies).

Een actueel inzicht in uw processen is essentieel voor het effectief beheersen van risico's en het waarborgen van betrouwbare uitkomsten. Sterke punten in uw processen geven vertrouwen dat de uitkomsten betrouwbaar zijn en ondersteunen bij het behalen van controlezekerheid. Tegelijkertijd vormen processen met aandachtspunten aanleiding voor meer gegevensgerichte controles, wat meer inspanning en kosten met zich meebrengt.





Daarnaast bevatten de huidige procesbeschrijvingen wel aandacht voor geautomatiseerde controlemaatregelen die van toepassing zijn bij het beschreven proces, maar ontbreekt een toelichting op de werking van deze controles en de geraadpleegde databases of gegevensbronnen. Wij adviseren u om deze informatie toe te voegen, zodat het inzicht in uw interne beheersing verder wordt versterkt. Het is u nog niet gelukt om dit voor 2024 al in de procesbeschrijvingen te verwerken.

Voordelen van actuele procesbeschrijvingen vindt u in de volgende onderwerpen:

- Risicomanagement: Procesbeschrijvingen geven inzicht in de aanwezige risico's en de effectiviteit van interne beheersmaatregelen. Dit helpt om risico's gericht te mitigeren.
- Interne controles: Een goed gedocumenteerd proces vormt de basis voor het uitvoeren van interne controles zoals voorgeschreven in uw financiële beheersverordening. Bij processen met sterke beheersmaatregelen kan controlezekerheid worden behaald, wat leidt tot een efficiëntere controle-aanpak.
- Lerende organisatie: Het continu actualiseren van processen draagt bij aan de verbetering van interne beheersing en versterkt de operationele continuïteit van uw veiligheidsregio.

Wij hebben van uw medewerkers begrepen dat de actualisatie van processen en het aanleveren van bewijsvoering vaak wordt opgepakt als een reactie op onze vragen in het kader van de accountantscontrole. Dit wordt door medewerkers vaak gezien als een activiteit "voor de accountant".

Wij adviseren u om intern meer nadruk te leggen op het belang van actuele procesbeschrijvingen, niet alleen als onderdeel van de controle, maar als een continu proces van risicobeheersing en procesoptimalisatie. Dit is cruciaal voor uw organisatie en dient breed gedragen te worden door de proceseigenaren.

### Actielijst ML: wij hebben observaties en aanbevelingen

In onze managementletters en accountantsverslagen van voorgaande jaren, maar ook in interne controleverslagen, zijn aanbevelingen opgenomen om de bedrijfsvoering van uw veiligheidsregio te versterken en de risico's te verminderen. Vanaf vorig jaar heeft u een aanzet gemaakt om de opvolging van deze aanbevelingen actief te monitoren. Daarvoor wordt door u de 'actielijst ML' gebruikt. Dit instrument kan bijdragen aan het versterken van de bedrijfsvoering en het reduceren van risico's, mits volledig en adequaat ingericht.

Wij hebben van u de 'actielijst ML' ontvangen, gedateerd 12 oktober 2024. Wij hebben kennis genomen van uw actielijst en hebben de lijst besproken met afdeling Planning & Control. Voor de externe bevindingen hebben wij, anders dan vorig jaar, de opvolging van onze adviezen gerapporteerd in hoofdstuk 7. Om de voortgang van zowel interne als externe bevindingen beter te waarborgen, adviseren wij u om:



## Stel een fraude- risicoanalyse op en bespreek deze binnen uw veiligheidsregio

- De interne en externe bevindingen structureel te blijven monitoren.
- De opvolging hiervan gedetailleerd uit te werken voor de interim controle.
- Ook interne bevindingen periodiek te evalueren en hierover over te rapporteren.

Wij raden u aan om nog concretere acties te benoemen in de actielijst, inclusief duidelijke termijnen, verantwoordelijken en verwachte resultaten. en hierover rapporteert. Wij adviseren tevens om deze acties en de voortgang ervan te bespreken in het periodieke overleg met de directie en – op een minder gedetailleerd niveau - met een afvaardiging van het bestuur. Dit bevordert transparantie en zorgt ervoor dat verbeterpunten tijdig worden opgepakt en verwerkt.

