

Erkennen en herkennen

Inhoud

1. Algemene inleiding.....	2
2. Wat is fraude.....	2
3. Doel.....	4
4. Rechtmatigheidsverantwoording.....	4
5. Bruto frauderisico's.....	7
6. Netto frauderisico's.....	8
7. Aanbevelingen restrisico's.....	9
8. Borging.....	9
9. Besluitvorming.....	10
10. Monitoring en verantwoording.....	10
Bijlage 1.....	11
Bijlage 2.....	12
Bijlage 3.....	17

1. Algemene inleiding

Fraude is dichterbij dan je denkt. Je hoeft de krant maar open te slaan of je leest over (vermoedens van) fraude. Denk aan het gesjoemel met de NOW (de tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid) omkoping van ambtenaren, spookfacturen of zorgfraude. Eigenlijk is het een onderwerp van alle dag en organisaties denken maar al te vaak dat zij er niet mee te maken hebben.

Het is van belang dat het onderwerp frauderisico's periodiek (minimaal jaarlijks) op de agenda staat en onderwerp van gesprek is van het college, het directieteam en de managementteams. Periodieke frauderisicoanalyses moeten een vast onderdeel uitmaken van het interne beheersingssysteem. Frauderisicoanalyses hebben vooral toegevoegde waarde voor de organisatie zelf. Doelstelling is het onderzoeken en het toetsen of bestaande procedures fraude-proof zijn. Daarnaast wordt onderzocht hoe de mogelijke risico's beperkt kunnen worden.

Als laatste (minst zwaarwegend) argument geldt dat de frauderisicoanalyse in het kader van de reguliere accountantscontrole opgesteld moet worden.

Bijkomend aandachtspunt is dat de accountant vanaf het boekjaar 2022 verplicht rapporteert in de controleverklaring over fraude. De door de organisatie zelf uitgevoerde frauderisicoanalyse vormt voor de accountant het startpunt voor de werkzaamheden ten aanzien van frauderisico's. De organisatie moet zich voorbereiden op het gesprek dat de accountant zal voeren met het bestuur over de volgende thema's die bij de interim- en jaarrekeningcontrole worden gerapporteerd:

- de frauderisicoanalyse van de organisatie en de organisatie-specifieke frauderisico's;
- de evaluatie van frauderisico's die voor de controle het meest van belang zijn;
- eventuele fraude-incidenten en de bijbehorende opvolging.

2. Wat is fraude

Declaratiefraude, fraude met reiskosten, onterecht ziekteverzuim, privé gebruik van dienstauto's, gegevens lekken, het zijn maar een paar voorbeelden. We hebben het over fraude als waarde-onttrekking ontstaat door ambtenaren of bestuurders:

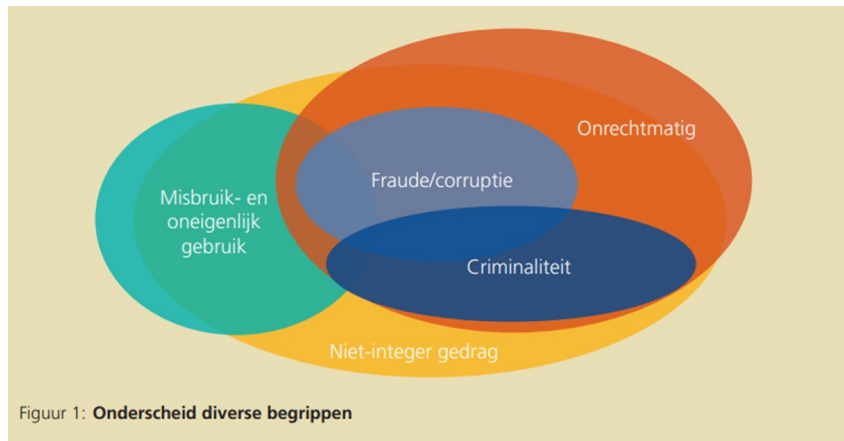
- door opzettelijk handelen
- door verkrijging van een onrechtmatig of onwettig voordeel
- dat ten laste komt van de gemeente
- door misbruik te maken van vertrouwen (misleiding, verhulling van feiten)

NV COS, de standaard voor accountants geeft de volgende definitie:

“Fraude is een opzettelijke handeling door een of meer leden van het management, met governance belaste personen, werknemers of derden, waarbij gebruik wordt gemaakt van misleiding teneinde een onrechtmatig of onwettig voordeel te verkrijgen.”

Fraude wordt hier dus zowel intern als extern bedoeld.

Voor de duidelijkheid wordt weergegeven welke plaats fraude heeft in het scala van begrippen waarbij onrechtmatig handelen aan de orde is.



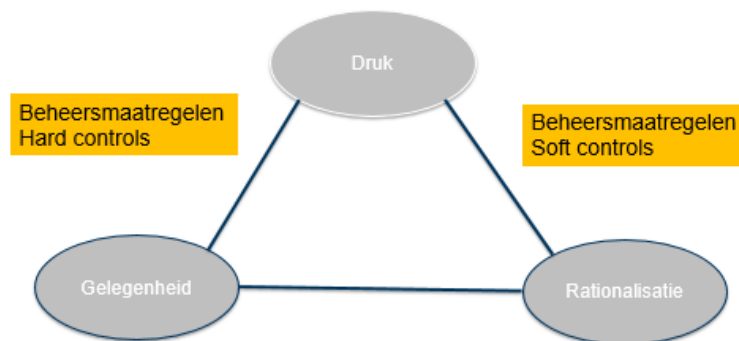
Fraudedriehoek groeit door naar Fraudediamant

Een combinatie van meerdere aspecten maakt dat er fraude bestaat. Deze aspecten zijn prikkels/ druk, gelegenheid en rationalisatie.

Bij prikkels/ druk gaat het om de aanleiding tot frauderen bij een individueel geval.

Bij gelegenheid gaat het om het procesniveau. Het ontbreken/ onvoldoende inrichten van interne beheersing geeft de mogelijkheid tot frauderen.