Fraude kan een groot effect hebben op de reputatie van organisaties en kan tot grote financiële schade leiden. Het is daarom zowel in uw belang als dat van al uw belanghebbenden, dat in het jaarverslag (de paragraaf bedrijfsvoering) expliciet aandacht wordt besteed aan het beheersen van frauderisico's. Van u, zowel het algemeen bestuur als het dagelijks bestuur en de directie, wordt verwacht dat u frauderisico's in kaart brengt en adequate maatregelen neemt om deze te beheersen.

Omdat bij fraude sprake is van bewust handelen van personeel of management, is een gedegen frauderisicoanalyse ook in uw belang, ter voorkoming van daadwerkelijke fraude. Wanneer u vervolgens informatie geeft over de wijze van beheersing (bijvoorbeeld in het jaarverslag) en indien van toepassing over vermoedens van fraude, over onderzoek dat is verricht en over maatregelen om herhaling te voorkomen – voor zover deze informatie openbaar is –, draagt dit bij aan het vertrouwen van belanghebbenden in uw organisatie.

De door u zelf uitgevoerde frauderisicoanalyse vormt voor controlerend accountants het startpunt van hun werkzaamheden ten aanzien van frauderisico's. In dit kader zijn wij de afgelopen jaren nog nadrukkelijker het gesprek met u aangegaan over dit onderwerp. Uw veiligheidsregio beschikt momenteel niet over een frauderisicoanalyse. Wel bent u momenteel bezig met een stappenplan om de frauderisicoanalyse vorm te geven.

Bij het opstellen van de frauderisicoanalyse adviseren wij u om aandacht te besteden aan de volgende punten:

- Het goed uitwerken van de frauderisico's en frauderisicofactoren per relevant bedrijfsproces. Frauderisicofactoren komen voort uit:
  1. **Gelegenheid:** omstandigheden zoals onvoldoende beleid of sancties, gebrekkige beveiliging of ontbrekende of ineffectieve controles.
  2. **Motivatie (of druk):** de reden, prikkel of stimulans om fraude te plegen zoals bijvoorbeeld geld, ideologie of dwang. Dit betreft niet alleen maar persoonlijke omstandigheden zoals geldproblemen, maar ook economische (markt)omstandigheden en sociale omstandigheden.

3. **Rationalisatie:** de rechtvaardiging voor frauduleus gedrag onder druk of in bepaalde situaties. Sommige individuen bezitten een houding, karakter of een reeks (on)ethische waarden die hen in staat stellen bewust en opzettelijk een oneerlijke handeling te verrichten. Maar, ook eerlijke en oprechte personen kunnen fraude plegen in een omgeving die voldoende druk op hen uitoefent. Hoe groter de prikkel of druk, hoe groter de kans dat een persoon de aanvaardbaarheid van het uitvoeren van een frauduleuze handeling zal rationaliseren.
- Het beschrijven van de interne beheersingsmaatregelen per geïdentificeerde frauderisico. Wij adviseren u hierbij de '6 W-vragen' als leidraad te gebruiken (Wat, Wie, Waarom, Wanneer, Waar en Hoe). Daarnaast is het van belang om de beheersmaatregelen te koppelen aan uit te voeren controlewerkzaamheden om de effectiviteit ervan te toetsen en de risico's te mitigeren.
  - Koppel uw frauderisicoanalyse aan de jaarrekening door de jaarrekeningposten te benoemen en benoem de omvang van de risico's per post.
  - Zorg voor betrokkenheid van meerdere stakeholders, waaronder een vertegenwoordiger van het bestuur. Dit geeft een totaalbeeld van de risico's die voor uw veiligheidsregio van toepassing zijn.