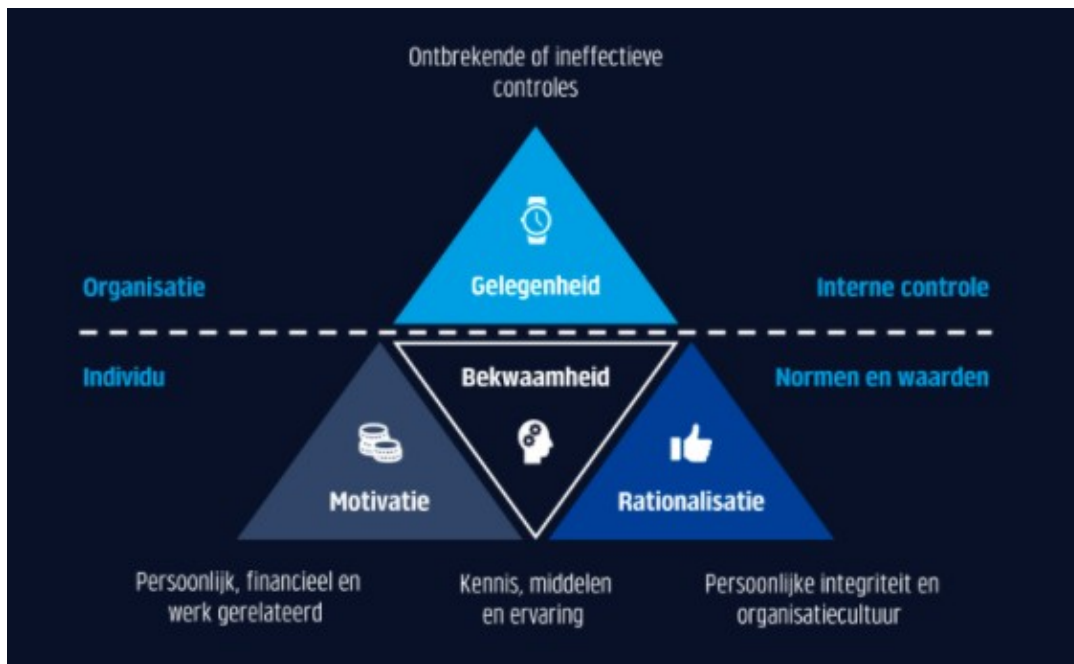
Bij rationalisatie gaat het onder andere over 'the tone at the top', het goedpraten van gedrag.



In aanvulling op het fraudemodel van Cressey zoals hierboven is verwoord, wordt ook het vermogen van een individu om de details van de fraude te implementeren meegenomen (*The Fraud Diamond*, Wolfe en Henderson, 2004). Veel fraude zou niet hebben plaatsgevonden zonder de juiste persoon met de juiste kennis, middelen en ervaring om de fraudehandeling daadwerkelijk uit te voeren. Samenspanning intern en extern is daarbij een aspect dat zeker niet buiten beschouwing gelaten kan worden.

Dus er zijn 4 aspecten die maken dat er fraude bestaat:

- ✓ Gelegenheid
- ✓ Druk (motivatie)
- ✓ Rationalisatie
- ✓ Bekwaamheid



3. Doel

Erkennen dat het plegen van fraude mogelijk is en herkennen waar dat gebeurt is van belang. Het nemen van maatregelen om het plegen van fraude zoveel als mogelijk te voorkomen moet het uitgangspunt zijn.

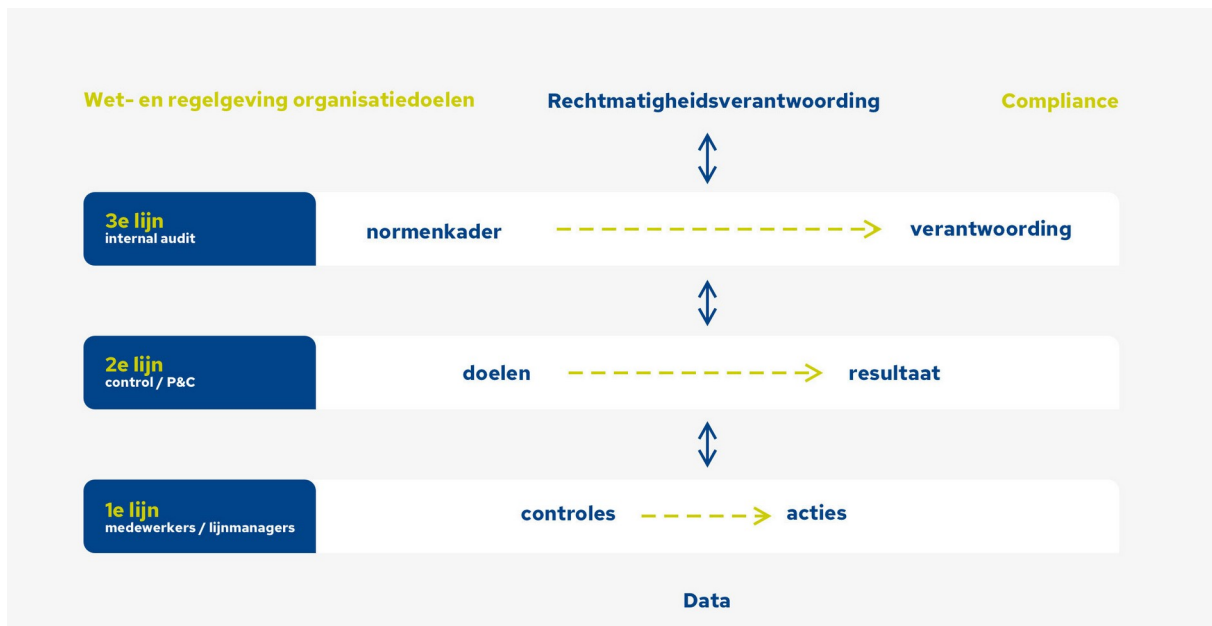
Het helemaal voorkomen kunnen we niet, maar de gevolgen zo klein als mogelijk houden is het uitgangspunt. Gevolgen van fraude zijn bijvoorbeeld:

- ✓ Imagoschade
- ✓ Schade in euro's
- ✓ Extra kosten (onderzoek, interne uren)
- ✓ Angst (als er geen of nog een dader is)
- ✓ Extra maatregelen die getroffen worden
- ✓ Meer controles

4. Rechtmatigheidsverantwoording

Met de invoering van de rechtmatigheidsverantwoording (RMV) vanaf boekjaar 2023 is het belangrijk transparant te zijn en de interne kwaliteit te borgen.

De RMV geeft de gelegenheid te werken aan de interne beheersing op basis van de 3 lines, het continu leer- en verbeterproces en het aantoonbaar beheersen en borgen van interne en externe verantwoording over de rechtmatigheid van uitgaven.



Met de invoering van de RMV heeft de accountant een andere rol. Het college stelt het rechtmatig handelen op en de accountant verklaart over het getrouw beeld van de jaarrekening inclusief de RMV. Afwijkingen op de rechtmatigheid worden door het college verklaard in de paragraaf bedrijfsvoering.

De RMV ziet op 3 van de 9 criteria:

- ✓ Voorwaardencriterium
- ✓ Begrotingscriterium
- ✓ Misbruik & oneigenlijk gebruik criterium

De overige 6 criteria dekken het getrouwe beeld en daarmee ook het rechtmatigheidsaspect af.:

- Calculatiecriterium
- Valuteringcriterium
- Adresseringscriterium
- Volledigheidscriterium
- Aanvaardingscriterium
- Leveringscriterium

Om de risicoanalyse in te voeren is er het volgende stappenplan:

1. Inventarisatie bruto fraude risico's
2. Inventarisatie beheersmaatregelen
3. Bepalen van de netto frauderisico's
4. Bepalen van aanvullende maatregelen op gebieden met een verhoogd restrisico.

Voor processen met een verhoogd risico brengt de manager/ teamleider de kwetsbare functionarissen in kaart. Minimaal een maal per jaar of bij wijzigingen in het proces is deze toets aan de orde.

Een aantal uitgangspunten beschrijven we hier als het gaat om kaders. Kwetsbaarheden, wat zijn dat en hoe herkennen we die.

Om te kunnen bepalen waar de kwetsbaarheden zitten geeft Concerncontrol een eerste opzet in het hieronder opgenomen schema waarin mogelijke kwetsbare werkgebieden en/of activiteiten worden

benoemd. Het gaat om veelvoorkomende kwetsbaarheden. Het overzicht is niet uitputtend en kan op basis van bevindingen worden aangepast.

Kwetsbare werkgebieden / activiteiten	
Innen	aanslagen, belastingen, invoerrechten, accijnzen, leges, premies
Uitbesteden	aanbestedingen, orders, opdrachten, vergunningen
Uitkeren	subsidies, uitkeringen, toeslagen, premies, sponsoring
Verlenen	vergunningen, paspoorten, rijbewijzen, legitimatiebewijzen, machtigingen, keuringen
Handhaven	toezicht, controle, vervolging, opsporing, rechtspraak, (straf)executie
Geld	contant/ giraal via budgetten, premies, declaraties, gratificaties, toeslagen, etc.

Het grootste risico binnen een organisatie is en blijft de mens. Om de risico's beter beheersbaar te maken is het van belang dat de manager/ teamleider zich richt op het individu. Binnen kwetsbare werkgebieden zijn het de vaak specifieke functionarissen die in de kwetsbaarheid de verhogende factor vormen. Beslissingen genomen vanuit het individu zijn bepalend voor de prestatie in het proces, maar ook voor de eventuele negatieve gevolgen.

In de tabel hieronder richten we ons op het individu/ de functionaris.

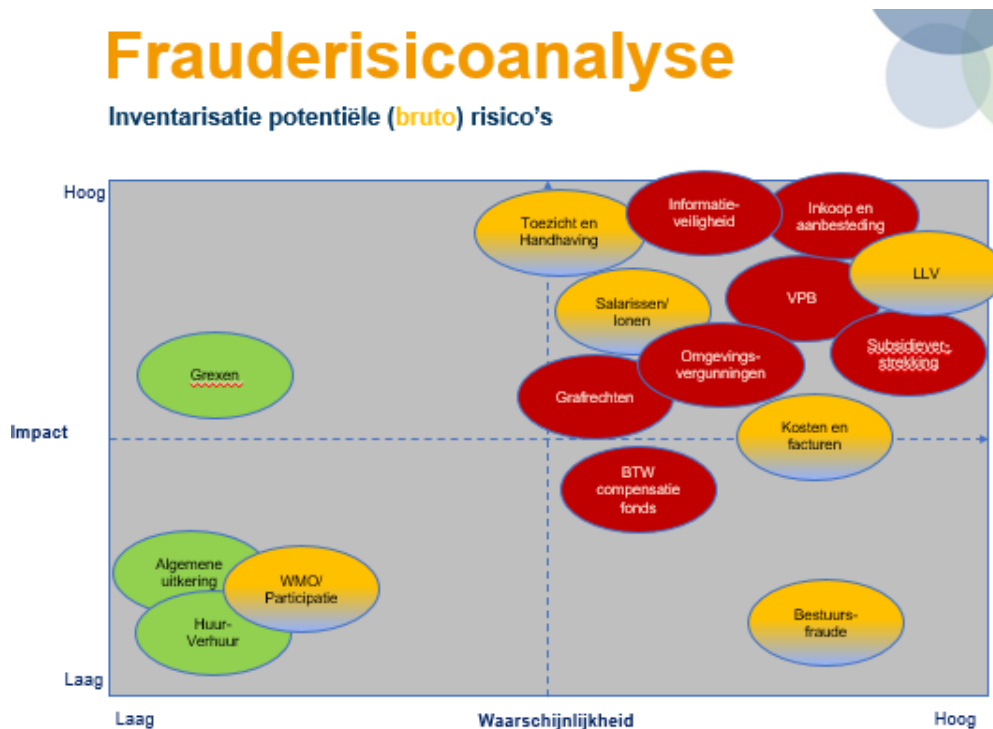
Kwetsbaarheidsverhogende factoren	
Complexiteit	constructies (juridisch/ fiscaal), keten samenwerkingsverbanden
Verandering/ Dynamiek	sterke groei/ krimp, crisissituaties, ontvlechting BAR-organisatie, opbouw nieuwe organisatiestructuren
Management	houding & gedrag management, tone at the top
Personeel omgeving/ loyaliteit en individueel	(gok)verslaving, ontbreken loopbaanperspectief
Probleemhistorie	werkachterstand, integriteitsincidenten, 'slechte' cultuur

Als basis van het plan Verbijzonderde Interne Controle is door Concerncontrol een risico-inventarisatie gemaakt en zijn de financieel meest risico volle processen in beeld gebracht. Voor frauderisico's is door Concerncontrol een zelfde analyse opgesteld welke met de organisatie besproken en aangepast moet worden.

De processen waarin risico's herkend worden zijn opgenomen in de risicoschaal die is terug te vinden in bijlage 1. De inventarisatie van fraude en integriteitsrisico's zoals die voorafgaand aan het jaar 2023 zijn opgesteld is in de bijlagen opgenomen als bijlage 2.