Het fenomeen "CEO-fraude" is het afgelopen jaar nadrukkelijk in het nieuws gekomen bij decentrale overheden. Wij adviseren dit specifieke risico mee te nemen in uw analyse en passende maatregelen te formuleren om dit te voorkomen.

**Lessen vanuit 2023 inzake rechtmatigheidsverantwoording: draag zorg voor de tijdige afronding van uw rechtmatigheidsdossier en evalueer of de spelregels rondom rechtmatigheid nog passend zijn**

#### **Ervaring vanuit rechtmatigheidsverantwoording bij andere gemeenten en gemeenschappelijke regelingen**

Over het boekjaar 2023 hebben gemeenten en gemeenschappelijke regelingen een rechtmatigheidsverantwoording opgenomen in de jaarrekening. Ondanks het uitblijven van wijzigingen van het Besluit Accountantscontrole Decentrale Overheden (BADO) en het Besluit Begroting en Verantwoording gemeenten en provincies (BBV), is dit toch doorgegaan. In de situatie van imperfecte regelgeving is het uiteindelijk gelukt om de jaarstukken inclusief rechtmatigheidsverantwoording tijdig vast te laten stellen door het algemeen bestuur. Momenteel ligt de aanpassing van het BBV en het BADO bij de Raad van State en zal deze mogelijk nog in 2024 met een advies tot wijziging komen. Wij zullen dit volgen en u zo nodig over de uitkomsten informeren.

Vanuit onze bredere ervaring met de controle van de rechtmatigheidsverantwoording 2023 willen wij u een aantal tips voor 2024 meegeven. Uiteraard dient u ook uw eigen ervaringen uit 2023 hierin mee te nemen.

- Draag zorg voor voldoende kennisoverdracht omtrent de rechtmatigheidsverantwoording in alle gremia van de organisatie. De rechtmatigheidsverantwoording is namelijk niet alleen een opgave van de VIC en Financiën.



- Evalueer de spelregels rondom begrotingsrechtmatigheid. Hierbij is voornamelijk de introductie van tijdigheid bij overschrijding van de lasten en de over- en overschrijding van baten belangrijk. Dit vergt ook gedurende de reguliere P&C-cyclus een andere kijk op begrotingsrechtmatigheid en de communicatie hierover richting het algemeen bestuur.
- Begin tijdig met de uitvoering van uw intern controleplan. Voorafgaand de jaarrekening dient er een rechtmatigheidsdossier aangeleverd te worden dat nauwkeurig en volledig is. Dit heeft bij meerdere organisaties onnodig geleid tot een meer intensieve jaarrekeningcontrole.
- Stem het format voor de verantwoording in de jaarrekening en het jaarverslag tijdig af met uw accountant. Eventuele aanvullingen hierop kunnen dan tijdig opgepakt worden door de organisatie.

#### **Aandacht gevraagd voor de tijdige uitvoering van uw gegevensgerichte detailcontroles**

Wij vragen u specifieke aandacht voor het tijdig uitvoeren van de resterende gegevensgerichte detailcontroles. De inhoud van de rechtmatigheidsverantwoording is immers voornamelijk gebaseerd op deze interne werkzaamheden en wij vragen u dan om die reden om zorg te dragen voor een tijdige oplevering van deze interne controlewerkzaamheden.

### **Fiscale positie vereist monitoring en regelmatige evaluatie**

De afgelopen jaren hebben wij aanbevelingen gedaan met betrekking tot de beheersing van de fiscale positie van VRHM. In maart 2024 heeft uw organisatie een memo opgesteld waarin de fiscale strategie is vastgelegd en de stand van zaken rondom diverse fiscale dossiers.

In de loop van 2024 heeft u op een aantal onderwerpen actie ondernomen, terwijl andere onderwerpen nog opvolging behoeven. Wij benadrukken wederom het belang van een gestructureerde aanpak van de fiscale positie van VRHM, gezien de mogelijke financiële en juridische risico's die hieraan verbonden zijn. Wij adviseren u de voortgang van de verschillende fiscale dossiers systematisch te monitoren en regelmatig te evalueren.