5. Bruto frauderisico's

Proceseigenaren schatten frauderisico's in. Op basis van een inventarisatie zal het volgende overzicht aangepast worden. De nu benoemde risico's zijn fictief en door Concerncontrol in het overzicht opgenomen ter illustratie, inspiratie en discussie.



De bruto risico's overziend is het belangrijk de maatregelen te kennen die in de processen zijn opgenomen om te voorkomen dat de risico's zich daadwerkelijk voordoen. Een beheersmaatregel is een activiteit die zich op enige wijze richt op het elimineren, vermijden of verkleinen van de oorzaak of het gevolg van een ongewenste gebeurtenis.

Om beheersmaatregelen op te stellen is het belangrijk een aantal criteria in het oog te houden. Valt het risico binnen de risico appetite of moet er een beheersmaatregel worden ingezet. Hiervoor worden de volgende overwegingen meegegeven:

- ✓ Is de maatregel uitvoerbaar en betaalbaar?
- ✓ Zijn er voldoende beschikbare middelen?
- ✓ Zijn de geschikte personen aanwezig om de maatregel uit te voeren?
- ✓ Zijn er wettelijke eisen waaraan voldaan moet worden?
- ✓ Waar kan het risico het beste gealloceerd worden?
- ✓ Welke omgevingsfactoren hebben invloed op de maatregel?
- ✓ Brengt een maatregel eventueel een nieuw risico met zich mee?

Beheersmaatregelen zijn in twee categorieën in te delen.

Beheersmaatregelen worden getroffen in de vorm van harde controle en soft controls.

Soft controls hebben invloed op motivatie, loyaliteit, integriteit, inspiratie en normen en waarden van medewerkers. Bij soft controls ligt de nadruk op creëren van een motiverende en stimulerende omgeving.

Aspecten van soft controls die toegepast moeten worden zijn:

- ✓ Helderheid
- ✓ Bespreekbaarheid
- ✓ Voorbeeldgedrag
- ✓ Betrokkenheid
- ✓ Uitvoerbaarheid
- ✓ Transparantie
- ✓ Aanspreekbaarheid
- ✓ Handhaving

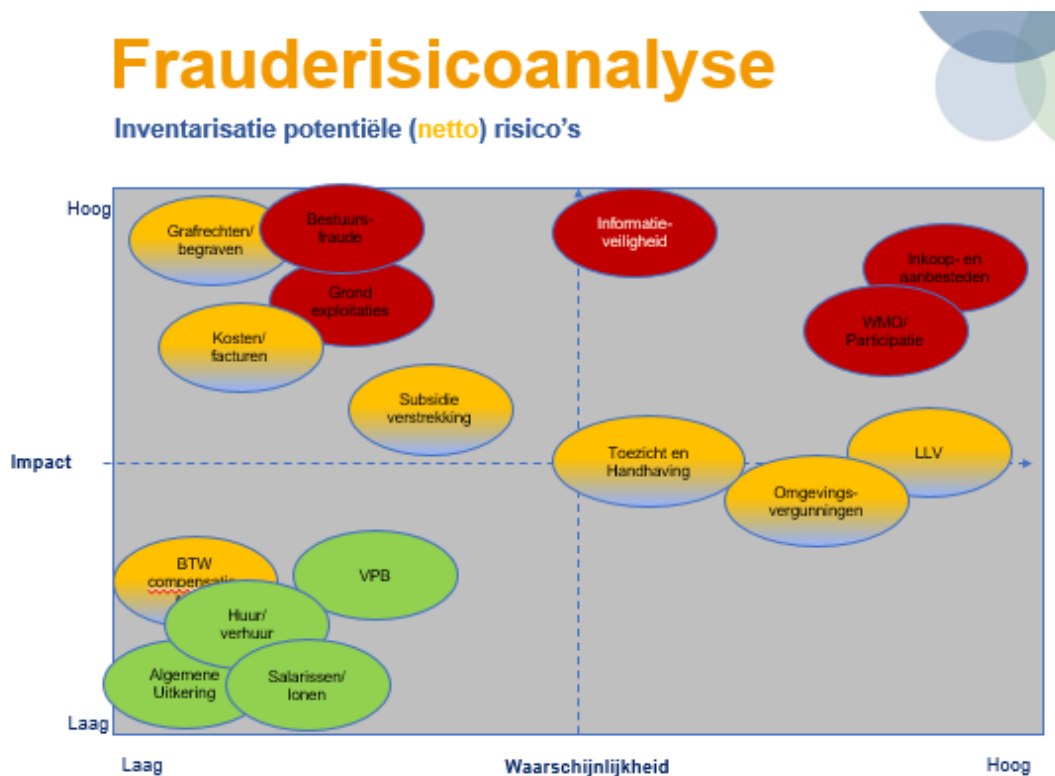
Harde controles zijn maatregelen die gewenst en ongewenst gedrag direct of indirect afdwingen via procedures, automatisering, beveiliging ed..

De maatregelen zijn in beeld gebracht in het volgende overzicht zoals in bijlage 3 opgenomen.

Nu de beheersmaatregelen duidelijk zijn kunnen de risico's opnieuw ingeschat worden. Netto risico's blijven dan over.

6. Netto frauderisico's

De onderstaande netto risico's zijn net als de bruto risico's indicatief en zullen op basis van de gesprekken met de managers/ teamleiders aangepast worden.



7. Aanbevelingen restrisico's

Binnen een aantal processen blijft een hoog fraude risico bestaan. Het is verstandig hier aandacht voor te hebben.

LET OP!!

In een wijzigende omgeving is het makkelijker om fraude te plegen. Op dit moment is de werkdruk hoog, de veranderende organisatie zorgt voor een hoog verloop. Het ziekteverzuim is bovengemiddeld hoog. De arbeidsmarkt zorgt voor spanningen als het gaat om het tijdig op kunnen vullen van opvallende functies, daardoor wordt veel gebruikgemaakt van inhuur van personeel met mogelijk onvoldoende zicht op tijdelijke autorisaties/ overname van taken zonder duidelijke technische functiescheiding e.d..

Op het gebied van de soft controls valt volgens de inzichten binnen Concerncontrol nog veel winst te behalen.

De volgende aanbevelingen worden door Concerncontrol aan het management gedaan:

- Breng de restrisico's van het proces in beeld. Bepaal of de activiteit kan worden afgeschaft. Wanneer dat niet het geval is, beoordeel of dat restrisico geaccepteerd, of (deels) afgedekt moet worden en tref dan de maatregelen daarvoor. Wanneer een restrisico niet wordt afgedekt leg dat dan duidelijk en gemotiveerd vast (geaccepteerd risico).
- Voer exitgesprekken in. Dit geeft een goed beeld van de redenen van vertrek van medewerkers en geeft kansen om hier op in te spelen.
- Voer op functies waar veel wordt gewerkt met aanvragen van burgers roulatie van caseload in. Dat voorkomt de mogelijkheid van afhankelijkheid en betrokkenheid.
- Voer dilemma overleggen in tijdens werkoverleggen. Vergroot daarmee de bewustwording.
- Voer terugkerende gesprekken waarin de eerder genoemde thema's van soft controls direct in werking komen door risico's bespreekbaar te maken en betrokkenheid te creëren. Gebruik incidenten om het gesprek mee te beginnen.
- Individuele begeleiding vanuit de werkgever in de persoonlijke leefomstandigheden van de medewerker. Indiceren vanuit de functie van vertrouwenspersoon.

Op het gebied van hard controls zijn de volgende algemene aanbevelingen:

- Voer controle technische functiescheiding zoveel mogelijk in en houd deze inrichting ook periodiek tegen het licht. Zorg dat de rollen van beschikken, bewaken, registeren, controleren en uitvoeren zowel in het proces als in de te gebruiken systemen gescheiden zijn. Legt de gegevens vast in een autorisatiematrix om zo in een oogopslag te zien of de rollen en taken juist zijn geschieden of dat onderbouwd hiervan wordt afgeweken.
- Wanneer een rol uitvalt is het belangrijk de functiescheiding te blijven bewaken. Vooral bij kwetsbare functies/ solo posities moet hier op worden ingespeeld. Denk hier ook aan een adequate inrichting bij vervanging voor ziekte en verlof. Hierbij is van belang dat de controle technische functiescheiding in stand blijft met de vervanger.

8. Borging

Proceseigenaren zijn de spil. De proceseigenaar zal samen met de procesbeheerder het proces optimaal moeten houden in opzet, bestaan en werking.

De proceseigenaar stelt kaders en doelen voor een proces, stelt de procesinrichting vast en beschikt over de middelen. De proceseigenaar stelt processen vast en neemt bijsturingsmaatregelen. De proceseigenaar is er verantwoordelijk voor dat een proces goed loopt, doelen gerealiseerd worden en er in het proces de juiste middelen beschikbaar komen om de resultaten te kunnen leveren.

De proceseigenaar is er verantwoordelijk voor dat er procesverbeteringen en procesinnovaties plaatsvinden.

De procesbeheerder is de feitelijke inrichter van een proces op basis van de gestelde doelen en binnen de beschikbare middelen, eisen, kaders, randvoorwaarden en beschikbaar gestelde middelen.

Het aansturen van de dagelijkse uitvoering, het bespreekbaar maken van risico's en frauderisico's is een samenspel tussen proceseigenaar en procesbeheerder met de uitvoerend medewerkers. Het bespreekbaar maken van mogelijkheden, risico's en maatregelen zal in elk team regelmatig aan de orde moeten zijn.

9. Besluitvorming

Het is verstandig de frauderisicoanalyse te bespreken met de accountant. Het stuk moet daarna besproken worden met de directie. Het is belangrijk commitment te hebben van de directie en colleges om de frauderisicoanalyse uit te voeren. Daarna is het creëren van draagvlak bij managers en teamleiders van belang. Risico's in algemene zin moeten herkend en erkend worden en het open gesprek moet hierover gevoerd kunnen worden. Risico's en ook frauderisico's kunnen onderdeel van elk gesprek zijn, in werkoverleggen terugkomen in de vorm van dilemma's of , het dagelijks bestuur en de colleges.

10. Monitoring en verantwoording

Jaarlijks, in te voeren vanaf het controlejaar 2023, zal het onderwerp opgenomen worden in de startgesprekken die met de lijnafdelingen worden gevoerd. Managers en teamleiders worden zo als proceseigenaren en procesbeheerders nader met het onderwerp bekend/ vertrouwd gemaakt. De startgesprekken worden vastgelegd in een vooraf opgesteld format en ter kennisgeving aangeboden aan de managers en teamleiders. De bevindingen en aanbevelingen op procesniveau komen na de interne controle en de VIC steeds terug in de gesprekken met de managers en teamleiders en in de verslagen aan de directie of het college.

Op basis van vooraf vastgestelde periodiciteit worden steekproeven uitgevoerd op de processen. De uitkomsten van de interne controles en de verbijzonderde interne controles worden gerapporteerd. De bespreking van de uitkomsten zal plaatsvinden met de teamleiders (en waar nodig met de managers), tijdens die gesprekken zal het thema frauderisico's wederom ter tafel komen.

In oktober/ november 2023 wordt een verslag opgesteld over de controles waarin het thema frauderisico's wordt meegenomen. Dit verslag is tevens input voor de interim control van de accountant.

Bijlage 1

Risicoschaal				Kans				
				Zeer onwaarschijnlijk in de komende jaren en niet structureel van aard	Onwaarschijnlijk in de komende jaren en niet structureel van aard	Mogelijk in de komende jaren en structureel van aard	Waarschijnlijk in de komende jaren en structureel van aard	Vrijwel zeker in de komende jaren en structureel van aard
				Zeer onwaarschijnlijk	Onwaarschijnlijk	Mogelijk	Waarschijnlijk	Vrijwel zeker
				5%	25%	50%	75%	95%
Impact	* Zeer grote financiële schade; * Direct gebaar op behalen bedrijfsdoelstelling en/of * Zeer grote imagoschade	0 of 1 keer per 10 jaar	Zeer groot			Toezicht en Handhaving	Inkoop en aanbesteding	Informatieveiligheid
	* Grote financiële schade; * Grote impact op behalen bedrijfsdoelstelling en/of * Grote imagoschade	1 keer per 5 - 10 jaar	Groot			VPB Salarissen en lonen		
	* Matige financiële schade; * Matige impact op behalen bedrijfsdoelstelling en/of * Matige imagoschade	1 keer per 2 - 5 jaar	Midden	Greken		WMO/Participatie Begraven	Kosten en facturen Omgevingsvergunningen	Subsidieverstrekking
	* Kleine financiële schade; * Kleine impact op behalen bedrijfsdoelstelling en/of * Kleine imagoschade	1 keer per 1 - 2 jaar	Klein	Algemene Uitkering			Kosten en facturen	
	* Zeer kleine financiële schade; * Zeer kleine impact op behalen bedrijfsdoelstelling en/of * Zeer kleine imagoschade	1 keer per jaar of meer	Zeer klein		Huur en Verhuur	Bestuursfraude	Kosten en facturen	

Bijlage 2

Fraude- en integriteitsrisico's BAR organisatie

	Proces	Betreft	Fraude- integriteitsrisico's	Beheersmaatregelen
1	Algemene Uitkering Gemeentefonds	Ministerie BZK stuurt (minimaal) 3x per jaar een circulaire m.b.t. mutaties uitkeringen gemeentefonds. Daarnaast worden regelmatig overzichten per gemeente verstrekt. Intern worden (tussen)rapportages opgesteld waarin de financiële gevolgen van de circulaire zijn verwerkt.	Beïnvloeden van indicatoren die de hoogte van de uitkering bepalen.	IC op indicatoren (zowel inhoud als procedure): <ul style="list-style-type: none"> • Financiën is verantwoordelijk voor de juistheid en volledigheid van de indicatoren. • Concerncontrol voert steekproeven uit (actie: opstellen checklist). • Proces van controle is geborgd in de VIC.
2	BTW compensatiefonds	Begrotingsfonds waaruit gemeenten en provincies worden gecompenseerd voor een belangrijk deel van de door hen betaalde omzetbelasting (btw).	Onrechtmatige fiscale constructies, danwel het niet juist, tijdig en/of volledig doen van aangiften.	<ul style="list-style-type: none"> • Afstemmen mengpercentage met de fiscus is een doorlopend proces. • Inrichten Taks Control Framework (TCF: intern fiscaal controlesysteem). Heeft de aandacht nog nodig. • Doorontwikkeld Horizontaal Toezicht (is breder dan BTW compensatiefonds). • Regelmatige afstemming met belastinginspecteur. • Kennis up-to-date bij betrokken medewerkers! • (Tone at the top) Gesprekken DHT met de belastingdienst.
	VPB	De wetgever beoogt om extra belasting te heffen op ondernemen. De vennootschapsbelasting is een belasting over de belastbare winst in een boekjaar.	Beïnvloeden van de cijfers-drukken van de winst.	IC op indicatoren (zowel inhoud als proces): <ul style="list-style-type: none"> • Zie uitgebreide fiscale kalender met controle punten. • Proces van controle is vanaf 2023 geborgd in de VIC.
3	Grafrechten	Het uitvoeren van de heffing en invordering van graf- en begraafrechten	Onjuiste aanslag grafrechten, bijv. als gevolg van het onjuist/niet registreren van 'begrafenisproducten'.	<ul style="list-style-type: none"> • Controle sub- versus hoofdadministratie plus steekproeven. • Tarieven invoeren middels vier ogenprincipe (combinatie van vakafdeling/financiën). • Geborgd in de VIC.
4	Grondexploitaties	Het uitvoeren van een grondaankoop door de gemeente. (plus ingebruikname/exploitatie)	Risico's o.a. bij onderhandelingen en aanbesteding. Risico van witwassen gelden bij verkoop van gronden.	<ul style="list-style-type: none"> • Geborgd in de VIC. • Geborgd in de Bibob.
5	Heffingen - (SVHW)	OZB, afvalstoffenheffing, rioolheffing, hondenbelasting, reinigingsrechten	Heffing en invordering is uitbesteed. (verantwoording middels accountantsverslag)	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwoordelijkheid voor voldoende beheersmaatregelen ligt bij opdrachtnemer. • Geen frauderisico; aanslagregeling buiten eigen organisatie. •

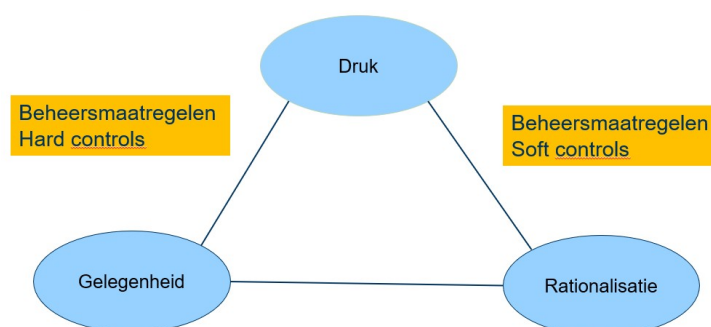
	Proces	Betreft	Fraude- integriteitsrisico's	Beheersmaatregelen
6	Huren/overige inkomsten	Verhuur diverse sport/culturele accommodaties.	Risico op oneigenlijke verhuur. 'Vergeten' verhueringen (geen contract). Illegaal doorverhuren. Onvolledige registratie van het vastgoed. In 2018 is de nieuwe afdeling Vastgoedbeheer ontstaan. Taken van verschillende afdelingen zijn bijeen gebracht.	<ul style="list-style-type: none"> • Leegstandscontrole, functiescheiding verhuur/facturatie, verbandscontroles verhuurbare locaties en ontvangen huuropbrengsten, contractbeheer. • Geborgd in de VIC.
7	Inkoop en aanbesteding (incl. inhuur)	Het behandelen van de inkoop van producten en diensten. Het integer omgaan met informatie van inschrijvers.	<ul style="list-style-type: none"> a) Belangenverstrengeling b) Privé inkopen c) Eigen bevoordeling/zelfverrijking d) Bewust afwijken van EU aanbestedingsregels, bijv. door het versnipperen van opdrachten. e) Bewust afwijken van lokale regelgeving 	<ul style="list-style-type: none"> • a), b) en c) Interne procedures zijn aanwezig, bekend bij betrokkenen en worden nageleefd (checklist aanwezig, maar het is de vraag of deze volledig is en ook wordt toegepast). Steekproefsgewijze controle. • Integrale controle via crediteurenscaan is geborgd in de VIC. • Geborgd in de VIC.
8	Kosten/facturen	Het behandelen van facturen van crediteuren.	Voldoende geborgd in checklist. Verwijderen van een factuur.	<ul style="list-style-type: none"> • De factuurafhandeling is volledig geborgd in de VIC. Aandacht moet er zijn voor de mogelijkheid facturen te verwijderen zonder dat dit duidelijk wordt gelogd.
9	Leerlingenvervoer	Het beoordelen van een aanvraag voor leerlingenvervoer	<ul style="list-style-type: none"> a) Oneigenlijk toekennen van leerlingenvervoer. b) Onjuiste (of geen) eigen bijdragen. c) Onjuiste tarifiering vervoerbedrijven. d) Onjuiste doelgroepen op factuur van leerlingenvervoer. e) Oneigenlijk vervoer van kinderen buiten de doelgroep. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Functiescheiding behandelaar en degene die autoriseert is niet aan de orde nu hier sprake is van zelfbeslissers. b) Verbandscontroles worden onvoldoende tot niet uitgevoerd. c) Matchen van systemen vervoerder en gemeente is onzeker/ ontbreekt.
10	Leges KCC/ afhandeling contant geld		<ul style="list-style-type: none"> a) Onvoldoende scheiding tussen invoeren en controleren. b) Toepassen van onjuiste tarieven. c) Ontvreemden kasgelden. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Functiescheiding is voldoende aanwezig (check door Concerncontrol) b) Controle op juistheid in rekening gebrachte tarieven via vastlegging systeem (constanten) en is onderdeel van checklist. c) Kasprocedure is aanwezig.
11	Spookfacturen	Naam - nummer controle IBAN Het vaststellen dat bankrekeningnummer en naam crediteur overeenkomen.	Onverschuldige betaling van facturen	Steekproefsgewijze interne controle op juiste naam-nummer combinatie. Geborgd in de VIC.
12	Prestatielevering	Het vaststellen van feitelijke levering van dienst/ product op basis van gemaakte afspraken. Werken conform het	Onbevoegd betalen van facturen. Onjuiste betaling van facturen. Onjuiste en onvolledige levering van diensten/ producten.	Regeling budgethouderschap Spelregels prestatielevering Instructies op bar-plaza Geborgd in de VIC

Proces		Betreft	Fraude- integriteitsrisico's	Beheersmaatregelen
13	Omgevingsvergunningen	mandaatbesluit. Het beoordelen van een aanvraag voor een omgevingsvergunning.	a) Onjuiste berekening tarieven. b) Onbevoegd innen van leges. c) Onterecht verstrekken van vergunning.	a) Voldoende geborgd in IC. b) Voldoende geborgd in IC. c) Opnemen in checklist. • Geborgd in de VIC.
14	Poortwachter WWB en aanvragen overige uitkeringen	Het beoordelen van een WWB- en aanvraag overige uitkeringen via de gemeente.	a) Oneigenlijke toekennen of afwijzen van een aanvraag. b) Misbruik van geldende regelingen. c) Onjuist of niet handhaven.	Voldoende geborgd in IC (o.a. checklist). Geborgd in de VIC.
15	Salarissen/lonen	Betalingen van lonen, salarissen en declaraties en het verwerken van mutaties.	a) In de personeels- en salarisadministratie zijn personen opgenomen die niet in dienst zijn. b) Personeelsleden krijgen een hogere beloning en/of hogere (variabele) emolumenten dan waar zij op grond van hun functie en/of prestatie recht op hebben. c) Niet-gemaakte kosten worden gedeclareerd en/of privé-uitgaven worden gedeclareerd.	• Voldoende geborgd in IC (o.a. checklist). • Geborgd in de VIC.
16	Detacheringen	Het proces van detachering van personeel.	a) Het buiten het proces om medewerkers detacheren. b) Onjuiste berekenen van de detacheringsvergoeding. c) Buiten het systeem om innen van de vergoeding.	• Proces is gedigitaliseerd en in Youforce verankerd. • Geborgd in de VIC.
17	Schulddienstverlening	Het verkrijgen van inzicht in de financiële situatie van de cliënt teneinde te beoordelen of een hulpverleningstraject gestart moet worden.	Misbruik van de geldende regeling. (frauderisico ligt bij alle betrokken partijen)	• Voldoende geborgd in IC. • Geborgd in de VIC.
18	Subsidies	Het beoordelen van een aanvraag om subsidie.	Oneigenlijk toekennen van subsidies.	• Voldoende geborgd in IC. • Geborgd in de VIC.
19	Treasury	Het sturen en beheersen van, het verantwoorden over en het toezicht houden op: de financiële vermogenswaarden, de financiële geldstromen, de financiële posities en de hieraan verbonden risico's.	Oneigenlijke financiële transacties.	• Voldoende geborgd in IC (o.a. checklist). • Geborgd in de VIC.
20	Voorraadbeheer bij Burgerzaken	Betreft beheer van de waarde documenten.	Onttrekking documenten.	Is volledig geborgd zoals opgenomen bij nummer 11.
21	WMO	Het beoordelen van een aanvraag voor een voorziening in het kader van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning.	Oneigenlijke toekenning en/of uitbetaling van WMO gelden.	• Voldoende geborgd in IC (o.a. checklist). • Geborgd in de VIC
22	Wijkteams	Dicht bij de burger tegen zo laag mogelijke kosten hulp en ondersteuning bieden waar het moet.	Onvoldoende oog voor de hulpvraag van de burger. Ondoorzichtige ketensamenwerking.	• Is er sprake van voldoende inzet van hulpverlening of is er sprake van kostenreductie ten kosten van een

	Proces	Betreft	Fraude- integriteitsrisico's	Beheersmaatregelen
				<p>hulpvraag?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er wordt onvoldoende IC uitgevoerd binnen de afdeling. Dit dient te worden opgezet. • Er wordt geen VIC uitgevoerd vanuit Concerncontrol. Dit dient te worden opgezet.
23	Toezicht en handhaving	De lokale overheid heeft belangrijke en unieke taken op het terrein van toezicht, controle, inspectie, opsporing. De opzet en uitvoering van deze taken raakt burgers en bedrijven en er kunnen grote belangen op het spel staan.	Ambtenaren die zich met deze processen bezighouden, kunnen in de verleiding komen om samen te spannen met belanghebbende burgers en/of bedrijven, maar zij zijn ook kwetsbaar voor intimidatie of beïnvloeding. Ondoorzichtige ketensamenwerking.	<ul style="list-style-type: none"> • Grip op kwetsbare functies.
24	Jeugdhulpverlening	Alle jeugd krijgt de ondersteuning die noodzakelijk is.	Ondoorzichtige ketensamenwerking.	<ul style="list-style-type: none"> • Is er voldoende zicht op de handel en wandel van gecontracteerde hulpverleners? • Is er voldoende contractmanagement door accounthouders? • Is er sprake van effectieve uitvoering?
25	Beoordeling uitvoering functies	Bij het beoordelen van de kwetsbaarheid van een functie spelen de elementen tijd, plaats en omstandigheden belangrijke rollen. De weerbaarheid van een functie moet tegen die achtergrond worden afgezet. Wat vandaag niet als een risico wordt gezien, kan volgende week wel een risico opleveren, maar ook de omgekeerde situatie kan zich voordoen. Verhoogde kwetsbaarheid van het individu.	<p>Kwetsbare functies zijn onvoldoende in beeld. Er is onvoldoende bewustwording onder de medewerkers. We zijn ons onvoldoende bewust van het maken van afspraken over feitelijke verantwoordelijkheid en nakomen daarvan. We spreken elkaar onvoldoende aan.</p> <p>Invloed van privéomstandigheden op de uitvoering van een functie.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kwetsbare functies met regelmaat detecteren, hiervoor is onvoldoende borging binnen de organisatie! • Professionalisering van het goede- afspraken gesprek (voorheen functioneringsgesprek). Daadwerkelijk afspraken maken en vastleggen. • Oog voor het welzijn van de medewerker.
26	Informatiebeveiliging	Het betreft hier een breed speelveld met betrekking tot o.a. datalekken, het voorkomen van hacken en virussen. Het gaat om het maken van de best mogelijke keuzes op het gebied van beveiliging en de inrichting van aanverwante processen. Hier komen we in het spanningsveld tussen noodzaak en haalbaarheid (€).	Het lekken van data, het niet tijdig melden van een lek met grote sancties tot gevolg.	<ul style="list-style-type: none"> • Noodzakelijke investeringen informatiebeveiliging en procesinrichting (Rollen, Taken en Verantwoordelijkheden). • Het tijdig en juist afsluiten van verwerkersovereenkomsten, dit is nu nog een risico.
27	Bestuurdersfraude	Wethouders/ raadsleden	Invloed van	<ul style="list-style-type: none"> • Goed onderbouwde

Proces	Betreft	Fraude- integriteitsrisico's	Beheersmaatregelen
	die benaderd worden door burgers en bedrijven om iets geregeld te krijgen en daar zelf beter van worden. Of er niet zelf beter van worden, wel (onbedoeld en onjuist) overheidsmiddelen inzetten.	privéomstandigheden op de uitvoering van een functie.	voorstellen. <ul style="list-style-type: none"> • Afgewogen keuzes. • Gedegen integriteitsonderzoek.
28	Fraude op kilometerstanden in het Wagenpark	Het privé gebruik van voertuigen tijdens de werkuren en daarbuiten.	<ul style="list-style-type: none"> • Toegangsbeheer op voertuigen door koppeling autosleutel aan tag van de medewerker. • Procesaanpassing, autorisatie dienstauto via YouForce. • Steekproefsgewijze Interne controle.
29	Wat mist u als bestuurder in deze opzet?		

Bijlage 3



FRAUDERISICO

Gelegenheid (harde controles)

Proces	Beheersmaatregel	Risico H/G/L
Algemene Uitkering Gemeentefonds	Concerncontrol voert steekproeven uit op aanlevering gegevens CBS. Gebruik LIAS PAUW voor doorrekening.	L
BTW compensatiefonds	Afstemmen mengpercentage. Inrichting TCF. DHT. Regelmatig afstemmen met inspecteur. Kennis up-to-date houden van medewerkers. Tone-at-the-top gesprekken met de belastingdienst.	L
VPB	Fiscale kalender opgesteld. Fiscalist voert IC uit.	L
Grafrechten	Controle sub-versus-hoofdadministratie/ volledigheid. Legestabel invoering 4-ogen-principe. Controle technische functiescheiding.	G
Grondexploitaties	Challenge tussen planeconoom en projectleider. VIC op Inkoop- en verkoop van gronden.	H
Huur/ verhuur	Leegstandscontrole. Controle technische functiescheiding verhuur en facturatie. Verbandscontrole verhuurbare locaties en ontvangen huuropbrengsten.	L
Inkoop en aanbesteding inclusief inhuur	Inkoop-adviseur voert crediteurenscaan uit. VIC op crediteurenscaan. VIC Steekproeven op lokaal beleid EVO en MVO.	H
Kosten/ facturen	Steekproef op naleving controle technische functiescheiding in budgethouderschap. Werking budgethoudersregeling. 4-ogen-principe op aanmaak en wijzigingen crediteuren.	G

Salarissen/ lonen	Data-analyse op RPA voor verwerking mutaties. 4-ogen-principe op invoer rekenregels. Netto-bruto berekening bij in-dienst. Controle op volledig dossier. Steekproeven.	L
Subsidieverstrekking	Controle op relaties/ bestuurssamenstelling. Controle op staatsteun. Controle op hanteren budgetplafond.	G
WMO/ Participatie	Wettelijke procedures. Inrichting applicatie op wettelijke verstrekkingen. Mandaatregeling op toekenningen. Controle technische functiescheiding.	H
Bestuurdersfraude	Goede onderbouwing besluiten. Afgewogen keuzes voorleggen. Gedegen integriteitsonderzoeken uitvoeren.	H
Leerlingenvervoer	Functiescheiding behandelaar en autorisatie. Verbandscontrole ritten en toekenningen.	G
Omgevingsvergunningen	4-ogen-principe op aanmaak legesbrief. 4-ogen-principe op berekening. Controle technische functiescheiding.	G
Toezicht en Handhaving	Grip op kwetsbare functies.	G
Informatieveiligheid	Verwerkerovereenkomsten tijdig en juist afsluiten. RTV in processen inrichten.	H

Druk / Rationalisatie (soft controls)

Cultuur	Beheersmaatregel **
Familie cultuur. Leider faciliteert graag. Weinig aansprekend vermogen. Meewerkend teamleiders met P-taken. Onkunde bij kredietbeheerders, geen sturing door budgethouders.	Onboarding bij indiensttreding
	Eed- gelofte
	Opvragen VOG
	Integriteitsprotocol in handboek voor de medewerker.
	Privacyreglement.
	Introductieprogramma voor nieuwe medewerkers 3 tot 4 keer per jaar.
	Gedragscode integriteit d.d. 20-4-2021.
	Gedragsregels informatiebeveiliging.
	Studytube digitale leeromgeving
	Klokkenluiders mogelijkheid
	Bespreekbaarheid
	Vertrouwen om ook over privé situatie te kunnen spreken
	Tone at the top
Medewerkers onderzoek elk jaar	